L'aventure de Renault au Japon dans les années Cinquante.

Loïc LE MAUFF.

Loïc LE MAUFF. Maîtrise d'Histoire Economique et Sociale.

1998-1999.

L'aventure de Renault au Japon dans les années Cinquante.

Sous la direction de
M. Alain PLESSIS
et avec le concours de
M. Jean-Louis LOUBET.

« Le plus grand péril se trouve
au moment de la victoire. »
Napoléon Bonaparte.

Introduction.

En regardant de vieilles photographies de Tokyo dans les années 1950, on s'aperçoit vite qu'elles ont quelque chose de commun avec celles d'une ville française, quelque chose qui nous est familier… Un petit détail, sur la route, une petite voiture… La Renault 4 CV, présente sur presque toutes ces prises de vue, semble être devenu un élément du paysage urbain japonais. Comment diable a-t-elle pu arriver là ? Qui aurait pu imaginer la retrouver ainsi, expatriée à l'autre bout du monde, et y paraissant pourtant autant chez elle qu'en plein centre de Paris ? Ce n'est pas là le fruit d'un hasard, de l'importation confidentielle de quelques modèles qui se seraient trouvés là… C'est l'histoire d'une aventure de près de dix ans au total, l'aventure de Renault au Japon de 1951 à 1960, une aventure dont l'appellation même n'est pas usurpée, avec des hommes, des affrontements, des obstacles à franchir, des remises en question, des retournements de situation… Mais c'est aussi une aventure oubliée de l'Histoire, à un tel point que peu de gens en connaissent seulement l'existence.

Dans les histoires "officielles" de la firme, on ne trouve pas un traître mot sur cet épisode. Dans les histoires plus "indépendantes", on ne peut guère parler que d'allusions, excepté peut-être dans les récents ouvrages de M.M. Jean-Louis Loubet et Patrick Lesueur, respectivement intitulés *Renault, Cent Ans d'Histoire* (1998) et *La Renault 4 CV de mon Père* (1996), qui y consacrent chacun une double page. Mais rien de très détaillé n'existe, et c'est un manque auquel nous

allons ici tenter de pallier, d'autant que l'actualité économique de la marque nous en donne l'occasion[1].

Février 1953, la R.N.U.R.[2] signe un contrat avec le constructeur japonais Hino Diesel. 27 mars 1999, Renault signe un autre contrat avec un autre constructeur japonais : Nissan. Le parallèle est tentant. Il faut cependant être prudent, car a priori, la comparaison ne semble guère pouvoir aller plus loin. Hino était un petit constructeur de camions sans aucune expérience en matière de véhicules légers. Nissan est un puissant constructeur automobile qui pèse plus lourd sur le marché international que son nouveau partenaire français, et dont la qualité des véhicules est tout aussi réputée. Le contrat des années 1950 était un contrat dit d'assistance technique, qui devait permettre à Renault de faire construire au Japon pour s'implanter plus facilement sur ce marché, en échange de compétences techniques livrées au Japonais. Le contrat de 1999 est une prise de participation financière, dans lequel Renault s'allie à Nissan en rachetant 36,8% de son capital et en l'aidant à se sortir d'une situation financière assez désastreuse, et qui permet aux deux constructeurs, dont les zones d'influence géographiques se trouvent être complémentaires, d'accroître considérablement leur puissance et de rester compétitifs sur un marché mondial ou la course aux alliances devient véritablement frénétique. On le voit donc, contextes et objectifs de ces deux affaires sont totalement différents, et c'est un élément qu'il faut garder à l'esprit avant de se risquer à toute comparaison.

Mais il est temps de revenir à l'affaire qui nous intéresse ici. On ne présentera dans cette introduction ni la R.N.U.R., ni le Japon dans les années 1950, un chapitre entier étant consacré plus loin à chacun, afin de pouvoir détailler ces présentations et ainsi de mieux "planter le décor" de cette aventure de Renault au Japon, cette première aventure devrait-on même dire aujourd'hui. En revanche, le peu de renseignements que nous possédons sur l'entreprise Hino ne

[1] Au moment où ce travail a été commencé, la prise de participation de Renault dans le capital du constructeur japonais Nissan n'était encore qu'à peine une rumeur, il faut bien l'avouer. Mais c'est devenu avant qu'il soit achevé une réalité, c'est pourquoi on se permettra d'y faire référence.
[2] Les significations des abréviations d'usage courant sont regroupées en annexe p. 126.

nous permet pas de lui accorder un tel traitement, aussi allons-nous la présenter dès maintenant. Créée en 1917, la Hino Diesel Industry Co., Inc., que nous nous contenterons ici d'appeler Hino, voire Hino Diesel, pour d'évidentes raisons de simplicité, s'est spécialisée dans la fabrication des véhicules lourds et a été un pionnier au Japon en matière de moteurs diesels, domaines dans lesquels elle est devenu le leader sur le marché Japonais en 1942. Deux ans plutôt, en 1940, elle avait dû, pour faire face à son expansion, déménager son site de production de Omori à Hino, ville située à une quarantaine de kilomètres de Tokyo, où seront produites les 4 CV. C'est en effet en 1952 que, à la demande de son gouvernement, l'entreprise engagera des pourparlers avec le constructeur français Renault qui aboutiront à la production au Japon de la petite 4 CV, officiellement pour sept ans, soit de 1953 à 1960. Mais n'en disons pas plus, puisque c'est ce que nous allons ici détailler.

Présentons maintenant les sources que nous avons utilisées à cet effet. Les ouvrages existants, tout d'abord, ne nous aurons guère été d'un grand secours, pour les raisons que l'on a vu précédemment. Cependant, pour les informations d'ordre général sur le Japon et sur la R.N.U.R., on en citera deux principaux, respectivement l'*Histoire Economique et Sociale du Monde (tomes 4 et 5)* de Pierre Léon et *Renault, Cent Ans d'Histoire* de Jean-Louis Loubet. Mais c'est bien entendu des archives de Renault qu'est tirée la majorité des informations qui ont permis la réalisation de ce travail. Trois fonds différents auront été utilisés, tous localisés à la Société d'Histoire du Groupe Renault, rue des Abondances, à Billancourt. Le premier, baptisé "réunions du (ou de) courrier", regroupe en fait les comptes-rendus des réunions du comité de direction de la R.N.U.R., de sa création (1945) à 1958, classés par années. C'est d'un intérêt capital, car c'est bien entendu là que les grandes décisions se prennent. C'est aussi souvent très divertissant à lire, car certaines conversations ne manquent pas de sel… C'est évidemment une source qui aura de l'importance essentiellement dans les moments clés de l'affaire. Le second est le fonds Pierre Lefaucheux, référencé P.L.. C'est dans le carton P.L.12 que se trouvent les informations relatives au Japon. Pierre Lefaucheux, premier président de la R.N.U.R., a été un acteur

essentiel de cette affaire, qui s'inscrivait d'ailleurs dans une politique de grande envergure mise en œuvre par lui, et sur laquelle on reviendra. Il est sans doute alors inutile de préciser que l'on trouve dans ses archives bon nombre d'éléments de la première importance concernant Renault et le Japon. Le troisième et dernier fonds enfin, le plus important ici tant en volume qu'en nombre d'informations, regroupe l'ensemble des archives d'Aimé Jardon, ancien "numéro deux" de la R.N.U.R., de 1953 à 1956. C'est durant cette période que ce dernier, dans le cadre du contrat d'assistance technique établi entre les deux constructeurs, va, en tant qu'ingénieur de la R.N.U.R., apporter à Hino l'aide nécessaire sur place à l'apprentissage de la fabrication des 4 CV. Remplaçant de M. Pinsard qui a commencé la production avec les Japonais, il restera sur place de l'automne 1953 au printemps 1956, à l'exception d'un retour provisoire en France en 1955. Ce fonds comprend sept cartons, regroupant les documents selon les thèmes suivants :

- correspondance Hino/Renault, Hino/Chevallier et Renault/Chevallier, janvier 1951 - février 1955.
- idem pour mars 1955 - mars 1956.

Ces deux cartons, que nous regrouperons sous l'appellation correspondance Hino/Renault, comportent des éléments qui recouvrent tous les aspects de cette collaboration, de la technique à la diplomatie. François Chevallier, directeur au Japon de la société française PROMETUMI ou Comptoir de Produits Métallurgiques, Tubulaires et Miniers, y représente les intérêts de Renault (ce qui n'est, notons-le, pas la mission première d'Aimé Jardon), et de la France en général, d'ailleurs. Il servira souvent dans cet affaire d'intermédiaire, de conseiller et de médiateur.

- correspondance Aimé Jardon.

Le nom ne nécessite pas de précision. Cette correspondance donne une vision "à chaud", de l'intérieur, des événements ; c'est un point de vue extrêmement intéressant.

- comptes-rendus sur la fabrication et l'utilisation.

Ces rapports réguliers d'Aimé Jardon sont sans doute le meilleur témoignage sur la "vie" de la 4 CV au Japon dans tous ses aspects.

- notes sur la fabrication + divers.
- notes – utilisation.
- photos, documentations, …

Ces trois derniers cartons regroupent un ensemble hétéroclite de notes et documents de toutes sortes. Les éléments d'un intérêt décisif y sont, il faut bien le dire, relativement rares.

Ce fonds d'archives, capital, répétons-le, pour cette étude, n'est en fait accessible que depuis peu de temps. C'est à l'occasion de la rédaction de son ouvrage *Renault, Cent Ans d'Histoire* que Jean-Louis Loubet est parvenu à obtenir d'Aimé Jardon qu'il prête ses archives sur cette période afin de compléter l'évocation qu'il en a fait, comme on l'a vu précédemment. Mais comme son titre l'indique, ce livre ne pouvait en aucun cas rentrer dans le détail, et lesdites archives sont donc restées à la disposition d'un chercheur qui pourrait y consacrer un travail complet. Et la conséquence de tout cela, c'est bien entendu le présent mémoire ! Cet élément pourrait bien entendu apporter une explication à l'absence d'informations sur cette période. Mais la question qu'il faut alors se poser est : n'y a-t-il pas d'étude parce qu'Aimé Jardon a refusé de communiquer ses archives, ou n'a-t-il pas communiqué ses archives simplement parce que personne ne lui demandait de les étudier ? On penchera bien sûr en faveur de la deuxième solution.

Enfin, parallèlement à toutes ces sources écrites, nous avons eu la chance de disposer d'un témoignage oral, puisqu'Aimé Jardon lui-même a aimablement accepté de se prêter au jeu d'une interview sur Renault et le Japon. Cet entretien, retranscrit dans son intégralité en annexe, a été l'occasion d'éclaircir un certain nombre de points sur lesquels les sources écrites seules peuvent êtres floues, voire trompeuses, ainsi que de combler certains vides laissés par celles-ci, notamment sur la fin de la période, pour laquelle on doit faire face à une véritable pénurie d'archives.

C'est donc à l'aide de ces éléments que nous allons ici relater cette aventure de Renault au Japon dans les années 1950, qui nous permettra de nous interroger sur certains points. Tout d'abord, s'il paraît évident que cela va être l'occasion

d’aborder les problèmes d’exportation automobile, de fabrication à l’étranger à une époque où ces pratiques sont encore tout juste (re)naissantes, il sera surtout intéressant de chercher à voir si le Japon constitue un exemple - type ou un cas original, et bien entendu de déterminer la nature et les conséquences de cette originalité s’il y a lieu. Ensuite, il faudra s’interroger sur les raisons qui ont conduit cette affaire dans les oubliettes de l’Histoire. Enfin, actualité oblige, nous essaierons de voir si, malgré les différences citées précédemment, on peut rapprocher cette première aventure japonaise de Renault de celle qui vient juste de commencer, et éventuellement d’en tirer quelque enseignement.

Le déroulement des événements que nous allons relater s’articule de manière assez marquée en trois périodes, nouant ainsi une sorte, pourrait-on dire, de drame en trois actes. C’est pourquoi nous adopterons ici une structure chronologique en trois parties que l’on peut schématiser de manière classique : genèse, développement/apogée, évolution/dénouement. Mais avant d’entrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de bien présenter les protagonistes, soit Renault d’une part et le Japon d’autre part, ainsi que le contexte de cette affaire, dans un prologue auquel il est temps de passer sans plus tarder.

Prologue :

Les protagonistes.

I. Renault dans la France de l'après-guerre.

Si la Seconde Guerre mondiale a profondément marqué la France, elle a totalement changé la destinée du constructeur automobile Renault, le faisant passer du statut d'entreprise familiale à celui de régie nationale. Ainsi, pour bien comprendre ce qu'est cette firme dans les années 1950, il est nécessaire de rappeler les conditions de la naissance de la R.N.U.R. et ses premières années d'existence.

S'il n'est pas ici de notre propos de rappeler le funeste bilan humain pour la France de ce conflit, encore que certains raids aériens des Alliés sur les usines de Billancourt aient fait plusieurs centaines de morts, les conséquences psychologiques de la guerre et de l'occupation, le déchirement de la société française entre Résistants et Collaborateurs (pour schématiser, cela s'entend, la réalité des choses étant bien plus complexe), vont en revanche jouer un rôle prépondérant dans l'avenir de Renault. La nationalisation de l'entreprise, en effet sanctionne l'attitude de Louis Renault qui, pendant la guerre, semble avoir été tout particulièrement coopératif avec l'occupant. Certes, l'attitude de la quasi-totalité des constructeurs automobiles durant cette période, soucieux avant tout de préserver leurs usines et peu regardant sur la méthode, fut très ambiguë, mais Renault a dû suivre un peu plus vite que les autres les injonctions des Allemands à augmenter les cadences de production, être un peu trop ouvertement proche du régime de Vichy… Mais ce n'est pas cette polémique qui nous importe ici, c'est le résultat dans les faits : le 23 septembre 1944, Louis Renault est arrêté et emprisonné pour collaboration avec l'ennemi, et le 16 janvier 1945, la Régie

Nationale des Usines Renault est créée et Pierre Lefaucheux, 46 ans, chargé de mission au ministère de la production industrielle de Robert Lacoste, est placé à sa tête sur les conseils d'Aimé Leperq, ministre des finances, et Jacques Piette, Secrétaire Général du ministère de la production industrielle. S'il a fallu ce laps de temps entre l'arrestation de Louis Renault et la nationalisation de son entreprise, c'est que celle-ci n'était pas prévue au départ par le programme du C.N.R. : elle s'est faite sous la pression de la C.G.T. et du P.C., qui vont d'ailleurs détenir la réalité du pouvoir au sein de l'entreprise durant l'intérim et resteront extrêmement puissants par la suite. Cela va d'ailleurs donner une situation assez étrange qui discrédite totalement les deux directions provisoires de Samuel Guillelmon et Jean Louis : tandis que Louis Renault contrôle encore 96,8% de son entreprise alors qu'il est en prison, celle-ci est dirigée par les organisations des ouvriers ! Mais le décès de Louis Renault en prison et la nécessité de clarifier la situation d'une entreprise de grande importance pour une économie française blessée vont amener les autorités à prendre des mesures promptes et efficaces, et Renault devient un des symboles de la vague de nationalisations qui marque alors l'économie du pays. Arrêtons-nous maintenant sur la personnalité du premier président de la R.N.U.R., qui jouera d'ailleurs un rôle prépondérant dans l'aventure japonaise des années 1950.

Né en 1898 dans une famille de la bourgeoisie industrielle, Pierre Lefaucheux a en 1945 un curriculum vitae impressionnant, mais ce n'est pas un homme de l'automobile. Ingénieur de l'Ecole Centrale et docteur en droit, il a d'abord été à la Compagnie des Chemins de Fer du Nord, puis a séjourné en Afrique en travaillant pour le compte de la société des Travaux Dyle et Bataclan, avant d'entrer à la C.G.P.F. (Compagnie Générale de Construction des Fours) dans un premier temps comme secrétaire général, et dans un second comme directeur. Lors de la mobilisation de 1939, il est envoyé à la cartoucherie du Mans ; l'homme, déjà volontaire en 1916, montre alors sa combativité dans la débâcle : résistant de la première heure avec l'O.C.M. (Organisation Civile et Militaire), il sera déporté en 1944 à Buchenwald, d'où il s'échappera avec la complicité de sa femme Marie-Hélène. Il dirige ensuite les F.F.I. sous le nom de

Commandant Gildas et participe activement aux projets du C.N.R., où, proche de Pierre Mendès-France, il affirme une volonté de réformes économiques et sociales, malgré ses propres origines bourgeoises. Ce brillant parcours et ces idées en adéquation avec la période expliquent donc sans doute à eux seuls le fait qu'il soit choisi pour reprendre les rênes d'une entreprise dont la situation est alors pour le moins chaotique.

Dès le 5 octobre 1944, il est à Billancourt pour prendre la relève. Si les proches de Louis Renault, fidèles à leur ancien patron, lui réservent un accueil des plus froids, il n'en tente pas moins de limiter les effets de l'épuration, sa priorité n'étant pas les règlements de comptes mais un retour au travail et à la discipline pour remettre l'entreprise dans une voie plus saine et préparer son redressement. Il y parvient en imposant l'autorité nécessaire, et associe même Renault à la victoire avec la réparation du matériel de l'armée américaine et la préparation du char de 40 tonnes ARL44. Après la nationalisation, il constitue son "Etat-Major" en conservant, à la surprise générale, une grande partie de l'ancienne direction : Pierre Lefaucheux choisit les hommes pour leurs compétences et non pour leur parcours. Il négocie ensuite âprement les Statuts de Renault, afin d'éviter que la jeune régie ne devienne une entreprise étatique et immobile : c'est son premier grand succès pour l'entreprise. En effet, si celle-ci reste sous l'autorité du ministère de la production industrielle, elle n'en conserve pas moins une grande liberté d'action, puisque l'Etat délègue ses pouvoirs au Président Directeur Général de la Régie, tandis que le C.C.E. (Comité Central d'Entreprise) fait participer le personnel à la vie de l'entreprise.

Mais il reste encore à Pierre Lefaucheux une bataille décisive à gagner pour sauver Renault en tant que constructeur automobile : celle de la planification. En effet, face au désastre matériel qui affecte le pays au sortir de le guerre, les nouvelles autorités ont décidé d'organiser la reconstruction par un système de plans quinquennaux, une économie semi-dirigiste à laquelle le secteur automobile n'échappe pas (plan Pons): il est décidé de répartir les productions des différents types de voitures entre les constructeurs afin de leur permettre de se remettre, grâce à cette spécialisation censée augmenter la productivité, plus vite des dommages infligés par la guerre (bombardements alliés, pillages allemands,…),

mais aussi bien sûr de mettre le secteur au service de la reconstruction du pays. Dans ce cadre, grande est la tentation de spécialiser la régie nationale dans les véhicules utilitaires, machines agricoles et autres engins de première nécessité pour cette économie en ruines… Mais Pierre Lefaucheux sait que s'il accepte cela, Renault sera définitivement écarté du cercle des grands constructeurs automobiles. Il va donc négocier l'autorisation de continuer à produire des véhicules particuliers, et va remporter un double succès, puisque non seulement il obtient cette autorisation, mais c'est en plus la fabrication du modèle le plus intéressant qui soit dans cette période qui est confié à la régie : la petite voiture populaire, le véhicule de crise, le seul que la plupart des Français puissent espérer s'offrir à cette époque, et donc celui qui offre les plus grands débouchés. Ainsi, la 4 CV peut naître, ce qui n'est pas sans provoquer un vif mécontentement chez les concurrents qui voient cette entreprise nationale, qu'ils considèrent déjà comme un adversaire inéquitable en raison de son statut et du soutien financier de l'Etat, s'octroyer la production du modèle le plus avantageux (quoique Renault s'en défende, arguant que les marges bénéficiaires sur un bas de gamme permettent tout juste de ne pas perdre d'argent) ; il est vrai que Citroën, qui hérite des véhicules de luxe, jusqu'à la sortie de la 2 CV, voit s'ouvrir à lui un marché beaucoup plus restreint !

Ce sont tous ces succès, la clairvoyance de sa politique, cette énergie déployée pour l'entreprise, qui vont permettre à Pierre Lefaucheux de s'imposer rapidement comme le nouveau maître de Billancourt (un maître bien plus apprécié que son prédécesseur, Louis Renault, que ses détracteurs n'hésitaient pas à surnommer le « Saigneur de Billancourt » !). Ainsi, aujourd'hui encore, on ressent dans le témoignage de ceux qui ont eu l'occasion d'être ses collaborateurs une grande admiration, mêlée de respect et d'amitié. « On avait le président qu'il fallait », conclut Aimé Jardon quand il parle de lui et de ses rapports avec les Japonais. Mais l'image résumant le mieux cela sera sans doute celle du pont menant aux usines de l'Ile Seguin couvert de la foule du personnel de la régie en deuil, lorsqu'il trouve la mort dans un accident de voiture en 1955.

Revenons maintenant à cette petite voiture populaire qui va nous intéresser ici au plus haut point puisqu'il s'agit du modèle qui sera assemblé au Japon par la société Hino Diesel : la 4 CV.

Lorsqu'il prend les commandes de l'entreprise en 1944, Pierre Lefaucheux découvre deux prototypes déjà prêts : une petite Primaquatre de 10-11 CV, et la 4 CV. Louis Renault avait en effet déjà senti la nécessité de concevoir une voiture économique pour l'après-guerre, mais son choix s'était finalement porté sur la première, puisqu'en 1943, il décide d'abandonner la 4 CV. Cependant, Fernand Picard et Charles Serre, les pères de la petite voiture, prennent l'initiative d'en continuer la conception en secret, et parviennent à en élaborer le prototype à l'insu de leur employeur et surtout des autorités d'occupation. L'arrivée de Pierre Lefaucheux ne signifie pourtant pas immédiatement la victoire de leur projet : en effet, celui-ci, soucieux de se donner toutes les chances dans son bras de fer avec les autorités pour que Renault continue à fabriquer des véhicules particuliers, demande dans un premier temps que l'on poursuive les deux projets, tout en pressant les concepteurs de la 4 CV de lui offrir quatre portes, ce qui montre sans doute déjà où va sa préférence. Et c'est donc logiquement que, ayant gagné le choix du modèle dans les négociations sur le plan Pons, il décide du lancement de cette dernière, au grand regret des proches de Louis Renault. La petite voiture va connaître des conditions de lancement exceptionnelles, aussi bien sur le plan commercial, avec une véritable étude de marché (c'est le premier modèle de la marque à en bénéficier), que sur le plan administratif, puisque lorsqu'on s'aperçoit qu'elle ne peut être homologuée pour cause de phares trop bas, c'est la législation et non la voiture qui est modifiée !

Ainsi, c'est au Salon de l'Automobile de Paris de 1946 que les Français découvrent dans l'enthousiasme général la « petite motte de beurre », comme elle sera affectueusement surnommée, cette petite révolution qui démocratise l'automobile en France et peut permettre à un bien plus grand nombre qu'auparavant de caresser l'espoir de devenir un jour eux-mêmes des automobilistes. En effet, cette petite voiture de quatre places, quatre portes, à quatre roues indépendantes et moteur arrière de quatre cylindres, est un véritable véhicule de crise, populaire et économique avec son appétit d'oiseau (6 litres

d’essence aux 100 kilomètres) autorisé par un poids plume de 560kg. Et le succès escompté (on prévoit d’atteindre une production de masse de 300 voitures par jour) est au rendez-vous : il semble que si les vendeurs avaient pu enregistrer les commandes sur le salon, leur nombre se serait élevé à 80.000, ce qui équivaut à environ une commande pour dix visiteurs ! Telle est l’entrée fracassante de celle qui va non seulement devenir un des symboles de la France d’après-guerre et des années 1950, mais va aussi définir en quelque sorte une nouvelle conception de l’automobile "à la française".

La suite de l’histoire de la R.N.U.R. jusqu’au début des années 1950 suit globalement celle du pays dans son ensemble sur le plan économique : c’est celle d’une reconstruction réussie. En effet, si Pierre Lefaucheux a dû lutter sur le plan politique pour faire une place à la Régie, le travail à accomplir sur le plan économique n’en est pas moins considérable : la guerre a laissé l’industrie automobile française dans un état matériel désastreux, et si Renault a moins subi de pillages que Peugeot par exemple, bien qu’elle n’en ait pas été totalement épargnée non plus, elle a assez largement souffert des bombardements alliés sanctionnant l’attitude suspecte de Louis Renault. De ce fait, à la fin du conflit, la Régie serait capable de construire les voitures quasiment de A à Z, mais avec un outil de production tellement vétuste et ravagé qu’il est impensable d’envisager une production de masse comme l’exige la 4CV. Pierre Lefaucheux doit donc engager dans l’urgence une politique de réparation et de modernisation. Pour cela, la Régie va fabriquer son outillage elle-même, allant même jusqu’à créer une petite révolution avec la machine-transfert, qui lui donne une avance considérable sur toute la concurrence, Américains compris ! Désireux de conserver cette avantage, Pierre Lefaucheux refuse dans un premier temps de vendre ces machines, mais les pouvoirs publics en décideront autrement : Renault reste une entreprise nationalisée. Le succès de la 4CV étant au rendez-vous (celle-ci ne cesse de dépasser ses objectifs, provoquant même des problèmes de délais de livraison), Renault rentre donc rapidement dans l’ère de la grande production automobile, avec toutes les conséquences que cela comporte : apparition d’une main d’œuvre non qualifiée (les premiers O.S.), nécessité de rationaliser la

production et donc de réduire la diversité de l'offre (modèles, motorisations), et bientôt problèmes de place et obligation de s'agrandir (création de l'usine de Flins). Bien que quelques problèmes subsistent, comme par exemple la difficulté à s'approvisionner en aciers bon marché et de bonne qualité, on peut dire que la R.N.U.R. rentre dès la fin des années 1940 dans une période de prospérité. D'ailleurs, dès 1947, Pierre Lefaucheux peut se permettre de lancer des projets pour partir à l'assaut du marché des grosses voitures et de celui des campagnes, avec respectivement la Frégate et la gamme Colorale. Les succès seront beaucoup plus mitigés que pour la 4CV, mais l'objectif principal est atteint : Renault ne sera pas un spécialiste des petites voitures mais bien un constructeur généraliste.

En 1951, si la France est sur la voie du redressement (le bilan du plan Monnet est largement positif bien que tous les objectifs n'aient pu être atteint), la régie Renault a quant à elle dépassé ce stade, et elle est assez forte pour envisager de partir à la conquête de nouveaux marchés, à la conquête du monde en quelque sorte… Pierre Lefaucheux est d'ailleurs un fervent défenseur de cette idée et va mener une énergique politique d'internationalisation. C'est dans ce cadre que vont s'engager les premiers pourparlers avec la société japonaise Hino Diesel .

II. Le Japon au lendemain de la guerre.

N.B. : Les chiffres et les dates utilisés dans ce chapitres sont extraits de l'ouvrage de Pierre LEON, Histoire Economique et Sociale du Monde, tome 5*, qui a par ailleurs été la principale source pour sa réalisation.*

Pour comprendre le Japon des années 1950, celui dans lequel Renault va tenter de s'implanter, il faut bien sûr remonter en août 1945, où, après le choc symbolique provoqué par les bombes atomiques (Hiroshima le 6 et Nagasaki le 9), le Japon, de toute façon à bout de souffle dans sa lutte contre les Américains, doit se résoudre à faire partie des vaincus de la Seconde Guerre mondiale, « accepter l'inacceptable » comme le dit l'Empereur Hiro-Hito lui-même dans un communiqué radiodiffusé le 15 août, discours qui résume à lui seul l'état de détresse morale dans lequel est alors plongé le Japon, et que l'écrivain Oë Kenzaburo résume avec les mots suivants: « Nous étions bouleversés et déçus d'entendre une voix humaine qui ressemblait à celle de n'importe quel adulte… Nous ne pouvions croire qu'en ce jour d'été un être si formidable fût devenu un simple mortel. »[1]. Jusqu'à ce jour en effet, les Japonais n'avaient jamais entendu la voix de leur Empereur, considéré et vénéré comme un dieu, sur le portrait duquel ils n'osaient même pas lever les yeux, et ils ne comprirent d'ailleurs pas tout de suite ce qu'il avait dit, l'Empereur parlant un Japonais totalement différent

[1] Cité dans Pierre Léon, *Histoire Economique et Sociale du Monde, tome 5*.

de la langue vulgaire, le langage ancien réservé au Fils du ciel. Ainsi, jusqu'à l'intervention du porte-parole du Palais, qui traduisit la déclaration, ils crurent qu'il s'agissait d'un discours enflammé les appelant à la résistance jusqu'à la mort, discours qui eut paru plus logique, suite à la propagande qui les trompait depuis des mois. Et là, « tout à coup, avec un déchirement horrible, ils comprennent, ô stupeur ! que le Japon est vaincu. […] Devant les postes de radio, c'est la débandade. Les Japonais s'enferment chez eux pour pleurer longtemps sans être vus. »[1]. C'est donc avant tout un choc psychologique terrible et surtout durable pour les Japonais que cette terrible défaite, la fin d'un monde en quelque sorte, ou au moins la fin d'une époque, et on verra cela dans le témoignage d'Aimé Jardon, qui pourtant arrive sur place huit ans plus tard. Mais arrêtons nous d'abord un instant sur les autres conséquences de cette défaite.

Le bilan de la guerre est, pour le Japon, particulièrement lourd. Les pertes humaines, d'abord, avec 1.300.000 morts militaires, 700.000 victimes des bombardements, et près de 4 millions de blessés et d'infirmes, sont considérables. Les pertes matérielles ensuite, laissent le pays dans un état de ruine catastrophique : outre Nagasaki et Hiroshima, la destruction des grandes villes sous les bombardements a été systématique : Tokyo est détruite à 60%, Osaka à 65%, et Nagoya à 75%. Concernant, Tokyo, d'ailleurs, Aimé Jardon raconte :

> « Tout a été brûlé, il faut savoir que ce qui avait le plus perturbé les Japonais, c'est l'incendie de Tokyo. Ca n'est pas Hiroshima et Nagasaki, qui sont restés très locaux, […], par contre, Tokyo a été brûlée, plusieurs fois, avec les bombardements américains aériens, de nuit, et ça, ça a laissé, encore aujourd'hui, dans la mémoire des Japonais, une trace indélébile. Il faut dire qu'il y a eu des millions de morts au cours de ces raids aériens, les gens sautaient dans la rivière Sumida, pour essayer d'échapper aux bombardements, et l'eau était bouillante, tellement il y avait un dégagement calorifique important, donc il ne restait rien du tout: même les immeubles en béton armé, il restait une ossature, et puis c'est tout. Et

[1] Robert Guillain, dans son article *« Comment le Japon capitula »*, *Le Monde*, 14 Août 1965.

Tokyo était composée avant la guerre de petites maisons, il n'y avait pas de grands buildings. Alors tout a brûlé, c'était effroyable. »

C'est en fait au total un quart du patrimoine immobilier qui est détruit. De plus, il faut noter que l'évacuation de ces villes a totalement désorganisé les transports et les communications. A cela s'ajoutent bien entendu les destructions d'infrastructures : 85% du réseau ferroviaire inutilisable dans le sud de Honshu, et, au total, 80% du potentiel industriel détruits. Economiquement, cela se traduit par une baisse de le production agricole de un tiers par rapport à l'avant-guerre, et c'est finalement un secteur relativement épargné puisque la même baisse pour la production industrielle est de deux tiers. Le commerce se porte encore plus mal, puisque le niveau des exportations n'est plus que de 8% de celui de 1939, et celui des importations de 18%. De plus, la flotte de commerce japonaise, troisième mondiale avant guerre, est entièrement détruite. Et de tout cela découle bien entendu un grand dénuement de la population, qui manque à peu près de tout : nourriture, vêtements, combustible, logements… Le niveau de vie du Japonais d'avant guerre, pourtant déjà assez faible, paraît presque brillant par rapport à ce qu'il est alors ! Et comme le Yen a perdu toute valeur sur le marché international, une inflation très forte vient encore accentuer la pauvreté de cette population.

En outre, malgré les pertes humaines considérables, ce pays ruiné doit en plus faire face à une pression démographique très forte dès 1946. En effet, les conditions de paix ont été très dures pour le Japon, notamment sur le plan territorial, puisque celui-ci se voit réduit aux seules quatre îles nippones, perdant tout son Empire : 296.700km², dont Formose et la Corée, auxquelles il faut ajouter les 1.303.143km² du Mandchoukouo, soit un total de 1.981.850km², si l'on inclut les 382.000km² du Japon lui-même. Et par conséquent, c'est sur cette dernière portion du territoire qu'affluent les colons dispersés dans l'Empire, soit plus de 5 millions d'individus, 6,2 millions même, si on compte les rapatriés des zones d'influence, y portant la population à 75,6 millions de personnes en 1946. Et cette pression migratoire va rapidement être relayée par le *baby boom* dû au retour des soldats : de 24°/₀₀ en 1945, le taux de natalité va passer à 34°/₀₀ en 1947, et la population japonaise atteindra 83 millions en 1950.

Avec cette capitulation, le Japon va par ailleurs subir un ensemble de sanctions qui viennent s'ajouter au bilan de la guerre elle-même. On a déjà vu les pertes territoriales. Il faut y ajouter les traditionnelles réparations de guerre, dont le coût initial est fixé par le Général MacArthur à 2,5 milliards de Yen, et qui seront prétexte à de nombreuses réquisitions d'entreprises par les Américains. Mais le pire pour les Japonais est sans doute l'humiliation de l'occupation des Américains, et leur totale ingérence dans la politique intérieure du pays, puisque la constitution qui lui est octroyée en 1946 ne laisse à l'Empereur qu'un rôle dérisoire de souverain constitutionnel, donnant au S.C.A.P., le Général MacArthur, l'autorité effective. Aimé Jardon souligne d'ailleurs bien ce fait :

> « C'est à un point tel que l'on n'imagine pas les traces qu'avait laissé l'occupation: le Japon n'avait jamais été occupé de son histoire, même du temps du Major Perry, tout au début, là, ça s'était limité à Yokohama, mais le Japon n'avait jamais été envahi, et pour eux, ça a été l'effondrement vraiment d'un certain nombre de valeurs, et les militaires en particulier, pour y revenir, étaient l'objet de risées, ce qui pour un mâle, au Japon, n'était pas ordinaire… ».

Par l'intermédiaire du S.C.A.P., donc, les Américains vont se charger de la réorganisation politique, économique et sociale du Japon, mettant en place une sorte de démocratisation sous haute surveillance, cette tutelle américaine durant jusqu'en septembre 1951, avec la signature à San Francisco d'un traité de paix entre le Japon et ses anciens adversaires. De l'"œuvre" du S.C.A.P., on peut retenir trois grandes réformes.

Dans le domaine social, tout d'abord, la législation familiale est profondément modifiée en juillet 1948, allant totalement à l'encontre de celle qui était en vigueur auparavant. En effet, comme c'est pratiquement toujours le cas dans les régimes totalitaires, le Japon d'avant-guerre avait une politique profondément nataliste. Or, étant donné la situation que l'on a vue précédemment, avec d'une part le rapatriement des anciens colons suivi du *baby boom* et d'autre part la santé économique catastrophique du pays, un trop fort taux d'accroissement naturel de la population risquait de le priver de tout espoir sinon

de redressement, au moins de réel développement. Cette « loi eugénique » de 1948 va donc favoriser l'éducation contraceptive, et surtout autoriser avortement et stérilisation. Sans que le résultat soit immédiat et radical, il allait permettre au Japon d'amorcer, une évolution très importante dans le domaine de la maîtrise démographique, ce qui en faisait un pays pionnier dans ce domaine. Par ailleurs, cette loi s'accompagnait d'une réforme du Code civil proclamant l'émancipation des femmes, donnant au Japon une grande modernité sociale. Ces mesures ajoutées au traumatisme dû à la défaite que l'on a vu précédemment font que l'on peut dire que la société japonaise du début des années 1950 est une société qui, malgré le poids d'une tradition toujours présente, renaît de ses cendres profondément modifiée.

Dans le domaine économique, ensuite, viennent deux grandes mesures. Pour le secteur industriel, il s'agit du démantèlement des zaibatsu, ces grandes et très puissantes concentrations d'entreprises industrielles, financières et commerciales, nées à la fin du XIX^{ème} siècle de la revente au secteur privé des entreprises créées par l'Etat nippon dans le cadre de la révolution Meiji, et aux mains de très riches et influentes familles comme Mitsui ou Mitsubishi. Ces groupes étaient en effet accusés d'avoir profité et donc d'avoir encouragé l'impérialisme Japonais. L'impact de cette réforme est cependant à relativiser car dès la fin 1948, la réglementation anti-trust est abandonnée et les prises de participation autorisées dans le but de faire du Japon une puissance économique capable de résister au communisme, ce qui va permettre à la grande industrie japonaise de se reformer.

La troisième grande réforme, enfin, concerne le domaine agricole, et ce dès octobre 1946 : retrait contre indemnisation de leurs terres aux non-résidents, limitation du domaine des propriétaires exploitants, et redistribution des terres ainsi dégagées à de nouveaux propriétaires.

Par ailleurs, en ce qui concerne la législation du travail, les Américains vont œuvrer pour briser les traditionnels rapports de loyauté-fidélité entretenus par un paternalisme à la limite du féodalisme industriel qui favorise l'endoctrinement politique des ouvriers. C'est une législation du travail extrêmement moderne qui se met progressivement en place : conditions d'emploi et de salaire fixées, durée du travail et heures supplémentaires réglementées, syndicalisme autorisé en 1946,

et droit de grève reconnu permettent à un mouvement syndical important de se développer rapidement (6,6 millions d'adhérents en trois ans). Parallèlement, un ministère du travail est créé en 1947 pour faire respecter toutes ces dispositions. Cependant, la réalité des faits impose de relativiser cette situation apparemment exemplaire : les patrons vont accueillir et favoriser les syndicats pour mieux les intégrer dans leur système, les plus radicaux seront écartés sous prétexte de menace communiste, le droit de grève n'est pas en pratique ce qu'il était en théorie : le S.C.A.P. fait interdire une grève générale en 1947, et les fonctionnaires vont rapidement perdre ce droit (juillet 1948). De plus, cette législation du travail ne va pas aussi loin que ce que l'on entend aujourd'hui, ainsi que le constate encore six ans plus tard Aimé Jardon :

> « Il n'y avait pas de règles de sécurité, il n'y avait aucune règle, vous comprenez,… »

Si, on l'a vu, les Américains exercent théoriquement leur contrôle sur le Japon jusqu'en 1951, celui-ci va s'assouplir considérablement dès 1948, suite à une série d'événements survenus en 1947. Il y a d'abord une crise sociale : on a vu qu'on avait frôlé une grève générale, qui eut été désastreuse étant donné la santé économique du pays. Constatant que leur effort de démocratisation du pays risquait de ne pas être entièrement bénéfique, sans doute les autorités américaines ont-elles jugé préférable de redonner un peu plus vite que prévu les rênes du pouvoir aux Japonais, d'autant que la politique du S.C.A.P. commençait à coûter très cher aux contribuables américains (environ 400 millions de Dollars) ! Mais le plus important, le plus déterminant, ce qui fait de 1947 une année charnière pour le Japon comme pour bien d'autres pays d'ailleurs, c'est bien sûr le début de la guerre froide. Le Japon a en effet une place géostratégique et politique de première importance pour les Américains dans leur lutte contre le "péril rouge", et ils doivent lui permettre de revenir à la prospérité le plus vite possible, quel que soit le moyen. Celui qui est choisi va donc être de rendre au pays une certaine autonomie politique, le S.C.A.P. n'intervenant plus qu'épisodiquement après 1948, lui permettre de reprendre certains des éléments qui faisaient sa prospérité avant guerre, la loi anti-trust étant de moins en moins suivie, on l'a vu, dès 1948,

et très largement amendée en 1949, ce qui permet aux anciennes zaibatsu de renaître plus ou moins de leurs cendres par le biais de fusions et autres prises de participation, et de nombreux chefs d'entreprises écartés au moment de la purge étant réhabilités. Parallèlement, l'aide économique au Japon est sensiblement augmentée, avec l'ajout de matières premières industrielles aux importations de vivres et de médicaments financées et fournies par les Américains, et le rabaissement des réparations de guerre à 662 millions de Yens. Dans le domaine politique et social, les autorités américaines et japonaises vont s'entendre pour lutter contre tout risque de mouvement socialiste par diverses mesures, on a vu l'interdiction de la grève de 1947 et le retrait du droit de grève aux fonctionnaires, mais plus directement la dissolution de la centrale communiste en 1950 et la mise à l'écart des militants des grandes entreprises et de la fonction publique. D'une manière générale, les syndicats qui subsistent sont plus ou moins contrôlés par le pouvoir (patrons dans le privé et Etat dans la fonction publique). Dans le domaine financier en revanche, un point de désaccord va apparaître avec la proposition par les américains du plan Dodge (du nom du banquier Joseph Dodge, appelé au Japon début 1949), qui préconise une série de mesures pour la stabilisation financière du Japon, notamment la baisse de l'inflation et la fixation d'un taux de change officiel pour le Yen. Si officiellement les Japonais n'ont d'autre choix que d'accepter, le gouvernement, qui craint que ce plan ne se contente pas de stabiliser la situation financière du pays mais freine également la reprise économique en renforçant le Yen à moyen ou long terme (bien qu'il soit sous-évalué dans l'immédiat), va s'employer avec succès à le faire échouer par des moyens détournés, preuve que les Américains ne sont alors déjà plus vraiment maîtres au Japon. Ils sont en revanche bien utiles au Japon dans son redressement, en particulier à partir de juin 1950, avec le début de la guerre de Corée qui va largement contribuer à la relance de l'industrie japonaise, premier fournisseur de l'armée américaine.

A partir de ces années 1948-1949, le gouvernement japonais redevient donc progressivement maître de la destinée du pays, en particulier dans le domaine économique. Mais si le Japon est bien un pays à économie de marché, le rôle de

l'Etat, très dirigiste au moins jusqu'en 1955, va avoir une importance considérable dans ce formidable essor économique que l'on qualifiera plus tard de "miracle japonais". Voyons rapidement les structures qui composent « la plus dirigiste des économies libérales »[1]. La très puissante administration japonaise, en acceptant de collaborer avec le S.C.A.P., a finalement survécu à la guerre. A côté, le poids de la tradition aidant et les velléités de démocratisation des Américains ayant été contrariées par les événements de1947, le pouvoir exécutif est resté bien plus fort que le législatif. C'est donc principalement cette administration et les grands ministères, dont le très puissant M.I.T.I., que le milieu des affaires, le zaikai, renaissant on l'a vu dès 1949-1950, va avoir pour interlocuteur. En fait, si ce dirigisme économique est indéniable, surtout dans les premières années, l'Etat se devant d'orchestrer le redressement du pays, il va être à relativiser rapidement, s'inscrivant dans un système et une tradition.

Commençons par voir plus en détails le rôle de l'Etat. Il est tout d'abord le banquier de cette économie japonaise : avec la dissolution des zaibatsu, la banque centrale est devenue le premier distributeur de capitaux pour les entreprises. Elle est relayée en 1947 par la Banque de Financement de la Reconstruction. Cette dernière étant fermée en 1949 dans le cadre du plan Dodge, l'Etat doit puiser dans le Fonds de Compensation (produit de la vente des matières premières américaines aux entreprises) pour continuer à financer l'investissement et ne pas ralentir la croissance, et commence à déléguer la redistribution aux banques privées. Cependant, si avec la constitution du zaikai pendant les années 1950, qui se substitue en fait aux zaibatsu, le système de financement par les banques privées aux sein des groupes reprend ses droits, la banque centrale sera toujours derrière en couverture. A côté de ce rôle primordial de financier, l'Etat japonais, qui apporte près de 60% des capitaux d'investissement dans les premières années de reconstruction, peut se permettre d'orienter largement l'économie. Ainsi, il va donner la priorité à quatre secteurs clés : l'énergie électrique, la construction navale, le charbon et la sidérurgie. Parallèlement, il va consacrer d'importants investissements à des secteurs urgents comme le génie rural, les télécommunications, ou encore les chemins de fer. Malgré cela, le développement

[1] Terme employé dans Pierre Léon, *Histoire Economique et Sociale du Monde, tome 5*.

des équipements d'infrastructures aura bien du mal à suivre la croissance générale et l'Etat devra réintervenir au cours des années 1950 afin qu'il ne gêne pas trop l'essor économique. Il en est de même pour les biens de consommations, lésés dans les premières priorités de la reconstruction, mais dont le développement est indispensable à tout pays développé. Si on prend par exemple le secteur de l'automobile, qui nous intéresse tout particulièrement ici, surtout les véhicules particuliers, le Japon accuse au début des années 1950 un retard considérable ; c'est le M.I.T.I. qui va encourager ses industriels à s'allier à des constructeurs étrangers, surtout européens, pour combler leur retard, et le cas Renault-Hino que nous allons développer dans ces pages en est un exemple-type. Si ce rôle d'orienteur de l'Etat japonais diminue au fur et à mesure que le développement économique du pays progresse, il n'en va pas tout-à-fait de même pour son rôle de régulateur. En effet, à tout moment, la machine économique peut s'emballer (inflation, surproduction, concurrence sauvage…), et le gouvernement doit alors intervenir, souvent par l'intermédiaire du M.I.T.I., sur tel ou tel facteur (crédit pour limiter l'investissement, fusions forcées pour calmer la concurrence,…) pour faire rentrer les choses dans l'ordre, car si la croissance japonaise est impressionnante, elle n'en est pas moins à la merci des crises, et encore très fragile dans les années 1950. Et étant donné la situation d'extrême endettement des entreprises japonaises, l'Etat va garder ce pouvoir assez longtemps. Enfin, la dernière grande mission du gouvernement japonais en matière d'économie est de faciliter au maximum la vie des entrepreneurs. Cela se traduit entre autres par une limitation maximale des charges sociales (avec les conséquences que l'on peut imaginer en matière de sécurité sociale) et une vigoureuse politique de protection douanière. On voit donc un Etat qui intervient largement dans une économie qui peut certes être qualifiée de dirigiste. Cependant, il ne faut pas oublier que cela s'inscrit dans un système et un contexte particuliers.

En effet, si l'Etat oriente l'économie, c'est en fonction des besoins et des aspirations du zaikai : « Le gouvernement est le capitaine, le zaikai est la boussole »[1] comme l'explique en 1961 le Premier ministre Ikeda ; cette image résume en fait très bien la situation. Il n'y a pas seulement entre l'Etat et le milieu

[1] Cité dans Pierre Léon, *Histoire Economique et Sociale du Monde, tome 5*.

des affaires une coopération, il y a une véritable osmose. Il faut dire que les différents éléments de la classe dirigeante japonaise sont particulièrement bien intégrés : hauts fonctionnaires et cadres dirigeants sortent des mêmes universités, il n'est d'ailleurs pas rare de voir les premiers finir leur carrière dans le privé, et les politiques comptent sur le zaikai pour le financement de leurs campagnes. Mais il est surtout un élément bien plus important encore qui assure la cohésion de ce système : la grandeur du pays passant par la prospérité économique pour les Japonais, le profit des entreprises est donc bon pour la nation et par là, Etat et zaikai poursuivent le même dessein. Ainsi chacun facilite la tâche de l'autre, comme le prouve par exemple l'excellente communication qui existe entre les deux : pour orienter correctement l'économie et prendre les bonnes décisions, le M.I.T.I., doit être parfaitement informé de ce qui se passe, et cela passe même avant le secret des affaires, ce qui d'ailleurs ne manquera pas de surprendre certains interlocuteurs étrangers…

On voit donc un système économique très efficace qui se remet en place dès le début des années 1950 : zaikai et Etat travaillent ensemble à la prospérité du pays, ce qui n'est pas sans rappeler le rapport entre zaibatsu et gouvernement d'avant guerre, et donne à penser que si le Japon a évolué, ce n'est sans doute pas dans les proportions que pouvaient escompter les Américains… Cependant, les résultats économiques vont très rapidement donner une incontestable légitimité à ce système.

Si en effet le Japon, de 1945 à 1947, écrasé sous la pression de l'occupation américaine, ne donne aucun signe de redressement économique, le changement de politique de l'occupant en 1948 va lui permettre de renouer avec la croissance économique et d'amorcer sa reconstruction. Ainsi, on peut voir par exemples les évolutions suivantes pour trois produits de base : l'électricité, l'acier et le riz.

L'impact de la guerre sur les productions japonaises[1]

	Avant ou pendant la guerre		Après la défaite		Débuts de redressement	
	Année	Production	Année	Production	Année	Production
Electricité (en milliards de kiloWatts/heure)	1943	38,6	1945	23	1950	45
Acier (en millions de tonnes)	1943	7,8	1946	0,6	1950	5
Riz (en millions de quintaux)	1933	131	1945	80	1949	122

Cependant, ce n'est qu'à partir de 1950, avec le début de la guerre de Corée et la demande de fournitures de l'armée américaine, que l'économie japonaise va vraiment pouvoir se relancer. Avec une augmentation de 52% de la production industrielle par an, le niveau d'avant guerre va enfin être rattrapé, pour être dépassé dès 1951-1952. Les profits considérables dégagés par cette industrie vont alors permettre au Japon d'importer 60% de plus qu'il n'exporte, d'investir en infrastructure, mais aussi d'augmenter les salaires. Le gouvernement doit alors demeurer vigilant, et, face à une inflation qui ne cesse d'augmenter et une balance commerciale fortement négative, il adopte une politique de stabilisation et de sous-emploi dès 1952, et en 1953, il peut se permettre de mettre un terme à l'inflation par une hausse des crédits bancaires sans gêner la croissance : la machine économique japonaise est relancée, comme en témoignent les chiffres du commerce extérieur qui suivent.

[1] Chiffres cités dans Pierre Léon, *Histoire Economique et Sociale du Monde, tome 5*.

Evolution des importations et des exportations japonaises (1951-1961)[1] :

(en millions de dollars)

Année	Exportations	Importations
1951	1354	1995
1953	1274	2409
1955	2010	2471
1957	2858	4283
1959	3456	3559
1961	4235	5810

Par ailleurs, si ces des débuts sont prometteurs, ils ne doivent pas faire oublier, ainsi que le montre ce tableau, que le véritable *boom* de l'économie japonaise ne se fera qu'à partir de 1955.

On voit donc qu'en chiffres, le redressement du Japon se fait dans les six ou sept années qui suivent la défaite. Il va maintenant être intéressant de confronter la théorie à la pratique, aux faits, grâce au témoignage d'Aimé Jardon qui arrive sur place en 1953, soit huit ans après la fin de la guerre.

Lorsqu'on lui demande dans quel état était le pays lorsqu'il est arrivé, le résultat est sans appel :

> « Epouvantable! Pour donner une image, la première fois qu'on est allé au centre de Tokyo, le centre de Tokyo était rasé. Complètement. C'était un terrain vague, et il y avait juste de place en place des coffres-forts rouillés sur le sol. Les maisons avaient brûlé, les coffres-forts n'avaient pas brûlé, donc on ne voyait que les coffres-forts. »

On voit donc que redressement économique et reconstruction sont deux notions distinctes, et qu'en dépit des chiffres, le Japon des années 1950 porte encore les cicatrices durables de la guerre. Et on ne peut pas dire que les

[1] Tableau extrait de Pierre Léon, *Histoire Economique et Sociale du Monde, tome 5*.

infrastructures aillent beaucoup mieux, à l'image des routes, qui font du voyage en automobile une véritable épreuve de force :

> « Toutes les routes étaient impraticables par l'automobile. Pour aller de chez moi au mont Fuji, ça faisait 80km… il fallait une demi journée. La première fois, j'ai renoncé, c'était trop dur, je n'en pouvais plus! Il y avait des trous dans le sol, des nids de poule dans lesquels on mettait la 4CV! On ne la voyait plus quand elle était dedans! Et puis ce qui avait été bâti en béton, était fissuré par les tremblements de terre, donc souvent, on arrivait sur une plaque, et la plaque basculait… ».

Quant à la population, son niveau de vie ne semble pas non plus remonter tout-à-fait aussi vite que les grands indicateurs économiques :

> « Encore autre chose, dans certains jardins publics, les gens qui n'avaient plus de toit, plus de maison, et pas assez d'argent pour rebâtir, creusaient des trous dans le sol et vivaient dans le sol. Un dénuement extraordinaire. Les gens étaient sous-alimentés, et puis dans un état de détresse morale qu'on n'imagine pas. ».

Même si ces troglodytes ne sont sans doute qu'un cas extrême, si n'importe quel pays riche a aussi ses exclus, l'image laisse tout de même imaginer l'état du pays et de sa population, huit ans pourtant après la défaite, d'autant que la sous-alimentation de la population remarquée ici est un indice qui ne trompe pas. Quant à la détresse morale, conséquente au traumatisme psychologique lié à la défaite que l'on a vu précédemment, elle va jouer un rôle dans l'affaire qui nous intéresse pour deux raisons : premièrement, les Japonais humiliés, blessés dans leur orgueil, vont être d'une susceptibilité exacerbée, ce qui on le verra, ne va pas faciliter les rapports humains inhérents aux affaires ; deuxièmement, leur haine, et le terme n'est sans doute pas trop fort à cette époque-là, des Américains, provoquée par des rapports d'occupant à occupé très malsains, fait que tout occidental, pris a priori pour un américain à cause de la ressemblance physique, devient suspect aux yeux des Japonais :

> « Les Américains ont toujours, et encore aujourd'hui, ont toujours considéré les Japonais comme une race inférieure… Toujours… Petite taille, et puis, les "Japs"', alors ça… Ca c'était très pénible, et j'en souffrais

énormément, car j'étais pris comme un Américain. Quand ils comprenaient que j'étais Français, alors là, ça changeait, c'était tout de suite très différent: Paris, la mode, etc. , enfin, les clichés habituels… ».

On notera d'ailleurs ici que si l'occupation du Japon a été faite sous couvert de forces alliées, les Japonais savent bien que ce sont les Américains qui dirigent et ont de très bons rapports avec les européens une fois ce fâcheux problème d'apparence dépassé.

Enfin, pour compléter le tableau, prenons l'indicateur financier qu'est la monnaie. En dépit des efforts de stabilisation entrepris par le gouvernement japonais, dès 1952-1953, elle est toujours d'une grande faiblesse et sans aucune valeur sur le plan international :

« … quand j'y étais, ce n'était pas convertible, les Yens, on vous riait au nez! Quand on allait à Saigon ou ailleurs, payer en Yens… "Vous pouvez garder votre argent!"… Ca ne valait rien du tout, ça n'était pas une monnaie convertible, ça n'était pas reconnu, nulle part! ».

Un pays dont la monnaie n'est même plus convertible peut-il aspirer au rang de grande puissance économique mondiale ? Le Japon va bien entendu prouver que c'est possible, mais au début des années 1950, il est encore permis d'en douter…

Voilà donc le décor planté. Ce Japon dans lequel Renault s'engage en 1953 en signant un contrat pour sept ans est un pays meurtri par une guerre terrible contre les tout-puissants Etats Unis d'Amérique, vaincu militairement mais qui rêve déjà d'une revanche économique, un pays en pleine reconstruction, en plein essor économique, où tout est possible et incertain à la fois, un pays où l'on part à la conquête d'un marché automobile naissant alors que les routes ne sont pas encore praticables, et surtout, un pays qu'on ne connaît que par des livres, atlas ou autres récits de voyages, et qui vu de France semble être sur une autre planète.

Partie I :

Aller au Japon : de l'idée au contrat. (1951-1953)

III. Pourquoi le Japon ?

Pour répondre à cette question, il est important de revenir brièvement sur la politique d'exportation de Renault depuis la nationalisation, exportation que Pierre Lefaucheux va très vite considérer comme une priorité, comprenant qu'elle est à la fois une obligation et un devoir pour la Régie.

A la fin de la guerre, les autorités qui établissent la planification s'aperçoivent très tôt que l'automobile est un secteur capable de rapporter beaucoup de devises à l'exportation et qu'il serait judicieux d'en faire un des fers de lance du commerce extérieur, lesdites devises manquant cruellement à la reconstruction. L'automobile française prenant alors (aussi vite que l'état de l'économie du pays le permet) la voie de l'industrialisation, cela devient tout à fait envisageable, d'autant que celle-ci possède un atout considérable par rapport à ses concurrentes anglaises et américaines : les voitures françaises sont de conception moderne, de taille modeste, ce qui leur permet d'être économiques tout en gardant un certain brio, élément primordial sur un marché considérablement appauvri. Dans de telles conditions, il est aisé de deviner à quel point la 4 CV, voiture populaire par excellence, va représenter une carte maîtresse pour Renault.

Fervent défenseur de la politique d'exportation, Pierre Lefaucheux en fait donc une priorité dès 1945, avec comme premier objectif la restauration du réseau de clientèle de Renault d'avant-guerre (Belgique, Hollande, Espagne, Suisse, Amérique du Sud et Maroc), avant bien sûr d'essayer de l'étendre. Il faut dire que l'exportation s'avère rapidement être une double nécessité pour la Régie : d'abord, elle est comme ses concurrents nationaux victime de la politique autophobe des autorités qui brident terriblement le marché intérieur par toute une

série de mesures fiscales et administratives et empêchent d'y faire des marges suffisantes à l'expansion, mais ensuite, et surtout, l'exportation est un argument de poids pour Pierre Lefaucheux dans la lutte qui l'oppose aux autorités pour que Renault continue à fabriquer des véhicules de tourisme : en mettant en avant le statut d'entreprise nationalisée de Renault, il peut faire valoir sa double mission de représenter la France à l'étranger, et de conquérir des marchés pour rapporter des devises au pays, mission pour laquelle on doit lui permettre de continuer ce type de production.

Les succès ne vont pas se faire attendre : dès 1947, la régie est numéro un en Algérie, au Maroc, en Afrique Occidentale Française, en Belgique et en Yougoslavie. Malheureusement, cela ne revêt que peu d'intérêt pour les autorités : si la France a besoin de devises, c'est de devises fortes qu'il s'agit, des dollars. De ce fait, Renault va rapidement devoir s'engager dans sa première tentative d'implantation sur le marché américain, tentative qui va se solder par un cuisant échec : si les Américains se montrent d'abord intéressés par la 4 CV, ils sont aussi très hésitants à cause sa taille, minuscule comparée à l'ensemble de la production américaine, et son manque de fiabilité. Et très rapidement, le bilan devient catastrophique pour Renault, avec des stocks impossibles à écouler et des pertes considérables, à un point tel que Pierre Lefaucheux décide de mettre un terme aux envois vers les Etats-Unis en 1951. Il sera contraint de reprendre sous la pression de l'Etat pour des raisons d'image, de représentation de la France outre-Atlantique, mais cela se fera au prix de pertes importantes pour la Régie.

Malgré cette mésaventure, Renault est au début des années 1950 le premier exportateur d'automobiles français. Cependant, ce marché devient de plus en plus difficile. Avec le retour des Anglais et surtout des Allemands aux affaires, la concurrence se fait de plus en plus rude et les marges bénéficiaires ont tendance à fondre, à un point tel que les constructeurs privés comme Peugeot ou Citroën se voient parfois obligés de jeter (au moins provisoirement) l'éponge. Par ailleurs, le développement de l'exportation automobile conduit certains gouvernements à réagir en prenant des mesures protectionnistes. Face à cela, une solution va s'imposer de plus en plus : l'implantation d'usines à l'étranger (7 pour Renault entre 1948 et 1953).

On peut donc résumer le contexte dans lequel Renault va se lancer dans l'aventure japonaise comme étant le suivant : recherche de dollars autrement qu'en allant directement aux Etats-Unis, lutte avec la concurrence européenne pour la conquête de nouveaux marchés, et développement de la pratique d'implantation directe sur ces marchés. Ainsi, on peut comprendre que lorsque les représentants de la société Hino contactent les responsables de la Régie afin de leur proposer une coopération, les Français aient pu être intéressés.

Car ce sont bien les Japonais qui vont chercher les Européens au début des années 1950. En effet, l'industrie automobile nippone a pris, suite à la guerre et à la politique d'occupation des américains, un large retard, surtout dans le domaine des véhicules particuliers. Face à cela et à la menace d'invasion des modèles étrangers, le M.I.T.I. va engager une politique dite de « Contrats d'Assistance Technique » et de montage local, incitant fortement ses industriels à entrer en contact avec des firmes européennes afin de travailler avec elles selon le schéma suivant : les Européens fournissent les pièces détachées nécessaires au montage des voitures, pièces que les entreprises japonaises achètent avec des dollars distribués sous forme d'allocations par le M.I.T.I., et touchent également des royalties (toujours en dollars) sur la vente des voitures montées, puisqu'ils transmettent aux Japonais le savoir nécessaire (compétences techniques, expérience, dessins, …) à cette fabrication, le but étant que, dans un délai déterminé par contrat, l'intégration (la quantité de pièces "made in Japan" dans la voiture, qui se calcule d'après la valeur de ces pièces de fabrication locale par rapport à la valeur totale du véhicule, donnant un pourcentage de fabrications japonaises qui est utilisé pour les contrats) atteigne progressivement les 100%, permettant aux Japonais de baisser leurs dépenses en devises sur l'importation automobile. La course aux dollars faisant rage dans cette période d'après-guerre, le M.I.T.I., va trouver rapidement des candidats, qui donneront lieu à trois associations : outre Renault avec Hino, les Anglais Austin et Hillman s'entendront respectivement avec les Japonais Nissan et Isuzu.

Si cette politique de contrats d'assistance s'officialise en 1952, on peut pourtant dire qu'elle entre en vigueur dès 1951. C'est en effet à cette date que

s'établissent les premiers contacts entre le M.I.T.I. (Hino n'entrera en jeu que plus tard) et le service exportation de la R.N.U.R., représenté par M. Lefèbvre-Vacquerie, qui va se laisser convaincre d'autant plus facilement que son collègue Pierre Vignal est en train d'étudier la possibilité de monter des voitures au Japon, au cas où les taux de fret deviendraient trop élevés[1]. Les premières 4CV ont en effet alors déjà investi le pays du Soleil Levant, dans des proportions certes très modestes, mais avec déjà un succès certain, comme le rappelle une note d'information[2] malheureusement ni datée (mais probablement de 1954), ni signée : « Dès son apparition au Japon, la 4CV RENAULT connut un succès indiscutable, succès dû en premier lieu à sa faible consommation, à ses performances et à son extérieur harmonieux, cette dernière condition ayant au Japon une certaine importance ». Il est vrai que la petite voiture française s'avère être particulièrement bien adaptée au marché japonais : sa sobriété y est un argument au moins aussi important qu'en France étant donné la santé économique encore précaire du pays, la grande robustesse de son petit moteur, qui est d'ailleurs pour beaucoup dans sa réputation, va en faire un des modèles favoris des compagnies de taxis qui contribueront largement à son succès, et son principal défaut au vu des Européens, la taille, n'en est plus réellement un au Japon « étant donné la faible taille des nippons » : dans un test d'aptitude des véhicules de tourisme de taille moyenne organisé fin 1953 par l'Association La Société d'Automobile[3], on constate en effet que l'épreuve de transport pour les voitures de quatre places consiste à étudier le comportement de la voiture avec à son bord quatre personnes de 55kg… Et cette petite taille de la 4CV devient même un atout avec « l'étroitesse des voies de circulation, parfois difficilement accessibles aux véhicules trop imposants mais à la portée des petites automobiles ». On passera en revanche sur le paragraphe concernant la robustesse générale de la voiture, dont l'objectivité douteuse n'apporte pas grand-chose, si ce n'est montrer que l'auteur est indiscutablement acquis à la cause de la R.N.U.R…. La conclusion du paragraphe nous intéresse en revanche beaucoup plus : « L'importance grandissante du carnet de commandes ne tarda pas à provoquer la signature d'un

[1] Réunion du courrier du 01.08.51.
[2] Carton « Notes sur la fabrication + divers ».
[3] Plan des épreuves de capacité des voitures moyennes, le 17.11.53, carton « Notes - Utilisation ».

contrat et l'installation au Japon d'une chaîne de montage ». L'implantation de Renault sur le marché japonais par l'intermédiaire de sa collaboration avec Hino est donc en partie due à un succès préalable de la 4CV à l'exportation stricto sensu.

Dès la fin 1951, les conditions semblent donc réunies pour que la 4CV soit montée au Japon : les autorités locales accueillent Renault à bras ouverts, la voiture s'accommode très bien à ce marché naissant, et le fait de passer de l'exportation au montage local est une option que le service compétent de la R.N.U.R. envisage avec un enthousiasme croissant. Progressivement, le M.I.T.I. va donc passer le relais à la société Hino Diesel, fabricant de véhicules lourds (camions, bus, …) pour mener les négociations. Un obstacle subsiste cependant : la décision est loin d'être prise chez Renault, car l'enthousiasme de Pierre Vignal et M. Lefebvre-Vacquerie ne fait pas l'unanimité dans l'Etat-major de Pierre Lefaucheux, lui-même d'ailleurs encore en proie à certains doutes. Ainsi, parmi les plus farouches opposants à l'accord avec les Japonais, on trouve le père de la 4CV lui-même, Fernand Picard, comme le rappellera Aimé Jardon dans un bilan qu'il dresse fin 1954[1], alors qu'il est, on le verra, dans une situation assez difficile : « Le contrat entre Renault et Hino me fait l'effet d'une poutre pourrie depuis un certain temps, comme certaines personnes en ont d'ailleurs été persuadées dès l'origine (Monsieur Picard en particulier) ». Il faut dire que les Japonais sont (déjà) à l'époque affublés d'une réputation de "copieurs" : les avions, par exemple, qui se sont illustrés pendant la guerre en tenant tête aux Etats-Unis, ont souvent été considérés avec mépris comme de vulgaires "clones" des appareils américains. Aussi les Occidentaux craignent-ils de voir leur technologie leur échapper et se diffuser dans toute l'Asie sans pouvoir rien contrôler.

C'est sans doute le 10 juillet 1952, lors d'une réunion du courrier capitale pour cette affaire, que la décision va se prendre, alors que M. Okubo, directeur de Hino Diesel doit arriver le soir même en France accompagné d'un technicien pour entamer les négociations devant aboutir à un contrat définitif. A ce moment-là, un

[1] Notes, brouillon de lettre, carton « Correspondance A. Jardon ».

premier projet de contrat a déjà été soumis au M.I.T.I. qui n'a pas été entièrement satisfait, voulant se réserver l'exportation dans certains pays et montrant par là même certaines ambitions qui ne manquent pas d'inquiéter Pierre Lefaucheux. La discussion qui va s'en suivre peut être retranscrite comme suit :

« *M. Lefebvre-Vacquerie* : Cela n'est pas dangereux (ndla : le fait de laisser les Japonais exporter la 4 CV) : le Japon aura toujours un prix de revient de montage plus élevé que le nôtre. La main d'œuvre est moins chère, mais le rendement est nettement inférieur et l'outillage est assez rudimentaire. L'industrie japonaise a des machines qui datent de 20 à 25 ans. Elle ne fait que quelques milliers de véhicules de tourisme par an et Hino Diesel n'a jamais fait de VT : cela ne l'intéresse pas et on pourra s'en rendre compte en parlant avec M. Okubo. L'idée du Gouvernement japonais est évidemment tournée vers l'exportation. Cependant, dans les trois années à venir, nous ne courons aucun risque et si nous ne faisons pas cette usine de montage, elle sera faite par nos concurrents tels que Chrysler, Austin, Willys, Kaiser-Fraser (ce dernier a déjà une usine d'assemblage) et nous perdrons la vente de 20.000 voitures sur cinq années ainsi que les royalties et le bénéfice sur ce que nous envoyons. Renault est coté et connu au Japon qui a un grand besoin de voitures en ce moment. Ce pays est probablement un des derniers marchés qui va s'ouvrir pour nous. Je pense que nous pourrions y écouler 1.500 voitures l'an prochain et 3.000 les années suivantes. Notre réseau de distribution serait excellent car nous profiterions du réseau de camions Hino Diesel. La personne qui s'occupe de la distribution de la 4 CV maintenant est active et connaît bien son affaire. Il y a, d'autre part, la question de la fabrication sur place. L'idée du Gouvernement est évidemment d'en faire le plus possible, et si nous ne laissons que les accessoires, l'affaire est perdue. D'ici cinq ans, le Japon ne sera pas en mesure de construire des voitures. Il y a, dans ce pays, une crise de trésorerie et d'équipement qui ne le permettra pas.

Pierre Lefaucheux : Je pense que les Japonais commenceront très gentiment par du 100% français pendant un an ou deux. Puis ils commenceront à fabriquer des pièces. Nous aurons fait admettre qu'il n'y

aura que 50% de japonais et ils s'équiperont pour cela. D'ici quelques années, nous changerons de modèle. Les Japonais diront que, dans ces conditions, le contrat est fini. Ils auront un outillage et ils continueront à fabriquer la 4 CV, inondant l'Asie de cette voiture qui fera concurrence à notre nouveau modèle.

M. Lefebvre-Vacquerie : Ils pourront tout aussi bien le faire avec l'Austin ou toute autre voiture. Ne pourrait-on pas dire : jusqu'à 3.000 par an, pas de fabrication japonaise ; lorsque la cadence dépassera 3.000, nous étudierons les pièces pour lesquelles nous pourrions accepter de fabriquer au Japon ?

Pierre Lefaucheux : Remarquez que c'est la formule adoptée en Espagne. Elle ne peut pas aller pour le Japon.

M. Lefebvre-Vacquerie : Je crains que nous ne perdions le marché japonais que la 4 CV intéresse.

Pierre Lefaucheux : Dans ces conditions, il faut monter le prix de la 4 CV.

M. Lefebvre-Vacquerie : Je pense que le marché pourrait supporter une hausse de 5% ou 10% en units.

Pierre Lefaucheux : C'est insuffisant. Le drame de l'exportation, c'est que plus on vend, plus on perd ! En tout cas, montez de 5% le prix des voitures complètes.

Bernard Vernier-Palliez : Les Japonais sont particulièrement mal placés pour faire certains pièces. C'est précisément celles-là que nous pourrions leur proposer. Nous pourrions maintenir que nous ne pouvons absolument rien céder de la mécanique, mais que, par contre, nous envisagerions de leur laisser faire des pièces de carrosserie […].

Pierre Lefaucheux : Je suis d'accord. Il faut commencer par maintenir le position et, s'il faut lâcher quelque chose, lâcher des pièces de carrosserie pour lesquelles les Japonais sont certainement mal équipés. »

Que doit-on retenir de cette discussion ? Le plaidoyer de M. Lefebvre-Vacquerie en faveur d'une collaboration avec les Japonais s'articule sur deux points essentiels : premièrement, leur retard technique et leur situation

économique les rendent très peu dangereux à court et moyen terme, et deuxièmement, c'est un marché neuf à conquérir que quelqu'un prendra de toute façon, et il serait dommage que la Régie le laisse à ses concurrents alors qu'elle y est d'ores et déjà bien placée –on a vu le succès des premières 4CV importées au Japon précédemment. Pour cette dernière raison, et parce que la première rend cela possible, il ne faut pas hésiter à lâcher au gouvernement Japonais, et sur ce point, personne n'est dupe, la société Hino est bel et bien soumise à la volonté du M.I.T.I., ce qu'il demande, c'est-à-dire la possibilité de réexporter et la fabrication locale d'une partie, de plus en plus importante avec le temps, des pièces de la voiture. S'il est assez peu probable que Pierre Lefaucheux se soit laissé convaincre sur le plan de l'absence de danger cette collaboration franco-japonaise, comme en atteste le scénario plus pessimiste qu'il oppose à l'argumentaire de M. Lefebvre-Vacquerie, il semble en revanche que la pression de la concurrence l'ait incité, sinon à mettre ses doutes de côté –on voit aux mesures de prudence qu'il envisage avec Bernard Vernier-Palliez qu'il ne s'agit pas ici de jouer les kamikazes !- , au moins à prendre le risque de cette aventure. Est-ce un sursaut d'orgueil ou une simple chasse aux devises pour satisfaire le gouvernement français ? C'est certainement à la fois un peu des deux bien plus que tout cela.

Dans la politique d'exportation de Pierre Lefaucheux, l'Orient en général et le Japon en particulier vont prendre une place de plus en plus importante du début des années 1950 à sa mort en 1955, place sans doute confortée par l'échec de la 4 CV aux Etats-Unis. Contrairement à beaucoup de ses congénères, qui n'y voient des colonies en révolte (Indochine), instables et dangereuses, le Directeur de la R.N.U.R. a une approche très visionnaire de cette région du monde à laquelle il reconnaît un potentiel économique fabuleux, comme en attestera le *Compte Rendu de Voyage en Extrême-Orient*[1] qu'il adressera à Pierre Mendès-France en décembre 1954. Si ce texte est postérieur à la décision qui nous intéresse ici, on peut en revanche avancer que les idées qui y sont développées étaient déjà plus ou moins présentes dans l'esprit de Pierre Lefaucheux à ce moment-là et qu'elles seront confirmées par son voyage. En effet, on voit que dans les craintes qu'il

[1] 15.12.1954, archives Pierre Lefaucheux, carton P.L.9.

oppose à l'enthousiasme de M. Lefebvre-Vacquerie, la principale n'est pas le risque de se faire copier par les Japonais, mais bien le fait qu'ils réexportent et inondent le marché asiatique, marché sur lequel on peut alors déduire qu'il a certaines vues. Par ailleurs, lors d'une discussion sur une éventuelle implantation en Inde en septembre 1953[1], alors que Pierre Vignal invoque de substantiels bénéfices en royalties pour lui faire accepter un contrat proposé par les Indiens, Pierre Lefaucheux rétorque, exposant clairement le fond de sa pensée : « … pour nous, ce ne sont pas les royalties qui sont intéressantes, mais de nous assurer un débouché pour l'avenir. Or nous prenons la voie contraire. Il faut donc rester sur la position du contrat japonais adapté au nombre de voitures, et si cela n'aboutit pas, tant pis.». Voyons maintenant plus en détails pourquoi Pierre Lefaucheux considère déjà, au début des années 1950, l'Extrême-Orient comme une région de première importance sur l'échiquier économique mondial[2].

S'il n'est sans doute pas seul à être conscient du « fait que l'économie asiatique est en pleine évolution », c'est en revanche dans sa manière d'aborder, d'analyser et d'appréhender ces évolutions qu'il montre une grande modernité par rapport à la plupart de ses pairs, dans un contexte où, est-il nécessaire de le rappeler, la France hésite encore sérieusement à abandonner son empire colonial. Les raisons pour lesquelles, selon Pierre Lefaucheux, les industriels français doivent aller en orient sont les suivantes. La première, et certainement la plus évidente, est le potentiel de la région en tant que marché, potentiel d'autant plus impressionnant qu'il croit à une vitesse vertigineuse, tant sur le plan démographique que sur le plan économique. Mais il ne faut pas oublier qu'en même temps que ce marché, c'est également un concurrent, au potentiel tout aussi fabuleux, qui apparaît. Face à l'inéluctabilité du phénomène, il est nécessaire d'être présent dès le début, non seulement pour en profiter en vendant, mais aussi pour éviter d'en être victime en accompagnant l'émergence de ce redoutable concurrent de la manière la plus judicieuse possible (contrôler la transmission de savoir, choisir les secteurs à abandonner et ceux à défendre, …) :

[1] Réunion du courrier du 01.09.53.
[2] Les citations du paragraphe suivant sont extraites du *Compte Rendu de Voyage en Extrême-Orient* de Pierre Lefaucheux (15.12.54).

> « … l'Asie, où l'accroissement, d'une population déjà extraordinairement nombreuse (88 millions au Japon, 610 en Chine) ne se ralentit pas, bien au contraire, jouera avant peu d'années dans l'économie mondiale un tout autre rôle que celui de marché commercial importateur de produits fabriqués européens et exportateur de produits bruts qu'elle avait rempli jusqu'à présent. Avec ou sans nous, l'Asie s'industrialise avec une rapidité qui risque d'être considérable. Il s'agit de faire en sorte que, sans plus prétendre à contrôler le phénomène, nous en retirions autre chose que des contre-coups désastreux. ».

Le second argument de Pierre Lefaucheux est plus pragmatique : il part du constat, dont la collaboration entre Renault et Hino est un exemple parfait, que les Asiatiques ont besoin de l'aide des Occidentaux pour combler leur retard technique qui est sinon un obstacle, au moins un frein réel à leur croissance, ainsi que leurs problèmes de trésorerie (« Les Asiatiques et même les Japonais admettent parfaitement qu'ils auront besoin pendant de longues années de l'aide technique et financière de l'Occident .»), et que puisque « la construction ou le développement d'industries, autant que possible propriété des autochtones, mais bénéficiant de la collaboration étrangère technique, et éventuellement financière, est considéré partout comme une opération non seulement admissible mais hautement souhaitable » (l'action de Hino augmentera de 10% avec l'impact publicitaire de la visite de Pierre Lefaucheux en 1954 !), c'est pour les industriels occidentaux le moment d'en profiter pour s'implanter, ce qui pourrait devenir plus difficile par la suite. La troisième raison est sans aucun doute la plus moderne sur le plan idéologique :

> « Certes, c'est une décision grave pour une maison européenne que de décider la construction d'une usine de montage, car en facilitant l'industrialisation des pays neufs, on prend le contre-pied de la politique suivie pendant tant d'années, en particulier dans les colonies des nations européennes, et qui constituait à baser l'exploitation de ces territoires sur l'échange de produits manufacturés européens contre des matières premières exotiques. ».

Pour Pierre Lefaucheux, il faut absolument mettre fin à une vision colonialiste du commerce international qui n'a, en particulier en Asie, sans doute plus guère d'avenir, avant qu'il ne soit trop tard (« …comme cette industrialisation se fera avec ou sans nous, il faut à mon avis chercher à retirer tous les avantages possibles d'un phénomène que nous ne pourrons pas empêcher .»), et on rejoint ici la première raison. Enfin, le dernier argument est réservé aux industriels français : « d'une manière générale, la France est en retard » par rapport à ses concurrents directs comme l'Allemagne et l'Angleterre sur ces nouveaux marchés. Il faut dire que le patronat, à l'instar d'une grande partie de la population française d'ailleurs, est encore très ancré dans une tradition coloniale qui se prête peu, on l'a vu, à la conquête de ces nouveaux marchés. Mais le président de la R.N.U.R. sait qu'y prendre du retard, c'est condamner le pays à un grave handicap économique pour l'avenir. Quand on dirige une entreprise nationalisée, le patriotisme est une raison économique de premier ordre ! Pour lui, il faut donc aller en Asie pour éviter que la France ne prenne du retard sur ses concurrents.

Dans ces conditions, il est aisé de comprendre qu'il se laisse convaincre de s'engager dans cette aventure japonaise malgré les craintes, bien légitimes d'ailleurs qu'il peut avoir. Non seulement le Japon est un pays asiatique qui mérite toute l'attention des industriels occidentaux pour toutes les raisons que l'on vient de voir –exception faite bien entendu de celle concernant le colonialisme- , mais il constituait également, alors que Renault n'était pas encore vraiment engagé en Asie du sud-est, une tête de pont idéale pour la conquête de la région, étant politiquement stable et économiquement moins pauvre que ses voisins. Le contrat japonais servira d'ailleurs par la suite de référence dans les négociations avec les autres pays asiatiques, l'Inde notamment, dans lesquels Renault tentera de s'implanter.

C'est donc pour toutes ces raisons que la R.N.U.R. va s'engager dans cette collaboration avec les Japonais de Hino Diesel. On voit donc que cette affaire ne naît pas d'une simple décision mais à la fois d'une convergence d'intérêts et d'un contexte propice. Et malgré tout cela, même si les raisons que l'on a évoqué ici paraissent rendre la chose évidente, ce n'était pas aussi certain dans le contexte de

l'époque, et les hésitations seront présentes jusqu'à la signature du contrat. Ainsi, à moins de dix jours de la date fatidique, Robert Lamaison, un des plus fervents défenseurs de la politique d'exportation menée par Pierre Lefaucheux, rentrant de Yougoslavie, demandera encore pourquoi on ne traite pas avec eux plutôt qu'avec les Japonais alors qu'ils ont des requêtes similaires[1]. En effet, pour les dirigeants Renault, décider d'aller au Japon avec de bonnes raisons était une chose, mais savoir comment y aller sans que l'aventure tourne au fiasco en était une autre…

[1] Réunion du courrier du 09.02.53.

IV. Comment aller au Japon : la préparation du contrat.

Lorsque la direction générale de Renault décide de s'engager au Japon en 1952 (le projet date bien de 1951, mais la décision attendra un an, et on peut même la situer avec plus de précision au 10 juillet 1952, date de la réunion du courrier retranscrite au chapitre précédent), elle part vraiment pour l'inconnu. Que sait-on alors du Japon en France ? Hormis les considérations géographiques et géopolitiques de base (encore que l'aspect didactique digne d'un manuel scolaire de certaines notes d'information puisse laisser penser qu'il reste des lacunes à combler même à ce niveau !), quelques connaissances historiques pour les plus érudits, une certaine idée de la situation politique du pays depuis la fin de la guerre, on n'en connaît pas grand-chose, on peut même dire quasiment rien pour un pays avec qui on s'apprête à faire affaire. Ainsi Aimé Jardon lui-même, pourtant envoyé par la régie comme représentant sur place reconnaît, lorsqu'on lui demande sa première impression à son arrivée sur place :

> « D'abord, une grande déception. Dès l'arrivée sur l'aérodrome, qui était à Haneda à l'époque, je m'attendais à –j'avais lu des bouquins sur le Japon- voir un beau pays. Et puis c'était tout noir: les maisons sont noires, elles sont en bois, elles sont petites, très encombrées, il pleuvait en plus, c'était la pleine période des typhons, donc, déçu. »

Cette vision, qui est, on peut le deviner largement répandue chez les Français, est, il faut bien en convenir, plus proche du cliché touristique que d'une connaissance réelle du pays : on ne sait rien des us et coutumes japonais, de leurs traditions commerciales et autres choses bien utiles pour les affaires, et il n'est même pas

certain qu'il y ait une seule personne chez Renault parlant le Japonais (Aimé Jardon n'apprendra cette langue que longtemps après son arrivée sur place). Bien sûr, les Japonais ne sont guère plus au fait de la culture française, mais ils ont tout de même le double avantage de "jouer à domicile" et de se placer en position de clients dans les négociations. Renault va donc de voir rattraper le temps perdu et apprendre au fur et à mesure des négociations (et bien après, d'ailleurs), ce qui ne va pas être sans lui causer certaines surprises plus ou moins agréables et l'amener à revoir ses positions dans des proportions souvent considérables.

S'il est quand même une chose que les dirigeants de Renault connaissent des Japonais, c'est leur réputation d'avoir une fâcheuse tendance à s'inspirer très fortement du travail de ceux qui sont en avance sur eux, en l'occurrence les Occidentaux. Bien entendu, tous ignorent alors les raisons culturelles qui font agir les Japonais de la sorte sans que cela soit une foncière malhonnêteté. Aimé Jardon, qui a compris cela au cours de ses multiples séjours dans ce pays, l'explique en ces termes:

> « Ils travaillent tellement, vous comprenez, ils ont tellement envie d'apprendre, et c'est toujours vrai aujourd'hui, envie de comprendre, comprendre le fond des choses, avant d'améliorer, c'est ça qu'on appelle nous de la copie, en réalité, ce n'est pas une copie au sens où on l'entend en occident, pas du tout, c'est s'imprégner de ce que le maître a fait –j'étais un maître moi, j'étais un sensei- le faire aussi bien que lui, pour vraiment comprendre le fond des choses et après, apporter un plus. C'est ça la copie à la japonaise, le terme de copie ne signifie pas grand chose pour eux; la racine linguistique de copie est la même que celle d'invention. C'est presque le même mot. Donc cette distinction, péjorative pour nous, entre la copie et la création, n'existe pas chez eux. Il y a une très grosse différence culturelle. »

C'est là un élément de la culture japonaise qu'il eut été important de connaître pour aborder cette affaire dans de meilleures conditions : un bel exemple des avantages qu'il y a de connaître la culture d'un pays étranger avant de s'y engager !

On a vu que tous n'envisagent pas ce danger de copie avec le même degré de pessimisme, certains même, comme M. Lefebvre-Vacquerie, étant à la limite de l'insouciance, mais Pierre Lefaucheux n'étant pas des plus confiants, certaines mesures de sécurité vont tout de même s'imposer. Toutefois, les négociations avançant, celles-ci ne pourront pas toutes être tenues. Ainsi, l'idée de la transmission de plans limitée aux seules pièces de carrosserie pour lesquelles les Japonais sont trop mal équipés pour être dangereux[1] va rapidement s'avérer intenable.

Parmi les risques de copie, le problème qui préoccupe le plus Renault au début est sans doute le surmoulage (moulage pris sur une pièce déjà coulée pour éviter les frais de modèle)[2]. En effet, cette technique ne nécessitant même pas de dessins, on y est exposé dès lors que le copieur potentiel a un exemplaire à sa disposition. La législation japonaise n'interdisant pas cette pratique, le problème semble insoluble même en prenant des précautions dans le contrat avec Hino, comme en atteste cette discussion de novembre 1952[3] :

> « Bernard Vernier-Palliez : Il Faudrait pendre un certain nombre de précautions : par exemple, bien préciser qu'à l'expiration du contrat, Hino Diesel ne pourra construire aucune voiture de tourisme d'une cylindrée approchant la 4CV. Il faut l'empêcher de surmouler. D'autre part, pour ce qui sera fait au Japon, penser à des articles qui excluent moteur et mécanique.
>
> Pierre Lefaucheux : Remarquez que si ça n'est pas Hino Diesel qui surmoule, ce sera un autre constructeur auquel il repassera les plans et dessins.
>
> Fernand Picard : Dans ce cas, on ne peut faire un procès que dans les pays où le surmoulage n'est pas accepté. Ce risque est le même au Japon pour tous les constructeurs. ».

[1] Réunion du courrier du 10.07.52.
[2] Définition Larousse, 1987.
[3] Réunion du courrier du 27.11.52.

Que faire alors ? Bernard Vernier-Palliez semble fournir une solution[1] : « faire le contrat pour 15 ans dès maintenant puisque rien ne protège au Japon contre le surmoulage. ». Sa proposition ne sera finalement pas retenue, ses collègues jugeant que « ça ne changera pas grand'chose ». Pourtant, cette solution de s'inscrire dans la durée afin de défendre sur place ce qu'on y a apporté n'est pas forcément une mauvaise option et restera dans les objectifs de Pierre Lefaucheux qui écrit en 1954[2] :

> « … le contrat Japonais Renault se solderait finalement mal si, à son expiration, nos partenaires cessaient leur collaboration et continuaient à fabriquer sans aucun bénéfice pour nous un modèle certes périmé à l'époque mais qui bloquerait leur marché à de nouvelles opérations. Il nous appartiendra de proposer alors d'autres modèles aussi en avance sur la technique mondiale que l'était la 4 CV à l'origine de nos rapports. Nous ne saurions donc faire trop de sacrifices pour nos bureaux de recherche, d'études et nos laboratoires. Ce n'est qu'à cette condition que l'industrie française restera présente en Asie, et, plus généralement, dans le monde. ».

Renault va donc finalement devoir se contenter de mesures, souvent plus symboliques qu'efficaces, qui, à défaut d'assurer une véritable protection, permettront au moins de ne pas trop faciliter la tâche aux Japonais : déposer les brevets au Japon[3], et surtout, un point sur lequel Pierre Lefaucheux restera intraitable, interdire formellement à Hino de continuer à construire la 4CV après la fin du contrat, même sans utiliser le nom de Renault[4] :

> « J'apprécie la loyauté avec laquelle nos partenaires japonais ont indiqué qu'à l'expiration du contrat ils désiraient construire et vendre librement la 4CV, en abandonnant le nom de RENAULT, mais sans nous payer de redevance. J'ai cru bon de répondre par une franchise égale en indiquant notre désaccord total avec cette position. ».

Viendront ensuite d'autres mesures sur lesquelles on aura l'occasion de revenir avec l'étude du contrat définitif. Quoiqu'il en soit, il y a, entre les projets initiaux

---

[1] Réunion du courrier du 28.01.53.
[2] Compte-rendu de voyage en Extrême-Orient, Pierre Lefaucheux, 15.12.54.
[3] Réunion du courrier du 18.02.53.
[4] Note de service n° 920 du 18.01.53 : Recommandations accompagnant les pouvoirs donnés à Pierre Vignal par Pierre Lefaucheux pour la signature du contrat Renault-Hino (carton P.L. 12).

de Renault formulés en juillet 1952 et le contenu du texte qui s'apprête à être signé fin février 1953 une évolution considérable. Voyons maintenant quelles en sont les origines.

Dans les négociations entre Renault et les Japonais, un troisième acteur va rapidement s'immiscer plus ou moins directement, provoquant ainsi une double pression sur la Régie : le constructeur britannique Austin qui engage des négociations avec Hino Diesel, avant de finalement trouver un accord avec Nissan. Entre Renault et son concurrent anglais (il y en a même un deuxième, Hillman, mais celui-ci restera toujours en retrait), c'est le début de relations particulièrement ambiguës : d'un côté, ils sont en lutte pour la conquête du marché des petites voitures au Japon, mais d'un autre ils ont tout de même des intérêts communs face aux japonais et sont tous deux soumis aux mêmes risques.

C'est Austin qui va ouvrir les hostilités : le 26 novembre 1952, Pierre Lefaucheux reçoit une lettre de la Direction Commerciale Exportation[1] l'informant « sur les démarches d'AUSTIN pour obtenir l'exclusivité du montage au Japon ou tout au moins le montage minimum de 3.000 voitures par an. En contrepartie, le contrat préciserait qu'une aide technique totale de la part d'AUSTIN, pour les fabrications de 90% de la voiture au Japon avant 3 ans, serait accordée au constructeur japonais (NISSAN). Une redevance de 5% sur les pièces fabriquées au Japon reviendrait à AUSTIN. ». Pour offrir autant, les Anglais s'appuient sur deux arguments : premièrement, ils ne prennent pas beaucoup de risques parce qu'ils sont persuadés que les japonais ne pourront suivre ni techniquement, ni financièrement, et deuxièmement, ils confieront à M. Guérin lors de sa visite en Angleterre[2] que « Avant la guerre, les japonais n'avaient rien demandé et avaient copié AUSTIN. Le fait qu'ils aient demandé un contrat cette fois-ci a été considéré comme un bon point par AUSTIN. », cette pointe d'humour typiquement britannique ne satisfaisant que médiocrement les Français…

[1] Carton P.L.12.
[2] Réunion du courrier du 11.02.53.

Pour Renault en effet, le mal est fait : en faisant cette offre, Austin a fourni au M.I.T.I. un moyen de pression inespéré sur les autres candidats à l'implantation au Japon et ce dernier leur demande aussitôt d'accepter les mêmes conditions, ce qui bouleverse totalement les projets de Pierre Lefaucheux. Ce dernier, ne voulant pas se laisser entraîner trop loin mais voulant encore moins perdre le Japon va dans un premier temps essayer de temporiser et « propose d'accepter toutes les conditions, puis d'aller voir AUSTIN en lui disant : vous avez fait une proposition idiote ; vous voyez que nous vous avons suivi ; nous vous proposons un gentlemen agreement : ne tenons pas nos propositions ni l'un, ni l'autre. »[1]. Mais face au refus d'Austin de modifier son contrat, Renault va rapidement devoir s'aligner.

Dès lors, Renault, dont l'idée n'est pas de contre-attaquer mais plutôt de limiter les dégâts, va véritablement suivre Austin pour mener ses négociations. Ainsi, quand les Japonais se montrent pressants sur tel ou tel point, la direction de Renault avoue sa résignation, répondant laconiquement que « il faut attendre de voir ce qu'AUSTIN a fait. »[2]. Les rapports entre les deux concurrents vont alors s'améliorer. Il faut dire que les dirigeants de Renault, qui ont toutes les peines du monde à négocier le contrat, ont besoin de l'aide des Anglais qui sont eux-mêmes, on l'imagine, assez satisfaits de cette position de force. Ainsi, le 9 février 1953, soit à peine plus de deux semaines avant la signature du contrat, Pierre Lefaucheux décide d'envoyer M. Guérin chez Austin pour essayer d'avoir des informations et surtout demander aux Anglais de faire « front commun contre les Japonais »[3]. Et c'est finalement un véritable cours sur la façon de traiter avec les Japonais que le directeur d'Austin va dispenser à M Guérin :

> « Le principe essentiel est de faire signer son contrat, de le signer et de ne pas signer le contrat des Japonais. Pendant 2 semaines entières, le Directeur d'Austin a eu des discussions de 3 heures le matin et 3 heures l'après-midi pour faire le point, mot à mot, du contrat. D'autre part, il est très important de ne mettre dans le contrat que des choses que l'on est sûr de pouvoir tenir : les Japonais sont à l'affût du moindre manquement pour

[1] Réunion du courrier du 07.11.52.
[2] Réunion du courrier du 09.02.53.
[3] Réunion du courrier du 09.02.53.

> ne pas tenir leurs propres promesses. Il faut donc se méfier et faire des contrats parfaitement compris des deux parties et parfaitement rédigés. »[1].

Cet entretien va être un double succès pour Pierre Lefaucheux : non seulement il va pouvoir s'empresser de mettre à profit ces précieux conseils, à un tel point d'ailleurs que Renault va rédiger un nouveau contrat calqué sur celui d'Austin (il sera d'ailleurs appelé « contrat Austin »), mais de plus, les Anglais sont d'accord sur le principe d'interdire aux Japonais de poursuivre la construction des modèles européens après expiration des contrats, point auquel il tenait tout particulièrement. Les Anglais ont donc finalement accepté ce « front commun », mais après avoir poussé la Régie a bien des concessions.

Ces négociations auront donc été d'une grande difficulté pour les raisons suivantes : la pression de la concurrence d'Austin et ses offres inconsidérées aux yeux des dirigeants de Renault, la nécessité de céder toujours plus aux Japonais pour se maintenir dans la course et ainsi de devoir largement sortir des projets initiaux, la difficulté de cerner le véritable interlocuteur entre Hino et le M.I.T.I. (« La question qui se pose est de connaître l'idée exacte des constructeurs japonais : s'agit-il pour eux de donner simplement des satisfactions au M.I.T.I. ou, au contraire se servent-ils du M.I.T.I. comme d'un paravent pour obtenir plus. »[2]), et surtout la mauvaise connaissance des Japonais eux-mêmes, comme lorsque, par exemple, Renault, indécis, fait traîner les négociations, se fait rappeler à l'ordre par Hino (« M. Hitani envoie un télégramme où il s'inquiète de la lenteur avec laquelle nous traitons cette affaire »[3]) et prend cela pour des pressions alors qu'Aimé Jardon explique qu'il s'agit d'une réaction bien naturelle, inhérente à la personnalité des Japonais :

> « Il ne faut pas les inquiéter, les Japonais s'inquiètent très vite! Donc il faut rassurer un Japonais, et ça aussi, j'ai mis du temps à le comprendre, il faut rassurer même les grands patrons au Japon, ils ont un tel écart de compréhension de leur langue par rapport à la nôtre, que… Leur langue n'est pas précise, il faut sans arrêt ajouter quelque chose pour qu'ils

[1] Réunion du courrier du 11.02.53.
[2] Réunion du courrier du 27.11.52.
[3] Réunion du courrier du 06.02.53.

> arrivent vraiment à comprendre le fond des choses, et ça correspond à leur caractère, ils sont comme ça… On a un contrat, on reste quinze jours sans s'écrire: "Qu'est-ce qui se passe? Ils ne nous aiment plus, il y a quelque chose qui ne va plus…". Il faut sans arrêt écrire, leur dire ce qu'on est en train de faire, même si vous n'avez rien de spécial à faire, y aller souvent, ils vous connaissent, on se revoit, et au cours d'une conversation, il y a une idée qui revient, un point que l'on n'avait pas bien compris, etc.. ».

On va maintenant s’intéresser en détails au contrat qui est issu de ce véritable "parcours du combattant".

V. Le contrat.

Le 26 février 1953 à Tokyo est donc établi le contrat de coopération technique entre la Régie Nationale des Usines Renault et Hino Diesel Industry Co., contrat signé par le Président Directeur Général de chaque entreprise, soit respectivement Pierre Lefaucheux (représenté sur place par Pierre Vignal) et Shoji Okubo. Nous allons ici nous attarder sur ce texte, dans le double but de voir d'une part ce que Renault a finalement pu obtenir après les péripéties relatées dans le chapitre précédent, et d'autre part d'avoir une référence pour mieux analyser les évolutions qui surviendront par la suite.

Composé de dix articles, très détaillé, le contrat final est bien une copie (presque) conforme du contrat Austin, quoiqu'en disent les Japonais :

> « … ils avaient accepté depuis plusieurs mois le texte Austin dans sa forme et en l'appréciant à leur façon, et s'en étaient fait une bible. Notre texte, à notre avis, était semblable, mais pour eux, il était différent. Il s'agissait d'un texte français dont ils faisaient faire la traduction successivement en anglais, puis en japonais et ils avaient l'idée que nous les trompions. »[1]

Ces petits problèmes de traduction sont en effet dus au fait que, suivant les précieux conseils de leur concurrent, les dirigeants de la R.N.U.R. ont tenu à ce que le texte officiel signé soit rédigé en Français. Il est donc disponible uniquement dans cette langue, c'est-à-dire que les traductions n'ont aucune valeur

[1] Réunion du courrier du 01.04.53.

juridique, et en quatre exemplaires, soit deux pour chacune des parties (Article X). Il aborde tous les domaines de cette coopération, des plannings de production aux mesures juridiques en cas de litiges, selon des axes principaux que nous allons définir et détailler maintenant.

Le contrat entre Renault et Hino est avant tout marqué par une véritable volonté de planifier la coopération entre les deux constructeurs. Ainsi, des objectifs de production au mode de distribution de la voiture en passant bien entendu par les questions financières, tous les principaux aspects de la fabrication de la 4 CV au Japon semblent y être déjà orchestrés.

Commençons par la production. Hino doit respecter un nombre minimum de véhicules à assembler, qui s'élève à 2.000 voitures la première année, 2.400 l'année suivante, et 3.600 par an à partir de la troisième année, tout en gardant la Régie informée de ses variations de cadences, afin que celle-ci puisse y adapter le rythme de ses productions de C.K.D.[1] (Article II). Concernant, l'intégration des pièces japonaises dans la voiture, le même article fixe également des règles précises. La première année, soit de la date de signature du contrat au 31 mars 1954, les japonais devront se contenter de « l'assemblage des voitures démontées. […] Les fournitures de la R.N.U.R. représenteront la totalité des éléments et accessoires nécessaires au montage intégral de la Renault 4 CV. » Les Japonais auront tout de même le droit d'apporter, à partir de la centième voiture, quelques fournitures et accessoires dont la liste est établie en annexe du contrat : peinture, garnitures intérieures, sièges, pneumatiques, jantes de roues, batterie, glaces, carburateurs complets, pompe d'alimentation (huile et eau), filtres (air et huile), distributeurs d'allumage et de bobines, dynamos, démarreurs, bougies, câblage électrique complet, et appareillage et freins hydrauliques. Ces pièces, peu sensibles pour Renault en terme de savoir-faire, seront tout de même soumises à un contrôle, la qualité étant primordiale pour la réputation, surtout sur les premiers modèles. Mais c'est après cette première année que les choses deviennent intéressantes, puisque « Hino Diesel Industry pourra monter la Renault 4 CV avec des pièces fabriquées au Japon et la R.N.U.R. accepte que, dans le courant du

[1] Voir signification et explication p. 126.

contrat, la Renault 4 CV soit fabriquée progressivement localement sur la demande de Hino Diesel Industry. ». Le rythme de cette intégration est précisée dans un document annexe, selon la progression déterminée comme suit :

- 25% maximum de "made in Japan" avant la 4.400ème voiture finie,
- 50% maximum de "made in Japan" avant la 8.000ème voiture finie,
- 75% maximum de "made in Japan" avant la 12.000ème voiture finie,

Renault s'engageant à remettre « en temps voulu et suivant la même progression les dessins et documents techniques nécessaires. ». Par ailleurs, le mode de calcul de ces pourcentages sera précisé dans une lettre du 11 juin 1953, comme étant déterminé « en rapportant la valeur de notre (ndla : ce sont ici les Français qui parlent, calculant le pourcentage Renault, mais le calcul est bien entendu le même des deux côtés), fourniture au prix total du C.K.D. complet ». Et cela nous amène naturellement à la question de l'argent.

On peut distinguer deux types de biens que Hino achète à Renault : le matériel, les collections C.K.D., les pièces détachées, certains outils, etc., et le savoir, les plans, les dessins et autres conseils techniques, nécessaire à la fabrication locale, le second étant amené à remplacer progressivement le premier. Ces deux types de biens vont être payés sous des formes différentes : à la commande pour le premier, en royalties (ou redevance) pour le second. Il y a toutefois une constante : Hino est dépendant des allocations du M.I.T.I. pour obtenir l'argent nécessaire. Commençons par les achats matériels. Si Renault ne peut obliger le M.I.T.I. à rien concernant le montant de ces allocations et par conséquent pas en fixer le montant dans le contrat, ce dernier est tout de même conçu pour que Hino obtiennent le maximum et en tire le meilleur parti pour la Régie. Ainsi, par l'article I, les Japonais s'engagent « à effectuer les démarches nécessaires pour obtenir du Gouvernement Japonais les autorisations indispensables ainsi que les devises nécessaires à l'exécution du contrat en ses différentes parties. ». De plus, Hino doit utiliser les allocations (en dollars bien entendu) du M.I.T.I. uniquement pour la 4 CV, avec une allocation spéciale pour les pièces de rechanges égale à au moins 10% de celle utilisée pour les collections

C.K.D. (Article II). Pour les royalties, en revanche, le contrat peut être plus précis puisqu'elles vont s'exprimer en pourcentage d'un prix de vente. L'article VII y est consacré, établissant bien la distinction entre voitures complètes et pièces détachées. Pour les voitures, le montant des royalties est un pourcentage prélevé sur leur prix de vente moins 20%, duquel sera déduite la Commodity Tax (la taxe sur les marchandises), amené à évoluer dans le temps, parallèlement à la part de fabrications japonaises, qui représentent un savoir croissant transmis par Renault, mais dont l'évolution est fixée indépendamment : 0% la première année, 2% la seconde, 3,5% la troisième et 5% par la suite. En ce qui concerne les pièces de rechange, c'est beaucoup plus simple, puisque le prélèvement de 5% sur le prix de vente de ces pièces par la R.N.U.R. à ses concessionnaires ne varie pas. Le décompte de ces royalties est trimestriel (mars, juin, septembre, décembre), et leur paiement doit être effectué dans les trente jours qui suivent, toujours en dollars, cela s'entend.

Enfin, le dernier aspect de la collaboration Renault-Hino préparé dans le contrat concerne la distribution de la 4 CV au Japon. Il est abordé dans l'article I, où Hino s'engage « à passer un contrat avec une ou plusieurs Sociétés de distribution qui s'engageront à vendre la totalité de la production Hino Diesel Industry. Cette ou ces sociétés devront recevoir l'agrément de la R.N.U.R.. Le ou les contrats entre Hino Diesel Industry et cette ou ces sociétés ne devront pas dépasser une année et seront renouvelables par tacite reconduction. Ils devront être contresignés par la R.N.U.R.. ». Et cette volonté de contrôle de Renault sur les actes de Hino concernant la production de la 4 CV est présente tout au long du texte, ce qui nous amène à en étudier le deuxième grand aspect : les mesures de sécurité.

On a vu dans le chapitre précédent que les dirigeants de la Régie étaient bien conscients du danger qu'il y avait à laisser aux Japonais la fabrication locale, mais que divers facteurs les avaient forcé à modifier amplement leurs prudents (timides ?) projets initiaux. Toutefois, dans le contrat, ils vont parvenir à imposer toute une série de clauses de précaution, symboliques ou réellement efficaces, l'avenir le révélera.

Commençons par le contrôle des fabrications Japonaises. Renault veut bien laisser les Japonais fabriquer une partie de sa 4 CV, mais il n'est pas question de les laisser en faire n'importe quoi ! En effet, la plupart des ingénieurs de la Régie ont alors d'importants doutes sur les capacités des Japonais à fabriquer une voiture de tourisme digne de ce nom (on aura l'occasion de revenir sur ce point) et on préfère surveiller étroitement la qualité de leurs productions :

> « Les pièces fabriquées au Japon devront être strictement conformes à celles fabriquées en France. La R.N.U.R. sera seul juge de la qualité et fera procéder à des vérifications et contrôles analogues à ceux effectués sur les mêmes pièces fabriquées en France.
>
> « Une fois les pièces acceptées pour la fabrication locale, si celles montées sur les voitures n'étaient pas conformes au modèle agréé, la R.N.U.R. sera en droit de refuser que ces voitures soient mises en vente sur le marché. »

De plus, les Français tiennent à effectuer eux-mêmes, ou au moins avec leur accord, les modifications qui peuvent s'avérer nécessaires sur la voiture pour l'adapter aux conditions japonaises, cela étant encore sans doute le meilleur moyen d'en conserver la pérennité :

> « Hino Diesel Industry s'engage à ne faire aucune modification à la Renault 4CV, qui devra correspondre exactement aux spécifications Renault, sans l'accord préalable écrit de la R.N.U.R. » (Article II).

Tout ceci a bien entendu des raisons de sécurité, mais est aussi, bien sûr, dû a une volonté de Renault de protéger son image de marque, son prestige, en évitant de voir baisser la qualité de ses produits, phénomène qui, même causé par des fabrications locales, serait à assumer par la Renault 4 CV et tout ce qu'elle représente.

La protection de la marque Renault et de son image est en effet une autre préoccupation qui se retrouve dans ce contrat. Si, pendant la durée de celui-ci, les 4 CV produites par Hino doivent impérativement porter la marque Renault (Article V), par la suite, en revanche, les Japonais ne doivent plus utiliser ce nom, sur lequel ils n'ont aucun droit, à leurs propres fins, et Hino doit « cesser d'utiliser le mot Renault ou tout autre mot susceptible de créer une confusion avec le mot

Renault, soit comme marque apposée sur des produits fabriqués ou montés, soit sur tous documents publicitaires et autres. De même sera proscrit l'emploi dans les mêmes conditions de tout nom ou marque déposés par la R.N.U.R. jusque et après la date de terminaison du contrat, sauf le nom Renault qui sera obligatoirement utilisé pendant la durée effective du contrat. ».

La question des réexportations était un point qui s'était trouvé dès le début au cœur des négociations. Sur ce point, assez étonnamment d'ailleurs, Renault a pu demeurer intraitable, soumettant totalement la possibilité vente de 4 CV Hino ainsi que de pièces détachées pour cette voiture hors du territoire métropolitain japonais à son seul accord, évitant ainsi de risquer de voir la 4 CV inonder l'Extrême-Orient sans en être à l'origine. A moins que ça n'ait été simplement une erreur d'appréciation sur les réelles intentions du gouvernement japonais…

Mais le plus difficile à protéger au Japon est incontestablement le savoir, puisqu'on a vu que ce pays n'interdisait pas le surmoulage. Dans ce domaine, Renault prend bien les mesures qui s'imposent, par l'article III :

> « Hino Diesel Industry s'engage à conserver secrets les plans et instructions de fabrication fournis par la R.N.U.R. et ne pourra céder directement ou indirectement à titre gracieux ou onéreux, les dessins, plans, prescriptions techniques et autres documents reçus de la R.N.U.R.. Elle s'engagera, en outre, à imposer les mêmes interdictions aux industriels auxquels elle confierait l'étude de la fabrication ou la fabrication elle-même de toute pièce ou élément de la Renault 4 CV. »

et par l'article VIII :

> « A la terminaison du présent contrat, pour quelque cause que ce soit, Hino Diesel Industry devra cesser de fabriquer et de monter tous véhicules, ensembles ou pièces suivant dessins et documents techniques Renault sans accord écrit de la R.N.U.R.. »,

mais cela reste assez symbolique, d'autant que Renault n'est visiblement pas parvenu à interdire à Hino de construire une voiture de tourisme d'une cylindrée approchant la 4CV après la fin du contrat, comme l'avait préconisé Bernard Vernier-Palliez[1].

[1] Réunion du courrier du 27.11.52.

Autre point capital sur lequel la Régie se doit d'être prudente, la question de l'argent est bien entendu loin d'être oubliée. Ainsi, il est clairement précisé que les allocations du M.I.T.I. doivent être en dollars, s'il est besoin de le rappeler une nouvelle fois, et surtout, supérieures ou égales au montant des commandes passées à Renault, cela afin de s'assurer que Hino puisse bien payer celles-ci (Article II), et ce jusqu'à la fin du contrat, puisque « le Foreign Investment Board garantit les redevances pendant sept ans ». De plus, c'est à Paris que Hino doit ouvrir un crédit irrévocable à ses commandes pour la valeur de celles-ci (Article VI), et les livres de comptes de Hino doivent rester à jour et à la disposition des agents de la R.N.U.R. pour d'éventuelles inspections.

Enfin, les mesures juridiques ne sont pas oubliées, puisque l'article IX est consacré au système d'arbitrage en cas de litige entre les deux parties, système assez compliqué qu'il ne paraît pas nécessaires d'exposer ici. En revanche, il est important de souligner que le contrat est soumis au Droit Français, et que l'ultime recours si un différend ne peut se régler par un arbitrage à l'amiable sera la Chambre Internationale de Commerce de Paris. Cela constitue naturellement un très bon point pour Renault qui évoluerait en terrain connu dans un tel cas.

Le dernier grand aspect de se contrat, qui, même s'il est moins important que les deux autres, reste à signaler, est le fait que celui-ci propose quelques ouvertures vers l'avenir. La R.N.U.R. n'étant pas seulement un constructeur de véhicules de tourisme, elle peut proposer ses services aux Japonais dans d'autres domaines, en l'occurrence celui des machines nécessaires à la construction de la voiture, machines qu'elle fabrique pour la plupart elle-même et qu'elle s'engage dans la contrat à fournir à Hino pour un prix avantageux –leur prix de revient plus 3% (Article IV), prenant ainsi une sérieuse option sur les futurs besoins de Hino.

Par ailleurs, si le contrat a finalement été limité à une durée de sept ans, il est d'ores et déjà prévu qu'il soit renouvelable par périodes de 2 ans (Article VIII), ce qui montre bien la volonté des dirigeants de la Régie de ne pas clore l'affaire forcément à la fin de la première période si elle s'avère profitable. En revanche, le cas contraire est bien entendu envisagé, les modalités de résiliation sont également

fixées, et chacun peut y mettre fin par préavis de 1 an avant la fin de chaque période. Renault conserve toutefois là encore un avantage, puisque :

> « Si néanmoins, il apparaissait que l'activité de Hino Diesel Industry n'avait pas pour effet d'augmenter les disponibilités de voitures Renault au Japon, la R.N.U.R. aurait la faculté de résilier, à tout moment, le présent contrat avec un an de préavis. » (Article VIII).

Malgré la difficulté des négociations, c'est donc finalement avec un contrat solide et apparemment largement à son avantage que Renault s'engage au Japon le 26 février 1953. Un mois plus tard, le 28 mars plus précisément, la première 4 CV "made in Japan" –ou plutôt "assembled in Japan", sort de la chaîne de Hino[1]. Pour la Régie, l'aventure japonaise a commencé.

[1] Réunion du courrier du 01.04.53.

Partie II :

Le temps des succès.
(1953-1955)

VI. Des débuts difficiles.

En ce printemps 1953, Renault se retrouve donc engagé au Japon, certes avec un contrat très satisfaisant, mais aussi avec une connaissance toujours aussi sommaire de ce pays et de ses habitants. De ce fait, et cela n'a rien d'étonnant, les premiers pas de Renault (comme acteur véritablement impliqué) en cette terre inconnue vont être accompagnés de bon nombre de doutes et autres difficultés. Cela va toucher tous les domaines : adaptation aux méthodes de travail japonaises, problème matériels en tous genres, questions politiques, doutes sur les intentions réelles des japonais, etc.. La voie de la conquête du pays du Soleil Levant apparaît vite semée d'embûches !

Les problèmes commencent quasiment dès la signature du contrat. En effet, si le fait que ce dernier soit rédigé en Français présentait, on l'a vu, un avantage certain pour Renault qui en connaissait ainsi les termes exacts, cela implique également un effet pervers, qui ne va bien entendu pas manquer de se révéler presque immédiatement : les Japonais, pouvant aisément invoquer une erreur d'interprétation ou une imprécision linguistique, vont avoir la possibilité de transformer ce désavantage en un argument imparable pour la remise en cause de certains points. Réalisant ce danger, Renault va très vite apporter des modifications et des précisions au contrat, par un système d'annexes, le but étant non seulement de préciser les points qui pourraient s'avérer litigieux[1], mais aussi

[1] Memorandum, Tokyo, 06.03.53.

de se rapprocher encore plus du texte d'Austin[1], que les Japonais persistent à garder comme référence absolue. On ne reprendra pas ici toutes ces modifications, ce qui reviendrait à reprendre, sinon la totalité du contrat, au moins une majorité des points, mais deux exemples de ces modifications et mise au point suffisent à mesurer l'importance et la diversité de celles-ci, puisque cela va respectivement d'une redéfinition du dollar comme « monnaie de compte des accords financiers franco-japonais » au remplacement de l'expression « à l'expiration » par « à la terminaison », plus conforme à la traduction anglaise.

Mais malgré ces précautions, les Japonais vont parvenir à trouver une faille importante, et en mai 1953, ils sont en France pour rediscuter de quelques points de détails plutôt importants :

> « M. Guérin a eu ce matin la première réunion sérieuse avec les Japonais sur l'interprétation du contrat. Il a appris que le gouvernement japonais considère que les pourcentages d'incorporation ne se calculent que sur une partie ou nous apportons des choses nouvelles, c'est-à-dire la mécanique. La voiture complète montée vaut 826 dollars sur la base des prix donnés aux Japonais, dont 90 dollars de montage final. M. Guérin a accepté, sous réserve de l'avis de sa Direction, que les pourcentages soient calculés sur la base de 736 dollars… »[2].

Et au grand désespoir de Pierre Lefaucheux, qui estime « qu'il ne faudrait rien céder aux japonais », sous peine de se « faire grignoter très vite », Renault va devoir abdiquer sur ce point, et laisser les calculs s'effectuer sur la base des 736 dollars. Par ailleurs, les négociations des délais de remise des documents par Renault pour la progression de Hino font déjà rage (ce point sera toujours un point de tension, les Français cherchant à repousser les échéances alors que les japonais ont intérêt à précipiter les choses). Là aussi, Renault va devoir céder, puisque sur la date des 50%, alors que Pierre Lefaucheux avait prévu janvier1955 au plus tôt, Hino va finalement gagner un an en obtenant janvier 1954.

---

[1] Note : « Modifications apportées dans la rédaction du contrat Japon », P. Vignal, 30.03.53., carton PL12.
[2] Réunion du courrier du 27.05.53.

Avec ces déconvenues, les doutes des Français sur les intentions réelles des Japonais, pour autant qu'ils aient jamais disparus, ne vont pas tarder à resurgir. Et l'inquiétude est d'autant plus grande que Renault est désormais engagé par un contrat à fournir des informations, informations sur lesquelles Hino se montre vite très gourmand :

> « M. Picard attire l'attention sur les pièces demandées par les Japonais. Cela représente toutes nos normes. Il trouve dangereux d'aller aussi vite car nous ne savons pas encore si les Japonais jouent bien le jeu. »[1].

Renault ne peut en effet pas décider des pièces que les Japonais vont fabriquer, mais tout au plus essayer d'orienter leurs choix, au grand désespoir du même Fernand Picard qui craint en outre que, une fois ce dont ils avaient besoin obtenu, les Japonais ne donnent même pas tous les dollars dus à la Régie. C'est bien sûr là une position extrême, mais les inquiétudes se sont vite répandues chez les Français.

En effet, dès son retour du Japon après la signature du contrat, Pierre Vignal a fait part, dans son compte-rendu, de ses impressions mitigées[2]. S'il est vrai que les japonais « lui ont laissé une impression de bonne foi », de gens « très désireux de faire leur travail et de le bien faire », et qui de plus « ne sont pas achetables », un entretien qu'il a eu avec les représentants du constructeur anglais Rootes a quelque peu tempéré son jugement. Rootes a, comme Renault, conclu un contrat d'assistance technique et de montage local avec un constructeur japonais (Isuzu). Or, si les Anglais sont parvenu, dans leur contrat, à maintenir une clause selon laquelle « à l'expiration des sept années, tous les documents techniques et les plans lui seront rendus, […] les japonais ne voulaient pas de ce texte, ce qui démontre bien qu'ils ont des arrière-pensées. ». Et si Isuzu fomente ce genre de projet, pourquoi serait-on plus à l'abri avec Hino, sachant que c'est la politique du M.I.T.I. qui se cache derrière celle des industriels ? C'est donc un climat de suspicion qui s'installe rapidement, phénomène qui va durer, ainsi que le montre une lettre d'Aimé Jardon du 7 janvier 1954 adressée à M. Guérin, dans laquelle il livre ses impressions après quatre mois passés au Japon[3] :

---

[1] Réunion du courrier du 27.05.53.
[2] Réunion du courrier du 01.04.53.
[3] Carton Correspondance A.J.

> « Le premier point qui m’a aidé a comprendre les réactions des gens qui m’entourent est le fait qu’ils manquent de franchise. Il ne s’agit pas à proprement parler d’un défaut : la franchise n’existe pas pour eux, tout simplement. Toutes les personnes qui m’entourent agissent donc naturellement avec dissimulation. Je dois être constamment à l’affût, vérifier tout ce qui se fait autour de moi. Lorsque je découvre quelque chose qu’on a tenté de me cacher, et que je manifeste mon mécontentement, mes interlocuteurs n’ont jamais l’attitude de personnes dont on a démasqué la mauvaise foi. Ils ont plutôt conscience d’avoir joué et d’avoir perdu. Car ceci est le deuxième point à considérer : nos amis sont joueurs. Et parce qu’ils sont joueurs, remettent toujours tout en question. S’ils n’ont pas obtenu quelque chose d’une certaine manière, ils essaient un autre moyen, tentent un autre "coup". C'est ainsi qu'on a essayé à de très nombreuses reprises d'obtenir de moi des renseignements techniques dépassant le cadre de la mission qui m'a été fixée. De même, bien que j'ai précisé dès mon arrivée qu'il ne s'agissait en aucun cas de m'immiscer dans ce qui ne me regarde pas, et malgré d'innombrables demandes, je n'ai pas encore obtenu que l'on me communique le courrier qui m'intéresse directement. Nous aurions pourtant évité quelquefois des malentendus. On a cherché également à me circonscrire le plus possible. J'ai eu beaucoup de mal à obtenir la disposition d'une voiture de service qui me permette d'aller où bon me semble, alors qu'on entendait à l'origine "organiser mes déplacements". ».

La lettre se poursuit sur une éloge des qualités de travailleurs des Japonais, ce qu’il faut signaler pour ne pas attribuer à l’auteur de ces propos un procès systématique des Japonais, mais on aura l’occasion de revenir sur ce point. Reste que dans ces conditions assez ambiguës, il va falloir apprendre à travailler avec ces nouveaux partenaires, et avant même de travailler, à communiquer efficacement.

Renault qui travaille avec Hino en 1953, c’est en effet le choc de deux cultures qui, finalement, s’ignorent quasiment totalement. L’arrivée d’Aimé

Jardon au Japon et le récit de son difficile apprentissage des us et coutumes locales, ainsi que ses premiers rapports et le début de son travail avec eux montrent combien la différence culturelle a été une difficulté à part entière dans cette collaboration.

C'est donc dans la nuit du 15 au 16 septembre 1953 qu'Aimé Jardon arrive au Japon. Remplaçant de M. Pinsard, qui avait aidé les Japonais à démarrer le montage de la 4 CV, il devient le consultant technique local de Renault, avec pour mission de mener à bien la fabrication du train avant de la voiture (qui est alors sa spécialité) par Hino. On ne détaillera pas ici les conditions de son contrat. Signalons juste, pour simplifier, qu'il reste un employé de la R.N.U.R. mais à la charge de Hino pour deux ans, durée initiale de sa mission. Il nous raconte ses premiers contacts avec les Japonais.

Le premier problème, et sans aucun doute un des, sinon le plus, importants, est celui des rapports humains : comment se comporter pour faire bonne impression, ne pas vexer, etc. ? Dans ce domaine, les choses ont été pendant un certain temps très difficile, les différences étant très marqués entre la culture japonaise et la culture occidentale, et Aimé Jardon explique ces petites erreurs au quotidien qui n'ont pas été sans lui poser quelques problèmes :

> « Donc, j'ai mis du temps avant de comprendre comment il fallait s'y prendre, les choses qu'il ne fallait pas faire… Ca m'a pris neuf mois! Entre temps, j'ai fait énormément de blagues, beaucoup d'erreurs psychologiques. J'essayais d'être gentil avec eux, compréhensif, etc., c'était une valeur qui n'était pas reconnue là-bas, pas du tout, c'était de la faiblesse… Par ailleurs, je faisais de grosses blagues parce que je souriais souvent, il m'arrivait de plaisanter avec l'interprète, et ils ne comprenaient pas la plaisanterie… Donc j'ai arrêté tout ça, mais ça a pris du temps, et pendant ce temps, je me suis fait un certain nombre d'ennemis, parce qu'ils ont considéré que comme je riais à leurs paroles, je me moquais d'eux, donc ils perdaient la face par rapport aux autres… Voilà, donc j'ai eu des problèmes pendant assez longtemps. ».

Vient ensuite le problème de l'apparence physique. N'entendons pas par là que les Japonais pratiquent un racisme primaire, mais le type occidental est pour

eux vite assimilé à la nationalité américaine, leur ennemi, vainqueur à la politique humiliante contre lequel une vive rancœur subsiste naturellement, et de fait, cela ne facilite pas le premier abord pour Aimé Jardon :

> « Ca c'était très pénible, et j'en souffrais énormément, car j'étais pris comme un Américain. Quand ils comprenaient que j'étais Français, alors là, ça changeait, c'était tout de suite très différent: Paris, la mode, etc. , enfin, les clichés habituels… ».

Il devra même aller jusqu'à apposer sur sa 4 CV un macaron montrant sa nationalité française afin de s'éviter quelques ennuis !

Moins grave que les deux premiers mais tout aussi important pour la mission qui lui est confiée, le problème de l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail va également se présenter à Aimé Jardon. Ces méthodes, d'ailleurs, qui le déconcertent au début, finiront par le séduire :

> « Ca m'a surpris au début, et puis après j'ai compris qu'en réalité, ils étaient plutôt en avance sur nous, sur ce plan-là, on travaillait tous dans la même pièce. Il y avait donc plusieurs étages, dans un grand bâtiment en bois qui était les bureaux centraux de Hino, et sur l'étage où je me trouvais, qui était l'étage industriel, il y avait une seule pièce. On était tous dans la même pièce! Et on travaillait tous ensemble: il y avait le bureau d'études, les méthodes, et tout le monde était là, sur le même niveau. Donc ça me gênait beaucoup, moi, parce que… pour le bruit, etc., donc j'ai pris l'habitude, et ils avaient tous l'habitude, de s'isoler mentalement, par rapport à l'environnement, et de se concentrer très profondément dans le bruit, etc.. C'était par contre extrêmement efficace. Parce que quand j'avais le moindre problème ou qu'eux même avaient le moindre problème, on levait la main, on se regardait, on se voyait, il n'y avait pas de rendez-vous pris, rien du tout, on faisait ça en temps réel. C'était très convivial aussi,… ».

Enfin, dernier obstacle à signaler dans cet apprentissage, et sans doute le plus évident : le langage. Les Français ne parlent pas Japonais. Les Japonais ont un Français des plus approximatifs, pour ceux qui le parlent, et le travail se passant au Japon avec une majorité de Japonais, ce choix ne serait pas logique. Reste la

solution de l'Anglais, mais on a vu qu'elle était loin d'être parfaite au cours des négociations, les traductions successives Français/Anglais/Japonais et vice versa occasionnant souvent quelques pertes ou transformations involontaires. C'est finalement une solution originale, un compromis, qui va s'imposer comme la plus efficace :

> « Tout ça se passait en "franco-anglo-japonais", ça a été un gros problème, ça. Surtout que j'ai appris l'Allemand, et ils ne connaissaient pas, à part les militaires… On buttait sur des problèmes ridicules… Par exemple, pour brancher les fils électriques correctement dans la voiture, il fallait mettre le bleu clair avec telle cosse. Et le bleu clair en Japonais, ça ne se dit pas comme en Anglais. Donc on a inventé des termes techniques, franco-anglo-japonais. Et encore aujourd'hui, je me souviens de certains termes: "tensonedji", c'était le filetage roulé, c'était plus commode de le dire en Japonais, je ne sais pas pourquoi… D'autres mots, c'était en Français… De sorte que dans le courrier, par exemple, que l'on envoyait en France, il y avait des grandes lettres dans lesquelles il y avait des caractères japonais, des caractères chinois, des mots anglais, et des mots français. Et bien c'est une gymnastique, et on comprend très vite, on s'y fait très vite. ».

Voici donc tout ce qui fait, au début des années 1950, la difficulté d'un travail entre Français et Japonais. Mais si Aimé Jardon a pu finalement s'adapter, se faire même apprécier par les Japonais en étant à leur contact permanent, on imagine bien que pour les gens de Renault qui sont restés à Paris, les choses n'en ont bien entendu pas été de même. Auront-ils seulement compris les Japonais durant ces quelques années ?

Parallèlement à ces difficultés d'ordre culturel, de sérieux problèmes matériels vont également se poser. Ceux-ci concernent tout d'abord l'outil de travail. Bien que les Japonais aient entrepris dès 1952, sans même en avoir l'accord d'ailleurs, des travaux pour la réalisation d'une usine de montage[1] qui leur a coûté 120 millions de francs, ainsi qu'une augmentation de capital de 250

[1] Réunion du courrier du 01.04.53.

millions de francs[1], les conditions de travail et le matériel que trouve Aimé Jardon semblent assez pittoresques, surtout pour ce jeune ingénieur qui arrive tout droit de Billancourt :

> « Il y avait un petit hall de montage, qui n'existe plus maintenant, bien sûr, qui avait été construit, et à l'époque Hino n'avait pas d'argent, donc ils faisaient ça de bric et de broc, et il y avait une cabine de peinture qu'on ne pouvait pas utiliser quand les temps étaient trop chauds, parce que le taux d'humidité étant élevé, on ne pouvait pas peindre, mais enfin le montage, c'était encore à peu près correct, et ils en étaient fiers, ils montraient ça aux visiteurs. Mais en usinage, et c'était pour ça que j'étais parti, moi, il n'y avait rien, que des grosses machines pour faire des camions. Ils n'avaient jamais taillé un pignon, des cannelures en développement, ils ne connaissaient pas, c'est moi qui ai fait les premières avec eux, et on n'avait pas de machines, et ils ont acheté, trouvé des machines de bric et de broc, et les premières machines ont été mises dans l'herbe, il n'y avait pas de sol, pas de bâtiments, rien du tout ! ».

Mais l'état des usines japonaises fait bien sûr partie d'un tout : rappelons que le Japon a à peine entamé sa reconstruction en 1953, et cela se ressent également fortement sur l'état des routes, élément qui intéresse au tout premier plan la construction automobile… Et là, on peut tout simplement le qualifier de catastrophique. Dans son premier rapport sur l'utilisation de la 4 CV au Japon daté du 17 novembre 1953[2], Aimé Jardon résume la situation :

> « Dans un rayon de 80 km autour de la capitale existe un réseau de routes revêtues. Au voisinage des grandes villes et sur certains parcours, on trouve également parfois des routes acceptables, mais peu entretenues. Partout ailleurs, les chemins sont de mauvaise qualité, les ondulations de la surface, les "nids de poule" (qui atteignent parfois deux ou trois mètres de diamètre), les projections de pierre, la poussière ou la boue, ainsi que la sinuosité et l'étroitesse des chemins, ne permettent que de faibles vitesses. ».

[1] Note de la Direction Commerciale Exportation à Pierre Lefaucheux, 26.11.52., carton P.L.12.
[2] Carton Comptes-rendus fabrication/utilisation.

Entre autres anecdotes, il avoue même avoir renoncé la première fois qu'il a essayé de parcourir les 80 km le séparant du Mont Fuji ! Sur des routes dans un état aussi apocalyptique, on imagine bien les terribles souffrances qu'endurent les mécaniques, et par conséquent les casses fréquentes et les besoins en pièces détachées. Mais l'approvisionnement de celles-ci va poser quelques difficultés la première année.

Les premières 4 CV japonaises vont en effet souffrir d'une véritable pénurie de pièces de rechanges. Il y a à cela plusieurs raisons. D'abord, si les allocations dollars arrivent assez rapidement pour les collections C.K.D., le M.I.T.I. semble traîner un peu plus des pieds lorsqu'il s'agit de ces pièces, bien que les conditions les concernant aient été clairement précisées dans le contrat. On peut penser que les Japonais agissent ainsi afin de créer volontairement cette situation de pénurie qui leur offre un argument de poids pour réclamer la fabrication desdites pièces, ce qui serait bien sûr plus intéressant pour eux. Et Renault se refusant à envoyer la marchandise avant d'avoir les dollars, c'est ce qu'ils vont finir par faire à l'automne 1953[1]. Mais sur ce point, les Français demeureront intraitables, renvoyant la faute aux Japonais et en profitant pour leur faire comprendre qu'ils ne sont pas dupes, expliquant également que le problème serait aggravé par des délais de transport plus importants pour ces envois que pour les voitures complètes[2], mais que « après examen de la question, nous nous sommes rendus compte que la situation actuelle était provisoire, et qu'au début de l'année 1954 Hino Diesel aurait les pièces de rechange nécessaires pour pallier la demande ». Et c'est finalement les premières 4 CV japonaises et leurs propriétaires qui vont être les victimes de ce nouveau "bras de fer" entre Renault et les Japonais, car les mécaniciens locaux sont contraints à effectuer l'entretien des voitures avec des pièces de fabrication artisanale à la qualité des plus douteuses, et comme le dit Aimé Jardon dans son compte-rendu du 17 novembre 1953, « leur bonne volonté ne supplée pas toujours à leur savoir »[3]. S'en suivent bien entendu des problèmes, sinon de sécurité étant donné les vitesses atteintes sur les routes japonaises, au

[1] Lettre de P. Guérin à F. Chevallier, 30.10.53., carton correspondance Hino/Renault.
[2] Lettre de P. Guérin à Hino Diesel, 15.11.53., carton correspondance Hino/Renault.
[3] Carton comptes-rendus fabrication/utilisation.

moins de fiabilité certains, et qui peuvent malgré tout nuire à la réputation d'un nouveau modèle.

Mais les démêlés de Renault avec le M.I.T.I. ne vont malheureusement pas se cantonner à ce problèmes de pièces, et c'est rapidement l'ensemble des allocations dollars qui va faire constamment l'objet d'âpres négociations, tant en termes de montants qu'en termes de délais d'ouverture des crédits. Ainsi, et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres, en novembre 1953, on ne connaît toujours pas le montant exact de l'allocation pour la période octobre 1953 – mars 1954, que l'on sait juste comprise entre 850.000 et 1 million de dollars. C'est d'autant plus gênant que les autorités japonaises surveillent de très près l'utilisation de ces devises et vont même jusqu'à infliger des amendes pour immobilisation inutile de capitaux lorsque ces attributions ne sont pas exploitées au maximum[1] ! Et cela pose également des problèmes considérables à Renault et à Hino qui sont dépendants du bon vouloir du M.I.T.I. concernant ces allocations pour leurs cadences de production, aussi bien pour l'emballage des C.K.D. d'un côté que pour l'assemblage des voitures de l'autre. Ces problèmes ne se limiteront d'ailleurs pas au début de cette collaboration, et en deviendront même un élément constant. Cela est en partie dû à des questions politiques qui dépassent largement le cadre de l'affaire Renault – Hino.

En dehors de la construction automobile, les échanges entre la France et le Japon à cette période sont quasiment inexistants, la France étant d'ailleurs « le seul grand pays qui n'a pas avec le Japon un "modus vivendi" quelconque et de cela les Japonais nous en tiennent tellement rigueur que nous sommes l'objet d'une véritable discrimination »[2]. L'absence de véritable traité de commerce entre les deux pays va être tout au long de cette affaire un véritable poison pour Renault qui se voit ainsi moins bien traité que ses concurrents allemands ou britanniques, d'autant que l'on peut imaginer que les autorités japonaises se servent de Renault pour faire pression sur la France et obtenir un accord plus à leur avantage que le simple achat de matériel et de technologie à la Régie. Malheureusement pour

[1] Lettre de F. Chevallier à Renault, 06.11.53., carton correspondance Hino/Renault.
[2] Lettre de F. Chevallier à Renault, 18.12.53., carton correspondance Hino/Renault.

Renault, les autorités françaises ne montreront pas que de la bonne volonté en la matière.

Mais malgré tout cela, on peut dire, au vu des tableaux d'allocations pour l'année 1953, que Renault s'en sort plutôt bien.

Allocations dollars pour l'importation de véhicules automobiles au Japon (par pays)[1] :

Période	Véhicules	France	Angleterre	Allemagne
Avril-Septembre 1953	C.K.D.	680000	1500000	
	Complets	570000	1000000	1510000
	Total	1250000	2500000	1510000
Octobre 1953-Avril 1954	C.K.D.	854000	1060000	
	Complets	485000	377000	1107000
	Total	1339000	1437000	1107000

Allocations à la fin 1953 pour les constructeurs japonais en collaboration avec des constructeurs étrangers (en dollars)[2] :

Constructeur	1ère allocation	2ème allocation	Total
Hino (Renault)	427000	427000	854000
Nissan (Austin)	140000	354000	494000
Isuzu (Hillman)	406000	160000	566000

On voit donc ici que, si dans les comptes par pays, la France est particulièrement désavantagée par rapport à ses concurrents, en particulier l'Allemagne qui ne fait même pas l'effort de fabriquer au Japon, quoique la situation se régularise progressivement dès 1954, en terme d'allocations par constructeurs, Renault, en étant quasiment le seul Français au Japon (seuls

[1] Note d'information du 28.10.53., carton P.L.12.
[2] Note d'information du 19.02.54., carton correspondance Hino/Renault

quelques véhicules Citroën ou Peugeot y parviennent de manière très anecdotique), parvient à obtenir largement plus que ses concurrents.

Malgré toutes ces difficultés plus ou moins prévisibles, et qui sont, on vient de le voir, parfois à relativiser, le succès de Renault au Japon va rapidement être bien réel, notamment grâce à cette petite 4 CV qui s'impose très rapidement comme un élément indissociable du paysage automobile de ce Japon des années 1950. On va maintenant voir comment la petite citadine française s'adapte à ce nouvel environnement.

VII. La 4 CV au Japon.

Si les premières 4 CV arrivées entièrement montées au Japon dès 1951 avaient déjà, on l'a vu, suscité un certain enthousiasme sur ce marché, les 4 CV made in Japan vont rapidement concrétiser ces débuts prometteurs. Mais parallèlement aux chiffres qui scellent ce succès, ce sont ici les différents aspects de la vie de la voiture au Japon qui vont nous intéresser ici, du montage à l'utilisation en passant par l'entretien.

Avant d'être assemblées dans les usines de Hino, les 4 CV en C.K.D. sont acheminées au Japon par voie maritime, du Havre ou de Marseille à Yokohama pour être plus précis, dans des emballages spéciaux censés résister à l'humidité et ainsi éviter la corrosion qui est un des drames de l'exportation automobile lorsque celle-ci doit s'effectuer par bateau. Si ce transport ne représente certes pas un intérêt décisif pour notre étude, on notera toutefois qu'il va très rapidement s'effectuer par le biais d'une seule compagnie maritime, la Mitsui Steamship, dont le choix a été plus que vivement recommandé par Hino à Renault[1]… Les prestations de cette compagnie étant tout à fait satisfaisantes, les Français peuvent difficilement s'en plaindre, mais on peut imaginer tout de même une certaine frustration de ne pas pouvoir employer des navires français, ou plus simplement de ne pas pouvoir faire jouer normalement la concurrence. Cette information ne prend en fait tout son sens qu'associée à une autre : parallèlement au Crédit Lyonnais, un nom va progressivement s'imposer dans les transactions bancaires

[1] Note de service du 16.02.54., carton P.L.12.

entre Renault et Hino : celui de la Mitsui Bank. Or, le groupe Mitsui est un des grands trusts japonais censés avoir été démantelés à la fin de la guerre. Nous avons ici une belle preuve de l'échec de cette politique, et il semble que Renault y ait été confronté : on peut en effet facilement imaginer des liens aussi importants qu'officieux entre Hino Diesel et ce groupe, et cela aurait au moins pour conséquence que Renault ait eu un interlocuteur bien plus puissant qu'il n'y paraissait. Mais ce ne sont bien sûr là que suppositions et il est temps de refermer cet aparté pour revenir à notre 4 CV.

De Yokohama à Hino, le transport des collections C.K.D. s'effectue par la route. Ensuite, du déballage des C.K.D. à la sortie de chaîne, le montage des voitures va se faire suivant une organisation très précise en plusieurs étapes[1].

Le déballage des collections C.K.D. constitue dans ce processus une étape à part entière. Celles-ci arrivent en effet « dans d'énormes caisses dont un ensemble de trois permet le montage de cinq voitures. Chaque ensemble comporte deux caisses contenant les pièces de carrosserie, les sièges, accessoires divers, etc., et une caisse contenant les moteurs. Les arrivages de voitures se font par lots de cinquante. ». Les pièces étant recouvertes d'un vernis pour les protéger de la corrosion, le déballage doit donc s'accompagner d'une phase de nettoyage au trichloretylène, afin de pouvoir ôter cette pellicule avant de commencer le montage proprement dit.

Celui-ci s'effectue en quatre phases distinctes. La première « consiste à la préparation du plancher et des côtés de la caisse ». Ils sont assemblés, ainsi que le toit, lors de la deuxième phase. Le tout est soudé pendant la troisième, et il est alors temps de numéroter les voitures. Enfin, la voiture prend véritablement forme lors de la quatrième phase, qui voit l'apport des ailes avant et arrières, du capot et des portières.

Restent alors deux étapes de finition : la peinture, bien entendu, qui se fait dans des conditions très difficiles, étant donné que cette opération demande une atmosphère particulièrement sèche, ce qui est très loin d'être facilité par le climat local, et la sellerie. Ces deux dernières étapes sont effectuées par une main-

[1] Article non daté, non signé, carton note sur la fabrication + divers.

d'œuvre essentiellement féminine qui soigne tout particulièrement la finition, par fois même un peu trop comme l'explique Aimé Jardon :

> « Il y avait une dizaine de filles en fin de chaîne qui bichonnaient la voiture, qui regardaient le moindre défaut sur la peinture… Je les engueulais d'ailleurs, parce que souvent elles abîmaient la peinture, plutôt, elles la rendaient vendable, mais elles abîmaient intrinsèquement la qualité de la peinture. Mais c'était parfait, la tension des tissus, tous les petits détails qui font que le client a l'impression de qualité étaient tout à fait remarquablement faits! ».

Et de ce fait, la qualité de finition d'une 4 CV Hino n'a rien a envier à celle d'une 4 CV française.

Entre temps, le moteur a été assemblé à part sur une chaîne accessoire pour être ensuite posé dans la voiture, et c'est finalement un total d'une centaine d'heures de travail (réparties entre les différents ouvriers, bien entendu) qui auront été nécessaires avant que la 4 CV ne soit prête à rouler[1].

La distribution est enfin assurée par le réseau de représentants Hino, qui s'étale sur l'ensemble du territoire japonais, avec cependant une concentration dans le sud du territoire bien normale puisque c'est là que la population est la plus nombreuse. Ces représentants sont au nombre de vingt-cinq en février 1955[2]. On notera également la présence d'une nouvelle « station service Renault » inaugurée le 25 janvier 1954, moderne, spacieuse et proche du centre de Tokyo où sont vendues, outre les 4 CV assemblées sur place, quelques Frégates et Juva importées entièrement montées. Renault a ainsi pignon sur rue au même titre que ses concurrents les plus renommés, américains notamment.

Voyons maintenant l'utilisation qui est faite de la 4 CV au Japon. Si la voiture s'est introduite sur ce marché en tant que véhicule particulier, c'est rapidement utilisée comme taxi qu'elle va s'y imposer. Ainsi, si en novembre 1953, la première catégorie représente encore 55% des ventes contre 45% à la

---

[1] En février 1955, il faut encore en moyenne 101 heures, contre seulement 97,1 dès avril 1955 (source : tableaux « Man-hours required for assembling 4 CV cars » des 04.03.55. et 06.05.55., carton correspondance Hino/Renault).

[2] Note de Hino à Renault, 20.02.55., carton comptes rendus fabrication/utilisation.

seconde[1], dès juillet 1954, ce sont les deux tiers des 4 CV japonaises qui sont utilisées comme taxis[2]. Assez paradoxalement étant donné le goût des Japonais pour le matériel allemand, la principale victime de cet essor est la Volkswagen (passée à la postérité sous le nom de Coccinelle), qui bien que plus fiable que la Française, a contre elle le handicap de ses seulement deux portes contre quatre pour la petite Renault, ce qui est un élément décisif pour cet usage. Si cette orientation dans l'utilisation de la voiture est au début un avantage, l'automobile particulière étant encore extrêmement marginale au Japon, la situation va rapidement évoluer, ce marché étant en pleine expansion tandis que celui des taxis sature, et dès l'automne 1954, Aimé Jardon devra attirer l'attention sur « la nécessité de toucher la clientèle "conduisant elle-même" et de ne pas se cantonner dans les taxis dont les perspectives ne sont pas illimitées »[3]. Mais malgré cette petite inquiétude, les carnets de commande de Hino demeureront pratiquement toujours largement remplis.

Comment la 4 CV se comporte-t-elle alors à l'usage ? Conçue à l'origine pour les routes françaises dont l'état est largement meilleur que celui des routes japonaises, cette petite voiture va nécessiter un certain nombre de modifications. Ses principaux problèmes de fiabilité vont en général toucher les pièces en rapports avec les trains roulants, celles qui bien entendu souffrent le plus de l'état des routes. La plupart du temps, les modifications sont relativement simples à effectuer : il suffit de localiser les pièces qui cassent et de les renforcer (par un diamètre supérieur, par exemple, s'il s'agit d'une barre). Ces évolutions se font donc progressivement, sans poser de gros problèmes. En revanche, Renault va être confronté à un problème beaucoup plus difficile à résoudre : l'étanchéité de la voiture à la poussière. La quantité de poussière sur les routes japonaises est en effet considérable, sans commune mesure avec la France, et celle-ci pénètre partout dans la voiture, aussi bien dans le système de refroidissement que dans le moteur, occasionnant de nombreuses pannes, mais aussi dans l'habitacle, et on imagine la gêne que cela peut occasionner aux passagers. Dans ce cas aussi les améliorations se feront au cas par cas, très progressivement. Enfin, dernier défaut

[1] Utilisation de la 4 CV, 17.11.53., carton comptes-rendus fabrication/utilisation.
[2] Utilisation de la 4 CV, 06.07.54., carton comptes-rendus fabrication/utilisation.
[3] Lettre de Aimé Jardon à M. Guérin, 10.09.54., carton correspondance Aimé Jardon.

important de la 4 CV au Japon, la mauvaise tenue de sa sellerie est mise en évidence par son utilisation en tant que taxi. Renault abandonnera vite la confection de celle-ci aux japonais, qui en amélioreront la qualité.

Mais parallèlement à ces défauts, la 4 CV est évidemment reconnue au Japon pour certaines qualités. Ainsi, outre son esthétique et la relative bonne tenue de sa carrosserie (Aimé Jardon et ses collègues de Hino ont mis au point un procédé de peinture, appliqué en série pour la première fois au Japon, qui rend celle-ci plus brillante et plus durable), c'est surtout sa mécanique qui retient l'attention et attire les éloges : son moteur en particulier, en plus d'être à la fois sobre et nerveux, est d'une robustesse incroyable pour cette cylindrée (50.000 à 90.000 km avant la première révision !), ce qui avantage les taxis qui accumulent les kilomètres. Et c'est bien entendu une de ses principales armes contre la concurrence, concurrence à laquelle nous allons maintenant nous intéresser afin de mieux situer la 4 CV dans le paysage automobile japonais.

Si le marché automobile japonais au tout début des années 1950 fait figure d'Eldorado pour les constructeurs occidentaux, les quelques rares modèles japonais existant pouvant faire sourire vu d'Europe ou des Etats-Unis, la donne va rapidement évoluer au cours de la décennie. Mais si la petite Renault doit lutter dès ses débuts pour s'imposer, c'est encore principalement contre ses concurrentes européennes, les américaines ne jouant bien sûr pas dans la même catégorie.

Commençons par passer en revue cette concurrence. Elle se divise en trois catégories : véhicules japonais, véhicules étrangers fabriqués au Japon et véhicules étrangers directement importés. Pour la première catégorie, quatre marques se partagent la production : Toyota (Toyopet R.H.), Nissan (Datsun 0B6), Ohta (Type P.A. et Type P.H.) et Prince (A.1.S.H.). Leur production, encore faible, croit cependant très vite, passant de 6945 véhicules en 1953 à 13848 pour les neuf premiers mois de 1954. Pour donner un ordre d'idée, on compte alors un total de l'ordre de 85.000 véhicules de tourisme en circulation au Japon[1]. La Renault 4 CV partage la seconde catégorie avec deux véhicules

[1] Note d'information sur le Japon, non daté (estimé fin 1954), carton P.L.12.

britanniques : l'Austin A40 et la Hillman Minx, fabriquées respectivement, rappelons-le, en collaboration avec les constructeurs japonais Nissan et Isuzu. Nous n'avons malheureusement pas de chiffres de production pour ces deux modèles, mais étant donné les montants des allocations, on peut en déduire qu'ils sont inférieurs à ceux de la 4 CV, sur lesquels nous allons revenir bientôt, surtout en ce qui concerne Hillman. Enfin, dans la troisième catégorie, il serait sans doute difficile de faire un recensement exhaustif, du fait que plusieurs types de véhicules ont dû être importés au Japon de manière anecdotique, aussi ne citerons nous que le principal : la Volkswagen, pour laquelle nous n'avons pas non plus de statistiques. C'est dans ces deux dernières catégories que l'on trouve les véritables concurrentes de la 4 CV, et tout particulièrement dans la troisième puisque la Volkswagen est rapidement considérée par Renault comme « notre vrai et seul dangereux concurrent »[1].

Et lorsque l'on parle de concurrence, il est impossible d'occulter la question des prix. Le tableau suivant donne un aperçu des tarifs des quatre véhicules européens en lutte sur le marché japonais :

Le prix des voitures étrangères au Japon :
(prix de vente en Yens)

	novembre 1953	**juin 1954**
Renault 4 CV	830000	795000
Austin A 40	1130000	1070000
Hillman Minx	env. 1000000	990000
Volkswagen	790000	n.c.

On comprend ainsi mieux pourquoi le danger ne vient pas des Anglaises, qui montrent par ailleurs moins de vélocité et de brio que la 4 CV, tout en accusant des consommations plus élevées. En revanche, la Volkswagen, seul modèle rivalisant avec la Française en terme de tarifs, est encore plus avantagée qu'il n'y

[1] Note d'information de F. Chevallier à Renault, 21.06.54., carton correspondance Hino/Renault.

paraît ici, car la 4 CV souffre d'un défaut important qui demande de relativiser son prix avantageux : un entretien très onéreux qui lui confère un prix de revient au kilomètre astronomique par rapport aux autres véhicules de sa catégorie. Ainsi, des essais effectués sur des taxis à Nagoya comparant la 4 CV à ses concurrentes, japonaises il est vrai et donc avec un coût de pièces moindre, donnent tout de même un résultat sans appel[1] :

Prix de revient au kilomètre de la 4 CV par rapport à la concurrence :

	Renault 4 CV	Datsun	Toyopet
Kilométrage de parcours	7966km	8797km	6302km
Frais des pièces	9859Yen	1840Yen	2955Yen
Frais des pièces par kilomètre	**1,23Yen/km**	**0,21Yen/km**	**0,41Yen/km**

Les compagnies de taxis avoueront d'ailleurs augmenter considérablement leurs frais en passant de l'Allemande à la Française qui doit dans ce domaine, on l'a vu, sa victoire essentiellement à ses deux portières arrière ! Et cette concurrente sera toujours d'autant plus redoutable que les Japonais préfèrent toujours traiter avec les Allemands, leurs anciens alliés, qu'avec les Français, qui ne font guère d'efforts pour nouer de solides relations commerciales avec le Japon. Mais Renault conservera l'avantage de la production locale, M. Nordhof, le président de Volkswagen, refusant de se plier aux conditions des Japonais pour s'implanter. Quand aux deux modèles anglais, concurrents naturels de Renault, ils vont connaître un succès plus mitigé, étant donné leur prix, et souffriront finalement plus de la politique d'austérité dans laquelle entre le Japon dès 1954 que Renault, bien que leurs efforts en matière d'intégration des fabrications japonaises, plus rapide et plus régulière, semblent plus importants.

Ainsi, le succès de la 4 CV au Japon est au rendez-vous. Dès 1954, les carnets de commande de Hino sont plus que remplis, et les délais de livraison sont de quatre à six mois. On voit même se développer un marché noir sur lequel des 4 CV d'occasion se négocient jusqu'à 1 million de Yens au lieu de 830.000 Yens

[1] Lettre de Kiyoshi Yamoto à Fernand Picard, 11.10.55., carton correspondance Hino/Renault.

pour une voiture neuve ! La production, bien que freinée par les allocations dollars du M.I.T.I. toujours inférieures aux espérances et aux besoins, progresse pourtant régulièrement, comme le montre ce calendrier que Shoji Okubo envoie à Pierre Lefaucheux en mai 1954, qui résume les productions effectuées et celles envisageables pour la fin 1954 et les deux années qui suivent :

Production de la 4 CV par Hino, résultats et perspectives :

	1954		1955		1956	
	Production mensuelle	**Production totale**	**Production mensuelle**	**Production totale**	**Production mensuelle**	**Production totale**
Janvier	139	852	*220*	*3465*	*280*	*6375*
Février	213	1065	*220*	*3685*	*280*	*6655*
Mars	207	1275	*220*	*3905*	*320*	*6975*
Avril	223	1495	*220*	*4125*	*320*	*7295*
Mai	*210*	*1705*	*220*	*4345*	*320*	*7615*
Juin	*220*	*1925*	*220*	*4565*	*320*	*7935*
Juillet	*220*	*2145*	*250*	*4815*	*350*	*8285*
Août	*220*	*2365*	*250*	*5065*	*350*	*8635*
Septembre	*220*	*2585*	*250*	*5315*	*400*	*9035*
Octobre	*220*	*2805*	*250*	*5565*	*400*	*9435*
Novembre	*220*	*3025*	*250*	*5815*	*450*	*9885*
Décembre	*220*	*3245*	*250*	*6095*	*450*	*10335*

Mais le succès est là et il faut l'assumer, ce qui n'est paradoxalement pas facile puisqu'il met les Japonais dans une position de force : pour exploiter ce marché, Renault doit obtenir plus d'allocations du M.I.T.I., et ce dernier peut se servir de cette position pour mettre la Régie toujours plus sous pression et obtenir ce qu'il veut. Ainsi, malgré cet indéniable succès, les choses sont toujours difficiles pour Renault qui doit sans cesse négocier au mieux la situation.

VIII. Les Japonais : formidables partenaires ou redoutables adversaires ?

Si ces deux premières années au Japon sont pour Renault un tel mélange de difficultés et de succès, cela est en grande partie dû à la personnalité et aux comportement des interlocuteurs nippons de la Régie. Qui sont-ils vraiment ? Quelles sont leurs réelles intentions ? Ce sont là des points qui vont s'éclaircir progressivement, plus ou moins lentement et plus ou moins partiellement pour Aimé Jardon, Pierre Lefaucheux et leurs collègues, apportant des réponses et de nouveaux doutes, des satisfactions et des déconvenues. Il est temps pour nous également de nous pencher sur cet aspect de l'affaire.

Pour compenser les handicaps matériels et techniques qui semblent faire du montage de la 4 CV dans les usines de Hino un véritable défi, les Japonais vont devoir faire preuve d'une force de travail considérable, et c'est le premier fait à retenir. Les témoignages d'Aimé Jardon à ce propos, qu'ils soient de l'époque où d'aujourd'hui, sont marqués de cette admiration et de ce respect que lui ont inspiré ses collègues nippons. Ainsi, il souligne, dans le premier compte rendu qu'il fait à la R.N.U.R. le 7 janvier 1954 :

> « Le personnel exécutant est très travailleur. L'entreprise est dynamique, d'autant plus qu'une fraction importante de la main d'œuvre s'est trouvée sans travail après la suppression des commandes américaines de réparation de matériel militaire. ».

Car en plus de sa bonne volonté, la main d'œuvre japonaise a également l'avantage d'être abondante et sous-employée, bien que cela puisse paraître paradoxal étant donné les travaux de reconstruction et de développement que le pays a encore à accomplir. Mais l'explosion démographique et les aléas de l'économie font que le chômage est une réalité bien présente dans ce Japon du début des années 1950. Et pour couronner le tout, ces hommes et ces femmes disponibles et travailleurs vont montrer un enthousiasme, une volonté de progresser, d'accomplir un travail de qualité qui vont leur permettre de surmonter le difficultés :

> « Bon, on ne peut pas imaginer ça, maintenant, quel était l'enthousiasme, et puis, bon, il n'y avait aucun obstacle qui résistait ! ».

Et, venant confirmer ces premières impressions d'Aimé Jardon, des résultats impressionnants, ne vont pas tarder à être au rendez-vous.

Les Japonais ont d'abord un souci de qualité qui étonne les ingénieurs français chargés de contrôler les pièces pour l'homologation. Aimé Jardon, prenant l'exemple des tolérances dans les cotes sur les plans, montre bien ce phénomène :

> «… les Japonais, avec leur rigueur, beaucoup plus rigoureux que moi, voulaient toujours que les choses soient parfaites. Donc sur beaucoup de plans, il y a une tolérance "J13", vous savez un cartouche en bas, et "cote sous tolérance J13". Qu'est-ce que c'est que "J13"? Alors j'explique que ça veut dire qu'il n'y a pas une précision particulière. Mais qu'est-ce que ça veut dire, qu'il n'y a pas une précision particulière? Ah, j'en sais rien, cherchez les normes…
>
> A.C.-M.[1]: Ce qui faisait le bonheur des usineurs français! (rires).
>
> A.J.: Bien sûr! Ils se mettaient au milieu de la tolérance "J13"! Pour des cotes qui n'avaient aucune importance… Donc quand on envoyait une pièce en France pour la faire homologuer, elle était parfaite. Je recevais

[1] André Compain-Mefray.

des papiers des techniciens, des études, me disant: "mais comment ça se fait, vous avez fait ça sur une machine à pointer, ce n'est pas possible…". Je disais: "Non, non, on a fait ça…" et puis j'expliquais avec telle et telle machine. "Ah! Extraordinaire!". Et ça à chaque fois! Chaque fois qu'on envoyait une pièce, elle était parfaite; ça aurait dû quand même ouvrir les yeux, ça, bon sang!

A.C.-M.: Ils pensaient peut-être que c'était un échantillon…

A.J.: C'est ce qu'ils me disaient: "C'est facile de faire une pièce prototype…". Mais je disais: "Ca n'est pas une pièce prototype, on va les faire toutes comme ça!"… Donc il y avait une qualité, même une qualité de finition de la voiture, exceptionnelle. ».

Bien sûr cet enthousiasme demande qu'on lui mette un bémol : toutes les pièces qui arrivent à Billancourt ne sont pas parfaites dès la première fois, de même que toutes les réalisations entièrement japonaises ne sont pas forcément immédiatement exemptes de tout reproche. On donnera deux exemples : une fourche embout de fusée de l'axe arrière refusée à l'homologation à cause d'un alliage ne répondant pas aux normes Renault[1], et, plus concret, de gros problèmes de déport de la voiture au freinage avec les premiers trains avant fabriqués par Hino[2]. Ces deux exemples sont intéressants parce qu'ils se trouvent illustrer deux des causes principales d'échec (toujours relatifs et temporaires, bien entendu…) dans les fabrications japonaises : dans le premier cas, la difficulté de se procurer des matières premières, et a fortiori des matières premières de qualité, la pénurie dans ce domaine perdurant jusqu'en 1956 et même au-delà, et dans le second, un péché d'orgueil dont les Japonais sont coutumiers, comme s'en plaint Aimé Jardon dans son rapport du 7 janvier 1954[3] à M. Guérin :

« … ce qui est le plus gênant est que les techniciens locaux ont l'impression d'avoir déjà fait beaucoup plus difficile. Ils n'acceptent les

[1] Lettre de Renault à Hino, 15.12.54., carton correspondance Hino/Renault.
[2] Compte-rendu n°8 du 01.10.54., carton comptes rendus fabrication, utilisation.
[3] Carton correspondance A.J.

> conseils qu'avec beaucoup de réticence et après avoir la preuve de leurs erreurs. ».

Et dans ce cas précis justement, M. Yamoto, qui a pris la direction effective des opérations depuis la fin de l'été 1954, avait poussé cet orgueil jusqu'à mettre Aimé Jardon en congé juste au moment où les premiers trains avant devaient être monté en chaîne, « persuadé que tout irait bien » !

Mais dans l'ensemble, la qualité est là, et ce même Kiyoshi Yamoto, pourtant fervent admirateur de la qualité germanique et qui estimait que Hino aurait mieux fait d'assembler la Volkswagen plutôt que la 4 CV, reconnaîtra, après l'essai d'un modèle sorti de ses ateliers que « la quatre chevaux n'est pas une "boîte de sardines", mais une voiture très robuste et que pour l'adapter aux routes japonaises, il suffit de renforcer certains organes non habitués en France à travailler avec la même brutalité. »[1].

Et cette qualité, pourtant obtenue avec des moyens dérisoires et réclamant par conséquent la plus grande application, est bien loin de ralentir les cadences de production. Au contraire, le 1er mars 1955, dans son compte-rendu n°12, Aimé Jardon annoncera une large avance sur les plannings de production les plus optimistes :

> « Bien qu'ils ne le manifestent pas, Hino Diesel sont très satisfaits de ce résultat. En effet, la fabrication locale est ainsi en avance de 1.500 voitures au moins (soit plus de 6 mois à la cadence de montage actuelle), sur le programme –évidemment déjà optimiste- établi à l'origine par Hino Diesel. ».

Et de tels résultats permettent d'envisager l'avenir avec encore plus d'optimisme, comme le montre le tableau du calendrier de production vu précédemment (c.f. chapitre VII, p. 82), ambitieux mais pas irréaliste du tout. L'ambition, d'ailleurs, les Japonais n'en manquent pas, et le montrent de plus en plus, au point que ces très (trop) bons résultats peuvent paraître inquiétants pour Renault.

Derrière cette encourageante évolution des cadences de production se cache bien entendu une volonté à peine dissimulée d'obtenir le plus rapidement possible

[1] Lettre de F. Chevallier à M. Guérin, 10.09.54., carton correspondance A.J.

les plans de Renault pour accélérer l'intégration des fabrications japonaises. Malgré diverses tentatives de renégocier les échéances de livraison des dessins, les Japonais n'ont pu obtenir de Renault l'établissement d'un planning en termes de dates : Pierre Lefaucheux a tenu à rester intraitable sur ce point, la livraison des plans pour les tranches suivantes doit se faire uniquement par rapport au nombre de voitures vendues. Ainsi, pour la tranche des 75%, qui doit débuter après que Hino ait produit 12.000 voitures, Renault n'enverra pas de document avant la 6.000ème 4 CV vendue[1]. C'est une mesure d'autant plus judicieuse que, en plus de mettre un frein aux velléités des Japonais, elle contraint ceux-ci à tout faire pour produire et vendre un maximum de 4 CV, et le M.I.T.I. doit fournir les allocations dollars régulièrement et en quantité suffisante s'il veut continuer à voir Hino progresser. Par ailleurs le compte s'effectuant en nombre de voitures vendues et non produites, on peut imaginer que c'est en grande partie grâce à cela que la 4 CV va être le modèle le moins touché par la politique d'austérité qui débute en 1954 et va toucher tout particulièrement le secteur automobile. Le Japon étant alors dans une grave crise financière due à des déficits commerciaux constants depuis la fin de la guerre et aggravée par un conflit entre la Banque du Japon et d'autres banques, le gouvernement décide de prendre des mesures draconiennes pour réguler la situation, parmi lesquels figure une baisse des cota d'importation d'automobiles étrangères, montées ou en C.K.D. d'ailleurs, baisse qui ira même jusqu'à la suspension des allocations début 1955. Or, durant cette période, Renault, au moins pour sa 4 CV, pourtant mauvais élève en matière d'avancement de l'intégration japonaise par rapport à Hillman et surtout Austin, se trouve étrangement être le seul constructeur étranger épargné par cette mauvaise passe… C'est sans doute la preuve qu'en dépit des apparences, il existait des moyens de retourner la pression exercée par les Japonais contre eux et de se replacer en position avantageuse.

Mais bien loin de ralentir les ambition des Japonais, ce point marqué par Renault ne fait qu'augmenter l'agressivité de leurs méthodes, et c'est Aimé Jardon qui va le premier en faire les frais. En effet, la présence de cet ingénieur Français, bien que d'une utilité indéniable dans le domaine technique, surtout au début,

[1] Réunion du 31.05.54., carton P.L.12.

représente également une gêne considérable pour Hino qui n'a de ce fait pas les mains totalement libres, étant soumis à un contrôle constant. Cela est d'autant plus vrai qu'Aimé Jardon, entièrement dévoué à la cause de la Régie, va déjouer leurs tentatives de "gagner" son indulgence :

> « C'est difficile, vous savez, quand vous êtes seul de tenir des positions par rapport à une institution, et puis il y a des gens dont vous dépendez entièrement, y compris sur le matériel, donc c'est difficile de tenir des positions, et puis ça m'a coûté cher! Ils ont essayé, ils m'ont fait des cadeaux, des cadeaux qu'on ne peut pas refuser, à Noël un petit service en laque… Alors j'allais à Tokyo, je regardais combien ça coûtait, et puis huit jours après, je faisais un cadeau d'une valeur à peu près équivalente à celui qui me l'avait donné. Alors au début, ils étaient choqués, même, et puis petit à petit, ils ont arrêté de me faire ce genre de cadeau. ».

A partir de là, tous les moyens deviennent bons pour rendre la tâche d'Aimé Jardon plus difficile, le rendre moins crédible et habituer « le Service Commercial à l'idée que les techniciens qu'on leur envoie ne leur sont pas d'une grande utilité, en tout cas pas indispensables »[1] : dissimulation d'informations, envoi de "versions Hino" des comptes-rendus du Français, et même, celui-ci ira jusqu'à soupçonner que les japonais essaient « de faire rater tout ce à quoi [il a] été mêlé » ! Et sa situation en devient d'autant plus délicate que, loin d'être soutenu par Billancourt, à l'exception de Pierre Lefaucheux et de quelques amis, il va être totalement désavoué par le Service Commercial par une mesure des plus incompréhensibles :

> « Le service commercial de la régie a cru devoir, il y a un mois environ, m'ordonner de remettre à Hino Diesel avant envoi tout ma correspondance avec Renault. J'ai naturellement obéi à cette mesure que l'on m'a adroitement présentée comme un moyen de mieux me renseigner.
>
> « Quant à Hino Diesel, ils ont d'abord été interloqués par cette innovation, (inspirée par des raisons que je préfère ignorer) par un inspecteur – exportation de la Régie. Le manque de confiance qu'elle implique de la part de Renault à l'égard de son propre représentant a

[1] Lettre de A. Jardon à R. Valode, 02.12.54., carton correspondance A.J.

> stupéfait la Direction de Hino. Ils se sont d'ailleurs bien vite ressaisis, trop heureux d'écarter ainsi un observateur parfois gênant. Depuis cette époque, toute la correspondance intéressant la fabrication a été échangée en dehors de moi. »[1].

Dans ces conditions, les appels à la prudence que lancera Aimé Jardon, qui voit assez rapidement qu'un piège se dessine derrière ce travail et cette ambition, à Billancourt resteront sans effet :

> « … leur objectif était de faire eux-mêmes et de repousser à l'extérieur. […] Donc je sentais bien ça. J'avais du mal, énormément de mal à faire comprendre ça à Paris, parce qu'à Paris, on pensait que faire la 4CV, ça aurait pris une quinzaine d'années, certains pensaient même qu'ils n'y arriveraient jamais, vous comprenez, il y a tellement de centaines d'années d'expérience chez Renault, etc. … ».

La position d'Aimé Jardon restera toujours aussi difficile, malgré un certain changement suite à la visite de Pierre Lefaucheux qui lui témoigne tout son soutien, mais il n'est pas dupe et sent bien qu'on ne lui demande son avis que quand on peut en tirer quelque profit. Le 2 décembre 1954, il fait ce constat désabusé :

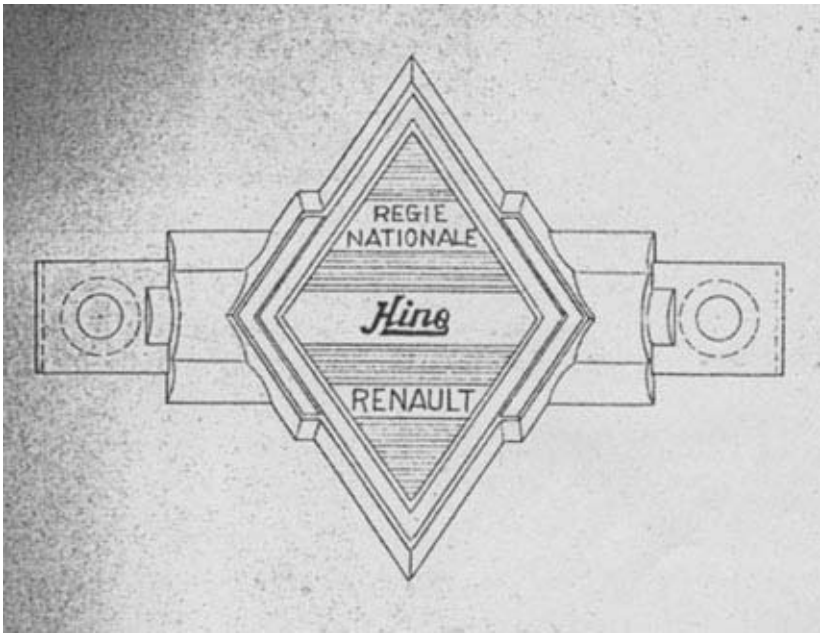
> « Je ne pense pas que Hino Diesel m'en veuille personnellement, mais je suis certainement gênant sur la route qu'ils se sont tracés. »[2].

A ce moment en effet, Hino vient de lancer l'idée pour la première fois que la coopération technique ne se fasse plus seulement par la présence d'un ingénieur Renault au Japon, mais également par celle d'ingénieurs Japonais en France ! Leurs objectifs ne se limitent alors sans doute plus à l'apprentissage de la fabrication de la seule 4 CV…

Enfin, on signalera un dernier élément qui peut paraître anecdotique mais qui est pourtant certainement tout un symbole des prétentions nippones : début 1955, Hino revendique le droit d'avoir sa marque sur les 4 CV, et propose à Renault l'écusson suivant[3] :

---

[1] Lettre de Aimé Jardon à M. Pommier, 10.09.54., carton correspondance A.J.
[2] Lettre de A. Jardon à R. Valode, 02.12.54., carton correspondance A.J.
[3] Lettre de K. Yamoto à P. Guérin, 08.01.54, carton correspondance Hino/Renault.



Celui-ci sera accepté par la R.N.U.R..

Cette collaboration avec les Japonais s'avère donc offrir un potentiel considérable, mais aussi de grands risques qui imposent beaucoup de prudence de la part de Renault. Conscient de ces deux aspects, Pierre Lefaucheux a très vite la ferme intention de jouer le jeu jusqu'au bout, comprenant que même avec des concessions, Renault a beaucoup à gagner dans cette aventure, à condition de la mener avec circonspection et clairvoyance. Pour cela, aidé de son représentant sur place Aimé Jardon, il va jouer un rôle moteur dans la collaboration entre la R.N.U.R. et les Japonais.

IX. Le rôle de Pierre Lefaucheux.

A l'automne 1953, Pierre Vignal alerte Pierre Lefaucheux sur les problèmes posés par l'absence d'accord d'échanges commerciaux entre la France et le Japon[1]. Si cela n'a guère pesé sur les premières attributions d'allocation pour les voitures étrangères, il est fort probable que cette position ne puisse tenir à long terme. Et moins de deux mois plus tard, le 18 décembre 1953, c'est un compte-rendu beaucoup plus alarmant qui est fait par François Chevallier[2], présent au Japon et qui constate sur place que les entreprises françaises sont victimes « d'une véritable discrimination » par rapport à leurs concurrentes européennes. Il est vrai que, malgré un début d'action de la direction de Renault, les autorités françaises semblent mettre énormément de mauvaise volonté vis-à-vis des Japonais, allant jusqu'à dire ouvertement que « pour le moment, la France ne voyait pas d'intérêt à engager des négociations pour un accord commercial avec le Japon », ce genre de déclaration faisant évidemment fuir tous les représentants Japonais vers l'Allemagne où ils sont accueillis « les bras ouverts ». C'est dans ce contexte que Pierre Lefaucheux, on l'a vu fervent partisan de la conquête des marchés asiatiques en général et du Japon en particulier, va jouer un rôle prépondérant dans la coopération franco-japonaise, tantôt servant de médiateur entre les deux gouvernements, tantôt prenant l'initiative pour pallier aux manques des autorités françaises.

[1] Note d'information, 28.10.53., carton P.L.12.
[2] Carton correspondance Hino/Renaut.

Dès le début de l'année 1954, la question des quotas d'importation au Japon pour les différents pays commence à être discutée[1]. Les négociations sont d'autant plus difficiles que le Japon entre alors dans une période d'austérité. Etant donné les parts que le Japon doit nécessairement accorder à ses trois principaux partenaires que sont les Etats-Unis, l'Allemagne et la Grande Bretagne, la Régie doit tout faire pour que la France se taille la part du lion dans ce qui reste aux autres si elle veut atteindre ses objectifs avec Hino. Les discussions concernant le poste automobile vont être particulièrement difficiles et, sans bien sûr retirer leur mérite aux négociateurs français, on peut penser que les bons résultats obtenus sont en partie dus à Pierre Lefaucheux dont la visite au Japon annoncée fin février pour le mois d'avril honore particulièrement les Japonais pour qui « la venue de chefs de l'industrie française est malheureusement très rare »[2]. Cette nouvelle tombe à un moment opportun et met les Japonais dans de bien meilleures dispositions. Par ailleurs, Renault a obtenu la possibilité d'importer des roulements à billes japonais, ce qui est également un très bon point, et comme Pierre Lefaucheux l'écrira dans son *Compte rendu de Voyage en Extrême-Orient*, il faut que « les candidats exportateurs français comprennent que pour vendre dans ces pays, il faut commencer par se porter acheteur ». Et les résultats sont là : le 16 mars 1954, l'accord est finalement trouvé[3], et c'est 2.300.000 dollars qui sont accordés à l'automobile française, dont 2 millions pour Renault. Si cela paraît peu comparé aux 4 millions demandés par les Français, il faut préciser que ceux-ci n'en attendaient pas plus de 3 millions, et ce avant que le japon ne soit ouvertement entré dans sa politique d'austérité. De plus, ce quota peut augmenter si la France importe les roulements à billes, et on peut donc dire que la satisfaction affichée par François Chevallier est bien légitime.

Mais le travail au niveau politique de Pierre Lefaucheux ne s'arrête pas là, et son rôle de médiateur auprès des autorités françaises pour améliorer les relations franco-japonaises dépasse largement les simples accords d'échanges commerciaux. Les relations internationales dans un sens plus large ont une influence considérable et, toujours dans son *Compte rendu de Voyage en Extrême-*

[1] Lettre de F. Chevallier à Renault, 20.02.54., carton correspondance Hino/Renault.
[2] Lettre de J. Guillelmon à Renault, 02.03.54., carton P.L.12.
[3] Lettre de F. Chevallier à Renault, 17.03.54., carton correspondance Hino/Renault.

Orient de décembre 1954, Pierre Lefaucheux demandera clairement à Pierre Mendès-France de clarifier certains points dans la politique internationale du pays qui peuvent gêner la Régie dans sa politique d'exportation, et notamment, concernant le Japon, la situation suivante :

> « Il faut également qu'une réponse précise soit donnée au gouvernement japonais concernant l'entrée du Japon dans le GAP (sic.). Cette opération est en principe inévitable ; mais elle peut être négociée, et c'est ce que les Anglais sont en train de faire en essayant d'obtenir que le Japon renonce à son droit de bénéficier du traitement de la nation la plus favorisée et se contente d'une étape intermédiaire.
>
> « Le succès n'est pas certain mais le gouvernement japonais ne se formalise pas du fait que l'Angleterre fasse des réserves. Il n'admet par contre pas que la France reste silencieuse et semble éviter de vouloir prendre position en attendant que les Anglais aient terminé leur négociation. Cette carence nous diminue, sans présenter aucun avantage. »

Mais c'est encore sur le terrain, lors de sa visite au Japon finalement effectuée du 19 au 26 novembre 1954, qu'il va s'imposer comme le véritable catalyseur de cette coopération entre Renault et Hino.

La venue de Pierre Lefaucheux au Japon, initialement prévue au printemps 1954 puis reportée à l'automne pour des raisons d'emploi du temps du président de la R.N.U.R., est attendue par les Japonais comme un véritable événement. Il faut dire qu'une solide réputation l'a précédé : « M. Lefaucheux qui je vous le répète est maintenant connu au Japon comme une des grandes personnalités du monde automobile », écrit déjà François Chevallier à Renault en février 1954[1]. Et de ce fait, il va être accueilli en véritable homme d'Etat, avec un emploi du temps sur place qui comporte, entre autres, des visites officielles à l'Ambassadeur, au M.I.T.I., au Ministère des Transports, au Ministère des Finances, et même à l'Empereur[2] , diverses conférences de presse et autres discours[3]. Et Aimé Jardon, qui était bien sûr présent à l'arrivée de Pierre Lefaucheux, raconte :

---

[1] 26.02.54., carton correspondance Hino/Renault.
[2] « si elle peut être arrangée ». On ne dispose malheureusement pas de la réponse.
[3] Lettre de F. Chevallier à P. Vignal , 19.10.54, carton correspondance Hino-Renault.

> « Quand il est arrivé à l'aéroport, je suis allé le chercher, les Japonais avaient apporté un tas de voitures américaines, tout ça, et puis en arrivant, il m'a dit: "Ecoutez, ils vont me faire un laïus, je ne comprends rien. Je vous le dit, je suis sourd, d'ailleurs vous le savez, 50 heures d'avion à piston, vous êtes sourd., mais vraiment sourd.". Donc il me dit: "Vous allez m'écrire les choses importantes qu'ils vont dire", et il a répondu comme ça de chic, sans avoir entendu ce qu'ils avaient raconté. Et puis les voitures étaient là, toutes prêtes, avec tapis rouge et tout, et Lefaucheux a écarté tout ça, et il m'a dit: "Où elle est votre bagnole ? On va monter dedans tous les deux.". Et puis on est parti comme ça tous les deux, lui au volant ! Donc ça a impressionné énormément les Japonais. ».

En effet, le personnage impose le respect aux Japonais :

> « … les Japonais, qui avaient une admiration sans borne pour Lefaucheux. D'abord la taille, la stature, le charisme, l'allant, et puis il avait une manière d'appréhender les rapports entre les hommes qui était extrêmement virile, les Japonais étaient impressionnés comme tout ! ».

Mais c'est bien entendu le discours qu'il tient qui va achever de les séduire :

> « Et puis il leur a dit, il a fait des discours improvisés tout le temps, mais où il montrait bien qu'il avait envie de travailler avec eux, etc., et vous savez, à l'époque, il n'y avait pas beaucoup d'occidentaux qui tenaient ce langage-là. ».

Et cela se traduit par diverses propositions faites aux japonais[1], comme l'extension de la collaboration entre Hino et Renault à d'autre produits de la Régie comme son nouveau tracteur agricole ou sa locomotive turbo-diesel, produits qui pourraient être assemblés par Hino selon le modèle de la 4 CV. Pierre Lefaucheux fait également déjà allusion à un certain projet 109, la future Dauphine, mais celle-ci ne semble pas encore intéresser les Japonais, qui trop contents des progrès qu'ils font sur la 4 CV, n'ont sans doute pas envie de repartir à zéro… Enfin, mettant en application son principe selon lequel il faut se porter acheteur pour vendre, il demande à Aimé Jardon d'établir une liste de produits fabriqués au Japon qui soient de suffisamment bonne qualité et bon marché pour

[1] Lettre à P. Guérin, 30.11.54., carton P.L.12.

être importés et utilisés dans la fabrication des 4 CV françaises, « dans le but de développer les échanges franco-japonais ». Seul le domaine des machines reste un échec, les Japonais persistant déjà à acheter pratiquement la totalité de leur matériel aux Allemands et aux Américains. Mais malgré cela, Pierre Lefaucheux reste confiant, et a en 1954 plus que jamais d'ambitieux projets concernant cette affaire japonaise, comme en témoigne Aimé Jardon :

> « … et Lefaucheux m'avait dit: "Dites à votre femme, arrangez-vous, vous êtes destiné à rester au Japon pendant longtemps… C'est 7-8 ans au moins. Ils n'ont pas de machines, on peut leur fournir les machines Renault –on en a vendu quelques-unes d'ailleurs, j'ai signé un contrat- les tracteurs agricoles, les camions, etc., il y a des choses formidables à faire au Japon. Donc vous allez y rester, vous commencez à comprendre un peu ce que c'est que ces pays-là, on va faire beaucoup de choses !". ».

Mais tout reste fait avec une grande prudence, et s'il accepte d'étudier avec M. Yamoto les possibilités de modifier la 4 CV pour mieux l'adapter aux routes japonaises, c'est à la seule condition que cela se fasse dans les bureaux d'études de la Régie, afin que les japonais ne puissent pas revendiquer le droit de continuer à construire la voiture sans licence à la fin du contrat sous prétexte qu'ils auraient participé à son développement.

En une semaine passée au Japon, Pierre Lefaucheux a donc su remonter le moral de ses troupes (en l'occurrence Aimé Jardon), et surtout, il a donné une nouvelle impulsion à la collaboration entre Renault et Hino en l'inscrivant dans le long terme avec ses projets.

« On avait le président qu'il fallait ! », lâche Aimé Jardon, concluant sur Pierre Lefaucheux. Il est vrai que le personnage lui-même, tant que sa politique, semblait idéal pour mener à bien cette aventure japonaise. S'il est un élément à retenir ici, qui semble plus important que tous les autres, c'est cette volonté de s'inscrire dans le long terme, de montrer aux Japonais la perspective d'une collaboration durable, de les prendre vraiment au sérieux, ce qui demeure rare chez les occidentaux dans les années 1950.

Mais alors que l’avenir japonais de Renault s’annonce sous les plus brillants auspices, Pierre Lefaucheux trouve la mort dans un accident de la route le 11 février 1955.

Partie III :

Chronique d'un échec.
(1955-1960)

X. Le tournant de 1955-1956.

Après le décès de Pierre Lefaucheux, la Régie, orpheline de son premier président, peut paraître quelque peu désorganisée. Mais malgré la présence de plus de quatre-vingts candidats à la succession, celle-ci va se faire en douceur et pour ainsi dire sans intérim puisque Pierre Dreyfus, s'il n'est nommé Président de la R.N.U.R. que le 27 mars 1955 par Edgar Faure, a pris, en tant que vice-président, le relais tout de suite après la disparition de son prédécesseur. Présenté comme l'homme de la continuité, il pourrait pourtant presque incarner l'opposé de Pierre Lefaucheux : petit et frêle, diplomate et doux, c'est un homme de culture et un haut fonctionnaire à l'expérience d'administrateur déjà longue. Seul son engagement politique, résolument à gauche et fermement antifasciste, semble l'en rapprocher. Pourtant, rentré à la Régie en 1947 et devenu vice-président du conseil d'administration l'année suivante, il était devenu un proche de Pierre Lefaucheux, avec qui il partageait bon nombre d'opinions sur le monde de l'automobile. Les deux hommes se respectaient et s'appréciaient mutuellement, et Marie-Hélène Lefaucheux elle-même interviendra pour le décider à prendre la succession de son défunt mari. Malgré cela, il est encore, lorsqu'il prend la présidence de l'entreprise, mal connu pour beaucoup de monde chez Renault.

Mais dans l'affaire Japon, ces considérations n'ont pas vraiment le temps d'être prises en compte, car les Japonais ne laissent pas le temps aux Français pour encaisser ce choc, et dès le 24 février 1955, une réunion aux allures de

conseil de guerre se tient à Billancourt[1], montrant bien à quel point la pression est constante : comment freiner les Japonais dont les progrès deviennent décidément inquiétants, comment gérer le remplacement d'Aimé Jardon dont le contrat arrive à son terme, comment éviter de rentrer en concurrence directe avec les Japonais sont des exemples des questions cruciales qui se posent alors. Dans l'urgence, la politique choisie semble être de se rapprocher le plus possible de ce qu'aurait fait Pierre Lefaucheux : « L'idée de M. Lefaucheux était de leur vendre de la matière grise et de ne pas les laisser en mettre eux-mêmes ». Mais peut-on réellement mener la politique d'un homme qui n'est plus alors que cette politique reposait en grande partie sur sa personnalité et sa manière de gérer les situations ?

Si les années 1955-1956 constituent un tournant dans l'histoire globale de la régie avec le passage de l'ère Lefaucheux à l'ère Dreyfus, elles vont également représenter un point décisif dans l'aventure japonaise, d'autant que la situation sur place et les rapports avec les Japonais évoluent sensiblement, et qu'on ne peut se contenter de laisser l'affaire se poursuivre en inertie.

[1] Réunion du courrier du 24.02.55.

X.1. Une situation difficile mais pas inexploitable.

Le marché automobile japonais, à l'instar de l'ensemble de l'économie du pays d'ailleurs, évolue considérablement durant ces deux années. Aussi est-il important de faire, avant toute chose, un point sur la situation.

Le fait le plus marquant, c'est sans conteste la formidable montée en puissance des marques japonaises. Ainsi, si l'on compare les chiffres de production du seul premier semestre 1955 à ceux des deux années précédentes, les chiffres sont frappants[1] :

Evolution de la part des productions japonaises :

	1953	1954	1955 (janv.-juil.)
Production locale	7049	8487	7328
Voitures assemblées	1740	5975	3966
Voitures importées	5454	2832	297
Voitures de seconde main (USA)	12503	7524	2807
Voitures apportées en bagages	680	463	138
Total	27426	25309	14431

[1] Tableau extrait d'une note d'information de F. Chevallier, 29.11.55., carton correspondance A.J..

Cet essor se fait en effet largement au détriment des constructeurs étrangers, et seuls ceux qui assemblent au Japon parviennent à se tenir en bonne place. Il faut dire que si les constructeurs japonais se montrent de plus en plus performants, comme le montre ce comparatif des cadences de productions au Japon, sur ce même premier semestre 1955, dans lequel ils occupent les deux premières places[1] ,

production mensuelle moyenne :

TOYOPET……env. 600
DATSUN……..env. 400
PRINCE……env. 100
AUSTIN……...env. 200 à 210
HILLMAN……...env. 100 à 130
HINO RENAULT……env. 230 à 240,

ils sont également largement aidés dans leur succès par un gouvernement japonais à la politique de plus en plus agressive et qui multiplie les mesures protectionnistes, avec notamment une taxe douanière qui atteint un conséquent 40%. Le gouvernement japonais va même suspendre provisoirement les importations de voitures entièrement montées début 1955, avant de les accorder de nouveaux aux Etats-Unis, à l'Angleterre et bien entendu à l'Allemagne avec laquelle le Japon entretient toujours des relations privilégiées : « D'une manière générale le Japon, tout en tournant de plus en plus ses regards émerveillés vers l'Allemagne, ferme progressivement ses portes au monde entier » écrira Aimé Jardon exposant la situation politique au Japon[1]. Quant à la France, dont les relations avec le Japon sont redevenues exécrables, la disparition de Pierre Lefaucheux n'étant sans doute pas étrangère à ce phénomène, elle ne sera plus représentée sur ce marché que par la 4 CV assemblée par Hino. Quoiqu'il en soit, aidée ou pas, on peut dire en 1955 qu'une industrie automobile japonaise commence à émerger vraiment, et si les modèles qu'elle produit ne sont pas encore en mesure de rivaliser avec leurs concurrents occidentaux en matière de

[1] Tableau extrait d'une note d'information de F. Chevallier, 29.11.55., carton correspondance A.J..

qualité et de performances, ils deviennent de plus en plus compétitifs sur leur propre marché grâce notamment à des baisses de prix spectaculaires (la Toyopet passe par exemple subitement de 1.400.000 Yens à 865.000 Yens).

Le marché automobile japonais en termes de débouchés change d'ailleurs progressivement de visage durant ces deux années. Comme Aimé Jardon l'avait prévu dès 1954, le marché des taxis, essentiel au Japon, arrive à saturation. Alors même que la production automobile au Japon prend son envole durant cette année 1955, elle est menacée de se trouver sans débouché ! Cette situation critique ne va pas durer bien longtemps, car il s'agit plus d'une mutation que d'un blocage. Dès le début 1956, un boom du véhicule particulier, jusqu'alors très marginal, est annoncé au Japon, hausse du niveau de vie et baisse constante du prix des voitures aidant. Et de ce fait, après une brève période de mévente durant l'année 1955, tous les constructeurs automobiles au Japon prévoient d'importantes hausses de production et les investissements qui les accompagnent. Ce marché est donc décidément prometteur. Voyons maintenant ce qu'il advient de Hino durant cette période.

L'année 1955 s'annonçait difficile pour l'assembleur de la 4 CV : avec le blocage du marché des taxis et la politique de moins en moins favorables aux constructeurs étrangers, il y avait de quoi s'attendre au pire. Et l'inévitable se produit : privée d'une grande partie de ses débouchés, l'entreprise voit ses stocks de 4 CV augmenter dangereusement au mois de Juillet, et Aimé Jardon est contraint d'en avertir la Régie[2]. Mais cette mauvaise passe va finalement être de courte durée, d'autant que sur ce marché de plus en plus difficile pour les constructeurs étrangers, la 4 CV demeure un des modèles les moins malmenés par les événements. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que Hino Diesel est avant tout un constructeur de poids lourds, et cette baisse de régime passagère du véhicule de tourisme peut être largement compensée par son activité principale. Et précisément, c'est durant cet été 1955 que les camions Hino, unanimement reconnus pour leurs qualités au Japon, deviennent favoris pour équiper l'armée

[1] Lettre d'A. Jardon à M. Pommier, 31.10.55., carton correspondance A.J..
[2] Comptes rendus sur la fabrication et l'utilisation, n°13, juillet 1955.

japonaise renaissante, un marché qui permet à l'entreprise d'envisager l'avenir avec un optimisme certain.

De plus, Hino est en excellente santé financière. Renault est d'ailleurs loin d'y être étranger, puisque le seul voyage des représentants de l'entreprise japonaise à Billancourt a fait monter ses actions très sensiblement[1]. Et forte de cette situation, la société peut même se permettre de s'intéresser « financièrement à de nouvelles entreprises japonaises ». Ainsi, malgré la mévente, ses ambitions pour l'avenir ne fléchissent pas et Hino annonce déjà le passage à une cadence de 300 voitures par mois pour la 4 CV, le M.I.T.I. ayant augmenté les allocations devises qu'il lui accordait. Par ailleurs, avec l'intégration croissante des fabrication japonaises et le passage à des étapes de plus en plus difficiles (moteur, boite de vitesse, carrosserie,…), l'entreprise se doit d'investir et dès septembre 1955, elle procède à une augmentation de son capital social, faisant passer celui-ci de 1 milliard de Yens à 1,5 milliards de Yens[2]. Enfin, pour assurer ces nouvelles cadences Hino embauche[3], et le 16 janvier 1956, François Chevallier peut annoncer à la R.N.U.R. que Hino a atteint la cadence de 300 voitures par mois, tout en arrivant à 75% de fabrications japonaises.

Avec un partenaire aussi performant, avec des allocations du M.I.T.I. qui semblent enfin suivre les objectifs, cette aventure japonaise semble alors offrir à Renault des perspectives plus prometteuses que jamais. Mais la situation n'est pas si simple, et les difficultés que rencontre le constructeur français sont elles aussi de plus en plus importantes.

Si la politique du gouvernement japonais favorise, on l'a vu, largement les productions locales, cette élément n'est en fait qu'un petit détail dans une politique d'ensemble qui devient foncièrement nationaliste avec le passage du gouvernement Yoshida au gouvernement Hatoyama. Dans un article paru dans le journal *Paris-Presse* du 28 juillet 1955, le journaliste Marcel Giuglaris en reportage au Japon expose la difficile situation des étrangers dans le pays. Si la ségrégation n'est pas généralisée, elle est bien présente dans les grandes villes où

[1] Comptes rendus sur la fabrication et l'utilisation, n°13, juillet 1955.
[2] Comptes rendus sur la fabrication et l'utilisation, n°14, 20.09.55..
[3] Comptes rendus sur la fabrication et l'utilisation, n°15, 10.11.55..

il n'est pas rare de trouver des établissements interdits aux étrangers. Les comportements hostiles, toujours dus à un antiaméricanisme qui n'a pas faibli sont toujours aussi fréquents. La police multiplie ses « enquêtes » sur les ressortissants étrangers, ce qui signifie entre autres censure du courrier et écoutes téléphoniques. Mais le plus intenable demeure la fiscalité avec des impôts sur le revenu qui atteignent les 50%, voire 60%, et des amendes pour rattraper les taxes impayées (conformément aux décisions des autorités américaines) sous l'occupation. Si l'on ajoute à cela les taxes astronomiques qui frappent les produits étrangers et qui empêchent les occidentaux de vivre à l'occidentale sans des dépenses en conséquences (on estime que pour un même niveau de vie, un Américain dépenserait trois fois plus qu'aux Etats-Unis), la situation devient rapidement intenable, et on assiste à un véritable exode vers Hong-Kong, la Thaïlande ou les Philippines par exemple.

Aimé Jardon va confirmer ce sombre tableau, y ajoutant même une touche[1] :

> « Il a même, à mon avis, négligé un aspect de la question pourtant très important : le taux des loyers. Par exemple, le loyer mensuel d'un appartement modeste et sans confort particulier, s'établit à Tokyo entre 2.000 et 6.000 Francs, si cet appartement est loué par un Japonais. Ce même appartement sera loué à un étranger entre 25.000 et 80.000 Francs par mois. Tous les autres prix de ce qui peut être consommé ou utilisé par un étranger sont du même ordre. ».

Cependant, il faut dans son cas relativiser : à condition de bien faire voir qu'il est Français et non Américain, le comportement des Japonais à son égard demeure correct, et il a obtenu par l'intermédiaire de Hino un régime de fiscalité particulière qui lui permet de ne reverser que 20% de ses revenus. Mais il reconnaît que la vie risque d'être assez difficile pour son successeur, qui n'aura pas comme lui l'avantage d'être intégré et habitué au mode de vie local, d'autant que la situation ne va pas en s'améliorant. Ainsi, le 1er novembre 1955, il lâchera désabusé dans une lettre à M. Gouteyron :

> « En ce qui nous concerne, nous attendons l'échéance de mars 56, qui doit en principe nous rendre à la Mère Patrie. D'une manière générale, le

[1] Lettre de A. Jardon à P. Guérin, 03.08.55., carton correspondance A.J..

> Japon se replie à nouveau sur lui-même actuellement, et ferme progressivement ses portes au monde extérieur. […] On estime qu'à la fin de cette année, l'effectif des businessmen étrangers aura décru de 90%. Ceci ne facilite évidemment pas notre situation. »[1].

Dans ce cadre hostile, il est assez facile de deviner que le M.I.T.I. est de plus en plus impitoyable avec Renault. Si les allocations dollars sont accordées, on l'a vu, plus facilement et plus généreusement qu'auparavant, c'est bien évidemment pour ne pas freiner les brillants progrès de Hino, et non pour se montrer généreux avec les Français. Avec le passage à des étapes plus difficiles dans la fabrication de la voiture, Hino va avoir besoin de s'équiper d'un matériel spécifique, que Renault se propose naturellement de lui vendre. Pour importer ces matériels, Hino doit bien entendu obtenir de nouvelles subventions de son gouvernement. A deux reprises, le M.I.T.I. va purement et simplement interdire à Hino d'importer de France.

La première fois, il s'agit des outils d'emboutissage nécessaires à la réalisation de la carrosserie. Renault, après avoir prodigué à son partenaire maints conseils concernant cette étape considérée comme la plus difficile pour les Japonais, lui fournit une liste de 135 outils nécessaires à la réalisation de la carrosserie de la 4 CV, dont l'importation est estimée à environ 2 million de dollars. Le délai demandé par les Japonais est par ailleurs tellement court que la Régie estime ne pas pouvoir tout fournir elle-même et devoir importer[2] : l'ensemble représente en effet 450.000 heures de travail et 1.000 tonnes de matériaux[3] ! Hino ne peut bien entendu pas tout fabriquer non plus. Pourtant, après délibérations, le verdict tombe, sans appel : « le Gouvernement n'autorise aucune importation d'outils d'emboutissage. »[4]. Hino n'a même pas pu obtenir l'autorisation d'importer les 18 outils les plus importants, le M.I.T.I. arguant que « la valeur réelle de l'autorisation du contrat technique international n'est déployée qu'au moment de l'accomplissement de la fabrication complètement

[1] Carton correspondance A.J.
[2] Lettre de M. Tauveron à M. Yamoto, 24.10.55., carton correspondance Hino/Renault.
[3] Lettre de M. Tauveron à M. Yamoto, 01.12.55., carton correspondance Hino/Renault.
[4] Lettre de K. Yamoto à M. Tauveron, 10.12.55., carton correspondance Hino/Renault.

locale des outils d'emboutissage. ». Et il semble d'ailleurs que le premier à s'être prêté de bonne grâce à cette condition soit encore Austin… Quoiqu'il en soit, Hino devra donc fabriquer ces outils par ses propres moyens, avec les dessins de Renault et des machines… américaines.

Le M.I.T.I. va récidiver un mois plus tard. Alors que le châssis est déjà à l'étude, Hino envisage d'importer les moules de France, afin d'accélérer et de faciliter sa réalisation. Et si le M.I.T.I. accorde bien 340.000 dollars à Hino, ce n'est pas pour acheter ces moules fabriqués par Renault, mais des machines en provenance des Etats-Unis pour les fabriquer soi-même[1] ! Pour la seconde fois consécutive, la Régie perd une vente qui lui revenait pour ainsi dire de droit, au profit des Américains.

Et parallèlement à tout cela le M.I.T.I. ne relâche bien entendu pas ses pressions pour obtenir toujours plus et toujours plus vite, aidé en cela par son "fidèle allié" Austin qui fait des « plans grandioses », envisageant la création de nouvelles installations et des investissements considérables[2], cela à un moment où l'on se demande de plus en plus sérieusement si le constructeur britannique va pouvoir se maintenir sur le marché Japonais, la Datsun de son partenaire Nissan n'ayant plus à rougir de la comparaison avec son A40 décidément vieillissante.

Enfin, on signalera une dernière initiative des autorités japonaises qui n'est pas sans causer quelques soucis à Renault. Soucieux de démocratiser l'automobile au Japon et de produire un modèle à grande échelle qui signerait un succès capable de donner à la production locale ses lettres de noblesses, le M.I.T.I. décide à la fin du printemps 1955 de lancer un concours pour la réalisation d'une petite « voiture du peuple » japonaise[3], dont l'inspiration se trouve bien entendu quelque part en Allemagne… Les objectifs fixés sont impressionnants : 100 km/h minimum en vitesse de pointe, 2 ou 4 passagers avec un minimum de 100 kg de bagages, autonomie minimum de 30 km sur terrain plat à 60km/h de moyenne et avec un litre de gasoline, 100.000 km minimum sans réparation majeure, poids brut inférieur à 400 kg, moteur de 350cc à 500cc, le tout pour un prix de revient maximum de 150.000 Yens sur la base de 2.000 voitures produites par mois. Il

[1] Lettre de F. Chevallier à Renault, 16.01.56., carton correspondance Hino/Renault.
[2] Note d'information, 14.09.55., carton correspondance Hino/Renault.
[3] Lettre de F. Chevallier à Renault, 26.05.55., carton correspondance Hino/Renault.

paraît certes peu probable que le Japon parvienne à une telle réalisation avec ses moyens techniques et financiers, mais si cela était le cas, la première victime serait sans aucun doute la 4 CV, qui assume alors ce rôle de voiture du peuple, en deuxième main pour les moins fortunés.

Et dans ce contexte, Hino poursuit son implacable progression ne semblant nullement gêné par les décisions du M.I.T.I. qui pourraient le ralentir. Le moteur et la boîte de vitesse vont être réalisés en seulement quatre mois[1], et en janvier 1956, ce sont pas moins de 6.000 4 CV qui sont déjà sorties de ses chaînes de montage[2].

Avec un partenaire aussi brillant mais de telles difficultés à surmonter, l'aventure japonaise de Renault est alors à un tournant décisif, et son avenir dépend entièrement des décisions que vont prendre les hommes de Billancourt pour appréhender cette période où tout s'accélère.

[1] Lettre de A. Jardon à M. Pommier, 31.10.55., carton correspondance A.J..
[2] Lettre de F. Chevallier à Renault, 16.01.56., carton correspondance A.J..

X.2. Erreurs et occasions manquées.

De retour en France pour le décès de Pierre Lefaucheux, Aimé Jardon va y rester pendant environ quatre mois avant que son contrat soit prolongé et qu'il reparte au Japon pour une période allant du 15 juin 1955 au 31 mars 1956[1]. Durant ces quelques temps passée en France, il va tenter, fort de son expérience acquise à vivre au contact des Japonais, d'avertir ses collègues de Billancourt sur les dangers qui les guettent et de les conseiller sur la marche à suivre dans cette affaire. En effet, si les gens de Renault font preuve, et plus que jamais au vu des résultats obtenus et des ambitions à peine dissimulées par ceux-ci, d'une certaine méfiance envers les Japonais, ils restent cependant très optimistes pour deux grandes raisons : premièrement, « c'est un pays qui n'a ni charbon, ni acier et qui, pendant longtemps, ne sera pas dangereux sur le plan purement concurrentiel »[2], et deuxièmement, ils arrivent à des étapes de construction de la 4 CV de plus en plus difficiles, avec notamment la carrosserie, sur lesquelles la supériorité de Renault est suffisamment marquée pour reprendre le contrôle des événements.

De ce fait, la seule véritable préoccupation de la Régie est d'éviter à tout prix que les Japonais modifient eux-mêmes la 4 CV, car c'est un point capital sur lequel reposent d'autres points essentiels du contrat : toutes les questions de droits, les clauses de non exportation de la part des Japonais et d'interdiction pour eux de poursuivre la fabrication de la voiture après contrat sont dépendantes du fait que la voiture demeure de conception cent pour cent Renault :

---

[1] Lettre de Renault à A. Jardon, 02.06.55., carton correspondance A.J..
[2] Réunion du courrier du 24.02.55.

> « … il est question des défectuosités de la 4 CV auxquelles ils veulent apporter des remèdes. Il est bien spécifié que Hino Diesel ne doit faire aucune modification. C'est le bureau d'études de Billancourt seul qui modifie. Hino Diesel ne doit monter que des pièces désignées par nous et ne rien changer.
>
> […]
>
> « … la seule sauvegarde que nous ayons est cette clause de non exportation de leur part. Il faut éviter par tous les moyens qu'ils transforment notre voiture et exiger toujours la marque Renault. »[1].

Et il est vrai que les Japonais vont faire maintes tentatives dans ce sens, multipliant les arguments qui vont des évidents et bien réels problèmes de solidité des trains roulants et d'étanchéité à la poussière dus à l'état des routes japonaises, sur lesquels les Japonais se font particulièrement pressants, voire menaçants lorsque les modifications n'arrivent pas assez rapidement à leur goût, à des questions beaucoup plus discutables comme des transformations esthétiques à apporter pour séduire une clientèle « influencée par les véhicules américains »[2]. Mais sur ce point, Renault reste sur ses positions et on peut aisément imaginer que les Japonais ne se soient guère faits d'illusion, tant la chose est évidente.

Il est en revanche un point au moins aussi important sur lequel la vigilance de Renault est bien moindre, et sur lequel les principaux avertissement d'Aimé Jardon vont porter : la manière que doit employer la Régie pour fournir aux Japonais l'aide technique qu'elle leur doit d'après le contrat. S'il s'accorde avec ses collègues à « penser que dans les années qui viennent, les Japonais auront plus besoin de nous que jamais puisqu'ils vont attaquer des choses de plus en plus difficiles pour eux »[3], il sait aussi pertinemment que « les Japonais ne tiennent pas du tout à ce qu'il soit là-bas », ni lui, ni un autre technicien de la R.N.U.R., d'ailleurs. Tout juste éventuellement un contrôleur français, comme prévu dans le contrat, leur suffirait amplement. En revanche, pour compenser cette perte d'informations il sait déjà que les Japonais « désireraient avoir un ou deux

[1] Réunion du courrier du 24.02.55.
[2] Lettre de K. Yamoto à M. Tauveron, 21.07.55., carton correspondance Hino/Renault.
[3] Réunion du courrier du 30.03.55.

techniciens à poste fixe à la Régie ». Une telle situation n'aurait pour les Japonais que des avantages, excepté peut-être en terme de coût, mais dans ce domaine, le M.I.T.I. viendrait sans doute volontiers leur prêter main-forte s'ils parvenaient à leurs fins : non seulement, ils auraient chez eux les mains bien plus libre qu'avec la présence d'un ingénieur qualifié, ce qui leur permettrait « de se libérer le plus vite possible de la tutelle de la Régie lorsqu'ils s'apercevront qu'elle ne peut plus leur donner une aide technique suffisante », intention qu'Aimé Jardon fait plus que soupçonner, mais en plus, et surtout, avec un ingénieur à Billancourt, libre de se déplacer à son gré et de voir tout ce qu'il veut, les Japonais pourraient apprendre infiniment plus de choses que ce que Renault a l'intention de leur communiquer, en somme procéder à un véritable pillage de connaissances en toute impunité. C'est pourquoi, selon lui, si on peut accepter la visite de Japonais à Billancourt, il faut impérativement que ce soit des « personnes différentes et pour des durées limitées et pour voir des personnes désignées sur un problème particulier », mais en aucun cas quelqu'un qui serait en France comme lui était au Japon, mais pour apprendre au lieu d'enseigner.

Si les personnes qui suivent l'affaire Japon depuis le début, comme Pierre Vignal et Bernard Vernier-Palliez semblent accueillir avec le plus grand intérêt ces avertissements, cela n'a malheureusement guère d'utilité : ils ne sont plus les interlocuteurs privilégiés des Japonais, ce rôle revenant maintenant logiquement au service compétent pour la carrosserie. Et les dirigeants de ce service, M.M. Tauveron, Debos, Camus, Roy, Rosenblatt, etc., aussi sûrs de leur immense supériorité que de l'incompétence des Japonais, vont pécher par orgueil et faire fi des conseils d'Aimé Jardon, qui raconte l'entrevue fatidique avec aujourd'hui encore un certain agacement :

> « … j'arrive un lundi matin, avec mes Japonais, ils étaient 4 ou 5[1], dont Kozuki, qui était destiné, lui, à monter cette opération du côté japonais. Et on est reçu par un aréopage de tous les types de chez Renault. Je commence à parler et à expliquer pourquoi on venait, les Japonais voulaient faire la carrosserie, on commence à me regarder avec un sourire

[1] Probablement M.M. Yamoto, Amano et Kozuki, venus en France peu après le décès de P. Lefaucheux, en avril 1955 (projet de lettre à M. Yamoto au sujet du rôle d'A. Jardon, 12.04.55., carton correspondance A.J.).

> un peu narquois, et à un moment donné, Marc [Tauveron] me dit: "Arrête, petit, je vais t'expliquer. Tu vas traduire.". On n'avait pas de quoi se payer un interprète à ce moment-là, on était très juste en argent. Donc je faisais ce que je pouvais, j'avais quand même appris, entre temps. Et il commence en disant: "Messieurs, vous avez trois siècles d'expérience devant vous.". Alors je traduis. Les Japonais, avec les chiffres, ne sont pas à l'aise […]. Comme ils savaient que je me trompais souvent dans ça, ils me font répéter 300, 300 ans… Il avait ajouté l'expérience de tous les types qui étaient autour de la table! "… Trois siècles devant vous, donc avant que vous ne soyez prêts à emboutir, il va passer beaucoup d'eau sous les ponts, mais nous sommes prêts à vous aider, bien entendu…". […] Les Japonais ont dit: "On a tellement à apprendre qu'il faut qu'on ait quelqu'un avec nous [ici, sur place, à Billancourt]" ».

Et cette demande est acceptée. En 1956, M. Kozuki s'installe dans un bureau à coté de celui de M. Roy, reconnu entre temps par les Japonais comme l'homme le plus compétent en la matière et « soigné » comme tel, et "l'apprentissage" peut commencer :

> « Et Suzuki [Kozuki], tous les soirs, envoyait un courrier à Tokyo, déchiffré par les Japonais, dans la nuit, la nuit française, et qui demandaient, juste après, pour le lendemain, de préciser certains points. Il a "pompé" Roy, c'était quelque chose d'effrayant! Donc ça a été très vite, il y a eu un transfert de fait, de plusieurs dizaines d'années d'expérience en quelques mois! Et au bout de quelques mois, ils ont commencé à emboutir… ».

Ainsi, les Japonais ont piégé la division carrosserie de la Régie, et là où Renault aurait dû pouvoir profiter d'une avance technique durable, celle-ci est effacée à une vitesse prodigieuse. Et les Japonais n'ont plus guère dans ce domaine besoin de Renault, puisqu'on sait qu'ils ne lui achèteront pas l'outillage nécessaire à la mise en pratique de ce savoir…

Si cet épisode de la carrosserie est un exemple type de la manière dont les Japonais piègent les Français pour obtenir ce qu'ils veulent, ce n'est

malheureusement pas le seul : Fernand Picard lui-même, qui était pourtant depuis le début un des plus sceptiques sur les intentions des Japonais et un des plus prudents, voire réticents dans cette affaire, va lui même succomber à leurs habiles manœuvres. Aimé Jardon raconte :

> « Donc en 1955, le gros problème de Yamoto, le managing-director, le patron de l'automobile, était de savoir ce que Renault préparait après la 4 CV, pour pouvoir envisager eux de démarrer quelque chose après la 4 CV. Donc ils ont commencé à critiquer la 4 CV, auprès du bureau d'études, directement. Ils écrivaient à Picard en disant: "A 78km/h –avec beaucoup de formes, polis…- ne croyez-vous pas qu'il y a une vibration, etc.… Le moteur vibre, et on ne peut pas croire que Renault n'ait pas vu ce problème-là et qu'ils ne soient pas prêts à le résoudre…". Ensuite la poussière: au Japon il y avait énormément de poussière –en France il n'y a pas de poussière. Ils ont pris des photos, ça a été très bien fait, ils ont montré des filtres à air, etc., et donc la poussière… Comment on peut résoudre ça? Ensuite la taille: la 4 CV est très bien, c'est vraiment une voiture très intelligente mais il faudrait un petit peu plus grand quand même, surtout au Japon, utilisée comme taxi, etc. … Enfin, ils ont trouvé un certain nombre de thèmes, comme ça, chaque fois en piquant un peu l'interlocuteur… alors Picard, […], il a marché dans le coup ! Et il a invité lui-même Yamoto, tout seul, à venir en France, et puis il lui a montré la Dauphine… Fallait le faire! Franchement, hein… Je ne l'avais jamais vue, moi, bien entendu! ».

En fait, d'après les archives, il semblerait que ce soit plutôt un certain M. Iwasaki, venu en France pour assister à l'homologation du moteur et de la boîte de vitesse "made in Japan", qui se soit vu cordialement invité par Fernand Picard à un essai de la Dauphine[1]. Mais ce détail importe finalement peu, seul le résultat compte : les Japonais ont pu, sans le moindre engagement de leur part, essayer, observer, analyser la nouvelle Renault, pour ensuite pouvoir, lorsqu'ils en auraient les moyens, s'en inspirer dans leur propre production, ce qui était pour eux bien plus intéressant que la proposition de Pierre Lefaucheux, qu'ils avaient d'ailleurs

[1] Lettre de F. Picard à K. Yamoto, 14.02.56., carton correspondance Hino/Renault.

déclinée, de remplacer la 4 CV par ce qui n'était encore à l'époque que le projet 109, qui les aurait fait repartir à zéro sans se libérer de la tutelle de la Régie. Leurs demandes constantes de correction des défauts de la 4 CV ont donc finalement payé de manière indirecte : Fernand Picard, blessé dans son orgueil, n'a pas pu se retenir de leur montrer la dernière fierté de la Régie, et de dévoiler ainsi ce qui n'aurait jamais dû l'être, du moins dans ces conditions.

Après de telles erreurs, les choses vont devenir très compliquées pour Renault au Japon. En effet, en cette période ou les Japonais ont tendance à rejeter tout ce qui est étranger (Allemagne non incluse, devrait-on ajouter), le fait qu'ils obtiennent tout ce qu'ils veulent de la Régie avec une telle facilité et aient de ce fait rapidement de moins en moins besoin de ses services ne va pas les inciter à jouer le jeu selon les règles initialement établies par le contrat jusqu'à la fin. Aimé Jardon s'en aperçoit lors de son second séjour à Hino : si l'ambiance au sein de l'entreprise est « un peu plus détendue »[1], il n'a guère d'illusions à se faire sur son rôle, Kyoshi Yamoto décidant de ne plus faire passer la correspondance par lui, comme c'était initialement prévu, « pour ne pas le surcharger »[2]… Il ne lui reste guère qu'à attendre la fin de son second contrat.

Durant ces deux années 1955-1956, la conquête du Japon prévue par Pierre Lefaucheux, cette aventure qui avait si bien commencé, tourne à la débâcle. C'est d'autant plus regrettable que, entre temps, le projet de voiture du peuple lancé par le gouvernement japonais s'est avéré irréalisable, le rapport entre coût de mise au point et spécifications techniques étant, comme on pouvait parfaitement s'y attendre, tout à fait utopique[3]. Cela assurait à la 4 CV une bonne place sur le marché japonais pour quelques temps encore, et donc d'intéressantes perspectives pour Renault.

Mais le vent a tourné.

[1] Lettre de A. Jardon à P. Guérin, 08.07.55., carton correspondance A.J.
[2] Lettre de K. Yamoto à P. Vignal, 17.05.55., carton correspondance Hino/Renault.
[3] Note d'information, 14.09.55., carton correspondance Hino/Renault.

XI. « Un jour l'Amérique… ».

Au printemps 1956, Aimé Jardon, de toute façon en fin de contrat, est rappelé en France par Pierre Dreyfus qui va lui confier une toute autre mission : monter la nouvelle usine de Cléon. Avec ce départ, c'est notre principal fonds d'archives concernant cette affaire qui disparaît, la suite demeurant introuvable. C'est pourquoi les dernières années en seront vues ici malheureusement de manière assez succincte, avec pour seules sources essentiellement les souvenirs d'Aimé Jardon, ainsi que quelques rares réunions du courrier.

En 1956, la R.N.U.R. est définitivement passée de l'ère Lefaucheux à l'ère Dreyfus. Si ce dernier était présenté comme le successeur de la continuité, les faits vont rapidement montrer que cette estimation est à nuancer largement, et la politique d'exportation, qui nous intéresse ici, en est un exemple frappant. Bien sûr, comme son prédécesseur, Pierre Dreyfus a de grandes ambitions dans ce domaine, qu'il sait essentiel pour le développement de l'entreprise, mais là où le regard du premier était tourné vers l'est, celui du second est irrésistiblement attiré par l'ouest : « il y avait toujours l'Amérique qui était derrière la tête, "un jour l'Amérique". », explique Aimé Jardon, qui ajoute :

> « Vous savez bien ce que c'est qu'une entreprise, elle est quand même orientée par son président, il n'y a pas de doute, sur les très grands axes et la manière de se comporter, etc., il y a un mimétisme formidable dans les entreprises, on le sait bien, donc le Japon, ce n'était plus la priorité ».

Et de toute façon, selon lui, le Japon n'avait guère de chances d'être un partenaire apprécié par le nouveau président de la R.N.U.R., et ce pour des raisons idéologiques : Pierre Dreyfus étant de confession judaïque, le Japon un ancien allié de l'Allemagne nazie, ne cachant pas son admiration inconditionnelle pour la culture germanique (même dans ses aspects les plus funestes), cela à peine plus de dix ans après le traumatisme de la Seconde Guerre mondiale et surtout de la Shoah, il est en effet plus que probable que cet élément ait pesé sensiblement dans ses choix.

Ainsi, on s'accordera avec Aimé Jardon pour dire que le décès de Pierre Lefaucheux est un des éléments déterminants, sinon le principal, pour expliquer la manière dont s'est finie cette aventure Japonaise, à son grand désespoir d'ailleurs, car il confie volontiers : « C'est un des regrets de ma vie… ». En effet, s'il n'est bien sûr pas question de tout céder tout de suite aux Japonais dans la nouvelle politique de Renault, c'en est bien fini de l'enthousiasme et des ambitions du passé, et les efforts vont désormais se borner à essayer de sauver ce qui peut encore l'être.

Mais même avec cet objectif plus modeste, les résultats ne vont guère être brillants. Après son départ, Aimé Jardon est remplacé par un homme, dont nous tairons ici volontairement le nom, qui est semble-t-il beaucoup moins intègre et dévoué à la cause de la Régie que lui :

> « …mon successeur s'est fait circonvenir, parce qu'il a accepté, on ne peut pas dire des pots-de-vin, mais un tas de choses qu'il aimait bien dans la vie… Il aimait le bateau, ils lui ont offert un bateau, il a accepté. A partir de ce moment-là, voyez, ça devient difficile… ».

Avec un contrôle sur place aussi discutable, les Japonais ont bien entendu très vite les mains beaucoup plus libres. Et lorsqu'ils reparlent, dès juin 1956, de modifier la 4 CV[1], il ne s'agit plus là de simples manœuvres pour obtenir des informations, mais biens de projets tout à fait sérieux. Ainsi, dès le mois d'octobre de la même année, ils annoncent leur intention « de faire des modifications très importantes

[1] Réunion du courrier du 20.06.56.

sur la 4 CV »[1], l'outillage nécessaire étant déjà prêt, et malgré le refus catégorique de Pierre Dreyfus, qui leur propose de construire la Dauphine s'ils veulent une évolution mais leur interdit d'améliorer la 4 CV au point d'en faire « une nouvelle voiture », le 29 novembre, Renault ne peut que constater l'ampleur des "dégâts" avec amertume : sur 48 modifications effectuées sur la voiture, 25 l'ont été à l'insu des Français[2].

L'autre « coup de canif important au contrat », pour reprendre les termes d'Aimé Jardon, va concerner les royalties. La question essentielle sur ce point n'en est pas en fait le montant proprement dit, mais la nature des devises dans lesquelles celles-ci sont versées. Sur ce point, très tôt, avant même le départ d'Aimé Jardon, les Japonais vont tenter d'économiser leurs précieux dollars et de payer en yens ou même en francs avant que le Yen n'ait retrouvé une valeur équivalente. C'était un point capital, sur lequel il fallait tenir ses positions. Si la Régie cédait sur un point aussi important du contrat, celui-ci n'aurait plus guère de valeur et les Japonais pourraient aller plus loin encore. Mais le désintérêt de Renault pour cette collaboration est croissant, comme le montrent les réunions du Comité de Direction de la R.N.U.R. de 1957, dans lesquelles il n'est fait allusion au Japon qu'une fois pour toute l'année, et encore, de manière bien laconique[3]… C'est d'ailleurs durant le mois d'avril de cette même année que Hino commencera à être capable de faire du cent pour cent japonais[4]. Et en 1958, ce qui menaçait depuis longtemps va finir par se produire. Les Japonais annoncent que le M.I.T.I. « s'oppose formellement au transfert de redevances en France », considérant que « l'industrie japonaise est suffisamment grande pour sortir ses voitures sans payer de redevance »[5]. Bien conscients de perdre mais manquant sans doute de motivation dans cette affaire pour lutter sur ce point, les dirigeants de la R.N.U.R. vont accepter le compromis finalement proposé par les Japonais, soit une indemnisation forfaitaire de 300.000 dollars sur deux ans et le paiement au-delà et sans plafond, d'une redevance de 3% par voiture en yens, au lieu des 5% en

[1] Réunion du courrier du 01.10.56.
[2] Réunion du courrier du 29.11.56.
[3] Réunion du courrier du 16.10.57.
[4] P. Lesueur, *La 4 CV de mon Père*.
[5] Réunion du courrier du 10.01.58.

dollars prévus initialement. Il semblerait d'ailleurs qu'en fait, d'après le témoignage d'Aimé Jardon, les Japonais ne paieront même pas jusqu'au bout.

Pour Renault, c'est une capitulation.

Epilogue.

« Ca s'est fini en queue de poisson! Ca s'est perdu un peu dans les sables, et puis voilà… Je ne sais même pas s'il y a eu un dîner, un déjeuner, une manifestation pour la fin du contrat, mais je ne crois pas. ».

Ainsi Aimé Jardon résume-t-il la fin de cette aventure de Renault au Japon. En 1960, malgré quelques propositions des Japonais[1], Renault ne renouvellera bien entendu pas ce contrat, ses principales préoccupations n'étant déjà sans doute plus au Japons depuis quelques temps. Hino de son côté, poursuit son éphémère carrière de producteur de véhicules de tourisme avec ses propres modèles, dont la conception remonte au moins à… 1954-1955 ! Pendant son séjour en effet, Aimé Jardon avait eu l'occasion de croiser sur les rares routes du Japon, une petite voiture non identifiée qui rappelait étrangement les véhicules de la Régie[2], sans savoir à l'époque qu'il s'agissait d'un prototype qui allait donner naissance à une production propre de la firme nippone. Et en novembre 1955, un article du journal *L'Equipe* mentionnait l'existence d'une voiture Hino[3] qui, en dépit de l'incrédulité de François Chevallier, ne devait déjà plus n'être que pure fiction. Mais ce n'est qu'en 1960 que sort la première voiture Hino, ou plus précisément une fourgonnette sobrement baptisée Commerce. Conçue « à partir du moteur et de la base mécanique de la 4 CV », celle-ci sera vendue à 2433 exemplaires. Et l'année suivante arrive celle qui va devenir la fierté de la marque : la Hino Comtessa 900 (cm3), suivie en 1964 d'une version 1.300 (cm3). Largement

[1] Réunion du courrier du 10.01.58.
[2] Compte-rendu fabrication/utilisation n° 12, 01.03.55.
[3] Lettre de F. Chevallier à Renault, 22.11.55., carton correspondance A.J.

inspirée dans sa conception des Renault Dauphine et autres R8, bien que d'aspect relativement différent, celle-ci remportera au Japon trois années de suite le concours d'élégance automobile, et Hino tentera même, sans succès cependant, de l'exporter en France en 1964 ! La Comtessa 1300 est d'ailleurs, pour l'anecdote, la première voiture japonaise à avoir tenté "d'envahir" notre pays[1]… Ensuite, le constructeur s'essaiera à la compétition, avec deux véhicules de course appelés Hino-Prototype et Hino-Samurai, avant de se consacrer de nouveau entièrement à son activité d'origine : les véhicules lourds.

Mais que devient la 4 CV dans tout cela ? C'est, assez paradoxalement, le plus difficile à déterminer. Tandis qu'Aimé Jardon estime qu'elle a été produite, pendant sept ans, à « à peu près 10.000 » exemplaires, Patrick Lesueur, qui consacre dans son ouvrage *La 4 CV de mon Père* une double page au Japon intitulée « Made in Japan », avance quant à lui des chiffres totalement différents : avec 3.960 voitures produites en 1958, 6.073 en 1959, 7.431 en 1960, on atteindrait le nombre d'environ 50.000 4 CV fabriquées au Japon avant l'arrêt de cette fabrication en… 1963. Ces chiffres sont en fait quasiment invérifiables sans les archives du constructeur Japonais, dont nous ne disposons ici bien sûr pas, et la seule certitude que l'on puisse avoir, c'est que le cap des 10.000 véhicules ait été franchi, puisque la 10.000^{ème} 4 CV est photographiée à sa sorti de chaîne. De toute façon, tous les calculs que l'on peut faire à partir des archives Renault aboutissent à largement dépasser ce nombre, mais une évaluation précise est impossible. 50.000 paraissent tout de même beaucoup, mais si la production s'est effectivement poursuivie après la fin du contrat, ce n'est pas non plus foncièrement impossible. Le plus étonnant reste qu'Aimé Jardon puisse commettre une erreur d'appréciation de 40.000 véhicules alors qu'il est demeuré en contact avec de nombreux Japonais (M. Kozuki notamment) et est allé près de quarante fois dans ce pays !

Depuis cette affaire, et malgré son dénouement, Renault n'a cependant pas perdu tout contact avec le Japon. Avec quelques contrats certes moins spectaculaires, mais aussi bien mieux réussis, la firme au losange y a même

[1] Dominique Pagneux, *La première Japonaise en France*, *Automobilia* n°14, 06.97.

remporté quelques succès, notamment dans le domaine de la machine-outil, avec un contrat de licence concédé à Mitsui-Seiki. Et même avec Hino, des contacts d'amitié et d'échanges techniques ont en fait duré de manière officieuse pendant très longtemps, par l'intermédiaire de la branche R.V.I.. Mais le plus important depuis ces années 1950, c'est incontestablement l'accord de partenariat avec Nissan qui a été conclu récemment, et dont on souhaite pour la Régie, qu'il trouve une conclusion plus heureuse…

Quoiqu'il en soit, Renault et Hino ont aujourd'hui trouvé la voie du succès, puisque tandis que le Français, numéro 10 mondial, et même numéro 4 avec Nissan, annonce des bénéfices records, le Japonais, dans le domaine des camions, s'est rendu maître des marchés africain et asiatique, et pèse maintenant bien plus lourd que R.V.I..

Conclusions.

Lorsqu'on regarde dans son ensemble cette aventure de Renault au Japon dans les années 1950, un premier constat s'impose finalement : bien que le départ de cette étude soit l'histoire du constructeur automobile français, l'élément le plus important mis en évidence ici concerne sans doute l'histoire du Japon. Bien sûr, on retrouve ici tous les éléments qui font la difficulté de construire des automobiles à l'étranger (conquête d'un marché, adaptation du produit, difficultés politiques, concurrence, etc.), bien sûr on tourne ici une page non négligeable, quoique négligée jusqu'ici, de l'histoire de la R.N.U.R., mais avant tout, le schéma, le déroulement des événements et leur dénouement, sont des éléments qui, contrairement à ceux que nous venons de citer, sont originaux et propres à cette aventure japonaise. Il y a en effet ici un véritable mécanisme qui se met en place qui n'est apparu jusqu'ici dans aucun autre pays, au moins avec la même clarté et la même efficacité.

Récapitulons. A la fin de la Seconde Guerre mondiale, le Japon est un pays ruiné aussi bien matériellement qu'économiquement, et qui de plus compte un retard technique certain sur les grands pays occidentaux dont il se voudrait le concurrent. La situation est telle que, pour combler le retard le plus rapidement possible, force de travail et bonne volonté risquent de s'avérer largement insuffisantes. Le Japon va alors trouver la réponse : aller chercher ce dont il manque, en l'occurrence les connaissances techniques, chez ceux qui le possèdent, les occidentaux. Si cette solution paraît d'une affligeante évidence, force est de constater que la réussite de sa mise en œuvre doit être chose bien

moins aisée, car le Japon demeure aujourd'hui, à l'exception peut-être des "Dragons" asiatiques, un modèle unique. C'est sans doute la preuve que cette "copie" à la Japonaise que l'on a tant montré du doigt revêt une dimension bien supérieure à celle qu'on lui a accordé longtemps avec tant de mépris. Le fait que, comme l'explique Aimé Jardon, cette façon de "copier" le maître avant d'améliorer, de transcender, son travail, cette capacité à comprendre le fond des choses pour mieux apprendre, soient ancrés dans la culture Japonaise était incontestablement une condition sine qua non à cette réussite.

L'autre raison du succès, c'est l'implacabilité du mécanisme mis en œuvre par le gouvernement japonais, ce véritable piège dont Renault va être une des victimes : attirer les occidentaux et leurs connaissances en leur faisant envisager la conquête d'un marché neuf au potentiel considérable, les forcer à donner toujours plus par le jeu de la concurrence (jeu auquel Austin s'est ici prêté avec un zèle inespéré pour les Japonais !), et enfin les repousser à l'extérieur une fois que tout ce qui pouvait être obtenu l'a été. Une quatrième étape suivra bien entendu quelques années plus tard : partir à la conquête de leurs marchés avec des produits tout à fait concurrentiels, voire meilleurs…

Cette aventure de Renault au Japon, c'est donc avant tout un parfait exemple, une explication de la méthode qui a conduit à ce qu'économistes et historiens appellent "miracle japonais", ce qui aura fait de ce pays une des toutes premières puissances économiques mondiales en un temps record. La Régie en a ici, on peut le dire, fait les frais, et pourrait difficilement, quant à elle, retenir cet épisode de son histoire autrement que comme un échec.

Et cet échec est sans doute la meilleure explication au fait que cet aventure japonaise soit devenue un "oubli" dans l'histoire de Renault. Mais l'échec est-il si total et cuisant qu'il y paraît ? Finalement, s'il est vrai que le dénouement de l'affaire a des allures de déroute, un fait demeure indéniable : la 4 CV s'est imposée sur le marché japonais et elle y a remporté un succès considérable dans le contexte de l'époque. « Il y a une 4 CV dans le musée de Toyota, je suis très fier de ça. Et ils n'ont reçu aucune pression, rien du tout, ils ont choisi les voitures les plus marquantes, et ils ont mis une 4 CV. », précise Aimé Jardon pour illustrer ce

succès, et si c'est un échec pour la marque, c'est bien incontestablement un succès pour la voiture. Il y a même un certain paradoxe, si l'on compare, par exemple, à l'incursion de Renault aux Etats-Unis avec la Dauphine, qui tient, dans toutes les histoires traditionnelles de la marque une place d'honneur. En effet, sans diminuer le succès de la Dauphine sur le nouveau continent, il faut bien être objectif : à l'échelle de l'histoire de l'automobile américaine, elle n'est finalement qu'une sympathique anecdote, tandis que la 4 CV au Japon est elle le symbole, un peu comme en France, d'ailleurs, de l'après-guerre, une petite voiture de crise qui marque à la fois l'avènement de l'automobile comme bien de consommation, et de la voiture populaire, comme l'explique Aimé Jardon:

> « …la 4 CV: Yan Tse Vi, Yan Tse Quatre, même. Ca, chaque fois que l'on prononce le mot à des gens qui ont notre âge, ou même un peu plus jeunes, ils sourient… Voiture rigolote, marrante, c'était le symbole de l'après-guerre. ».

Mais n'est-ce pas après tout la fin des histoires et surtout le prestige qu'elles confèrent à ceux qu'elles servent que l'on retient finalement ? Et sans vouloir ouvrir ici de polémique, il faut bien constater que le début des échecs dans cette affaire correspond un peu trop bien avec la disparition de Pierre Lefaucheux pour n'avoir pas gêné quelque peu ceux qui lui ont succédé dans cette affaire.

Enfin, et ce sera notre ultime conclusion, peut-on retirer de cette affaire des enseignements pour l'actuel partenariat entre Renault et Nissan, malgré les différences considérables qui existent entre les deux situations ? Finalement, la question à poser est plutôt la suivante : les deux situations sont-elles totalement différentes ? En guise de réponse, on se hasardera à la théorie suivante. En 1951, le Japon est encore affecté par les conséquences de la guerre, doit faire face à un handicap matériel et technique considérable. Pour s'en relever, il va chercher les Occidentaux et les utiliser selon le schéma énoncé précédemment. En sept ans, Hino a appris à produire des véhicules de tourisme et comblé son retard technique en "pillant" Renault avant de s'en séparer d'une manière qu'on ne jugera pas ici. En 1999, le Japon subit encore le contrecoup économique de la récente crise asiatique. Nissan est en très mauvaise santé financière et trouve en Renault une

main secourable autant qu'un partenaire… Les inquiétudes que l'on peut avoir pour la suite de l'affaire se devinent aisément. D'autant qu'il y a une petite différence. Dans les années 1950, il n'était guère question de fusions, absorptions et autres manœuvres financières sur le plan mondial. De tout façon, Renault était bien plus important que Hino et n'avait rien à craindre. Aujourd'hui, Nissan pèse plus lourd que Renault sur le marché international, et une fois guéri sur le plan financier, il pourrait bien être en mesure d'inverser les rapports de force au sein de ce partenariat. Le Français n'a donc cette fois-ci pas droit du tout à l'erreur…

Annexes.

Abréviations courantes.

C.K.D. : *Completly knock-down*. Terme employé pour désigner la forme sous laquelle sont expédiés les éléments d'une voiture en vue de son assemblage dans un pays étranger. On peut ainsi distinguer trois grandes étapes dans la production automobile à l'étranger: le **S.K.D.**, *semi knock-down*, où l'on envoie des sous-ensembles de la voiture pré - assemblés, le **C.K.D.**, où la voiture arrive entièrement en pièces détachées, et la **fabrication à l'étranger** proprement dite où la majorité des pièces est fabriquée sur place.

C.N.R. : *Conseil National de la Résistance*.

F.F.I. : *Forces Françaises de l'Intérieur*.

M.I.T.I. : *Ministry of International Trade and Industries* (Ministère du Commerce International et de l'Industrie). Super-ministère japonais dont la mission est de développer des réflexions et de prendre des décisions concernant la politique industrielle, la recherche, le commerce et les aides financières aux entreprises, afin d'orienter les stratégies économiques du pays.

R.N.U.R. : *Régie Nationale des Usines Renault*.

R.V.I. : *Renault Véhicules Industriels.*

S.C.A.P. : S*upreme Commander for the Allied Powers* (Commandant Suprême des Forces Alliées). Le général Mac Arthur ; il est chargé non seulement de l'occupation du Japon mais aussi de réorganiser le pays, et théoriquement de veiller à sa démocratisation.

Quelques personnages…

CHEVALLIER François : Directeur de la société française PROMETUMI (Comptoir de Produits Métallurgiques, Tubulaires et Miniers) au Japon, il représente dans ce pays les intérêts des entreprises françaises, particulièrement ceux de la R.N.U.R..

DREYFUS Pierre (1907-1994) : Docteur en droit, haut fonctionnaire, il a travaillé dans plusieurs ministères dont celui de Robert Lacoste et géré les entreprises laissées "sans patron" par la Libération avant de devenir Vice-Président de la R.N.U.R. en 1948. Après le décès de Pierre Lefaucheux, il en devient le second président le 27 mars 1955, poste qu'il occupera jusqu'au 31 décembre 1975. En 1981, il est appelé au ministère de l'industrie par Pierre Mauroy, avant de devenir l'année suivante chargé de mission auprès du Président François Mitterrand. C'est sous sa direction que Renault est devenue une des toutes premières entreprises françaises.

JARDON Aimé (né en 1926) : Ingénieur des Arts-&-Métiers et d'études supérieures de droit. Après quelques années passées chez Peugeot comme coursier puis électricien, Aimé Jardon entre chez Renault en 1950 en tant qu'ingénieur de fabrication. Il est de 1953 à 1956 le représentant de Renault au Japon pour le montage de la 4 CV par Hino. De retour en France, Aimé Jardon occupe plusieurs fonctions à la Fabrication, à Billancourt puis à Cléon dont il devient le directeur en 1960. Devenu directeur des Méthodes (1965), des Fabrications (1969), puis

directeur industriel (1975), Aimé Jardon est nommé en 1981 directeur général adjoint, puis directeur général adjoint et directeur technique en 1985. Il quitte la Régie en 1989 pour devenir conseiller du président de Valeo.[1] Il est aujourd'hui président de la Fiev, et organise régulièrement des missions pour les entreprises françaises désirant s'installer à l'étranger, notamment au Japon bien entendu.

KOZUKI M. : Ingénieur japonais, il a été chez Hino chargé de mener à bien le lancement de la production des 4 CV au Japon, avant d'être envoyé à Billancourt pour apprendre la fabrication de la carrosserie. Il est resté un ami d'Aimé Jardon.

LEFAUCHEUX Pierre (1898-1955) : Centralien, docteur en droit. Compagnon de la Libération. *Voir carrière au chapitre I., page 13*. En choisissant la voie de la production de grande série et de l'innovation avec la machine-transfert et la 4 CV, il a fait de Renault le premier constructeur automobile français. Il trouvera la mort le 11 février 1955 dans un accident de la route.

LEFEBVRE-VACQUERIE M. : Membre du service exportation de la R.N.U.R., il sera un des instigateurs de l'aventure japonaise qu'il envisage avec un optimisme aussi déconcertant qu'inébranlable.

OKUBO Shoji : Président de la Hino Diesel Co., Inc., il sera dans cette affaire l'interlocuteur privilégié de Renault jusqu'à l'été 1954.

PICARD Fernand (1906-1993) : Ingénieur des Arts-&-Métiers, il débute sa carrière dans l'automobile chez Delage avant d'entrer chez Renault en 1935, au bureau d'Etudes où il sera un des principaux concepteurs "clandestins" de la 4 CV pendant la guerre. Il prend la direction desdites Etudes en 1946, et poursuit son ascension dans l'entreprise jusqu'à devenir directeur-conseil à la Régie en 1966. Il est également à l'origine de la Dauphine.

[1] Biographie faite par Jean-Louis Loubet dans *Renault, Cent Ans d'Histoire*.

VIGNAL Pierre : Dirigeant du service exportation de la R.N.U.R., il est le premier à envisager la fabrication des 4 CV au Japon pour contourner les droits de douane et mieux s'implanter sur ce marché où la voiture remporte un succès certain. Il représentera Pierre Lefaucheux lors de la signature du contrat Hino/Renault.

YAMOTO Kiyoshi : Directeur de la section automobile de Hino, il devient progressivement à partir de l'été 1954 le principal interlocuteur de Renault, prenant la direction des opérations à la place de Shoji Okubo qui s'efface dans ce domaine. Fervent admirateur de la culture allemande, il n'hésite pas à afficher ses regrets qu'Hino ait assemblé la 4 CV plutôt que la Volkswagen. Il se montrera aussi habile qu'impitoyable à l'égard de la Régie et fera gagner Hino sur bien des points.

Questions de devises…

Les prix énoncés dans ce travail ne sont peut-être pas très parlants… C'est en fait un problème auquel il est difficile de remédier, du fait de l'utilisation de pas moins de trois monnaies différentes dans un contexte relativement mal connu (le Japon des années 1950), où il est bien difficile de raisonner en terme de pouvoir d'achat, et il semble impossible de se faire une idée par rapport aux valeurs actuelles. L'idéal reste sans doute de ne pas chercher de repère et de se faire une idée neuve en comparant les valeurs ici énoncées uniquement entre elles.

Voici tout de même quelques chiffres qui pourront avoir leur utilité :

- 1 Franc de 1955 vaut 0,110 Franc de 1997.
- 1 Dollar de 1955 vaut environ 350 Francs de 1955.
- 1 Dollar de 1997 vaut environ 5 Francs de 1997.
- 1 Yen de 1955 vaut environ 1 Franc de 1955, à la différence près que, si le Franc conserve alors une valeur, aussi faible soit-elle, sur le plan international, le Yen ne vaut strictement rien sorti des limites du territoire japonais.

Entretien avec M. Aimé Jardon.

Vendredi 3 Mars 1999, Suresne, interview de Monsieur Aimé Jardon, envoyé au Japon comme consultant technique de la R.N.U.R. pour la société Hino Diesel qui assembla la 4 CV au Japon. Etait également présent Monsieur André Compain-Mefray, directeur à la direction des études de la R.N.U.R.. Après une brève discussion sur la difficulté de se souvenir des événements de façon objective, nous entrons dans le vif du sujet.

L.L.M.: Pour commencer, quelle est l'impression d'un français qui arrive au Japon en 1953?

A.J.: D'abord, une grande déception. Dès l'arrivée sur l'aérodrome, qui était à Haneda à l'époque, je m'attendais à –j'avais lu des bouquins sur le Japon- voir un beau pays. Et puis c'était tout noir: les maisons sont noires, elles sont en bois, elles sont petites, très encombrées, il pleuvait en plus, c'était la pleine période des typhons, donc, déçu. Ca, c'est la première chose. Deuxièmement, le bruit: des klaxons partout, etc… Nous, on avait déjà lutté contre ça, on ne klaxonnait plus; au Japon, infernal, un calvaire. Troisièmement, pas la peur, mais une certaine appréhension vis-à-vis des Japonais… Le visage fermé, tous identiques –c'est en tout cas comme ça qu'on les voit la première fois alors qu'en vérité, ils sont aussi différents les uns des autres que dans n'importe quel autre pays!- mais un visage fermé, ne parlant pas, et puis, ne faisant aucun effort pour communiquer. Alors, ça j'ai compris pourquoi après: j'ai toujours été jugé au Japon comme un Américain. Donc c'était juste après la fin de la guerre, et les relations entre l'occupant et l'occupé n'étaient pas des meilleures… Voilà, donc assez négatif. Ma femme était plus impressionnée que moi: elle avait peur, carrément. Je me souviens de la première nuit à l'hôtel, elle avait peur, carrément. Voilà, c'était ça les premières impressions.

L.L.M.: Et après ce premier abord assez difficile, les rapports avec les Japonais sont-ils devenus faciles assez rapidement?

A.J.: Ca a pris du temps. Non, non, ça n'a pas été facile dès le départ. Et très rapidement, j'ai vu les différences entre les uns et les autres. Il y avait l'homme qui rit, c'est-à-dire le Japonais qui a toujours le sourire, qui rit tout le temps, et j'ai appris à me méfier de ce genre de Japonais-là… Ensuite, celui qui était très militaire: il avait la tête basse à l'époque parce qu'il avait perdu la guerre. C'est à un point tel que l'on n'imagine pas les traces qu'avait laissé l'occupation: le Japon n'avait jamais été occupé de son histoire, même du temps du Major Perry, tout au début, là, ça s'était limité à Yokohama, mais le Japon n'avait jamais été envahi, et pour eux, ça a été l'effondrement vraiment d'un certain nombre de valeurs, et les militaires en particulier, pour y revenir, étaient l'objet de risées, ce qui pour un mâle, au Japon, n'était pas ordinaire… Mon cuisinier, qui était un ancien militaire, se faisait plaisanter par sa femme, et il avait horreur de ça! J'ai eu un militaire comme interprète: très bons rapports, très sérieux, des gens sur qui on peut compter, quoi. Ensuite, il y avait le Japonais qui ne comprenait pas: très nombreux, ceux-là… Ils ne comprenaient pas, dès qu'on commençait à parler, réaction de méfiance vis-à-vis de l'étranger: "il me parle, attention!"… et il ne comprend pas, surtout si vous parlez Japonais! Il est tellement surpris que vous essayiez de parler Japonais que son intellect ne s'ouvre pas, pas tout de suite, ça prend du temps… Et puis, dans l'ensemble finalement, peu d'efforts pour communiquer avec nous. Donc, j'ai mis du temps avant de comprendre comment il fallait s'y prendre, les choses qu'il ne fallait pas faire… Ca m'a pris neuf mois! Entre temps, j'ai fait énormément de blagues, beaucoup d'erreurs psychologiques. J'essayais d'être gentil avec eux, compréhensif, etc., c'était pas une valeur qui n'était pas reconnue là-bas, pas du tout, c'était de la faiblesse… Par ailleurs, je faisais de grosses blagues parce que je souriais souvent, il m'arrivait de plaisanter avec l'interprète, et ils ne comprenaient pas la plaisanterie… Donc j'ai arrêté tout ça, mais ça a pris du temps, et pendant ce temps, je me suis fait un certain nombre d'ennemis, parce qu'ils ont considéré que comme je riais à leurs paroles, je me moquais d'eux, donc ils perdaient la face par rapport aux autres… Voilà, donc j'ai eu des problèmes pendant assez longtemps. Puis après, ça a été le contraire, au bout de ces neuf mois, j'ai… ils ont commencé à se rendre compte que je faisais beaucoup d'efforts pour ne pas perturber leur propre psychologie. Et là, ils m'en ont su gré énormément. Je ne suis pas devenu un des leurs, ça ne sera jamais possible, j'avais les cheveux blonds et les yeux verts, donc ça n'était pas possible, mais j'étais reconnu quand même comme un gaidjin qui connaissait des choses vraiment sur le Japon, bien que je ne parle pas [Japonais]…

L.L.M.: Et le pays, matériellement, dans quel état est-il en 1953?

A.J.: Epouvantable! Pour donner une image, la première fois qu'on est allé au centre de Tokyo, le centre de Tokyo était rasé. Complètement. C'était un terrain vague, et il y avait juste de place en place des coffres-forts rouillés sur le sol. Les maisons avaient brûlé, les coffres-forts n'avaient pas brûlé, donc on ne voyait que les coffres-forts. Tout a été brûlé, il faut savoir que ce qui avait le plus perturbé les Japonais, c'est l'incendie de Tokyo. Ca n'est pas Hiroshima et Nagasaki, qui sont restés très locaux, on reviendra sur Nagasaki tout à l'heure, parce que c'est quelque chose qu'il fallait voir, par contre, Tokyo a été brûlée, plusieurs fois, avec les bombardements américains aériens, de nuit, et ça, ça a laissé, encore aujourd'hui,

dans la mémoire des Japonais, une trace indélébile. Il faut dire qu'il y a eu des millions de morts au cours de ces raids aériens, les gens sautaient dans la rivière Sumida, pour essayer d'échapper aux bombardements, et l'eau était bouillante, tellement il y avait un dégagement calorifique important, donc il ne restait rien du tout: même les immeubles en béton armé, il restait une ossature, et puis c'est tout. Et Tokyo était composée avant la guerre de petites maisons, il n'y avait pas de grands buildings. Alors tout a brûlé, c'était effroyable. Encore autre chose, dans certains jardins publics, les gens qui n'avaient plus de toit, plus de maison, et pas assez d'argent pour rebâtir, creusaient des trous dans le sol et vivaient dans le sol. Un dénuement extraordinaire. Les gens étaient sous-alimentés, et puis dans un état de détresse morale qu'on n'imagine pas. Surtout par contraste avec les Américains, qui vivaient comme tous les Américains, dans leurs Air-Force Bases, dans le monde entier, quoi, donc il y avait un contraste effrayant. Les Américains ont toujours, et encore aujourd'hui, ont toujours considéré les Japonais comme une race inférieure… Toujours… Petite taille, et puis, les "Japs'", alors ça… Ca c'était très pénible, et j'en souffrais énormément, car j'étais pris comme un Américain. Quand ils comprenaient que j'étais Français, alors là, ça changeait, c'était tout de suite très différent: Paris, la mode, etc. , enfin, les clichés habituels…

L.L.M.: Et au cours de votre séjour, vous avez vraiment vu le pays se redresser petit à petit?

A.J.: Ah oui, nettement! Prenons les réseaux routiers, par exemple. Toutes les routes étaient impraticables par l'automobile. Pour aller de chez moi au mont Fuji, ça faisait 80km… il fallait une demi journée. La première fois, j'ai renoncé, c'était trop dur, je n'en pouvais plus! Il y avait des trous dans le sol, des nids de poule dans lesquels on mettait la 4 CV! On ne la voyait plus quand elle était dedans! Et puis ce qui avait été bâti en béton, était fissuré par les tremblements de terre, donc souvent, on arrivait sur une plaque, et la plaque basculait… Et pendant mon séjour –on est revenu en France en 1955, après le décès de Lefaucheux- on est revenu en France et on y est resté trois mois; en trois mois, ils avaient abattu une colline, pas loin d'où j'habitais, à la main! Avec des paniers, les femmes faisaient ça, en portant la terre, elles ont abattu la colline et préparé une autoroute qui existe maintenant! En trois mois! Sans aucun moyen, sans rien, les mains, la pelle, la pioche… Voilà, voilà un exemple. Deuxièmement, l'automobile. En trois ans, on voyait des automobiles dans Tokyo, et surtout des Renault, d'ailleurs! Donc beaucoup de 4 CV. Mais même en 1956, on était encore en pleine pénurie: Pas d'acier, pas de matières premières, peu de pétrole… C'était un des problèmes, d'ailleurs, pour construire la 4 CV, on importait des aciers d'Amérique.

L.L.M.: Maintenant qu'on a un peu planté le décor, quelles étaient vos conditions de travail dans tout cela?

A.J.: Et bien les Japonais ont fait un gros effort pour que nous ayons, ma femme et moi de très bonnes conditions matérielles. Ils imaginaient qu'on était habitués à un grand standing en France, ce qui n'était pas le cas du tout, on n'était pas riches à l'époque, donc ils s'imaginaient que l'on était un peu Américains, quoi. Donc ils ont acheté une maison magnifique, dans un grand parc au dessus d'une colline,

que MacArthur a habitée. Quand il est arrivé, il est arrivé en avion, puis il a regardé où il pourrait vivre. Et il a vu cette propriété qui était un peu un cottage anglais, c'était bâti dans ce style-là, et il a habité là. Donc les gens de Hino ont racheté ça, et puis nous habitions là. Avec une toute petite maison, à côté de la grande maison de réception, qui était une maison de thé, et notre logement, c'était ça, la maison de thé. Deux pièces. C'était charmant. Voilà pour le côté vie personnelle, professionnellement, des conditions matérielles un petit peu bizarres. Ca m'a surpris au début, et puis après j'ai compris qu'en réalité, ils étaient plutôt en avance sur nous, sur ce plan-là, on travaillait tous dans la même pièce. Il y avait donc plusieurs étages, dans un grand bâtiment en bois, qui était les bureaux centraux de Hino, et sur l'étage où je me trouvais, qui était l'étage industriel, il y avait une seule pièce. On était tous dans la même pièce! Et on travaillait tous ensemble: il y avait le bureau d'études, les méthodes, et tout le monde était là, sur le même niveau. Donc ça me gênait beaucoup, moi, parce que… pour le bruit, etc., donc j'ai pris l'habitude, et ils avaient tous l'habitude, de s'isoler mentalement, par rapport à l'environnement, et de se concentrer très profondément dans le bruit, etc.. C'était par contre extrêmement efficace. Parce que quand j'avais le moindre problème ou qu'eux même avaient le moindre problème, on levait la main, on se regardait, on se voyait, il n'y avait pas de rendez-vous pris, rien du tout, on faisait ça en temps réel. C'était très convivial aussi, parce que toutes nos tasses de thé étaient sur une table. Il y avait une fille qui préparait le thé, il y avait des bancs le long de la table, et on venait prendre le thé ensemble. On discutait d'un tas de choses, donc c'était extrêmement convivial. De sorte que j'ai lié des relations très amicales, des copains, quoi, avec tous les gens qui travaillaient avec moi. Ils avaient quand même marqué ma différence en me mettant une estrade. C'était extrêmement gênant, ils avaient bâti une petite estrade, et j'étais dessus, avec un bureau et une grosse chaise en bois. Tout ça se passait en "franco-anglo-japonais", ça a été un gros problème, ça. Surtout que j'ai appris l'Allemand, et ils ne connaissaient pas, à part les militaires… On buttait sur des problèmes ridicules… Par exemple, pour brancher les fils électriques correctement dans la voiture, il fallait mettre le bleu clair avec telle cosse. Et le bleu clair en Japonais, ça ne se dit pas comme en Anglais. Donc on a inventé des termes techniques, franco-anglo-japonais. Et encore aujourd'hui, je me souviens de certains termes: "tensonedji", c'était le filetage roulé, c'était plus commode de le dire en Japonais, je sais pas pourquoi… D'autres mots, c'était en Français… De sorte que dans le courrier, par exemple, que l'on envoyait en France, il y avait des grandes lettres dans lesquelles il y avait des caractères japonais, des caractères chinois, des mots anglais, et des mots français. Et bien c'est une gymnastique, et on comprend très vite, on s'y fait très vite.

L.L.M.: Et l'outil de travail pour construire les 4 CV, a-t-il posé des problèmes au début?

A.J.: Ah! Bien oui, parce qu'il n'y en avait pas! Rien du tout. Il y avait un petit hall de montage, qui n'existe plus maintenant, bien sûr, qui avait été construit, et à l'époque Hino n'avait pas d'argent, donc ils faisaient ça de bric et de broc, et il y avait une cabine de peinture qu'on ne pouvait pas utiliser quand les temps étaient trop chauds, parce que le taux d'humidité étant élevé, on ne pouvait pas peindre,

mais enfin le montage, c'était encore à peu près correct, et ils en étaient fiers, ils montraient ça aux visiteurs. Mais en usinage, et c'était pour ça que j'étais parti, moi, il n'y avait rien, que des grosses machines pour faire des camions. Ils n'avaient jamais taillé un pignon, des cannelures en développement, ils ne connaissaient pas, c'est moi qui ai fait les premières avec eux, et on n'avait pas de machines, et ils ont acheté, trouvé des machines de bric et de broc, et les premières machines ont été mises dans l'herbe, il n'y avait pas de sol, pas de bâtiments, rien du tout! Donc on a commencé à travailler… Bon, on ne peut pas imaginer ça, maintenant, quel était l'enthousiasme, et puis, bon, il n'y avait aucun obstacle qui résistait, quoi! Il n'y avait pas de règles de sécurité, il n'y avait aucune règle, vous comprenez… Aujourd'hui, on est enfermé dans tellement de réglementations, et puis on continue, on en fait tous les jours, de contraintes à droite et à gauche, que la liberté de manœuvre des gens est extrêmement faible! Moi, j'avais une liberté complète! Je n'avais pas d'horaires, pas de chef, on n'avait rien, on faisait tout en réalité. Donc dans un enthousiasme formidable. Et puis on était tous jeunes, des gens qui travaillaient avec moi, les plus vieux avaient 35-40 ans. Le managing-director devait avoir 42 ans, c'était un vieux, pour nous!

L.L.M.: Et leurs progrès techniques, ont-ils été très rapides?

A.J.: Extrêmement rapides! Foudroyants, on peut même dire… Ils travaillent tellement, vous comprenez, ils ont tellement envie d'apprendre, et c'est toujours vrai aujourd'hui, envie de comprendre, comprendre le fond des choses, avant d'améliorer, c'est ça qu'on appelle nous de la copie, en réalité, ce n'est pas une copie au sens où on l'entend en occident, pas du tout, c'est s'imprégner de ce que le maître a fait –j'étais un maître moi, j'étais un sensei- le faire aussi bien que lui, pour vraiment comprendre le fond des choses et après, apporter un plus. C'est ça la copie à la japonaise, le terme de copie ne signifie pas grand chose pour eux; la racine linguistique de copie est la même que celle d'invention. C'est presque le même mot. Donc cette distinction, péjorative pour nous, entre la copie et la création, n'existe pas chez eux. Il y a une très grosse différence culturelle.

L.L.M.: Justement, au fur et à mesure que l'on avance dans les archives, on a l'impression d'un mécanisme qui se met en place, où les Japonais attirent les Européens et font jouer la concurrence, notamment entre Renault et Austin, les forçant à amener toujours plus de choses pour pouvoir les récupérer ensuite, en fait une sorte de piège… J'aimerais savoir comment vous avez ressenti cela.

A.J.: Ah, c'était extrêmement pénible! Parce que je voyais bien, on voyait bien quel était le mécanisme. Ils étaient extrêmement gentils avec moi, obséquieux, même, parfois c'était gênant, mais leur objectif était de faire eux-mêmes, et puis ensuite de repousser à l'extérieur. Invité au Japon autant de fois que je veux, bien entendu, mais ne plus être dans leur circuit industriel. C'était ça leur objectif, qui est compréhensible, d'ailleurs. Donc je sentais bien ça. J'avais du mal, énormément de mal à faire comprendre ça à Paris, parce qu'à Paris, on pensait que faire la 4 CV, ça aurait pris une quinzaine d'années, certains pensaient même qu'ils n'y arriveraient jamais, vous comprenez, il y a tellement de centaines d'années d'expérience chez Renault, etc., et puis au bout de trois ans, on avait quand même

fait le train avant, le train arrière, la boîte de vitesses, le moteur et on attaquait l'emboutissage… Avec rien! Avec des moyens qui étaient pris, qui étaient ridicules! En France, on aurait considéré ça comme ridicule, on n'aurait même pas voulu s'en servir! Donc voyez, extrêmement rapides, et puis, on était ici en France à la fois faibles avec eux, et on avait un a priori par rapport à eux qui n'était pas un a priori de collaboration. On aurait pu faire beaucoup d'autres choses avec eux, si on s'y était pris de manière un peu plus adroite. Encore aujourd'hui on pourrait faire des choses. Mais il faut changer notre état d'esprit, quoi. Il ne faut pas juger l'autre, c'est un peu ce que j'ai appris à l'exportation, il ne faut pas juger l'autre sur ses propres critères, il faut se vider, et c'est difficile, essayer comprendre l'autre, la position de l'autre, et puis beaucoup travailler culturellement, comprendre pourquoi ils font ça, il y a toujours des raisons culturelles, historiques, religieuses, physiques, même, et une fois qu'on a compris ça, alors on a une force considérable, par rapport à l'autre.

A.C.-M.: Je reviens aux gens qui les croyaient sous-développés industriellement, ils avaient quand même mal médité la bataille du Pacifique, avec des avions tout à fait compétitifs…

A.J.: Mais bien sûr! Mettre en échec l'Amérique! Alors on répond toujours, et ça c'est irritant encore aujourd'hui, "oui, mais enfin c'est de la copie…". Comment on copie quand on est les premiers du monde? Ils sont les premiers du monde maintenant dans beaucoup de domaines. Il y a bien autre chose, allons!

L.L.M.: Maintenant, je vais vous laisser raconter la suite, parce qu'il y a pénurie d'archives à partir de 1956-1957, et je voudrais savoir comment l'affaire évolue jusqu'à sa fin et se termine…

A.J.: Bien sûr… Alors, je suis donc parti en 1956, je devais aller au Japon pour deux ans –peut-être que vous n'avez pas eu mon contrat- donc j'étais parti là-bas pour deux ans, et en deux ans, je devais apprendre aux Japonais à fabriquer l'axe avant de la 4 CV. C'était ce que je savais faire, j'étais ingénieur dans ce secteur-là, à Billancourt. Et rien d'autre. Le contrat durait 7 ans, et l'intégration mécanique devait se faire en gros en 7 ans. Mais tous les Français qui étaient dans le coup pensaient qu'en 7 ans, on aurait peut-être fait la moitié, et encore, si on travaillait bien… Et en réalité, au bout de 7 ans, les Japonais avaient commencé à étudier une autre voiture, sans qu'on le sache, bien sûr, enfin j'en ai vu une rouler en prototype sur le trajet qui allait à Tokyo, il n'y avait pas tellement de routes, donc on se retrouvait sur les routes, donc ils étaient en train de construire une nouvelle voiture, et puis ils pensaient que l'évolution 4 CV, Dauphine, etc. n'était pas adaptée à leur marché. Donc c'est aussi une des raisons pour lesquelles ils ont étudié autre chose. Donc ils étaient entrain d'étudier une nouvelle voiture, ils se sont affranchis après mon départ du paiement des royalties en Dollars, c'était très important, ça, il y a eu des tentatives sans arrêt pendant que j'y étais pour ne plus payer en Dollars mais en Yens, ou même en Francs, mais pas en Dollars! Et c'est vrai que les Dollars étaient rares, mais c'était aussi pour mettre un coup de canif dans le contrat, à partir du moment où on a écorné le contrat, et sur un point très important, pourquoi ne pas aller plus loin? Donc pour moi c'était, ça, un point

fixe, et ils l'ont bien compris, d'ailleurs, j'ai tenu ça jusqu'au bout. Ils m'ont même une fois emmené au MITI, à Tokyo –voyez, moi, un petit ingénieur de fabrication- pour que ce soit moi qui demande les devises dont on allait avoir besoin pour les trois mois à venir, et expliquer où en était l'intégration, etc., j'ai été obligé de parler, et pour me montrer combien c'était dur… Et c'est vrai que c'était dur: le MITI faisait une pression sur eux bien entendu, pour qu'ils deviennent autonomes. Voilà, donc ça, ça a été un élément très important, un jour, Renault a accepté d'être payé en Yens, le Yen qui entre temps était devenu une monnaie reconnue, quand j'y étais, ce n'était pas convertible, les Yens, on vous riait au nez! Quand on allait à Saigon ou ailleurs, payer en Yens… "Vous pouvez garder votre argent!"… Ca ne valait rien du tout, ça n'était pas une monnaie convertible, ça n'était pas reconnu, nulle part! Donc premier coup de canif important au contrat, ensuite, mon successeur s'est fait circonvenir, parce qu'il a accepté, on ne peut pas dire des pots-de-vin, mais un tas de choses qu'il aimait bien dans la vie… Il aimait le bateau, ils lui ont offert un bateau, il a accepté. A partir de ce moment-là, voyez, ça devient difficile… Comment ça c'est passé après? Je crois que le bateau est revenu en France… A-t-il… Enfin je ne sais pas. Donc sa position… C'est difficile, vous savez, quand vous êtes seul de tenir des positions par rapport à une institution, et puis il y a des gens dont vous dépendez entièrement, y compris sur le matériel, donc c'est difficile de tenir des positions, et puis ça m'a coûté cher! Ils ont essayé, ils m'ont fait des cadeaux, des cadeaux qu'on ne peut pas refuser, à Noël un petit service en laque… Alors j'allais à Tokyo, je regardais combien ça coûtait, et puis huit jours après, je faisais un cadeau d'une valeur à peu près équivalente à celui qui me l'avait donné. Alors au début, ils étaient choqués, même, et puis petit à petit, ils ont arrêté de me faire ce genre de cadeau. Donc deuxième élément, mon successeur s'est fait un peu circonvenir, je crois, ensuite, ils ont changé d'interlocuteur, comme ils étaient en carrosserie, et plus en mécanique, c'était le secteur de Poileux, Tauveron, etc., ça n'était plus le secteur chez Renault de Debosse, Tauveron, Grillot, et les carrossiers là aussi se sont fait avoir, parce qu'ils ont accepté la présence en France d'un ingénieur japonais de Hino…

A.C.-M.: C'était quand?

A.J.: 1955, peut-être… Très tôt, j'étais encore là-bas. Et le type est venu après mon départ, il a dû… Les premiers contacts ont été pris quand je suis rentré pour la mort de Lefaucheux, à ce moment là, en 1955… Cette séance-là est restée pour moi mémorable… et puis Suzuki, puisqu'il s'appelle Suzuki… Non, ce n'est pas Suzuki! Ah! Kozuki! Kozuki est donc venu en France probablement en 1956. Très malin! On continue à se voir, d'ailleurs… Très malin… C'est lui qui a fait le montage de la 4 CV, tout à fait au départ. C'est grâce à lui qu'on a pu le faire. Et comme il était astucieux, un petit Japonais malin, drôle comme tout, très intelligent, ils lui ont dit: "C'est toi qui doit prendre en compte et nous faire progresser en matière de carrosserie". Carrosserie et emboutissage. Alors ils sont venu en France –je vous raconterai l'entrevue tout-à-l'heure -, et puis ont cherché l'homme le plus compétent, vraiment celui qui sait, au fond, qu'est-ce que c'est que l'emboutissage. Et ils ont trouvé: c'était Roy. Et puis, ils ont donc soigné Roy… Des cadeaux à Madame Roy, des colliers de perles, etc., enfin vous

comprenez tout ça… Et Roy a accepté que Suzuki [Kozuki] soit dans un bureau à côté de lui, à partir de 1956. Et Suzuki [Kozuki], tous les soirs, envoyait un courrier à Tokyo, déchiffré par les Japonais, dans la nuit, la nuit française, et qui demandaient, juste après, pour le lendemain, de préciser certains points. Il a "pompé" Roy, c'était quelque chose d'effrayant! Donc ça a été très vite, il y a eu un transfert de fait, de plusieurs dizaines d'années d'expérience en quelques mois! Et au bout de quelques mois, ils ont commencé à emboutir… Ce n'était pas brillant, mais enfin ils commençaient à emboutir; un des gros problèmes, c'était le coût des outils de presse et des presses elles-mêmes, ils n'avaient pas d'argent pour tout ça. Donc on avait une grille, une vieille Presswood, j'ai fait le premier emboutissage, moi, avec eux, une vieille Presswood hydraulique qui marchait tout doucement, et on a commencé à emboutir comme ça. Voilà, alors, l'entrevue… Donc en 1955, le gros problème de Yamoto, le managing-director, le patron de l'automobile, était de savoir ce que Renault préparait après la 4 CV, pour pouvoir envisager eux de démarrer quelque chose après la 4 CV. Donc ils ont commencé à critiquer la 4 CV, auprès du bureau d'études, directement. Ils écrivaient à Picard en disant: "A 78km/h –avec beaucoup de formes, polis…- ne croyez-vous pas qu'il y a une vibration, etc.… Le moteur vibre, et on ne peut pas croire que Renault n'ait pas vu ce problème-là et qu'ils ne soient pas prêts à le résoudre…". Ensuite la poussière: au Japon il y avait énormément de poussière –en France il n'y a pas de poussière. Ils ont pris des photos, ça a été très bien fait, ils ont montré des filtres à air, etc., et donc la poussière… Comment on peut résoudre ça? Ensuite la taille: la 4 CV est très bien, c'est vraiment une voiture très intelligente mais il faudrait un petit peu plus grand quand même, surtout au Japon, utilisée comme taxi, etc. … Enfin, ils ont trouvé un certain nombre de thèmes, comme ça, chaque fois en piquant un peu l'interlocuteur… alors Picard, comme un c…, il a marché dans le coup! Et il a invité lui-même Yamoto, tout seul, à venir en France, et puis il lui a montré la Dauphine… Fallait le faire! Franchement, hein… Je ne l'avais jamais vue, moi, bien entendu!

[…]

… et Lefaucheux m'avait dit: "Dites à votre femme, arrangez-vous, vous êtes destiné à rester au Japon pendant longtemps… C'est 7-8 ans au moins. Ils n'ont pas de machines, on peut leur fournir les machines Renault –on en a vendu quelques-unes d'ailleurs, j'ai signé un contrat- les tracteurs agricoles, les camions, etc., il y a des choses formidables à faire au Japon. Donc vous allez y rester, vous commencez à comprendre un peu ce que c'est que ces pays-là, on va faire beaucoup de choses!". La position de Dreyfus, qui succède à Lefaucheux, est complètement différente. Dreyfus, Juif, juste après la guerre, les Nazis, l'Axe Rome-Berlin-Tokyo, donc les Japonais, bon… Et puis il avait des ambitions, tout le monde le sait, il avait des ambitions à l'export, donc ce n'était pas la priorité du tout le Japon, pays petit, riche, difficile, ça paraît incompréhensible comme pays, donc il m'a rapatrié. Il se trouve que mon contrat se terminait, mais il m'a rapatrié en me disant: "Vous avez autre chose à faire", et je suis revenu pour monter l'usine de Cléon. Donc la mort de Lefaucheux a été un élément important, dans tout le dispositif Renault. Vous savez bien ce que c'est qu'une entreprise, elle est quand même orientée par son président, il n'y a pas de doute, sur les très grands axes et la manière de se comporter, etc., il y a un mimétisme formidable dans les entreprises, on le sait bien, donc le Japon, ce n'était plus la priorité, quoi. Voilà,

c'est pour ça que l'histoire a tourné de cette manière-là, et je le regrette encore aujourd'hui… C'est un des regrets de ma vie, quoi, et je peux le dire… Quand je vois ce qu'on aurait pu faire, bon, je me console en me disant qu'il n'y a pas beaucoup de Français qui ont compris ça, pas beaucoup d'entreprises françaises… Air Liquide a compris, mais depuis 1903, Air Liquide, maintenant, c'est japonais…

L.L.M.: Donc le contrat est allé à son terme jusqu'en 1960, mais sur la fin… Vous êtes parti en quelle année, vous?

A.J.: Je suis parti en 1956, et donc je n'ai pas vécu la fin du contrat. Je n'étais pas là-bas.

L.L.M.: Et donc ça se finit…

A.J.: Ca s'est fini en queue de poisson! Ca s'est perdu un peu dans les sables, et puis voilà… Je ne sais même pas s'il y a eu un dîner, un déjeuner, une manifestation pour la fin du contrat, mais je ne crois pas.

A.C.-M.: Ils ont payé jusqu'à la fin?

A.J.: Non.

A.C.-M.: Effectivement, on se désintéressait d'un truc en fin de vie, alors que ça aurait pu être une tête de pont…

A.J.: Bien sûr. Comme les grands collaborateurs de Dreyfus n'étaient pas favorables non plus, ils avaient d'autres ambitions, il y avait toujours l'Amérique qui était derrière la tête, "un jour l'Amérique". C'était majeur, le décès de Lefaucheux est un élément majeur. Si j'avais à classer par ordre d'importance, je mettrais ça en premier. Y compris pour les Japonais, qui avaient une admiration sans borne pour Lefaucheux. D'abord la taille, la stature, le charisme, l'allant, et puis il avait une manière d'appréhender les rapports entre les hommes qui était extrêmement virile, les Japonais étaient impressionnés comme tout! Quand il est arrivé à l'aéroport, je suis allé le chercher, les Japonais avaient apporté un tas de voitures américaines, tout ça, et puis en arrivant, il m'a dit: "Ecoutez, ils vont me faire un laïus, je ne comprends rien. Je vous le dit, je suis sourd, d'ailleurs vous le savez, 50 heures d'avion à piston, vous êtes sourd., mais vraiment sourd.". Donc il me dit: "Vous allez m'écrire les choses importantes qu'ils vont dire", et il a répondu comme ça de chic, sans avoir entendu ce qu'ils avaient raconté. Et puis les voitures étaient là, toutes prêtes, avec tapis rouge et tout, et Lefaucheux a écarté tout ça, et il m'a dit: "Où elle est votre bagnole? On va monter dedans tous les deux.". Et puis on est parti comme ça tous les deux, lui au volant! Donc ça a impressionné énormément les Japonais. Et puis il leur a dit, il a fait des discours improvisés tout le temps, mais où il montrait bien qu'il avait envie de travailler avec eux, etc., et vous savez, à l'époque, il n'y avait pas beaucoup d'occidentaux qui tenaient ce langage-là. Il aurait, et je suis sûr de cela, d'une manière ou d'une

autre, il aurait donné une impulsion énorme et déterminante à nos affaires au Japon.

A.C.-M.: Il le disait et il était crédible…

A.J.: Ah, oui! Et puis il plaisait aux femmes, etc., enfin vraiment c'était le type qu'il fallait, quoi! On avait le président qu'il fallait.
[…]
A.J.: Bien, je vais quand même vous donner quelques dates. Alors, 1951, début de la collaboration, on a commencé à discuter, les débuts de la collaboration ont été vraiment en 1951. C'était fait par Lefebvre-Vacquerie, chez Renault, et puis par le MITI, ça a commencé par le MITI, et puis ensuite Okubo, le président de Hino. En 1953, début du montage, avant que j'arrive, ça n'est pas moi qui ai démarré le montage, c'était un type qui s'appelait Pinfard…

A.C.-M.: En C.K.D….

A.J.: Oui… C'était même du S.K.D. au départ. Et puis rapidement en C.K.D.. Donc début du montage, prévu pour 7 ans, on a monté en gros 10.000 véhicules. J'ai refait les comptes, c'est à peu près 10.000. Ca semble peu, mais à l'époque, c'était une grande quantité. En 1960, donc après que je sois parti, ils ont fabriqué une fourgonnette qu'ils ont appelé "Commerce". Je ne l'ai jamais vu, cette voiture-là. A partir du moteur et de la base mécanique de la 4 CV. Mais je ne sais pas. Et ils ont fabriqué 2.433 véhicules. En 1961, ils ont sorti la Comtessa 900, et ils ont essayé d'en vendre en France, ce que je ne savais pas, je l'ai appris beaucoup d'années après, et puis en 1964, ils ont sorti une version 1.300cm3 de cette voiture-là. Elle a gagné le prix du concours d'élégance au Japon trois années de suite! C'est curieux, parce qu'elle n'était pas extraordinaire, mais enfin à l'époque, il faut voir ce que c'était que Honda, que Toyota et les autres, c'était effroyable! Trois fois de suite… Et puis ils se sont lancés en course, et ils ont donc fait ce qu'ils ont appelé "Hino-Prototype", et puis "Hino-Samurai", il y a eu deux types de véhicules de course.

L.L.M.: Y a-t-il eu à un moment l'idée de –je pense que les coûts de fabrication étaient plus faibles au Japon qu'en France- …

A.J.: On n'était pas capable de faire des comparaisons, on n'avait pas accès, et puis on n'essayait pas, d'ailleurs, on n'avait pas accès à la comptabilité de Hino.

L.L.M.: Il n'y a donc pas eu à un moment l'idée de faire construire au Japon des pièces pour la France?

A.J.: Ah non, pas encore, pensez-vous! Et puis à l'époque, je vous dis, Renault était seul au monde… Une arrogance extraordinaire! On ne peut pas imaginer…

A.C.-M.: Une relation de maître à élève?

A.J.: Ah oui, pire que ça même! C'était le vassal avec le suzerain.

A.C.-M.: On sortait tout juste de la colonisation, on en n'était pas sorti encore même…

A.J. Absolument, vous ne pouvez pas imaginer… L'horreur! Pour illustrer la bêtise, parce qu'il y a vraiment des gens qui ont été bêtes, on fabriquait donc des pièces, avec les moyens qu'on avait, on travaillait avec eux, on faisait ça en équipe, avec très peu de moyens, une petite équipe de gars qui voulaient faire des choses, quoi, et puis les Japonais, avec leur rigueur, beaucoup plus rigoureux que moi, voulaient toujours que les choses soient parfaites. Donc sur beaucoup de plans, il y a une tolérance "J13", vous savez un cartouche en bas, et "cote sous tolérance J13". Qu'est-ce que c'est que "J13"? Alors j'explique que ça veut dire qu'il n'y a pas une précision particulière. Mais qu'est-ce que ça veut dire, qu'il n'y a pas une précision particulière? Ah, j'en sais rien, cherchez les normes…

A.C.-M.: Ce qui faisait le bonheur des usineurs français! (rires).

A.J.: Bien sûr! Ils se mettaient au milieu de la tolérance "J13"! Pour des cotes qui n'avaient aucune importance… Donc quand on envoyait une pièce en France pour la faire homologuer, elle était parfaite. Je recevais des papiers des techniciens, des études, me disant: "mais comment ça se fait, vous avez fait ça sur une machine à pointer, ce n'est pas possible…". Je disais: "Non, non, on a fait ça…" et puis j'expliquais avec telle et telle machine. "Ah! Extraordinaire!". Et ça à chaque fois! Chaque fois qu'on envoyait une pièce, elle était parfaite; ça aurait dû quand même ouvrir les yeux, ça, bon sang!

A.C.-M.: Ils pensaient peut-être que c'était un échantillon…

A.J.: C'est ce qu'ils me disaient: "C'est facile de faire une pièce prototype…". Mais je disais: "Ca n'est pas une pièce prototype, on va les faire toutes comme ça!"… Donc il y avait une qualité, même une qualité de finition de la voiture, exceptionnelle. Il y avait une dizaine de filles en fin de chaîne bichonnaient la voiture, qui regardaient le moindre défaut sur la peinture… Je les engueulais d'ailleurs, parce que souvent elles abîmaient la peinture, plutôt, elles la rendaient vendable, mais elles abîmaient intrinsèquement la qualité de la peinture. Mais c'était parfait, la tension des tissus, tous les petits détails qui font que le client a l'impression de qualité étaient tout à fait remarquablement faits!

L.L.M.: Maintenant, en conclusion, j'aimerais que vous me parliez des rapports depuis entre Renault et le Japon en général, et peut-être avec Hino en particulier, s'il y en a eu…

A.J.: Oui, il y en a eu, bien sûr! D'abord, Renault et le Japon. Il se trouve que j'ai eu beaucoup de contacts ultérieurs avec le Japon, pas tous, je n'étais pas du tout un point de passage obligé, d'autant plus que j'avais changé de fonction. Mais à certains moments, on me demandait d'aller au Japon, soit pour signer un contrat, soit pour regarder s'il y avait une possibilité d'accord d'alliance avec un Japonais. Et dans cette optique-là, je suis allé au Japon quelques années après avec De

Saint-Julien, qui était le patron de la machine-outil, pour signer un contrat de licence concédée par Renault à Mitsui-Seiki, pour qu'ils deviennent capables de fabriquer des centres d'usinage, des machines à têtes multiples Renault. J'ai été félicité par le président, parce qu'on avait signé un excellent contrat. Et il s'est très bien déroulé, celui-là, à la satisfaction des deux partis. J'ai gardé avec Hino, à titre personnel, des contacts qui durent encore maintenant. A part que petit à petit, les gens meurent, donc plusieurs de mes interlocuteurs ont disparu. Donc j'ai gardé mes contacts personnels, et ça m'a permis d'ouvrir beaucoup de portes aux gens de Renault. Par exemple, R.V.I. a bien compris ça, et s'est entendu à mener avec Hino, informellement, ce qui n'est pas gênant du tout pour un Japonais, sans contrat, sans rien du tout, des rapports d'amitié et d'échanges techniques qui ont duré pendant très longtemps. Il y a des missions qui ont eu lieu il y a peu d'années encore au Japon, où les Français mettaient mon nom pour se faire ouvrir les portes, donc il y a eu une collaboration entre deux fabricants de camions, Hino et R.V.I., pendant extrêmement longtemps. Les gens se connaissent encore maintenant. Voilà, ça c'était une deuxième chose, troisième chose, j'ai fait beaucoup de missions, l'année dernière, c'était la 37ème fois que j'allais au Japon, et des missions techniques, alors. Et puis aussi des missions où j'essayais de convaincre mes collaborateurs de devenir un petit peu japonais… Dans leur tête, avoir cet enthousiasme, envie de réussir, ne pas se laisser démonter par les obstacles, aller au fond des choses, être modeste mais très ambitieux, être un petit peu japonais… Je n'ai pas réussi beaucoup, mais il y a des graines qui ont germé… Par des voies souvent extrêmement bizarres!

L.L.M.: Et les récents projets d'accord avec Nissan, qu'est-ce que ça vous inspire?

A.J.: Je ne suis pas dans le coup du tout. Je suis au courant, parce que tout se sait, mais je n'ai pas été dans le coup du tout. Absolument rien. Sauf que, j'ai déjeuné hier avec quelqu'un de Renault, dans un groupe, et on a parlé de ça. J'ai essayé de dissuader Renault de signer. Je ne crois pas que ce soit le bon interlocuteur.

L.L.M.: Et pour quelle raison?

A.J.: Parce qu'ils sont malades. Ils cherchent un docteur pendant quelques temps, et puis bon… Renault n'a pas les moyens de… Enfin je ne crois pas… peut-être que je me trompe, mais… De devenir majoritaire. Et ce qui a passé entre Ford et Toyokogio sans trop de réactions nationalistes, Nissan, c'est autre chose… Donc Nissan contrôlé par Renault… Ford, c'est un nom, qui est connu dans le monde, tout puissant, etc., Renault aussi, certes, mais ça n'a pas la même ampleur… Aux yeux des Japonais, en tout cas. Renault, pour eux, c'est encore beaucoup une marque de Cognac! Il y a la 4 CV: Yan Tse Vi, Yan Tse Quatre, même. Ca, chaque fois que l'on prononce le mot à des gens qui ont notre âge, ou même un peu plus jeunes, ils sourient… Voiture rigolote, marrante, c'était le symbole de l'après-guerre.

L.L.M.: Donc la 4 CV a quand même vraiment marqué?

A.J.: Ah absolument! Il y a une 4 CV dans le musée de Toyota, je suis très fier de ça. Et ils n'ont reçu aucune pression, rien du tout, ils ont choisi les voitures les plus marquantes, et ils ont mis une 4 CV. C'est bien, quand même!

A.C.-M.: Une voiture de pénurie réussie.

A.J.: Tout à fait. Bien adaptée au marché à cette époque-là, 5 places, 3 places à l'arrière, des vases de fleurs, etc….
[…]
A.J.: Alors, autre chose, concernant les rapports entre Renault et le Japon ultérieurement, Hanon avait envie de faire quelque chose avec les Japonais. Il est allé au Japon, lui même, il a vu des grands noms là-bas, le président de Sony et un certain nombre de types, je lui ai parlé beaucoup du Japon, comme j'en ai parlé beaucoup à tous mes patrons, j'arrêtais, d'ailleurs, parce qu'ils me considéraient comme tellement partial… Donc Hanon va au Japon, et un jour me passe un coup de fil du Japon à Billancourt, et me dit: "Il faut que tu viennes au Japon tout de suite.". "Ah? Pourquoi?". "Bien, voilà, je viens de voir le président de Sony, et puis je lui ai parlé –il lui demandait son avis, ils étaient assez amis tous les deux, son avis sur la manière de pénétrer au Japon- et il m'a dit: vous avez fait quelque chose au Japon en 1953-1956, par là, et ça a bien marché, est-ce que les hommes qui ont fait ça sont toujours là? Vous savez, nous, on aime bien la continuité. Rappelez-les, et puis redémarrez quelque chose avec ces gens-là.". Donc il faut que tu viennes.". Je lui ai dit: "je suis sûr que je vais me planter, là, je vais arriver au Japon, pour voir qui, pour quoi faire? C'est pas ça, le Japon. Il faut d'abord bien réfléchir à ce qu'on veut faire, il faut que toi, tu nous donne tes grands axes, tes grandes lignes,…". Et il me dit: "Je n'en sais rien, pour l'instant.". Justement, il faut un travail de préparation considérable, savoir ce qu'on veut faire, qui on doit voir, etc…. Une fois que l'on aura fait ça, je veux bien aller au Japon, mais il faut préparer, et puis écrire aux Japonais… Il ne faut pas les inquiéter, les Japonais s'inquiètent très vite! Donc il faut rassurer un Japonais, et ça aussi, j'ai mis du temps à le comprendre, il faut rassurer même les grands patrons au Japon, ils ont un tel écart de compréhension de leur langue par rapport à la nôtre, que… Leur langue n'est pas précise, il faut sans arrêt ajouter quelque chose pour qu'ils arrivent vraiment à comprendre le fond des choses, et ça correspond à leur caractère, ils sont comme ça… On a un contrat, on reste quinze jours sans s'écrire: "Qu'est-ce qui se passe? Ils ne nous aiment plus, il y a quelque chose qui ne va plus…". Il faut sans arrêt écrire, leur dire ce qu'on est en train de faire, même si vous n'avez rien de spécial à faire, y aller souvent, ils vous connaissent, on se revoit, et au cours d'une conversation, il y a une idée qui revient, un point que l'on n'avait pas bien compris, etc.. Donc j'ai dit ça à Hanon, il est revenu en France, il a regardé les gens du marketing qui l'ont convaincu qu'on n'avait rien à faire au Japon, et on n'y est pas allé. Voilà: la différence entre Lefaucheux et… Et deux présidents, quoi.
[…]
A.J.: Alors, la réception, donc, quand j'ai amené les Japonais en France… Donc en 1955, ils venaient de fabriquer la voiture, convaincus qu'il fallait devenir compétent en emboutissage, ils me demandent de monter une mission. Alors c'était la division carrosserie, moi j'étais un "petit" de la division mécanique. Je

trouve les noms: il y avait donc Roy, Camus, Rosenblatt, etc., enfin les gens de la carrosserie. J'écris une lettre, Debosq m'appuie, il en parle à son copain Tauveron, etc., et puis on monte la mission, et j'arrive un lundi matin, avec mes Japonais, ils étaient 4 ou 5, dont Kozuki, qui était destiné, lui, à monter cette opération du côté japonais. Et on est reçu par un aréopage de tous les types de chez Renault. Je commence à parler et à expliquer pourquoi on venait, les Japonais voulaient faire la carrosserie, on commence à me regarder avec un sourire un peu narquois, et à un moment donné, Marc me dit: "Arrête, petit, je vais t'expliquer. Tu vas traduire.". On n'avait pas de quoi se payer un interprète à ce moment-là, on était très juste en argent. Donc je faisais ce que je pouvais, j'avais quand même appris, entre temps. Et il commence en disant: "Messieurs, vous avez trois siècles d'expérience devant vous.". Alors je traduis. Les Japonais, avec les chiffres, ne sont pas à l'aise, la division n'est pas par 3 mais par 4 au Japon. Comme ils savaient que je me trompais souvent dans ça, ils me font répéter 300, 300 ans… Il avait ajouté l'expérience de tous les types qui étaient autour de la table! "… Trois siècles devant vous, donc avant que vous ne soyez prêts à emboutir, il va passer beaucoup d'eau sous les ponts, mais nous sommes prêts à vous aider, bien entendu…". Alors, je suis parti de là, me disant "quel c…, ce type!". Les Japonais ont dit: "On a tellement à apprendre qu'il faut qu'on ait quelqu'un avec nous.", et moi j'avais dit: "Non, ne faites pas ça, envoyez un emboutisseur au Japon si vous voulez, d'abord lui, il va apprendre beaucoup, et puis vous serez maîtres de ce que vous allez dire ou ne pas dire, beaucoup plus que si vous avez des Japonais qui sont en France, qui vont se balader dans toute l'usine, etc.". Il ne m'a pas suivi, bien entendu, et Kozuki est venu chez eux, et Kozuki a "pompé" ce que le père Roy savait… Voilà encore un exemple de l'arrogance. Ca n'a pas beaucoup changé, je ne parle pas de Renault en particulier, mais en général, vous savez.

[…]

A.J.: Avant, Hino était un petit fabriquant de camions, maintenant, il a dépassé R.V.I., bouffé le marché africain, etc., mais les gens de R.V.I. ne sont pas encore convaincus aujourd'hui… C'est dommage qu'on ne soit pas plus modestes et pas plus ambitieux en même temps.

Bibliographie.

Histoire économique et sociale du Japon :

- Pierre LEON, *Histoire Economique et Sociale du monde* (tomes 4 et 5), Armand Colin, 1978.
- Akio MORITA, *Made In Japan*, Robert Laffont, 1986.
- Edwin O. REISCHAUER, *Histoire du Japon et des Japonais* (tomes 1 et 2), Points Seuil, 1973.

Histoire économique et sociale de la France :

- Hubert BONIN, *Histoire Economique de la France depuis 1880*, Masson, 1988.
- Maurice LEVY-LEBOYER (sous la direction de), *Histoire de la France Industrielle*, Larousse, 1996.
- Jacques MARSEILLE (sous la direction de), *1900-2000, Un Siècle d'Economie*, Les Echos, 1998.
- Denis WORONOFF, *Histoire de l'Industrie en France (du XIX^{ème} siècle à nos jours)*, Points Seuil, 1994.

L'industrie automobile française :

- Jean-Pierre BARDON, Jean-Jacques CHANARON, Patrick FRIDENSON et James LAUX, *La Révolution Automobile*, Albin Michel, 1977.
- Jean-Louis LOUBET, *Citroën, Peugeot, Renault et les Autres : Soixante Ans de Stratégies*, éditions Le Monde, 1995.

- Jean-Louis LOUBET, *Quand les Constructeurs Automobiles Découvrent l'Exportation*, article paru dans la *Revue Française de Gestion* n° 79, juin/juillet/août 1990.

Renault :

- Pierre DREYFUS, *la Liberté de Réussir*, Simoën, 1977.
- Jean-Louis LOUBET, *Renault, Cent Ans d'Histoire*, E.T.A.I., 1998.
- Fernand PICARD, *L'Epopée de Renault,* Albin Michel, 1976.
- Jean-Pierre POITOU, *Le Cerveau de l'Usine : Histoire des Bureaux d'Etudes de Renault de l'origine à 1980*, publication de l'université de Provence, 1988.
- Sigfrido Manuel RAMIREZ PEREZ, *Le Processus d'Internationalisation de la Régie Nationale des Usines Renault (1955-1975)*, mémoire de maîtrise d'Histoire, université de Lyon III, 1993.
- Edouard SEIDLER, *Le Roman de Renault*, Edita Lausanne, 1973.
- *Le Siècle de Renault*, Gallimard, 1998.

La 4 CV :

- Patrick FRIDENSON, *La Bataille de la 4 CV*, article paru dans *L'Histoire* n° 9, février 1979.
- Patrick FRIDENSON et Isabelle TOURNIER, *La 4 CV au Salon de l'Automobile 1946,* La Documentation Française, 1987.
- Patrick LESUEUR, *La Renault 4 CV de mon Père*, E.T.A.I., 1996.
- Dominique PAGNEUX, *Album 4 CV*, E.P.A., 1992.

Hino :

- Dominique PAGNEUX, *La Première Japonaise en France*, article paru dans *Automobilia* n°14, juin 1997.
- Takashi SUZUKI, *Développements Techniques des Voitures Particulières Après la Guerre : le Parcours de Hino de la 4 CV à la Comtessa*, article paru dans *Renault Histoire* n°11, juin 1999.

Récapitulatif des sources.

- **Les "réunions du (ou de) courrier"**, qui ne sont autres que les **comptes-rendus des réunions du comité de direction de la R.N.U.R.**, de sa création (1945) à 1958, classés par années.
- Le fonds **Pierre Lefaucheux**, référencé **P.L.**, et plus particulièrement le carton **P.L.12** où se trouvent les informations relatives au Japon, ainsi que le carton **P.L.9** pour le *Compte-Rendu de Voyage en Extrême Orient*.
- **Les archives d'Aimé Jardon de 1953 à 1956**. Ce fonds comprend sept cartons, regroupant les documents selon les thèmes suivants :
  - correspondance Hino / Renault, Hino / Chevallier et Renault / Chevallier, janvier 1951 - février 1955.
  - idem pour mars 1955 - mars 1956.
  - correspondance Aimé Jardon.
  - comptes-rendus sur la fabrication et l'utilisation.
  - notes sur la fabrication + divers.
  - notes – utilisation.
  - photos, documentations, …

Table.

Introduction. ..... 5.

Prologue : *Les protagonistes*. ..... 11.

I. *Renault dans la France de l'après-guerre*. ..... 12.

II. *Le Japon au lendemain de la guerre*. ..... 19.

Partie I : *Aller au Japon : de l'idée au contrat. (1951-1953)*. ..... 33.

III. *Pourquoi le Japon ?* ..... 34.

IV. *Comment aller au Japon : la préparation du contrat*. ..... 46.

V. *Le contrat*. ..... 54.

Partie II : *Le temps des succès. (1953-1955)*. ..... 62.

VI. *Des débuts difficiles*. ..... 63.

VII. *La 4 CV au Japon*. ..... 75.

VIII. *Les Japonais : formidables partenaires ou redoutables adversaires ?* ..... 83.

IX. *Le rôle de Pierre Lefaucheux*. ..... 91.

Partie III : *Chronique d'un échec. (1955-1960)*. ..... 97.

X. *Le tournant de 1955-1956*. ..... 98.

X. 1. *Une situation difficile mais pas inexploitable*. .....100.

X. 2. *Erreurs et occasions manquées*. .....108.

XI. *« Un jour l'Amérique... »*. .....114.
Epilogue. .....118.

Conclusions. .....121.

Annexes. .....125.
Abréviations courantes. .....126.
Quelques personnages... .....128.
Questions de devises... .....131.
Entretien avec M. Aimé Jardon. .....132.
Bibliographie. .....146.
Récapitulatif des sources. .....148.

Remerciements :

M. Jean-Louis LOUBET
&
M. Alain PLESSIS
pour l'aide et les précieux conseils qu'ils ont pu me donner dans ce travail,

M. Olivier FEIERTAG,

M. Aimé JARDON
pour avoir aimablement accepté de répondre à mes questions et d'apporter ainsi un témoignage de première importance,

M. André COMPAIN-MEFRAY
pour son aide sur les questions techniques,

M. Claude LE MAÎTRE
& toute l'équipe de la Société d'Histoire du Groupe Renault
pour leur accueil chaleureux,

et tous ceux qui m'ont supporté en ces temps difficiles…

Achevé le 4 septembre 1999.