

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Vie des affaires

organisé grâce aux parrains de
l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HR Valley²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2015)

PRODUIRE EN FRANCE : LE RETOUR ?

par

Franck NARO

Directeur de l'usine Renault Georges Besse de Douai

Séance du 3 octobre 2014

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Après une période de délocalisations, il semble que la tendance s'inverse et que les industriels français recommencent à considérer notre pays comme un lieu de production industrielle. Renault, qui réalise désormais un tiers de ses fabrications en France, a vu son usine de Douai baisser sa production des deux tiers ces dix dernières années et ses effectifs fortement diminuer. Mais, désormais, dans le cadre de son accord de compétitivité français, la stratégie du Groupe vise à renforcer ses investissements sur ses sites situés sur le territoire national et projette de faire croître significativement ses volumes à l'horizon 2017. Nouvelles gammes de véhicules, innovation, exigences accrues de qualité, efforts de productivité, nouveau pacte social, partenariat avec les meilleurs : après plusieurs années où la croissance de Renault s'est appuyée d'abord sur l'international, l'exemple de l'usine de Douai montre comment l'avenir d'un constructeur historique se jouera aussi sur son territoire d'origine.

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

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Franck NARO

Il y a de cela plus de vingt ans, je suis entré chez Renault au sortir de l'ECAM, école d'ingénieurs située à Lyon, formation que j'ai complétée par un troisième cycle de gestion à l'IAE de Paris. Mon rêve était alors de travailler dans une de ces immenses usines de production, automobiles ou aéronautiques. J'ai donc été ravi de trouver une grande entreprise française qui puisse m'accueillir et dans laquelle j'ai eu, depuis lors, un parcours très industriel. J'ai, en effet, démarré en fabrication dans l'usine de Sandouville ; je me suis ensuite occupé de multiples projets, ce qui m'a permis de découvrir que mon centre d'intérêt se situait à mi-chemin entre les grands projets industriels et le management des hommes. En 2009, j'ai été nommé directeur des projets industriels du Groupe, à une période qui m'a permis de vivre simultanément la diminution de la production automobile européenne suite à la crise et la forte croissance des marchés émergents que conquerrait avec succès Renault. Formé dans les sites français, j'observais leurs difficultés tout en participant au fort développement de Renault à l'international, avec des lancements industriels dans de nombreux pays de véhicules comme Sandero ou Duster. Je suis à présent directeur de l'usine Renault Georges Besse, implantée à Douai, dans une période où les perspectives s'éclaircissent avec le lancement à venir de cinq nouveaux véhicules.

La part du rêve

Si l'on considère le marché mondial de l'automobile, nulle trace de crise : il est en croissance continue, au rythme de 5 % par an, et l'on projette le passage à une production globale de cent millions de voitures par an dans les cinq années qui viennent, sachant qu'elle n'était que de soixante millions en 2005. L'automobile reste donc un produit qui fait encore rêver presque partout sur la planète.

En Europe, le marché s'est effondré au moment de la crise des *subprimes* et la production y est désormais passée de seize à treize millions de véhicules particuliers par an. En France, en 2009, la production, dopée par la prime à la casse, était de 2,4 millions de véhicules, pour n'être plus, aujourd'hui, que de 1,8 million. Autant le marché européen repart, en particulier en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en Espagne, qui produit désormais plus que la France, autant le marché français continue à stagner, important depuis 2008 plus qu'il n'exporte.

Les constructeurs français totalisent environ 56 % des ventes réalisées sur le territoire national, PSA Peugeot Citroën y produisant environ un million de véhicules. Alors que Renault en fabriquait, sur l'ensemble de ses sites français, environ cinq cent mille en 2013, en Angleterre, l'usine Nissan de Sunderland en produisait, sur la même période mais sur un seul site, un volume à peu près équivalent.

Enfin, entre 2007 et 2013, tous les sites d'assemblage de Renault, à l'exception de ceux, comme Maubeuge, fabriquant des véhicules utilitaires, ont connu des fortes baisses d'activité. Alors qu'en 2007, 40 % des volumes produits par Renault l'étaient en France, ils ne sont ainsi plus que de 20 %. À Douai, entre 2007 et 2013, la production a baissé de 60 %.

Un enjeu majeur

L'usine de Douai s'étend sur trois cent cinquante hectares dont soixante de bâtiments couverts. Elle possède le plus gros centre d'emboutissage de Renault, dont la moitié de la production est destinée à d'autres sites d'assemblage. De façon plus classique, on trouve à Douai une tôlerie, une cataphorèse, un atelier de peinture, un site de montage et un centre livreur, ce qui constitue ce que l'on appelle un flux complet. Nous produisons actuellement six cents voitures par jour, en deux équipes, alors que l'usine en a produit jusqu'à deux mille cinq cents. Aujourd'hui, Douai emploie environ trois mille quatre cents salariés plus environ trois cent cinquante intérimaires, et deux cents cinquante apprentis et stagiaires.

L'usine, construite à partir de 1970 dans le cadre de la reconversion de l'ancien bassin minier, a livré son premier véhicule, une Renault 5, en 1975. À partir de 1996, la fabrication de Scénic a démarré une véritable *success story* qui a entraîné l'usine dans des volumes de production records et créé une période "glorieuse" qui a duré une décennie, grâce à la fabrication du premier monospace sur le segment C. En un peu plus de quarante ans, l'usine a ainsi produit pratiquement dix millions de véhicules, dont quatre millions de Scénic, avec des pics atteignant quatre cent soixante-dix mille voitures par an, à comparer aux cinq cent mille que Renault produit aujourd'hui en France. Aujourd'hui, nous ne produisons quasiment plus que Scénic, vendu uniquement en Europe, et cette ultra dépendance à un seul modèle, désormais vieillissant et concurrencé sur son segment ainsi que par les *Sport utility vehicle* (SUV), est l'une des composantes du problème que nous rencontrons. Parler de la baisse de la production en France pose également la question de l'anticipation des modes et des stratégies produit.

Le niveau de production actuel diminuant progressivement vers les cent mille véhicules par an, il était clair que le site de Douai, en l'absence de nouveaux débouchés, avait des inquiétudes sur sa pérennité. Le site de PSA Peugeot Citroën d'Aulnay, créé à la même époque et avec des caractéristiques proches de celles de Douai, a montré qu'y compris en France les grands sites automobiles n'étaient pas intouchables. La décision de pérenniser Douai en lui affectant de nouvelles sources d'activité a été prise, il y a trois ans, dans le cadre d'un plan global de ré-industrialisation de Renault en France, lui-même conditionné par des gains significatifs de compétitivité. Cette décision s'intégrait dans un accord plus large signé en mars 2013 entre Renault et plusieurs partenaires sociaux garantissant la pérennité de tous les sites industriels de Renault en France

Cet accord de compétitivité comprend deux volets. Le premier vise à redévelopper la production pour conserver une activité à tous les sites français, y compris en intégrant des fabrications pour nos partenaires. Le second a pour objectif de réduire les sureffectifs sans plan social en s'appuyant sur des départs volontaires ainsi qu'un dispositif de dispense d'activité pour les salariés les plus âgés, mis en place grâce à un accord négocié avec l'État. Ce levier, important, nous a permis de faire partir un grand nombre de salariés dans des conditions socialement très acceptables. En outre, cet accord a acté le gel des salaires et la suppression de plusieurs mesures d'accompagnement, prises lors de l'adoption des trente-cinq heures. Enfin, nous sommes passés des trente-cinq heures théoriques, qui n'étaient pas effectuées du fait de dispositions historiques ou locales, aux trente-cinq heures effectives, ce qui correspond par exemple à cent dix heures de travail en plus par an pour chaque opérateur travaillant à Douai.

L'inconvénient d'avoir de très nombreux sites est que de multiples coûts fixes, tels ceux de fonctions support comme la comptabilité ou la communication, ont été émiettés. Il a donc été décidé de créer deux pôles dans lesquels ces fonctions seraient désormais mutualisées : l'un pour les usines du Nord, l'autre pour celles de l'Ouest.

De façon massive, Renault produit et vend ses véhicules en Europe. Or, les autres sites industriels qui ont capté une grande partie de la production de Douai, ne sont pas situés hors Europe : ce sont les usines de Renault en Espagne, à Palencia et Valladolid, qui fabriquent la Mégane et le Captur, et produiront bientôt d'autres modèles, ou encore Sunderland qui produit le Nissan Qashqai. Notre défi est donc que les coûts de production à Douai se rapprochent de ceux pratiqués en Espagne ou en Angleterre, en particulier de ceux de Palencia qui est la meilleure usine du groupe Renault en Europe sur ce point.

Si l'on considère le coût complet d'une voiture, ce que les constructeurs appellent le *Total delivery cost* (TDC) et qui intègre tous les éléments achetés, les amortissements, la fabrication et la logistique aval, l'écart du TDC moyen entre Douai et Palencia atteignait 18 % en 2011. Même si 10 % sur les 18 % proviennent de l'écart de richesse des véhicules produits, il restait, à iso-produit, un écart de l'ordre de 8 %. Or, dans l'automobile, les marges opérationnelles d'un constructeur généraliste comme Renault sont comprises dans une fourchette de 2 à 5 % !

De tels écarts étaient totalement rédhibitoires. Depuis quatre ou cinq ans, les usines françaises sont donc entrées dans un processus d'accélération de leurs propres recherches de productivité et, désormais, l'écart de TDC moyen est tombé de 18 % à moins de 12 %, alors que Palencia n'a pas ralenti sa quête de compétitivité. Les écarts de taux et autres écarts macroéconomiques entre les deux pays, justifient en partie cette différence mais cela ne laisse plus désormais qu'un écart de compétitivité global inférieur à 3 %, et non plus de 8 à 9 %, comme c'était le cas en 2011.

Entre la valeur de transformation d'un Scénic à Douai et celle d'une Mégane à Palencia, on constate un écart facial qui, rapporté au prix de vente de 15 000 euros, est loin d'être négligeable par son impact sur la marge opérationnelle. Si l'on analyse cet écart, la moitié est due à un écart de périmètre et à un effet de volume, ses coûts fixes étant alors répartis de façon différente. Palencia produisant plus que Douai, cela lui donne mécaniquement un avantage sur son coût de transformation. L'autre moitié de cet écart est constituée, d'une part, par un écart de productivité persistant, que nous caractérisons grâce à une batterie d'indicateurs, et, d'autre part, par un écart pays lié à des taux horaires et aux niveaux différents des taxes.

Compétitivité et main-d'œuvre directe

Le premier axe sur lequel nous avons porté nos efforts a été celui du coût de la main-d'œuvre directe. Nous calculons un indicateur, le DSTR, qui mesure, chez nous comme chez PSA Peugeot Citroën, le ratio entre temps réel de fabrication et temps théorique, l'idéal étant un ratio de 1. Concrètement, cet indicateur mesure les pertes d'engagement, les temps d'attente dus à la logistique ou aux déplacements, les vitesses d'exécution, etc. L'intérêt de ce ratio est que, quel que soit le modèle de véhicule ou le degré d'automatisation, on puisse comparer des performances. Nous comparons donc ses évolutions en ayant comme point de référence ce qui se fait dans l'usine de Sunderland, Nissan ayant une longueur d'avance sur nous dans le domaine du *lean management*.

Ainsi, en 2010, alors que Sunderland affichait déjà un ratio de 2, Douai n'atteignait qu'un score supérieur à 3. Aujourd'hui, les écarts d'engagement de postes ont été énormément réduits et tout est désormais mis en place, à Douai comme dans toutes les autres usines françaises, pour que ces écarts disparaissent à l'horizon 2016. Avec ces plans de productivité, nous avons gagné environ 40 % en quatre ans, alors que la moyenne de ce que savent faire les constructeurs, en régime établi, se situe plutôt aux alentours de 4 % par an. Nous sommes donc en train de faire converger rapidement notre performance vers ce qui se fait de mieux sur la base de références mondiales. Le préjugé selon lequel, en France, les opérateurs sur les chaînes seraient moins engagés qu'ailleurs, est donc désormais totalement injustifié.

Le deuxième point d'amélioration de la performance a porté également sur la main-d'œuvre directe, mais en dehors de cette mesure du DSTR. Un premier exemple est l'absentéisme. Dès lors qu'il existe un délai de carence de trois jours durant lequel les absents sont payés, l'écart avec les usines où cela ne se pratique pas est important. Un second exemple porte sur les représentants du personnel, couverts par leur mandat, qui représentent à eux seuls plus de cent équivalents temps pleins d'absence pour délégation dans l'usine de Douai ; à Palencia, ces activités de représentation ne représentent qu'une vingtaine de temps pleins à activité égale. Il subsiste également un certain nombre d'accords anciens permettant de faire partir les gens avec des franchises diverses : cela n'existe pas en Espagne et ceci pèse sur notre compétitivité. Nous ne pouvons nous battre sur tous les sujets et notre priorité porte aujourd'hui sur l'absentéisme. Depuis un an, par des mesures ciblées, son taux baisse régulièrement, se limitant parfois à 4 %, mais sans rejoindre celui des usines espagnoles où il est de l'ordre de 2 %.

Troisième point d'amélioration : il concerne la main-d'œuvre de structure, les techniciens, l'encadrement, les fonctions administratives, etc. Nous avons environ mille trois cents personnes dans la structure de Douai, en 2010, alors que Palencia n'en comptait que

six cent cinquante, malgré une production supérieure. Certes, notre centre d'emboutissage emploie beaucoup de techniciens, mais nous sommes désormais en train de converger avec un écart qui s'est très nettement réduit. En une seule année, les effectifs ont ainsi baissé de 25 %, ce que l'accord de compétitivité nous a permis en permettant des départs à cinquante-sept ans dans le cadre d'un dispositif socialement avantageux. Mais cette décroissance très importante a impliqué de repenser toutes nos logiques d'organisation. Désormais, nous sommes en passe de rejoindre les performances de nos usines espagnoles que nous considérons comme les meilleures d'Europe.

Les frais indirects de production

Les derniers écarts de performance sont constitués de ce que nous appelons les FIP, les frais indirects de production, c'est-à-dire les coûts de l'énergie et des consommables. L'usine de Douai, certes magnifique, couvre trois cent cinquante hectares ; elle représente six cent mille mètres carrés de toitures et dix-sept kilomètres de routes. Il serait aujourd'hui facile de réaliser la même production sur un site presque trois fois plus petit. D'ailleurs, l'usine de Palencia est deux fois plus petite. Cela constitue un écart de compétitivité, structurel, contre lequel nous devons lutter, les frais d'entretien et de chauffage générés se répercutant dans le prix final du véhicule. En dépit de cela, nous nous sommes contractuellement fixés comme objectif de parvenir au même taux de FIP que Palencia. Cela relève à la fois du génie d'un certain nombre de personnes et du facteur énergie dont le coût unitaire, en France, reste relativement compétitif.

L'accord de compétitivité nous a permis de réduire l'écart de 20 % que nous avions avec l'Espagne et nous envisageons de l'amener aux alentours de 7 %. Quand on regarde les coûts horaires complets, nous sommes devenus moins chers qu'au Japon, et également qu'en Allemagne, n'en déplaise aux idées reçues. Toutefois, nos usines implantées dans d'autres "pays low cost" bénéficient évidemment de taux incomparablement plus bas.

Aujourd'hui, notre horizon pour la sortie de nos nouveaux modèles est l'année 2016. Pour notre valeur de transformation affichée, face à Palencia, nous resterons encore handicapés par un effet volume difficile à combler, ainsi qu'un écart de périmètre mais qui est lui neutre sur TDC. L'écart sur les performances, quant à lui, sera alors ramené à zéro et seuls subsisteront l'écart sur les salaires, qui sera réduit, et celui dû aux impôts et taxes.

Ce travail a été effectué dans toutes les usines françaises en prenant comme point de comparaison les usines de Palencia et de Sunderland qui se situent au niveau de *benchmark* mondiaux de notre industrie

Nous sommes évidemment également attentifs à tous les enjeux de *sourcing* et de logistique aval, majeurs dans le coût complet d'une voiture. Sur ce point, la situation de Douai est parfois plus favorable que celle de Palencia car nous avons accès à des fournisseurs performants à proximité et nous sommes au cœur du marché des véhicules que nous produisons. La situation espagnole pourrait cependant évoluer favorablement du fait du développement, au Maroc, d'un cluster de fournisseurs économiquement très performant.

Les projets de Douai

Nous projetons désormais de produire cinq nouveaux modèles. Dans trois ans, les trois modèles actuels auront cessé d'être produits et, selon un scénario raisonnable, nous envisageons quasiment un doublement de la production.

Nous changeons également complètement la nature des produits. Nous produirons le nouvel Espace qui vient d'être présenté au dernier Mondial de l'Automobile ; nous aurons ensuite une grande berline du segment D, alternative à la Laguna, et sa version break qui sortiront à la fin de l'année 2015. Pour succéder au Scénic, nous aurons un véhicule qui répondra mieux aux nouvelles attentes du marché. Cela a nécessité un investissement, très significatif, de

420 millions d'euros, qui permet un renouvellement complet de l'usine car nous allons produire simultanément des véhicules de tailles différentes, apportant de nouvelles technologies et placés plus haut dans la gamme. Le premier enjeu est donc d'obtenir une adhésion et une mobilisation totales du corps social, ce qui constitue un défi majeur pour l'entreprise.

Nous avons également relevé le challenge, nouveau chez Renault, de réaliser trois démarrages quasiment de façon synchrone. Actuellement, à Douai, nous avons lancé la production de Nouvel Espace, qui sera commercialisé lors du deuxième trimestre 2015, mais nous sommes également en train de fabriquer la présérie de la future grande berline et bientôt les pièces de la caisse du futur successeur du Scénic. Nous avons donc compacté les séquences de démarrage afin de minorer le ticket d'entrée et de bénéficier d'un retour sur investissement le plus rapide possible. Cette nouvelle capacité entre également dans le cadre d'une stratégie de compétitivité globale.

Dans l'équation économique d'une voiture, il y a un ticket d'entrée, des amortissements et des achats, qui pèsent plus de 80 % du coût du véhicule. Renault, allié à Nissan, met progressivement en place une politique de plateformes multi-segments, sur le modèle de ce que fait Volkswagen depuis quelques années. Nouvel Espace a ainsi été conçu autour d'une plateforme commune à tous les véhicules des segments C et D produits tant à Douai qu'à Palencia ou à Sunderland. Notre nouvelle politique de plateformes va avoir un impact direct, tant sur le ticket d'entrée que sur des volumes d'achats massifiés portant sur tous les organes mécaniques ou de châssis communs à plusieurs gammes de modèles produits au total à plus d'un million d'exemplaires par an. Cela constitue un facteur de compétitivité immédiat de premier ordre.

Avec Nouvel Espace, nous visons également une montée en gamme du produit. En effet, sur les marchés des pays dit matures, deux tendances sont à la hausse : celle du premium, dont les ventes ont, malgré la crise, augmenté en Europe ; et celle plus médiatisée du low cost. Dans l'automobile, comme dans d'autres secteurs, on constate cette tendance à la polarisation vers les extrêmes. Renault Douai, avec le Scénic, se positionne sur un milieu de gamme qui s'est désormais contracté, d'où le choix pour Douai d'une stratégie d'élargissement vers les marchés premium.

La part de marché du grand monospace semble être en forte baisse, ces véhicules familiaux avec un design parfois perçu comme utilitaire ne répondant plus aux attentes de clients qui sont de plus en plus des conducteurs de véhicules de fonction. Désormais, la tendance privilégie les SUV. Avec Nouvel Espace, nous allons reprendre certaines des forces affiliées à la saga Espace, en nous efforçant d'y associer l'attractivité, le dynamisme et la modernité perçue des SUV et en créant finalement un *crossover* sur ce segment. Cela nous a déjà réussi avec le Captur, qui a triplé le chiffre de ventes prévu, et nous allons donc transposer cette hybridation dans le secteur de plus grands véhicules, là où elle n'est pas présente à ce jour chez nos concurrents.

Aujourd'hui, il est essentiel que nous nous démarquions en apportant des véhicules innovants du type de Nouvel Espace, ce qui représente une vraie perspective pour l'usine de Douai.

Trois défis

L'arrivée de cette nouvelle génération de voitures nous confronte à trois défis. Le premier a été d'intégrer énormément de nouvelles technologies. Nouvel Espace est fait d'acier et d'aluminium métal que nous utilisons pour la première fois. Ce nouveau modèle pèse deux cent cinquante kilos de moins que son prédécesseur avec une longueur identique. Son hayon est en composite, ce qui a nécessité d'acquérir une presse à injection de très grande capacité, de trois mille cinq cents tonnes, alors que nous n'avions sur place que des presses de deux mille tonnes. Nous réalisons également une première mondiale avec le démarrage de

l'emboutissage à chaud : les pièces sont chauffées à huit cent cinquante degrés avant d'être embouties, l'usage de l'acier ainsi trempé permettant d'obtenir la même rigidité de caisse, mais avec des pièces moins épaisses. Ensuite, nous robotisons la mise en place des portières, ce que l'industrie ne savait pas faire jusqu'à ces dernières années. Nous utilisons aussi de nouvelles cabines de peintures qui permettent une meilleure maîtrise de la conformité colorimétrique. Nous avons également mis en œuvre une chaîne de montage complètement modernisée avec des adaptations automatiques des hauteurs de travail et un principe de distribution appelé *full kitting*. La compétitivité passant aussi par une refonte de nos *process*, l'avantage compétitif de Renault Douai est que nous y disposons désormais des technologies nécessaires pour les véhicules de demain.

Le deuxième défi est la montée en gamme pour le premium. Ceci signifie que nous nous préparons à une attente forte sur la qualité. Sur ce point, nous avons profité de deux alliés. Le premier est Nissan, dont les méthodes de qualification des usines destinées à produire simultanément, à côté de sa gamme de base, Infiniti, sa marque haut de gamme, nous ont énormément inspirés. Le second est Daimler, avec qui Renault a des accords capitalistiques et qui produit, à Cléon ou en Espagne, les moteurs dont sont équipées les Classe A et Classe B de Mercedes-Benz, ce qui n'est guère connu. Nous produisons également pour Daimler, à Novo Mesto en Slovénie, la nouvelle Smart, qui est en fait un véhicule dérivé de la nouvelle Twingo. Daimler et ses ingénieurs qualité nous ont aidés dans la qualification de Nouvel Espace qui a été ainsi jugé selon les critères propres de Mercedes-Benz. Renault a l'humilité de reconnaître que Daimler peut l'aider à cerner au plus haut niveau d'exigence les attentes des clients des segments haut de gamme.

Le troisième challenge est un défi humain. L'histoire de Douai est marquée par dix années de déclin des volumes et il nous faut aujourd'hui redonner aux gens la confiance et le désir de s'investir à fond. Apporter des projets et donner aux salariés l'envie d'y croire et de se battre sont sans doute parmi les principaux gages de compétitivité et finalement de succès. Une démarche d'ensemble a donc été pensée autour de cet enjeu. Une semaine de formation a ainsi été mise en place pour l'ensemble des salariés afin de les sensibiliser à cette transition vers un nouveau chapitre de notre histoire. Cela a été matérialisé, symboliquement, par un passeport qui ouvre l'accès à ce nouveau territoire. Pour la première fois, les opérateurs ont entendu parler des experts du produit, du design, des exigences qualité d'un client haut de gamme, etc.

La présentation à l'ensemble des salariés de Nouvel Espace, comme vecteur d'enthousiasme pour un personnel souvent très sensible au produit, s'est faite au plus tôt soit huit mois avant la présentation au public. Il nous a fallu également répondre aux attentes du personnel en termes de conditions de travail et nous nous sommes engagés à ce que, rapidement, Douai n'ait plus aucun poste à forte charge ergonomique. Pour accompagner cet engagement, nous avons obtenu des investissements significatifs, parmi les plus importants réalisés par Renault cette année. Nous sommes également soucieux d'améliorer l'environnement immédiat des ouvriers en relookant complètement l'usine et même en renouvelant les tenues de travail, marquant ainsi notre volonté de passer à une toute autre époque.

Et l'avenir ?

Il est important de noter que, en Turquie, en Roumanie ou ailleurs en Europe, dès lors que l'on considère des populations très qualifiées, les écarts de salaires ne sont plus aussi déterminants que par le passé. La convergence des coûts est telle qu'aujourd'hui, recruter un ingénieur au Brésil ou en Russie revient parfois plus cher qu'en France. Par ailleurs, les coûts énergétiques sont sensiblement les mêmes, ainsi que les amortissements. On assiste bien à une forme de convergence et on peut penser que les coûts de transport aval vont également pousser vers l'équilibrage des TDC. Là où il reste un écart, c'est que le coût de la main-d'œuvre directe est beaucoup plus élevé en Europe que partout ailleurs, et cela constitue encore un problème fondamental car il reste le premier poste dans la valeur de transformation d'une usine d'assemblage. Si nous voulons rendre nos sites pérennes, nous devons travailler

ce point, en particulier en étudiant les nouvelles potentialités de la robotisation. C'est ce que les Japonais, confrontés à la concurrence de la Chine, avec des écarts de coûts comparables aux nôtres, ont fait depuis bien longtemps en ciblant toutes leurs actions sur la neutralisation des écarts de coût de la main-d'œuvre directe.

Pour nous y aider, de nouvelles générations de robots dits collaboratifs ou "cobots" arrivent, très peu chers et très flexibles, qui permettent au salarié de travailler simultanément avec un robot, solutions jusque-là empêchées pour des raisons de sécurité désormais résolues. On sait également robotiser des choses jusque-là impossibles, en particulier dans l'assemblage de la caisse, ou donner des fonctions de contrôle à un robot. La logistique des flux dits secondaires dans les usines sera, à terme, également automatisée via des systèmes filoguidés que Renault produit en interne. Les usines automobiles occidentales sont très automatisées sur les périmètres assemblage et peinture, en revanche le taux de robotisation sur les chaînes de montage, qui n'est actuellement que de 3 % devrait atteindre 10 à 15%, les experts de Nissan considérant qu'il pourrait même parvenir à 20 % sous cinq ans.

Courant 2017, l'usine de Flins va produire la future génération des Nissan Micra, actuellement produite en Inde. Avec toutes les mesures appliquées que je viens de détailler, l'usine de Flins atteindra un coût de fabrication proche d'un certain nombre d'usines dites low cost, l'écart résiduel étant inférieur au coût du transport du véhicule vers la France. Lorsque nous y parviendrons, nous aurons établi une logique où il deviendra pertinent et pérenne de relocaliser en France la production d'un tel véhicule.

DÉBAT

Manager le changement

Un intervenant : *Ce que vous décrivez peut paraître simple mais, dans la réalité, comment parvient-on à faire converger tout cela ?*

Franck Naro : Une des principales sources d'inspiration est l'Alliance avec Nissan qui constitue un gros atout pour Renault sur la performance industrielle. Nissan, stimulé par la concurrence avec la Chine, avait quinze ans d'avance dans ce domaine. Cette avance est en train de s'amenuiser car nous apprenons vite et nous voulons montrer que nous sommes capables d'aller aussi vite qu'eux.

Int. : *Quel est votre environnement pour gérer une telle réforme et quelles sont vos relations avec le siège ?*

F. N. : Je pense avoir été choisi pour gérer ce démarrage du fait de mon parcours et de la dimension à la fois très technique et managériale de cette transformation. Je me sens à l'aise dans ce poste car j'y suis conforté par une lucidité et un alignement de toute l'entreprise. Au-dessus de moi, il y a des gens très connaisseurs de l'industrie, par exemple le numéro deux de Renault, Thierry Bolloré, directeur général de la compétitivité et lui-même ancien patron du *Manufacturing* de Renault. Ainsi, la décision de relooker l'usine et de soigner les vêtements des opérateurs a bien été comprise dans le cadre de la stratégie d'ensemble alors qu'elle aurait pu être jugée superflue par un siège forcément très attentif aux politiques d'investissement. J'ai même bénéficié à cette occasion de soutiens surprenants. Mais nous sommes dans une entreprise où le *corporate* reste puissant et y être directeur d'usine n'est donc pas être patron de PME, avec une capacité propre d'investir ou de décider des embauches, par exemple. Néanmoins, chez Renault, les directeurs d'usine bénéficient d'une certaine liberté d'action et d'expression, dans des limites dont nous sommes bien conscients. Ainsi parfois, vus de l'usine, les enjeux simultanés de montée en gamme et de productivité peuvent paraître un peu plus difficiles à atteindre que vus du central !

Int. : *Avez-vous pu intervenir, en tant que directeur d'usine, auprès du Technocentre sur certains de leurs choix ?*

F. N. : Toutes les orientations techniques autour des *process* sont décidées par la fabrication. Sur le produit, l'entreprise évolue favorablement. Je rencontre souvent Laurens van den Acker, le patron du design industriel, qui vient régulièrement à Douai, avec qui nous avons eu de multiples échanges intégrant les contraintes de qualité de fabrication et qui a, entre autres, dessiné les nouvelles tenues des opérateurs.

Int. : *Sunderland était le pire endroit où s'installer en Angleterre mais Nissan en a fait l'usine la plus performante d'Europe. Ne craignez-vous pas la progression de la concurrence chinoise ?*

F. N. : L'usine de Palencia est aujourd'hui passée devant Sunderland, se situe dans les trois meilleures au niveau mondial et nous nous en rapprochons. Mais la courbe d'apprentissage des sites en Chine est hallucinante. Les usines chinoises comptent désormais parmi les plus automatisées et les meilleures. Nous y sommes forcément très attentifs et bien informés via Nissan.

L'ouvrier et le robot

Int. : *Un vieux théorème expose que, si faible soit la probabilité de panne d'un composant, quand on en met beaucoup, la panne devient certaine. Contrairement à l'opinion commune, les hommes sont beaucoup plus fiables que les machines : c'est la vigilance obsessionnelle de*

l'opérateur qui empêche la machine de s'arrêter. Votre usine va être remplie d'informatique et de robots : comment maîtrisez-vous ce risque de pannes ?

F. N. : Les nouvelles technologies citées sont en fait plus *light* également. Dans le cas de l'automatisation des flux, nous multiplions les AGV, petits chariots autoporteurs qui, grâce à des technologies de guidage et de repérage, sont capables d'évoluer seuls dans l'usine. Ce sont des machines très simples souvent produites et intégrées par nos services de maintenance, et les robots collaboratifs que nous utilisons désormais sont quasiment programmables avec un simple smartphone. Le temps n'est plus à la sophistication extrême et aux ruptures technologiques incontrôlées : nous prenons des briques de technologie que nous massifions, mais ceci sur la base de technologies assez simples et d'abord très fiables. Celles que nous implémentons sont souvent les technologies mises en œuvre par les Japonais depuis plusieurs années.

Int. : *Comment expliquer que l'automobile française ait mis tant de temps à se réveiller ?*

F. N. : Mon avis personnel est que nous avons pris conscience de tout cela il y a longtemps déjà, mais le débat dans le public autour du maintien de l'industrie en France est récent et nous n'étions jusque-là guère compris. En interne, le virage a été pris il y a cinq ans environ, après une période où il fallait délocaliser à tout prix et où produire en France n'était pas un sujet de préoccupation. À quoi bon avoir un Technocentre en France s'il n'y a plus d'usines ? Certes, peut-être a aussi joué le fait qu'il a fallu beaucoup de moyens pour se développer sur les marchés émergents. Mais désormais, on s'intéresse à nouveau à l'Europe et à la France.

Construire de nouvelles relations sociales

Int. : *Au-delà des coûts sociaux, qui dépendent des États, et du syndicalisme, qui dépend des lois des différents pays, une grande part de la productivité dépend du management. Qu'en est-il à Douai ?*

F. N. : Au Brésil, en Espagne ou en Turquie, le premier niveau d'encadrement est régulièrement occupé par un ingénieur. En France, c'est, très traditionnellement chez Renault, un ancien opérateur devenu agent de maîtrise. Je suis personnellement convaincu que la vérité se situe à mi-chemin. La richesse d'une équipe managériale tient à une plus grande diversité. Dans notre métier, l'encadrement est souvent issu du secteur de l'automobile, majoritairement masculin, très formaté avec un âge moyen de quarante-cinq à cinquante ans : nous gagnions à être plus ouverts à d'autres métiers et à d'autres visions, à être plus féminisés, plus jeunes et, à tous les échelons de la hiérarchie, à jouer la carte d'une plus grande diversification. C'est ce que nous essayons de faire, malgré un contexte de restructuration des effectifs à la baisse.

Int. : *Comment parvenez-vous à utiliser le droit tel qu'il est conçu aujourd'hui pour construire une relation sociale constructive ?*

F. N. : Cela n'engage que moi, mais je pense qu'il faudrait moderniser ce modèle qui date d'un demi-siècle. Les représentants du personnel ont une vraie utilité mais, sur le terrain, la réalité de leur investissement n'est pas toujours à la hauteur des enjeux et l'écart de compétitivité qui en résulte ne s'est pas toujours fait au bénéfice des salariés de Douai. Ce système a vieilli, il est porté à bout de bras et il a un poids financier bien plus élevé qu'ailleurs, y compris en comparaison avec ceux de nos voisins chez qui les résultats de sécurité ou d'ergonomie sont similaires aux nôtres et où le climat social n'est pas moins bon qu'ici. Il me semble que beaucoup de choses ont bougé sur ce point et cela me semble rester un des sujets majeurs que nous avons encore à améliorer.

Int. : *Avez-vous prévu des points de contrôle annuels sur l'état d'avancement de l'accord de compétitivité et est-ce que cela peut entraîner les syndicats non signataires à s'y rallier ?*

F. N. : Encore une fois à titre personnel, je rends hommage aux trois syndicats signataires, la CFDT, FO et CFE-CGC, car cela a été un véritable défi pour leurs représentants locaux qui ont dû expliquer sur le terrain le gel des salaires et l'augmentation du temps de travail signés par leurs dirigeants nationaux. Cela a été compliqué pour eux mais ils ont tenu bon, ce qui est d'autant plus méritoire qu'à Douai, nous étions en année d'élections professionnelles. Contre toute attente, ces syndicats ont progressé lors de ces élections alors que SUD et la CGT, qui étaient farouchement opposés à cet accord, ont régressé. Il y a bien eu, de la part du corps social, une réelle compréhension de ce que nous voulions réaliser.

Int. : *Face à la robotisation et aux benchmarks de toutes sortes, reste-t-il une part de suggestion locale aux opérateurs ?*

F. N. : Cela reste une vraie préoccupation. Dans toute opération d'amélioration de la compétitivité, le risque existe de faire l'impasse sur l'investissement des opérateurs. Ces dernières années, le rythme des suggestions avait baissé et nous sommes en train de relancer le processus en reconsidérant l'accord local d'initiative et d'intéressement. J'ai proposé, entre autres, de recréer les cercles de qualité qui avaient malheureusement progressivement disparu. Mais sur ce levier, il reste à améliorer la valorisation et la reconnaissance de la pleine participation des opérateurs aux démarches de progrès.

Présentation de l'orateur :

Franck Naro : diplômé ECAM Lyon et IAE Paris, il entre chez Renault en 1993 à l'usine de Sandouville où il occupe divers postes d'encadrement en production ; en 2001, il pilote le lancement industriel de la Mégane 2 à Palencia ; en 2004, il devient responsable adjoint du montage puis responsable de la peinture de l'usine de Flins ; en 2009, il est nommé directeur des projets industriels, couvrant tous les lancements du Groupe ; depuis mars 2013, il est directeur du site Georges Besse de Douai.

Diffusion janvier 2015