

# PIERRE DREYFUS

## Il pense "Renault" dans 10 ans.

« Mais pourquoi avez-vous choisi la fonction publique ? »

La question paraît surprendre Pierre Dreyfus. Il vient de parler avec quelque réticence du stage de formation qu'il a fait très jeune à Londres, alors grande capitale du commerce mondial, et d'évoquer aussi la personnalité de son père qui, parti de Vesoul, fut l'un des créateurs du commerce en Amérique du Sud à une époque où cela était encore une aventure : il y vendait les tissus de ses cousins alsaciens. Il fut ensuite le promoteur du marché du café au Havre.

Pierre Dreyfus se recueille, paraît s'éloigner, pris par ses souvenirs. Il a cinquante ans. Les tempes sont à peine grisonnantes. Le front large contraste avec la finesse du bas du visage et les épaules étroites. Il a la vivacité d'expression et la lumineuse séduction des hommes qui savent rester jeunes, la fébrilité des imaginatifs, la concentration et la fermeté des modestes.

Avec un sourire, il s'explique : « La fonction publique... une question de métaphysique. A dix-sept ans, j'ai pensé que c'était le meilleur moyen de servir l'économie du pays. » Comme pour s'excuser d'avoir à parler de lui, il dira encore, très vite, « ... je n'ai jamais supporté les disciplines scolaires ou universitaires. Ma formation est avant tout d'expérience ».

En 1935, Pierre Dreyfus entrait au Ministère de l'Industrie et du Commerce dans le cadre des conseillers techniques. Il y revient à la Libération, après avoir été mobilisé en 1939 comme sergent d'infanterie et participé, en province, à l'action clandestine. Il est alors nommé inspecteur général de la Production Industrielle. « Un titre tout neuf, commente-t-il. Avant la guerre, le Sénat avait écarté la dénomination d'Inspection Générale pour désigner le service auquel j'appartenais, sous prétexte qu'elle fleurait le

dirigisme... C'était un corps original, anti-conformiste. Auprès de Pierre Ricard, major de l'X, devenu plus tard président de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, de Roger Nathan, d'autres encore, j'ai beaucoup appris. »

En décembre 1948, Pierre Dreyfus est appelé à siéger au conseil d'administration des Charbonnages de France et, en 1949, à celui des Houillères du Bassin de Lorraine dont il devenait le président en 1950. « J'ai d'abord pensé qu'il fallait pousser le charbon, malgré les perspectives très révolutionnaires en matière d'énergie, car, entre les espoirs et la réalisation, il s'écoule toujours vingt ans. » Aussi, envers et contre tous, s'attachait-il à la réalisation du programme d'équipement lancé en 1946 ; et la production pouvait atteindre 10 300 millions de tonnes en 1950, et 13 millions de tonnes en 1954. Il s'efforçait, par ailleurs, d'ouvrir de nouveaux débouchés pour écouler l'augmentation de cette production. En 1949, à l'occasion de l'aboutissement des recherches pour rendre le charbon de Lorraine cokéfiable, il lançait un programme d'extension des cokeries. « Il fallait rendre la sidérurgie française indépendante de la Rhur. Quand les affaires marchent mal, les Allemands sont trop heureux de nous vendre leur coke. Quand cela va bien, ils le gardent pour eux... Nous avons donc aidé nos sidérurgistes, la S.O.L.L.A.C. notamment, à profiter d'une petite révolution technique. Nous avons également poussé l'utilisation du flambant pour les nouvelles centrales thermiques, et c'est ainsi que j'ai été appelé à m'intéresser à l'électricité et à la chimie. »

Pierre Dreyfus fut alors nommé administrateur d'U.G.I.L.O.R., filiale d'Ugine et des Houillères de Lorraine ; et le Ministère de l'Industrie et du Commerce, le Commissariat au Plan et

le Ministère des Finances lui demandèrent de présider la Commission de l'Énergie qui allait élaborer son deuxième Plan.

« Nous avions préconisé des objectifs ambitieux et nous venons de nous apercevoir qu'ils sont tout juste suffisants. Et comme à cette époque on ne pouvait parler de l'énergie atomique qu'en termes manquant de précision, nous avons mis l'accent sur les recherches pétrolières et cherché à faire un choix rigoureux entre les propositions qui nous étaient soumises par les différentes entreprises pour abaisser les prix de revient. » On fait avouer à Pierre Dreyfus : « J'étais très heureux dans cette région. Oui, ce travail... et aussi toutes mes attaches familiales lorraines... Je l'ai quittée avec regret. »

Une deuxième carrière se dessinait en effet à son insu, quand, dès 1947, il est appelé à siéger au conseil de la Régie Renault. A la mort de Pierre Lefauchaux, survenue en 1954, Pierre Dreyfus, alors vice-président, soumet au gouvernement une liste de personnalités dignes de remplacer ce remarquable animateur. Toutes déclinent l'offre. Et comme les choses traînaient, l'état-major de la Régie prit l'initiative de demander au ministre de lui « donner » Pierre Dreyfus. « On ne peut diriger que si l'on inspire confiance, ou si l'on jouit d'un préjugé favorable. Pendant huit ans, rien ne s'est fait d'exaltant à la Régie que Pierre Lefauchaux ne m'ait demandé de discuter avec lui. J'ai été désigné en dehors de toutes préoccupations politiques. » Il ajoute, en souriant : « Les choses se font en France souvent plus raisonnablement qu'il n'est écrit dans les textes. »

« Vous me demandez pourquoi ce poste m'a effrayé. C'est très simple. Nous assumons ici d'une part toutes les responsabilités de l'industrie privée,

(Suite de la page 33.)

avec les nécessités de dégager une ligne industrielle. Nous devons les concilier d'autre part avec le souci constant de l'intérêt général. Et puis, le haut-fonctionnaire se doit toujours de savoir garder ses distances. » Il reprend, avec la même vivacité, « ce rôle, je l'ai joué pendant vingt ans. » Pierre Dreyfus poursuit : « Au point où nous en sommes de la direction de l'économie, on peut constater que dans les pays de libre entreprise les industries seraient complètement perdues, et cela même aux U.S.A., si elles n'étaient guidées quand elles ont à réaliser de grands projets. Dans l'industrie automobile, par exemple, il nous faut cinq ans et demi pour passer du prototype à la sortie du modèle. Il nous est donc indispensable de prévoir le marché douze à quinze ans à l'avance, et cela pour une industrie de transformation... Je pense, à ce propos, que tout industriel serait heureux de savoir que les hypothèses qu'il fonde sur l'évolution du marché, sur le rapport des différentes catégories sociales, sur la place du pays dans le concert des nations, que toutes ces hypothèses ne sont pas faites en l'air. Pour y parvenir, il me paraît indispensable qu'un certain nombre de grands entrepreneurs — industriels, commerçants, banquiers — se concertent systématiquement et coordonnent leur action, c'est-à-dire leurs projets, dans un sens déterminé. A ce jeu, les hypothèses ont toutes les chances de devenir réalité.

« Prenons un exemple volontairement simplifié. Si les industriels de l'automobile informaient Pechiney du tonnage d'aluminium et de plastiques qu'ils entendent consommer dans cinq ans, si tous les autres industriels en faisaient autant, cette firme serait amenée à réaliser des investissements et des prévisions de plus longue durée ; et le surcroît d'activité qui en découlerait bénéficierait indirectement à l'automobile, comme à tous les autres secteurs. La réalité est plus complexe, mais non moins certaine.

« Ce qui paraît moins évident, c'est le degré d'action d'une branche sur les autres. D'où le besoin d'un chef d'orchestre. Aux U. S. A., en Angleterre, en Suède, il existe une administration qui procède à ce genre de calcul en s'appuyant sur des services — de statistiques ou de comptabilité — situés au cœur même des entreprises. En France, nous avons sur ce point beaucoup à faire. »

Pierre Dreyfus ajoute : « Il est évident que le chef d'orchestre ne peut être qu'une autorité totalement indépendante : l'Administration. Nous connaissons ses faiblesses, car il lui est difficile d'avoir conscience de l'élasticité de l'économie ; mais, à mon sens, des relations constantes avec les chefs d'entreprise peuvent y remédier.

« Je sais que l'on craint beaucoup l'Administration. Le réflexe est normal, mais, croyez-moi, l'on ne perdrait rien à annoncer les couleurs. Je veux vous

citer pour exemple certaines réunions tenues au Ministère des Finances et à la Commission de la Comptabilité Nationale, avec des industriels de branches très différentes. Nous avons engagé le dialogue sans, pour autant, promettre à l'avance de tout dire. L'Administration nous a révélé des faits très intéressants et, petit à petit, assurés de discrétion réciproque, nous nous sommes mis à parler les uns et les autres. Je puis vous affirmer que nous avons énormément appris...

« Il faut à ce propos exorciser un certain nombre de mots. Les Français sont allergiques aux mots planification et dirigisme, synonymes de pénurie et de répartition. Ce que l'on appelle à tort actuellement planification n'est qu'un essai de rassembler des prévisions faites en matière démographique et en matière technique. Il ne s'agit que d'information, d'une information qui doit nous permettre d'économiser beaucoup d'efforts et beaucoup de temps. Nous en avons besoin après l'immobilisme de l'entre-deux guerres. Cette information de conjoncture à long terme doit permettre d'atténuer les récessions et de voir à temps où se situent les goulots d'étranglement. Je demeure persuadé que rien ne résiste à une observation scientifique. La raison triomphe toujours. »

Et ce grand administrateur — qui « pense Renault » à quinze ans de distance — ajoute : « Voyez-vous, je suis foncièrement optimiste, à long terme... »

## Nous avons noté pour vous

### LE DERNIER-NE DES BARRAGES PYRENEENS : BIOUS

■ Il retiendra 5 millions de mètres cubes d'eau au pied du Pic du Midi d'Ossau. L'ensemble des ouvrages du Bious, placé sous la direction du Service Energie de la S.N.C.F. — qui a confié les travaux de génie civil à l'entreprise Sainrapt et Brice et à la Société des Travaux de Montagne — permettra de constituer au printemps une importante réserve pour l'hiver, de faire des reports d'énergie des heures creuses sur les heures pleines, et de récupérer les déversements inévitables au moment des orages fréquents en montagne. Enfin, la hauteur de la chute se trouvant augmentée de la hauteur

de l'eau dans le réservoir, il en résultera pour cette centrale un gain de production de 10 %, soit un supplément de 2,4 millions de kWh par an. Rappelons qu'en 1956 la puissance totale produite par les centrales installées par la S.N.C.F. dans la vallée d'Ossau était de 130 000 KVA et la production de 450 millions de kWh. Mais le principal intérêt du nouveau barrage est de permettre le report annuel de 13 millions de kWh d'énergie à bas prix en énergie à prix élevé.

### LA FRANÇAISE DES METAUX

■ La conclusion d'un accord entre la Compagnie de Pont-à-Mousson et Sidelor d'une part, et

la Compagnie Française des Métaux d'autre part, en vue de la création d'une société qui acquerra, par voie d'apport, afin de la moderniser, l'usine de Deville, marque l'évolution actuelle de la Française des Métaux. Quant au plan commercial 1957, il verra la naissance de deux sociétés en nom collectif dans lesquelles la compagnie participera avec les Tréfileries et Laminoirs du Havre : la première — Tréfilmétaux — assurera la vente pour compte commun de ses associés de tous les demi-produits en métaux non ferreux, à l'exception des papiers métalliques. La seconde — Socofal — vendra l'aluminium et l'étain en feuilles minces.