

ACCORDS IMPLIQUANT LES CONSTRUCTEURS FRANÇAIS

1. Accords Renault-PSA

- Création de la Française de mécanique, filiale commune (Renault 50 %, PSA 50 %) fabriquant entre autres le moteur V6 et des pièces de fonderie.
- Création de la Société de transmissions automatiques (STA), filiale commune (Renault 80 %, Peugeot 20 %) fabriquant des boîtes de vitesses automatiques.
- Création prochaine, avec la Compagnie française de ferraille, d'une usine de recyclage automobile.
- Mise en place d'un « plan assurance qualité fournisseurs » (1984) et d'un « plan productivité fournisseur » (1992-1993) relatifs à la définition de démarches et méthodologies communes à l'égard des fournisseurs.
- Création du GIE SARA avec l'INRETS pour la réalisation d'un simulateur avancé de recherche dans le domaine de l'automobile (1992)
- Création d'un GIE dans le domaine de la sécurité routière (1993)

2. Accords Renault-PSA- autres constructeurs

- Avec Mercedes-Benz, Fiat, Volkswagen, BMW, Porsche et Matra : participation au projet Eureka «Prometheus» relatif aux composants, aux capteurs, à l'intelligence artificielle, aux systèmes de communication des véhicules, etc... (1986).
- Avec BMW, Fiat, Mercedes-Benz, Volkswagen et Volvo : participation au projet «Agata» visant à mettre au point, à l'horizon 2000, un moteur à turbine à gaz (programme labellisé Eureka, piloté par PSA).
- Avec Fiat et Volvo : participation au programme « Eureka » dans le domaine du recyclage (1992)
- Avec Fiat : participation, à laquelle est associée Pechiney, à un programme labellisé Eureka sur les céramiques (1986) ; processus commun d'évaluation des sites industriels de leurs équipementiers (1992).
- Avec l'ensemble des constructeurs européens : création en 1994 d'une organisation de recherche et de développement automobile (EUCAR) et participation au programme «Ertico» sur le développement de la télématique dans la régulation de la circulation.

3. Accords Renault- autres constructeurs

- Avec Karmann : accord pour la fabrication des coques du cabriolet Renault Megane.
- Avec GM : accord pour la fabrication commune à partir de 2000 d'un véhicule utilitaire + commercialisation au Royaume-Uni de certains véhicules utilitaires de Renault par GM (1996).
- Avec Moskvitch : livraison de moteurs à essence ; assemblage de la Mégane.
- Avec Volkswagen : production en commun d'une boîte de vitesses automatique (1983).
- Avec Volvo : accords sur l'échange d'organes ; accord de distribution (Volvo distribue des véhicules Renault jusqu'en 2000).
- Avec Toyota : divers accords capitalistiques (présence d'une filiale de Toyota dans le capital d'un équipementier détenu à 25 % par Renault, prise de participation de Toyota dans la filiale colombienne de Renault).

- Avec Matra : accord sur la production et la commercialisation de l'Espace ; mise au point en commun d'un prototype de véhicule urbain.
- Avec Iveco : accord sur la fabrication de véhicules utilitaires ; fourniture de moteurs diesel par Iveco pour certains modèles Renault.
- Avec BMW et Fiat : accord sur l'ouverture des réseaux de recyclage aux marques signataires.
- Avec BMW : accord sur le recyclage des épaves.
- Avec IMV (Slovénie) : constitution de la société mixte Revoz fabriquant et commercialisant des Clio et des Supercinq.
- Avec Mitsubishi : fourniture de boîtes de vitesses manuelles et de moteurs diesel.
- Avec Hyundai : création, avec des investisseurs malaisiens, d'une société conjointe chargée de produire des véhicules utilitaires en Malaisie.
- Avec Mercedes : accord de coopération dans le domaine du recyclage.
- Avec Daewo : fourniture de moteurs essence et diesel.

4. Accords PSA- autres constructeurs

- Avec LDV : fourniture de moteurs diesel et de boîtes de vitesses pour véhicules utilitaires.
- Avec Fiat : construction en commun d'un véhicule utilitaire léger (1978) ; création en commun d'un monospace (1988) ; étude en commun d'un moteur à essence ; participation au programme de recherche « RECAP » labellisé Eureka pour le recyclage des matériaux polymères.
- Avec Mercedes-Benz : création avec GIAT industries, Panhard et Krauss Maffei d'une société conjointe pour la production d'un véhicule blindé destiné aux armées française et allemande.
- Avec Mahindra and Mahindra (constructeur indien) : accord pour la fourniture de moteurs diesel ; prise de participation de PSA dans le capital de Mahindra (4,72 %).
- Avec Heuliez : assemblage des breaks Xantia et XM et transformation des Citroën Saxo et Peugeot 106 électriques.
- Avec Santana : fourniture de moteurs diesel.
- Avec Rover : cession d'une licence de boîte de vitesses ; fourniture de moteurs diesel.
- Avec Mazda : accord de distribution au Japon de véhicules Citroën par le réseau Mazda.
- Avec Chrysler : fourniture de moteurs diesel.
- Avec UMM : fourniture de moteurs.
- Avec Suzuki : accord de commercialisation de véhicules Peugeot.
- Avec Nissan : fourniture de moteurs diesel.
- Avec FSO (constructeur polonais racheté par Daewoo) : fourniture de moteurs diesel ; assemblage et distribution d'un véhicule utilitaire léger Citroën.
- Avec Ssangyong : fourniture de moteurs diesel.
- Avec Pininfarina : assemblage des Peugeot 306 cabriolet et des coupés Peugeot 406.
- Avec Proton : contrat de licence et d'assemblage de Citroën AX et Saxo.

Enfin – et surtout –, les coopérations ponctuelles permettent de générer d'importantes économies d'échelle et de faire partager les risques liés à des investissements parfois osés. En effet, de nombreux accords portent sur la fabrication de véhicules de niche dont le succès est parfois aléatoire et la rentabilité incertaine. Renault et Matra avaient, d'un certain point de vue, montré la voie avec l'Espace. PSA et Fiat, Ford et Volkswagen ont suivi cet exemple et fabriquent désormais des monospaces en commun ; Renault s'est associé à GM pour produire des véhicules utilitaires légers ; quant à Mercedes et Porsche, ils ont récemment annoncé leur intention de fabriquer ensemble un 4x4 destiné au marché américain. L'intérêt de ce type d'accord est qu'il maintient l'identité de la marque, même s'il brouille un peu son image. Les véhicules ainsi produits sont en effet rigoureusement identiques, à l'exception des quelques signes distinctifs de la marque (comme la calandre par exemple).

Limitant les coûts, permettant un meilleur partage des risques et respectant l'identité des constructeurs, les coopérations ponctuelles sur le créneau des voitures particulières de luxe par exemple vont certainement faire des adeptes. Les constructeurs français, qui occupent sur ce marché une place ne correspondant ni à leurs ambitions, ni à leur savoir-faire, auraient peut-être tout à gagner à envisager une coopération de cette sorte.

2.– La fin des fusions ?

Comme le soulignent MM. Jean-Jacques Chanaron et Yannick Lung (cf. supra), « *il faut cependant distinguer les collaborations ponctuelles, à travers lesquelles les constructeurs diversifient leurs partenaires en cantonnant l'activité commune sur un champ étroit, et les alliances stratégiques, plus rares, correspondant à des coopération plus profondes, souvent multiformes, où les firmes engagent leurs principales ressources et leur avenir* ».

Dans un secteur industriel où la concurrence s'exaspère et où les acteurs sont encore nombreux (il y a de par le monde 14 constructeurs produisant plus d'un million de voitures particulières par an auxquelles il convient d'ajouter un petit nombre de spécialistes entrant dans la compétition sur le créneau des véhicules de haut de gamme), la tendance au regroupement des forces pourrait sembler naturelle. Il est, dans ces conditions, parfaitement légitime de se demander pourquoi la construction automobile échapperait à une évolution qui a touché de nombreux secteurs industriels ces dernières années.

La réponse à cette question n'est pas aussi simple qu'il pourrait y paraître. En effet, dans l'industrie automobile plus que dans n'importe quel autre

secteur de l'économie, la fusion est un exercice toujours difficile, parfois traumatisant, souvent périlleux. Pour MM. Jean-Jacques Chanaron et Yannick Lung, *«lorsque l'enjeu de la coopération devient global, il met en cause les compétences fondamentales qui délimitent les frontières des entreprises, ce qui les condamne à une quasi-fusion ou une séparation. La ligne de partage entre les deux issues est étroite : la brillante réussite peut se transformer rapidement en un divorce définitif. Les circonstances de la séparation de Renault et Volvo, intervenue en décembre 1993, quelques semaines avant une fusion annoncée, incitent à la prudence quant à l'avenir d'autres alliances stratégiques»*.

Il est clair que l'échec du rapprochement Renault-Volvo a durablement marqué les esprits et probablement refroidi les quelques velléités que pouvaient avoir certains constructeurs.

Mais même en cas de réussite, la fusion demeure un art exigeant. M. Jacques Calvet, évoquant la constitution du groupe PSA devant la Mission, a rappelé que *«pour Peugeot-Talbot-Citroën, il (lui) aura fallu à peu près dix ans pour constituer réellement le groupe, de façon qu'il ait son unité, sa coordination tout en maintenant l'autonomie et la personnalité de chacune des marques. C'est la croix et la bannière ! Et c'est un travail qui ne sera jamais achevé. Les tendances centrifuges sont toujours plus fortes que les tendances centripètes»*.

De manière plus générale, M. Louis Schweitzer, Président-directeur général de Renault, estime que *«les rapprochements structurels (sont) plus difficiles à réaliser parce qu'il s'agit d'une industrie de marque. Mettre sous une même autorité des marques différentes implique une gestion simultanée de l'autonomie des marques et du rapprochement des firmes, ce qui est un art difficile. Dans ces rapprochements, le premier risque est de perdre des parts de marché, de l'emploi et de la richesse»*. Propos corroborés par ceux tenus devant la Mission par M. Philippe Guedon, Président-directeur général de Matra Automobile : *«l'expérience prouve que lorsque des constructeurs fondent deux marques en une, ils perdent des ventes parce que le nom, l'image, le réseau, le style, les habitudes créent des particularismes et plus on a de marques, plus on répond à ce particularisme»*. En la matière, il semble donc que «un plus un» fasse rarement deux. Mais il n'est toutefois pas impossible que certains constructeurs soient encore tentés par ce type d'aventure.

Faisant référence à d'éventuels rapprochements entre géants de l'automobile, les chercheurs du GERPISA auditionnés par la Mission d'information jugent *«les méga-fusions, les absorptions (...) peu probables, d'abord parce qu'il y a peu de bonnes affaires disponibles, ensuite parce que cela représenterait un investissement énorme»*. Or ils ne sont *«pas sûrs que même Toyota dispose des moyens financiers pour se lancer dans une OPA hostile»*.

Curieusement, les entreprises disponibles de taille plus modeste sont aussi très peu nombreuses. Le constructeur indépendant de taille sous-critique est désormais une denrée rare depuis les acquisitions de l'Espagnol SEAT et du Tchèque Skoda par VAG, du Suédois Saab par GM, des Britanniques Jaguar et Rover respectivement par Ford et BMW. L'achat imminent de Rolls-Royce-Bentley par un constructeur allemand devrait constituer un des derniers rapprochements de ce genre.

D'où la conclusion des membres du GERPISA : *«Le scénario le plus probable est celui d'alliances entre partenaires de taille relativement identique et à structures complémentaires, selon un axe qui privilégierait la variété de la gamme et le niveau de l'internationalisation»*. Ce qui signifie *«que les groupes qui auraient besoin de s'allier pour s'internationaliser devront le faire avec des groupes qui sont présents dans des pays où ils ne sont pas eux-mêmes présents ou sur des niveaux de gamme ou des segments de gamme où ils sont plutôt faibles»*.

On comprend clairement que les constructeurs français peuvent être concernés par un tel scénario et l'on peut même s'essayer à rechercher, par élimination, les constructeurs étrangers ayant le profil requis. Certains présentent incontestablement des complémentarités de gamme ; d'autres sont faiblement présents en Europe mais rencontrent de réels succès dans des zones où les Français sont absents. Mais aucun n'offre cette double complémentarité de produit et d'internationalisation, condition indispensable à la réussite d'un rapprochement quel qu'il soit.

Enfin, ce critère montre à l'évidence que la perspective souvent évoquée d'une fusion Renault-PSA relève de la fausse bonne idée. Les points forts de nos deux constructeurs sont les mêmes : ils sont d'abord européens, voire latins, et connaissent de très belles réussites sur les véhicules de la gamme inférieure et du milieu de gamme ainsi que sur les mêmes niches de marché (monospace) ; leurs faiblesses sont similaires : trop faible internationalisation hors du Vieux continent, position peu affirmée sur les voitures de haut de gamme, absence sur les mêmes niches (4x4 notamment).