

Conférence Odette 2003 - Paris
Discours d'ouverture, 16 octobre

Louis Schweitzer

Mesdames et Messieurs, je voudrais d'abord vous dire combien je suis heureux d'ouvrir, avec vous, cette conférence Odette conçue par notre industrie et pour notre industrie automobile par un homme pour qui j'ai de l'estime, personnelle et professionnelle, M. Mériaux, votre président, avec le Directeur Général d'Odette, John Canvin.

Vos travaux -nos travaux- nous ferons partager à la fois des progrès techniques, des réflexions, des pistes de travail. Et il s'agit là d'un des paradoxes de notre industrie, c'est que c'est sans doute une des industries les plus concurrentielles du monde.

C'est une industrie où chacun d'entre nous se bat contre chacun de ces concurrents et suit semaine par semaine, mois par mois, les résultats en termes de part de marché, en termes de qualité, de coûts, de délais, des résultats en termes financiers, et où l'objectif de chacun d'entre nous est de faire mieux que chacun de ces concurrents. Et en même temps, c'est une industrie où le niveau d'échanges, de dialogue entre les représentants des différentes firmes est le plus fort.

Ce dialogue constant entre les représentants des différents constructeurs et ceux de leurs fournisseurs s'explique d'abord, je pense, par le fait que nous partageons une passion commune qui est la passion pour cette industrie automobile, qui s'explique aussi par un élément plus rationnel, qui est que le benchmarking - l'échange- permet à chacun de nous d'apprendre continûment.

Il se trouve que j'ai le privilège d'être dans cette industrie celui qui dirige une entreprise depuis le plus longtemps. Et ce que j'ai constaté continûment c'est qu'il n'y a aucun concurrent dont nous n'ayons pas de façon constante quelque chose à apprendre. Chaque fois que nous avons dialogué, comparé avec un concurrent, nous avons découvert que, oui, il faisait certaines choses mieux que nous et j'espère que, de son côté, lui a découvert que Renault savait faire certaines choses mieux que tout autre. Et donc ce dialogue constant entre entreprises concurrentes est à mes yeux un élément central du progrès de l'industrie tout entière.

Alors on qualifie souvent notre industrie d'industrie "mature". Ce mot "mature" qui n'est pas nécessairement un compliment, traduit dans le langage courant, deux idées :

- la première idée, c'est que c'est une industrie sans croissance, ou tout du moins dont la phase de croissance est derrière elle ;
- la seconde idée, c'est que c'est une industrie peut être plus traditionaliste que des industries plus innovantes, et "mature" s'oppose soit à "croissance" soit à "innovation".

Je pense que ces deux caractérisations de notre industrie, "industrie sans croissance" et "industrie sans innovations" sont deux définitions toutes les deux également fausses. Certes, si je regarde le marché européen, si je regarde le marché américain, et si je regarde le marché japonais, force est de reconnaître que les perspectives de croissance sur la longue période, sont réversibles. Et que si je regarde notre marché européen en premier lieu, ce que nous vivons en 2003, comme ce que nous avons vécu en 2002, c'est plutôt la décroissance que la croissance, et que si je focalise encore un peu plus en France, ce que nous vivons en 2003, c'est une décroissance forte de 7 à 8%.

Renault dit 7, PSA dit plutôt 8 : ça montre l'étendue de nos désaccords avec notre concurrent le plus proche. Mais je pense que ce marché européen, qui est un marché proche de la saturation, crée au plan de l'innovation, pour nous, des défis supplémentaires, et nous force à être encore meilleurs.

Il nous force d'abord à un premier défi supplémentaire, c'est de développer des innovations qui renouvellent de façon continue le désir d'achat de nos clients. Nous sommes la seule industrie que je connaisse, en biens de consommation, où les clients achètent leurs nouveaux véhicules non pas parce que l'ancien ne marche plus, mais parce qu'ils ont envie d'un véhicule plus performant, ayant plus de prestations dans tous les domaines. Et ça veut dire que nous avons un défi constant à chaque génération de véhicule, donc tous les 5 à 8 ans selon les modèles de véhicule, d'introduire de nouvelles innovations technologiques, de nouvelles innovations porteuses de plaisir ou de satisfaction supplémentaires pour nos clients.

Et ceci a conduit un de nos concurrents, qui est représenté ici, à faire une publicité pour dire qu'il y avait dans une de ses voitures plus d'électronique que dans une navette spatiale d'il y a 25 ans. C'est vrai ! Ce qu'il faut ajouter, c'est que, en revanche, nous ne pouvons pas vendre une de nos voitures au prix d'une navette spatiale, et donc que nous sommes amenés à faire un effort massif et continu d'innovations avec une contrainte de coûts extraordinairement vigoureuse.

Et puis, comme si le client n'était pas un maître assez exigeant, et c'est le plus exigeant des maîtres, nous avons un second maître, aussi légitime même si nous l'acceptons quelquefois moins naturellement que le client, qui est constitué de l'ensemble des autorités régulatrices qui veillent au fait que la saturation automobile n'ait pas d'effets sociaux insupportables. Et ce régulateur qui peut être soit la communauté européenne, soit des états nationaux, soit des institutions de rating, nous amène et nous pousse à faire des progrès continus et nécessaires en matière de sécurité, en matière de dépollution, en matière de

consommation, progrès que nos clients applaudissent des deux mains, mais progrès qu'ils ne payent pas en portant la main à leur portefeuille. Et donc, nous sommes amenés à faire un effort continu d'innovations sous contrainte de coûts, qui fait de nous, à mes yeux, l'industrie la plus innovante qui soit.

Pour faire ces progrès continus, nous gérons, chacun d'entre nous, deux processus maîtres :

- le premier de ces processus qu'on peut appeler le processus de conception ou de développement, a pour objet de partir d'une idée, d'un concept, d'une intuition du besoin du client pour arriver à un produit abouti, industrialisé, vendu sur le marché. Ce processus de développement est symbolisé pour nous par le TechnoCentre que vous avez pu visiter hier.
- et puis le second processus est celui qui va de la commande d'un véhicule par un client jusqu'à sa livraison et à son règlement en passant bien sûr par sa fabrication. Ce processus est parfaitement symbolisé par l'usine de montage d'Aulnay que vous avez également pu visiter hier.

Je crois que toute notre activité de constructeurs peut se résumer à la gestion de ces deux processus.

Ces deux processus sont deux processus où nous sommes amenés à travailler en réseau de façon continue. En réseau interne à l'entreprise parce que chacun de ces processus fait travailler ensemble, de façon réelle et de façon virtuelle à la fois, plusieurs centaines -et à certains moments, plusieurs milliers- de personnes au sein de chaque entreprise et il s'agit donc d'établir entre toutes ces personnes qui travaillent dans l'entreprise des liens efficaces, instantanés, dépourvus d'erreurs, qui fassent que le processus soit fluide.

Mais ces deux processus font aussi intervenir en dehors des constructeurs, tous leurs équipementiers, tous leurs partenaires, leurs réseaux, et il faut aussi arriver -et j'y reviendrai parce que c'est au cœur des travaux d'Odette- à faire que la communication avec ce réseau externe de partenaires soit aussi efficace, aussi fluide, aussi constante, aussi rapide que celle que nous voulons établir au sein de notre entreprise.

Alors, ces deux processus, chacun a l'ambition de les maîtriser au mieux. Et j'ai dit tout à l'heure, je pense, que, dans chaque domaine, un constructeur peut avoir par rapport à d'autres, une certaine avance.

Il est clair, à nos yeux, par exemple, que, en ce qui concerne le premier de ces processus -le processus de développement de véhicule- nos concurrents japonais -et quand je pense à nos concurrents japonais, je pense en premier lieu quand même à notre partenaire Nissan- ont su introduire plus de rigueur et plus de rapidité et donc une meilleure maîtrise de la qualité des coûts que d'autres constructeurs dans le monde. Je ne dis pas que nos produits soient moins bons que les leurs. Au contraire j'affirmerai continûment que nos produits sont les meilleurs du monde, mais je pense que, dans la maîtrise du processus du développement, nous avons sans doute à apprendre de nos partenaires japonais qui arrivent, je le redis, à avoir plus de rigueur dont l'effet se mesure à la fois en termes de délais de développement, en termes de coûts de développement et en termes de maîtrise de la conformité du produit, à l'idée qu'on a voulu mettre en œuvre dans ce produit.

Dans le second processus, qui va de la commande du client à la livraison, nous pensons, chez Renault, avoir été, nous, innovateurs avec ce que nous appelons le processus "nouvelle distribution" -dont j'imagine que Bruno Ancelin vous parlera plus longuement- qui a pour objet d'être capables de fabriquer, et effectivement de fabriquer à terme, deux tiers des véhicules sur commande du client final.

Notre industrie a toujours été vers un plus grand rôle de l'acheteur dans le processus de fabrication. A l'origine, on disait il s'agit de "pousser le métal" ; on est passé à un système de commande de véhicules par le réseau, qui a été un grand progrès et une innovation de la fin de la décennie des années 80 et de la première moitié de la décennie 90. Pour nous, aujourd'hui, l'objectif est de faire deux tiers des voitures que nous livrons, sur commande d'un client final, et donc fabriquer à la demande, et d'être capables s'il n'y a pas une file d'attente des clients -et nous souhaitons bien sûr que dans un certain nombre de cas, il y ait une file d'attente des clients qui marque le succès de nos produits- de fabriquer et de livrer une voiture sur commande en deux à trois semaines pour un client final.

Le fait d'être capable de fabriquer cette voiture sur commande a beaucoup d'avantages :

- ça a bien sûr des avantages de satisfaction clientèle,
- ça a des avantages de gestion des stocks,
- ça a des avantages aussi paradoxalement de réduction des à-coups de fabrication,

car nous savons tous que nous sommes une industrie cyclique et que, dans cette industrie cyclique, la tendance naturelle est d'amplifier des variations de la demande finale par des variations de stock qui traduisent les à-coups de la demande finale et l'amplifie fortement au niveau de nos usines mais aussi au niveau de nos fournisseurs. Et donc le fait d'être capables de fabriquer sur demande du client final est pour une industrie conjoncturelle à cycle marqué -ce qu'est notre industrie- à mes yeux quelque chose qui fait gagner les acteurs de l'ensemble de la chaîne de fabrication. Encore faut-il pour cela que l'ensemble des acteurs de la chaîne de fabrication soient capables de se synchroniser pour fabriquer une voiture dans la semaine qui suit la commande du client auprès du réseau, et de livrer la voiture au réseau dans la semaine qui suit sa tombée de chaîne de l'usine de fabrication. Ce sont deux délais extraordinairement brefs et ce sont deux défis, je le dis, que nous voulons gagner chez Renault mais qui sont aujourd'hui encore, partiellement gagnés.

Nous avons aujourd'hui la capacité effectivement de faire cela mais nous ne le faisons pas de façon systématique encore pour toutes les commandes parce qu'il y a des contraintes, des irrégularités de chaîne que nous devons encore apprendre à gérer. Mais le chemin est clairement fixé.

Donc je pense que nous sommes effectivement une industrie innovante. Est-ce que ça veut dire que nous sommes -second point qui nous oppose à une industrie "mature"- une industrie de croissance? Certes, je l'ai dit, en Europe, l'espérance de croissance est très faible. Et même si j'espère que le signe "moins" sur les volumes annuels va changer à partir de 2004, demain ne peut être que mieux qu'aujourd'hui, il faut reconnaître que les perspectives à long terme sont une très faible croissance des marchés et notamment ce marché européen qui est le marché du monde où tous les constructeurs du monde sont le mieux installés.

Si je compare aux autres grands marchés -le marché américain, le marché japonais- je constate qu'au Japon ne sont installés comme constructeurs que les constructeurs japonais.

Je constate que, sur le marché américain, ne sont pas installés aujourd'hui tous les constructeurs du monde. Et que la spécificité du produit le plus rémunérateur du marché américain fait qu'il faut être gros aux Etats-Unis pour pouvoir gagner beaucoup d'argent aux Etats-Unis, ce qui est une forme de protection.

Alors, est-ce que ça veut dire que, pour nous européen, quand nous faisons face à la concurrence mondiale, nous avons un handicap structurel ? Nous n'avons pas un marché domestique extraordinairement rémunérateur comme d'autres ont la chance de l'avoir, et ceci constitue un handicap.

En revanche, ce handicap -pour employer un mot britannique et anglais- nous rend « lean and mean », c'est à dire que cette difficulté sur notre marché domestique nous rend probablement encore un tout petit peu plus agressifs, encore un peu plus attentifs aux coûts, encore un peu plus attentifs à l'innovation, et je pense que, de ce fait, cela nous donne une capacité, aussi, supplémentaire à nous étendre sur les marchés de croissance que sont les autres marchés mondiaux.

Je crois qu'aucun constructeur au monde aujourd'hui ne peut avoir une vocation régionale. Et je pense que chacun des constructeurs mondiaux, même s'il a une base régionale et nationale très forte, a une ambition mondiale, en partant simplement d'un constat simple que 20% des citoyens du monde achètent 80% des automobiles vendues en Europe. Et que, donc, il y a un énorme champ de développement qui sont ces 80% de citoyens, de pays qui n'ont pas encore accédé à la civilisation automobile où les américains du Nord ont accédé au début du siècle dernier, où l'Europe a accédé après, de façon massive, après la seconde guerre mondiale, et où le Japon a accédé à partir des années 60, et la Corée à partir des années 80. Donc nous avons des terres de développement et notre enjeu est d'atteindre et de se développer dans ces nouveaux marchés.

Alors pour atteindre ce résultat, chacune de nos entreprises a sa stratégie propre :

- sa stratégie d'entreprise,
- et sa stratégie "produit".

Pour Renault, nous définissons notre stratégie "produit" par le concept de "créateurs d'automobiles". Notre stratégie d'entreprise se définit largement par la réalisation de l'alliance avec Nissan et la constitution d'un groupe bi-national Renault - Nissan.

Il peut y avoir d'autres stratégies gagnantes que la nôtre, et je pense que notre concurrent le plus proche, qui a une autre stratégie, est aussi un des gagnants dans la compétition automobile mondiale. Mais chacune de ces stratégies implique une exigence de perfection au niveau de l'exécution. Et je pense, et ceci me ramène au point d'Odette, que la perfection dans l'exécution passe d'abord par une maîtrise absolue des chaînes de communication, et qu'elle implique aussi que chacune de nos entreprises puisse se concentrer sur ce qui fait sa spécificité.

En d'autres termes, que nous ne dispersions pas nos efforts et que nous ne gaspillions pas nos énergies pour assurer des systèmes fluides d'échange et de communication, alors que ces systèmes seront d'autant plus efficaces qu'ils seront partagés, qu'ils seront fondés sur des normes communes, qu'ils seront fondés sur des standards communs qui nous permettront de fonctionner efficacement avec le réseau qui nous permet de constituer nos voitures, de créer nos voitures, de développer nos voitures, et de fabriquer les demandes de voitures.

Ces normes, ces réseaux communs, impliquent à la fois des échanges d'expérience, la mutualisation d'études sur ces processus et aussi la diffusion de standards appliqués effectivement par l'ensemble des partenaires.

C'est bien là ce que veut faire Odette au niveau européen, ce qu'il faut faire au niveau européen, si nous voulons être capables ensuite de le faire au niveau mondial. Et c'est bien là le double défi d'Odette. Et force est de reconnaître aujourd'hui que si nous arrivons à établir avec nos fournisseurs de premier rang, des systèmes de communication efficaces, la chaîne de communication avec nos fournisseurs n'a pas toujours la profondeur nécessaire.

Et nous constatons que bien souvent la chaîne de communication avec nos fournisseurs s'arrête aux fournisseurs de premier rang ou aux grands fournisseurs de second rang mais ne va pas sur l'ensemble de la chaîne des fournisseurs. Ca veut dire qu'au lieu d'avoir un processus fluide qui nous permet de développer de façon efficiente, d'avoir un système de commande à la livraison parfaitement efficient, nous avons à la frontière du lieu où la communication se produit de façon efficace, des stocks, des systèmes d'attente, qui définissent la vitesse et l'efficacité d'ensemble des systèmes. Et donc je crois qu'un autre enjeu, que nous avons dans le cadre d'Odette, dans le cadre de nos systèmes, c'est de faire en sorte que ce système de circulation de l'information, d'échange d'informations, atteigne la profondeur qu'atteint effectivement l'intégration de nos véhicules, et là, il nous faut le reconnaître, nous sommes encore loin du compte.

Alors, dès lors que l'on veut partager -ce que je crois- échanger -ce qui est indispensable- il est important non seulement d'avoir, comme je l'ai évoqué, des standards techniques, je pense qu'il est aussi important d'avoir des normes éthiques, parce que si on n'a pas de normes déontologiques, de normes de gestion, ces processus peuvent être détournés et perdre leur efficacité.

Il ne faut pas seulement, pour travailler ensemble, des règles formelles, des règles techniques, il faut aussi des systèmes de chartes déontologiques, qui fassent que cette coopération fonctionne bien entre acteurs qui ont des intérêts -certes convergents- mais aussi contradictoires.

Nos fournisseurs et nous, avons un intérêt commun à ce qu'un projet réussisse mais nos fournisseurs, et nous, avons un intérêt contraire sur le point de savoir qui va bénéficier le plus de ce projet. Et il est naturel qu'avec chacun de nos partenaires, nous ayons une relation à la fois de coopération mais, pour faire grandir le gâteau -si je puis dire, mais à un moment donné- il y a aussi un débat sur le partage du gâteau. Et donc si on veut que la coopération se déroule bien, il faut que les règles déontologiques fassent que la conscience existe entre ces acteurs concurrents.

Là aussi, je pense que Odette peut jouer un rôle. Donc vous avez devant vous, et ce sont mes derniers propos, beaucoup de défis :

- des défis de gestion de la relation constructeur/fournisseur,
- des défis de gestion de la relation au sein de chacune de nos entreprises,
- des défis au niveau européen,
- des défis pour faire que ce niveau européen se développe au niveau mondial

Il est souligné sur ce tableau, que j'ai le privilège cette année, succédant à Jean Martin Folz, précédant Bernd Fischer Rider, de présider l'ACEA, c'est-à-dire l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles. Nous avons voulu que cette Association ne cesse pas d'être européenne, mais s'ouvre au monde entier : nous avons, à l'initiative de l'ACEA, depuis l'année dernière, une construction qui permet aux constructeurs automobiles du monde entier de se réunir une fois par an -et je pense que ces réunions se développeront- pour partager les préoccupations qui sont des préoccupations globales.

Et je pense que cette démarche, vous devez aussi la faire, vous vous devez de la faire et vous pouvez la faire avec le soutien des constructeurs européens d'automobiles réunis dans Odette.

Voilà les propos que je voulais vous présenter en introduction de vos travaux et, maintenant, il me reste à vous présenter mes souhaits d'un travail efficient, réussi, au sein de ce projet industriel que je crois le plus passionnant du monde.

Merci.