

COMMENT RENAULT EST ENFIN DEVENU SEXY

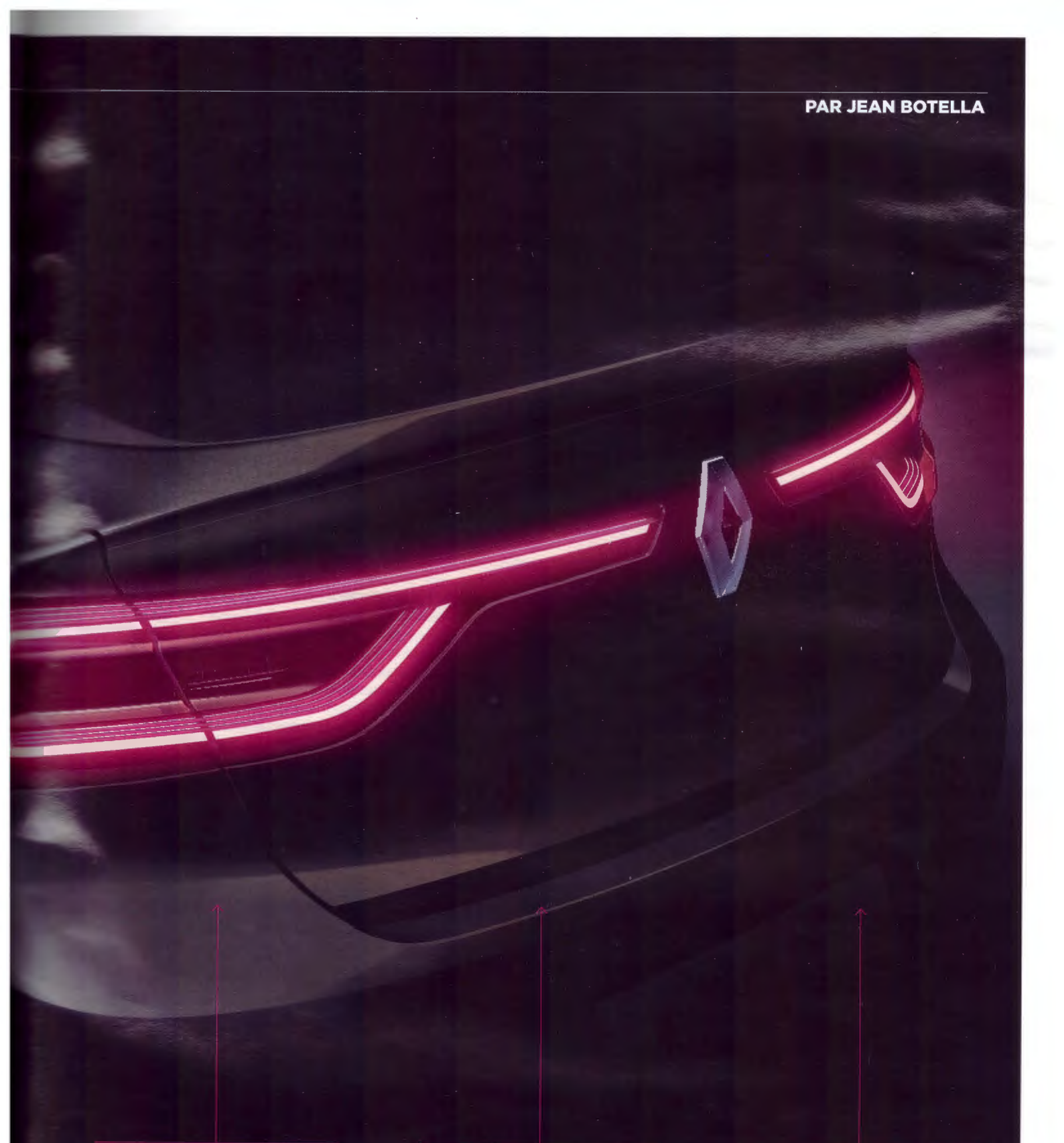
Une vraie renaissance. Après des années sans inspiration, la marque au losange a revu son design de fond en comble. Elle a aussi bouleversé ses méthodes de travail pour améliorer la qualité tout en réduisant les coûts. Le résultat est là.

Pour un peu, on se croirait chez Mercedes. En ce jeudi d'octobre, une quinzaine de designers, cadres et fournisseurs de l'usine de Douai s'affairent autour d'une berline Talisman tout juste sortie de la chaîne. Mission : vérifier la qualité de la peinture, une superbe teinte marron glacé. Sous la lumière crue de la cabine d'éclairage, un équipement flambant neuf identique à celui qu'utilise le constructeur de Stuttgart, rien ne passe à l'as. «Regardez, la coque du rétroviseur est un peu plus sombre que les flancs», note Corinne Gullo, «correspondante qualité design» à l'usine. Impitoyable, la

technicienne pose ensuite une sorte de miroir sur le capot rutilant pour inspecter sa surface. «Là, on voit un peu de peau d'orange !», alerte l'experte. A la commercialisation du modèle, en fin d'année, ces microdéfauts imperceptibles à l'œil du néophyte devront avoir disparu. «Pour les peintures, notre ambition est d'égaliser les Allemands», promet Franck Naro, le directeur du site.

PRÉTENDRE RIVALISER avec les belles Teutonnes... Voilà qui en dit long sur l'état d'esprit qui règne au sein de l'ex-Régie. Depuis le lancement réussi de la Clio IV, meilleure vente de sa catégorie en France et en Europe, suivi du succès du petit crossover Captur, ses troupes se sentent pousser des ailes. Comme si la ➔

PLUS
D'OPTIONS
7000 Pour personnaliser la carrosserie et l'habitacle de la nouvelle Twingo, le client a ce nombre incroyable de possibilités.



PLUS DE
LANCEMENTS

10 Toutes carrosseries confondues, c'est le nombre de nouveaux véhicules que le constructeur lancera entre 2015 et 2016.

PLUS
DE TRAVAIL

70% Sites rationalisés + voitures qui plaisent = taux d'utilisation des usines en hausse. Celui-ci était de 60% en moyenne en 2012.

PLUS DE
MODÈLES

30 La gamme s'est enrichie de tous les SUV urbains. On compte dix modèles de plus qu'il y a cinq ans.

LES FRANÇAIS ONT CONSULTÉ DAIMLER POUR PARFAIRE LES FINITIONS

→ vénérable maison de Boulogne-Billancourt avait avalé un élixir de jeunesse avec ses voitures au style revisité et aux teintes flashy. De fait, une magie est en marche. Après des années de recul, la marque au losange est repartie à l'offensive, portée par le regain de santé du marché européen. En 2014, ses ventes ont progressé. Cette année, elle devrait accroître ses parts de marché sur le Vieux Continent. Selon les derniers pointages de l'ACEA, ses ventes y ont déjà crû de 10,4% de janvier à août par rapport à l'an passé, contre 7,9% pour Volkswagen (pas encore touché par «l'affaire») et 7,3% pour Peugeot. Côté financier, les indicateurs sont bons. Le résultat d'exploitation, reflet de l'activité, est passé de -34 millions en 2013 à plus de 1 milliard en 2014. Même la

déflagration VW, qui a fait chuter momentanément son cours de Bourse, ne semble pas ébranler Renault. Sous réserve que ses modèles diesel (plus de 50% des ventes en France) ne soient pas délaissés. «Nous sommes lancés dans une stratégie de reconquête», assure malgré tout Jérôme Stoll, le directeur délégué à la performance. «L'objectif est de monter sur la deuxième marche du podium européen, devant Ford, d'ici à la fin 2016.» A cette date, toute la gamme aura été renouvelée sous la houlette du gourou du design, Laurens van den Acker. A son arrivée en 2009, le constructeur n'avait plus de style et semblait perdu. «On était tombés dans la banalité», admet Jérôme Stoll. L'ancien de Mazda a tout remis à plat. Et avec le carton de ses premiers modèles, le prestige des 370 designers du Technocentre, en région parisienne, est monté d'un cran en interne. «Les équipes ont plus de pouvoir et la parole du design est mieux prise en compte en amont», reconnaît Agneta Dahlgren, la responsable du style pour les véhicules de segment C (Mégane). Renault s'est attaqué à un second chantier: la qualité perçue de ses

voitures, surtout dans les gammes supérieures, là où les marges sont conséquentes. Pour ce faire, il est allé chercher conseil auprès d'un orfèvre en la matière: Daimler. Un accord de coopération lie les deux constructeurs depuis 2008. Renault fournit à Mercedes les moteurs équipant certaines versions de la Classe A et de ses dérivés. La Smart quatre portes est fabriquée sur les mêmes lignes que la Twingo, en Roumanie. Et l'usine Renault de Maubeuge assemble le Citan, un utilitaire Mercedes...

«POUR LE NOUVEL ESPACE, les spécialistes de Daimler sont intervenus chez nous pour réaliser un audit qualité selon leurs propres critères», raconte Jacques Verdonck, chargé de la coopération chez Renault. Autant dire que les équipes ont dû ravalier leur fierté. Au fil de quatre débarquements à Douai, où est produit le modèle, les experts allemands ont pointé les défauts: ajustement des tôles, côté cheap de certains matériaux, moquette trop fine, bruit désagréable à l'ouverture de la boîte à gants... Même l'odeur des cuirs a fait l'objet de remarques. «En cours de projet, nous avons changé de fournisseur de sièges, explique Franck Naro, le patron de l'usine. Pour le plus haut de gamme, nous avons choisi les mêmes assises que celles de l'Audi A5, fabriquées par Faurecia et recouvertes de cuir nappa.»

L'exercice mené avec les Allemands s'est révélé payant. Au départ, le niveau de qualité perçue du véhicule dérapait de 25% par rapport au système de notation de Daimler. A la fin, l'écart n'était plus que de 3%. Renault a retenu la leçon de ce partenariat. Toutes les futures voitures bénéficieront ainsi de l'expertise tirée des échanges avec la maison mère de Mercedes. Prenez la nouvelle Mégane, un modèle stratégique pour Renault, dont

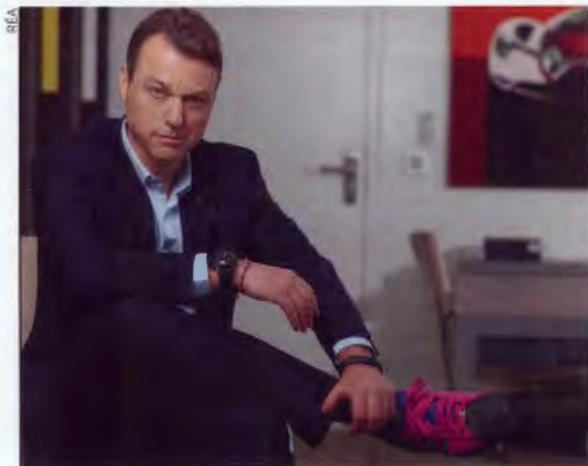


Carlos Ghosn, le P-DG de Renault, vise la deuxième place en Europe en 2016.

DES RÉSULTATS QUI SE REDRESSENT



Evolution du résultat d'exploitation, en euros.



Cinq ans pour changer de look

Laurens van den Acker, patron du design et nouvel homme fort de Renault, a unifié un style qui partait dans tous les sens.



2013 : CAPTUR Le petit crossover urbain, sur une base de Clio, est le troisième modèle le plus vendu en France, grâce à son look très réussi.

2014 : TWINGO Troisième du nom, elle a tout réinventé, avec son moteur à l'arrière et ses faux air de Fiat 500. Le plus: un super rayon de braquage.

2015 : ESPACE Avec ce retour, Renault montre qu'il ne renonce pas dans le haut de gamme. Plus qu'un monospace, c'est un crossover familial.

ESSUIE-GLACE

KWID : 1,90 euro

DACIA LOGAN : 2,80 euros



Prix des composants de la Kwid, en Inde, comparés à ceux de la Logan, en Europe. Estimations Capital, à partir de données fournisseurs, notamment en Inde.

PHARE

KWID : 26,70 euros

DACIA LOGAN : 40 euros

PARE-BRISE

KWID : 35 euros

DACIA LOGAN : 65 euros

RÉTROVISEUR

KWID : 2,20 euros

DACIA LOGAN : 10 euros

le lancement est programmé pour décembre prochain. Ses stylistes ont déjà adopté une approche «à l'allemande». Le designer chargé de la carrosserie a passé des heures à l'atelier d'emboutissage de l'usine de Palencia, en Espagne, pour obtenir ces fines lignes de carres qui ornent le capot, façon BMW. À l'intérieur, même souci de qualité. «Dès l'entrée de gamme, l'habitacle sera décoré de vrais chromes fins autour des aérateurs et du volant, et la planche de bord sera recouverte de "slush", un matériau moussé valorisant», souligne Agneta Dahlgren.

Pour enfoncer le clou, la voiture bénéficie de technologies réservées jusque-là à la catégorie supérieure.

Comme un écran de 22 centimètres de diagonale au format tablette, l'affichage tête haute en couleur, ou la dernière trouvaille de Renault, le système Multi-Sense. Outre le pilotage de l'amortissement, de la direction ou des modes de conduite (éco, confort, sport, etc.), ce dispositif permet de choisir l'ambiance lumineuse de l'habitacle ou la couleur des instruments de bord. Un gadget, certes, mais Renault n'avait pas habitué ses clients à de telles attentions.

C'EST LA CHASSE AUX COÛTS, un travail de fond mené par le constructeur ces dernières années, qui a rendu tout cela possible. Le «total delivery cost» (le coût total livré) est ainsi devenu une quasi-religion chez Renault. But : mesurer au trébuchet ce que l'on peut réellement investir dans le produit compte tenu de sa valeur. «Cela nous aide à définir le juste contenu de nos véhicules, résume Thierry Bolloré, le directeur délégué à la compétitivité du groupe. Pour avoir une vision précise du sujet, nous avons dépiauté toutes nos voitures et celles de la concurrence, puis nous avons comparé.» Efficace : pour

la première fois, par exemple, Renault dégage des bénéfices sur le segment B, celui de la nouvelle Clio et du Captur, alors que cette catégorie de modèles est réputée à peine rentable.

A cela s'ajoutent les effets de l'accord de compétitivité conclu en France en 2013 avec les organisations syndicales. En contrepartie de la promesse du maintien de l'activité et d'investissements dans les usines françaises, les syndicats ont acté le départ de 8 000 personnes d'ici à 2016. Ils ont aussi accepté le retour de la durée du travail à 35 heures partout, quand certains établissements tournaient à 33, voire 32 heures par semaine. Résultat ? Le coût horaire a baissé de 4%. De quoi tabler sur une économie de 500 millions d'euros en 2016. Et voilà comment l'usine de Flins, régulièrement sur la sellette, va pouvoir récupérer une partie de la production de la Nissan Micra, réalisée en Inde. Enfin, la montée en puissance des synergies avec les alliés Daimler et

Nissan a apporté à Renault un bol d'air bienvenu. Un exemple : celui de la plate-forme CMFCD, commune aux voitures françaises et aux japonaises. Les partenaires prévoient de produire 1 million de voitures et de sortir quatorze modèles différents sur cette même base. Pour Renault : Espace, Talisman et sa version break, Kadjar, Mégane, Scénic... Dans cette configuration, toutes les voitures partagent des composants, des colonnes de direction aux boîtes de vitesses, en passant par les systèmes de navigation ou les sièges. Kadjar et Qashqai utilisent ainsi 60% d'organes communs. Imaginez les économies d'échelle et les gains en matière d'achat ! C'est simple, avec cette mutualisation à tous les étages, l'investissement nécessaire au lancement d'un nouveau modèle chute de 30%. A la clé, encore plus de moyens pour mettre du chrome, du cuir, et rendre les Renault plus sexy. ☺

Kwid, son indienne au prix ultraserré

Après le low-cost avec Dacia, voici l'ultra low-cost. Conçue en Inde, assemblée à Madras, la Kwid est vendue à partir de 3 500 euros dans les pays émergents. Comment est-ce possible ? Les fournisseurs sont tous indiens et le coût de la main-d'œuvre est très bas.



2015 : KADJAR Renault a comblé une lacune avec ce SUV de type Nissan Qashqai, dont il partage 60% des composants. Et il ose le rouge flamme.

2016 : MÉGANE La nouvelle mouture est plus basse et plus large que la précédente. Elle mise beaucoup sur la qualité perçue pour rivaliser avec la Golf et la 308.

2016 : ALPINE Perçue comme «l'Arlésienne» de Renault, l'Alpine du XXI^e siècle est attendue l'an prochain. Ambition de la berlinette ? Défier Porsche et Audi.

PHOTOS : SP