

La reprise de Dacia par Renault 1998 - 2003

Résumé de la thèse d'histoire

Aboutissement d'une longue histoire de relations industrielles et commerciales entre les deux firmes, Renault acquiert, le 2 juillet 1999, 51 % du capital du constructeur automobile roumain Automobile Dacia. L'objectif de Renault est d'y fabriquer Logan, ce véhicule "moderne, fiable et abordable", fer de lance de la conquête des "marchés émergents", voulu par le président Louis Schweitzer.

L'étude a pour objet de retracer, d'une part, le long processus de convergence entre la politique roumaine de privatisation de son industrie automobile et la politique d'internationalisation de Renault et, d'autre part, de relater ce que furent les premières années du redressement de Dacia. L'étude traite des trois problématiques principales qui caractérisent cette implantation industrielle de Renault en Europe de l'Est. La première relève du choix de la Roumanie et de Dacia pour y fabriquer la Logan. La deuxième procède du maintien en vie d'une entreprise à bout de souffle pendant les cinq années de transition qui ont précédé le lancement de Logan en 2004. Enfin, la troisième problématique concerne la modernisation de l'outil industriel et la refonte totale de la fonction commerciale de cette nouvelle marque du groupe Renault. Les réponses à ces trois problématiques apparaissent au fil d'un récit ordonné en quatre parties.

La première partie rappelle la longue histoire de l'usine valache de Pitesti depuis sa construction en 1943. La marque Dacia apparaît en 1968 à l'occasion du lancement de la première voiture fabriquée sous contrat de licence signé avec Renault : la Dacia 1100 version locale de la Renault 8, bientôt suivie de l'emblématique Dacia 1300, version locale de la R12. Les relations avec Renault cessent en 1980 pour reprendre après les "événements de décembre 1989" sur l'initiative des gouvernements roumains successifs, soucieux d'adosser le développement de Dacia à une entreprise d'envergure mondiale. Plusieurs tentatives de rapprochement restent sans suite jusqu'en 1998,

année où la quatrième tentative trouve Renault en situation d'y répondre favorablement cependant que le projet Logan prend forme. L'étude décrit en détail les péripéties des difficiles négociations entre l'équipe Renault et un gouvernement roumain soumis à des influences de tous bords et finalement rallié à l'idée de consentir certaines mesures d'encouragement en matière fiscale, sociale et douanière à Renault. En contrepartie, Renault s'engage à investir 211 millions d'euros sur cinq années dans Dacia et à limiter les licenciements de quelque 28 000 personnes en 1999 à 16 280 en 2004. Cette première partie se termine par une chronologie narrative des faits et des résultats chiffrés essentiels qui ont marqué ces premières années.

La seconde partie traite des opérations qui ont assuré le maintien en vie de Dacia dans un contexte commercial inattendu de chute des ventes dès l'année 2000. Ces circonstances mettent à mal la stratégie initiale d'autofinancement du redressement de Dacia et contraignent l'équipe dirigeante à engager des plans d'économies drastiques qui ajoutent à la difficulté des opérations de redressement. La nécessaire modernisation de l'offre, un temps conçue autour d'une R19, doit être réorientée sur deux véhicules de la gamme existante : la Nova et le Pick Up. L'étude consacre de longs développements aux projets de modernisation de ces deux véhicules, projets qui ont pris, chemin faisant, le caractère d'irremplaçables "projets-école" de formation du personnel de Dacia et des fournisseurs roumains.

La troisième partie traite de la modernisation de l'usine de Pitesti. Recentrée sur les deux "métiers" de fabrication de groupes moto-propulseurs et de montage de véhicules, l'usine est dotée d'équipements modernes d'usinage, d'emboutissage, d'assemblage tôlerie et de peinture. Les opérations de fabrication sont réorganisées sur la base du système de production Renault, sans que toutefois la disparition de la fonction de finition soit achevée en 2003. La fonction logistique évolue d'une organisation à flux poussé vers une organisation à flux tiré, que commande un marché devenu offreur. Le transfert des méthodes Renault de management trouve un personnel avide de prendre connaissance du "Système Renault" et bientôt acquis à un système de gestion des ressources humaines fondé la performance. Les activités ne faisant pas partie du "cœur de métier" de Dacia sont progressivement externalisées, soit vers des fournisseurs du panel Renault qui font le pari de s'installer en Roumanie, soit vers des fournisseurs roumains ou étrangers. Certaines activités de fonderies restent, encore en 2003, difficiles à externaliser, faute d'un marché régional suffisamment prometteur aux yeux de repreneurs putatifs.

La quatrième partie est consacrée à la refonte complète de la fonction commerciale en Roumanie, orientée d'emblée sur les trois marques du Groupe : Dacia, Renault et Nissan. D'une simple fonction de vente de véhicules à une ou deux organisations extérieures qui en avaient le quasi-monopole, la fonction commerciale est transformée en une organisation originale de distribution aux clients finaux par un réseau de concessionnaires privés et commissionnés. La vente de "pièces d'origine Dacia" barrent bientôt la route aux pratiques endémiques de contrefaçon. L'assistance au dépannage 24/24 heures, le financement des achats par le crédit bancaire, la vente de produits sous marque Dacia se développent dans un contexte économique redevenu porteur en fin de période. Dacia parvient à conserver 45 % du marché des véhicules neufs - particuliers et utilitaires - dans un contexte difficile d'importations croissantes de véhicules d'occasion.

L'auteur - cadre supérieur expatrié chez Dacia de 1999 à 2003 - s'est efforcé de donner une relation du cours des choses aussi fidèle que possible à une réalité multiforme et complexe. Le texte fait une large part à l'image ainsi qu'aux écrits et aux témoignages recueillis auprès des principaux acteurs qui ont vécu et forgé l'histoire.

Cette étude a fait l'objet d'une thèse de doctorat d'histoire, présentée le 23 juin 2007, devant un jury présidé par le président Louis Schweitzer. Ce jury était composé de Christian Estève (Secrétaire général adjoint de Renault) et des professeurs Jean-Louis Loubet (Directeur de thèse), Nicolas Hatzfeld, Michel Lescure et François Peccoud. Cette thèse a obtenu la mention "Très honorable avec félicitations du jury" et l'autorisation de publier.

Daniel Debrosse