

Estelle GRAU

CNAM Paris

Master MR013 – M2

Cours DSY221 – Développement des Systèmes d'Organisation

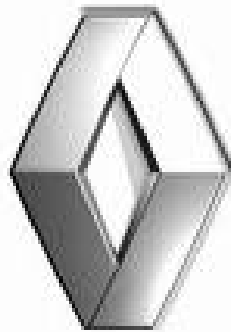
Année 2007 / 2008

Auditeur n° 05-39711

MES ANNEES RENAULT
Entre Billancourt et le marché mondial

Louis Schweitzer

Editions Gallimard 2007
Collection « Le Débat »



SOMMAIRE

BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR.....	5
POSTULAT DE L'OUVRAGE	10
RESUME DE L'OUVRAGE.....	13
HYPOTHESE & DEMONSTRATION	44
LE PHENOMENE DE LA MONDIALISATION	45
QUEL AVENIR POUR L'AUTOMOBILE ?.....	50
ANTICIPATION, ADAPTABILITE, CREATIVITE	53
LE SENS DE LA COMMUNICATION	55
UN MODE DE MANAGEMENT ADAPTE	57
DES DIRIGEANTS ET HOMMES D'EXCEPTION.....	60
UNE STRATEGIE DE CROISSANCE QUI S'INSCRIT DANS LE TEMPS.....	62
PRINCIPALE CONCLUSION	67
UNE EXPERIENCE PERSONNELLE ET UNE CERTAINE VISION DE L'INTERIEUR.....	67
DISCUTIONS & CRITIQUES	72
ACTUALITE.....	81
BIBLIOGRAPHIE DE L'AUTEUR	86

Biographie de l'Auteur

Louis Schweitzer est né à Genève (Suisse) le 8 juillet 1942, dans une famille bourgeoise protestante alsacienne ; il est le petit-neveu d'Albert Schweitzer et du chef d'orchestre Charles Münch, et cousin de Jean-Paul Sartre. Son père fut directeur du FMI (Fonds Monétaire International). Louis Schweitzer a épousé Agnès, avocate, en 1972 et ils ont deux filles.

Sa carrière

Louis Schweitzer est titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes politiques de Paris et ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

A sa sortie de l'ENA, il devient inspecteur des finances en 1970 et entre à la direction du Trésor.

En 1981, il devient directeur du cabinet de Laurent Fabius, le ministre du Budget du gouvernement Pierre Mauroy. Il le suivra ensuite au Ministère de l'Industrie et de la Recherche en 1983, puis à Matignon de 1984 à 1986.

Après l'échec de la gauche en 1986, il entre, grâce à Georges Besse à Renault, comme directeur de contrôle de gestion. Directeur financier, puis directeur général, il devient président directeur général du groupe automobile entre 1992 et 2005. A cette date, il quitte la direction de Renault, mais en devient le président du conseil d'administration (date d'échéance : 2009).

Louis Schweitzer occupe également de nombreuses fonctions sur la scène économique :

- ⇒ Président du Conseil d'administration : AstraZeneca
- ⇒ Administrateur : AB Volvo, BNP Paribas, EDF, L'Oréal, Veolia Environnement
- ⇒ Membre du Conseil de Surveillance : Philips
- ⇒ Membre du Conseil Consultatif : Allianz, Banque de France
- ⇒ Président d'honneur : MEDEF International

Louis Schweitzer est très impliqué sur la scène culturelle et sociale française :

- ⇒ Président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE)
- ⇒ Président du festival d'Avignon en 2005
- ⇒ Président de la Société des Amis du Musée du quai Branly

Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général :

- ⇒ Fondation nationale des sciences politiques
- ⇒ Musée du Louvre
- ⇒ Musée du quai Branly

Louis Schweitzer est membre du conseil d'administration de l'IFRI.

Il est membre du Club « Le Siècle ».

Louis Schweitzer a été nommé Président de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (le HALDE), le 8 mars 2005 par décret du Président de la République, Jacques Chirac.

Distinctions

- ⇒ Grand-officier de l'Ordre National du Mérite (2007)
- ⇒ Commandeur de la Légion d'Honneur

Anecdote

Il est lauréat du prix de la carquette anglaise de 1999, pour avoir imposé l'usage de l'anglo-américain dans les comptes rendus des réunions de direction de son entreprise.

Postulat de l'ouvrage

Cet ouvrage est d'abord le récit d'une entreprise française. On y découvre sa vie, ses joies et ses peines. Mais c'est aussi la description des actions effectuées par des hommes de poigne qui ont mené une entreprise à la réussite.

La première partie du livre présente l'histoire de Renault avec tous ses dirigeants avant Louis Schweitzer. La deuxième partie présente Renault sous la direction de Louis Schweitzer.

Plus particulièrement, l'auteur nous décrit les événements qui sont survenus durant la vie de l'entreprise et comment il a fait face à chaque événement, les actions qui ont été mises en place.

On voit à travers ce récit que ce dirigeant a bien mené son entreprise à la réussite et lui a permis de survivre à des moments critiques.

Il est évident aujourd'hui que l'automobile est un outil indispensable à l'homme et que ce marché ne cessera d'exister. Il, bien entendu, évoluera avec le temps puisque les produits eux évolueront avec le temps.

Pourquoi cette évolution avec le temps, tout simplement parce que l'environnement évolue, les clients évoluent, les besoins évoluent...

Ces évolutions sont dues aussi à des incontournables : une future pénurie du pétrole.

Le pétrole se fait de plus en plus rare, et donc il y a nécessité de trouver une nouvelle énergie pouvant le remplacer. Les constructeurs automobiles ont déjà créé des véhicules consommant moins d'essence.

On trouve aussi ce problème des énergies polluantes. On entend souvent parler du gaz carbonique recraché par les automobiles, et qui amène à ce réchauffement. On ressent bien cet intérêt et cette inquiétude pour l'environnement de Louis Schweitzer.

Résumé de l'ouvrage

RESUME DES CHAPITRES

I - De Billancourt à la Multinationale

De la nationalisation à la privatisation

Historiquement, Renault est marqué par son modèle social répressif, rythmé par de nombreux conflits sociaux.

La nationalisation qui est intervenue en 1945 fut perçue comme le symbole de la fin d'un patronat réactionnaire personnalisé par Louis Renault. Malgré l'existence de conflits entre direction et syndicats (les grèves de 1947 notamment), un souci de dialogue permanent existait entre le président de Renault, Pierre Dreyfus, et la CGT, syndicat majoritaire.

L'autre idée forte de l'époque était de partager les fruits de la croissance avec les salariés et les actionnaires, sans aucune mise en réserve.

En 1975, Pierre Dreyfus quitte l'entreprise et Vernier-Palliez son successeur rompt avec le modèle théorique : la priorité n'est plus le compromis avec la CGT.

En 1981, sous la direction de Bernard Hanon, Renault va connaître une période de déclin marquée par une sorte d'arrogance et d'indifférence à la finance : l'entreprise ne gagnait pas d'argent à cette époque mais en perdait (22 milliards de francs sur 1984 et 1985). Le modèle Renault de nationalisation non étatique tombe alors.

En 1985 Georges Besse reprend alors le flambeau et rétablit de suite la confiance en interne. Son objectif met un point final au modèle de Dreyfus : il s'agit de gagner de l'argent en vendant des voitures de qualité qui plaisent aux consommateurs. Il réussit à restaurer l'autorité d'une direction forte : réduction des coûts, rigueur, recentrage sur le cœur de métier, souci des aspects financiers. C'est aussi l'année de l'arrivée de Louis Schweitzer chez Renault.

En novembre 1986, Georges Besse, « *l'homme de la rupture* », fut assassiné par Action directe. Raymond Lévy lui succéda avec une stratégie basée sur la qualité. La rigueur dont faisait preuve Renault présageait déjà de sa conversion future...

En 1989, dans un souci de recentrage de l'activité de l'entreprise sur son métier, les tentatives infructueuses de rapprochement entre la France et la Suède mirent en évidence les grosses différences de cultures entre les deux pays. Renault était définitivement « *trop petit, trop seul, trop français* »...

En 1993, l'air du temps était à la libéralisation. Après ouverture du capital, l'Etat resta tout de même majoritaire à hauteur de 53%, ceci de façon à éviter une crise sociale.

Ce n'est qu'en 1996 que Renault fut finalement privatisé, sous l'action d'Alain Juppé, l'intérêt de l'entreprise ayant été privilégié. Cette privatisation ne fut l'objet d'aucune action de la part de la CGT, nettement moins influente sur les instances sociales de Renault car n'étant désormais plus le syndicat majoritaire.

Conquête de la qualité, conquête de l'Europe

La qualité est donc devenue le maître mot de Renault, associée à une plus grande vigilance au niveau de l'argent. La seconde moitié des années 80 est placée sous le signe de la rigueur qui rompt avec les idées historiquement ancrées chez Renault, liberté, créativité et audace.

Comment définir la qualité automobile ?

Elle repose sur trois dimensions qui sont :

L'exécution, avec des techniques de fabrication rigoureuses, permettant des reproductions du modèle d'origine d'une manière parfaite.

La qualité « perçue » qui s'obtient au travers du jugement que l'on peut avoir extérieurement d'une voiture ; cette dimension se rapproche de la notion de luxe

La robustesse, l'indestructibilité des voitures qui se traduisent au travers de la fiabilité et de la durabilité automobile

Mais cette qualité automobile était peu représentative des marques automobiles latines, à l'opposé des Allemandes Volkswagen et, avec une image encore plus forte car luxueuse, Mercedes. Les automobiles françaises ou italiennes avaient la réputation d'être mal finies, de rouiller, d'être fragiles et de mal vieillir... ce qui est antagonique à la qualité !

Mais qui dit qualité dit coût, car des contrôles sur le travail doivent être ajoutés ou renforcés. Or il n'était pas question que Renault répercute ce surcoût sur le prix des automobiles.

Il fallait néanmoins casser l'image qui faisait que rouler en Renault signifiait ne pas pouvoir s'offrir une voiture de qualité, faute de moyens suffisants.

Ce qui sauvait la marque en France était le sentiment national ; ce n'était évidemment pas le cas sur le territoire allemand.

La solution : jouer sur la « qualité totale » (stratégie adoptée dès 1997), basée sur la perfection du geste plutôt que la multiplication des contrôles, telle que pratiquée au Japon.

Cette « qualité totale » est obtenue en misant sur le sentiment de fierté de l'ouvrier plutôt que sur le contrôle renforcé de son travail. Grâce à une organisation « autocontrôlée », une réduction des coûts et une plus grande efficacité sont obtenus, les conflits habituels entre ouvriers et patronat ont disparus, les rapports hiérarchiques révisés au bénéfice d'une conception horizontale du travail basé sur la collaboration et le dialogue.

La marque au losange était la première marque européenne mais pour sa partie latine seulement (France, Espagne, Portugal, Italie), là où la concurrence japonaise n'était pas encore présente.

Il était donc vital de d'augmenter les parts de marché en Europe du Nord, ce qui fut fait : en Allemagne tout d'abord, bénéficiant de la chute du mur de Berlin qui permit d'implanter des concessions Renault à l'est, en Angleterre ensuite grâce à un déclin salutaire d'une certaine concurrence (Rover et Vauxhall), et à une politique de prix bas.

Renault acquiert ainsi une position plus solide sur son assise domestique, un objectif atteint de 10% de parts de marché dans chacun des pays européens.

Mais la croissance future passera désormais par delà les frontières européennes...

L'internationalisation

Après la réussite européenne de Renault, l'objectif était donc de passer à l'international.

Pour y parvenir deux idées phares de Louis Schweitzer :

La première était de permettre l'accès à l'automobile à davantage de consommateurs, donc de pouvoir vendre un véhicule plus bon marché.

La seconde était d'élever Renault au rang de marque prestigieuse, à l'exemple de Mercedes.

C'est un voyage en Russie qui va permettre au premier projet de voir le jour : fabriquer une voiture moderne, fonctionnelle au même prix de vente qu'une Lada (5 000 euros) qui elle est peu fiable. Ce véritable défi a plu aux salariés de Renault. La Logan était née. Fiable techniquement, elle donnait également cette idée en la regardant.

En France, la Logan fut perçue comme un véritable phénomène de société et elle est devenue une voiture mondiale qui se vend en Roumanie, en Colombie, au Maroc, en Russie, en Inde mais aussi en Europe occidentale...

La Logan renoue avec l'histoire et les racines de Renault au travers de la voiture populaire.

Pour s'adapter à la diversité du monde, il faut étudier les pistes de développement qui sont souvent liées à des indicateurs tels que le niveau de vie des classes moyennes, la liberté d'action pour s'installer quelque part. La solution de Renault est d'acquérir des constructeurs locaux, avec les incertitudes et les risques que cela représente, comme l'exemple malheureux de General Motors aux Etats-Unis ou bien celui de Rover.

L'internationalisation de Renault s'est faite sur un projet de « croissance rentable », en s'intéressant aux pays qui ne sont pas saturés d'automobiles et qui ont une population nombreuse donc avec des consommateurs potentiels comme au Mexique ou au Brésil, puis dans un avenir proche en Chine ou en Inde.

Renault mise à la fois sur une stratégie bien pensée mais aussi sur les opportunités à saisir, s'interdisant les pratiques de corruption.

Enfin, pour palier au réel déficit d'image des marques françaises à l'étranger, Renault accède à la Formule 1. Ceci permet également d'accéder à une part d'aventure, si chère à l'entreprise.

En 2005, Renault devient champion du monde avec le double titre de meilleur pilote et constructeur. Les retombées furent nombreuses, notamment grâce à la publicité qui avait été faite autour.

L'alliance avec Nissan, ou la mondialisation du management

Le projet avec Nissan devait préserver Renault en cas de d'échec. Pour cela Renault décidait en 1999 de ne pas aller au-delà de 33,3% du capital. Cette « prudence » fut parfaitement perçue par le personnel, enthousiasmé au demeurant par ce nouveau pari.

La différence de culture entre les français et les japonais était réelle; le barrage de la langue s'imposait également à Renault comme une évidence, avec toutes les difficultés de compréhension que cela peut supposer. L'éloignement géographique des deux pays renforçait aussi ce sentiment de différence. Avoir conscience de tout cela permit d'éviter certaines erreurs, comme ce fut le cas précédemment avec Volvo.

Un mode de management adapté est aussi essentiel, de façon à faire pression en permanence par le haut de la hiérarchie et faire en sorte que les deux parties en opposition convergent vers un objectif commun. De plus, pour conserver l'esprit de communauté qui rend fier de son entreprise et une « fidélisation » à la marque, le mode de management retenu doit être basé sur une adéquation des intérêts personnels des salariés et de la direction, pas seulement sur du financier pur. La valeur du long terme prévaut.

La personnalité de Carlos Ghosn, ses qualités et son charisme sont également pour quelque chose dans la réussite de l'alliance Renault-Nissan. Le patron du groupe a su ne pas se comporter comme un colonialiste malgré la prédominance française.

Il possède une expérience des pratiques multiculturelles, à la fois personnelle et professionnelle, il maîtrise les techniques managériales anglo-saxonnes et est doué d'une extraordinaire capacité d'entraînement des troupes. Selon Louis Schweitzer : « *Pour réussir un rachat, il faut donner aux gens des raisons d'être contents de travailler pour vous* ».

Au-delà de la personnalité de Carlos Ghosn, les éléments qui ont fait que l'alliance Renault Nissan a réussi sont les suivants :

- une volonté de travailler ensemble de part et d'autre, pas de résistance de l'entreprise rachetée
- le peuple japonais sait apprendre des autres cultures sans se faire envahir par elles, avec une volonté d'assimilation et d'intégration des progrès techniques ou managériaux
- il ne s'agit pas d'une fusion mais d'un groupe de deux entreprises, avec un transfert de connaissances bilatéral, une réciprocité
- un discours clair de Renault dès le départ, une ligne de conduite fidèle, de la constance

II - L'objet automobile

Les grandes familles de l'automobile

L'automobile est un utilitaire, certes, mais également un objet identitaire.

Tout d'abord, elle doit s'adapter naturellement à son écosystème :

- de grosses voitures, peu raffinées techniquement aux Etats-Unis
- des voitures plus petites, économiques, silencieuses et respectueuses de l'environnement en Europe
- des voitures silencieuses sans vibration aucune au ralenti en Corée ou au Japon
- des véhicules robustes et résistants, sans entretien important dans les pays émergents

Le cahier des charges techniques est donc spécifique...

Ensuite l'automobile représente certaines valeurs :

- le statut social, l'apparence lié au pouvoir d'achat aux Etats-Unis
- une affirmation de soi, la sobriété, le raffinement en Europe, avec des différences notables entre voitures allemandes, françaises ou italiennes...

A l'intérieur même d'une nation, des différences existent entre les marques.

En France par exemple :

Peugeot c'est la culture de l'Est, bourgeoise et conservatrice

Citroën c'est l'innovation, le génie mais aussi la fragilité financière et technique

Renault, d'abord située entre les deux premières marques citées, est passée de la voiture bourgeoise à la voiture populaire

La stratégie française est de rechercher la différence, une personnalité particulière, pas de copier les Allemands par exemple : esthétique, agrément, confort, art de vivre, invention, liberté qui constituent les valeurs profondes de la France.

Le style français s'exprime pleinement dans le « design » d'une voiture qui possède une personnalité propre, reconnaissable et exportable à l'étranger.

Au Japon, nous constatons une opposition permanente de styles, entre tradition et refus du conformisme. Il n'existe pas dans le domaine automobile d'unité apparente, les microvoitures ludiques japonaises côtoient des modèles beaucoup plus classiques.

Aux Etats-Unis, les voitures japonaises ont fait leur niche progressivement car moins chères et meilleures.

Conception et vente d'une automobile

La naissance d'une nouvelle voiture représente un réel pari sur l'avenir, tant les risques sont importants. Trois étapes critiques sont à différencier :

La conception du modèle : il s'agit d'un objet qui sera produit à grande série avec d'énormes investissements dont il faudra assumer les conséquences pendant longtemps, près d'un demi-siècle ;

La vente du véhicule : la dépense est énorme avant la première vente effective ; pas de droit à l'essai ou à l'erreur, l'idée du projet doit être bonne dès le départ.

Les acheteurs potentiels : l'objet conçu deux à trois ans avant sa réalisation et sa mise sur le marché, doit encore correspondre aux souhaits des consommateurs, qui peuvent évoluer très rapidement car l'automobile est très liée à la mode.

Les choix de départ engagent l'avenir de l'entreprise. Pour limiter au mieux les risques, il faut s'appuyer au maximum sur des éléments rationnels comme les « tests cliniques » sur un échantillon de consommateurs, la réflexion sociologique sur l'automobile.

Cette réflexion sociologique permet par exemple de comprendre pourquoi un Espace n'a eu qu'un succès très relatif en comparaison avec son équivalent américain, le Voyager de Chrysler. L'Espace était destiné aux familles avec plusieurs jeunes enfants. Or, en France, ces familles ne sont pas forcément fortunées et n'ont donc pas les moyens d'acheter ce type de véhicules.

Aux Etats-Unis, la Chrysler était beaucoup plus abordable financièrement...

Il ne s'agit pas de copier mais d'adapter, de respecter les échelles.

Au travers des nouveaux modèles, il s'agit à la fois de fidéliser la clientèle existante et d'attirer également de nouveaux consommateurs.

La volonté d'innover de Renault repose sur une décision unique quant à l'acceptation du design proposé pour un nouveau modèle. Louis Schweitzer conservait donc la décision finale, mais toujours après concertation auprès des experts : directeur du produit, directeur de projet, directeur du design.

Certains pré-requis sont importants : le silence d'un moteur diesel, l'aérodynamisme, ou la tenue de route. Faute de quoi il y a rejet du modèle.

Les aspects publicité sont très importants dans le lancement d'une nouvelle voiture : l'avantage c'est que l'entreprise dispose de trois à quatre mois pour tester la publicité en question avant sa sortie devant le public. Une publicité se doit d'être originale et de coller à l'image de la marque. Mais il existe une limite à la publicité : elle peut influencer le consommateur, certes, mais pas à n'importe quel prix et celui d'une voiture est lourd dans un budget...

Une voiture ne se distribue pas comme autre chose, il existe des modalités spécifiques en fonction des pays. Internet n'est pas non plus la solution miracle de demain.

Le client a en effet besoin de proximité avec la voiture, mais aussi avec le vendeur qui représente l'assurance d'un bon service après-vente.

En France, l'achat de la voiture se fait sur commande, même si cela représente des délais de livraison et donc d'attente pour le client.

C'est différent aux Etats-Unis où le client entre chez un concessionnaire et repart au volant du véhicule qu'il aura acheté : il s'agit ici de l'achat « instantané ».

L'avenir de l'industrie automobile

L'automobile est devenue le symbole de la société de consommation : elle est à la fois « banale » mais elle conserve toujours aussi sa part de rêve...

Au XXe siècle, tout comme la télévision, l'automobile a d'abord été réservée à des classes plus favorisées.

L'automobile représente un bien d'appropriation que l'on ne partage pas dans un modèle socio-économique où prime l'individualisme.

Mais ce symbole de la société occidentale se voit aujourd'hui contesté au travers de problématiques préoccupants tels que la pollution atmosphérique, l'encombrement des voies d'accès aux grandes villes et l'insécurité routière.

De gros efforts ont bien sûr déjà été faits sur ces tous plans, mais il reste cependant un souci majeur lié à la production de gaz à effet de serre qui s'accroît dangereusement au rythme de l'accroissement du nombre de véhicules en circulation dans le monde.

Les problèmes de pollution de proximité sont pris en compte, ceux de la pollution globale beaucoup moins et nous n'avons à ce jour aucune solution disponible. La réponse, si elle existe, n'apparaîtra qu'à très long terme.

Autre point bloquant : l'industrie automobile joue un rôle très important sur le plan de l'emploi et de la croissance aux Etats-Unis, en Europe et au Japon. L'influence du lobby automobile est fort, notamment américain qui influe directement sur la politique du pays.

En Europe, c'est beaucoup moins vrai compte tenu de la diversité des constructeurs et de leurs objectifs. Il existe par contre des sortes de « groupes de pressions », s'intéressant de près ou de loin au monde automobile (taxi, transports routiers, presse automobile ou spécialisée,...), qui ont une réelle influence sur l'opinion publique et donc sur les gouvernements.

La démographie et la géographie des pays jouent un rôle très important sur les politiques automobiles pratiquées. Une véritable gestion de l'espace doit être menée à l'échelle d'une ville, d'une région et d'un pays. Les encombrements sont des questions de gestion locale, il n'y a pas de recettes généralisables.

Les questions de sécurité routière sont de plus en plus présentes dans les esprits et sont même devenues, avec le temps, des préoccupations centrales.

Le concept de « sécurité passive » a été revendiqué par Renault et est devenu un jalon important pour la sécurité des automobilistes proprement dite, mais aussi pour l'image de marque de la Régie.

Une politique de répression, essentiellement basée sur un sentiment de criminalité avec la « violence routière » se révèle être un succès car homogène, non aléatoire et égalitaire.

La publicité, au travers des messages qu'elle envoie, peut elle aussi être contrôlée : l'application de contraintes communes pourra amener à une meilleure prise en compte de la sécurité des conducteurs et de ses passagers, mais aussi des piétons.

L'automobile est un bien d'appropriation éminemment personnel et les transports en commun ne pourront pas la supprimer : la voiture apporte un avantage sur le plan de l'agrément et de la vitesse...

Concernant la « gestion sociale » de l'automobile, les constructeurs ont intérêt à plaider le long terme et ne pas se battre comme ils le font aujourd'hui sur tous les fronts qui semblent « culpabiliser » l'automobile : pollution, restrictions de circulation en ville, limitations de vitesse...

Jouer avec le monde tel qu'il est

Si l'on veut parler de révolution au sujet de Renault, c'est celle entreprise par Georges Besse qui a permis d'inverser la logique stratégique de l'entreprise : passer du « fabriquer des voitures, pour gagner de l'argent, qui va permettre d'investir pour pouvoir en fabriquer de nouvelles » à « gagner de l'argent en vendant des voitures de qualité et qui plaisent ». Ce système a explosé avec la création de l'Union européenne.

Louis Schweitzer a poursuivi cette œuvre en choisissant l'international et la croissance, basés sur des paris. Il a avancé de manière très méthodique et très volontaire, essuyé des échecs et embrassé des victoires, avec beaucoup de pédagogie et un esprit collectif qui a permis de faire le meilleur usage des différents talents en présence.

Il s'agit de chercher la croissance là où elle se trouve, sur les marchés en développement.

L'alliance Renault-Nissan est la preuve que des entreprises qui ont une forte identité nationale peuvent avoir des ambitions mondiales et des implantations dans beaucoup de pays.

La financiarisation galopante de l'économie risque de bousculer ces façons de faire et de penser. Les actionnaires n'ont pas de nationalité et sont purement financiers.

Il n'y a plus cohérence entre l'intérêt de l'entreprise et son mode de gouvernement. Grâce à un actionnaire stable et prêt à prendre des risques, Renault a pu s'allier avec Nissan. Ne pas oublier que l'actionnaire a tous les droits et qu'il faut faire en sorte de le rendre heureux...

Chez le Renault entreprise mondiale d'aujourd'hui, on retrouve le code génétique du Renault aventureux des origines, le Renault d'avant 1914.

C'est une entreprise affective et solidaire. Les réussites sont collectives, les échecs aussi.

Renault est une entreprise marquée par une culture de liberté et de discussion, très française, et qui réussit dans le monde. Un exemple à suivre...

ANNEXE

L'adieu à Renault

La stratégie de Louis Schweitzer a été de faire grandir Renault, de lui trouver des partenaires, de l'internationaliser tout en préservant sa personnalité, son âme.

Renault est une entreprise unique, exceptionnelle, irremplaçable pour son esprit de liberté, de créativité et ses valeurs humaines.

Il s'agit de faire confiance à la réflexion, à l'écoute, à l'intuition, aux débats, le tout dans un souci de rigueur et de qualité.

La stratégie de Renault est fondée sur le risque accepté et maîtrisé dans la politique d'alliance, d'acquisition, mais aussi de produit et de design, des objectifs communs, le partage des fruits de la réussite, l'autonomie et la délégation. La stratégie doit faire le lien entre le présent et l'avenir.

Sur le long terme, efficacité et éthique sont inséparables. Ce n'est nulle part plus vrai que dans les rapports humains.

Hypothèse & Démonstration

Louis Schweitzer développe une réflexion sur l'industrie automobile. Son intérêt pour la mondialisation est très marqué. Il montre son attrait à la conquête du monde et ainsi du développement multinational de Renault.

Il pose également une question au centre des préoccupations du moment qui se traduisent par deux termes essentiels : le pétrole et l'environnement.

On sent sa préoccupation d'une part pour l'environnement écologique de la planète, mais aussi il pose cette grande question mondiale sur la recherche d'une nouvelle énergie qui remplacera le pétrole.

Ce patron d'entreprise avec son expérience de responsable politique décortique les stratégies appliquées en fonction des contextes économiques, humains, culturels et financiers. Ces points sont retracés au travers de l'histoire du groupe automobile français.

Le phénomène de la Mondialisation

La mondialisation, l'ouverture des échanges se traduisent par l'émergence de nouvelles puissances industrielles, comme la Chine, l'Inde, l'Amérique latine, l'Asie qui offrent à la planète économique un marché plus vaste, une capacité d'innovation plus forte et une division internationale du travail à plus grande échelle, ce qui stimule le dynamisme de l'économie mondiale. Sur le marché de l'automobile, Louis Schweitzer cite chacune de ces grandes puissances industrielles, décrit leurs points forts et particularismes, ainsi que leur stratégies propres.

Il est vrai que le déclin relatif de la France dans un monde en mouvement peut générer, et à juste titre, un sentiment d'inquiétude très fort. Il se manifeste non seulement par des délocalisations, mais plus fondamentalement par la localisation de l'investissement mondial.

La délocalisation est un phénomène majeur qui est concentré dans des zones en développement et non en Europe...

Il est donc tout à fait pertinent de se poser la question de l'avenir de l'industrie automobile française, une des rares activités de production ayant encore aujourd'hui pignon sur rue, ce qui n'est plus le cas par exemple des charbonnages de France, de la sidérurgie, de l'industrie textile...

La France doit faire face à une compétition à deux niveaux :

⇒ Les pays émergents, grâce aux multinationales notamment, ont pu investir et constituer des zones de production de plus en plus performantes bénéficiant de salaires moins élevés. Compte tenu de nos systèmes sociaux et du niveau de salaire qui existe dans nos pays européens, la compétition frontale sur des produits

relativement standardisés est impossible. Il s'agit donc de trouver de nouveaux produits en stimulant l'innovation et la formation.

- ⇒ Les pays occidentaux entre eux, en fonction de l'attractivité sur leur territoire, leur capacité d'innovation et leur politique de travail, constituent autant de concurrents réels ou potentiels au développement de l'industrie nationale.

L'industrie automobile européenne a su préserver ses centres de production d'une délocalisation galopante et ne devrait donc pas disparaître. En effet, certaines chaînes de montage ne peuvent s'éloigner des équipementiers car liés à des « flux synchrones » ; les constructeurs préfèrent avoir leurs fournisseurs à proximité pour des raisons évidentes de réduction des coûts logistiques. Même logique économique concernant le bénéfice qui existe à avoir des voitures fabriquées localement, prêtes à être livrées au client final sans délais supplémentaires.

Le danger de voir délocaliser les usines automobiles semble difficile à imaginer tant le déplacement de celles-ci implique de gros investissements sur le plan humain et financier. La logique de conquête de nouveaux marchés impose naturellement de construire sur les lieux de vente et l'Europe de l'Est possède un potentiel important pour les implantations.

La délocalisation vers des pays lointains ne sera possible que si les coûts du fret et du change baissent.

Les trois grands marchés mondiaux de l'automobile que sont les Etats-Unis, le Japon et l'Europe, offrent des produits distincts et peu mondiaux, même si certaines composantes sont mondiales. Et à l'intérieur d'une nation, des différences existent, répondant à un besoin d'identification particulier et à certaines valeurs propres à chaque clientèle. La voiture est un objet identitaire qui la préserve d'une banalisation et de la disparition de sa grande diversité actuelle.

Quel avenir pour l'automobile ?

L'automobile, véritable symbole de la société occidentale et de consommation, se voit aujourd'hui contestée au travers de problèmes préoccupants tels que la pollution atmosphérique, l'encombrement des voies d'accès aux grandes villes et l'insécurité croissante routière.

En réaction à cela, les grandes industries automobiles tout d'abord, ont orienté en conséquence leur outil et adapté leur offre :

- ⇒ Les moyens de production automobile eux-mêmes ont été revu, ceci de façon à générer le moins possible de pollution atmosphérique par exemple, à réduire la consommation d'eau
- ⇒ Les différentes pièces constitutives d'une automobile sont fabriquées dans un réel souci de recyclage maximal (jusqu'à 95%)
- ⇒ L'utilisation d'une voiture roulante doit être la plus écologique possible : véhicules hybrides ou électriques, filtres à particules, pots catalytiques,...

L'aménagement du territoire et la gestion des communes et de leurs grandes villes proposent des choix adaptés aux problèmes d'encombrement, de stationnement ou de circulation : développement de transports en commun roulant au carburant « vert »,

création de pistes cyclables, aménagement de parkings en périphéries des grandes agglomérations,...

Enfin le gouvernement français impose davantage de rigueur et de respect concernant les règles de conduite (vitesse, alcool, ...), de comportement au volant et de sécurité, à la fois du conducteur mais aussi des autres (protection des piétons, des cyclistes,...).

Louis Schweitzer prend la Régie Renault comme exemple concret pour parler des mutations et des transformations profondes engagées par les grandes entreprises françaises au cours de ces 25 dernières années.

Prendre le cas de Renault est un exemple pour tous : l'industrie automobile est en effet représentative sur bon nombre de plans...

Voici donc quelques règles simples et de bon sens qui, appliquées intelligemment à toute gestion d'entreprise, quelque soit son créneau d'activité, son degré d'implantation, sa nationalité et son assise financière, devraient guider les patrons d'aujourd'hui et de demain.

Anticipation, adaptabilité, créativité

Tout d'abord, l'auteur convainc son lecteur sur le fait que les industriels français possèdent naturellement une bonne part d'adaptabilité et de créativité pour faire face à une concurrence toujours plus féroce et multiple.

Une entreprise doit être tout sauf statique : il s'agit de savoir évoluer rapidement en fonction des événements politiques, économiques, sociaux et culturels du moment. L'anticipation est un atout majeur mais prévoir à l'avance quel sera le choix de sa clientèle reste tout de même assez aléatoire.

Sur ce point Louis Schweitzer nous parle de certains échecs chez Renault en termes de stratégies automobiles qui furent retentissants : dans le domaine du haut de gamme par exemple, la Safrane, héritière de la R 25 qui avait bien fonctionné mais uniquement sur le territoire national, fut un désastre financier. Il en fut de même pour la Vel Satis qui devait mener à la réussite sur la base de faibles volumes mais faire la différence par son originalité.

A l'inverse, un succès commercial inattendu qui permet de dire que toute rationalisation ne se décrète pas mais qu'elle se déduit parfois à posteriori : le cas de la R4, qui n'a pas été un succès lors de sa sortie contrairement aux espérances, fut finalement adoptée au bout d'un certain temps. Cette voiture n'était porteuse d'aucune indication de classe sociale et c'est finalement cela qui a séduit !

Louis Schweitzer nous rappelle qu'il faut toujours tirer les enseignements de ses échecs, des lacunes, comme de ses succès, qu'il faut savoir faire des paris sur l'avenir et oser prendre des risques.

Le sens de la communication

Autre clé de la réussite en entreprise : les aspects communication, information et publicité autour d'un produit sont déterminants pour influencer les choix de la clientèle et donc les ventes futures.

Par exemple, pour le lancement de la Logan, le Techno Centre ultra moderne de Guyancourt fut choisi, en présence de journalistes de tous les pays émergents susceptibles de s'intéresser à cette voiture. Les effets furent garantis.

Un discours clair prodigué en interne fait aussi partie intégrante de la politique générale de Renault au travers des ans. Que se soit lors des grèves de 1947 sur le site de Billancourt ou bien celles de 1985 dans les usines du Mans, pendant la crise conjoncturelle de 1995 menant à la fermeture de l'usine de Vilvoorde en Belgique, le dialogue a toujours été maintenu entre la direction du groupe, les salariés et les représentants syndicaux, la CGT essentiellement.

Une grande franchise et de la fermeté dans les mots et dans l'action, même lorsque la situation est très tendue, associée à une réelle volonté de consultation et de négociation, permet de sortir de la crise, de rétablir la confiance, de retrouver un sentiment de fierté au sein du groupe.

Le sens de la pédagogie et un esprit collectif permet de franchir bien des obstacles.

Un mode de management adapté

Louis Schweitzer met en avant l'idée que nous ne pouvons ignorer la culture de l'autre si nous souhaitons travailler efficacement, surtout dans un contexte international.

L'expérience de Renault avec Nissan nous donne quelques enseignements précieux sur ce plan.

La façon de travailler d'un japonais est très différente de celle d'un français : ses valeurs, ses coutumes et sa socialisation sont tout autres. Avoir conscience de cette évidence dès le départ permet de mettre en place le cadre nécessaire et d'éviter ainsi certaines erreurs.

Trouver une langue de communication commune mais neutre permet, en général, d'avoir de part et d'autre le même degré de facilité/difficulté et éviter ainsi les complexes d'infériorité. Dans le cas du binôme franco-japonais décrit dans l'ouvrage,

la langue anglaise fut choisie, avec l'e-mail comme outil d'échange pour palier au problème d'éloignement géographique des salariés. Ces choix se révélèrent bénéfiques pour le groupe et bien adaptés aux circonstances.

Le mode de management se doit également d'être cohérent avec les situations à gérer : un contexte multiculturel nécessite une direction suffisamment forte pour faire pression sur les équipes et les faire avancer dans une direction commune, avec des objectifs connus et partagés de tous... La hiérarchie mise en place doit donc veiller à la coordination de l'ensemble et obtenir une unité quant aux décisions prises, ce qui n'est pas chose aisée.

Tout ceci est à l'origine du management dit « interculturel » dont nous entendons fréquemment parler et pour lequel des sessions de formation pour les managers sont de plus en plus prodiguées, la demande et l'intérêt étant croissants.

Il s'agira en effet de profiter au mieux des « facultés » propres à chaque culture, comme l'obéissance et la curiosité d'apprendre chez un japonais, ou bien la créativité et le goût du risque chez un français, d'associer autant que faire se peut les intérêts de l'entreprise avec ceux des salariés. Travailler en respectant l'individu avec toutes ses particularités et ses contradictions, trouver le meilleur de chacun pour « tirer vers le haut », inciter à une participation « contrôlée » et à du collaboratif plutôt qu'obliger les individus à respecter aveuglément les ordres donnés.

L'alliance Renault-Nissan s'est construite sur ces bonnes pratiques.

Pour résumer, nous parlons ici d'une gestion des ressources humaines qui s'adresse à l'intelligence des personnes, respectueuse des différences et exploitant, dans le sens noble du terme, la complémentarité des compétences, du savoir-faire et du savoir-être.

Des dirigeants et hommes d'exception

La personnalité des dirigeants y est aussi pour beaucoup dans la réussite ou l'échec d'une politique d'entreprise : de grands hommes se sont succédés aux commandes de la Régie Renault, chacun avec ses différences, son particularisme et ses objectifs propres.

Nous pouvons citer notamment Pierre Dreyfus, un dirigeant soucieux du partage des fruits de la croissance entre tous ses acteurs, salariés et actionnaires, Georges Besse représentant « *l'homme de la rupture* » qui permit à l'entreprise de se doter d'une direction forte avec un réel objectif de rentabilité et de prise en compte des aspects financiers (crise du début des années 1980), Raymond Lévy et sa stratégie basée sur la qualité, Louis Schweitzer propulsant Renault à une échelle internationale dans une dynamique de croissance maîtrisée...

Les grands hommes font en effet les grandes entreprises : la personnalité, le charisme, le leadership, l'intelligence, l'expérience et l'engagement de certains font effectivement la différence.

Ces femmes et ces hommes d'exception sont heureusement nombreux dans le monde de l'entreprise et de l'industrie.

Louis Schweitzer en fait partie et nous pouvons le considérer comme un exemple de patron.

Une stratégie de croissance qui s'inscrit dans le temps

S'intégrer dans une logique de mondialisation paraît inéluctable de nos jours mais ceci ne s'improvise pas du jour au lendemain.

De par son expérience personnelle, Louis Schweitzer nous enseigne qu'il faut d'abord penser à l'Europe, pour une construction intelligente, méthodique et progressive de son assise domestique, avant de pouvoir passer à l'échelle mondiale. Il s'agit également d'être prêt à prendre des risques, nécessaires mais mesurés, et de construire ensemble un marché unique.

Il convient de jouer judicieusement les alliances et les rapprochements stratégiques pour affronter ensemble le territoire mondial, plutôt que de se lancer seul.

Ne pas oublier que d'avoir des ambitions internationales ne signifie pas oublier ses origines nationales ; ce qui permet aux alliances d'être efficaces est basé sur la connaissance et le respect de l'identité de l'autre, avec un objectif commun qui est de se mesurer au marché global.

Mais chacun sait que le monde ne s'est pas fait en un jour...

La stratégie de Renault repose sur du long terme, ce qui implique d'accepter le fait de devoir perdre de l'argent dans un premier temps, pour pouvoir en gagner beaucoup plus tard...

Bien choisir ses lieux d'implantation est déterminant, tout comme de préférer adapter son outil de production et ses méthodes de gestion au marché local existant. L'échec de Renault lié à sa tentative d'implantation aux Etats-Unis se révèle tout à fait significatif : l'erreur majeure a été de vouloir vendre des voitures de conception française, coûteuses, non adaptées à la mentalité américaine et à son mode de vie, plutôt que de se concentrer sur des marques locales, certes en difficulté mais susceptibles de revenir à un niveau de vente intéressant bénéficiant notamment d'une logistique, de canaux de distribution et de chaînes de fabrication déjà en place.

Expatrier ses ingénieurs à l'étranger peut paraître coûteux et long, mais comprendre et adopter des techniques ayant déjà fait leur preuve depuis longtemps peut se révéler payant à terme.

Il convient de construire son avenir, en commençant par les fondations, et en les faisant les plus solides possibles. Prendre le temps d'observer, de comprendre, d'assimiler, de sélectionner, d'investir tant financièrement qu'humainement, avant de se lancer dans une nouvelle aventure qui se révélera pérenne.

Opter pour une stratégie de long terme et non pas seulement miser sur une logique purement financière est primordial, mais cet objectif est d'autant plus compliqué

aujourd'hui que les grandes entreprises sont de plus en plus souvent contrôlées par des Fonds d'investissements ou de pensions privilégiant le profit immédiat et les intérêts de leur pays d'origine.

Il faut donc mettre tout en œuvre pour séduire et convaincre son actionnaire.

Principale conclusion

Une expérience personnelle et une certaine vision de l'intérieur

L'ouvrage est issu d'entretiens effectués avec l'auteur Louis Schweitzer, encore en fonction dans l'entreprise à cette époque.

L'auteur a choisi de nous faire part de son expérience personnelle en tant que dirigeant d'un grand groupe industriel automobile français. Son vécu « terrain » associé à une grande faculté de recul sur les événements permet d'obtenir une œuvre dans laquelle il joue en permanence le double rôle d'acteur et de spectateur ; il réussit habilement la prouesse d'être à la fois juge et partie sur des thèmes et problématiques contemporaines de société.

Une observation avisée complétée d'une analyse critique, le tout traité avec beaucoup d'intelligence et de finesse, amène le lecteur à prendre conscience que l'avenir du monde n'est peut-être pas si noir et que l'optimisme reste de rigueur.

Par contre, peu ou pas de références bibliographiques dans cet ouvrage susceptibles d'amener le lecteur à éveiller facilement son sens critique, à peser le pour et le contre et ouvrir le débat.

Un comparatif avec des études ou des expériences de personnalités comparables aurait pu apporter une dimension supplémentaire à ce livre néanmoins très bien pensé et retranscrit.

L'œuvre est donc traitée comme une interview structurée et organisée, focalisée sur une entreprise particulière et un secteur d'activité bien précis.

Il n'y a peut-être qu'un acteur interne à la Régie Renault pour décrire avec autant de détails, d'anecdotes et d'émotion les épisodes « clés » et les étapes charnières qui ont permis de construire ce grand groupe national. Le résultat est donc une sorte de vision intérieure unique, impossible à égaler par la simple restitution d'une personne étrangère à l'histoire de l'entreprise.

C'est ce qui fait la richesse de ce récit et ce qui explique sans doute le choix de son auteur pour ne pas le « parasiter », le dénaturer ou simplement l'alourdir par quelque rapprochement littéraire.

A noter que « *Mes années Renault* » ne sont pas non plus traitées comme un souvenir nostalgique d'une expérience passée puisque l'essentiel du livre a été élaboré alors que Louis Schweitzer était toujours aux commandes de l'entreprise et donc dans le feu de l'action.

Enfin, en annexe de l'ouvrage, un très bel adieu à Renault au travers de la retranscription du discours du 3 juin 2005 prononcé par un chef d'entreprise très ému, à la fois fier et reconnaissant de la valeur et de l'engagement de chacune des ressources humaines qui composent la Régie, confiant et serein pour l'avenir, avec l'assurance que son successeur, Carlos Ghosn, poursuivra avec panache l'œuvre largement engagée sur la voie du succès à l'international et de la croissance contrôlée.

Discussions & Critiques

A la lecture de ce livre, on découvre une entreprise forte qui a su traverser des difficultés et s'est battu là où d'autres auraient fermées ses portes.

Aujourd'hui on peut parler de Renault comme une entreprise forte et puissante. Bien assise dans son pays, et en pleine compète du monde avec des partenariats florissants. Mais, on ne peut tout de même pas oublier les suicides d'employés du Technocentre de Guillaucourt. On peut soupçonner une pression morale trop forte dans ce complexe.

Ces hommes comme **Louis Schweitzer** et **Carlos Ghosn**, charismatique qui mène des entreprises à la conquête du monde. Mais tout le monde n'a pas cette même logique.

Certes du point de vue stratégique, on peut suivre ces exemples les adapter à d'autre entreprise. On se rend compte qu'une entreprise qui veut vivre et prospérer ne peut rester que dans son pays national. Elle doit impérativement devenir internationale.

On peut conclure que, pour réussir dans l'industrie automobile, il est nécessaire de : être créatif en terme de design, de moteur, de sécurité, être soucieux de l'environnement, s'internationaliser, réaliser des partenariats...

Louis Schweitzer offre une vision optimiste du monde industriel de demain à travers le cas particulier de l'automobile.

Cependant, nous pouvons nous questionner sur la place réelle occupée par l'industrie en général en France. Est-ce que l'exemple du cas Renault, tel que décrit par l'auteur dans son ouvrage, est applicable en l'état à l'ensemble des industries françaises ?

Pour que l'évolution de ce grand groupe national ne reste pas un cas isolé profitant de solutions opportunistes ou d'ingéniosités liées à l'esprit d'à propos de ses dirigeants successifs, il s'agit de proposer un cadre propice au développement du tissu industriel, quelque soit son secteur d'activité et le degré d'implantation (niveau mondial, européen, national, régional ou local).

L'ouvrage de Louis Schweitzer pourrait par exemple être complété par une troisième partie offrant des pistes concrètes d'amélioration ou de changement applicables à l'ensemble des acteurs de notre économie, femmes et hommes politiques, industriels ou issus de la sphère artistique et culturelle.

Selon des sources INSEE et un rapport du CERNA (Centre d'économie industrielle Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris), le poids de l'industrie française dans son économie, en termes de valeur ajoutée, d'emplois et d'investissements reste plus faible que dans les autres pays étudiés (Allemagne, Grande Bretagne, Italie, Etats-Unis, Japon sur la période 1978 à 2003).

L'industrie française obtient cependant les meilleurs résultats en matière de Recherche et Développement et de productivité du travail.

Il faut savoir que l'industrie occupe en France plus d'un tiers de la population active et produit un peu plus de 45% de la valeur ajoutée (sources INSEE).

L'industrie constitue l'élément dynamique du progrès : c'est par l'industrie que passe la productivité et les augmentations de niveau de vie qui se diffusent sur l'ensemble du tissu économique.

De plus, les Français sont fiers de leur industrie, qu'il s'agisse du TGV, des grands constructeurs automobiles comme Renault ou de l'aéronautique avec Ariane.

Il faut savoir que les métiers de l'industrie ont considérablement évolué entraînant une augmentation importante des niveaux de qualification : seulement 15% de main d'œuvre peu qualifiée dans l'industrie, alors que ce pourcentage est deux fois plus important dans les services.

Le secteur industriel est donc plus attractif au niveau de l'emploi et il est capable d'attirer les cerveaux les plus novateurs.

Autre point : l'industrie est étroitement liée au développement durable et les grands patrons devront intégrer davantage les normes environnementales et sociales pour répondre aux exigences de la société d'aujourd'hui.

La France possède des atouts sérieux comme un système éducatif qui forme des scientifiques reconnus et faisant partie de l'élite mondiale, une recherche publique et privée où de forts potentiels ne demandent qu'à s'exprimer, un socle industriel permettant de se lancer facilement dans de nouvelles aventures.

Pour relancer efficacement la mécanique industrielle du pays et de l'Europe, certains axes devraient être pris ou favorisés comme par exemple :

- ⇒ Le renforcement d'un environnement financier favorable à l'innovation tant au niveau européen que national et régional (dépôts de brevets, ...), le soutien des projets originaux grâce à des mesures réglementaires appropriées, la reconnaissance stratégique de la recherche par la puissance publique et le développement d'une recherche publique qui déboucherait sur des projets concrets dans le domaine économique, industriel et social
- ⇒ Un rapprochement géographique salubre des équipes chargées de l'innovation (département R&D) de celles de l'industrie (département production)
- ⇒ La diminution des charges sociales et fiscales qui bloquent souvent les investissements et découragent les entrepreneurs
- ⇒ L'encouragement fort des tentatives de coopérations ascendantes et transversales à tous les niveaux de la société, le travail d'équipe non seulement à l'intérieur des entreprises mais aussi entre la sphère publique et privée
- ⇒ La bonne gestion et la mise à disposition de compétences à tous les niveaux, le développement des échanges au niveau international

- ⇒ La restauration de conditions concurrentielles en termes de délai notamment, encore assez problématique et pénalisante en France, d'une organisation de la production compétitive en termes de coûts et de qualité, d'une bonne infrastructure de transport et d'approvisionnement en énergie, la possibilité de commercialiser rapidement et à grande échelle les produits novateurs partout dans le monde

Pour résumer, avoir une véritable politique industrielle digne de ce nom...

Actualité

Boursorama,11/01/08 :

Nissan, détenu à 44% par Renault, devrait conclure un accord avec Chrysler dans lequel il lui fournirait des petites voitures. En échange de quoi, Chrysler fournirait des Pick up et Monospace à Nissan.

Ce partenariat pourrait laisser présager une collaboration plus renforcée entre les constructeurs Renault, Nissan et Chrysler. Projet souhaité par Carlos Ghosn, PDG de Renault.

Caradisiac 14/01/08 :

Election de la plus belle voiture de l'année : les 4 finalistes

La **Laguna Estate** est pour le moment première avec 18 110 votes. Elle dépasse le second de 10 000 votes.



Le Point 25/01/08 :

Du harcèlement moral chez Renault ? de Jamila Aridj

L'inspection du travail reproche à la firme automobile les méthodes de management pratiquées dans son usine de Guyancourt, endeuillée par trois suicides entre 2006 et 2007.

Easybourse actualité 21/01/08 :

Des voitures électriques Renault pour un projet israélien. Steven Scheer
Renault-Nissan annonce avoir signé un accord en vue de la production industrielle de voitures électriques s'inscrivant dans un projet d'inspiration israélienne de développement de sources d'énergie alternatives.

Boursier 23/01/08 :

Automobile : nouvelle proposition en faveur des biocarburants.

La Commission européenne a adopté ce mercredi un ensemble de mesures faisant suite aux engagements pris par le Conseil européen de lutter contre le changement climatique et de favoriser les sources d'énergie renouvelables. Ces mesures mentionnent notamment un objectif minimal à atteindre d'ici à 2020 dans le secteur des transports, à savoir une part de 10% de biocarburants dans la consommation à l'échelon de l'Union Européenne. Ce pourcentage est le même pour tous les Etats membres.

Bibliographie de l'auteur

Il est l'auteur de l'ouvrage « Mes Années Renault, Entre Billancourt et le Marché Mondial » Gallimard / Le débat – Janvier 2007.

C'est le premier ouvrage de Louis Schweitzer.