

NACIONALIZACIONES: EL TESTIMONIO DE UN GRAN PATRON

FRANZ-OLIVIER GIESBERT y LUCIEN RIOUX

—Usted ha estado al frente de una empresa nacionalizada que ha triunfado. Algo bastante raro...

PIERRE DREYFUS—En absoluto, ¡mucho menos de lo que se dice normalmente!

—Para los franceses, usted es el gestor que ha conducido a la Renault a la prosperidad. ¿Cómo lo ha conseguido? ¿Cuál es su secreto?

P. D.—No creo en los secretos, en las soluciones milagrosas. Lo que sí he hecho, por el contrario, durante todo el tiempo —más de veinte años— que he pasado en la dirección de la Renault, ha sido observar dos reglas. Primero he delegado siempre la máxima responsabilidad en las personas más competentes. En segundo lugar he tratado de actuar con perspectiva de futuro, marcando siempre a la empresa objetivos ambiciosos a largo y medio plazo. Dos principios en extremo simples. Siempre que hablo con políticos, ya sean socialistas o giscardianos, me sorprende su incapacidad para imaginarse una empresa nacional animada por un poderoso hábito, por una voluntad de ganar. Cuando ciertos responsables del Partido Socialista se preguntan delante de mí sobre los medios de estimular a los cuadros de las sociedades nacionalizadas, no doy crédito a mis propios oídos. ¿Es una preocupación de inspiración reaccionaria? ¿Por qué habría de trabajarse con menos entusiasmo para la nación que para tal o cual gran familia? En la Régie Renault, por ejemplo, todo el mundo se esfuerza por la "casa". La abnegación es indiscutiblemente mucho mayor en una empresa pública que cuando se trata de una empresa privada.

—En su libro "La liberté de Réussir", usted aboga por las nacionalizaciones. Se trata de un alegato sorprendente, viniendo como viene de una ex gran patrón. ¿No le preocupa el gran número de nacionalizaciones previstas por el "programa común"?

P. D.—De ningún modo. Tengo una disposición natural en favor del socialismo y no me preocupa nada de lo incluido en el

"programa común". Lo único que deseo es que los responsables de mañana no preparen las nacionalizaciones exclusivamente en un plano teórico. Que sepan cómo funcionan las empresas nacionales. Verán que las nacionalizaciones prosperan cuando el Gobierno deja a la sociedad una gran autonomía. Y también cuando encomienda su dirección a un hombre aceptado por todos los trabajadores.

—¿Era ese su caso cuando llegó a la dirección de la Régie Renault?

P. D.—Sí, efectivamente... Cuando Pierre Lefauchaux, primer presidente-director general de la Régie Renault, murió accidentalmente en mil novecientos cincuenta y cinco, fueron los propios cuadros de la empresa quienes me eligieron y propusieron mi nombre

al Ministerio. Sin duda que en la decisión influyeron la amistad personal que me ligaba a Lefauchaux y mi conocido apoyo a las nacionalizaciones. Lo que seguro que no contó fue mi hipotética competencia en el sector del automóvil. Entonces yo presidía las minas de hulla de la cuenca de Lorena y la Comisión de Energía del Plan.

—¿Usted no conocía entonces nada del sector automovilístico? ¿No sabía siquiera cómo funcionaba un motor?

P. D.—No; pero no es esa forzadamente la vocación del director de la Régie. Soy capaz de distinguir un carburador, pero no paso de ahí...

—Usted sería, pues, un puro tecnócrata...

P. D.—En absoluto. Un tecnócrata es por definición un individuo totalmente aséptico, que per-

Ha sido durante más de veinte años el más importante patrón de Francia. Presidente-director general de la Régie Renault desde 1955 hasta 1976, Pierre Dreyfus ha dado una desagradable sorpresa a los adversarios del "programa común", publicando un libro, "La liberté de Réussir", que es de hecho el mejor alegato en favor de las nacionalizaciones. Armado con su experiencia a la cabeza de las más importantes sociedades europeas, este gran burgués socialista refuta —y con qué autoridad y qué talento— todos los argumentos de quienes juegan con el miedo a la "aventura colectivista".

sigue objetivos puramente racionales y se los impone a la empresa que dirige. Su camino está trazado de antemano, se limita a seguir un carril. No es ese mi caso. Soy lo opuesto a un tecnócrata y lo demuestra el hecho de que con frecuencia haya dudado entre varias direcciones antes de elegir el camino definitivo.

—Lo que sorprende de su libro es el extraordinario poder de decisión que demuestra en todo momento. ¿No le dio siempre carta blanca el general De Gaulle?

P. D.—Sí; el general De Gaulle aceptaba muy bien nuestra autonomía. Tenía, creo, una debilidad por la Régie. Le atribuía vocación de "campeona" y la apoyaba siempre que la empresa tenía dificultades. Así por ejemplo, en mil novecientos sesenta y uno, en un momento de crisis aguda para la Renault y mientras la clase política nos condenaba a la picota, el general me dijo: "¿Dificultades? Pero si las tenemos todos. Lo importante es cómo se reacciona frente a ellas". De vuelta a la fábrica de Colonia, comuniqué a los cuadros las palabras que me había dirigido el general. Esto los animó extraordinariamente. Correspondía totalmente a nuestro estado de ánimo. Eramos gaullistas en cierto modo.

—¿Usted se reunía a menudo con el general De Gaulle?

P. D.—Una o dos veces anualmente. No más. Cada vez que me reunía con él le comunicaba el estado de salud de la Régie. Pero sin extenderme demasiado, porque aquello llegaba muy pronto a aburrirme. Yo le hablaba entonces de nuestras relaciones con los países del Este o el Tercer Mundo. Eso sí que le apasionaba. Lo que más me sorprendía siempre del general era su extraordinaria viveza de espíritu. Me impresionaba. Aunque no compartiese su concepción del mundo, lo que él tampoco me reprochaba. ¿Un recuerdo? En mil novecientos sesenta y siete, en unos momentos en que comenzaban a correr rumores sobre una cesión de Citroën a la Fiat, yo le pregunté al general por su opinión al respecto. De Gaulle



Pierre Dreyfus: "¿Por qué habría de trabajarse con menos entusiasmo para la nación que para tal o cual gran familia?"



"La democratización de la empresa pasa en primer lugar por una descentralización de sus decisiones". (Vista de la fábrica de la Renault en Billancourt.)

me miró desde su altura: "Me trae sin cuidado". Y tras un silencio: "¿Quiere decir que necesita mi ayuda para comprar la Citroën?". Habla comprendido inmediatamente lo que yo tenía en mente. Deseaba realizar eventualmente una compra conjunta con la Peugeot. Si fracasó el proyecto no fue por culpa del general De Gaulle, sino porque nuestro sistema permite al propietario de la Citroën hacer lo que le dé la gana con sus acciones...

—Su margen de maniobra fue tan grande como para permitirle conceder a sus empleados la cuarta semana de vacaciones pagadas sin consultar directamente al Gobierno. Usted mismo lo cuenta en su libro. ¿Cómo ocurrió exactamente?

P. D.—Sí. ¡Qué historia! La dirección de la Régie debía firmar un acuerdo con los sindicatos a finales del año mil novecientos sesenta y dos. El acuerdo afectaba, entre otras cosas, a la reducción de los honorarios. Meditamos aquello largamente en conjunción con mi equipo: en lugar de distribuir la reducción del tiempo de trabajo a lo largo de todo el año —suprimiendo unos pocos minutos por cada jornada de trabajo—, ¿por qué no conceder una cuarta semana de vacaciones pagadas al personal de la Renault? Sometí esta idea a Pierre Massé, entonces comisario del Plan. Pierre Massé se manifestó contrario a aquella idea, al menos a plazo inmediato; prefería que esperásemos. Así es que tuve que solicitar el arbitraje del primer ministro, Georges Pompi-

dou. Quien me concedió una cita, que anuló casi inmediatamente. Después, Pompidou me revelaría más tarde que en mi lugar había recibido a algunos funcionarios que habían ido a hablarle... del precio del peaje de la autopista del Sur. Si hubiera sabido...

"El encuentro de la dirección de la Régie Renault con los sindicatos tuvo lugar en diciembre, según se había previsto, y pronto se llegó a un acuerdo relativo a la cuarta semana.

—¿Así que usted dio a Francia una cuarta semana de vacaciones pagadas!

P. D.—No exageremos. Simplemente opté por la que era, en mi opinión, la mejor solución posible para la Régie.

—Pero la Renault tiene como empresa tal importancia que el acuerdo debía tener por fuerza consecuencias nacionales. No en vano se dice que cuando Renault estornuda, Francia entera coge un resfriado...

P. D.—Sí, y sobre mí cayó una auténtica tormenta... Fui convocado por Georges Pompidou. Es la única vez, dicho sea de paso, que un representante del Gobierno me ha pedido justificarme. Lo que hice. Subrayé en primer lugar que nuestros servicios habían mantenido informados en todo momento a los poderes públicos. Y expliqué también que la vocación de las empresas públicas no era otra que la de dar al Gobierno "movimiento para seguir avanzando". La fórmula no es mía, sino de un cura contemporáneo de Luis XIV, Malebranche. Creo co-

mo él que las sociedades nacionales no tienen que limitarse a esperar pasivamente que les lleguen órdenes de arriba. Antes bien, tienen que ir por delante, innovar, estimular al poder. Sobre todo en el plano social.

—Para muchos, la nacionalización lleva derecho a la urbanización. ¿No se ha sentido usted alguna vez encorsetado por el Estado?

P. D.—No, en absoluto... Pero, ¡cuidado! Una empresa pública como la Renault tiene por fuerza ciertas servidumbres. El Estado, por ejemplo, puede pedirle que relance ciertos negocios que han caído en la rutina. Si la Renault se niega a veces a cumplir ciertos encargos es porque carece de la competencia o los medios necesarios. No es por ningún problema de rentabilidad. El papel de una empresa pública es antaponer, cuando sea preciso, los intereses nacionales a los suyos propios. Y la Régie nunca ha fallado en ese sentido.

"En mil novecientos sesenta y tres, por ejemplo, decidimos, a petición de Georges Pompidou, instalar dos filiales en Bretaña, donde había un paro importante. Se trataba de una fundición en Orient y de una fábrica de caucho en Nantes. Ambos emplazamientos, lejos de los grandes ejes, eran realmente contrarios a nuestros intereses como empresa. Representaban para nosotros una carga suplementaria. No obstante lo cual, cuando propuse las nuevas instalaciones al Consejo de Administración de la Renault, nadie se que-

jó. Para todos era normal que la Régie ayudara al Estado...

"Una vez instalados en Bretaña, tuvimos que hacer frente a otro problema: no "hundir" a la región. Si nuestras filiales hubiesen dado inmediatamente a sus obreros bretones el mismo salario que a los de la región parisiense, la Renault habría hecho saltar todas las empresas vecinas. Todas habrían resultado pulverizadas por una explosión social. De ahí que se decidiera acercar unos salarios a otros gradualmente, poco a poco. Aunque muchos no se lo imaginen siquiera, una sociedad nacionalizada tiene cien veces más responsabilidades que una empresa de tipo privado. Responsabilidades frente al Estado, frente a las regiones donde se establece y también frente a sus propios asalariados.

—¿Cree usted que la condición obrera es mejor en la Renault que en la Citroën o la Peugeot?

P. D.—Claro que sí... La Régie se considera desde el principio como una empresa piloto y ha dado siempre ejemplo, me parece, en materia de salarios, vacaciones pagadas, complementos por jubilación, etcétera.

—Sí, pero usted no ha renunciado a su poder. Ahora bien, ¿no debería usted compartirlo con todos los asalariados en una empresa nacionalizada?

P. D.—¿Se refiere usted a la autogestión? Hum... Quisiera saber qué es eso. Si significa la posibilidad de que los asalariados participen cada vez más activamente en las alternativas de una empresa, de acuerdo. Ahora bien, a

NACIONALIZACIONES: EL TESTIMONIO DE UN GRAN PATRON

la postre debe ser siempre una persona física quien decida. Si no, deja de haber responsabilidad. Un foro irresponsable es incapaz de decidir nada...

"No saque usted la conclusión de que me he comportado de forma autocrática. Ni mucho menos. Los trabajadores siempre han sido escuchados en la Renault. Están presentes tanto en los comités de empresa como en el Consejo de Administración. Tienen acceso a la información: todos los años inspeccionan minuciosamente los datos cifrados que les proporciona la dirección financiera. Y, créame, las informaciones que les brinda la Régie superan ampliamente el marco de las obligaciones legales.

"Jurídicamente, es cierto, el presidente-director general dispone de todos los poderes. Pero no actúa solo: una docena de directores participan en la elaboración de sus decisiones. Y éstos se han aconsejado previamente de sus respectivos jefes de servicios, quienes han solicitado la opinión a los responsables de taller. Y así sucesivamente... Finalmente, cuando se trata de tomar una gran decisión, se consulta a todo el mundo hasta un nivel bastante bajo en la escala jerárquica. Además, los planes de la Régie —a tres, a cinco años— no impiden a las fábricas beneficiarse de una autonomía cada vez mayor. Esto es fundamental porque en el fondo, la democratización de la empresa pasa en primer lugar por una descentralización de las decisiones.

"Es algo que habían comprendido muy bien en la Skoda. En mil novecientos sesenta y ocho fui a Checoslovaquia a visitar sus fábricas con un administrador de la Régie que representaba a la Confederación General de Trabajadores. Francamente, no me costaba trabajo imaginarme a la cabeza de la Skoda. Claro que aquello fue en la época de Dubcek. Seguramente las cosas habrán cambiado desde entonces...

—Se dice que en la Régie se ha instalado un doble poder desde que usted figura a la cabeza de la empresa: el que representa la propia dirección por un lado y el de la Confederación General de Trabajadores, para la que Renault es la "fortaleza obrera"...

P. D.—La CFDT está igualmente representada.

—Sí; pero usted siempre prefirió la Confederación General de Trabajadores, ¿no es cierto?

P. D.—Claro, soy stalinista... Vamos, seamos serios. La Confederación General de Trabajadores representa las dos terceras partes del personal. Constituye una gran fuerza. Hay, pues, que tratarla de modo consecuente. Sobre todo teniendo en cuenta que en determinados momentos ha sabido asumir sus responsabilidades, y muy bien. Aunque hay que decir que

también nos ha combatido a veces con especial energía.

—En mayo de mil novecientos sesenta y ocho, más bien les ayudaron.

P. D.—En mayo de mil novecientos sesenta y ocho se portó muy bien. La Confederación General de Trabajadores protegió la fábrica de Billancourt. Se prohibió la entrada a las personas extrañas y a los periodistas. Medida tanto más necesaria por cuanto había en la isla prototipos del R 6 que nos disponíamos a lanzar. Los cetegistas, recuerdo, los habían recubierto de lonas. En resumen, se habían preocupado de los intereses de la empresa...

—¿Se ha entrevistado usted alguna vez con Georges Séguy?

P. D.—Nunca. Ni siquiera he hablado con él por teléfono. Mis únicas relaciones han sido con el sindicato Confederación General de Trabajadores, Renault, y, a veces, con la Federación del Metal.

—Ha sido frente al fenómeno izquierdista como ha aparecido con nitidez una "alianza objetiva" entre la Confederación General de Trabajadores y ustedes.

P. D.—Vamos, vamos, no hinchemos las cosas... Si hubo alianza objetiva, fue con los trabajadores de la Régie a los que representaba mayoritariamente, es cierto, la Confederación General de Trabajadores. En la Renault, el izquierdismo sólo ha afectado a una minoría infima del personal. ¿Quiere una prueba? Después de la muerte del militante izquierdista Pierre Overney, la CFDT convocó a los trabajadores a un mitin de protesta. Nadie acudió. Salvo algunos cetegistas que trataban de evitar los incidentes y las provocaciones.

—Pero en su factoría resultó muerto un muchacho de veinte años. ¿Cómo sucedió aquello?

P. D.—Es preciso, ante todo, recordar el contexto. Entre mil novecientos sesenta y ocho y mil novecientos setenta y dos, la agitación izquierdista en la Renault fue obra exclusivamente de un grupúsculo de individuos totalmente ajenos a la empresa. Acudían diariamente a las puertas de la fábrica de Boulogne-Billancourt a distribuir sus panfletos. ¿Ha leído usted alguno de aquellos panfletos? Había que verlos... Una literatura de estercolero, con ataques personales y amenazas. Denunciaban al azar a los "jefecillos", los capataces, los técnicos, etcétera.

"Los izquierdistas no conseguían implantarse en nuestra fábrica. He ahí su rabia creciente, y la vileza cada vez mayor de sus calumnias... Sí, ya lo sé. Había entre ellos ciertos individuos notables. Sobre todo, entre los "establecidos", intelectuales que se sumergían en el mundo obrero. Un muchacho como Abulker, que abandonó la escuela normal superior para trabajar en la fábrica, era —recuerdo— un elemento de gran valor. Sólo que los obreros seguían mostrándose completamente sordos a los "slogans" izquierdistas. El "mensaje" de la extrema izquierda no fructificaba en

nuestros talleres. Por eso, creo, no pudo resistir la tentación de iniciar acciones violentas contra la Régie.

—Y usted no dudó en recurrir a vigilantes armados...

P. D.—No, en absoluto... No hay más que examinar las fotos que se tomaron unos segundos antes de la muerte de Pierre Overney. En ellas se puede observar ante todo que los incidentes se desarrollaron dentro del recinto de la fábrica, más allá de la garita del plantón. Los izquierdistas llegaron a forzar la puerta de entrada. Entre ellos figuraba Pierre Overney, que había trabajado algún tiempo en nuestra casa, pero también en la Citroën y otras empresas. En las fotos le vemos empuñar una barra de hierro como los demás izquierdistas. No creo que recogieran las barras allí mismo, en el último momento. La violencia era premeditada.

"En las mismas fotos podrá usted observar también a los guardianes. No se trata de milicianos ni de vigilantes como usted dice. No llevan nada en la mano. La Régie les tiene prohibido llevar armas. Salvo el día de la paga, para proteger los fondos que distribuimos entre el personal. Yo había dado a los guardianes la consigna de que retrocedieran gradualmente en caso de ataque izquierdista. Y sobre todo que evitasen cualquier enfrentamiento. Siguieron mis instrucciones al pie de la letra, y el día de marras ocho de ellos acabarían en el hospital, heridos a golpes de barra.

"Pero uno de los hombres del servicio de seguridad, Jean-Antoine Tramon, perdió la sangre fría. Disparó sobre Pierre Overney y le mató. Sí, tenía un arma encima, un arma personal que se había buscado tal vez porque se sentía amenazado. Contrariamente a nuestras instrucciones y a los intereses de la Régie. Nada, en efecto, más lamentable para nosotros que un asunto así. Crea que lo sentimos profundamente.

—Si sus vigilantes no fueron capaces de resistir los asaltos izquierdistas, ¿en quién más confiaba usted? ¿En la Confederación General de Trabajadores?

P. D.—En los propios obreros. Por valientes e idealistas que sean esos izquierdistas, lo cierto es que su actividad suscita la hostilidad de la clase obrera. Viven en un mundo irreal. Y las masas los rechazan. Si le dijese que me preocupaba sobre todo la posibilidad de que un día alguna de las palizas propinadas por los obreros a los izquierdistas acabase mal...

—Con la Confederación General de Trabajadores comparte usted un gran recuerdo que ha debido crear lazos. Me refiero al asunto del "putsch" que usted cuenta en su libro.

P. D.—Sí... En mil novecientos sesenta y uno, cuando estalló el "putsch" de los generales en Argelia, el primer ministro invitó al país a "resistir". Aquella misma noche, acompañado de mi equipo, me reuní con la Confederación General de Trabajadores. ¿Qué podíamos hacer para evitar que los

generales se apoderaran de París? La Confederación General de Trabajadores nos ofreció la solución: "¡Dadnos camiones e iremos a poner barricadas en los puentes y en todos los pasos estratégicos!". Yo estaba de acuerdo. La Confederación General de Trabajadores nos pidió también armas: "Tres mil mililitantes como mínimo estarían dispuestos a luchar en defensa de la capital", se nos afirmó.

"Telefoné entonces a la Presidencia de la República para transmitir la propuesta de la Confederación General de Trabajadores. Alguien allegado al general, que ocupa hoy funciones importantes, me dijo que se informaría. Media hora más tarde me llamaba por teléfono: "Venga". Eran aproximadamente las doce menos cuarto de la noche.

"Mientras yo me trasladaba al Eliseo, la aviación francesa de Argelia decidió que no transportaría a los "putschistas" a París. El golpe de Estado había fracasado. Cuando llegué a la Presidencia me dijeron: "El general se ha acostado. Además, prefiere los ejércitos regulares". Me quedé sin pronunciar palabra.

"Durante los días que siguieron, en la fábrica muchos trabajadores venían a verme espontáneamente. Sabían que habríamos podido defender París hombro con hombro. Por eso, incluso en los peores enfrentamientos sociales ha bastado una nada para que renaciera entre nosotros una cierta "connivencia..."

—A pesar de esta "connivencia", la historia de la Régie está jalonada de grandes huelgas. ¿Por qué?

P. D.—Para mí, la democracia comienza en el taller. Sin libertad sindical no puede haber democracia... Así que si nos fastidian, tanto peor para nosotros. Los sindicatos son útiles para la clase obrera. Nunca los he considerado como enemigos, ni mucho menos.

—¿Las huelgas? Son inevitables. Los conflictos de intereses no pueden eliminarse en el curso de un simple diálogo, por serio que sea éste. Repetiré lo que tantas veces he dicho a los delegados del personal de la Régie: "La dirección trata de hacer acopio con vistas al futuro, mientras que los sindicatos tienden a comerse el trigo antes de que madure".

—Pero en la Régie estallan también conflictos particularmente duros...

P. D.—No lo negaré. Pero no ensombrezca demasiado el cuadro, por favor. En mil novecientos sesenta y ocho, cuando la fábrica estaba ocupada, nadie gritó: "¡Dreyfus al paredón!", ni prendieron fuego a un monigote representando al presidente-director general en efígie, como se hizo en tantas otras fábricas. La mayoría de los trabajadores no habían olvidado los progresos considerables realizados por nuestra empresa en materia social.

"Dicho esto, preciso es reconocer que la Régie ha atravesado más de una crisis. Todo el mundo se equivoca. Y yo, el primero. Pero también se han equivocado



"En la Renault, los trabajadores forman parte de los comités de empresa y el Consejo de Administración y tienen acceso a la información económica de la empresa".

a veces los sindicatos. Está, por ejemplo, la huelga que desencadenaron en mil novecientos setenta y cinco para hacer que fracasara el plan de austeridad de M. Fourcade. Fue una aberración. No proporcionó ventajas adicionales a los trabajadores y, sin embargo, costó a la Renault cien mil automóviles.

"Este ejemplo demuestra claramente que nuestras relaciones con la Confederación General de Trabajadores y con los demás sindicatos han dependido siempre del entorno político. Han seguido ciertos ciclos... la guerra fría... el posterior apaciguamiento... mayo de 1968... Pero lo que observo hoy, y me preocupa, es el ascenso de una nueva generación de sindicalistas. Una generación especialmente "activista" y que comienza —o así me lo parece— a dar el tono tanto en la CFDT como en la Confederación General de Trabajadores. Recuerda en ciertos aspectos al "anarco-sindicalismo" de comienzos de siglo.

—De sus decisiones dependía la suerte de millares de familias...

P. D.—Ciento cinco mil familias en Francia. Y más de doscientas mil con las filiales en el extranjero...

—¿Qué se siente?

P. D.—Todo depende del modo en que se ejerza el poder. Yo no lo ejercía de modo solitario... Estaba seguro de mí mismo y si he sabido en todo momento dónde iba junto con la empresa es porque estaba rodeado de hombres que eran, además, mis amigos. Una vez por semana nos reuníamos en el comité de dirección de la Régie, que reunía a los doce directores principales. No estaba prohibido nada. Siempre pedí a mis interlocutores que se consideraran omnícompetentes.

—¿Cómo transcurría una jornada del presidente-director general de Renault? ¿Cómo trabajaba usted?

P. D.—El día comenzaba para mí a las ocho y cuarto en Billancourt y acababa a las veinte horas, aproximadamente. A mediodía solía ausentarme un momento para

ir a comer a casa. No trabajaba ni los sábados ni los domingos.

—¿Se llevaba usted a casa carpetas de trabajo las tardes o los fines de semana?

P. D.—¡Ah no, nunca!.. Por otro lado yo apenas trabajaba con ficheros. Y mucho menos con notas. Prefería tratar directamente los problemas con mis colaboradores.

—¿Cuánto ganaba usted?

P. D.—No sé exactamente... Mucho menos que un presidente-director general en el sector privado en cualquier caso... Algo menos de veinte mil francos al mes, creo... Mi salario lo fijaba el Ministerio de Finanzas. No era el más elevado de la Régie. Algunos de mis colaboradores recibían un sueldo mayor que el mío. Pero también les hubiesen pagado más nuestros competidores; los cuadros superiores de la Renault siempre han aceptado el que sus remuneraciones fuesen menores que en las empresas privadas.

—¿Por qué? ¿Por lo que se llama "el espíritu Renault"?

P. D.—Sin duda. ¿Sabe usted?, reina en la Renault un espíritu de equipo. No. No hay que andar detrás de la gente, en la Régie. Todo el mundo se aplica. No sólo en la dirección, sino en todos los niveles de la empresa. Cuando la dirección comercial anuncia que hemos matriculado más vehículos que la Peugeot y la Citroën reunidas, créame usted que es toda la Renault la que se alegra, desde la cúspide hasta los últimos escalones. Incluso los trabajadores que están en la cadena de producción.

"El "patriotismo" de casa es una realidad en la Régie. ¿Por qué? Los asalariados son conscientes, creo, de que su empresa es un buen ejemplo de nacionalización. Sí, antes de la guerra, la Renault funcionaba correctamente, sin más. Desde que la colectividad ha tomado las riendas de su destino, tenemos una sociedad dinámica, la primera del sector en Francia y una de las principales en Europa.

—¿Cuáles son, en su opinión,

los factores que más han contribuido al éxito de la Renault?

P. D.—En primer lugar, el haber pasado del monocultivo al policultivo. Cuando tomé la dirección de la Régie, toda la actividad de la empresa giraba esencialmente en torno a un solo coche. Era el 4 CV, que pronto sería sustituido por el Dauphine. La estrategia del modelo único tiene indudablemente sus ventajas, pero permite llegar sólo a una parte de la clientela potencial. Si queríamos ser los primeros en el mercado europeo, había que disponer de toda una gama. Y es lo que fuimos haciendo poco a poco.

"Para empezar, abandonamos la técnica del "todo detrás", que impedía que la Régie pudiera fabricar más que pequeños modelos. Por el contrario, pasamos al "todo delante". Así diseñamos el R 4, el R 16... y unos años más tarde, el R 5, mi preferido junto al R 14. Al principio, cada vez que lanzábamos un nuevo automóvil, lo hacíamos un poco tanteando. Nos arriesgábamos. Nos faltaban de hecho métodos de previsión...

—Entonces tuvieron la idea de introducir la planificación en su empresa...

P. D.—Sí. Es muy importante. La Régie fue una de las primeras empresas francesas que se dotaron a sí mismas de una planificación científica. Como la concepción y realización de un coche exigía aproximadamente cinco o seis años, habíamos de prever con bastante anticipación. Tenga usted en cuenta que un proyecto concebido hoy por la Renault no será lanzado hasta mil novecientos ochenta y dos. Y que, para amortizar las instalaciones necesarias para la producción en serie, habrá que mantener este modelo en el mercado hasta mil novecientos noventa y uno. Es decir, que seguirá circulando en el año dos mil...

"Usted comprenderá entonces que necesitamos planificadores. Además, nuestros planes nos han evitado más de un disgusto: si la Renault superó sin quebrantos la

crisis de mil novecientos setenta y cuatro, por ejemplo, fue porque sus servicios de planificación habían analizado acertadamente las consecuencias de la guerra del Sinaí sobre el precio del petróleo...

—¿En qué basó usted su decisión de diversificar la producción de la Renault?

P. D.—La diversificación de una empresa no se consigue en veinticuatro horas. Es una tarea de diez o veinte años. Si la hemos iniciado es porque hemos comprobado una cosa: que para seguir siendo una sociedad en punta, habíamos de salir del sector propio del automóvil cuyo desarrollo se vuelve limitado. Es una opción estratégica. Los industriales americanos se preguntan todos los días qué harán dentro de diez años. Esto no les ocurre normalmente los patronos franceses.

—En el proceso de las nacionalizaciones, usted es, pues, testigo de la defensa. ¿Cree usted, sin embargo, que las nacionalizaciones previstas en el "Programa común" serán eficaces en su totalidad?

P. D.—No soy yo quien ha de decidir qué empresas deben nacionalizarse, sino los políticos. Pero si se me permite un consejo, les recomendaría que se ocupasen de que el coste de las nacionalizaciones no resultara excesivamente oneroso para la población. De no ser así, bajará el nivel de vida de los trabajadores. Que no se ceda a la tentación de nacionalizar todos los "patitos cojos" de la industria, salvo por necesidad política absoluta.

—Usted es socialista y gran patrono industrial. Pero, a primera vista, usted parece un gran burgués proustiano...

P. D.—Si es que le divierte, le diré que mi madre era catedrática y mi padre, hombre de negocios. Un huérfano que había comenzado a ganarse la vida a la edad de trece años. Nada más alejado de Proust.

—¿Cuándo se afilió usted al Partido Socialista?

P. D.—En los años treinta. Fue un camarada de toda la vida, Claude Lévi-Strauss, quien me arrastró, junto a otros, al socialismo. Primero estuve en las Juventudes Socialistas, más tarde en las SFIO. Pero después de mil novecientos treinta y seis, dejé de militar. Me casé y como estaba enamorado... —¿Usted formaba parte del ala izquierda de la SFIO?

P. D.—Claro, como la totalidad de las Juventudes Socialistas del Sena. Pero yo conservaba mi espíritu crítico.

—¿Se opuso usted a León Blum?

P. D.—Sí. Aun siendo un ardiente militante del Frente Popular, me horrorizó la política de Blum en España. "Otra política —me dijo un día— conduciría inexorablemente a la guerra. ¿Ha pensado usted en ello?". Yo le contesté con la inconsciencia propia de la juventud: "Sí, seguramente. ¿Y entonces?". Dejar luchar solos a los republicanos españoles era para mí indignante... ■ • LE NOUVEL OBSERVATEUR.