Bulletin de la Sabix

Société des amis de la Bibliothèque et de l'Histoire de
l'École polytechnique

29 | 2001

Histoire et archives d'entreprises

Première partie : mémoire et stratégies, mémoire et progrès : Renault

Louis Schweitzer

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/308>

DOI : 10.4000/sabix.308

ISSN : 2114-2130

Éditeur

Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique (SABIX)

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2001

Pagination : 13-20

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

Référence électronique

Louis Schweitzer, « Première partie : mémoire et stratégies, mémoire et progrès : Renault », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 24 mai 2010, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/308> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sabix.308>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© SABIX

Première partie : mémoire et stratégies, mémoire et progrès : Renault

Louis Schweitzer

Mémoire et changements stratégiques

- 1 Pour moi, une entreprise est d'abord une collectivité d'hommes qui ont choisi pour différentes raisons de se rassembler afin de travailler ensemble. Cette définition ressemble à la définition de la nation selon Renan, c'est-à-dire une collectivité d'hommes qui ont fait le choix de vivre ensemble et qui font continûment ce choix.
- 2 On sait que les citoyens, comme les dirigeants de la nation, n'ont pas la capacité de prévoir l'avenir. Cependant la connaissance de l'histoire aide à prendre les décisions. Et l'on imagine mal quand on pense à une nation que ses citoyens, ses dirigeants, même s'ils n'ont pas la capacité de prévoir l'avenir, ignorent l'histoire, ou ne s'appuient pas sur elle pour le construire. Pour la même raison je ne conçois pas que dans une entreprise, on construise l'avenir sans s'appuyer sur l'histoire de cette entreprise.
- 3 Un autre constat illustre cette référence, il est devenu de plus en plus fréquent, et même extraordinairement banal, de parler de culture d'entreprise. Et d'affirmer : telle entreprise a telle culture, cette culture détermine ses possibilités d'action, mais aussi les limites de son action possible. Par exemple, dans un rapprochement bancaire récent on a dit que la culture d'entreprise de la Société générale et celle de la BNP n'ont strictement rien de commun, et que par conséquent un rapprochement entre ces deux entreprises n'est pas possible. Je ne vois pas où cette culture se fonde, si ce n'est dans l'histoire de ces deux entreprises. Elle se fonde d'autant plus dans l'histoire que pour moi cette culture, ou cette histoire, évoluent très lentement.
- 4 A partir de maintenant je parlerai essentiellement de Renault. La société, un peu plus que centenaire puisqu'elle a été fondée fin 1898, a vécu deux ruptures majeures. La première en 1945, avec sa nationalisation qui mit fin au pouvoir qu'exerçait son

fondateur, Louis Renault, seul propriétaire et seul dirigeant de fait de l'entreprise pendant 47 ans.

- 5 Après sa nationalisation elle a connu une phase de croissance, puis au début des années 80 une crise majeure qui a conduit à sa faillite virtuelle, et ensuite à une sorte de « refondation » en 1985. L'entreprise à cette époque étant une entreprise publique, mais reconnaissant qu'il n'y avait pas d'autre façon d'être une organisation concurrentielle que celle des entreprises privées. Autrement dit, Renault à ce moment-là, a renoncé à l'idée qu'il y avait une spécificité, une autre façon de réussir que celle des entreprises privées du secteur concurrentiel. La privatisation est venue plus tard.
- 6 Cependant, à travers ces deux ruptures majeures les hommes ont très peu changé. A l'exception du patron, non seulement les dizaines de milliers de gens qui constituaient la base, mais les dirigeants aussi sont restés les mêmes. Et donc, même ces événements n'ont pas créé de solution de continuité dans l'histoire de Renault. Et quand on s'intéresse aux années qui suivirent la libération, pendant lesquelles Renault a fait preuve de beaucoup de progressisme social, ce qui n'était pas la tradition du Renault d'avant-guerre, on décèle cet élément de continuité qui tient simplement au fait que les hommes n'ont pas changé. Et je dirai en passant qu'un élément important de l'histoire, ou de l'importance historique d'une entreprise, est la stabilité de l'emploi dans ses rangs. Il est clair que pour une entreprise où les personnes font carrière, le poids de l'histoire importe beaucoup plus que pour une entreprise où les hommes ne font que passer.
- 7 S'agissant de Renault, quels sont les éléments de continuité, et quels sont les éléments qui traduisent ces deux ruptures ?
- 8 Le premier élément de continuité réside dans le produit et la marque. Ce que produit une entreprise est très déterminant pour sa vie. Certaines entreprises ont dans leur vie changé complètement de métier. L'exemple le plus évident est Danone, fabricant de bouteilles devenu fabricant de yaourts. Mais dans le cas de Renault on constate une continuité absolue, elle fabrique des automobiles depuis sa création. Cette permanence du produit et de la marque se traduit même dans des slogans dont la persistance surprend. Par exemple Renault s'est très longtemps sous titré Automobiles de France. Ce qui paraît intéressant, c'est que ce nom vient de la fin des années 20, et qu'il a été vécu en 45 comme le symbole de la nationalisation. Et ainsi après la transformation de 1945, cet élément de continuité fut ressenti comme l'incarnation d'une rupture.
- 9 Un autre élément de continuité, une sorte de gène chez Renault, se manifeste dans la volonté d'aventure internationale. Elle apparaît dès avant la guerre de 1914 et elle se marque de manière incontestable dans le cours de la dernière année. On ne retrouve pas l'équivalent de ce caractère génétique chez nos amis de Peugeot dont l'histoire n'a pas été marquée de la même façon par cette volonté d'aventure internationale, depuis la fondation de la société, un peu plus ancienne que celle de Renault, jusqu'au temps présent.
- 10 Cependant les ruptures ont affecté ces éléments de continuité.
- 11 D'abord la nationalisation de 45 a entraîné des effets profonds sur la culture de l'entreprise. Elle a introduit une modification du rapport hiérarchique au sein de Renault, un élément tout à fait positif à mes yeux, qui joue encore favorablement dans la manière d'être de la société, et que j'appelle une sorte de culture de la liberté. Dans l'entreprise se perpétue une tradition de débat, de discussion, de dialogue quelquefois

musclé, qu'on ne retrouve pas dans toutes les entreprises, qui n'était pas du tout présente dans le Renault d'avant-guerre, et qui pour moi est un fruit de la libération et de la nationalisation qui l'a suivie. Cette tradition, qui n'est pas incompatible avec la discipline, s'est instituée très progressivement dans l'histoire de Renault, et si l'on examine la chronique des rapports hiérarchiques et sociaux, on décèle une évolution qui s'étend sur une vingtaine d'années après la nationalisation, dans le sens que je viens de signaler.

- 12 Ensuite, l'impact de la crise de 1985 où l'on a découvert que pour vivre, il fallait gagner de l'argent, alors que depuis la nationalisation de 1945 la philosophie de Renault voulait qu'on ne perde pas d'argent, mais qu'on ne fasse pas non plus trop de profit. Il fallait parvenir à zéro-plus, comme résultat d'entreprise. Ce système a d'abord bien réussi, mais les crises économiques et l'ouverture des marchés l'ont cassé, provoquant la crise de 1983-84, l'arrivée de Georges Besse et la nouvelle définition de l'entreprise, dont il disait « notre métier est de gagner de l'argent en faisant des voitures de qualité et qui plaisent. » Cet objectif rompait totalement avec toutes les pratiques des quarante ans précédents. L'introduction du profit a pris un certain temps, à la fois dans l'entreprise et à l'extérieur. Ce n'est qu'en 1994 que nos actions ont été introduites en bourse, et encore, on n'a pas osé privatiser Renault parce qu'on jugeait qu'une telle initiative eût été trop dangereuse. La privatisation n'est venue qu'en 96, venue d'ailleurs tout naturellement parce qu'elle s'intégrait dans un processus qui avait été engagé 11 ans plus tôt. Je suis convaincu qu'une privatisation de Renault en 85 aurait conduit à un échec majeur, et que cette mutation a été possible en 96 parce qu'elle s'inscrivait dans un mouvement historique entamé depuis 1985.
- 13 A propos de l'histoire, je voudrais souligner la nécessité de faire un effort de connaissance, rappeler que si la référence à la connaissance historique répond à une exigence, pour une entreprise elle n'est pas une donnée. Elle n'est pas une donnée qui va de soi, pour deux raisons.
- 14 La première tient à la situation désastreuse des systèmes d'archives des entreprises qui fonctionnent beaucoup moins bien que celui de l'Etat. Quand on essaie de retrouver des références sur l'histoire de l'entreprise on constate que rien n'est conservé, ni préservé, ni classé. Un énorme travail est nécessaire pour extraire le matériau de l'Histoire, d'autant que, s'agissant de l'entreprise, l'histoire immédiate est plus hagiographique ou publicitaire qu'elle n'est historique.
- 15 La seconde raison est qu'il ne suffit pas de détenir des archives, pour se déterminer à les publier. Il est en effet extraordinairement difficile pour une entreprise de publier son histoire. Il y a bien sûr la publication liée aux anniversaires, c'est un progrès. Un centenaire, un cinquantenaire, un soixante quinzième anniversaire, incitent à faire un effort de mémoire. Mais la tentation vient toujours d'en tirer un chant de gloire, et l'histoire de l'entreprise ne doit pas se fonder là-dessus. Il n'est pas aisé pour un dirigeant d'inviter l'entreprise à reconnaître elle-même la complexité de son histoire, ses difficultés et ses échecs. On est prêt à reconnaître l'erreur de tel ou tel dirigeant, ceci ne pose pas de problème, surtout s'il s'agit d'un prédécesseur. Mais en revanche l'entreprise en tant que collectivité ne ressent pas du tout l'envie de revenir sur son histoire. Cette réticence se retrouve d'ailleurs dans les réflexes de la collectivité nationale, par exemple, encore aujourd'hui il n'est pas facile d'engager une réflexion objective sur la guerre de 1914.

- 16 Cependant parce que je crois à cette nécessité de l'effort de connaissance, j'ai accepté de lancer une société européenne de l'histoire de l'industrie, qui essaie d'abord de travailler à l'archivage et ensuite d'encourager des chercheurs entreprenant des travaux historiques qui ne soient pas des hagiographies.
- 17 Avant de terminer mon intervention je voudrais redire à quel point l'histoire constitue pour moi, en tant que dirigeant, une référence indispensable pour conduire l'entreprise.
- 18 D'abord pour s'appuyer sur des éléments de forces, des éléments de dynamique qu'il faut cultiver dans l'entreprise, et qu'il faut connaître pour les cultiver. Prenons quelques exemples. Renault manifeste une certaine passion de l'exploit, et pour conduire Renault il faut s'appuyer sur cette passion qui appartient à son histoire et à sa culture, et dure depuis longtemps. Conduire Renault sur la rationalité pure ne fonctionnerait pas parfaitement. On peut prendre un exemple de cette culture de l'exploit dans le domaine sportif, où s'enracine profondément l'attrait de Renault pour la compétition automobile ou pour la « Formule 1 ». Il ne s'agit pas là simplement d'une idée de marketing, d'une idée à un moment donné, mais d'un caractère durable inscrit dans l'essence même du groupe.
- 19 L'attrance vers l'aventure internationale aussi s'ancre solidement chez Renault. De même la fierté d'être Renault, qu'exprimait le concept d'automobile de France, se retrouve comme une constante à beaucoup de moments cruciaux, il faut la cultiver.
- 20 Renault possède une autre capacité spécifique, l'aptitude à populariser des concepts. Louis Renault fut lui-même un inventeur et Renault a fait des percées technologiques, mais pas notablement plus que ses concurrents. En revanche dans la popularisation de concepts Renault poursuit une histoire particulière et continue.
- 21 Premier exemple, la quatre chevaux. Elle ressemblait beaucoup à une voiture allemande qui s'appelait la Coccinelle, mais elle a popularisé la voiture en France dans l'après-guerre, plus qu'aucun autre constructeur, et d'une certaine façon, davantage que Citroën avec le concept de la deux chevaux, pourtant plus original, mais qui n'a jamais atteint le succès et les volumes de la quatre chevaux. Je pourrais reprendre avec la R4, dont Citroën disait qu'elle imitait la deux chevaux, mais qui a su populariser la voiture plus que Citroën ne l'a jamais fait. Nous pourrions reprendre aussi avec l'Espace de Matra qui se révèle comme un grand succès Renault.
- 22 La société a donc une capacité d'absorber les idées et de les mettre sur le marché, une réactivité aux idées, même venues d'ailleurs, ce qui n'est pas une qualité aussi répandue qu'on le croit parmi les entreprises.
- 23 Mais après cet exposé de quelques-uns des points forts de la culture de Renault, il faut souligner aussi que l'entreprise doit parallèlement, en tirant parti de l'étude de son histoire, essayer de corriger quelques travers qui la marquent.
- 24 Un de ces travers apparaît comme le revers de la médaille du goût de l'exploit et de la liberté. Au fond, la rigueur ne se trouve pas dans les gènes de Renault. Elle exige un apprentissage permanent dont la nécessité se découvre avec évidence quand on regarde l'histoire du groupe, par exemple l'histoire de ses « aventures américaines », qui ont échoué pour différentes raisons, mais de façon générale, à cause d'un certain manque de rigueur. Et parce qu'on voit que la culture de l'entreprise n'intègre pas cette vertu comme une donnée, il faut associer à la gestion un effort continu d'apprentissage

de la rigueur. Il s'agit d'utiliser l'histoire pour déterminer ce contre quoi, dans la culture de l'entreprise, il faut se battre continûment.

- 25 Un autre sujet très sensible pour Renault est la francité. Renault demeure une entreprise emblématiquement française. Ignorer, ou vouloir contester ce caractère, serait une faute lourde, parce que l'entreprise y perdrait sa réalité, son épaisseur, sa fierté, sa motivation. Mais d'un autre côté, dans une économie qui se mondialise, il faut faire sur la francité une analyse critique et distinguer dans ce caractère ce qui est porteur de richesse, et ce qui est « limiteur ». Car on voit bien que si on s'enferme dans une image, on risque de finir dans un système de rétraction. Référons nous à l'exemple de l'industrie automobile de Grande-
- 26 Bretagne qui a disparu parce qu'elle n'a pas su dépasser un cadre national. Et donc il faut une réflexion prenant ses racines dans l'histoire, sur la francité, ses aspects positifs et ses limitations. Il faut chercher comment on doit agir dans un monde qui s'ouvre, pour que la francité soit un atout et non pas une limite aux perspectives de croissance et de développement.
- 27 C'est sur cette interrogation que je conclurai mon exposé.

Discussion

- 28 Maurice Hamon remercie Monsieur Schweitzer d'avoir illustré de façon exemplaire les thèmes et les concepts sur lesquels cette journée doit débattre. Il y a dans le cas de Renault une démonstration de méditation sur l'histoire et sur les rapports entre continuité et changement, qui intègre bien ce qui fait les caractéristiques propres d'une entreprise. Le thème du changement est ainsi parfaitement illustré, en relation avec l'analyse culturelle des forces et des faiblesses éventuelles identifiables grâce à l'histoire et à la culture d'entreprise. Des mots intéressants et fructueux ont été prononcés : vous avez parlé de chromosomes de l'entreprise, de gènes. Vous avez apporté déjà une réponse à une de nos remarques liminaires : on donne souvent de fausses définitions de la culture d'entreprise alors qu'elle n'est pas seulement un ensemble de comportements. L'historien aide à l'identifier en cherchant son ADN, ses chromosomes.
- 29 Merci également pour le message sur l'importance de l'Histoire dans la réflexion des dirigeants en ce qu'elle inspire certains modes d'action, dans la mesure précisément où l'on accepte avec réalisme une certaine remise en cause, en ayant identifié les qualités mais aussi quelques inconvénients que véhicule la culture d'entreprise à travers le temps.
- 30 J'apporterai seulement une nuance sur la question des archives. Vous avez raison de dire que la situation est souvent déplorable dans beaucoup d'entreprises, mais il faut signaler le mérite de quelques pionniers, qui constituent certes quelques exceptions, il y en a dans cette salle en particulier, même s'ils ne sont que les arbres qui cachent derrière eux une coupe à blanc de la forêt.
- 31 Christian Marbach demande à Monsieur Schweitzer d'illustrer les relations Renault-Volvo sur la période de la dizaine d'années écoulée, et peut-être aussi de dire quelques mots de la culture de Nissan et de la fusion, du choc, ou du rapprochement des cultures de Renault et de Nissan.

- 32 Monsieur Schweitzer considère qu'il est bon d'aborder ces deux questions dans cet ordre, partir de Renault-Volvo qui dans un premier temps a fini par un mariage blanc, suivi d'un divorce.
- 33 Il faut reconnaître aujourd'hui que, le rapprochement entre Renault et Volvo, qui fut un grand espoir pour Renault entre 1990 et 1993 a fini par un échec. On peut dire que cet échec est le fruit de nationalismes, nationalisme de l'actionnaire français de Renault, nationalisme suédois, et que le divorce résulte du choc de ces nationalismes. Ceci dit cette explication, satisfaisante pour l'entreprise puisqu'elle attribue la cause de l'échec de son projet à un nationalisme extérieur, ne doit pas masquer le fait que, si les actionnaires de
- 34 Volvo ont rompu en alléguant une position jugée trop dominatrice de l'actionnaire de Renault, les dirigeants et la hiérarchie de Volvo, eux, n'ont rien regretté.
- 35 Autrement dit, si cet échec est imputable sans doute à des causes extérieures, il a toutefois révélé que le rapprochement au sein des entreprises s'était mal opéré, ceci pour deux raisons. La première tient à une difficulté non de culture, mais de communication. Quand les gens de Renault et de Volvo se parlaient, ils ne se comprenaient pas toujours, à cause de barrières linguistiques et de difficultés d'expression. Les problèmes, au lieu d'être traités et résolus, s'aggravaient parce qu'il manquait une bonne communication à la base. La seconde raison est que cette tentative a été vécue plus comme une opération « coloniale » que comme une opération de rapprochement. Donc comme un phénomène de domination, et tout phénomène de domination provoque chez l'autre, s'il n'est pas faible, une réaction de rejet.
- 36 Rétrospectivement, nous avons perçu et analysé ces deux problèmes. Aujourd'hui nous essayons de refaire une alliance avec Volvo en nous efforçant de tirer des enseignements de la première opération. En outre, dans cette nouvelle approche nous cherchons plus de simplicité. Il est apparu que tout projet doit être simple, facile à comprendre, que les systèmes trop compliqués génèrent beaucoup d'incompréhension.
- 37 Avec Nissan notre ambition est de constituer un groupe binational, parce que les deux partenaires sont de taille égale, il ne s'agit pas de fusionner des cultures, mais plutôt de faire travailler ensemble des gens de cultures différentes. Autrement dit, nous avons décidé d'entrée que notre objectif n'est pas la fusion. Nous ne voulons pas que les gens se tournent vers l'intérieur et recherchent comment faire pour qu'un Français ressemble à un Japonais ou qu'un Japonais ressemble à un Français. Au contraire il s'agit de faire travailler deux personnes ou deux groupes dont on reconnaît a priori la différence, sur des objets communs, avec des objectifs communs.
- 38 Le rapprochement avec Nissan s'appuie donc sur une philosophie définie de façon très différente, précisément parce que nous avons retenu l'expérience du passé. Face à cela nous avons ainsi progressé, nous ne cherchons pas la fusion des cultures, mais nous essayons d'introduire le respect de la culture de l'autre.
- 39 La difficulté qui, elle, s'est plutôt aggravée, c'est la difficulté de communication, non pas tant pour des raisons culturelles mais pour des raisons linguistiques. Les Français ne parlent pas le japonais, les Japonais ne parlent pas le français. La langue commune pourrait être l'anglais mais les Français parlent mal l'anglais, et les Japonais le parlent encore plus mal. Dans cette situation une vraie barrière linguistique oppose un obstacle permanent et à l'expression et à la compréhension. Cette barrière linguistique, bien réelle, explique, me semble-t-il, que les entreprises de langue anglo-saxonne mettent

plus facilement en œuvre une stratégie de développement mondial que des entreprises qui ne sont pas de langue anglo-saxonne. C'est un des sujets difficiles.

- 40 Sylvie Leclerc, directeur des archives départementales de l'Essonne, pose une question sur la restitution des travaux historiques. Il existe une restitution à vocation plutôt interne, qui s'adresse plutôt au public maison, - et souvent dans ce cas les dirigeants l'emploient comme un outil de management - et une restitution des travaux historiques tournée beaucoup plus vers le grand public. Existe-t-il chez Renault aujourd'hui une volonté de s'engager vers des travaux historiques sur l'entreprise, et dans ce cas quel type de restitution peut-il être envisagé, à vocation interne ou grand public ?
- 41 Monsieur Schweitzer observe d'abord que s'agissant de Renault, qui regroupe près de 150000 personnes, la différence entre l'interne et l'externe s'estompe un peu, car quand l'interne comprend 150000 personnes, on ne voit plus de différence de nature avec le grand public. Il n'y a pas des informations destinées à 150000 personnes et non aux autres. Il se trouve simplement que l'interne s'intéresse plus que l'externe à l'histoire de l'entreprise. A l'occasion du centenaire, des travaux d'histoire à destination interne ont été faits et nous avons essayé d'encourager des travaux à orientation externe, ce qui avait déjà des précédents, notamment les ouvrages de Patrick Fridenson sur l'histoire de Renault, qui comptent parmi les premiers travaux historiques sérieux sur une entreprise.
- 42 Sommes nous purement « historicistes » ? Non, car l'entreprise demande toujours de façon claire à contrôler ce qui est publié sur elle à partir de ses documents à elle. Un droit non pas de correction mais de censure de l'historien, parce qu'il n'existe pas de loi de péremption du secret qui s'impose de façon absolument indiscutable et donc il se manifeste sur ce point, aujourd'hui encore, quelques réticences. Je m'efforce de faire qu'elles diminuent, mais il serait exagéré de dire qu'elles ont tout à fait disparu.
- 43 Monsieur Indjoudjian, vice-président de la SABIX et du groupe X Europe, souhaiterait que Monsieur Schweitzer revienne sur le cas de Volvo, car il a dit à ce propos qu'il y avait non seulement des difficultés linguistiques mais aussi des difficultés d'expression. Il ne s'agit pas là d'un détail en raison de la qualité de l'industrie suédoise, qui apparaît depuis deux ou trois ans encore plus clairement comme une des plus performantes de l'union européenne. Par conséquent il serait très éclairant de mieux comprendre ces difficultés et ces différences d'expression, et de les qualifier en osant dire celles qui sont bonnes et celles qui sont mauvaises, si on peut se contenter d'une appréciation en noir et blanc chez l'un et chez l'autre.
- 44 Monsieur Schweitzer fait valoir qu'il est difficile de répondre de façon complète à propos des difficultés d'expression, mais cite deux cas démonstratifs. Dans une réunion, quand un Suédois ne dit rien, c'est qu'il n'est pas d'accord, alors que si un Français ne dit rien, c'est qu'il est d'accord. Et si, au cours d'une discussion avec des Suédois ou avec des Japonais, vous mesurez les temps de parole, s'il n'y a pas de problème linguistique les Français occupent 80 % du temps disponible !
- 45 Le premier problème d'expression réside dans ce qui n'est pas dit. Car, les choses n'étant pas dites, on fait des analyses politiques de décisions techniques. C'est-à-dire qu'on applique à toutes les décisions une grille de lecture fondée sur des considérations d'ordre politique. Cela se retrouve dans d'autres domaines : tout choix technique, - et pour fabriquer une voiture il faut faire des centaines de choix techniques - est lu comme un choix politique, parce que le débat technique n'était ni parfaitement

complet, ni parfaitement répercuté. Il me semble qu'on doit tenir compte de ces difficultés si l'on veut comprendre nos relations avec l'industrie suédoise.

- 46 Aline Rimbault, Crédit foncier. Vous avez été un peu allusif dans votre exposé sur le cas américain. Pouvez-vous en dire un peu plus ?
- 47 Monsieur Schweitzer. Renault avait engagé aux Etats-Unis une première opération de conquête avec la Dauphine, une voiture très séduisante mais qui n'avait pas été adaptée en tant que produit au marché américain, alors que la société ne disposait pas aux Etats-Unis de la base de réseau qui aurait permis éventuellement de résoudre ses problèmes de qualité. Ce qui fait que, là où Volkswagen s'est installé de façon durable avec la Coccinelle, la commercialisation de la Dauphine fut un feu de paille et un échec.
- 48 Renault est revenu aux Etats-Unis dans la fin des années 70 et au début des années 80, avec la commercialisation de la R9 et la R11, et l'achat d'un constructeur américain. Mais on a retrouvé les mêmes problèmes. La qualité des voitures n'était pas aux meilleurs standards, et l'on avait racheté American Motors dont le réseau n'était pas non plus aux meilleurs standards. Nous nous sommes ainsi heurtés à une concurrence japonaise proposant un produit de qualité avec un réseau de qualité, et s'appuyant sur une rigueur que nous n'avions pas. Là aussi, après une courbe de succès extraordinaire, un bouche-à-oreille négatif sur le produit a provoqué une rechute des ventes.
- 49 Puis s'est ajouté à cela un phénomène de francité excessive. Nous avons acheté l'entreprise américaine American Motors, mais nous l'avons achetée afin qu'elle produise des automobiles Renault. Par ailleurs elle fabriquait des Jeeps mais cette fabrication n'intéressait pas beaucoup les gens de Renault, puisque ces voitures n'étaient pas des Renault. On a arrêté la fabrication et la vente aux Etats-Unis parce qu'elles perdaient de l'argent, et l'on a vendu l'entreprise pour une bouchée de pain à Chrysler qui a fait un temps sa prospérité avec la vente des Jeeps.
- 50 Nous étions dans une situation où Renault, centré sur lui-même, a racheté une firme qui contenait quelque chose d'absolument extraordinaire, d'extraordinairement profitable sur une autre marque avec un autre produit appelé Jeep. Renault n'a pas vu cette potentialité et l'a écartée. A l'époque je ne la dirigeais pas mais, j'appartenais déjà à l'entreprise et je n'ai pas non plus perçu cette potentialité. Je dois dire que c'est probablement l'erreur stratégique la plus grande que Renault ait commise dans toute son histoire.
- 51 Monsieur Marbach remercie Monsieur Schweitzer d'avoir si brillamment inauguré les débats sur le thème mémoire et changement dans l'entreprise à partir d'un cas dont il a montré combien il est emblématique du sujet.

Etude design Renault Talisman (concept-car) Aire extérieure de présentation Juillet 2001
Guyancourt

Photo Renault communication, Chimenes, Benoit

AUTEUR

LOUIS SCHWEITZER

Président de Renault