

Anexo 2

Extracto de la entrevista del Señor Louis Schweitzer a propósito del proceso de alianza con Nissan.

Fuente: http://www.medefparis.fr/itw_schweitzer.html



Louis SCHWEITZER Président de Renault

Renault a annoncé une forte hausse de ses résultats pour 2003. Les performances commerciales de la gamme Mégane y sont certes pour beaucoup, mais les résultats de Nissan aussi. Qui peut donc encore douter de l'importance pour le deuxième constructeur automobile français de sa stratégie internationale ? Retour sur cette ambition avec son initiateur et artisan, Louis Schweitzer.

Paris Entreprises :

Quelles ont été les conditions de réussite du développement de Renault à l'international ?

Louis SCHWEITZER : Le développement à l'international est le fruit d'une forte continuité stratégique. On assimile souvent le mot international à esprit d'aventure. Or, pour avoir des chances de réussir son développement international, il faut construire une base domestique solide. Si Renault s'est retiré des États-Unis et du Mexique en 1986-1987, c'est parce que l'entreprise était trop fragile.

P.E. :

Que veut dire "construire une base solide" ?

L.S. : D'abord rétablir la qualité des produits et la compétitivité d'entreprise. Cela n'était pas acquis en 1984-85. Deux de mes prédécesseurs, Georges Besse et Raymond Lévy, y ont consacré toute leur énergie. Mais il fallait aussi avoir la capacité d'une entreprise normale. Renault était une entreprise symbole, mais pas une entreprise normale.

P.E. :

Pourquoi le développement international est-il nécessaire ?

L.S. : Une entreprise, aujourd'hui, indépendamment même de la globalisation, ne survit que si elle a un projet que l'on peut résumer en deux mots : croissance rentable. Pour Renault, être une entreprise européenne ne permettait pas de définir un tel projet. Le marché européen d'à peu près 15 millions de voitures par an représente en effet un peu moins du tiers du marché mondial. C'est de plus un marché sans croissance (1 % par an) et compte tenu du nombre d'acteurs, celle-ci offre peu de perspectives, d'autant que Renault y est déjà la première marque. Enfin, le marché européen est le moins rentable des grands marchés de notre industrie.

P.E. :

Alors où faut-il aller ?

L.S. : D'une part, il faut aller sur les autres grands marchés du monde, c'est-à-dire les États-Unis, le Japon, la Corée et, d'autre part, sur tous les marchés potentiellement grands. La loi bien connue du 80-20 se vérifie dans l'automobile : 20 % de la population du monde achètent 80 % des automobiles. Il y a donc d'immenses pays où la civilisation automobile est réservée à quelques dirigeants et il existe de vrais potentiels de croissance. Notre projet de croissance rentable, défini au milieu des années 1990, est de passer de 2,4 millions de voitures vendues par an à 4 millions de voitures par an à l'horizon 2010.

P.E. :

Comment atteindre cet objectif ?

C.B. : D'abord par la croissance organique. Renault avait quelques bases internationales. La Turquie et l'Argentine en étaient les deux principales. Mais il fallait développer de nouvelles implantations et de nouvelles bases de développement en Méditerranée, au Brésil ou en Europe centrale. Parallèlement, nous avons internationalisé l'intérieur de l'entreprise. Renault était une entreprise extraordinairement française. À mes yeux c'est une force, mais ce peut être une limite... si l'on voit le monde uniquement depuis Boulogne-Billancourt, si l'on ne peut s'exprimer qu'en français, si l'on mesure les besoins de tous les clients du monde à l'aune des besoins européens.

Paris Entreprises :

Au-delà de cette croissance organique, qu'avez-vous choisi de développer ?

Louis SCHWEITZER: La première voie de développement consiste à faire un produit pour les marchés qui n'accèdent pas encore à l'automobile et à adapter le cahier des charges de ce produit, sachant qu'il doit être moderne, fiable et accessible à ces clients. Le tout n'est pas de faire une belle voiture, mais une voiture que nos clients puissent acheter. Nous avons donc acquis Dacia, une entreprise roumaine à qui nous avons consenti une licence dans les années 1960 pour fabriquer des Renault 12. Trente mille personnes y fabriquaient 100 000 voitures par an. Une bonne usine de Renault fabrique 300 000 voitures par an avec 5 000 personnes. Bien sûr, la Roumanie a des salaires représentant à peu près le vingtième des salaires français, mais ce n'était pas l'objectif essentiel. Celui-ci était de faire de Dacia le support du développement d'une nouvelle voiture que nous avons appelée "la voiture à 5 000 euros". C'est un des défis technologiques les plus difficiles qu'ait jamais relevé l'ingénierie de Renault. Faire une voiture à 40 000 ou 50 000 euros ce n'est pas facile, mais faire une voiture à 5 000 euros représente un vrai challenge. Cela oblige à repenser toutes les fonctions de l'automobile. Dans les marchés émergents, cette voiture à 5 000 euros est indispensable. Nous la lancerons à l'automne 2004 en Roumanie. Nous avons signé des contrats pour la fabriquer en Russie, au Maroc, en Colombie et surtout en Iran. Si l'on fait la somme de ces contrats - et je pense qu'il y en aura d'autres -, cela représentera entre 500 000 et 700 000 voitures par an à l'horizon 2010.

P.E.:

Envisagez-vous de retourner aux États-Unis ?

L.S.: Nous avons étudié ce que coûterait pour Renault une implantation aux États-Unis : un calcul sommaire montrait que cela représenterait 4 à 5 milliards de dollars avec un taux de retour sur investissement extraordinairement aléatoire et avec d'énormes risques d'exécution. Nous sommes déjà allés deux ou trois fois aux États-Unis, nous en sommes revenus pour différentes raisons, mais ni l'image des produits ni celle de l'entreprise n'étaient extraordinaires. J'ai eu rapidement la conviction que le retour aux États-Unis, le marché le plus rentable du monde, ne pouvait pas se faire par la croissance organique,

tout du moins à l'horizon que nous nous étions fixé. Or, notre capitalisation boursière et nos ressources étaient limitées au regard d'une acquisition externe. Nous avons regardé l'Asie ; elle n'était pas non plus dans nos moyens, et quand une chose n'est pas dans les moyens d'une entreprise, la sagesse recommande de ne pas la faire.

P.E.:

Comment avez-vous investi en Asie ?

L.S.: Avec la crise asiatique, des affaires qui étaient hors de portée sont devenues plus accessibles, mais nous ne pouvions toujours pas prendre le contrôle d'une entreprise dont la prospérité était reconnue de tous. Nous avons donc envoyé une mission en Corée et au Japon puis je suis parti rencontrer des constructeurs. L'un d'entre eux souhaitait travailler avec nous. C'était Nissan. Il était en difficulté et avait fait appel à tous les grands constructeurs du monde, mais pas à Renault, un peu petit pour entrer dans son champ visuel. Nous avons annoncé en mars 1999 que nous investissions 5 milliards de dollars dans Nissan. C'était notre limite d'investissement.

P.E. :

Comment a été perçu cet investissement ?

L.S. : À l'époque, beaucoup ont dit que c'était un pari fou. Je me souviens d'un grand dirigeant automobile qui a dit : "Ils auraient mieux fait d'acheter 5 milliards de dollars d'or, de le mettre sur un bateau, d'aller dans le Pacifique et de jeter l'or par-dessus bord dans une fosse ; ça leur aurait coûté moins cher que d'investir dans Nissan." Un journaliste a également dit que "l'acquisition de Nissan est le out placement le plus ruineux jamais fait par une entreprise française". Bref, ce pari est apparu un peu fou aux moins sympathiques de nos observateurs et déraisonnablement courageux aux plus sympathiques d'entre eux. Dans la réalité, il était plus maîtrisé qu'il n'y paraissait.

P.E. :

Pourquoi ?

L.S. : D'abord parce qu'avant de le faire, nous avons quand même étudié Nissan pendant huit ou neuf mois en nous posant deux questions. Premièrement, est-ce une entreprise qui peut être redressée facilement ? Donc, est-elle intrinsèquement malade ou est-elle juste mal gérée ? Par exemple, Rover était une entreprise intrinsèquement malade. Si la qualité est mauvaise, si les ouvriers et les ingénieurs ne sont pas bons, il faut dix ans de travail pour la redresser et nous ne pouvions pas le faire. Si c'est seulement une entreprise mal gérée, le problème est moins grave : une mauvaise gestion se corrige beaucoup plus rapidement. Notre conclusion a été que Nissan était une entreprise intrinsèquement saine et mal gérée. La seconde question était : est-ce que ce sont des gens qui peuvent et qui veulent travailler avec nous et avec qui nous pouvons travailler ? Après de nombreux contacts - nous avons envoyé plus de cent personnes de Renault dialoguer au Japon -, nous avons conclu que nous pouvions travailler avec Nissan et que Nissan voulait travailler avec nous. Nous nous sommes donc assurés d'abord que la situation était gérable.



Paris Entreprises :

Qu'est-ce qui vous assurait encore de gagner votre pari ?

Louis SCHWEITZER : Quand on fait un pari qui a 90 % de chance de réussir, il faut tout de même prendre en compte les 10 % de chance que l'on a de ne pas le gagner. Il est bon de faire des paris, mais l'on ne peut pas jouer la vie de son entreprise sur un pari, même si on l'estime bon. Cela nous a conduits à conclure un accord avec Nissan où nous prenions d'abord 36 % du capital, c'est-à-dire le contrôle de fait, mais pas la responsabilité de l'entreprise. Le plus grand risque que nous courions, et qui était déjà grand, était de perdre notre mise, mais pas de perdre tout Renault. Dans l'accord initial, il était prévu que dans une seconde étape, si le pari était gagné, nous passions au-delà de 40 % de propriété, ce qui, au Japon, fait de l'actionnaire le responsable des dettes de l'entreprise qu'il acquiert. Et cette barrière de 40 % pour nous ne devait être franchie qu'au moment où les 90 % de chance de succès devenaient 99 et quelques pour cent de chance de succès. C'était donc un pari raisonnablement maîtrisé.

P.E. :

Après la stratégie, l'action...

L.S. : La stratégie est importante, mais ne vaut que par une exécution parfaite. Nous avons un manager hors pair. C'est Carlos Ghosn qui a mené à bien, mais beaucoup plus vite que nous l'avions prévu, le redressement de Nissan. Nissan est aujourd'hui l'une des entreprises les plus prospères de son secteur et, en termes de capitalisation boursière, la deuxième entreprise automobile du monde. Notre avons tenu compte de la réalité de ce qu'étaient le Japon et la France et de leurs relations, et non pas des doctrines juridiques simplificatrices et des conseils de fusion. Imposer un système préétabli à une situation sans précédent - une entreprise qui prend le contrôle d'une autre plus grande qu'elle - n'est pas une solution. Nous avons donc construit un système spécifique que nous avons appelé l'Alliance et qui est une relation équilibrée entre Renault et Nissan. Nous avons établi une charte selon laquelle l'un des partenaires ne doit jamais voir ses ambitions ou ses espérances limitées par l'existence de l'autre. Notre fidélité à cette structure spécifique et à cette philosophie explique ce succès.

P.E. :

Quels sont les premiers effets de cette Alliance ?

L.S. : Comme chaque fois que l'on gagne un pari, on gagne un bénéfice financier, un bénéfice de synergie, c'est-à-dire des dépenses technologiques et industrielles partagées et, enfin et surtout, d'autres possibilités de croissance. Nous avons ainsi acheté Samsung qui utilisait déjà de la technologie Nissan. Nous avons pu revenir au Mexique en fabriquant des Renault dans une usine Nissan et des voitures Nissan sont fabriquées au Brésil dans une usine Renault. C'est donc un partenariat qui a effectivement permis aux deux de croître.

P.E. :

Votre développement international est-il accompli ?

L.S. : Non. D'une part, Renault n'est pas encore pleinement une entreprise internationale et l'internationalisation de Renault, base de son développement international, est toujours en cours. Nous devons donc poursuivre dans cette voie. D'autre part, même si les quatre millions de voitures sont en vue pour 2010, il faudra que Renault, sous sa marque, aille dans quelques grands marchés, notamment les États-Unis. Simplement, nous ne pouvons pas tout faire à la fois. Le retour aux États-Unis pourra se

faire après 2010, une fois que notre développement sera assuré et que nous aurons la solidité nécessaire. Ce retour aux États-Unis - après 2010 ne veut pas dire le 1er janvier 2011 - s'appuiera justement, le moment venu, sur notre partenaire Nissan qui nous permettra d'accéder à ce marché extrêmement profitable à un coût moindre qu'il n'aurait été voilà quelques années.