

Renault, une mondialisation pour quoi faire?

Michel Freyssenet
CNRS Paris
GERPISA

Fin des années quatre-vingt dix, Renault a décidé de devenir une firme mondiale, en prenant successivement la direction de Nissan, de Dacia et de Samsung et en s'implantant lui-même dans de nouveaux pays: le Brésil et la Russie.

Ce n'est pas la première fois que Renault tente de sortir du périmètre de l'Europe occidentale. Depuis la deuxième guerre mondiale, c'est même la quatrième fois. Les tentatives précédentes furent soit des échecs, soit des opérations qui furent loin d'apporter les résultats escomptés. Elles furent dans certains cas à l'origine de graves difficultés pour la firme. Peut-on tirer de ces épisodes antérieurs des enseignements utiles pour comprendre et évaluer les choix récents d'internationalisation ? Renault devait-il nécessairement se mondialiser pour demeurer durablement rentable et indépendant ? Quelles sont les difficultés que l'alliance Renault-Nissan a à surmonter pour avoir des chances de réussir?

On tentera de répondre ici à ces questions en analysant la trajectoire heurtée d'internationalisation de Renault au regard des conditions fondamentales de profitabilité des firmes automobiles, telles que nous avons pu les dégager du programme de recherche du GERPISA, 1993-1996, "Émergence de nouveaux modèles industriels" (Freyssenet, 1998 a ; Boyer, Freyssenet, 2000 a, 2000 b). Ces conditions sont au nombre de deux : la pertinence de la "stratégie de profit" suivie par la firme dans les pays où elle déploie ses activités, compte tenu de leur "mode de croissance", la mise en cohérence des moyens employés (politique-produit, organisation productive et relation salariale) pour développer cette stratégie de profit par la construction d'un "compromis de gouvernement d'entreprise" acceptable durablement par les parties concernées.

Depuis la dernière guerre, Renault a connu six phases, alternant recentrage sur l'Europe occidentale et tentatives d'implantation commerciale et industrielle dans d'autres régions du monde. Durant les dix années qui ont suivi la victoire des alliés, Renault a privilégié délibérément le marché intérieur, abandonnant ou laissant en déshérence ses anciennes implantations étrangères. À partir de 1955, il s'est donné comme objectif d'exporter la moitié de sa production. Son succès commercial aux États-Unis a été alors aussi fulgurant que sa chute. Suite à ce premier échec, Renault s'est replié pendant près de vingt ans sur l'Europe occidentale, tout en multipliant accords et implantation dans les pays "neufs" et les pays d'Europe centrale et de l'est, qui pratiquaient la politique de substitution des importations ou de compensation .

Au tournant des années soixante-dix et quatre-vingts, il a fait une nouvelle tentative aux États-Unis, en prenant cette fois-ci le contrôle d'un constructeur local, American Motors. Nouvel échec. Renault se replia alors une deuxième fois sur l'Europe, tout en préparant l'avenir par une alliance puis un projet de fusion avec Volvo, solidement installé sur le marché nord-américain. Le refus final de la fusion par les actionnaires du constructeur suédois lui ferma à nouveau la porte de la "grande exportation". Recouvrant la santé financière au cours des années quatre-vingt dix, il décida d'abord de s'implanter au Brésil et en Russie, puis saisit l'opportunité de la défaillance de constructeurs japonais, roumain et coréen pour en prendre le contrôle. En 2001, Il était présent directement ou indirectement sur tous les marchés et cherchait à se doter, selon ses dirigeants, d'une politique mondiale et d'une organisation correspondante dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan.

1. Priorité au marché intérieur, après une courte phase d'exportation : 1945-1954

Comme tous les pays ayant subi de graves dommages durant le deuxième conflit mondial, la France privilégia durant les dix années qui le suivirent l'investissement au détriment de la consommation, afin de reconstruire ses infrastructures et relancer ses industries de base. Le mode de croissance fut alors de type "pénurique et investisseur" (Boyer, Freyssenet, 2000 a).

Nationalisé sous le nom de Régie Nationale des Usines Renault (RNUR), Renault fut l'objet de débats politiques quant à sa mission. Assez logiquement compte tenu des urgences et de la conception des nationalisations qui prévalait alors, des membres du gouvernement, notamment les ministres communistes, voulaient que Renault soit associé à Berliet pour produire des véhicules utilitaires et industriels et contribuer ainsi immédiatement au redressement national.

Si Renault ne se déroba pas dans le domaine des véhicules utilitaires et industriels, son premier PDG, Pierre Lefaucheu, fit valoir que la mission de la RNUR était aussi d'être au service de la population qui souhaitait que l'automobile, réservée jusque-là aux couches les plus fortunées de la société, devienne accessible au plus grand nombre. Les entreprises privées avaient été incapables de le faire jusque-là et ne prévoyaient pas de le faire rapidement. Il incombait donc à l'entreprise nationalisée de prendre le risque de lancer la production en grande série d'une "voiture populaire". La "bataille de la nationalisation" se confondait dès lors avec "la bataille de la voiture populaire" (Fridenson, 1979).

Pierre Lefaucheu privilégia les trois premières années l'exportation, conformément aux vœux des gouvernements successifs qui cherchaient à se procurer les devises dont la France avait un urgent besoin. Mais il obtint d'en disposer pour acheter, notamment aux États-Unis, les machines-outils spéciales indispensables à la production en grande série. Les usines une fois suffisamment équipées, il réorienta les ventes vers le marché intérieur ¹ (Freyssenet, 1979, 1984).

¹ Les exportations qui représentaient 58,6% des ventes en 1947, tombèrent à 29,5% en 1951, alors que la production avait quadruplé et que les dévaluations du franc de 1948 et 1950 réduisaient les surcoûts qui pénalisaient les constructeurs français par rapport à leurs concurrents sur les marchés extérieurs

Bien que leur importance n'ait pas été ignorée, les exportations n'étaient plus prioritaires. La bataille de la 4CV et de la nationalisation se jouait en effet d'abord sur la scène intérieure, à la fois commercialement et politiquement. Il fallait démontrer que Renault était capable de produire en grande série la 4CV et de la vendre aux Français à un prix attractif, et cela avec les mêmes contraintes qu'une entreprise privée, c'est-à-dire sans subventions et en rémunérant normalement son actionnaire². Il ne lui était donc tout simplement pas possible de disperser ses moyens financiers. Le manque de capitaux sera pendant longtemps une constante de la gestion de Renault.

La RNUR héritait cependant de la Société de Louis Renault de réseaux de distribution dans les pays d'Europe du Nord, de filiales commerciales aux États-Unis, en Espagne, en Italie et dans l'Union Française, ainsi que de deux usines de montage, l'une en Belgique à Haren, l'autre en Grande-Bretagne à Acton. La reprise de cet héritage et l'action en général de la RNUR à l'exportation restèrent à partir de 1949 dans des limites précises : ne pas exiger de capitaux indispensables en France et rapporter immédiatement des devises. L'ancien réseau fut approvisionné autant qu'il parut possible, avec exigence de paiement comptant. Le montage ne fut relancé en Belgique qu'en 1948 et au Royaume-Uni qu'en 1950, avec les moyens les plus simples et les moins coûteux³. Dans les pays qui souhaitaient s'industrialiser ou limiter la sortie de devises en imposant aux firmes étrangères d'y produire, Renault préféra céder des licences de fabrication et de distribution à des sociétés locales, fournir les pièces ne pouvant être produites sur place et apporter l'aide technique nécessaire. Cette politique lui apporta des ressources complémentaires (redevances et paiement comptant des pièces et machines), sans avoir à engager de capitaux. En 1954, Renault comptait six accords de ce type, disséminés en Europe (Irlande, Espagne), en Amérique latine (Mexique) Asie (Japon), Océanie (Australie) et Afrique (Afrique du Sud)⁴. Il dut regarder enfin hors de l'hexagone pour une troisième raison. Les gouvernements français successifs poussaient alors les constructeurs nationaux à s'implanter dans les pays de l'Union Française, colonies ou protectorats. La Régie s'y intéressa donc par "devoir" et fut le seul constructeur à le faire. Mais finalement aucun projet n'aboutit (Loubet, 1995).

² La RNUR dut même faire face à des contraintes de financement supérieures à celles des constructeurs privés, puisqu'elle ne bénéficia pas des prêts à long terme à taux avantageux du "Fonds de modernisation et d'équipement" dont profitèrent ses concurrents. Elle dut paradoxalement trouver les moyens de se financer auprès des banques (Ramirez 1994).

³ L'importation de véhicules montés était contingentée et devait supporter 24% de droits de douane en Belgique, 35% au Royaume-Uni, En revanche le montage sur place à partir de pièces détachées ou de sous-ensembles n'était taxé que de 8%.en Belgique. Il était en franchise de douane au Royaume-Uni, mais il s'accompagnait de l'obligation d'acheter sur place 50% des composants et d'exporter vers les ex-colonies britanniques 75% de la production. La capacité de l'usine d'Haren, sa localisation proche de la France, du port d'Anvers et des marchés d'Europe du Nord, un taux faible d'intégration de pièces locales, une main d'œuvre alors moins coûteuse permirent de porter la production à 8.700 véhicules en 1954 (Wafelleman, Quackels, 1983). En revanche au Royaume-Uni, les exigences d'incorporation de pièces locales (51%) et d'exportation dans le Commonwealth, les coûts de production plus élevés, la concurrence empêchèrent de franchir la barre du millier de véhicules par an (Lukes, 1979 ; Ramirez, 1994).

⁴ En Irlande et en Australie (1949), l'accord fut passé avec l'importateur local qui se chargea de faire monter les véhicules expédiés en pièces détachées. En Afrique du Sud et au Mexique (1950), il fut conclu avec un assembleur qui montait déjà des véhicules d'autres marques. En Espagne et au Japon (1953), ce fut dans le premier cas avec une société qui ambitionnait de devenir constructeur automobile (FASA), et dans le second avec un producteur de véhicules utilitaires (Hino Diesel). Bien que les plus récents, seuls ces deux derniers accords donnèrent des résultats encourageants, : respectivement 1900 et 2.700 véhicules dès 1954. Un accord avec l'Inde ne fut pas renouvelé.

La bataille de la 4CV fut gagnée politiquement et commercialement. Les professions libérales et indépendantes, puis la frange supérieure du salariat purent accéder à un véhicule neuf. Mais la grande masse des salariés ne put en faire autant. Le cercle vertueux qui a été appelé plus tard “fordiste” implique en effet une distribution du revenu national sous forme d’une augmentation généralisée du pouvoir d’achat des ménages : or tel n’était pas encore le cas en France ⁵.

2. L’exportation indispensable à la nouvelle stratégie de profit, “volume et diversité”, adoptée par Renault : 1956-1960

À l’exception du Royaume-Uni, les pays européens adoptèrent au cours des années cinquante le mode de distribution du revenu national, “coordonné et modérément hiérarchisé”, que les États-Unis avaient inventé une décennie plus tôt ⁶. Mais ils continuèrent à se différencier par le moteur de leur croissance : la consommation intérieure pour les uns (France et Italie, notamment), l’exportation pour les autres (République Fédérale Allemande, Belgique, Pays-Bas en particulier). La constitution d’un “marché commun” entre eux, dans le cadre de la construction européenne, leur apparut alors comme le moyen d’atteindre la taille indispensable à la poursuite de la croissance engagée ⁷. Mais la France, pour sa part, restait encore empêtrée dans des conflits coloniaux qui mobilisèrent des moyens importants au détriment de sa consommation intérieure.

Pierre Dreyfus, qui succéda en 1955 à Pierre Lefaucheur après la mort accidentelle de ce dernier, s’attacha, dès son arrivée, à construire ce que l’on peut appeler aujourd’hui un “compromis de gouvernement d’entreprise”, à clarifier l’orientation stratégique de Renault et à mettre en cohérence les deux. Renault fut la première entreprise en France à garantir une augmentation régulière du pouvoir d’achat des salaires et à donner une troisième semaine de congés payés, en échange d’un engagement des syndicats à épuiser toutes les possibilités de concertation avant de lancer une grève et à ne pas s’opposer de fait aux nouvelles méthodes de production ⁸.

⁵ Les mesures de stabilisation économique prises par René Mayer et Antoine Pinay en 1952 le montrèrent avec éclat. Elles arrêtaient la progression de la demande et affectèrent les exportations par la réévaluation du franc qui les accompagna. Les ventes de Renault baissèrent même légèrement en France et à l’étranger en 1953. Il fallait donc relancer l’exportation pour compenser la moindre progression de la demande intérieure ou relancer cette dernière grâce à l’instauration d’une distribution du revenu national coordonnée et modérément hiérarchisée.

⁶ La distribution “coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée” fut celle de la plupart des pays dits occidentaux, Japon compris, à l’exception du Royaume-Uni, des années cinquante jusqu’au début des années quatre-vingt. Les partenaires politiques, économiques et sociaux s’entendent périodiquement sur l’augmentation de la masse salariale en fonction d’un critère macro-économique accepté, et sur les écarts de revenus, en veillant à ce que la hiérarchie demeure modérée à travers notamment la fiscalité et les transferts (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

⁷ Six pays européens, la Belgique, la France, l’Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas et la République Fédérale Allemande signèrent en 1957 le Traité de Rome instituant entre eux un Marché commun. En ce qui concerne les véhicules particuliers, les droits de douane devaient disparaître dans un délai de dix ans et un tarif commun vis-à-vis des pays tiers de 17,6 % devait être adopté. En 1958, les droits de douane pour les véhicules particuliers étaient de 17% en République Fédérale Allemande, de 24% en Belgique, Luxembourg, Pays Bas, 30% en France et 45% en Italie (Volpato, 1983).

⁸ S’y ajoutèrent un système de retraite complémentaire, des indemnités en cas d’accident et de maladie s’ajoutant à celles de la Sécurité Sociale, et plus tard en 1958 un paiement partiel en cas de réduction d’horaires et de jours chômés.

Quant au choix d'une "stratégie de profit", deux options se présentaient. La première était de tout miser sur le "volume" en se spécialiser sur un ou deux modèles dans le bas de gamme, comme le suggérait le succès de la 4 CV et comme le faisait avec profit Volkswagen⁹. La seconde était d'opter pour une stratégie à la fois de volume et de diversité, en constituant une gamme complète avec des modèles partageant de nombreux éléments communs, comme le faisait également avec grand profit General Motors. Contre l'avis de nombre de ses ingénieurs qui préférait la première option, Pierre Dreyfus fit prévaloir la seconde sous la forme d'une montée en gamme progressive suivant rigoureusement l'évolution des revenus de la clientèle. La hiérarchisation modérée de ces revenus rendait possible la stratégie "volume et diversité", car elle rendait commercialement et socialement acceptables des voitures vendues à des prix différents, bien que partageant de nombreux composants¹⁰. Aux yeux de Pierre Dreyfus cette stratégie était la plus prometteuse. La domination de General Motors, qui avait "inventé" cette stratégie et conçu un nouveau modèle productif pour la mettre en œuvre, le "modèle sloanien", était là pour le confirmer. La firme américaine incarnait le *one best way* de la période qui s'ouvrait.

Mais cette stratégie n'était viable pour un constructeur français que si elle s'appuyait autant sur l'exportation que sur le marché intérieur. La taille de la population française et la concurrence de trois autres constructeurs nationaux limitaient les possibilités d'économies d'échelle. Alors que Renault exportait seulement 25,9 % de sa production en 1954, Pierre Dreyfus fixa l'objectif à 50% à la fin de la décennie (Dreyfus, 1977). Les accords de licence n'étaient plus suffisants. Il fallait investir dans le réseau commercial international et dans de nouvelles implantations industrielles. Mais Renault manquait toujours autant de capitaux qu'auparavant¹¹. D'où la recherche systématique d'alliances pour partager les coûts.

Les discussions qu'il mena avec Fiat, Volkswagen et Mercedes en vue de collaborer furent infructueuses (Loubet, 1995). Il parvint toutefois à signer en 1958 un accord avec Alfa Romeo, entreprise appartenant à un holding public italien, l'IRI. Les deux firmes s'engageaient à commercialiser les voitures de l'autre dans leurs pays respectifs. Alfa Romeo qui était alors en surcapacité mettait en outre à la disposition de Renault ses installations de Milan et Naples pour y monter des Dauphines (Freyssenet, 1979). C'est également le manque de capacité en France qui amena Renault à conserver son usine

⁹ La stratégie de profit "volume" privilégie les *économies d'échelle*, en subordonnant les autres sources de profit à cet impératif. Elle vise à abaisser le coût unitaire des voitures en produisant le maximum de pièces nécessaires pour construire une automobile, en plus grand nombre possible, dans le minimum de temps, pendant le plus longtemps possible. L'idéal de cette stratégie est la production et la vente en flux continu d'un modèle unique d'une très longue durée de vie sur le plus grand nombre de marchés (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

¹⁰ La stratégie « volume et diversité » consiste à faire des économies d'échelle en utilisant le plus grand nombre possible de pièces communes pour des modèles différents et à élargir la clientèle en différenciant ces modèles par les pièces visibles, considérées comme suffisamment distinctives par la clientèle (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

¹¹ Un projet de Paul Ramadier, Ministre des Finances de l'époque, faillit compromettre l'ensemble de la stratégie de Renault. Il avait en effet envisagé d'accroître taxes et impôts pour faire face aux dépenses occasionnées par la guerre en Algérie. Le marché automobile intérieur en plein développement en aurait été cassé. Pierre Dreyfus parvint à convaincre les services du ministère qu'ils pouvaient, au lieu de taxer les Français, obtenir directement les devises convoitées en faisant obligation aux constructeurs automobiles français d'accroître sensiblement leurs exportations en contrepartie de mesures les favorisant : dévaluation, assouplissement du contrôle des changes, remboursement de TVA, maintien des aides à l'exportation malgré le Traité de Rome tout juste signé, amortissements plus rapides, etc. (Loubet, 1995).

d'Haren en Belgique, alors que la disparition programmée des tarifs douaniers au sein du Marché commun aurait logiquement conduit à programmer sa fermeture. Les effets du Marché commun se firent rapidement sentir. Le poids des pays membres dans les exportations de Renault en Europe occidentale passa de 48,0% à 53,3% entre 1957 et 1960.

Bien que les ventes en Grande-Bretagne aient brutalement et temporairement augmenté, Renault décida de fermer l'usine d'Acton en 1960. Les prix des véhicules produits sur place étaient devenus plus élevés que ceux des véhicules importés, taxes comprises, et les relations avec les syndicats s'étaient sensiblement dégradées (Ramirez, 1994). En Irlande, Renault changea d'assembleur (1958), mais ne dépassa jamais le millier de véhicules montés. En Espagne, la production progressa modestement mais régulièrement atteignant 9.900 véhicules en 1960. Le résultat le plus remarquable de la période fut que l'assembleur local, la FASA, se révéla capable, à la surprise des gens de Renault, d'atteindre rapidement le taux d'incorporation de 90 % de pièces locales exigé par la législation (Charron, 1985).

Sur les autres continents, Renault renouvela certains accords de licence (Australie et Afrique du Sud), mais pas d'autres (Japon et Mexique). Il en signa de nouveaux, en Israël (1956), aux Philippines (1959) et en Nouvelle-Zélande (1960). L'implantation au Brésil et en Argentine fut une nouveauté à un double titre : d'abord parce qu'elle concernait une région délaissée jusqu'à présent par Renault, ensuite parce que la Régie s'engagea financièrement dans le capital des assembleurs locaux, misant sur un développement du marché local.

Mais Renault n'aurait jamais pulvérisé l'objectif de production exportée qu'il s'était fixé en atteignant un taux de 61,6 % en 1959, si n'était intervenue une percée aussi rapide qu'inattendue sur le marché américain. De moins de 5.000 en 1956, les ventes effectives s'élevèrent à 91.000 en 1959 (Automotive News, 1996), soit près de 20% de la production totale de Renault. La récession américaine de 1958 poussait la clientèle vers des voitures moins coûteuses à l'achat et à l'usage. Les prix de vente des Renault rendaient la voiture neuve aussi accessible que la voiture d'occasion sur le marché des États-Unis. La part des *compact cars* passa de 12% en 1958 à 25% en 1961 (Volpato, 1983). Bien que surprise et réticente au départ, la direction de Renault s'engagea dans l'aventure, se convainquant finalement que là où Volkswagen avait réussi elle ne pouvait pas gravement échouer¹². L'impensable se produisit même. Renault vendit plus de véhicules particuliers que Volkswagen en 1959. Il créa sa propre compagnie de transport maritime, la CAT, pour acheminer ses Dauphines des usines de Flins en France et de Haren en Belgique vers la Floride et la Californie.

Sur la lancée, il chercha à diversifier son offre. Renonçant à envoyer son break de haut de gamme, la Domaine, et ne disposant pas encore d'un combi, l'Estafette, deux types de véhicules en forte croissance alors aux États-Unis, il proposa à Peugeot, qui accepta, de commercialiser sa 403, dans différentes versions (Loubet, 1995). Il fit concevoir un coupé-cabriolet spécifiquement pour le marché américain : la Caravelle, un dérivé de la Dauphine. Mais lorsque le modèle put être livré, la situation avait complètement changé.

¹² Il n'est pas exclu que le nouveau contexte politique créé par l'accession de de Gaulle au pouvoir en 1958 ait incité Pierre Dreyfus à rendre la RNUR incontournable en faisant d'elle le champion de l'exportation française (Ramirez, 1994).

Le soufflé se dégonfla en effet aussi vite qu'il était monté. Les ventes américaines chutèrent d'un tiers en 1960, de la moitié en 1961, des deux tiers en 1962 (Automotive News, 1996). Il en fut ainsi de toutes les autres marques étrangères (Austin, Fiat, Peugeot, Simca, Triumph, Volvo), y compris les filiales européennes des constructeurs américains (Ford UK, Vauxhall, Opel), à l'exception notable de Volkswagen qui continua de progresser comme avant. Les raisons du reflux furent d'abord la réplique vigoureuse des *Big Three* qui lancèrent leurs propres *compact cars* fin 1959 et surtout la reprise économique en 1962 qui réorienta la demande vers les grandes voitures. Toutefois ces changements n'eurent les effets mentionnés qu'en raison des erreurs des constructeurs étrangers. La poursuite de la forte progression de Volkswagen le montra *a contrario*¹³.

Le repli brutal se transforma en déroute financière pour Renault. Préférant répondre coûte que coûte à la demande des concessionnaires plutôt que de prendre le temps de vérifier le sérieux de leur prévision de vente, leur solvabilité et leur niveau d'équipement, Renault laissa les stocks de voitures et de pièces détachées se gonfler au-delà du raisonnable. La durée d'immobilisation des véhicules sur les parcs de stockage obligea parfois à des remises en état coûteuses pour remédier aux peintures défraîchies et aux pneus et joints caoutchouc brûlés par le soleil. La faible résistance des Dauphines aux conditions d'emploi aux États-Unis entraîna des frais de garanties exorbitants. Le prix de revente des Renaults s'effondra. Les sociétés de crédit refusèrent de pré-financer l'achat des clients. Des revendeurs firent faillite. D'autres, sous la menace de se voir retirer la concession des marques américaines, dénoncèrent leur contrat. Le ciel s'en mêla même. Renault dut rapatrier près de 5.000 voitures endommagées par un cyclone à Houston et un raz-de-marée à New York. Les services américains refusèrent l'homologation de l'Estafette lorsqu'elle put être lancée. À pleine charge, le "combi" de Renault ne roulait pas assez vite sur les autoroutes. Un millier d'exemplaires dut être réexpédié en France. Enfin plutôt que de renvoyer ses invendus en Europe, Renault les brada à un prix bien inférieur au prix de revient. Ce faisant il acheva de ruiner son image de marque. Quinze mois lui furent nécessaires pour écouler le stock, alors que le marché était reparti fortement à la hausse pour plusieurs années. American Motors Corporation (AMC), approché pour prendre en charge la distribution des véhicules Renault, voire les monter sur place, refusa finalement. (Picard, 1976 ; Dreyfus, 1977 ; Freyssenet 1979, 1984 ; Loubet 1995).

La RNUR se résigna à réduire son programme de production à partir du second semestre 1960. La cadence de production de la seule Dauphine et de ses dérivés était alors de 2.000 véh/jour dont 500 pour les États-Unis. L'horaire de travail fut ramené de 48 à 45 heures pour la moitié des ouvriers payés à l'heure, les 950 ouvriers temporaires ne furent pas repris et surtout 3.000 emplois furent supprimés dont les deux tiers environ

¹³ Volkswagen avait pris la précaution d'élever substantiellement la qualité de finition de sa Coccinelle et de l'équiper d'un moteur plus puissant, tout en lui conservant sa robustesse, sa fiabilité et sa facilité de conduite. En revanche, les autres constructeurs s'étaient souvent contentés d'ajouter les équipements exigés par la réglementation américaine, oubliant les contraintes climatiques et les habitudes des conducteurs locaux. La firme de Wolfsburg avait en outre constitué progressivement en une dizaine d'année un réseau de distribution et surtout un service après-vente efficace. Ses concurrentes européennes avaient improvisé, à l'exception de Simca qui bénéficia du réseau de Chrysler récemment entré dans son capital et bien sûr des filiales européennes des constructeurs américains.

sous forme de licenciements secs ¹⁴. Le coup était rude pour la RNUR. Il fragilisait le compromis de gouvernement interne avec les syndicats. Il redonnait des arguments et de la vigueur aux détracteurs de la nationalisation de Renault. Par les pertes occasionnées, il privait Renault de précieux capitaux dont il avait impérativement besoin pour développer sa gamme et ses implantations à l'étranger.

3. Succès de la stratégie “volume et diversité” de Renault dans les pays où elle était viable, 1961-1974

L'environnement international devint en outre moins favorable. De même que les constructeurs américains avaient vigoureusement réagi à la pénétration de leur marché par leurs concurrents européens, de même l'administration américaine ne tarda pas à répliquer à la création du Marché commun européen en relançant dès 1960 les négociations du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Elle obtint non sans mal une réduction des écarts de droits de douane entre pays signataires, et surtout la possibilité de prendre des participations éventuellement majoritaires dans le capital des firmes de ces pays. Renault, comme les autres constructeurs européens, devait donc faire face, non seulement à la disparition progressive des droits de douane entre les six pays du Marché commun, mais aussi à “l'offensive américaine”. Les pays cherchant à s'industrialiser en pratiquant la politique de substitution des importations devenaient de ce fait d'autant plus importants.

L'année 1961 fut très mauvaise pour Renault. La remplaçante de la 4CV dans le bas de gamme, la R4, n'était pas prête, alors que le marché intérieur reprenait sa progression, après trois années de quasi-stagnation. À la chute des exportations s'ajouta donc la baisse des ventes en France. La production mondiale de Renault diminua de 27,6 %. Fort heureusement, dès sa sortie fin 1961 la R4 connut un succès immédiat. La demande automobile nationale s'emballa dans le même temps, franchissant le seuil du million en 1963. À peine le programme de compression des effectifs était-il achevé que Renault dut donc réembaucher. La part de ses ventes en France remonta de 38,4 % en 1959 à 62,8 % en 1963.

Pour se prémunir contre l'offensive américaine et garder au minimum ses parts de marché en Europe, Renault chercha à renforcer son alliance avec Alfa Romeo, lui proposant de fusionner leurs réseaux commerciaux au niveau mondial et de concevoir un véhicule commun. C'est l'inverse qui se produisit. L'accord prit fin en 1963. Comme toujours dans de pareils cas, de nombreux facteurs conduisirent à la rupture. Mais quelles qu'aient été les circonstances, l'alliance des deux constructeurs était minée par l'incompatibilité de leurs stratégies de profit. Comme il était prévisible, la difficulté de vendre dans le même réseau des véhicules conçus pour le plus grand nombre et des véhicules dont la fonction première est de distinguer socialement leurs propriétaires se révéla insurmontable.

C'est finalement dans le cadre national que des alliances ou des fusions se réalisèrent en Europe. En France, Peugeot et Renault créèrent en 1966 une Association dont les objectifs affichés étaient de faire des économies d'échelle, en concevant et en fabricant, ou en faisant fabriquer, des pièces et des organes communs, tout en développant des

¹⁴ L'usine d'Haren en Belgique supporta aussi une part importante de la réduction de production entraînée par la mésaventure américaine. Sa production passa de 51.400 en 1960 à 27.200 en 1961

gamme de modèles propres, s'adressant à des clientèles différentes à travers des réseaux distincts, sauf à l'international où des aides mutuelles à la commercialisation furent prévues. Le ralliement de Peugeot à la stratégie "volume et diversité" au milieu des années soixante fut la condition du succès de l'Association. Des économies d'échelle étaient devenues effectivement possibles à partir du moment où les deux firmes entendaient suivre la même politique produit. L'Association faisait potentiellement de l'ensemble Peugeot-Renault le cinquième groupe mondial. Les actions furent nombreuses et rapides pour partager les coûts (approvisionnements, études, prise de brevets en commun, fabrication croisées pour saturer les capacités de production, filiales communes, etc.). Les deux partenaires cherchèrent à associer d'autres constructeurs européens. Seul Volvo accepta, en entrant en 1971 dans le capital d'une de leurs filiales communes, La Française de Mécanique, pour co-financer l'étude et la production d'un moteur V6. Dans le domaine international, la coopération entre Peugeot et Renault fut presque systématique à partir du moment où l'Association fut constituée (Freysenet, 1979, 1998).

À défaut d'avoir suscité la constitution de firmes trans-européennes, le Marché commun, élargi de six à neuf pays à la suite de l'adhésion en 1971 du Danemark, de l'Irlande et du Royaume-Uni, aboutit dans le domaine automobile à une remarquable interpénétration des marchés¹⁵. Renault en profita largement. Ses exportations vers les six pays du Marché Commun ont été multipliées entre 1958 et 1972 par 11, alors que les ventes en France l'étaient par 2,5 et dans le reste du Monde par 2,7. Elles sont passées de 14,5 % du total des exportations à 38,8% entre les mêmes dates. La stratégie de profit de Renault se révéla donc pertinente et efficace dans ces pays, qui avaient le même type de distribution du revenu national et partageaient la même conception de l'automobile. Qu'en a-t-il été dans les pays pratiquant la politique de substitution des importations ou la politique de compensation ?

Selon la vision optimiste de l'époque, leurs modes de croissance, souvent de type "inégalitaire et rentier"¹⁶ comme ceux des pays d'Amérique latine ou de type "pénurique et investisseur"¹⁷ comme ceux des pays communistes, étaient censés converger vers ceux qui avaient démontré leur efficacité en redistribuant largement à la population les gains de productivité ou de compétitivité réalisés, les modes "consommateur et coordonné"¹⁸ et "exportateur et coordonné"¹⁹. Si personne n'attendait que cette évolution se

¹⁵ Le taux de pénétration des marques étrangères sur le marché des véhicules particuliers est passé entre 1958 et 1973 de 9,2% à 25,8 en RFA, de 2,5% à 26,8% en Italie, de 1,5% à 17,3% en France (Chanaron, 1987). Cet indicateur peut être utilisé comme indicateur de l'interpénétration au sein du Marché commun dans la mesure où les importations américaines et japonaises étaient alors très faibles.

¹⁶ Il se caractérise par une croissance tirée par l'exportation de matières premières ou de produits agricoles et par une distribution des gains de la rente fortement inégalitaire à tendance clientéliste. Le revenu national est accaparé par quelques minorités, les redistribuant partiellement, au gré des nécessités pratiques et politiques, à d'autres couches dépendantes. L'évolution des cours mondiaux rythme la croissance nationale qui dispose de peu d'autonomie pour amortir les chocs et les aléas venus de l'économie internationale. Dès lors le marché intérieur connaît des emballements brutaux et des chutes vertigineuses, accentués par des modifications fréquentes des conditions légales de production (Boyer, Freysenet, 1999 b, 2000).

¹⁷ Il est celui des périodes de mobilisation politique, militaire et économique, soit pour jeter les bases du développement économique, soit pour préparer la guerre, soit pour en réparer les dommages. Il fut celui des régimes totalitaires et des pays devant procéder à leur reconstruction après le deuxième conflit mondial. Le marché automobile se limite essentiellement aux véhicules utilitaires et militaires et aux voitures destinées aux dirigeants et aux administrations (Boyer, Freysenet, 1999 b, 2000).

¹⁸ Le mode de croissance "consommateur et coordonné" se caractérise par une croissance tirée par une consommation s'étendant et se développant en raison d'une distribution nationalement coordonnée et

fasse rapidement, tout le monde espérait cependant qu'elle s'engagerait clairement. Renault s'implanta donc dans de nouveaux pays : l'Algérie en 1961, la Côte d'Ivoire et Madagascar en 1962, le Portugal et le Venezuela en 1963, le Chili en 1964, la Tunisie, l'Uruguay et le Costa-Rica en 1965, la Bulgarie en 1966, le Maroc et le Pérou en 1967, la Roumanie, la Malaisie et Singapour en 1968, la Yougoslavie en 1969, la Colombie et la Turquie en 1971. Il se dota de structures financières qui furent localisées en Suisse pour permettre le financement des opérations internationales.

Mais aucun des pays où Renault était implanté n'était parvenu en 1973 ou même avait essayé de mettre en place une distribution "coordonnée et modérément hiérarchisée" de leur revenu national, à une exception près: l'Espagne. Or c'est précisément en Espagne que Renault eût sa seule réussite. En 1973, sa production locale avait atteint 173.000 véhicules, couvrant le quart de la demande nationale. L'adéquation de la structure du marché espagnol à l'offre de Renault fondé sur le volume et la diversité et l'acceptation par la main-d'œuvre d'un travail polyvalent n'ont pas été les causes uniques de la réussite, mais elles en ont été les conditions absolument nécessaires.

4. La stratégie de "volume et diversité" en difficulté et la nécessité de prendre des parts de marché dans les pays industrialisés : 1974-1984

L'abandon de la parité-or en 1971 et l'instauration des changes flottants en 1973 aboutirent par des enchaînements imprévus, on le sait, au quadruplement du prix du baril en dollar constant. La demande automobile chuta sur les principaux marchés en 1974 : -23,3 % aux États-Unis, -22,0 % au Japon, -14,0 % en Europe. Elle ne retrouva son niveau de 1973 qu'en 1976 en Europe, en 1978 aux États-Unis et en 1979 au Japon. La demande se déplaça en outre vers les voitures de bas de gamme, "compactes", à traction avant et économes en carburant.

Le développement de l'inflation consécutif au renchérissement du coût des matières premières et à l'indexation des revenus sur le coût de la vie dans les pays industrialisés devint le problème numéro un. Pour tenter de l'enrayer, la Réserve fédérale américaine augmenta les taux d'intérêt. L'appréciation du dollar qui en a résulté, la constitution de stocks de précaution et la révolution khomeyniste en Iran provoquèrent un deuxième choc pétrolier (doublement du prix du baril en dollar constant entre 1979 et 1981), dont les effets sur le marché automobile furent moins brutaux que ceux du premier mais de plus longue durée. Les pays qui avaient beaucoup emprunté depuis 1974, notamment les pays producteurs de matières premières et les pays de l'Est, virent leur endettement exploser. À leur tour, leur marché automobile s'effondra pour les premiers, se mit à stagner pour les seconds. Pour la première fois depuis l'après-guerre, la concurrence internationale devint à partir de 1974 frontale, la croissance de la consommation intérieure n'étant plus là pour l'atténuer ou l'esquiver. Elle le devint d'autant plus que nombre de pays industrialisés dépourvus de matières premières durent impérativement développer

modérément hiérarchisée des gains de productivité sous forme d'augmentation du pouvoir d'achat des salaires (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

¹⁹ La croissance nationale s'appuie sur l'exportation de biens ou de services, compétitifs par leur prix ou suffisamment spécialisés pour ne pas pouvoir faire l'objet d'une concurrence directe. La distribution du revenu national se fait en fonction des gains de cette compétitivité, de manière nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, de telle sorte que la consommation intérieure vient amplifier la croissance, stimulant à son tour l'investissement (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

Freyssenet M., **Renault, une mondialisation, pour quoi faire ?**, version française originale de Freyssenet M., **"Renault: Globalization, But For What Purpose?"**, in Freyssenet M., Shimizu K., Volpato G. (eds), *Globalization or Regionalization of European Car Industry?*, London, New York, Palgrave-Macmillan, 2003, pp 103-131. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 360 Ko, ISSN 7116-0941.

leurs exportations pour payer leur facture pétrolière. L'international n'était plus un complément de l'activité intérieure, mais au cœur de la vie des firmes. Or dans cette confrontation, les pays et les firmes producteurs d'automobiles n'étaient pas sur un pied d'égalité. Les pays dont la croissance était déjà tirée par l'exportation de biens spécialisés (RFA et Suède) ou de biens courants (Japon) et dont la distribution du revenu national était déjà calée sur la compétitivité extérieure se trouvèrent dans une position favorable. Les pays dont la croissance était tirée par la consommation intérieure et la distribution des revenus indexée sur l'évolution de la productivité interne (États-Unis, France et Italie) subirent en revanche directement la concurrence des premiers. Les producteurs automobiles des pays à mode de croissance "exportateur et coordonné" poursuivaient en outre des stratégies de profit pertinentes dans le nouveau contexte, qu'il s'agisse de la stratégie de "qualité" pour les constructeurs spécialistes allemands et suédois ²⁰, de la stratégie de "réduction permanente des coûts" pour Toyota ²¹, ou de la stratégie d' "innovation et flexibilité" pour Honda ²², et n'avaient donc pas à reconstruire un nouveau compromis de gouvernement d'entreprise.

La stratégie "volume et diversité" de la plupart des autres constructeurs et le "modèle sloanien" ²³ qu'ils appliquaient n'étaient pas en soi disqualifiés par le nouveau

²⁰ La stratégie "qualité" privilégie les aspects de la qualité qui feront considérer le produit comme socialement supérieur. Elle génère du profit grâce aux marges que le produit haut de gamme et la clientèle fortunée et aisée autorisent, le prix élevé étant lui-même un moyen essentiel de distinction et de coupure sociales. Le marquage symbolique du produit est cultivé avec une grande attention, en tenant compte de l'évolution des normes sociales dominantes (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

²¹ La stratégie "réduction des coûts à volume constant" ne consiste pas à réduire les coûts unitaires grâce aux volumes, ni à réduire drastiquement les coûts quand ça va mal, ni à imposer des réductions brutales de prix à ses fournisseurs. Elle consiste à réduire les coûts à volume constant, continûment et en toutes circonstances, même et aussi quand ça va bien. Elle permet d'accroître les marges pour une production d'un même niveau de volume, de diversité et de qualité. Elle subordonne toutes les autres sources de profit à cet impératif. Elle consiste donc en toute circonstance et en permanence à réduire les coûts à volume constant par des mesures d'économies sur tous les facteurs de production, et à bénéficier de surcroît des autres sources de profit quand cela est possible et quand cela ne met pas en péril la réduction des coûts à volume constant (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

²² Dans la stratégie "innovation et flexibilité", le profit vient de la rente d'innovation que procure la capacité d'une part à offrir des modèles de voiture conceptuellement innovants, c'est-à-dire répondant à de nouvelles attentes à l'égard de l'automobile, d'autre part à réagir immédiatement au succès ou à l'échec, en particulier en saturant la demande le plus vite possible pour empêcher les concurrents de s'engouffrer dans le segment de marché découvert et pour bénéficier ainsi le plus longtemps possible de la rente d'innovation (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

²³ Le modèle sloanien est un modèle productif mettant en œuvre la stratégie de profit *volume et diversité*, particulièrement pertinente dans les modes de croissance, dans lesquels la distribution est *nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée* ; répondant aux exigences de cette stratégie par une politique-produit consistant à offrir une ou plusieurs gammes de modèles, de versions et d'options, dont le maximum de pièces sont mises en commun, répondant aux besoins et attentes différenciées d'une clientèle aux revenus modérément hiérarchisés, par une organisation visant à maîtriser les risques de la diversité des produits, en centralisant les choix stratégiques, en décentralisant la responsabilité de leur mise en œuvre au niveau de divisions et de filiales, en recourant à des fournisseurs mis en concurrence, en utilisant des machines pluri-spécialisées et des lignes avec stocks tampons, et enfin par une relation salariale qui assure une croissance régulière du pouvoir d'achat des salaires, une extension de la protection sociale, et une progression de carrière en échange d'un travail polyvalent, payé pour les ouvriers en fonction du niveau et du nombre de postes de travail occupés ; grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise conclu principalement entre la direction et un ou des syndicats puissants et reconnus, les actionnaires étant assurés d'une rémunération constante de leur capital à défaut d'être élevée (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

contexte, comme on l'a cru alors et répété longtemps depuis. À preuve, Volkswagen qui adopta et cette stratégie et ce modèle au moment même où ils entraient en crise ailleurs. Quand le marché devient de renouvellement, la stratégie de "volume et diversité" peut en effet être poursuivie et le modèle "sloaniens" mis en œuvre à trois conditions liées entre elles: prendre des parts de marché aux autres (soit par concurrence directe, soit en absorbant des concurrents et en commonalisant immédiatement les plates-formes des véhicules des marques), dans des pays où la distribution du revenu national demeure modérément hiérarchisé, en réglant le compromis de gouvernement d'entreprise sur la compétitivité extérieure et non sur la productivité. C'est ce que Volkswagen parvint admirablement à faire. Que fit Renault pour sa part ?

Une opportunité faillit se présenter à lui pour prendre rapidement des parts de marché. La crise avait porté un coup fatal à Citroën, dont les modèles innovants récents ne correspondaient pas au nouveau contexte. Mais Michelin, l'actionnaire majoritaire, préféra vendre Citroën à Peugeot, avec l'appui du gouvernement d'alors. Non seulement Renault perdit une occasion, mais il dut rompre son association avec Peugeot, alors qu'elle était plus que jamais utile. Il n'est pas sûr cependant que cet échec ait été en définitive préjudiciable à Renault. En effet Citroën se caractérisait alors par une stratégie d' "innovation et flexibilité", incompatible avec celle de "volume et diversité". Peugeot en fit la dure expérience, puisqu'il frôla la faillite.

Les premiers résultats de Renault après la première crise pétrolière firent illusion. Il fut le seul constructeur avec Honda à ne pas voir sa production mondiale baisser en 1974. La R5 fut à Renault et à l'Europe ce que la Civic fut à Honda et aux États-Unis : "une voiture de crise" correspondant aux attentes nouvelles d'une part importante de la clientèle. La production mondiale de Renault passa de 1,41 million en 1973 à 2,00 millions en 1980, niveau qu'il conserva en 1982 et 1983. Son taux de pénétration sur le marché intérieur des véhicules particuliers connut une progression spectaculaire, montant de 30,1 % à 40,5 %. Le volume moyen par plate-forme augmenta encore, oscillant entre 250 000 et 400 000. Mais Renault avait lancé aussi des modèles de haut de gamme, la R20 et la R30, peu économes en carburant et d'une qualité insuffisante. Il essuya avec ces modèles un coûteux échec commercial. Il y avait plus sérieux encore. Le compromis salarial antérieur était en effet en question. Alors que Renault n'avait jamais autant produit et vendu, la masse salariale et les investissements dépassèrent la valeur ajoutée. Il n'est parvenu à l'équilibre, excepté quelques années, que grâce à ses autres revenus, notamment financiers (voir annexe statistique). Les raisons de cette situation ont été principalement la crise du travail qui s'est transformée en crise de la relation salariale et des difficultés productives et organisationnelles qui ont dégénéré en crise du produit (Freyssenet, 1998).

Renault pensa un temps qu'il devait se diversifier dans des activités hors automobile à fort potentiel de développement. Puis il espéra comme beaucoup d'autres que les pays producteurs de matières premières deviendraient des marchés automobiles en forte croissance et relancerait la demande mondiale. Il a donc tenté de s'implanter ou de relancer sa production dans un certain nombre d'entre eux : notamment l'Algérie, le Venezuela, le Mexique et l'Iran. Il échoua en Algérie, au Venezuela et au Mexique. S'il obtint en 1975 un contrat avec l'Iran, pour une usine de 100 000 véhicules/an, la révolution khomeyniste en empêcha la réalisation. Mais surtout ses nouveaux marchés se révélèrent très incertains et déjà investis par les constructeurs japonais. L'offre de Renault était en outre peu adaptée et les situations politiques très compliquées.

L'année 1978 confirma que la crise était durable. Il ne restait plus d'autre solution que de prendre des parts de marché aux autres dans les pays industrialisés. Une alliance Renault-Volkswagen aurait été en Europe une des solutions les plus viables et les plus économes : Volkswagen s'engageait dans la stratégie "volume et diversité" et adoptait la traction-avant. Une commonalisation des plates-formes des deux marques était rapidement réalisable. Le statut public des deux entreprises pouvait faciliter leur rapprochement. La complémentarité géographique de leur marché respectif en Europe limitait les risques de concurrence directe. Mais il n'en fut rien.

Les constructeurs américains avaient été les plus touchés par le premier choc pétrolier et ses conséquences en chaîne. Chrysler dut se replier sur le marché nord-américain et vendre ses filiales européennes. American Motors Company (AMC) chercha un allié pour financer le renouvellement de sa gamme. Il contacta notamment Peugeot-Citroën, qui préféra racheter les filiales européennes de Chrysler plutôt que de tenter l'aventure américaine.

C'est finalement Renault qui accepta l'offre d'AMC en 1979. En s'alliant avec un constructeur local, il pensa éviter les erreurs commises vingt ans plus tôt. AMC monta dans son usine de Kenosha les versions américanisées de la R9, de la R11 et de la R21, sous les noms d'Alliance, d'Encore et de Medalion. Renault créa en outre une usine de moteurs dans le Nord du Mexique, à Gomez Palacio. Sa filiale poids lourds, RVI, entra dans le capital de Mack Trucks, à un pourcentage qui fit de Renault l'actionnaire le plus important. Dans la perspective d'une collaboration dans le haut de gamme, Renault acheta en outre en 1980 15% des actions de Volvo.

Mais l'effondrement du marché américain de 1980 à 1982 mit AMC au bord de la faillite. Plutôt que de perdre purement et simplement sa mise, Renault préféra accroître sa participation au capital de 22 % à 46 %. "Avant même la sortie de l'Alliance, le coût de l'opération AMC dépassait de plus de 50 % le niveau prévu" (Charron, 1985). L'envolée des taux d'intérêt alourdit brutalement la dette de l'entreprise. Fin 1984, les pertes cumulées de Renault atteignaient 17,6 milliards de francs et l'endettement s'élevait à 46,1 % du chiffre d'affaire. La Régie était en état de quasi-faillite.

5. Le deuxième retour en l'Europe et l'adoption d'une stratégie de profit fondée sur la "qualité" : 1985-1992

Renault a été sauvé par un abaissement drastique et rapide de son point mort, par un redémarrage du marché automobile et par une réorientation stratégique commercialement pertinente, compte tenu de l'évolution de la structure de la demande.

La relance reaganienne par l'investissement, la réduction des impôts et la baisse des taux d'intérêt américains firent repartir la demande intérieure aux États-Unis dès 1984 et ce faisant le commerce mondial. La forte dépréciation du dollar, la mise en exploitation de nouveaux gisements du pétrole, les économies d'énergie et l'éclatement de l'OPEP eurent l'effet d'un contre-choc pétrolier (division par 2,9 du prix réel du pétrole en dollar entre 1982 et 1987) pour de nombreux pays. L'inflation diminua. Elle le fit d'autant plus dans les pays qui avaient désindexé les salaires et qui introduisaient des règles plus "concurrentielles" dans la fixation de leur montant, comme les États-Unis, la France et

l'Italie ²⁴. Pour amplifier la croissance qui s'amorçait mais qui était entravée par l'insuffisance de l'épargne, les gouvernements des principaux pays industrialisés décidèrent la libéralisation de la circulation des capitaux afin d'attirer les capitaux flottants, nés des excédents commerciaux du Japon, de la RFA et de quelques pays pétroliers. Dans le même temps, ils facilitèrent l'octroi de crédits pour permettre aux entreprises d'achever leur restructuration, de redevenir compétitives et d'être en mesure ainsi ensuite, disaient-ils, de créer à nouveau des emplois.

L'effet le plus immédiat et le plus important de ces mesures fut la formation d'une première "bulle spéculative" dans les pays de la Triade. Par les opportunités financières qu'elle créa, elle accentua fortement l'hétérogénéisation des revenus enclenchée par l'introduction d'un mode de fixation des salaires privilégiant les résultats individuels et les rapports de force sur le marché du travail. La demande fut relancée, mais dans le même temps sa structure commença à changer. À un marché automobile modérément hiérarchisé succéda un marché marqué par l'augmentation de la demande de haut de gamme et l'émergence d'une demande de modèles conceptuellement innovants, exprimant les attentes pratiques et symboliques des nouvelles couches de la population favorisées par la "dérégulation".

Dès sa prise de fonction en 1985, la nouvelle Direction de Renault prit immédiatement des mesures d'assainissement financier et de rétablissement de son autorité : abandon de la politique de volume pour celle d'un très important abaissement du "point mort" à 1,2 million de véhicules, décision de ne pas négocier les réductions d'effectifs avec les syndicats, rejet définitif de l'ancien "compromis de gouvernement d'entreprise", réduction de l'influence de la CGT, recentrage de Renault sur l'automobile et sur l'Europe, rétablissement de l'unité de commandement en supprimant les doublons entre les Directions du Groupe et celles des branches, enfin appel à l'État pour qu'il remplisse son rôle d'actionnaire en contribuant à la réduction de la dette.

Le résultat brut d'exploitation de la Régie est redevenu positif dès 1986. Il atteignit 7 milliards environ en 1988 et 1989. L'endettement financier net du groupe a été ramené à 10,1 % du chiffre d'affaires en 1989, la contribution de l'État intervenant pour un quart. Renault retrouva en 1989 les 2 millions de véhicules particuliers et petits utilitaires qu'il avait vendus en 1983. Mais il y parvint cette fois-ci en faisant 6,9 milliards de francs de bénéfices, alors qu'il faisait 1,8 milliard de pertes six ans plus tôt.

L'abaissement rapide du "point mort" a été obtenu avant tout par des suppressions importantes d'emplois. Renault a recentré son activité non seulement sur l'automobile, mais aussi sur ce qui était considéré alors comme l'essentiel du métier de constructeur : la conception des modèles, la fabrication des principaux organes mécaniques, la carrosserie et le montage. Il a dû cependant se séparer aussi de filiales rentables et stratégiques, mais dont Renault n'avait plus les moyens de financer le développement et dont la vente lui a procuré d'importants capitaux.

Dès 1985, Renault revendit à Volvo les 15 % qu'il détenait dans son capital. Il se tira de toutes les sociétés conjointes auxquelles il participait en Afrique. La cession la plus importante a été bien sûr celle d'AMC. Alors que la filiale américaine avait connu son premier exercice positif en 1984, la réorientation du marché américain vers les modèles plus puissants (une nouvelle fois!) et les retards du bureau d'études pour adapter

²⁴ La distribution "concurrentielle" du revenu national a prévalu dans de nombreux pays industrialisés dans la première moitié du siècle, avant de réapparaître aujourd'hui dans certains d'entre eux. Elle se fait en fonction des rapports de force locaux et catégoriels et des opportunités financières, immobilières et commerciales (Boyer, Freyssenet, 1999 b, 2000).

la R21 ont fait chuter les ventes en 1985. L'impossibilité de trouver un partenaire pour en partager la direction et la charge financière a conduit Renault à vendre AMC à Chrysler en 1987 et à se recentrer complètement sur l'Europe. Le recentrage européen s'accompagna également d'un désengagement en Amérique latine au profit des filiales européennes. Renault Argentine, détenu majoritairement depuis 1975, est devenu en 1992 CIADEA, société dans laquelle la participation de Renault a été ramenée à 25%. Renault fit de même en Colombie en réduisant sa participation dans SOFASA de 74,5 % à 23,7% en 1994. En revanche, il prit le contrôle de son assembleur slovène, Revoz, en 1991 à hauteur de 54 %, et de sa filiale turque, Oyak Renault, en 1992 à hauteur de 56 %. Il commença à racheter progressivement à partir de 1990 les 29 % des actions de sa filiale espagnole qui restaient détenues par le public, pour parvenir à un contrôle à 100 % en 2000.

Ce recentrage a été accompagné par une réorganisation complète de l'appareil de production. À partir de 1987, les usines européennes, localisées en Belgique, France, Espagne, Portugal et Yougoslavie (Slovénie), ont été progressivement intégrées dans un seul et même ensemble industriel fournissant le marché européen. Le plan de production et de distribution des usines a été établi et adapté centralement en fonction de la charge de chacune d'elle et de l'évolution de la demande. Les modèles ont été assemblés dans au moins deux sites, à l'exception du haut de gamme et des véhicules "niches". Cette intégration et homogénéisation ne se sont pas faites sans mal, particulièrement à la FASA qui par ses initiatives et sa gestion avait su dans le passé apporter une contribution décisive à Renault (Charron, 1998).

Mais sans le redémarrage du marché et surtout une réorientation stratégique opportune, Renault n'aurait pas connu un redressement aussi spectaculaire. À défaut de pouvoir faire du profit par le volume, il fut décidé de miser sur la qualité et d'en faire payer le prix, afin de dégager des marges plus importantes. La politique commerciale fut réorientée en conséquence vers les marchés d'Europe du Nord, plus sensibles à la qualité et surtout en mesure d'en payer le prix.

La réinstauration de liens avec Volvo s'inscrivait logiquement et judicieusement dans cette stratégie. Le processus commença en 1991 par des échanges de participation entre les deux groupes, concernant leurs activités automobiles et poids lourds²⁵. Dans le domaine des véhicules particuliers, la fusion envisagée permettait de viser ce qu'ensuite Mercedes et BMW ont essayé de faire : offrir une gamme complète de modèles se positionnant dans la partie supérieure de chaque segment du marché. Elle assurait à Renault de pouvoir mieux pénétrer les marchés d'Europe du Nord et de préparer un retour sur le marché américain. Les deux constructeurs avaient commencé à constituer une banque d'organes communs, à étudier une plate-forme pour deux de leurs modèles, et à partager leurs fournisseurs. Les prises de participations croisées étaient enfin un moyen pour Renault de se privatiser progressivement (Lévy, 1994)²⁶.

²⁵ Renault acheta 25 % de Volvo Car et 45 % de Volvo Truck, et Volvo prit 20 % de Renault et 45 % de Renault Véhicules Industriels. Le marché de RVI était essentiellement français et sujet à de fortes variations qui plongeaient régulièrement la filiale dans le rouge. La fusion faisait de l'ensemble RVI et Volvo Truck le numéro deux dans le monde après Daimler-Benz.

²⁶ La tentative de prendre le contrôle de Skoda pouvait également s'inscrire dans cette stratégie. La surenchère de Volkswagen a finalement amené Renault à y renoncer.

6. Le glissement opportun vers une stratégie d' "innovation et flexibilité" et l'enracinement en Europe : 1992-1998

L'éclatement de la bulle financière a conduit à une nouvelle confrontation des firmes et des économies nationales. Mais les termes de la confrontation n'étaient plus ceux des années 1974 -1984. Les écarts de compétitivité entre les firmes, au lieu de s'accroître, étaient en effet en cours de réduction. Les modes de croissance des États-Unis, de la France et de l'Italie avaient évolué vers une décentralisation des négociations salariales afin de tenir compte de la compétitivité extérieure. La distribution des revenus, devenue plus inégalitaire et variable, fit évoluer la demande automobile quantitativement et qualitativement.

Dans le même temps, les "pays de l'est" changeaient de système économique et des pays dits sous-développés "émergeaient" industriellement. La désorganisation qui suivit l'implosion des régimes communistes a entraîné dans les pays concernés la chute de la production automobile (de 3,56 millions en 1988 à 1,66 en 1994). Plusieurs constructeurs furent mis en vente et certains furent repris par des constructeurs européens ou coréens. Le dynamisme affiché par les pays du sud-est asiatique, par la Chine et plusieurs pays d'Amérique latine attira capitaux et industries.

L'éclatement de la bulle spéculative, les politiques budgétaires restrictives que les gouvernements européens ont crû devoir mener pour y faire face ont brutalement privé Renault de la clientèle susceptible de payer la "qualité" dont il avait fait sa stratégie. Ces difficultés renforcèrent la défiance des actionnaires de Volvo qui finalement refusèrent de ratifier la fusion des deux constructeurs. La séparation put se faire sans trop de conséquences financières, l'alliance ayant été construite essentiellement sur un échange d'actions. La possibilité pour Renault de poursuivre une stratégie de qualité et son corollaire la pénétration de nouveaux marchés s'éloignaient cependant.

Fort heureusement, Renault avait marié le projet de la "qualité" avec le concept des "voitures à vivre" privilégiant l'habitabilité et la convivialité sur l'agressivité et la vitesse, (Pointet, 1997). Le lancement de "véhicules différents" a été particulièrement opportune. L'évolution des modes de croissance en Europe dans un sens plus "concurrentiel" avait fait émerger, à côté de la demande classiquement hiérarchisée des salariés aux revenus prévisibles, une demande provenant de couches de la population favorisées par les nouvelles formes de salaires et de revenus, aspirant à des véhicules différents dans leur usage pratique et symbolique (Boyer, Freyssenet, 2000 b). Renault, conforté par le succès de l'Espace, a innové en constituant une gamme de monospaces : avec dans le bas de gamme, la Twingo (1993), et dans la gamme moyenne, le Scenic (1996). Sont venus s'ajouter en 1997 la Kangoo, un véhicule mi-utilitaire, mi-particulier, en 1988 le Grand Espace, en 2000 le Scenic tout chemin RX4 et en 2001 l'Avantime, un coupéspace trois portes haut de gamme.

Non seulement ces modèles ne souffrirent pas du repliement de Renault sur l'Europe, mais au contraire leur succès s'explique par leur adéquation aux attentes des clientèles nouvelles dans cette région du monde. Ils limitèrent d'abord les pertes sur les berlines, consécutives à la baisse de la demande "classique", avant de devenir la source essentielle des profits de Renault. La valeur ajoutée est descendue au-dessous du point mort pendant quatre années consécutives, de 1993 à 1996 ²⁷. Les difficultés rencontrées

²⁷ Malgré un point mort de Renault SA passé au dessus de la valeur ajoutée (ce qui veut dire une perte d'argent sur chaque véhicule vendu), les résultats nets du groupe Renault sont restés largement positifs en

n'étaient toutefois pas de même nature que celles qui avaient conduit Renault à l'état de quasi faillite en 1984. L'endettement financier net du groupe était en 1996 de 5,1 % du chiffre d'affaires, et sa capacité d'autofinancement de 3,8 %. Renault engagea un vigoureux programme de réduction des coûts, comprenant la fermeture de trois petites usines de montage : Creil en France, appartenant à une filiale commune avec PSA, Setubal au Portugal, et enfin Vilvorde en Belgique, la seule à avoir suscité un vaste mouvement de protestation en Europe. La reprise du marché aidant, les résultats redevinrent fortement bénéficiaires dès 1997 (voir annexe statistique).

La stratégie de profit "innovation et flexibilité", dans laquelle Renault est de fait engagé depuis 1993, n'est viable qu'à plusieurs conditions. Il faut que l'entreprise soit capable de générer régulièrement en son sein des équipes de conception innovatrices. Elle doit disposer de vendeurs à l'affût des attentes des clients et en mesure de les transmettre utilement et rapidement aux concepteurs. Elle doit être réactive depuis la conception jusqu'à la commercialisation en passant par la fabrication, afin de répondre rapidement aux attentes des nouvelles couches de la population et de reconverter l'appareil de production et salariés suivant les succès ou les échecs à l'ampleur imprévisible. Elle doit avoir un "point mort" bas, un taux d'intégration faible et une indépendance financière lui permettant de supporter les inévitables échecs, propres à cette stratégie. Elle doit enfin construire une relation salariale permettant d'obtenir de ses salariés la créativité et la flexibilité requises (Boyer, Freyssenet, 2000 a). Est-ce que Renault est parvenu à remplir les conditions de cette stratégie de profit ?

Renault maintient une gamme classique de berlines parallèlement à la gamme de véhicules innovants qu'il a constituée. Or à ce jour, aucun constructeur n'a réussi à poursuivre durablement ces deux politiques produit, qui correspondent à deux "stratégies de profit" incompatibles (Boyer, Freyssenet, 2000 a). Renault a créé une Direction du design industriel en 1988 et a renforcé les études préparatoires. Cela semble lui avoir permis jusqu'à présent de faire preuve d'une certaine réussite dans l'innovation. Mais il a cependant organisé et centralisé les études selon un schéma matriciel (études des organes transversales aux projet-véhicules qui se développent "perpendiculairement" aux études organes) plus adapté à une stratégie "volume et diversité" qu'à une stratégie "innovation et flexibilité". Il en va de même pour la fabrication. La polyvalence des opérateurs, le travail en UET (Unité Élémentaire de Travail) et la flexibilisation du temps de travail répond plus aux exigences de la stratégie "volume et diversité" qu'à celles d'"innovation et flexibilité". Renault ne s'est pas préparé à être réactif au succès ou à l'échec d'un modèle. Il vient d'en faire l'expérience avec la Scenic. Il a tardé à reconverter ses lignes de fabrication et ses salariés pour répondre à la demande inattendue de ce modèle. Ce retard a été mis à profit par Citroën et Opel pour lancer des modèles concurrents.

En revanche, le taux d'intégration de Renault a fortement baissé, lui procurant une plus grande capacité à supporter d'éventuels échecs. Il est passé de 24,8 % en 1988 à 10,8 % en 1996. De même, l'État, en tant qu'actionnaire majoritaire, lui assure de fait une liberté de prise de risque, indispensable à la stratégie "innovation et flexibilité".

1993, 1994 et 1995, en raison notamment des bons résultats des filiales financières et étrangères. Ceux de 1996 (- 5,2 milliards de fr.) n'auraient été que modérément déficitaires, si n'avaient été provisionnés en une seule fois les coûts de la fermeture de Renault-Vilvorde en Belgique (4 milliards).

Freyssenet M., **Renault, une mondialisation, pour quoi faire ?**, version française originale de Freyssenet M., "Renault: Globalization, But For What Purpose?", in Freyssenet M., Shimizu K., Volpato G. (eds), *Globalization or Regionalization of European Car Industry?*, London, New York, Palgrave-Macmillan, 2003, pp 103-131. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 360 Ko, ISSN 7116-0941.

Il est vrai que la mise en cohérence de la configuration socio-productive avec la stratégie de profit suivie est une opération de longue haleine. Elle exige de construire un “compromis de gouvernement d’entreprise” propre.

L’absence d’un choix clair de la part de Renault s’explique aussi par l’incertitude concernant l’évolution de la distribution des revenus en Europe. Si les pays européens ont introduit des règles plus concurrentielles, ils ne l’ont pas fait dans tous les secteurs d’activités et n’entendent pas privatiser la couverture sociale. Dès lors l’émergence de couches nouvelles au gré de la fortune et des infortunes de la compétition entre les personnes n’est pas aussi importante et nette qu’aux États-Unis par exemple. L’hésitation stratégique est donc compréhensible. Mais Renault doit cependant choisir, et cela d’autant plus clairement qu’il a décidé de devenir un constructeur de taille mondiale.

7. La crise “asiatique” et la tentative de mondialisation : 1998 - ?

Au milieu des années 90, la mondialisation est devenue dans l’esprit de beaucoup le nouveau *one best way*, condition à la profitabilité future. La croissance, parfois à deux chiffres, des pays émergents a paru indiquer que leur décollage était maintenant irréversible, et qu’il convenait de ne pas manquer le train. La libéralisation complète de la circulation des capitaux devait à terme conduire à un marché mondialisé. La désynchronisation des cycles économiques entre les pays de la Triade justifiait dans l’immédiat d’essayer de pénétrer leur marché pour compenser les baisses de ventes dans une région par les hausses dans une autre. La constitution de nouveaux ensembles régionaux, comme le Mercosur, la relance de l’ASEAN, la demande d’adhésion des pays d’Europe centrale à l’Union européenne laissaient augurer des marchés plus vastes et plus solides. Les projets d’implantation dans les pays émergents et les réalisations se multiplièrent.

Renault suivit le mouvement, mais prudemment. En 1997, il reprit le contrôle de sa filiale argentine et décida la création d’une usine d’assemblage au Brésil, à Curitiba, revenant dans ce pays après un quart de siècle d’absence. Il réalisa ces opérations à travers la Cofal (Compagnie financière pour l’Amérique latine qu’il détient à 70 %) et en s’associant à des capitaux locaux : petits actionnaires en Argentine (49 %), l’État de Parana au Brésil (40 %). L’année suivante, il créa en Russie la société Avtoframos, à parité avec la Mairie de Moscou qui mit à sa disposition une partie des installations du constructeur Moskvitch dont elle est l’actionnaire majoritaire.

Mais le boom des pays émergents se révéla largement spéculatif. Mi-1997, les investisseurs et prêteurs prirent peur devant la montagne de créances accumulées. Partie de Thaïlande, la crise se diffusa progressivement par un effet de dominos à nombre de pays du Sud-est asiatique, à la Corée, puis à l’Amérique latine avant d’atteindre la Russie. Elle replongea le Japon dans le marasme économique dont il essayait de se sortir avec beaucoup de peine depuis la première bulle financière. Les belles perspectives de relance du marché automobile mondial grâce aux pays émergents s’écroulaient à nouveau.

Ce retournement, gênant pour Renault mais non dramatique compte tenu de la faiblesse des sommes engagées jusque-là, fut en fait une opportunité considérable. Ayant accumulé quelques réserves financières et ayant retrouvé la confiance dans ses produits, Renault explora les possibilités de rachat de firmes coréennes, et découvrit ce faisant de beaucoup plus grandes opportunités dans le pays qui semait encore il y a peu la terreur, le Japon. Des firmes, considérées comme emblématiques du modèle dit japonais, Nissan, Mitsubishi et Mazda, étaient en fait en grande difficulté.

Renault prit le contrôle coup sur coup de Nissan en mars 1999 (36,8 %) ²⁸, du constructeur roumain Dacia en juillet 1999 (80,1 %) et du coréen Samsung en septembre 2000 (70,1 %). En janvier 2001, il cédait ses filiales poids lourds, RVI et Mack Trucks, à Volvo Global Trucks, dont il prenait 20% du capital et des droits de vote, devenant ainsi l'actionnaire principal ²⁹. En moins de deux ans, il se recentrait sur les véhicules particuliers et utilitaires ³⁰ et acquérait "sur le papier" la taille mondiale dans ce domaine, tout en conservant un pied dans le secteur des véhicules industriels ³¹. L'ensemble Renault-Nissan représentait 9,2 % du marché mondial en 2000, faisant de lui le cinquième groupe automobile ³², Renault s'est donné pour sa part l'objectif d'atteindre les 4 millions de véhicules en 2010, dont 50 % hors Europe occidentale.

Est-ce, de la part d'un constructeur que beaucoup considérait quelque temps avant comme la proie future des regroupements à venir, une fuite en avant désespérée, ou un coup d'audace risqué mais pouvant réussir, ou bien encore des opportunités saisies dans le cadre d'une stratégie mûrement réfléchie ? Tout va dépendre de la réussite ou de l'échec de l'alliance avec Nissan. Depuis qu'elle a été conclue, les risques (endettement considérable de Nissan, difficultés sociales possibles, malentendus et incompréhensions entre partenaires), comme les potentialités (gammes proches sur certains segments autorisant des plates-formes et des organes mécaniques communs, achats coordonnés et groupés, mariage de la compétence stylistique de Renault et de l'excellence mécanique de Nissan, complémentarités des marchés, utilisation des capacités respectives sous-employées, mise en commun des recherches, mise en place d'une organisation commerciale commune dans certaines régions du monde, etc.) peuvent être mieux évalués.

En deux ans, Renault a déboursé 36,3 milliards de francs (5,53 milliards d'euros) en acquisition de titres ³³. Mais son endettement restait toutefois en 2000 à un niveau supportable : 11,9 % du chiffre d'affaires. Nissan est parvenu à réduire plus vite que prévu son énorme dette grâce à des cessions rapides d'actifs et à des réductions drastiques de coûts, au point de contribuer positivement aux résultats de Renault en 2001, malgré un marché peu porteur. Le risque financier semble donc s'éloigner.

²⁸ Renault racheta également 22,5 % de Nissan Diesel, la filiale véhicules industriels de Nissan, et 100 % des filiales financières de Nissan en Europe. Il a une option pour augmenter sa participation dans Nissan Motors à 39,9 % au cours des quatre années suivant l'accord et jusqu'à 44,4 % la cinquième année, au prix de 400 Yens l'action. Nissan a la possibilité d'entrer ultérieurement dans le capital de Renault.

²⁹ Ces 20 % correspondent à 15 % acquis en échange de 100 % de RVI et de Mack Trucks et de 5 % achetés sur le marché. Renault s'est engagé à ne pas dépasser les 20 %, sauf en cas de prise de contrôle ou tentative de prise de contrôle de AB Volvo par un tiers, ou si un des actionnaires actuels dépassait la participation de Renault. Filiale minoritaire, AB Volvo est devenu le deuxième constructeur mondial de poids lourds, derrière Mercedes et loin devant Paccar, Navistar, Scania, Man et Iveco. Nissan Diesel ne fait pas partie de l'accord.

³⁰ Renault avait conclu un accord en 1996 avec General Motors Europe pour la commercialisation par ce dernier du Master sous le nom de Movano, et surtout le développement conjoint du remplaçant du Trafic, qui a été commercialisé en 2001 sous le nom de Renault Trafic et Opel Vivaro.

³¹ L'accord Renault/Volvo a été accepté par la Commission européenne, à la condition que Renault reprenne son activité Bus qu'il avait mise en commun deux ans plus tôt avec celle d'Iveco (Fiat) dans une filiale, Irisbus, détenue à parité. Renault préféra vendre ses parts à Iveco.

³² En 2000, l'alliance Renault-Nissan était derrière General Motors (14,4 %), Ford (12,8 %), Daimler-Chrysler-Mitsubishi (11,2 %) et Toyota (10,4 %), juste devant Volkswagen (9,0 %) et loin devant PSA (5,1 %) et Fiat (4,7 %).

³³ 32,3 milliards de francs pour Nissan, près de 450 millions pour Dacia, 1,7 milliard pour Samsung et 446 millions pour AB Volvo, auxquels il faut ajouter 636 millions pour l'écurie de Formule 1 Benetton, 419 millions pour l'augmentation de capital de la filiale russe Avtoframos, et 308 pour celle de Turquie.

Quant est-il des synergies envisagées ? Des coopérations ont été activement mises en place, qui donnent de premiers résultats. Une première plate-forme commune sera prête en 2002 pour les véhicules du segment B (entrée de gamme). Elle servira de base aux futurs modèles Micra, March et Cube de Nissan et aux modèles Clio et Twingo de Renault, soit 1,7 million de véhicules. Le développement d'une seconde plate-forme commune a été décidé pour le segment C, c'est-à-dire pour les modèles Almera de Nissan et Mégane de Renault, soit 2 millions de véhicules. D'ici 2010, le nombre de plates-formes des deux marques devrait être ramenés à dix. Des échanges d'organes mécaniques ont été décidés ³⁴, et le développement commun d'un petit moteur diesel à injection directe a été engagé. Le nombre de familles de moteurs communs devrait atteindre huit d'ici 2010, et celui de familles de boîtes de vitesse sept. La coordination des achats a commencé en 2001 et devrait permettre 1,4 milliard de dollars US d'économie en 2005 par rapport à 1999. C'est au Mexique qu'un premier véhicule Renault, en l'occurrence le modèle Scenic, est sorti des chaînes d'une usine Nissan en décembre 2000. En 2002, le nouveau pick-up New Frontier de Nissan doit être assemblé dans l'usine brésilienne de Renault. Renault revient d'ores et déjà sur les marchés australien, japonais, péruvien et taïwanais, grâce au soutien commercial de Nissan. Par ailleurs, l'acquisition de Samsung, qui constituera progressivement une gamme de modèles d'origine Renault ou Nissan adaptés au marché coréen ³⁵, permet à Renault d'être le premier constructeur étranger à pénétrer ce marché et lui donne des possibilités de développement en Asie.

L'objectif assigné à Dacia est tout autre. Il doit produire en 2004 un véhicule à 5000 euros, "fiable et moderne", destinés aux marchés des pays de l'est et des pays "émergents". Avec ce projet, Renault est en plein dans une stratégie d'innovation conceptuelle, consistant à répondre à la demande latente des populations en mesure dans ces pays de passer du "deux roues" aux "quatre roues", sous réserve de leur offrir un véhicule fiable, fonctionnel, pas cher et néanmoins socialement présentable. Chrysler tournait autour de cette idée, mais y a renoncé après sa fusion avec Daimler. Avec le projet Dacia, Renault prend le risque d'un véhicule complètement original et spécifique. Il déclare par ailleurs poursuivre pour sa propre marque une politique-produit innovante et semble le confirmer par les modèles annoncés.

Dès lors se pose une double question : est-ce que la stratégie d'innovation de Renault-Dacia sera compatible avec la commonalisation des plates-formes entre Renault, Nissan et Samsung? Est-ce que les modèles innovants de Renault le seront aussi dans des régions pour lesquelles ils n'ont pas été conçus? En d'autres termes, est-ce que l'alliance avec Nissan lui permettra de conforter l'orientation actuelle qui lui a réussi jusqu'à présent, ou bien la remettra-t-elle en cause ?

³⁴ Renault utilisera le moteur V6 3,5 litres de Nissan pour ses modèles haut de gamme, ainsi que les transmissions quatre roues motrices pour ses véhicules tout-terrain à venir. Quant à Nissan il implantera les boîtes de vitesse mécaniques de Renault sur ses petits modèles.

³⁵ Samsung produit une berline haut de gamme, la SM5, dérivée de la Maxima de Nissan et sortira en 2002 un modèle dans le segment C, d'origine Nissan également.

Conclusion: Renault-Nissan, quelle stratégie de profit?

Si jusqu'à présent Renault a eu la main heureuse en matière de modèles innovants, s'il conserve une indépendance de fait, grâce à son actionnaire majoritaire, l'État français, il n'a pas acquis la réactivité suffisante pour empêcher ses concurrents de le copier rapidement et de faire disparaître sa rente d'innovation à la source de ses profits. Opel et Citroën, avec leur modèle Zafira et Picasso, lui ont d'ores et déjà pris en Europe plus de la moitié du segment des monospaces de gamme moyenne qu'il a inventé et qu'il pouvait largement monopoliser, en saturant la demande et en faisant disparaître les défauts initiaux inévitables de son modèle. Or l'amélioration des monospaces, comme leur avenir commercial, semble bien passer par des plates-formes spécifiques. Qu'en sera-t-il quand les monospaces de Renault devront partager les plates-formes des modèles classiques de Nissan?

Sont-ils les véhicules innovants qu'attendent les couches nouvelles en Amérique latine, en Russie ou en Asie? Les attentes pratiques et symboliques de différenciation sociale sont très liées au contexte local ou régional, aux trajectoires historiques des couches sociales concernées. Elles s'expriment en outre à travers des codes très difficiles à connaître et surtout à inventer pour des concepteurs issus d'autres régions du monde.

Dès lors il n'y a pour Renault et Nissan que trois hypothèses. Première hypothèse: les deux constructeurs se partagent les rôles. À Nissan la gamme classique, fortement rationalisée à partir d'un nombre réduit de plates-formes, répondant à la demande des couches de la population qui demeurent stabilisées et modérément hiérarchisées. À Renault les modèles innovants, correspondant aux couches sociales nouvelles, éprises de différenciations en matière de consommation. À eux deux, ils couvriraient ainsi les deux types de demande, qui font aujourd'hui l'essentiel du marché. Mais où seraient dans cette hypothèse les synergies qui justifieraient une "alliance" aussi coûteuse en moyens financiers et humains?

La deuxième hypothèse serait l'adoption par les deux constructeurs de la même stratégie: c'est-à-dire, soit l'adoption de la stratégie "innovation et flexibilité" de Renault par Nissan, soit l'adoption de la stratégie "volume et diversité" de Nissan par Renault. Dans cette hypothèse, l'alliance serait pleinement justifiée. Mais si Nissan se rallie à la stratégie "innovation et flexibilité", il aura à affronter directement sur ses marchés Honda qui prospère dans cette voie depuis longtemps. Si Renault revient à la stratégie "volume et diversité", il entrera à nouveau en concurrence directe avec Volkswagen et PSA qui ont pris de bonnes longueurs d'avance, et avec Fiat-Opel si leur alliance réussit.

Reste une troisième voie, qui consisterait à dépasser les incompatibilités structurelles de leurs stratégies de profit respectives. Il s'agirait de rendre possible au niveau de la conception des produits la mise en commun de pièces entre modèles classiques et modèles innovants destinés à des marchés qui sont loin de s'homogénéiser, et de rendre compatibles au niveau de la production la régularité des flux et la reconvertibilité des outils et des personnes. Il s'agirait ni plus ni moins que d'inventer une nouvelle architecture de l'automobile et un nouveau modèle socio-productif. La révolution à effectuer est aussi importante que celle réalisée par General Motors dans les années vingt et trente lorsqu'il a rendu compatibles le volume et la diversité en concevant des plates-formes communes à des modèles de voitures économiquement et socialement proches et un système de production lui assurant la polyvalence nécessaire des équipements et des salariés.

Bibliographie

- Automotive News (1996), “American Automobile Centennial : 1896-1996. The 100 Years Almanac”, volume 1, avril.
- Badiche M. (1992), “Renault et le transfert de technologie dans les pays de l’est européen”, *Culture Technique*, n°25.
- Bardou J-P., Chanaron J-J., Fridenson P. (1977), *La révolution automobile*, Albin Michel, Paris.
- Bonnafos G., Chanaron J-J., Mautort L. (1983), *L’industrie automobile*, La Découverte, Paris.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (1999 a), “Rewriting the Future. Profit Strategies, Forms of Internationalisation and New Spaces in the Automobile Industry”, in Eckardt, A., Köhler, H-D., Pries, L. (Hg.), *Global Players in Lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*. Édition Sigma, Berlin, pp 81-97.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (1999 b), “Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs”, GERPISA, Paris, 1999, 19 p. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 288 Ko.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000 a), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000 b), “A New Approach of Productive Models. The World That Changed the Machine”, *Industrielle Beziehungen*, 2000/4.
- Charron E. (1985), “La stratégie internationale de Renault”, *Annales de la Recherche Urbaine* ; n° 29.
- Charron E. (1998), “FASA-Renault : Innovation in Productive Flexibility and Job Security”, in Boyer, R., Charron, E., Jürgens, U., Tolliday, S., *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford University Press, Oxford.
- Combes L (1994-7), “Renault : 25 ans d’Amérique latine”, *Renault-Histoire*, n°5-6-7-8.
- Dreyfus P. (1977), *La liberté de réussir*, J.-C. Simoën, Paris.
- El Hentati A. (1980), “Stratégies des firmes automobiles : le cas de la RNUR”, DES, Paris 1.
- Fornaguera S.A. (1992), “L’industrie automobile française en Amérique du Sud : bilan et perspectives”, Thèse, Paris 1.
- Fouriez J. (1974), “L’implantation de la RNUR au Mexique”, DES, Paris 1.
- Freyssenet M. (1979), *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main d’œuvre. Les cas Renault et Fiat*. CSU. Paris.
- Freyssenet M. (1984), “Les processus d’internationalisation de la production de Renault: 1898-1979”, *Actes du GERPISA*, n° 1.
- Freyssenet M. (1998 a) “Intersecting Trajectories and Model Changes”, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (eds), *One Best Way? The Trajectories and Industrial Models of World Automobile Producers*. Oxford, Oxford University Press.
- Freyssenet M. (1998 b), “Renault, from Diversified Mass Production to Innovative Flexible Production”, *ibidem*.
- Freyssenet M., Lung Y. (2000), “Between Globalisation and Regionalisation : What is the Future of the Motor Industry”, in Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M. (eds), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, and St Martin’s Press, New York.

Freyssenet M., **Renault, une mondialisation, pour quoi faire ?**, version française originale de Freyssenet M., “**Renault: Globalization, But For What Purpose?**”, in Freyssenet M., Shimizu K., Volpato G. (eds), *Globalization or Regionalization of European Car Industry?*, London, New York, Palgrave-Macmillan, 2003, pp 103-131. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 360 Ko, ISSN 7116-0941.

- Freyssenet M., Lung Y., (forthcoming), “Multinational car firms regional strategies”, in Carillo J., Lung Y., Van Tulder R., *Cars... Carriers of Regionalism*.
- Fridenson P. (1979), “La bataille de la 4 CV”, *L'Histoire*, n°9.
- Fridenson P., (1993), “Renault face au problème du franc et du risque devises”, in Aglietta, M., de Boissieu, C., Lévy-Leboyer, M., Plessis, A., *Du franc Poincaré à l'écu*, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris.
- Gleize G. (1988), “La RNUR et l'Amérique Latine depuis 1945. Brésil, Argentine, Colombie”, Maîtrise d'Histoire, Paris 10.
- Gonzalez F. (1964), “L'évolution des problèmes de débouchés de l'industrie automobile française depuis 1945. L'expérience Renault”, DES, Paris 1.
- Lévy R. (1994), *Le cas Renault*, Notes de la Fondation Saint Simon, Paris.
- Loubet J.L. (1995), *Citroën, Peugeot, Renault et les autres*, Le Monde Éditions, Paris.
- Loubet J.L. (1998), *Renault, cent ans d'histoire*, ETAI, Paris.
- Lukes, H.O. (1979), “Renault au Royaume-Uni”, *Bulletin de la section d'histoire des usines Renault*. n° 18.
- Maison M. (1996), “La longue marche de Renault en Espagne”, *Renault-Histoire*, n°8.
- Montagne E. (1983), “La stratégie de Renault en Amérique latine”, DES Paris 1.
- Picard F. (1976), *L'épopée de Renault*, Albin Michel, Paris.
- Pointet, J.M. (1997), “Cohérence de la stratégie produit de Renault”, *Gérer et Comprendre*, n°48.
- Rahiji M.T. (1981), “La stratégie internationale de Renault: les cas de l'Espagne et du Portugal”, DEA, Paris 1.
- Ramirez Perez S.M. (1994), “Le processus d'internationalisation de la Régie nationale des Usines Renault, 1945-1975”, Maîtrise d'Histoire, Lyon 3.
- Da Silva Ribeiro E. (1987), “L'implantation de l'industrie automobile en Argentine : le cas Renault”, DEA d'économie internationale, Paris 1.
- Volpato G.(1983), *L'industria automobilistica internazionale*. Padova, Cedam.
- Wafellmann D., Quackels E. (1983), “Renault en Belgique”, *Bulletin de la section d'histoire des usines Renault*, n° 27.
- Wenhamar M. (1981), “Stratégies de l'industrie automobile : le cas de la RNUR en Amérique latine”, DES, Paris 1.
- Yombo C.H. (1988), “La stratégie d'internationalisation de Renault”, DEA, Paris 1.