

Le 19 janvier 2005, Michel Freyssenet participait comme intervenant-discutant à une conférence organisée autour de Louis Schweitzer, PDG de Renault et Président de l'Alliance Renault-Nissan, par l'EBG (Electronic Business Group), club d'affaires qui réunit les principaux groupes français de l'industrie, de la distribution, des médias, de la finance et des services. On lira ci-dessous le texte complet de son intervention et les questions qu'il a posées... et aussi celles qu'il n'a pu poser, le temps de Louis Schweitzer étant ce jour-là très compté.

Questions à Mr. Louis Schweitzer

Michel Freyssenet

Pour traiter des principaux enjeux économiques et sociaux de l'industrie automobile aujourd'hui, je pourrais reprendre les nombreuses questions d'actualité abordées par Mr Louis Schweitzer : l'Alliance Renault-Nissan, la Chine, les délocalisations, la progression de Toyota, le retour aux Etats-Unis, la Logan, la valorisation boursière de Renault, etc. et aussi d'autres questions qu'il n'a pas eu le temps d'évoquer : le prix des matières premières, les 35 heures, l'embauche, la distribution, l'objectif de Renault de produire 4 millions de véhicules en 2010, les relations avec les fournisseurs, etc. Je pourrais aussi aborder ces enjeux à travers une analyse plus systématique du parcours remarquable de Renault depuis le milieu des années 90, qui l'a conduit du statut de modeste constructeur européen à celui, qui paraît maintenant bien assuré, de quatrième groupe automobile mondial en Alliance avec Nissan, parcours dont le mérite revient sans conteste et en premier à Mr Louis Schweitzer.

Ce n'est pourtant pas la voie que je vais suivre. Je me propose de prendre un peu de recul par rapport à cette actualité, en re-considérant les transformations de longue période auxquelles les entreprises ont à faire face dans deux domaines essentielles pour elles : à savoir le marché d'une part et le travail de l'autre. Et cela pour deux raisons. La première est que ces transformations de longue durée finissent par constituer un arrière-fond sur lequel on ne s'interroge plus ou pas suffisamment. Or les résultats auxquels nous sommes parvenus au sein du GERPISA soulignent leur importance pour comprendre la trajectoire passée et le devenir des firmes. La seconde raison est que cette prise de recul nous permettra, je le pense, de voir sous un autre jour et plus finement les problèmes d'actualité énumérés précédemment.

L'évolution du marché automobile à été analysée dans un premier temps, je parle des années 80, comme le passage, dans les pays dits alors industrialisés, d'un marché de demandeurs à un marché concurrentiel entre offreurs. La demande, arrivée au stade du renouvellement, serait devenue en quelque sorte mécaniquement une demande de plus de variété et de plus de qualité à prix égal, voire moindre, et cela sans remettre fondamentalement en cause les produits eux-mêmes, répartis dans des gammes modérément hiérarchisées et conçus selon une architecture, inchangée depuis qu'elle a été inventée par General Motors durant l'entre-deux-guerres, à savoir une plate-forme constituée d'éléments invisibles, communs à des modèles différenciés en surface.

La réalité a été en fait quelque peu différente. À côté de cette demande que nous appellerons « classique », dont le mot d'ordre « Qualité, Coûts, Délais » semble résumer les exigences, sont apparus au moins trois autres types de demandes aux logiques complètement différentes. On a vu émerger et se développer une demande plus hétérogène et plus variable, une demande de nouveaux types de véhicules, que sont aujourd'hui les SUV, les light trucks, les tout-terrains, les monospaces, les ludospaces, etc, qui peuvent représenter jusqu'à la moitié du marché, comme c'est le cas aux Etats-Unis. On a vu aussi des couches de la population devoir se replier sur le marché de l'occasion, voire renoncer à l'automobile, ne pouvant plus accéder aux véhicules neufs, en raison de revenus devenus insuffisants et incertains. On a vu enfin dans le même temps réapparaître au grand jour une demande de très haut de gamme, de luxe, dont l'existence avait fini par être oubliée.

Ces évolutions de la demande sont, selon toute vraisemblance, à mettre en relation avec les changements dans les formes de distribution des revenus nationaux. À côté d'une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, caractéristique des « trente glorieuses », s'est développée une distribution que nous appelons « concurrentielle », fondée sur le « mérite », les performances individuelles, les opportunités financières et les rapports de force locaux et catégoriels. Les couches sociales qui se trouvent favorisées ou défavorisées par ces évolutions ont de nouveaux besoins pratiques et de nouvelles attentes symboliques, qui modifient en profondeur leur demande automobile. Les uns attendent des voitures qu'elles soient l'expression plus ou moins ostentatoire de leur bonne fortune et de ce qu'il considère être leur style personnel, le prix, voire la qualité venant en second plan. Les autres, au contraire, espèrent que la voiture à 5-7000 euros leur évitera les coûts d'entretien prohibitifs de leur voiture d'occasion, qui déstabilisent périodiquement leur budget familial. Les derniers, dont la fortune est devenu immense, stock-options et droits de télévision aidant, aspirent à un luxe de leur temps, qui aurait la légitimité de l'œuvre d'art pour pouvoir être affiché.

En ce qui concerne le travail, il a été analysé, quant à lui, comme le passage, nécessaire parce que requis par un marché plus concurrentiel, à un travail plus flexible, plus mobile, plus entreprenant exigeant plus de compétences et/ou à des compétences nouvelles. Il paraissait dès lors possible de répondre à la fois à la réactivité exigée par le marché et à une plus grande autonomie dans le travail que les salariés appelaient de leurs vœux depuis longtemps. Si la flexibilité a bien été accrue, elle s'est accompagnée aussi d'une croissance considérable du chômage ou de la précarité, et parfois des deux à la fois, qui ont affecté directement les relations sociales et qui ont rendu difficile la construction de nouveaux compromis sociaux, tant la crainte de la perte d'emploi est grande. Si des compétences nouvelles sont apparues, elles n'ont pas toujours été pour autant synonymes de plus

d'intelligence dans le travail. Si la responsabilité a pu être accrue, elle l'a souvent été sous la forme d'objectifs à atteindre selon des procédures normalisées, générant un nouveau type de souffrance au travail.

Les évolutions précédentes, plus complexes que celles imaginées, ne sont pas en outre universelles. Non seulement leur extension est très variable dans les pays dits avancés, mais elles peuvent être complètement ignorées dans les pays dits émergents, pour la bonne raison que nombre de ces pays n'ont connu ni une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée ni à plus forte raison le plein emploi. Loin d'assister à une homogénéisation des marchés et du travail au niveau mondial, comme les discours sur la mondialisation le laissaient entendre, on a vu au contraire émerger une nouvelle diversité. La disparition des anciennes différences n'implique pas en effet pour autant la convergence. Quoi de commun entre un pays comme le Brésil où la distribution du revenu national est la plus inégalitaire du monde et un pays comme la Corée, qui à travers crises sociale, politique et économique, et peut-être grâce à elles, est arrivé à constituer une classe moyenne relativement stable ?

Dans un contexte mondial qui se révèle être en voie de ré-hétérogénéisation, les dirigeants d'entreprise et plus largement les acteurs de l'entreprise ont une difficulté certaine à trouver une stratégie pertinente et à élaborer un compromis de gouvernement d'entreprise robuste. Rien d'étonnant donc que les réponses des constructeurs automobiles soient en fait à la fois extrêmement variées et hésitantes, contrairement à l'image qui prévalait dans les années 90 de convergence évidente et nécessaire vers une stratégie et un modèle productif uniques fortement inspirés par l'introuvable modèle japonais, comme l'avaient imprudemment théorisé nos collègues, et néanmoins intellectuellement concurrents, du MIT.

Première réponse : couvrir tout le spectre de la demande et être présent partout dans le Monde ; C'est ce que DaimlerChrysler et plus timidement Volkswagen sous l'ère Piech ont voulu faire avec les résultats que l'on sait. Pour limiter les dégâts de ces erreurs stratégiques, les dirigeants actuels sont amenés à remettre en cause salaires et durée du travail de leurs salariés qui n'en peuvent mais, prenant ce faisant le risque de détruire le « compromis de gouvernement d'entreprise » qui a été jusqu'à présent une de leur principale force.

Deuxième réponse : courir comme un chien fou après la rentabilité à court terme en enfourchant tous les *one best way* du moment, comme l'on fait GM, Ford et dans une moindre mesure Fiat : la *lean production*, puis les pays émergents avant la crise asiatique, la mondialisation des plates-formes, voire des modèles, les acquisitions, le haut de gamme, l'externalisation, la nouvelle économie, etc. en oubliant de conserver ce qui était leur force principale, au moins en ce qui concerne les constructeurs américains : à savoir leur position quasi exclusive sur le marché des light trucks aux Etats-Unis.

Troisième réponse, celle-ci gagnante : rester résolument sur son marché, comme BMW et Porsche l'ont fait avec le marché du haut de gamme, tout en s'adaptant à son évolution par le lancement de modèles haut de gamme dans tous les types de véhicules. Continuer à revendiquer et à valoriser son savoir-faire, le professionnalisme de sa main d'œuvre, le *Made in Germany*, donc en limitant les implantations hors de la zone d'origine et en s'accommodant des hauts salaires allemands.

Quatrième réponse également gagnante mais complètement différente, celle de Toyota : éviter de prendre des risques, n'investir un nouveau segment de marché que lorsque sa stabilité et sa pérennité ont été prouvées, réduire les coûts continûment et régulièrement en toutes circonstances et dans tous les domaines, offrir une qualité visible et une fiabilité d'usage sans concurrence, planifier une croissance modérée et s'y tenir même quand la demande s'emballe, veiller comme l'huile sur le feu à la solidité de son compromis de gouvernement d'entreprise notamment le compromis avec les salariés et avec les fournisseurs, ne croître en conséquence que par croissance interne, conserver des liens capitalistiques forts avec certains fournisseurs, etc.

Cinquième réponse, également gagnante, quasiment à l'opposé de celle de Toyota, celle de Honda, consistant au contraire à prendre des risques en essayant de répondre aux attentes à peine conscientes des couches nouvelles de la population qui émergent périodiquement, particulièrement lorsque la distribution du revenu national se fait sur un mode concurrentiel, tirer profit au maximum de la rente d'innovation conceptuelle lorsque celle-ci est validée par les ventes en saturant au plus vite la demande, avant que la concurrence ne copie les modèles ayant révélé un nouveau segment de marché, valoriser à tout niveau la réactivité et l'inventivité, etc.

Sixième réponse : parier sur la persistance en Europe, mais aussi dans d'autres pays, fusse temporairement, notamment dans la phase d'automobilisation des classes moyennes de certains pays émergents, d'un marché modérément hiérarchisée, poursuivre en conséquence une politique de plates-formes communes et de gamme modérément hiérarchisée, bref mener la bonne vieille politique sloanienne, en acquérant d'autres marques et/ou en multipliant les coopérations avec d'autres constructeurs, comme l'a fait Volkswagen pendant longtemps avec succès avant de se laisser aller à des aventures inconsidérées, et comme continue de le faire PSA

Mais il est une septième réponse, très exigeante celle-là, nécessitant une mobilisation et surtout une lucidité de tous les instants. Cette réponse consiste dans le pilotage et la gestion pragmatiques de contradictions que l'on n'est pas pour l'instant en mesure de surmonter. Telle nous semble être la voie suivie de fait par Renault et peut-être par Nissan.

Il est en effet aujourd'hui impossible de prévoir dans quels sens vont évoluer les formes de distribution des revenus nationaux, notamment en Europe et au Japon. Le modèle social européen va-t-il prévaloir ou non sur le modèle anglo-saxon ? Comme il est impossible de savoir si le marché modérément hiérarchisé va continuer à régresser au profit du marché plus hétérogène des modèles innovants, la septième réponse consiste à essayer de faire cohabiter, voire de concilier ce qui en théorie est contradictoire : des modèles conceptuellement innovants, une organisation productive et une relation salariale réactive et inventive, bref une stratégie que nous avons appelée d' « innovation et de flexibilité », avec une stratégie que nous avons appelée de « volume et diversité », c'est-à-dire une gamme modérément variée sur plates-formes communes et produite en respectant les impératifs QCD.

Contradictions il y a en effet, à tous les niveaux. Au niveau de la conception : comment être sûr de pouvoir faire des modèles conceptuellement et commercialement innovants quand on doit rester dans l'épure d'une plate-forme ? Contradiction au niveau des choix d'investissements : comment choisir entre le jackpot possible mais pas certain du modèle innovant et les marges faibles mais à peu près sûres de la gamme classique ? Contradiction

au niveau de la production : comment faire cohabiter la réactivité au succès comme à l'échec, fusse au détriment des coûts voire de la qualité, car ce qui prime c'est la rente d'innovation qui n'est pas éternelle, et le travail patient, continu, têtue, régulier, routinier qu'implique le QCD ? Contradiction au niveau de la distribution : comment traiter en un même lieu et selon des modalités semblables deux, voire trois clientèles aux trajectoires sociales se différenciant.

Les contradictions vécues et acceptées peuvent être à l'origine du pire comme du meilleur. Commençons par le pire. Une innovation conceptuelle, tellement contrainte par les exigences d'économie d'échelle et de diversité de surface, que finalement elle ne réponde pas aux attentes latentes des clientèles visées, et qu'elle soit un échec commercial, discréditant le principe même de modèles innovants. Ne serait-ce pas ce qui est arrivé à la Vel Satis ? Imaginons maintenant le meilleur. Renault et Nissan deviennent le creuset d'une invention majeure, d'une nouvelle architecture automobile, comme il n'y en a pas eu depuis plus de 70 ans, permettant de surmonter les contradictions précédentes. Le recours prévisible à de nouvelles énergies peut en être l'occasion. Rappel historique. Les années 20. La production diversifiée en petite et moyenne série des constructeurs appelés aujourd'hui à tort artisanaux et la production en masse d'un modèle unique de Ford apparaissaient alors comme totalement incompatibles, tant par la clientèle visée, la conception, la production, la distribution. Le coup de génie de General Motors, attribué à Alfred Sloan, son *CEO* de l'époque, a été d'inventer une nouvelle architecture automobile, consistant à commonaliser ce qui ne se voit pas et à différencier ce qui se voit, bref à rendre compatible deux sources de profit : les économies d'échelle d'une part et la variété de l'offre d'autre part, architecture automobile qui est passée à la postérité parce qu'elle s'est trouvée être en phase avec une évolution possible, mais pas certaine, de la structure sociale aux Etats-Unis, puis des pays européens et du Japon, caractérisée par le gonflement et la hiérarchisation modérée des classes moyennes et la mise en place d'un *Welfare State* de plus en plus large. Transposons à ce début de siècle. Renault et Nissan peuvent-ils rendre compatibles l'innovation conceptuelle et la réactivité d'une part avec le volume et la diversité d'autre part ? Peuvent-ils être le GM du XXIème siècle ? Pourraient-ils se retrouver en phase, comme le fut GM après la grande crise de 29, avec une transformation politique et sociale qui se cherche sous nos yeux : à savoir la tentative de faire naître un modèle de croissance nationale (ou régionale) nouveau, qui serait issue de la confrontation d'un modèle anglo-saxon réactif et innovant, mais porteur de graves désordres politiques et sociaux, si ce n'est plus, et d'un modèle européen continental assurant encore vaille que vaille une sécurité minimale au plus grand nombre, mais qui a du mal à trouver les ressorts nécessaires à sa relance.

Ce tableau et ces perspectives étant brossés (trop rapidement), voici en conséquence les trois ou quatre questions que j'aimerais vous poser.

L'Alliance a privilégié les économies d'échelle que génère en particulier la centralisation des achats, la mise en commun des fournisseurs et l'adoption de plateformes communes. Or tant du côté de Renault que du côté de Nissan, ce sont les véhicules conceptuellement innovants, monospaces chez Renault, light trucks chez Nissan, c'est-à-dire des modèles qui par leur particularité partagent le moins de pièces communes avec les autres modèles, qui semblent être à l'origine d'une bonne part des profits des deux groupes,

en raison des marges qu'ils autorisent. N'y a-t-il pas là une contradiction difficile à gérer et qui invite à une réflexion sur la stratégie poursuivie ?

Un modèle innovant est rentable par la rente d'innovation qu'il procure et qui perdure tant qu'il n'est pas copié et amélioré par d'autres. La Logan est un de ces modèles conceptuellement et commercialement innovants. Sa particularité, en tant que modèle innovant, est d'avoir besoin en outre de gros volumes, ce qui n'est généralement pas le cas pour les autres modèles innovants. Or les annonces de projets plus ou moins concurrents se multiplient. Volkswagen dit avoir signé avant-hier un accord avec le constructeur malaisien Proton pour produire un véhicule dont le prix de revient serait de 2.300 euros. Qu'est-ce que Renault entend faire, si le succès de la Logan se confirme, pendant les deux ans, trois ans maximum dont il disposera, pour rendre le ticket d'entrée sur ce nouveau segment le moins intéressant possible pour les suiveurs ? Aura-t-il, pourra-t-il avoir la réactivité au succès qui semble lui avoir fait défaut avec la Scenic, trop rapidement copiée ?

Les modèles conceptuellement innovants ne le sont pas sur tous les marchés, comme en témoigne l'accueil finalement décevant de la Scenic sur le marché brésilien. Plus largement, certains pays dits émergents ont une fois de plus démentis les pronostics trop optimistes faits sur leur avenir : l'Amérique latine, la Russie, et même la Pologne cette année, etc., alors que d'autres marchés repartent à la hausse, peut-être trop impétueusement : la Turquie, etc. Comment Renault gère ces fortes variations, quelle analyse en fait-il, quelles conclusions en tire-t-il pour l'avenir ?

Nos études nous ont montré qu'outre la pertinence macro-économique et sociétale de la stratégie de profit de la firme, la solidité du « compromis de gouvernement d'entreprise », notamment avec les salariés et les fournisseurs, constituait la deuxième condition à une profitabilité durable. Si la paix sociale règne, si les fournisseurs semblent répondre aux objectifs que vous leur fixez, l'impression prévaut cependant que le compromis tacite que vous avez construit reste fragile. Un indicateur extrêmement significatif et sensible de l'état d'esprit des salariés, à savoir l'absentéisme ouvrier, est nettement reparti à la hausse chez Renault depuis quatre ans, après une baisse ininterrompue depuis plus de vingt ans, et alors même que la fréquence des accidents et leur degré de gravité n'a jamais été aussi bas. La souffrance au travail résulte moins de conditions de travail dures en elles-mêmes que des « injonctions contradictoires » auxquelles les salariés sont soumis. Si tel était le cas chez Renault, ne faudrait-il pas en chercher l'origine dans les contradictions non surmontées pour l'instant, qu'engendre inévitablement la poursuite de fait de deux stratégies de profit différentes ? Les fournisseurs, quant à eux, semblent aujourd'hui se saisir des tensions sur le marché des matières premières et des produits intermédiaires, pour refuser les baisses de prix demandés, voire les livraisons, comme dans le cas de Nissan, qui a des difficultés importantes avec ses fournisseurs d'acier. Comment analysez-vous la situation en ces domaines ?