

De belles voitures économiques à fabriquer : la revanche du métier ?

par

■ **Gilles Le Borgne** ■

Ancien directeur de l'ingénierie de Renault

En bref

L'industrie automobile cherche depuis longtemps à concevoir des voitures variées et désirables, tout en maîtrisant la complexité industrielle. Tous les constructeurs se sont lancés, avec des succès divers, dans la stratégie de plateforme qui utilise un maximum de pièces communes pour produire des modèles différents et attractifs. Après avoir œuvré trente-deux ans chez PSA, Gilles Le Borgne est appelé par Jean-Dominique Senard, en 2020, pour relever ce défi chez Renault, alors très mal en point. Il y rencontre de nombreux acteurs, établit un rapport d'étonnement et propose un plan de simplification conduisant à plus d'1 milliard d'euros d'économies et à un raccourcissement des délais de développement de quatre à trois années. L'obtention, fait rare, deux fois de suite du prix de la Voiture de l'année consacrerait un véritable savoir-faire dans la conception de belles voitures économiques à fabriquer. La démonstration, par un homme de l'art, que l'efficacité économique peut se conjuguer avec la qualité de conception...

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Après une maîtrise de physique-chimie, je me suis intéressé aux céramiques, qui étaient alors très à la mode et dont on reparle actuellement, et j'ai intégré l'École nationale supérieure des céramiques industrielles. Mon diplôme en poche, j'ai rejoint PSA et, pendant huit ans, je me suis consacré à la R&D matériaux. Je travaillais, notamment, sur le dimensionnement mécanique des pièces conçues avec de nouveaux matériaux. J'ai ensuite été nommé architecte de la plateforme Citroën des C3, C2 et 207, et c'est ainsi que j'ai appris mon métier de concepteur automobile. Quelques années plus tard, en 2013, Philippe Varin m'a nommé directeur de l'ingénierie et de la qualité de PSA.

À la suite d'un désaccord avec Carlos Tavares, j'ai quitté PSA en 2019. J'ai alors été sollicité par Jean-Dominique Senard pour rejoindre Renault et participer au redressement du Groupe, qui était dans une situation très difficile. J'y ai consacré les cinq dernières années de ma carrière, avant de prendre ma retraite.

Le redressement de Renault

J'ai rejoint Renault en janvier 2020. Luca de Meo a été nommé directeur général en juillet 2020 et, en janvier 2021, nous avons présenté le plan de redressement de Renault, baptisé Renaulution. Luca de Meo nous en avait présenté l'ébauche dès son arrivée, sous la forme d'un document d'une trentaine de pages.

Un plan en trois volets

Ce plan comportait trois volets. Le premier, Résurrection, visait à retrouver de la compétitivité en réduisant les coûts et en renouant avec le profit. Le volet Rénovation tendait à renouveler et à enrichir la gamme. Enfin, le volet Révolution consistait à scinder le Groupe en cinq entités spécialisées, avec pour objectif d'accélérer encore la transformation : Ampere (pour les véhicules électriques intelligents), Alpine (pour les voitures de sport exclusives), Mobilize (pour les services financiers et les nouvelles mobilités), The Futur is NEUTRAL (pour les activités d'économie circulaire), Power (pour les véhicules thermiques et hybrides).

Ces trois volets ont démarré en même temps et les résultats sont arrivés progressivement. La partie Résurrection a été menée à bien en deux ans, au lieu des trois ou quatre années prévues. La partie Rénovation a duré trois ans et a abouti au lancement de nombreux nouveaux modèles. La partie Révolution est en cours.

Le pricing power

Pour mener à bien le premier volet, nous avons actionné trois leviers principaux, à commencer par le *pricing power*. En arrivant chez Renault en tant que patron de l'ingénierie, je me suis organisé pour tester toute la gamme au centre d'essai, puis dans mes trajets quotidiens entre mon domicile et mon bureau. J'ai été particulièrement impressionné par les qualités de la Clio. Or, en me plongeant dans les comptes, j'ai constaté que les VME – c'est-à-dire les ristournes accordées par les commerciaux – étaient 10% plus importantes pour les Clio que pour les Peugeot 208! Quand j'ai expliqué au directeur des ventes que les Clio n'étaient pas vendues, mais données, cela a provoqué un certain émoi. Luca de Meo a partagé mon analyse et en a tiré une conséquence simple : « *Nous avons de bonnes voitures. Nous allons les vendre au bon prix. Les volumes s'en déduiront et nous ajusterons les coûts fixes en conséquence.* »

Le succès des lancements

Le deuxième levier du redressement a été le succès des lancements. La Dacia Sandero, en particulier, a été une grande réussite. En 2024, nous en avons vendu 315 000 exemplaires, ce qui est sans doute le meilleur score en Europe. Par ailleurs, nous avons décidé de pousser le marché du C (les voitures de moyenne gamme), dans lequel Renault ne réalisait que 20% de ses ventes, alors qu'il est plus rémunérateur que le B.

C'est la raison pour laquelle nous avons orienté le Bigster de Dacia vers le C et lancé l'Austral, l'Espace, le Rafale ou l'Arkana de Renault.

La réduction du seuil de rentabilité

Le troisième levier a été la réduction du seuil de rentabilité. Nous l'avons divisé par deux en deux ans, ce qui, en définitive, n'a pas été trop difficile, car il existait de nombreuses marges de réduction des coûts.

Les résultats

Après être passé de 57,4 milliards d'euros en 2018 à 43,5 milliards d'euros en 2020, le chiffre d'affaires du groupe Renault est remonté à 56,2 milliards d'euros en 2024. La génération de cash est passée de 0,6 milliard d'euros en 2018 à - 4,6 milliards d'euros en 2020, puis elle a connu des niveaux records en 2023 (3 milliards d'euros) et 2024 (2,9 milliards d'euros), ce qui va désormais permettre au Groupe de se lancer dans de nouveaux investissements. Quant à l'action Renault, sur une base 100 correspondant à janvier 2024, elle a augmenté de 41,9% au cours de l'année dernière, tandis que le CAC 40 ne progressait que de 8,6% et que l'Auto Stoxx baissait de 2,5%.

La contribution de l'ingénierie

Je vais maintenant me concentrer sur la contribution de l'ingénierie à ce redressement.

La mise sous contrôle du R&D Capex

En avril 2020, j'ai présenté au comex un benchmark sur les montants consacrés à l'ensemble R&D et *Capex* (dépenses d'investissement) en 2019, par Renault (5 milliards d'euros), Nissan (8 milliards), l'Alliance globalisée (13 milliards), PSA (5 milliards), Toyota (20 milliards) et Honda (9 milliards).

L'un de mes indicateurs préférés consiste à rapporter ces chiffres, qui concernent la préparation de l'avenir, au turnover, qui porte sur l'année en cours. Selon cet indicateur, le benchmark se situait en moyenne à 8,5% et Renault à 11,2%, quand Nissan et PSA se trouvaient dans la moyenne, et Toyota et Honda encore en dessous. Nous avons fixé le taux maximal du R&D *Capex* à 8% du turnover, dont 5% pour la R&D (ressources humaines, moyens d'essai, coûts de validation) et 3% pour le *Capex* (outillage). Au prix d'énormes efforts, nous y sommes parvenus. Ce taux est passé de 11,2% en 2019 à 12% en 2020 (en raison de la crise liée au Covid-19), puis il est descendu à 8,6% en 2021, à 7,4% en 2022 et à 7,3% en 2023.

Un autre indicateur consiste à rapporter le montant du R&D *Capex* à la voiture produite, ce qui revient à évaluer une sorte d'amortissement anticipé par unité. L'objectif que j'avais défini chez PSA pour cet indicateur était de 1 500 euros, et nous y étions presque parvenus. À mon arrivée, Renault en était à 1 858 euros. En sachant que la marge bénéficiaire d'une voiture comme la Clio est de 1 200 à 1 400 euros, il me paraissait impensable de consacrer à son R&D *Capex* 350 euros de plus que pour un modèle de PSA. Ce ratio a baissé de 40% entre 2019 et 2023.

Le What et le How

Pour parvenir à ce résultat, nous avons mis en place un plan qui était scindé en deux parties, le *What*, c'est-à-dire ce qu'il faut faire, et le *How*, c'est-à-dire comment le faire.

Une fois l'enveloppe globale du R&D *Capex* déterminée, le *product planning* ventile la ressource sur les différentes activités. Il est très important de ne pas mélanger le *What* et le *How*, tout en gardant à l'esprit que le *What* a une incidence énorme sur l'efficacité de l'entreprise. Par exemple, si le *product planning* décide d'accroître la diversité des modèles ou de concevoir chaque nouveau véhicule à partir d'une feuille blanche et si le plafond des 8% est respecté, le nombre de programmes réalisés sera forcément moindre.