



MÉMOIRES D'UN PATRIARCHE INQUIET
ET D'UN EUROPÉEN EN COLÈRE

MÉMOIRES D'UN PATRIARCHE INQUIET ET D'UN EUROPÉEN EN COLÈRE

35 ANS AU SERVICE DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE : TRAVAUX PRATIQUES POUR PRÉPARER UNE RECONVERSION EN DIRECTEUR FINANCIER

Hommage à mes racines familiales et provençales	page 3
Une adolescence heureuse, studieuse, et protégée	page 6
Et Suzanne prit courageusement le relais	page 8
Cinq ans « Les mains dans le cambouis »	page 10
Quatre ans pour observer le comportement bizarre de l'État Dépensier	page 13
Huit ans « à la recherche des entreprises performantes »	page 16
L'apprentissage de la programmation informatique	page 17
Les leçons de mes travaux pratiques d'ingénieur économiste et financier	page 18

SECONDE PARTIE : MA CARRIÈRE CHEZ RENAULT

Du Capitole à la roche Tarpéienne : la descente aux enfers du Groupe Renault	page 21
Le dur métier de Cassandra	page 24
Enfin en première ligne chez Renault VI	page 26

Renault VI face à ses concurrents mondiaux	page 27
Le programme des cent premiers jours	page 33
La mobilisation de l'entreprise	page 34
Fragile consolidation bancaire	page 35
Un arrêté sans complaisance des comptes 1984	page 35
La restructuration de l'entreprise et de la direction financière	page 37
Un contrôle de gestion basé sur une « Analyse Prix Volumes »	page 38
La gestion du patrimoine immobilier	page 41
Une politique volontariste - et fructueuse - de gestion des risques financiers	page 42
La création de 2 milliards de « vraie fausse monnaie »	page 45
Le pilotage économique et financier des nouveaux programmes	page 47
Une consolidation financière endeuillée par l'assassinat de Monsieur Besse	page 49
Seconde catastrophe : le déraillement de Mack	page 51

TROISIÈME PARTIE : LE COMBAT, PROVISOIREMENT VICTORIEUX, CONTRE « LE GRAND DEAL PLANÉTAIRE » DE RHL

page 54

Deux ou trois choses à savoir sur la situation sur le terrain	page 55
Premiers dégâts causés par un « grain de sable »	page 57
Second redressement réalisé par un management Renault VI	page 60
Faux départ de l'alliance	page 62
Volvo Trucks sort imprudemment du bois	page 65
Une alliance qui dura moins de trois mois !	page 67
Vers une retraite bien méritée	page 68
Tentative d'assassinat pénal pour « abus de biens sociaux »	page 71

ÉPILOGUE : L'AMPLEUR DE LA CATASTROPHE (MÀJ 2020)

Malheur aux vaincus : le saccage du groupe RVI MACK par Volvo	page 76
Coût de la gestion par Volvo : 6 milliards euros annuels de déficit commercial	page 79

Né en 1934, alors que la France et l'Europe n'arrivaient pas à sortir de la grande crise financière économique et sociale qui avait frappé l'ensemble du monde, j'ai connu, grâce à mon environnement familial, une adolescence studieuse et protégée. Le premier but de ces mémoires est de rendre hommage à tous ceux qui m'ont éduqué, et soutenu. Et tout particulièrement à mon grand-père Joseph Tartanson, ma mère Paule et ma femme Suzanne. Et de transmettre à mes enfants et petits-enfants mon attachement à nos racines familiales et provençales.

Ma vie professionnelle a débuté en 1959, alors que la France et l'Europe connaissaient les dernières années des "trente glorieuses" qui ont permis, avec l'aide des Américains, de reconstruire des économies ravagées par la seconde guerre mondiale. Dans cet environnement favorable, j'ai pu accumuler de fructueuses expériences professionnelles qui m'ont permis de découvrir ma véritable vocation, devenir un "Ingénieur Economiste et Financier". Et d'acquérir pour cela, en me formant "sur le tas", des connaissances qui me manquaient cruellement. Le deuxième objectif de ces mémoires est de montrer qu'il est possible de se reconvertir à tout âge. Et cet hymne à la "formation permanente" et à la "mobilité professionnelle", ne s'adresse pas qu'à mes descendants.

HOMMAGE À MES RACINES FAMILIALES ET PROVENÇALES

LA SAGA CHABOT

On retrouve depuis la fin du 18ème siècle, dans les archives paroissiales des villages du nord de l'actuel département des Alpes de Haute-Provence (Couloubroux, Beaujeu, Verdaches, Seyne les Alpes...) des mentions de Chabot, petits agriculteurs, probablement simples métayers ou ouvriers agricoles, dument mariés avec des conjointes de la région et du même milieu.

Le décollage se produit en 1876 avec la naissance de mon **grand-père Léon**. Il obtient son brevet au petit séminaire de Digne, entre à la scierie de Digne et y devient ouvrier professionnel -"scieur de long", conducteur de la machine débitant les troncs en planches. Je continue à travailler sur le beau bureau sculpté qu'il avait réalisé pour son fils. Il épouse Caroline, une dignoise de son âge également dotée du brevet, qui deviendra la comptable de l'un des principaux magasins dignois.

A l'époque, le brevet permettait donc une insertion très satisfaisante dans la vie professionnelle. Il témoignait également (et surtout dirais-je) d'une parfaite maîtrise des

fondamentaux, lecture écriture et calcul, qui explique leur capacité d'évolution ultérieure. J'ai souvenir de Léon gardant de son passage au petit séminaire quelques notions de latin !

Pour juger de leur statut social, ils avaient acquis une maison de quatre pièces entourée d'un grand jardin potager qu'ils cultivaient tous les deux, et qui leur assurait une quasi autonomie en matière de fruits légumes volailles et lapins. Ils avaient également accumulé, au déclenchement de la grande guerre, plus de 10 000 francs or d'emprunts russes. De quoi tapisser les murs des bureaux de tous les petits enfants qui en ont hérité !

Ils avaient surtout tenu à ce que leurs deux enfants fassent de solides études. Après avoir obtenu son bac, mon père Albert, qui avait des dons artistiques détectés par son professeur de dessin, alla les développer aux Beaux-Arts de Strasbourg. La crise de 29 interrompit prématurément une carrière parisienne dans la publicité. Il avait entre temps réalisé un vrai mariage d'amour, après la rencontre improbable d'une jeune femme de la "bonne société dignoise" grâce au scoutisme. Il accepta la proposition de son beau-père de devenir le Directeur de la CERE, Compagnie d'Electrification Rurale et d'Equipement Agricole, que ce dernier venait de créer. Pendant les années terribles de l'occupation, il n'hésita pas, à la sortie de son bureau directorial, à monter sur un tracteur pour suppléer un fermier défaillant et effectuer de nombreuses heures de labour nocturne. Dernière reconversion, après avoir pris sa retraite, il retourna à ses premières amours, apprit les techniques de production des vitraux, et en créa pour plusieurs églises de la région.

LA SAGA TARTANSON

On retrouve depuis le début du 18ème siècle, dans les archives des villes et villages du centre de l'actuel département des Alpes de Haute-Provence (Barème, Sénez, Oraison, Digne...) de nombreux Tartanson. Ils épousaient tous des femmes du même milieu bourgeois, parfois des cousines plus ou moins lointaines. Ils étaient notaires, avoués, avocats, juges de paix, receveurs de l'enregistrement, grand vicaire... Plusieurs étaient parfois simplement mentionnés "bourgeois". L'un d'eux connut une nuit de célébrité en hébergeant Napoléon lors de sa remontée de l'Ile d'Elbe à Paris. Sans oublier un grand oncle "Capitaine au long cours" qui avait assurément le gène de la mobilité !

Mon grand-père Joseph, né en 1882, suivit ce schéma type jusqu'à la première grande guerre : bonnes études littéraires et juridiques, développement de sa charge d'avocat-avoué à Digne, mariage avec une belle jeune femme de bonne famille, deux enfants, soirées musicales entre amis où il tenait le violon et sa femme le piano. Il fut mobilisé comme "officier observateur" chargé de survoler les lignes ennemies. Activité pleine de périls, mais qui lui laissait de longues heures à occuper. Premier déclic, ce contact avec la haute technologie de l'époque lui montra que sa formation littéraire et juridique ne le préparait guère à évoluer dans le nouveau monde qui s'annonçait. Qu'à cela ne tienne, il se lança dans des cours par correspondance de mathématiques, physique et gestion des entreprises. Ayant survécu miraculeusement à la DCA ennemie, il accomplissait ses formalités de démobilisation quand il apprit que sa femme, le grand amour de sa vie, venait de succomber à l'épidémie de grippe espagnole qui fit en quelques mois autant de morts que la grande guerre. Ce fut un choc terrible qui bouleversa la suite de son existence. Sur son lit de

mort, il m'avoua en sanglotant que, devant une telle injustice, il avait perdu la foi. Mais pas sa capacité à réagir.

Il s'installa avec sa sœur, veuve de guerre d'un officier tué au combat dès août 1914, pour se consacrer à l'éducation de leurs enfants, avec l'aide d'une gouvernante dévouée qui resta ensuite dans la famille pour aider à élever mes huit frères et sœurs. Il résista, nous assura cette dernière, aux tentations de l'essaim de jeunes femmes qui tournaient autour de ce beau parti. Il décida de céder sa charge d'avoué-avocat à son fils pour se consacrer au projet qu'il avait muri pendant les années de guerre : réaliser l'électrification de la région dignoise. Il s'investit personnellement dans la conception puis la création de deux usines hydro-électriques : choix des implantations et des matériels. Pour financer la société qui réalisa cet investissement, il fit appel à ses connaissances qui découvrirent à la nationalisation de 1945 qu'ils avaient fait un magnifique investissement financier : son meilleur ami et actionnaire, décédé sans héritier, légua toute sa fortune à SOS Villages d'Enfants, ce qui suffit à financer la construction de tout un nouveau village à Digne.

Une fois son projet industriel mis sur de bonnes voies et doté d'un directeur en qui il avait confiance et qui apprenait vite son métier, son gendre rappelons-le, il se lança dans un second projet qui lui tenait à cœur, améliorer les méthodes de culture et redresser les perspectives d'une activité agricole qui restait importante, mais souffrait gravement de la crise économique. Il avait acquis, avant de partir à la guerre, un domaine proche de Digne, Saint-Martin, ancienne résidence d'été des évêques de Digne. Il modernisa la vénérable demeure, pour en faire la résidence d'été de la famille. Il légua l'ensemble du domaine à sa fille à son mariage, et il s'y installa, avec la famille Chabot qui comptait déjà trois enfants, à la veille de la seconde guerre mondiale. Il put ainsi suivre de plus près la gestion de la centaine d'hectares de la propriété. Maire du petit village de Marcoux et président de la chambre d'agriculture du département, il comprit rapidement que la concrétisation de ses ambitions passait par un gros effort de formation. Il créa donc à Saint-Martin un Centre d'Apprentissage Agricole capable d'accueillir et former une vingtaine de jeunes, dont beaucoup lui étaient envoyés par la fondation des Apprentis d'Auteuil.

Prémonition que la nouvelle guerre qui s'annonçait serait longue et dure, ou simple conviction qu'il fallait sortir des sentiers battus, tous ses efforts permirent de faire du domaine un ensemble quasi-totalement autonome en cas de besoin. Il accrut la productivité en faisant voter un remembrement des terres morcelées de la commune, qui lui valut des ressentiments tenaces, créa des réseaux de drainages, rendit un maximum de terres arrosables. Il remplaça les chevaux de labour et tracteurs à essence par des treuils électriques. Il mit en service un des premiers fourgons électriques pour que mon père puisse se rendre à son travail et amener ses enfants à l'école quand l'essence commença à être rationnée. Et il construisit dans le domaine une micro-centrale hydroélectrique pour ne plus dépendre du réseau public. Dans le même esprit, il développa avec l'aide de ma mère un grand jardin potager, et perfectionna les productions classiques, céréales et élevage pour les besoins du domaine et la vente, et vignes pour produire une horrible piquette. Il y ajouta les cultures des betteraves et du sorgho pour produire du sucre, et celle de la chicorée pour remplacer le café. Je revois encore au moins deux scènes typiques de l'agriculture de l'époque mobilisant, à charge de revanche, les voisins, et auxquelles j'étais admis à participer comme "petite main": la semaine de battage qui transformait les bottes de blé en sac de grains et balles de paille, remplaçant le foulage qui se pratiquait encore dans les années 30. Et la journée de l'abattage du

cochon, et de sa transformation intégrale en multiples sous-produits qui nourriraient le domaine jusqu'à l'année suivante.

UNE ADOLESCENCE HEUREUSE, STUDIEUSE ET PROTEGEE

HOMMAGE A MA MERE

Il est temps à ce stade d'introduire **la première femme qui joua un rôle capital dans ma vie**. Ma mère avait treize ans à la mort de sa propre mère. Avec l'aide de son père et de sa fidèle gouvernante, elle surmonta courageusement ce coup du sort, obtint son bac, et fut l'une des premières femmes du département à conduire une automobile. Fervente catholique, elle s'investit dans le scoutisme, et enseigna quelques années au pensionnat du Sacré-Cœur, institution religieuse dispensant une éducation fort prisée par la bonne société du département. Quand elle annonça à son père *"j'ai quelque chose d'important à te dire"* il pensa, me raconta-t-il plus tard, *"patatras, elle veut se faire nonne"*. Ce à quoi cet homme agnostique mais tolérant se serait résigné sans enthousiasme. Quelle fut donc sa joie quand elle lui dit qu'elle était amoureuse d'un beau garçon, certes pas tout à fait du même monde, artiste mais diplômé, comme elle catholique pratiquant et investi dans le scoutisme. Qu'ils souhaitent se marier et lui faire de nombreux petits-enfants, mais qu'elle resterait toujours à ses côtés pour le soutenir dans ses multiples entreprises.

Et elle le combla en trouvant le temps de lui faire neuf petits-enfants, tout en assurant la logistique du domaine. Il le lui rendit en assurant la supervision de l'éducation de ses petits-enfants. Quand les allers et retours Marcoux-Digne devinrent trop difficiles, il fit même pendant deux ans la classe aux trois aînés. Assez pour détecter que je lui ressemblais beaucoup par ma curiosité intellectuelle tout azimuts, et ma facilité à apprendre et manier les chiffres. Il en profita, en orientant mes lectures historiques littéraires et scientifiques, en me faisant donner des cours de piano et de violon, et surtout en me faisant prendre plusieurs années d'avance en mathématiques : à mon entrée en sixième en 1944, je dominais les fameux problèmes de robinet et de croisement de trains en les mettant en équations et les résolvant par l'algèbre.

Pour rentrer en sixième dans les meilleures conditions, je fis tout de même ma dernière année de primaire à l'école publique de Marcoux, six kilomètres en vélo par tous les temps. Où j'eus la chance de bénéficier de l'enseignement d'un de ces maîtres remarquables qui ont longtemps été le fer de lance de l'éducation nationale. Tous ses élèves qui souhaitent arrêter leurs études sortaient avec un certificat de fin d'études qui signifiait qu'ils maîtrisaient les fondamentaux indispensables pour réussir dans la vie. A la fin de ma dernière année de primaire, il fit réussir pas moins de trois candidats à l'examen d'entrée en sixième. Deux abandonnèrent rapidement mais je poursuivis mes études secondaires jusqu'aux deux bacs au lycée de Digne, avec des professeurs plus ou moins remarquables, mais toujours stimulé en math sciences littérature et histoire par mon grand-père. Ce qui me permit d'être admis sur dossier aux classes préparatoires scientifiques du lycée Thiers à Marseille. J'y eus de nouveau la chance d'être pris en mains par un excellent professeur qui réussit en trois ans à combler in extremis le plus gros de mes lacunes d'élève d'un petit lycée de province. Je réussis à une demi-douzaine de concours, et choisis, à la grande joie de mes parents, d'entrer à l'X. Grace à de bonnes notes en Français et un 17 en dessin artistique qui surprit même mon propre père. Soulignons que l'ascenseur social fonctionnait alors parfaitement. Firent leurs études à Thiers avec moi, rentrèrent en même temps que moi à l'X, et choisirent

également les Fabrications d'Armement à leur sortie, un fils d'agriculteur et un fils de docker, plus doués que moi pour les matières scientifiques.

Joseph eut la satisfaction de voir, avant sa mort, les services qu'il avait rendus à la collectivité reconnus par une promotion dans l'ordre de la légion d'honneur qui compta beaucoup pour lui.

Je constatais rapidement que je ne pouvais lutter scientifiquement avec le bon tiers des condisciples qui se partageraient les places offertes par les grands corps prestigieux, et que je n'avais d'ailleurs pas une véritable vocation d'ingénieur. En revanche, je suivis avec grand intérêt le cours d'économie. Assuré par l'un des derniers disciples d'un Walras libéral bien oublié, il me convainquit que le sujet était important et passionnant, mais qu'il me faudrait le reprendre à zéro. Je découvris surtout le jazz, les romanciers russes et le cinéma soviétique, et passais mes weekends dans les musées et les salles de concert parisiens.

POUR JOSEPH ET SA FAMILLE, LA LIBERATION FUT UNE TRIPLE CATASTROPHE.

Des "résistants", avec qui il avait pourtant entretenu de bonnes relations pendant l'occupation, enlevèrent le directeur du Centre d'Apprentissage et l'abattirent sauvagement dans un bois voisin. Il fallut fermer précipitamment le centre d'apprentissage, qui abritait pourtant encore plusieurs jeunes juifs, les sauvant ainsi du sort qui les menaçait.

La CEREА fut nationalisée et absorbée par EDF. Ses actionnaires, dont Joseph, reçurent en échange des obligations dont personne ne pouvait alors prévoir le parcours financier fulgurant en période de reconstruction et d'inflation galopante : le ministre de l'industrie, communiste, avait inscrit dans la loi de nationalisation la parité entre la rémunération des ex-actionnaires et les œuvres sociales d'EDF, consacrant à chacun des deux blocs 1% du chiffre annuel d'EDF. Mon père souhaitant rester à Saint-Martin avec femme et enfants, accepta d'être rétrogradé à des fonctions de directeur adjoint aux responsabilités peu motivantes mais qui lui permirent d'aider sa femme qui se retrouvait seule à la tête du domaine.

En effet, dans la foulée de l'épuration sauvage des premiers jours, Joseph fut arrêté. Il échappa probablement au sort expéditif subi par l'ex directeur du Centre d'Apprentissage, grâce à son fils et à son gendre qui exigèrent d'accompagner les gros bras qui devaient le conduire à Digne. Il fut incarcéré de long mois à Saint-Vincent les Forts avec des "politiques" soupçonnés d'avoir adhéré à la "révolution nationale" pétainiste. Ses longues conversations avec Giono, et autres bourgeois cultivés, ne devaient pas manquer de sel ! Une fois la furie populaire calmée, il ne fut condamné qu'à quelques années de privation de ses droits civiques et à s'exiler à Marseille, où son frère, le capitaine au long cours à la retraite, l'accueillit.

Dans cette période troublée, le seul écho de cet environnement dangereux fut pour moi ce que ma famille considéra, avec fierté mais effroi rétrospectif, comme mon premier exploit militaire. Je passais des heures à pêcher dans la Bléone, petit affluent de la Durance qui coule au pied de Saint-Martin. Alors que je contemplais, en salivant, mes futures proies au-dessus d'un trou d'eau, je découvris en me retournant un homme dépenaillé qui me menaçait d'un revolver. C'était un déserteur allemand qui espérait atteindre la frontière suisse en remontant le cours de la Bléone. Mais affamé et les pieds en sang, il préférait abandonner et se constituer prisonnier. Il ne me

menaçait donc pas, mais me tendait son revolver comme preuve de reddition. Je rentrai très fier avec mes trophées. "*Donne-lui tout de même à boire*" dit ma mère qui connaissait ses classiques. Et nous le remîmes civiquement à l'autorité militaire.

Au bout de quelques mois d'exil, Joseph fut réhabilité et autorisé à se réinstaller à Saint-Martin dans son double rôle de patriarche d'une famille qui comptait alors 14 petits enfants, et d'animateur de l'agriculture bas-alpine. Il créa une Coopérative d'Utilisateurs de Matériels Agricoles, pour que les marcouisiens, auxquels il pardonnait les excès commis par certains, puissent tous profiter des nouveaux outils, souvent apportés par le plan Marshall : tracteurs, batteuses puis moissonneuses-batteuses pour le ramassage des céréales, faucheuses et emballeuses pour ramasser les fourrages. Ayant constaté le peu de goût de mon frère Jean pour les études classiques, et son intérêt pour le domaine, il conseilla à mes parents de l'envoyer dans une école d'agriculture. A sa sortie, retardée par deux années éprouvantes passées en Algérie car toute sa classe d'âge y fut envoyée, Jean put prendre en mains le domaine, comme fermier tout d'abord, puis comme propriétaire quand ma mère réalisa, à l'occasion de son mariage, une première donation partage lui attribuant son appartement, les bâtiments et matériels agricoles et les terres. Et le reste de la maison demeura en indivisions. A sept car ma troisième sœur eut également un appartement, ou neuf car ma mère avait tenu à ce que la chapelle et la salle de réception, dotée d'une grande cheminée où l'on pouvait faire rôtir un bœuf, qui avait abrité le réfectoire et la salle d'études de l'ancien Centre d'Apprentissage, restent à la disposition de tous ses descendants.

ET SUZANNE PRIT COURAGEUSEMENT LE RELAIS

Ma mère, soucieuse que nous ne souffrions pas trop de notre vie en circuit fermé, invitait régulièrement des amies de ma sœur Rose qui faisaient leurs études au Sacré-Cœur. J'avais quinze ans et elles douze, et je m'en veux de ne pas avoir repéré les beaux yeux de la jeune Suzanne. Sa mère avait fait ses études au Sacré-Cœur, où elle avait suivi quelques cours assurés par ma propre mère. Son père fut fait prisonnier, réussit une évasion rocambolesque, traversant l'Allemagne à pied et le Rhin à la nage. De retour à Digne, il s'éleva, à la force du poignet et de cours du soir - capacité puis licence en droit - à la fonction stratégique de chef de cabinet du Préfet des Alpes de Haute-Provence. Poste qui lui permit, pendant l'occupation, de détourner et détruire des centaines de lettres de dénonciation en provenance de "bons français". Il termina sa carrière comme Directeur des collectivités locales à la préfecture de Digne.

Suzanne m'avoua plus tard qu'elle était tombée amoureuse dès son premier séjour à Saint Martin. Ce qui n'avait pas échappé à une tante, experte en organisation de mariages bourgeois, qui espérait m'inclure bientôt dans la liste de ses protégés. Elle dit un jour à ma mère: "*Attention, Paule, cette petite le "mange des yeux"*". Suzanne avait des prétentions littéraires et avait créé un "club de poésie", ce qui aurait dû la conduire en hypokhâgne ou en fac de lettres. Mais, aînée de cinq, elle pensa que la voie la plus rapide et la plus sûre pour parvenir à l'autonomie financière était la fac de sciences de Marseille.

Quand elle eut réussi sa première année, elle décida qu'il était temps de faire le premier pas. Elle s'organisa une semaine pour découvrir Paris, et voir ce que je devenais. J'eus donc l'agréable surprise de voir débarquer une charmante jeune fille qui était devenue au fil des ans fort appétissante, et ne demandait qu'à s'instruire. Ce fut donc avec un grand plaisir que je lui fis

découvrir les ressources artistiques de la capitale. Proust Stendhal et Dostoïevski constituaient une base de départ présentable pour meubler nos conversations littéraires. Je me gardai de lui dire que j'avais également lu Sade, Les Liaisons Dangereuses et Montherlant, ce qui aurait pu l'inquiéter sur la vision, théorique et assez déformée, que j'avais des femmes. J'accrus au contraire mon prestige littéraire par un mensonge éhonté, en mentionnant que je me lançais dans la lecture de Kierkegaard et Rilke. Elle repartit vers ses études alimentaires pleine d'espoirs et imaginant déjà de longues soirées de conversations littéraires et poétiques. Mais elle connut sa première amère désillusion quand je lui avouai, pour soulager ma conscience que, trompé par le titre racoleur, je n'avais jamais dépassé la page 10 du "Journal d'un séducteur" de Kierkegaard ; et que j'étais allergique à la poésie.

A ma sortie de l'X, je choisis de débiter une carrière d'Ingénieur Militaire. J'aurais volontiers pris le Génie Maritime, ou le corps des Poudres, mais mon médiocre classement ne me le permettait pas. Ma vue déjà déclinante m'interdisait de piloter un avion. Je me rabattis donc sur les Fabrications d'Armement qui me permettraient de remplir les 10 ans de service de l'état auxquels je m'étais engagé, tout en acquérant des compétences pratiques fort prisées par une industrie en plein essor. Je débutais mon année de service militaire par un passage de six mois à l'école d'artillerie anti-aérienne de Nîmes. Un choix tactique, car la facilité des liaisons Marseille-Nîmes nous permit de vérifier que nous étions tous les deux des vrais littéraires et amateurs d'art, fourvoyés dans des études scientifiques qui ne nous passionnaient pas. Nous dégustâmes ensemble à petits pas de passionnantes expériences, aussi nouvelles pour moi que pour elle. Nous gardons un souvenir émerveillé de ces six mois de découvertes mutuelles.

Le seul problème détecté était que Suzanne était une fervente catholique et que, suivant l'exemple de Joseph, je m'affirmais agnostique, au grand désespoir de ma mère. Mais j'étais imprégné de culture religieuse par mon éducation, renforcée par mon amour de la musique et de la peinture classiques. J'appréciais l'ouverture d'esprit et la générosité de Suzanne, et j'avais lu chez l'un de mes auteurs favoris (Stendhal ?) "*Qu'il est doux d'être aimé par une chrétienne*". J'étais donc prêt à tenter une aventure qui de plus ferait plaisir à mes parents, inquiets de me voir affronter seul les difficultés et les dangers de l'existence, et rassurés par mon choix d'une dignoise de notre monde.

Bref, ayant vérifié que la compatibilité était presque parfaite, unir nos destinées de déracinés serait une bonne façon d'affronter les difficultés de l'existence, nous nous mariâmes et partîmes en voyage de noces à Vannes où je devais achever mon année de service militaire avant de rentrer à l'ENSTA, l'école de l'armement. J'y découvris avec effarement la proportion d'illettrés parmi les appelés bretons que j'étais chargé de dégrossir avant de les envoyer en Algérie. Ma seule activité militaire fut de conduire le défilé du 14 juillet. Suzanne faillit s'évanouir de fierté quand elle me vit, debout dans mon char en tenue martiale, saluer les personnalités locales dont elle faisait partie. Notre logement chez l'habitant était certes dépourvu du confort élémentaire. Nous dûmes fréquenter les bains-douches municipaux. Mais nos propriétaires étaient charmants et nous emmenèrent plusieurs fois sur leur petit voilier explorer l'admirable golfe du Morbihan. Après ces vacances touristiques, nous rejoignîmes le fort d'Arcueil qui hébergeait l'ENSTA. Et être enfin logés dans un studio tout neuf, où fut mise en route notre première fille Isabelle.

Je dois rendre un premier hommage à ma femme qui a veillé à ce que je n'oublie pas mes bonnes résolutions. Je m'inscrivis donc naïvement à la Sorbonne, pour entamer en cours du soir

accessible aux X une licence accélérée pompeusement dénommée de "droit et sciences économiques". J'ai subi stoïquement une année de cours de rattrapage de droits civil, pénal et international, et fort peu d'économie. Je m'accrochais néanmoins, soutenu par Suzanne, malgré des débuts matériellement éprouvants : sept déménagements en douze ans et des horaires chargés lui faisant supporter l'essentiel des tâches matérielles et de l'éducation de bientôt trois enfants.

Elle n'hésita pas à aller bien au-delà de ce rôle d'épouse et de mère qu'elle assumait avec beaucoup de d'amour et d'efficacité : en dernière année de l'école de l'armement, il fallait prouver, en réalisant un projet de "bouche à feu" - un canon - que l'on avait bien profité des cours reçus. Ce qui n'était pas sans conséquences sur le classement final, or je souhaitais être affecté dans une ville de faculté pour poursuivre ma reconversion à l'économie. Suzanne a donc courageusement appris à se servir d'une table de logarithmes pour préparer un projet que je n'eus plus qu'à signer. Et qui me permit de faire mes débuts professionnels à la cartoucherie de Toulouse, dont la faculté déjà réputée enseignait quelque chose qui ressemblait un peu plus à de l'économie.

Suzanne put également y entreprendre une reconversion. Notre mariage avait interrompu la licence de sciences naturelles qu'elle avait entreprise à Marseille, abandonnée sans regrets car les débouchés possibles ne la passionnaient pas. Elle découvrit à la fac de Toulouse que les premiers acquits de ses études marseillaises pouvaient se poursuivre en licence de psychologie qui, complétée ultérieurement à la Sorbonne par un Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Bibliothécaire, lui permettrait de diriger la bibliothèque pour enfants de Meudon. Elle dut affronter le cauchemar de l'application des 35 heures, puis de l'informatisation, avec un personnel à problèmes. Mais trouva le métier passionnant et utile qu'elle méritait : 20 ans après avoir pris sa retraite, elle croise encore des anciens usagers qui viennent la saluer, et lui dire qu'ils n'ont pas oublié ses conseils et "l'heure du conte" qu'elle assurait tous les mercredis.

CINQ ANS "LES MAINS DANS LE CAMBOUIS"

Au début des années 60, pas moins de trois établissements, dont un privé, produisaient annuellement des dizaines de millions de cartouches de toutes tailles dont la guerre d'Algérie était grosse consommatrice. La cartoucherie de Toulouse employait encore près de 2000 personnes et abritait un grand centre de formation professionnelle qui fournissait chaque année 400 techniciens et ouvriers professionnels aux établissements militaires du sud-est et à de nombreuses entreprises régionales qui faisaient la queue pour les débaucher. Elle n'employait pas moins de cinq ingénieurs militaires, dont deux y faisaient leurs premières armes dans l'industrie, et une dizaine d'ingénieurs des travaux.

Ma première visite à Toulouse faillit bien être la dernière. Mon prédécesseur faisait trainer son déménagement car le poste qu'on lui proposait au siège ne lui convenait pas. Le directeur m'avoua que tous les logements destinés aux ingénieurs étaient occupés, et qu'il faudrait que nous nous contentions pendant quelques mois d'un algéco de fortune. Passe encore qu'il soit situé à l'intérieur de l'établissement, cela permettrait à Suzanne d'apprendre à conduire dans les kilomètres d'avenues intérieures vides le week-end. Mais quand je lui avouai qu'il faudrait se contenter d'un WC privatif, dans les WC du personnel d'un atelier voisin - "*Mais vous aurez votre clé personnelle*" m'avait assuré le directeur croyant régler le problème - elle poussa des rugissements

de colère qui durent s'entendre jusqu'à Toulouse, car le Directeur comprit qu'il fallait mobiliser tous les moyens pour ajouter en trois mois une salle de bains acceptable pour une famille qui comprenait déjà un enfant de moins de six mois !

Je débutai comme simple responsable de la "douillerie", immense ensemble de deux bâtiments qui n'employait plus que 200 personnes. A défaut de m'intéresser aux techniques d'emboutissage et d'usinage que mes prédécesseurs s'étaient acharnés - inutilement - à tenter de perfectionner, j'y fis trois découvertes :

- La première, que l'on n'apprend pas dans un cabinet ministériel, fut l'importance du temps et des efforts - 80% à 90% de la tâche disent certains experts - qui séparent une prise de décision de sa mise en application effective sur le terrain. Lorsque le président de Renault eut à choisir entre deux candidats à un poste de "chargé des relations avec l'état actionnaire", il décida "*je prends l'ingénieur qui a mis les mains dans le cambouis*" plutôt qu'un quatrième énarque.

- La seconde découverte fut la complexité et l'importance des problèmes de gestion du personnel, et notamment du harcèlement sexuel, dans un métier employant une majorité de femmes confinées aux tâches d'exécution. Un jour, le chef d'atelier en charge des problèmes matériels et humains m'appela au secours. "*Madame S, grande dévoreuse d'hommes, est en train de séduire un de nos jeunes et prometteurs techniciens. Pourriez-vous la recevoir pour la faire rentrer dans le rang ?*". "*Mais, Monsieur Chabot, me dit la luronne, je n'y peux rien, j'ai le chat carnivore, et d'ailleurs aucun homme ne s'est jamais plaint de l'intérêt que je lui portais*". Et elle me fit comprendre qu'elle était toute prête à me prouver ses qualités. Ma mission fut donc un échec, mais la leçon profitable : je compris qu'il fallait absolument éviter de mélanger rapports hiérarchiques et aventures sexuelles.

- Et surtout, j'eus à affronter la difficulté de gérer une activité en décroissance structurelle, surtout quand le personnel est protégé par un statut interdisant pratiquement tout licenciement.

La production de la douillerie était destinée à des canons antiaériens. Le FLN ne disposant pas d'avions de combat, les besoins de l'état-major français dans ce calibre étaient loin d'être prioritaires. Mon prédécesseur avait passé deux années passionnantes à implanter une chaîne d'emboutissage traitement de surface et usinage ultra-moderne financée par des crédits OTAN. Mais, en raison des bouderies de la France envers cette institution internationale, les commandes du nouveau produit standardisé qui auraient du suivre n'arrivèrent jamais en France. Et le plan de charge militaire de la douillerie continua à faiblir inexorablement.

Pour trouver une solution, je me plongeais dans la comptabilité analytique qui explique la structure et l'évolution des prix de revient. Quand l'activité d'une entreprise décroît plus vite que celle de ses effectifs s'enclenche un cercle vicieux mortel. La conclusion était évidente : face à la baisse structurelle des commandes militaires, il fallait trouver des commandes "civiles", et le personnel et les syndicats me suivaient avec enthousiasme.

Nous ne manquions pas d'atouts : un bureau d'études et un atelier de production de machines et outillages experts en mécanique générale, des machines-outils performantes et disponibles, des ouvriers professionnels bien formés et expérimentés. Tant qu'il s'agissait de créer des prototypes,

les clients prospectés étaient enthousiastes. Quand on commençait à parler de prix, ils partaient en courant. Il me fallut donc faire preuve de "créativité comptable". Je proposai de créer une "section comptable commandes civiles" dotée d'un "coefficient de frais généraux" rendant ses prix de revient plus compétitifs. Ce coefficient "spécial" était à peine égal à la moitié de celui de la douillerie, ce qui situe le handicap que créait la sous-activité : il aurait fallu doubler l'activité de cette dernière pour le justifier totalement ! Mais je convainquis le directeur que, loin d'obérer les commandes militaires, cette audacieuse anticipation leur serait bénéfique. Et s'amorça un cercle vertueux qui ne surprendra que les lecteurs n'ayant aucune notion des réalités industrielles ni de la comptabilité analytique :

- Sans embaucher une seule personne, ni rendre les cadences plus infernales, une meilleure gestion du personnel existant permit de faire face à la reprise de l'activité.
- Les effectifs de la "Main d'Œuvre Directe -MOD- militaire", mieux gérés, purent diminuer.
- Les effectifs de la "Main d'Œuvre Indirecte -MOI- purent également se dégonfler.
- Les commandes civiles supportant une partie des frais généraux, malgré le taux réduit dont elles bénéficiaient, la charge de frais généraux supportée par les commandes militaires baissa.

Au bout de deux ans, je pus clore une commande militaire achevée en restituant une partie des crédits alloués, et annoncer que ce nouveau prix de cession serait maintenu pour la commande suivante.

Se passionner pour des activités civiles et la baisse des coûts des commandes militaires, il y avait de quoi faire douter de ma vocation militaire. Phénomène rarissime, ces inquiétantes déviations déclenchèrent une inspection de cet OVNI. Je vis arriver un Ingénieur Général doublement étoilé, heureusement peu outillé pour détecter mes manipulations comptables et juger de leur légalité. Il se borna, en repartant, à une sévère admonestation : "*Chabot, n'oubliez jamais que le plus important c'est la qualité ; la qualité, Chabot, la qualité*".

Sur l'instant, j'en déduisis que mes efforts pour devenir ingénieur économiste ne me seraient pas d'un grand profit si je restais dans l'armement. Mais ma promotion au poste de numéro 3 de l'établissement, responsable des services centraux d'études et lancement des fabrications, et du contrôle de gestion, pouvait utilement garnir mon CV. J'eus certes à affronter, le cœur serré, la décadence structurelle d'un vénérable membre de la vieille industrie. Mais cette promotion me permettait d'accéder à un logement dans le "quartier des directeurs", grande maison entourée d'un beau jardin d'agrément, entretenu par un jardinier, où ma première fille, Isabelle, pourrait surveiller le murissement des fraises et faire la chasse aux escargots ; et ma seconde fille, Claire, pourrait faire de longues siestes sous un arbre. Et, cerise sur le gâteau, je serais assisté par une efficace vraie secrétaire, qui considérerait comme une partie de sa mission, et un honneur gratifiant, de venir garder Claire quand Suzanne devait aller suivre ses cours à la fac. Premier exemple de télétravail ! Enfin, je venais de terminer ma licence et un DESS en économie, études de plus en plus intéressantes, et la perspective de consacrer mes soirées à préparer un doctorat sur "l'économie de l'entreprise" ne me déplaisait pas.

Je m'apprêtais donc à prolonger d'un ou deux ans cette vie pas désagréable et utile à ma reconversion future. Nous mîmes d'ailleurs en route notre fils Laurent. Quand un coup de fil me convoqua au siège où l'on m'apprit que la Délégation Ministérielle de l'Armement recherchait

d'urgence un ingénieur économiste, que mon CV leur convenait, et que j'étais prié de confirmer sous quarante-huit heures une candidature enthousiaste. Ce que je fis.

Avant de quitter Toulouse, mentionnons que la cartoucherie finit par être fermée en 1996 et rasée. Les centaines d'hectares libérés furent progressivement cédés à la ville après dépollution pour réaliser - étalés sur 20 ans - divers équipements sociaux, commerciaux et logements. Un peu plus loin, Sud Aviation débutait une fulgurante ascension qui ferait de Toulouse la capitale du futur Airbus. Les techniciens et ouvriers professionnels licenciés purent sans difficultés se reconvertir dans une filière d'avenir. Ce fut donc une des dernières applications réussies en France de la théorie de la "Destruction Créatrice" de Schumpeter que je venais d'étudier en DESS. Ensuite on continua à beaucoup détruire en France, mais les usines nouvelles furent construites en Chine.

Remplacez douillerie par "France", main-d'œuvre directe par "effectifs de l'industrie marchande", main-d'œuvre indirecte par "emplois non-marchands", concurrent privé par "importations", commandes civiles par "innovation et entrée sur des marchés nouveaux", fermeture d'une vieille usine par "désindustrialisation". Cela ne vous rappelle pas un problème plus douloureusement actuel ? Décidément je n'avais pas perdu mon temps à Toulouse, en acquérant la première des compétences indispensables à un futur Directeur Financier, le Contrôle de Gestion, et une première expérience pour comprendre la décadence industrielle de la France.

QUATRE ANS POUR OBSERVER LE FONCTIONNEMENT BIZARRE DE L'ÉTAT

Nous nous retrouvâmes ainsi à la rentrée des classes 1964 confortablement logés dans un beau cinq pièces tout neuf, de nouveau à Arcueil. L'immeuble faisait partie d'un complexe logeant plusieurs dizaines d'ingénieurs militaires, ayant rarement moins de trois enfants. Il disposait d'un tennis et d'une vaste aire de jeux où Laurent put apprendre à faire du vélo. Tous les jeunes enfants débutaient leurs études à l'école privée Jeanne d'Arc bien fréquentée, et toutes les femmes au foyer savaient conduire. Une vie très communautaire s'organisa. Les cinq années que nous y avons passées furent pour Suzanne, qui put poursuivre ses études à la Sorbonne, et nos enfants, idylliques. Seul aspect négatif, je dus abandonner mes cours du soir, remplacés par des réunions interminables, et plus d'une heure de transports en commun par jour.

Je devins chef du bureau "Plan et Budget", bientôt rattaché à la Direction des Programmes et Affaires Industrielles, DPAI, chargée d'éclairer le Délégué Ministériel, Général multi-étoilé et fidèle parmi les fidèles du GRAND GENERAL, sur l'évolution des capacités des grands fournisseurs publics et privés, et l'impact des programmes militaires sur ces capacités. Je fus donc habilité "Secret Défense", et je dus assimiler d'urgence les subtilités de la technique budgétaire. Je le fis à chaud, sur un problème très concret.

Le GRAND GENERAL rongea son frein en attendant l'explosion, en Océanie, de la première bombe H, qui prouverait au monde que la France, détentrice du feu nucléaire, retrouvait son rang de grande puissance. Il venait de piquer une grosse colère à l'annonce d'un nouveau retard, bien que les composantes de la future FNS - Force Nucléaire Stratégique - et notamment la Direction des Applications Militaires du CEA, aient toujours obtenu par retour du courrier l'approbation de toutes les "**Autorisations de Programmes**" qu'elles demandaient. Mais, paradoxalement pour toute personne ignorant la lenteur incontournable des processus industriels,

les "**Consommations de Crédits de paiements**" mesurant la progression effective des programmes lancés ne suivaient pas. J'avais appris à Toulouse qu'un certain délai entre prise de décision et réalisation effective sur le terrain était inévitable. Restait à expliquer qu'il ne s'agissait pas d'une défaillance des seuls industriels français. Le recours à l'expérience du Secrétaire d'Etat à la Défense américain me permit une démonstration imparable.

McNamara était devenu, après une double et brillante carrière militaire puis industrielle, la star de l'équipe rassemblée par Kennedy. Avec la mission de piloter le gigantesque effort de réarmement entraîné par la guerre froide et la guerre du Vietnam. Et d'éviter la gabegie entraînée par les rivalités entre les différents corps militaires, et les lobbies qui les soutenaient. Pour maîtriser l'envolée des coûts de développements, mal contrôlés, de matériels de plus en plus complexes, il mit en œuvre les méthodes de choix rationnels et de contrôle qui lui avaient permis de redresser Ford. Dont une des bases fut son fameux théorème : "*Quand on vous raconte que le coût d'un futur programme sera X et le délai de réalisation Y, il faut multiplier ce coût X par Pi, et ce délai Y par Pi/2*". Pourquoi Pi Monsieur McNamara ? aurait demandé un économiste ; "*Pour faire plus sérieux mon ami*".

Une rapide exploration des archives du bureau me montra que les écarts entre prévisions et réalisations étaient en France du même ordre qu'aux Etats-Unis. Ils auraient donc pu être anticipés : les clés utilisées pour prévoir la vitesse de consommation des crédits, calquées sur ce que l'on observait sur des programmes plus simples, étaient beaucoup trop rapides pour les programmes complexes de la FNS. Ce qui conduisait à deux conclusions immédiates :

- Le Délégué Ministériel à l'Armement pouvait assurer au GRAND GENERAL que les retards constatés étaient dus à des réalités industrielles incontournables, et que chacun faisait le maximum pour le satisfaire. Mais qu'il n'était pas impossible qu'il faille attendre encore un ou deux ans pour observer le feu d'artifice tant attendu. Effectivement, il ne se produisit qu'en août 1968, à un moment où le GRAND GENERAL connaîtrait d'autres problèmes plus graves.

- Mais quand le rythme de croisière des travaux et des dépenses serait atteint, l'excédent de crédits de consommation serait rapidement résorbé. Et, si l'on ne pouvait éviter un ou deux ans supplémentaires de dépenses à plein régime, cet excédent momentané se transformerait en dramatique insuffisance structurelle de l'enveloppe financière du Titre V allouée par le plan à long terme des armées.

Je ne sais quel message fut transmis, mais je compris rapidement que l'épreuve de vérité qui me paraissait nécessaire pour rendre cohérents les objectifs fixés et des ressources financières rares n'eut pas lieu. Je participais tous les ans aux arbitrages concernant le budget des armées. Il n'était pas question de remettre en cause l'effort de création de la FNS, ni d'ailleurs de mieux en contrôler le coût. Ni de redimensionner la remise à niveau des forces classiques promise aux chefs d'état major des trois armes. Ni d'abandonner la technique budgétaire considérant les "services précédemment votés" comme intouchables, ce qui limitait les négociations aux seules "mesures nouvelles". Commencèrent de savantes manœuvres pour masquer la gênante vérité.

- Loin d'accepter une augmentation de l'enveloppe financière prévue par le plan à long terme, le ministère des finances parvint, année après année, à rogner cette enveloppe.

- Les trois armes veillant scrupuleusement à ce que tous les matériels traditionnels qui leur avaient été promis soient lancés, il fallut, avec l'aide de la DPAI, étaler les délais et réduire les cadences au minimum gardant un sens industriel. Bien entendu, cette politique de saupoudrage entraînait l'augmentation massive des coûts de production que j'avais observée à Toulouse.

- Il fallut donc en définitive se pencher sur le Titre III, essentiellement constitué de frais de personnel, et entamer des réductions drastiques d'effectifs, pour transférer des crédits de paiements du titre III au titre V. Tiens tiens, ça ne vous fait pas penser à un problème d'actualité ?

Désolé par ce gaspillage de précieuses ressources financières, je tentai une dernière manœuvre, basée sur une approche économique. Je détenais dans mon coffre une copie de "L'instruction Personnelle et Secrète" définissant les forces militaires indispensables pour compter sur le plan mondial. Un chiffrage rapide du coût global de cette vaste panoplie, et de "l'annuité de simple renouvellement" - coût global / durée de vie opérationnelle - aboutit à deux conclusions :

- A supposer qu'un coup de baguette magique fasse cadeau aux armées de la panoplie souhaitée, les ressources financières allouées ne permettraient pas d'assurer son entretien et son simple renouvellement.

- Pour réussir ce double objectif, il ne faudrait pas moins que les budgets des armées des trois principaux pays européens. Première illustration de la nécessité de faire l'Europe ?

De telles considérations sacrilèges étaient particulièrement déplacées de la part d'un petit officier subalterne. On m'intima de détruire toute trace de ce brulot. Et, cette fois, je dus me rendre à l'évidence : je ne serais pas le "McNamara français" et une carrière d'ingénieur économiste dans l'armement, et plus généralement au service de l'état, ne me vaudrait que des frustrations.

Pour quitter la DPAI sur une note moins pessimiste, j'occupais une part importante de mon temps à suivre les programmes aéronautiques militaires. Et la DPAI fit une œuvre fort utile pour que la coopération qui s'engageait avec la Grande-Bretagne ne soit pas trop déséquilibrée, industriellement - répartition des productions futures - et économiquement - financement des investissements. Au bénéfice bien entendu d'une Grande-Bretagne déjà passée maître dans la recherche de "deals" avantageux pour elle. Je garde de cette expérience un doute tenace sur la volonté de la Grande-Bretagne de jouer honnêtement le jeu de l'Europe ?

Autre apport positif à ma formation économique, la préparation annuelle des discussions budgétaires au parlement incluait quelques pages lyriques sur l'impact positif qu'auraient les milliards consacrés à la FNS sur la compétitivité future de l'industrie française. Je n'étais à l'époque qu'à moitié convaincu. Mais quand je constate, année après année, que l'industrie aéronautique française est le dernier secteur de l'industrie manufacturière compétitif et conservant un solde commercial très positif, je me dis que nous n'avons pas raconté que des balivernes : les milliards dépensés pour la FNS ont permis le développement de bureaux d'études pointus, la mise au point de nouvelles techniques de production, bref de créer des filières industrielles intégrées compétitives. La réussite initiale d'EDF dotant la France d'une source d'énergie nucléaire que le monde entier reconnaît être un atout important, doit également beaucoup aux milliards qui ont irrigué la DAM. Quel dommage que la filière nucléaire ait ensuite capoté ! Beau sujet de réflexions sur lequel je reviendrai.

HUIT ANS "À LA RECHERCHE DES ENTREPRISES PERFORMANTES"

En discutant avec d'anciens camarades ayant accédé à des fonctions de Directeur Financier dans de grandes entreprises, je réalisais que j'avais déjà acquis la première des compétences nécessaires, le "contrôle de gestion". Mais qu'il me manquait la deuxième jambe indispensable pour réussir dans ce métier attractif, la maîtrise des "services financiers", négociations des ressources financières indispensables et gestion de la trésorerie et des risques financiers. Pour me rendre au ministère des armées, je passais tous les matins devant le magnifique hôtel particulier abritant le Crédit National. Entreprise privée, mais étroitement contrôlée par l'état qui bonifiait une partie des prêts accordés, c'était à l'époque la voie obligée pour une entreprise cherchant à financer un gros investissement. J'avais repéré la présence de plusieurs camarades de l'armement parmi les Ingénieurs Conseil chargés d'instruire les demandes de prêt. Le plus ancien était Directeur Adjoint du Service des Prêts, chargé du recrutement. Il m'accueillit à bras ouverts quand il sut que j'envisageais de quitter l'armement. J'eus dès ma première visite une proposition d'embauche d'autant plus attractive que le Crédit National avait la possibilité de m'offrir un statut "de détachement hors-cadre » permettant d'effectuer les deux dernières années que je devais accomplir au service de l'Etat, avant de démissionner ; et m'offrait des facilités pour enfin acquérir notre septième logement.

Les Ingénieurs Conseil débutants ayant déjà quelques connaissances industrielles économiques et financières se formaient sur le terrain : en moins de trois mois je présentais, et fis adopter, deux dossiers de prêt concernant des entreprises aéronautiques, que je connaissais bien. J'eus très rapidement une double spécialisation, les entreprises produisant des matériels de transport (industries aéronautique et automobile principalement). A laquelle se rajoutèrent des missions d'assistance aux services de l'état - Trésor et ministère de l'Industrie - chargés de distribuer des prêts FDES pour sauver des entreprises jugées viables par des experts, ou catalyser des restructurations industrielles. On verra plus loin que la bonne réputation que me donnèrent ces missions fut très utile à l'évolution de ma carrière professionnelle.

J'allais donc pendant huit ans bénéficier d'un champ d'observation triplement privilégié pour comprendre l'évolution des économies mondiales :

- Les matériels de transport représentaient plus des 2/3 des échanges internationaux (ce qui reste le cas), et seraient une approche privilégiée de la compétitivité des économies.

- Mes clients iraient de la petite entreprise familiale, s'épanouissant année après année grâce à des chefs d'entreprise connaissant bien leur métier, et sachant anticiper les besoins de leurs clients, jusqu'aux grands constructeurs.

- Entre le petit sous-traitant d'un producteur d'électro-ménager, et l'industrie spatiale, en passant par l'industrie automobile et l'industrie aéronautique, l'importance relative des prix de revient, et des exigences en matière de qualité et de fiabilité, serait totalement différente.

A mon arrivée au Crédit National, Georges Pompidou achevait sa sixième année de Premier Ministre du Général de Gaulle. Il venait de mettre un terme aux troubles de mai 68, en signant les accords de Grenelle, qui relancèrent l'économie française, car ils furent d'accompagnés d'une forte

dévaluation du franc, pour maintenir la compétitivité externe. Il en fut récompensé par une élection plébiscitaire à la présidence de la République (58%). Appuyé sur une majorité parlementaire massive, il put se consacrer jusqu'à sa mort (1974) à sa grande œuvre : convaincu que le niveau de vie des Français est lié à la modernisation de l'appareil de production et à sa compétitivité, il poursuivit la rénovation de l'industrie française. (Petit rappel historique emprunté à Wikipédia, destiné aux critiques de tous bords qui estiment, début 2019, que les "gilets jaunes » ont irrémédiablement compromis le programme de réformes enfin entrepris).

Le successeur de Georges Pompidou, Monsieur Giscard d'Estaing était un pur financier. Grand libéral, il considérait que les efforts de son prédécesseur avaient doté la France d'une solide compétitivité industrielle et commerciale, et que ce n'était plus à l'Etat de piloter la politique industrielle, il fallait "faire confiance aux marchés" pour prendre les bonnes décisions. Et la mise en place d'une monnaie européenne unique qu'il appelait de ses vœux, éviterait que la France retombe dans ses travers. Ce ne fut pas le cas. La suite de mes travaux expliquera le rôle décisif joué par la politique économique et monétaire de la France, puis de la zone euro, dans la détérioration de la compétitivité prix de l'industrie française à la fois face à l'Allemagne et à ses grands concurrents mondiaux.

Nous vivions sans le savoir la fin de la première phase de la "mondialisation économique heureuse" où l'envolée des échanges commerciaux multipliait les occasions de croissance. Dont les industries automobile et aéronautique françaises avaient su particulièrement profiter. La guerre du Koweït et l'envolée du prix du pétrole sonnèrent début 1970 la fin des "30 glorieuses". Camions et voitures sont des investissements, très sensibles aux anticipations et au moral de leurs utilisateurs, et facilement reportables. Les commandes de camions chutèrent immédiatement de moitié dans toute l'Europe, et le recul fut également important pour les commandes automobiles. La taille du gâteau diminuant, nombre de constructeurs se lancèrent dans une guerre des prix désespérée pour accroître leurs parts de marché. Dont le seul résultat fut un effondrement général de la rentabilité, et une spectaculaire croissance... des sinistres industriels. Les demandes de prêts classiques baissèrent un peu, mais les appels au secours de l'Etat s'envolèrent. Mon plan de charge resta copieux !

Pour juger de la viabilité de prêts couramment remboursables en 15 ou 20 ans, il fallait certes examiner l'évolution de la situation financière des entreprises clientes. Mais surtout mesurer leurs performances, et vérifier que leurs équipes de direction seraient capables de maintenir une cohérence suffisante entre volonté de croissance et rentabilité. Bref réaliser en quelques semaines un "Diagnostic d'entreprise" ne se limitant pas à parcourir et paraphraser le dossier élogieux bâti par son directeur financier et ses banquiers.

L'APPRENTISSAGE DE LA PROGRAMMATION INFORMATIQUE

Je découvris rapidement que la seule comptabilité générale en coûts historiques officiellement disponible, ne permettait pas d'évaluer la véritable rentabilité des capitaux investis. Il fallait pour cela procéder à une réévaluation prenant en compte l'histoire de la constitution du potentiel de production, et l'évolution des prix. Ce qui exigeait le recours à l'informatique. Le

Crédit National avait déjà une Centrale des Bilans Comptables. Une partie des informations de base était donc déjà disponible.

Quand je fis part au directeur du service des études de mes projets iconoclastes, je me heurtai à un refus catégorique. Le directeur de l'informatique fut plus intéressé. Mais il me déconseilla de lui faire une demande officielle, qui l'obligerait à solliciter l'accord de la Direction Générale. Auquel cas il prévoirait un budget non négligeable, et surtout deux ans de délais. *"Si vous voulez voir votre système tourner avant votre possible départ, j'ai une meilleure solution à vous proposer. L'avenir est à l'informatique décentralisée. IBM lance l'équipement des développeurs en terminaux très simples, un écran et un clavier, reliés à un ordinateur central très puissant hébergeant tous les logiciels dont ils ont besoin. Pour vous aider à démarrer, je peux prendre en stage de six mois deux jeunes X qui ont l'air assez affutés. Ils vous ébaucheront les logiciels de retraitement dont vous avez besoin, et si vous n'êtes pas allergique à l'informatique, ils vous apprendront à programmer la suite. Et mon adjointe, une charmante jeune centralienne, veillera sur le bon déroulement du projet".*

A 35 ans, je n'avais jamais entendu parler de programmation informatique, et j'avais conscience que c'était un gros trou dans ma formation initiale. J'acceptai donc avec enthousiasme. La direction générale, intéressée, accepta de bonne grâce que je réduise un peu la fréquence de sortie de mes dossiers. Et au bout de six mois, je disposais effectivement des ébauches de deux logiciels indispensables aux diagnostics que j'ambitionnais de multiplier. Le premier recalculait les paramètres économiques du potentiel de production, le second reconstituait l'évolution récente des véritables performances et situations financières des entreprises clientes. Et surtout je maîtrisais la programmation. Je pus donc réaliser moi-même un troisième logiciel permettant de multiplier les variantes de plans à cinq ans d'une entreprise dont le comportement était résumé par la dizaine de paramètres clés mis en évidence par mon diagnostic.

Ainsi équipé, je pus fournir à tous mes clients - 150 diagnostics en huit ans, aucune défaillance à ma connaissance - mon diagnostic en "comptes redressés" faisant apparaître la vraie valeur de leur entreprise, et la véritable rentabilité des capitaux investis. Ils adoraient ce bonus. Et en fin d'année, je publiais une synthèse, pompeusement dénommée "**A la recherche des entreprises performantes**", positionnant anonymement la bonne centaine de clients que je revoyais régulièrement. Même ceux dont les performances se révélaient médiocres étaient intéressés par cet étalonnage.

LES LEÇONS DE MES TRAVAUX PRATIQUES D'INGÉNIEUR ÉCONOMISTE ET FINANCIER

- Cet effort de synthèse fit ressortir un des facteurs expliquant l'extrême dispersion des performances de ces dizaines d'entreprises fort différentes, et de toutes tailles. **Elles dépendaient étroitement de la qualité des hommes et des relations humaines :**

= Un **Chef d'entreprise** connaissant bien son métier et les besoins de ses clients.

= Une **équipe de direction** soudée et capable de respecter un compromis raisonnable et cohérent entre l'exigence de pérennité (de l'entreprise et d'eux-mêmes) et la volonté de développement et de croissance.

= **L'adhésion de toute l'entreprise** à ces objectifs, nécessitant des "chefs d'entreprise" capables de tirer le meilleur de leurs troupes, et une bonne circulation de l'information, dans les deux sens.

= **Un système de rémunération** motivant, basé sur les performances **réelles** et la contribution à la compétitivité. On ne parlait pas encore à l'époque de bonus basés sur les performances **boursières**, ni de la tyrannie des résultats trimestriels...

- A l'autre bout du spectre, l'observation des entreprises en difficultés s'adressant directement à l'Etat m'apprit à **se méfier des dégâts que pouvaient créer les "coupeurs de tête** », plus doués pour collecter toutes les aides et subventions publiques possibles que pour sauver durablement des entreprises en difficulté. Même les anciens fleurons de l'industrie française n'étaient pas à l'abri d'une implosion conduisant à une catastrophe industrielle.

- De façon générale, il fallait **se méfier des entreprises cherchant à sortir de leur domaine de compétence**, ou tentant d'abandonner leur train-train confortable pour réaliser une ambitieuse mutation. On verra plus loin que j'oublierais cette leçon au pire moment, et en serais douloureusement puni...

- Enfin, les interventions effectuées pour le compte de l'Etat pour accompagner des projets de rapprochement m'avaient montré **qu'après fusion, 1+1 fait rarement 2, et plus souvent 1,5** (perte d'un quart à un tiers des parts de marché antérieures). On verra plus loin que je le vérifierais plusieurs fois dans la suite de ma vie professionnelle.

QUE FAIRE POUR PROGRESSER?

Les six premières années que je passais au Crédit National furent la première période vraiment heureuse de ma vie professionnelle. Mon travail dans la "Finance utile" me passionnait. En l'absence des interminables réunions que j'avais endurées au ministère des armées, mes horaires de travail redevenaient corrects, et je pouvais m'intéresser de plus près à ma femme et mes trois enfants. Tous les ans, la Direction me prouvait sa satisfaction en m'accordant de substantielles augmentations et je commençais à être fort bien rémunéré. Notre standard de vie passa par un maximum : nous pûmes offrir à nos enfants vacances d'été et d'hiver au Club Méditerranée, fréquenter les salles de vente pour débiter une collection de poupées anciennes, et nous constituer un portefeuille financier dont les plus-values nous permettraient d'aider nos trois enfants à acquérir leurs premiers logements.

Mais je commençais à m'interroger sur les suites envisageables. Une des possibilités d'évolution était d'accepter la Direction du Services des Etudes que la Direction Générale me proposa dès qu'elle comprit que je commençais à regarder ailleurs. Puis peut-être un jour la Direction du Services des Prêts ? Mais inutile de viser plus haut : la Direction du Crédit National et son Etat-Major étaient statutairement réservés à des Inspecteurs des Finances. Et surtout, après

avoir donné des conseils pendant huit ans, j'éprouvais une certaine frustration. En fait, je brûlais d'envie de franchir la barrière et de retourner dans "l'économie réelle".

A nouveau, le "Destin" me fit un clin d'œil. Michelin voulait céder la participation qu'il détenait pour des raisons historiques dans Berliet, pour se concentrer sur son métier de base. L'Etat Major de SAVIEM, filiale camion de Renault, brûlait d'envie de mettre la main sur ce fleuron. Mais des conversations avaient déjà échoué devant les difficultés prévisibles qu'impliquait le rapprochement de deux entreprises qui se livraient à une concurrence féroce depuis trente ans. Et qui présentaient de nombreux doublons, promesse de "restructurations" douloureuses. L'avenir du premier constructeur de poids lourds français, principale entreprise de la région lyonnaise, et grand exportateur (Chine Cuba, Afrique, Indonésie...) ne pouvait laisser indifférents les Pouvoirs Publics. Je connaissais bien les deux protagonistes, clients de longue date du Crédit National. Pour piloter cette belle opération de restructuration pleine de dangers, qui exigerait une intervention financière de l'Etat, le Ministère de l'Industrie et le Trésor me demandèrent donc une mission d'assistance. Qui contribua au bon lancement de l'opération en 1975... et à faire reconnaître mes capacités, et mon indépendance d'esprit, par les acteurs clés qui s'étaient affrontés.

Préoccupé par les risques que créerait une fusion de Berliet et SAVIEM, perte de part de marché accroissant encore le redimensionnement inévitable des deux entreprises, et de leurs effectifs, j'avais suggéré que Renault tente de maintenir deux marques, ce qui supposait une solide direction centrale chez l'actionnaire Renault, pour éviter que l'affrontement des deux directions commerciales se poursuive. Hélas Renault retint provisoirement la première recommandation, mais pas la seconde. La guerre commerciale continua, réseaux et clients comprirent vite qu'une fusion devenait inévitable, et en trois ans, 1/3 des parts de marché furent perdu.

Monsieur Paul Percie du Sert, le Directeur des Services Financiers de Renault, avait bataillé pour refuser de fournir des garanties au Trésor, et j'avais dû le convaincre que c'était impossible. Quand il me demanda un rendez-vous, quelques mois après, officiellement pour me présenter la demande de prêt d'une nouvelle acquisition de Renault, je vis avec soulagement qu'il ne me tenait nullement rigueur de ne pas avoir défendu ses prétentions. En fait, son véritable objectif était au contraire de me séduire pour renforcer la direction financière de Renault, inquiète de la fuite en avant dans la recherche de la diversification hors automobile. Ce ne fut pas trop difficile, car PPS était un grand charmeur plein d'imagination. Il me fit miroiter des possibilités de carrière éblouissantes. Pour m'assurer une rémunération au moins égale à ce que je gagnais au Crédit National, je ne pouvais pas rentrer dans la grille des salaires des simples cadres supérieurs de Renault. Qu'à cela ne tienne, je fus recruté comme "expert hors arrêté", avant d'accéder au statut de "cadre dirigeant", ce qui ne demanda que quelques mois.

SECONDE PARTIE : MA CARRIÈRE CHEZ RENAULT

Elle recouvre deux périodes successives :

- Sept années à la Direction Financière centrale, comme responsable du Contrôle de gestion et de la planification financière du groupe.

- Dix années chez Renault VI, comme Directeur Financier.

DU CAPITOLE À LA ROCHE TARPÉIENNE, LA DESCENTE AUX ENFERS DU GROUPE RENAULT

MODESTES DEBUTS, MAIS POSTE STRATEGIQUE

Je débutai comme « Sous-Directeur chargé des Financements Institutionnels », mon champ d'action couvrant tous les organismes distribuant des financements aux entreprises, à l'exception des banques. J'eus ainsi quelques occasions de retourner au Crédit National comme client.

Je découvris surtout les agences américaines Moody's et Standard and Poors, qui me rendirent un grand service. Renault disposait de filiales très puissantes pour financer les ventes à crédit à ses clients finaux, et soutenir son réseau commercial. Elles étaient grandes utilisatrices de "crédits commerciaux" à court terme distribués par les banques. Mais, pour bénéficier des meilleurs taux, il leur fallait obtenir et conserver un "rating" à court terme favorable de la part de ces agences. C'était plus facile que les ratings à long terme, le fameux "triple A" que le grand public découvrirait quelques années plus tard, quand ces agences jouèrent un rôle décisif dans le déclenchement de la crise des "subprimes".

A l'époque, obtenir un bon rating court terme n'était guère qu'une simple formalité. Encore fallait-il tenir les agences au courant de l'évolution de Renault. Deux fois par an je devais donc faire un pèlerinage à New York pour répondre à leurs questions. Ce qui n'était pas inintéressant, car j'appris ainsi l'approche anglo-saxonne très financière des entreprises. La première fois, je me fis accompagner d'un interprète car, comme beaucoup de jeunes français peu doués pour les langues et ayant cessé leurs études après le bac en ce domaine, je me jugeais, à plus de quarante ans, irrémédiablement incapable de soutenir une discussion en anglais.

Quand l'un de mes interlocuteurs découvrit que je baragouinai quelques mots en anglais, et surtout que je maîtrisais le langage économique et financier, il me dit : "*Monsieur Chabot, si vous voulez devenir un vrai financier international, il faut être capable de travailler en anglais*". Dès mon retour à Paris, Renault m'organisa une formation intensive : deux fois par semaine, un jeune professeur d'anglais vint débloquent ma parole et rééduquer mon oreille, pour être capable de soutenir une conversation en anglais. Ce qui me serait fort utile quand je serais nommé administrateur de Mack Trucks, puis me retrouverais en première ligne dans les négociations avec Volvo.

Mais le cœur de ma nouvelle mission était la relation avec l'Etat Actionnaire. Depuis sa nationalisation en 1944, l'Etat avait accompagné par des dotations en capital régulières le bond en avant de ce fer de lance de l'industrie mécanique française, premier de cordée entraînant une masse de sous-traitants. Les relations se faisaient autour d'un plan à cinq ans glissant que j'étais chargé d'établir et de défendre. Je retrouvais des interlocuteurs qui avaient apprécié les missions que j'avais effectuées pour le compte de l'Etat. En somme, je mettais ma crédibilité au service de Renault, PPS avait fait un bon choix ! Je constatai rapidement que l'évolution du rapprochement BERLIET SAVIEM et, plus généralement, la volonté de diversification de Renault, n'étaient pas

sans susciter quelques inquiétudes chez mes interlocuteurs. J'y répondis en élargissant le périmètre de nos discussions à l'ensemble des activités du groupe Renault, première ébauche d'une gestion reposant sur les comptes consolidés du groupe au lieu des comptes de la seule Régie Nationale maison mère. Et, pour un temps, le centre de gravité des préoccupations passa de l'automobile, qui paraissait - à tort on le verra - d'une solidité à toute épreuve, aux véhicules industriels.

C'est Monsieur Dreyfus qui achevait sa carrière de très grand Président de Renault, qui m'avait embauché. Le temps que j'arrive, il était parti au Ministère de l'Industrie mettre sa grande expérience au service direct de l'Etat. Je fus accueilli par son successeur, Monsieur Vernier Paillez qui, alors PDG de Renault VI, avait apprécié mon intervention dans le rapprochement Berliet-SAVIEM. Il avait le souci de mieux contrôler les activités hors automobile, et plus particulièrement celle de Renault VI où il avait laissé la présidence à un directeur commercial, brillant stratège plus soucieux de parcourir le monde pour accroître le poids de ses activités que de rationaliser des structures redondantes.

RAPIDE PROGRESSION, DANS UN POSTE PLUS EXPOSE

Je me retrouvai donc rapidement **Directeur chargé de la Planification Financière et du Contrôle de Gestion** du Groupe Renault, activités nouvelles à créer. Dans un groupe décentralisé, l'établissement des plans des grandes filiales est une occasion de se faire plaisir, et de prouver - sur la papier - la faisabilité de toutes sortes d'aventures. Je conservais donc précieusement les relations avec l'Etat Actionnaire, qui étaient la justification de l'établissement d'un plan consolidé crédible et capable de résister à d'inévitables aléas. Nul besoin pour cela de créer une grande organisation bureaucratique. Le Crédit National m'avait autorisé à utiliser mes logiciels. Dès le lendemain de mon arrivée chez Renault, je disposais du même terminal décentralisé que j'utilisais au Crédit National. Et les responsables de la planification dans les grandes branches découvrirent avec des sentiments mitigés que j'étais capable, avec moins d'une douzaine de collaborateurs, de déceler leurs éventuelles exagérations, et de bâtir en quelques heures des variantes plus réalistes, donc plus robustes, à usage externe dans un premier temps.

Ma mission incluait le suivi de la concurrence mondiale, pour mieux évaluer les forces et les faiblesses de Renault. Quelle que soit ma charge de travail, je parcourrais attentivement les rapports de gestion - en anglais - plus ou moins exhaustifs et sincères des grands constructeurs mondiaux. La direction générale et l'Etat Actionnaire appréciaient beaucoup les monographies et la synthèse annuelle que j'en tirais. Je fis deux constatations :

- Renault était au top pour le développement et la croissance. Mais sa rentabilité était à peine suffisante pour soutenir de telles ambitions.

- Nombre de petits et moyens constructeurs étaient en situations financières beaucoup plus délicates, et au moindre retournement des marchés, il fallait s'attendre à une vague de restructurations de la profession.

L'ŒIL DE RENAULT CHEZ RENAULT VI

Pour faciliter ma mission de contrôle, je fus nommé administrateur de Renault VI. J'eus le soulagement de constater que la définition et le pilotage de la future gamme unifiée de camions autocars et autobus devant remplacer les produits existants, obsolètes et souvent concurrents, était

en de très bonnes mains. Elios Pascual, fils d'un combattant républicain espagnol réfugié en France, était un bel exemple de mobilité ascensionnelle. Un peu plus jeune que moi, il avait débuté ses études dans un camp de réfugiés. Ingénieur des arts et métiers, sa passion pour la mécanique et son sens de l'organisation en avaient fait le Directeur "Plans Programmes" de RVI. Connaissant la complexité des processus industriels, il avait évalué à dix ans post-fusion, le temps nécessaire pour que le "nouveau RVI" soit industriellement commercialement et financièrement opérationnel. Il maintenait sa prévision, ce qui reportait à 1987-1988 la sortie de l'enfer. Il fallait donc adapter la communication de RVI à cette réalité incontournable : ne pas cacher la vérité, mais trouver des raisons d'espérer et de garder confiance. Commença alors une collaboration et une amitié qui dureraient 18 ans.

L'aventure RVI ne tarda pas à se compliquer. Quand PSA prit le contrôle de Chrysler Europe (SIMCA en France) en grosses difficultés financières, il eut la surprise de découvrir une activité camion qui vivait en Grande-Bretagne et en Espagne. Comment s'en débarrasser ? Il suffisait de frapper à la porte de RVI qui se porta candidat, avec la bénédiction et l'aide financière des Pouvoirs Publics, très soucieux de voir réussir le sauvetage de SIMCA. Et Renault se retrouva avec une nouvelle dotation de fonds propres qu'il n'avait pas réellement demandée, et qui ne fit que transiter quelques heures sur son bilan avant d'être reversée à RVI. Hélas, l'usine et le réseau commercial anglais se révélèrent irrémédiablement pourris, et la gamme espagnole, en fin de vie, devait être remplacée d'urgence. Plusieurs années d'efforts supplémentaires et de pertes à prévoir...

Aux Etats-Unis, la référence en matière de camions haut de gamme était **Mack Trucks**. Ses légendaires camions avaient contribué à la victoire de la Marne. Et Mack était, comme Berliet, un grand exportateur (Cuba, Chine, Iran...). C'était une entreprise très intégrée, fabriquant elle-même ses chaînes cinématiques (moteurs, boîtes de vitesses et ponts). Quand le Président de Mack voulut, à la demande de son réseau commercial, élargir son offre en y ajoutant une gamme moyenne importée, RVI se porta volontaire. Vendre quelques milliers de camions supplémentaires tous les ans améliorerait significativement la compétitivité prix de RVI dans la gamme moyenne qui était son talon d'Achille. Encore fallait-il un produit d'une qualité irréprochable. Elios s'en chargea, en pilotant en quelques mois la mise au point d'une variante américaine qui connut immédiatement - 1980 - un succès durable. Inutile de préciser que cet heureux événement fut largement exploité pour convaincre actionnaire et banquiers que RVI, lui, maîtrisait les problèmes de qualité et fiabilité.

Il fallait éviter que **Mack** puisse brutalement se dégager. Avec l'aide de Lazard, PPS négocia fin 1979 une **prise de participation minoritaire mais bloquante**. Pour garder la main sur cette participation stratégique, ce fut Renault, par l'intermédiaire d'une de ses filiales suisses, qui la prit. J'accompagnais PPS dans les négociations, première expérience réussie, et début de liens durables avec une banque d'affaires de standing international. Je rejoignis Elios et le Président de RVI au Conseil d'Administration de Mack. Parmi les administrateurs indépendants figuraient deux représentants de Lazard et de Sullivan & Cromwell, qui étaient, et resteraient, les conseillers de Renault dans toutes ses opérations financières, et deviendraient de vrais amis.

RVI produisait en francs, et vendait en dollars, car Mack ne voulait pas entendre parler de risque de change. La rentabilité financière de l'opération pour RVI était donc très sensible aux cabrioles de la parité dollar-franc. Je fus ainsi conduit à m'intéresser à ce problème qui deviendrait

central pour la compétitivité de l'industrie européenne, une fois la monnaie unique lancée. Je constatai que, pour être efficace, une politique de gestion des risques financiers à moyen terme consistait tout simplement à vendre à terme du dollar quand il était fort, et à le racheter quand il devenait trop faible. Il fallait évidemment ne pas se tromper trop souvent sur le niveau du dollar. Pour en juger, je commençai à bâtir un modèle économique-financier d'aide à la décision. A tous moments, il permettait de juger si le dollar était sur ou sous-évalué, et de mesurer ses cabrioles. Simple curiosité intellectuelle, mon rôle chez Renault n'incluait pas la gestion des risques financiers, domaine de PPS et de ses filiales suisses, qui se débrouillaient fort bien sans moi.

LE DUR MÉTIER DE CASSANDRE

Revenons à ma mission de planification financière. Heureusement, la branche automobile connaissait, avec le grand succès commercial et financier de la Renault 5 lancée en 1972, la fin d'une période euphorique. Ses plans étaient suffisamment crédibles pour être insérés sans grosses difficultés dans le plan du groupe et maintenir la fiabilité financière de l'ensemble. Renault atteignit un maximum de popularité à l'arrivée d'un nouveau gouvernement socialiste dont Monsieur Dreyfus devint pendant quelques mois le ministre de l'industrie : l'Etat actionnaire était très fier de la vitrine que représentait un groupe nationalisé à la fois performant et à l'avant-garde sur le plan social. Quand Monsieur Vernier Paillez atteint par la limite d'âge fut nommé Ambassadeur de France à New York, il n'y eut pas de véritable guerre des chefs entre les quadras espérant le remplacer. Ce fut Bernard Hannon, responsable de la branche automobile et porté par le succès de la Renault 5, qui fut nommé Président. Et le Président de RVI en tira les conséquences en démissionnant. Il fut remplacé par Monsieur Pierre Séméréna, un ancien de Renault connu pour sa rigueur en matière de gestion.

L'euphorie du Groupe Renault se calma très vite.

- La relance massive de la consommation dégrada profondément la situation budgétaire et financière de la France. Et nombre de mesures visant les entreprises obérèrent durablement leur compétitivité. Il fallut prendre le tournant de l'austérité. Les marchés automobiles en souffrirent.

- La remplaçante Super 5 connut des retards, puis un démarrage commercial poussif. La transition devenait difficile et, trimestre après trimestre, le rebond promis par les mises à jour du budget et du plan à cinq ans de la Branche Automobile reculait d'un ou plusieurs trimestres.

- Les tentatives de montée en gamme, tarte à la crème des stratèges industriels en chambre, à l'aide de voitures sophistiquées bourrées d'électronique, ne connaissaient au mieux que des succès d'estime, souvent compromis par des problèmes de qualité.

Chez RVI, l'arrivée d'un nouveau Président conduisit les concurrents suédois et allemands à tester sa force de caractère en intensifiant la guerre des prix. La pénétration de RVI sur son marché national tomba à 36,4% en 1983. "Si nous devons mourir, mourrons debout" déclara Pierre Séméréna à son Conseil d'Administration. Et il décida de rendre coup pour coup. Le taux de "RSFS - Remises Spéciales et Frais Spécifiques", qui mesurait l'écart entre "prix catalogue" et prix réel de vente, scruté tous les mois, s'envola. De 1978 à 1983, le prix relatif - inflation déduite - des ventes en France chuta de 26%. La part de marché de RVI remonta à 42% en 1984, mais ses résultats financiers en pâtirent gravement : en 1983 la perte plongea à 2 milliards, 15% du chiffre d'affaires.

Le simple passage à vide devint dès 1982-1983 une **crise sérieuse touchant toutes les branches du groupe**, qu'il me fut de plus en plus difficile de faire avaler à notre actionnaire déçu. Je me permis un avertissement solennel et écrit à mon président : "Si vous ne reprenez pas la situation en mains, vous serez mis en tutelle par la nomination d'un "Contrôleur des Dépenses Engagées".

Bernard Hannon eut une réaction de défense classique : "*Ce n'est pas moi, c'est les autres. Mes collaborateurs ne sont pas assez profit minded*". Il me demanda **d'organiser des sessions de formation où défileraient tous les cadres supérieurs de la branche automobile**, pour les convaincre que la situation financière du groupe était vraiment sérieuse, qu'il fallait d'urgence redevenir profitables, ou sinon il faudrait prendre des mesures douloureuses. J'embauchai pour cette œuvre de salut public mon ami Elios, et nous créâmes un "logiciel démonstrateur" permettant d'évaluer la rentabilité que devait dégager une entreprise suivant les objectifs de croissance qu'elle ambitionnait, et son "*sens de l'économie dans le choix des moyens*". Et prouvant que la profitabilité de la branche automobile était gravement insuffisante.

Nous découvrîmes l'ampleur de la tâche : même pour les cadres dirigeants se piquant de notions financières, mais déformés par trente ans d'histoire, leur responsabilité n'était que le simple équilibre financier de leurs activités. Le financement de la croissance, c'était le boulot de la direction générale. Et avec un PPS imaginatif pour monter des financements innovants, et un actionnaire continuant à faire son devoir, tout devait continuer ? Radio-couloir nous apprit que les cadres supérieurs s'abordaient en s'interrogeant « *Etes-vous passés à confesse chez Cha-Cal (c'était moi) et Pas-Beau (c'était faux)* ». Etre affublés de deux surnoms, c'était la gloire, mais ambiguë : pour certains, scandalisés que les dotations en capital ne soient plus destinées à l'automobile mais directement retransmises à RVI, la solution était simple : il fallait se débarrasser de RVI. Et de la "Cassandra" - autre surnom que j'assumais - qui cherchait à leur pourrir le moral.

A l'été 1984, mes mises à jour réalistes des plans à usage externe de Renault automobile et RVI nous firent franchir une étape supplémentaire dans la descente aux enfers. Et, en prime, j'appris avec effroi que Bernard Hannon, au lieu de se consacrer à l'amélioration de la qualité et de la profitabilité, s'apprêtait à lancer un retour en fanfare sur le marché américain en s'appuyant sur American Motors, petit constructeur en perte. Premier cas d'hubris observé ? Ma crédibilité financière étant gravement ébréchée, **je refusai d'aller tenter de vendre ces mauvaises nouvelles à mes correspondants**, dont je connaissais d'avance le haut le cœur. Je demandai donc par écrit à descendre sur le terrain (suivez mon regard) pour participer au redressement du groupe. Non sans un certain lyrisme : "*Je me sens comme les jeunes Saint-Cyriens qui se sacrifièrent en 1940 sur les ponts de la Loire pour retarder de quelques heures le déferlement des chars allemands*"...

Ah Ah Ah, ricanèrent probablement certains, envoyons au casse-pipe ce Chabot, qui ne sait que nous critiquer, il touchera du doigt la réalité des problèmes industriels et sociaux!

Le PDG de RVI étant rappelé au siège pour reprendre en mains la direction des affaires internationale de la Branche automobile, et notamment l'opération "Amérique du Nord", son remplaçant avait 48 heures pour annoncer "**l'équipe de la dernière chance**" qui essaierait d'éviter un sort tragique à RVI. J'avais eu l'occasion de rendre des services appréciés à Philippe Gras quand

il baroudait dans des filiales sud-américaines à la gestion exotique. Il avait la réputation de ne pas trembler devant les difficultés. Directeur commercial et des affaires internationales de RVI depuis quelques mois, il avait eu le temps d'analyser les forces et faiblesses du groupe RVI, et de juger les performances et la force de caractère des hommes en place. Il voulait s'appuyer sur le tandem Pascual-Chabot pour prendre à bras le corps les restructurations indispensables. Et j'eus une nouvelle fois 48 heures pour accepter le poste de Directeur Financier.

De 1979 à 1983, RVI avait accumulé 6,2 milliards de francs de pertes, financées par 3,4 milliards d'injections annuelles de capital par Renault, prélevées sur les dotations en capital de l'Etat. La détérioration de sa situation financière rendait ses 2 milliards d'endettement bancaire exigibles. De nombreux amis sincères considéraient le challenge comme désespéré et furent inquiétés par mon acceptation immédiate. Ce fut pourtant une des rares péripéties où la critique de ses chefs entraîna une promotion décisive ! Je débarquai à Suresnes, en décembre 1984, sans même connaître qui me remplacerait chez Renault. J'y trouvai un bureau vide car mon prédécesseur prenait le même jour la fonction de Directeur Commercial et des affaires internationales.

A peine quelques mois plus tard, je constatai qu'une fois de plus Cassandre n'avait pas été suffisamment pessimiste. Alors qu'il était à Kenosha, siège social d'AMC, pour mettre la dernière main au débarquement de Renault Automobile en Amérique du Nord, Bernard Hannon fut stoppé par un coup de fil du chef de cabinet du ministre de l'industrie, lui annonçant qu'il était remplacé par Monsieur Besse, et devait rentrer immédiatement à Paris.

Pour Bernard Hannon, le remaniement de la direction de RVI avait pour motivation principale de récupérer Pierre Séméréna pour le seconder dans ses ambitions Nord-Américaines. Et accessoirement de se débarrasser d'un poil à gratter qui osait le critiquer. Son remplacement par Monsieur Besse eut l'avantage de clarifier la mission de l'équipe de la dernière chance.

- Il annonça publiquement que RVI ne recevrait aucune dotation nouvelle en capital tant qu'il n'aurait pas fait la preuve de sa viabilité financière.

- Et la mission assignée au directeur financier était double :

= Aider Philippe Gras à remotiver l'entreprise et à définir et accélérer les mesures de redressement indispensables.

= Tenir en mains les banquiers pour assurer le financement du redressement.

UNE MISSION SUICIDE ÉPROUVANTE, MAIS QUI FINIRAIT PRESQUE BIEN

ENFIN EN PREMIÈRE LIGNE !

Dans une entreprise en bonne santé, on se méfie souvent de la menace que pourrait représenter un Directeur Financier trop puissant. Les fonctions de contrôle de gestion, et de "Services Financiers" sont alors confiées à deux directions différentes, dont la première préoccupation est souvent de se "marquer à la culotte". La situation de RVI était trop difficile pour se livrer à des manœuvres florentines. Je cumulai donc les deux fonctions. En prime, le Président me confia trois tâches qui exigeaient des hommes en qui il ait pleine confiance :

- La **direction Immobilière**, qui aurait à tirer le meilleur parti d'un vaste patrimoine immobilier que les restructurations rendraient excédentaire. On sait que ce métier est plein de tentations. Monsieur Gras pensait qu'un ancien officier saurait y résister. Je l'acceptai. Une fois en place, je découvris que cette direction abritait, pour des raisons historiques, une imprimerie (!!!) héritée de Berliet, employant quelques dizaines de personnes.

- La **direction de l'Audit** est rarement confiée au Directeur Financier. Mais mon Président savait que ma direction serait très attentivement auditée par l'audit du groupe. Je l'acceptai.

- Les **filiales suisses de "service après-vente"** héritées de Berliet, contrairement à leur dénomination officielle, servaient essentiellement à "favoriser" la conclusion de contrats à la grande exportation. On verra plus loin que cette responsabilité me valut, après mon départ à la retraite, dix ans de poursuites pénales pour "complicité d'abus de biens sociaux".

La seule fonction que je ne reçus pas était **la direction du plan. Elle resta confiée à Elios**, mais ce dernier me sous-traiterait les chiffrages financiers. Je découvris, grâce à cette mission, qu'il me manquait encore une compétence pour être un Contrôleur de Gestion vraiment complet. RVI pratiquait depuis des années une "gestion par projet" inspirée des méthodes popularisées aux Etats Unis par McNamara. A chacune des étapes clés du développement puis de la mise en production, le top de continuation n'était donné que si les cibles fixées étaient respectées. Performances techniques et commerciales, et délais de commercialisation, c'était le domaine d'Elios. Mais l'équipe chargée de suivre l'évolution des prix de revient prévisionnels faisait partie des Services de Contrôle de Gestion de ma Direction Financière. Je serais donc doublement associé avec Elios dans la fonction Plan-Programme, et notre Président savait qu'il pouvait compter sur nous pour travailler en bonne intelligence.

Pour accroître le poids d'Elios face aux puissantes directions des Etudes et de la Production, le Président lui rattacha la Direction de la Qualité et le Secrétariat Général. Il disposait ainsi des deux « hommes-orchestre" dont il avait besoin pour devenir un "coupeur de têtes intelligent". Pour des raisons diverses, mêlant patriotisme d'entreprise et volonté de prouver leurs capacités, les trois composants du trio de tête voulaient réussir. Les autres membres du Comité de Direction n'étaient peut-être pas au départ totalement persuadés des chances de réussite. Mais c'étaient de bons professionnels qui furent rapidement convaincus de se mobiliser.

Inutile de préciser qu'avec un tel éventail de responsabilités mes horaires redevinrent déments. D'autant plus que, tous les mois, je devais passer une semaine à Lyon, où travaillait plus de la moitié de mes troupes, et bientôt également à Allentown, siège social de Mack. Et Suzanne se retrouva de nouveau en première ligne pour gérer la cellule familiale, et notamment surveiller les brillantes études de trois ados.

RENAULT VI FACE A SES CONCURRENTS MONDIAUX

Les lecteurs qui souhaitent comprendre ce qui va suivre, l'ampleur du défi auquel s'attaquait "l'équipe de la dernière chance", et les grandes manœuvres qui allaient bouleverser l'industrie mondiale des véhicules industriels, méritent une présentation générale au moins égale à celle que je

fournissais tous les ans à nos banquiers et aux journalistes économiques et financiers (qui adoraient ce cadrage annuel).

UNE INDUSTRIE MATURE ET TRES CYCLIQUE DANS LES PAYS DEVELOPPES

Les camions qui constituent le cœur de cette industrie sont des biens d'investissements très sensibles aux fluctuations des économies.

De 1978 (l'année de la fusion Berliet-SAVIEM) à 1984, dernier exercice avant mon arrivée, le marché français de VI de plus de 5 tonnes de charge utile a fluctué autour d'une moyenne de 40600 unités. De 1985 à 1994, cette moyenne a été de 40500. Parfaite stabilité globale ! Il en allait de même dans les autres marchés développés. On ne trouvait de la croissance que dans les PECO et les pays en voie de développement... à condition qu'ils soient bien gérés. **Le seul moyen de trouver une certaine croissance était "d'enrichir l'offre" en montant en gamme.** Ce fut le cas à partir du milieu des années 80 : la rapide croissance des échanges intra-européen entraîna une envolée de la demande en camions capables de faire des milliers de kilomètres mensuels avec des charges de 40 tonnes, et avec une fiabilité à toute épreuve. Evidemment beaucoup plus chers à produire. Mais qui, protégés par la haute technicité indispensable pour assurer aux clients performances qualité et fiabilité, devaient être plus rentables. Ce qui fut le cahier des charges qui avait conduit RVI à lancer son programme de vaisseau-amiral qui, à partir de 1989, le plaça à l'avant-garde de la profession : il fut le "camion de l'année" en 1990.

Mais, autour de cette moyenne, **les fluctuations étaient colossales.** Elles accompagnaient et amplifiaient les fortes variations du PIB, et surtout des investissements productifs.

Pour juger correctement l'évolution des performances, il faut prendre en compte cette volatilité. Deux précautions élémentaires :

- C'est l'évolution des **parts de marché** qui permet de juger la performance commerciale et la compétitivité. Nous nous en souviendrons quand nous chercherons à juger les véritables performances des échanges extérieurs d'un pays.

- Les économistes d'entreprise jugent du niveau instantané d'un marché en le comparant au **niveau de simple renouvellement** des parcs de véhicules en service, qui ne varie que très lentement. A titre indicatif, pour la période 1985-1995, ce niveau était estimé à 250 000 camions de plus de 5 tonnes pour le marché européen, de 150 000 pour le marché nord américain. Un véhicule de plus rapporte sa **marge sur coût variable, et vice versa.** Ordres de grandeurs : 100 KF pour la branche européenne, 10 000 \$ pour Mack.

Les trois années 88 à 90 furent fastes : la croissance du PIB atteignit 4%, et celle des investissements productifs 8%. Avec 49 500 véhicules, le marché français du camion représenta 125% d'un marché de simple renouvellement. 4 000 véhicules de "bonus marché" rapportèrent 400 millions de francs de profits supplémentaires.

Hélas, les performances de l'économie française des trois années 92 à 94 furent catastrophiques : le PIB ne crut que de 1,1%, les investissements productifs reculèrent de 2,5%. Avec 31 500 véhicules, le marché français du camion ne représenta plus que 70% d'un marché de

simple renouvellement. 4 000 véhicules de "malus marché" coûtèrent 400 millions de francs de profits. Entre les **deux périodes, l'effondrement du marché français atteignit 44%**. On en verra plus loin les profondes répercussions sur la productivité et la rentabilité. Il faut avoir des nerfs solides, et une grande capacité d'adaptation, pour survivre dans le camion !

De 1985 à 1995, l'attention des analystes se concentrait sur les deux grands marchés où s'affrontaient les grands groupes des pays occidentaux concurrents : l'Europe, où le marché des camions de plus de 5 tonnes fluctua entre 300 000 (en 1989) et 200 000 (en 1993) véhicules. Et le marché américain des camions lourds (classe 8) qui fluctua entre 100 000 (en 1991) et 230 000 (en 1994) véhicules. Personne ne s'intéressait à l'époque aux marchés asiatiques.

UNE DES RARES INDUSTRIES DONT LES LEADERS RESTAIENT EUROPEENS

Ce sont les constructeurs américains qui, avant même les Européens, avaient sorti des monstres capables de faire des livraisons "coast to coast" (de New York à San Francisco) de 8 000 KM aller-retour. Le marché national japonais est en revanche destiné à des transporteurs limités à des livraisons à moyenne distance. Les constructeurs japonais sont donc spécialisés en petits et moyens camions (5 à 15 tonnes), qu'ils n'exportent ni en Europe ni aux Etats-Unis. Mais ils sont peu présents au-delà de 15 tonnes, qui constituent la plus grosse part du chiffre d'affaires, et surtout des profits. Il en résulte que, **contrairement à l'automobile, les leaders mondiaux du véhicule industriel étaient européens et américains, (et le resteraient jusqu'à la fin du siècle).**

Au milieu des années 1990, la production chinoise ne représentait encore que moins de 10% de la production mondiale de camions, éparpillée entre plus d'une dizaine de concurrents.

- Pour **comprendre** les performances commerciales et financières des concurrents, et ce qui risquait de bouger, Elios m'apporta **trois clés de lecture** :

= Il ne fallait pas, comme la quasi-totalité des journalistes, additionner des torchons et des serviettes. Mais **concentrer les analyses sur les concurrents mondiaux se disputant le marché mondial des camions lourds** (plus de 15 tonnes en Europe et classe 8 aux Etats-Unis). Dans les années 85 à 99, seuls quatre groupes étaient présents sur ces deux marchés : Mercedes, présent aux Etats-Unis par sa filiale Freightliner, Paccar, présent en Europe par sa filiale DAF, Volvo, présent aux Etats-Unis par sa filiale White GM en voie de constitution, RVI, présent aux Etats-Unis par sa filiale Mack.

= **Deux philosophies d'entreprise s'affrontaient** :

Ceux qui avaient découvert, sans avoir besoin de l'aide des maîtres japonais, le premier précepte de la "qualité totale": "**de la compréhension à la satisfaction des besoins des clients**". Dont les archétypes étaient Paccar aux Etats-Unis et Scania en Europe.

Les "industrialistes" qui appliquaient le précepte inverse : **de la recherche du meilleur prix de revient à la recherche du client**. Dont l'archétype était Volvo. Ayant construit de véritables cathédrales pour produire ses propres moteurs, il lui faudrait par tous les moyens, guerre des prix, rachat de concurrents, accroître ses volumes de production.

= Deux stratégies industrielles s'affrontaient également :

Les partisans de l'intégration poussée (production de ses propres organes nobles, moteurs et boîtes de vitesse), représentés par Mercedes (en Europe), Volvo Scania RVI et Mack.

Les partisans d'acheter ces organes aux grands motoristes qui faisaient autorité aux Etats-Unis, Cumins et Détroit Diesel, représentés par Paccar et la filiale US de Mercedes.

= Des rentabilités très dispersées

Le logiciel de démonstration mis au point avec Elios pour parfaire l'éducation des cadres directeurs de Renault était formel : dans une industrie moyennement capitalistique comme le camion, dont la croissance moyenne sur longue période ne dépassait pas 3%, il fallait qu'un groupe dégage une rentabilité des capitaux d'au moins 6% à 8% pour croître sans problèmes majeurs.

Le taux de rentabilité est le quotient de la "profitabilité" (résultat d'exploitation / chiffre d'affaire) divisée par "l'intensité capitalistique" (capitaux mis en œuvre / chiffre d'affaires). Le "**sens de l'économie dans le choix des moyens**" (dimensionnement des investissements, ordonnancement de la production en "flux tirés par les commandes des clients", pour éviter les surstocks) joue donc un rôle fondamental dans la performance d'une entreprise.

L'intensité capitalistique variant entre 0,8 et 1,1 suivant les choix techniques et le sens de l'économie dans le choix des moyens", il fallait donc que le Résultat d'exploitation (avant frais financiers et impôts) soit de l'ordre de 6% à 8% du chiffre d'affaires sur l'ensemble d'un cycle.

En matière de **rentabilité**, deux groupes tenaient le haut du pavé dans les années 90 : **Paccar aux Etats-Unis (11 à 13%)**, et **Scania en Europe (9 à 11%)**. Deux groupes dégageaient une rentabilité simplement suffisante pour croître sans problèmes majeurs de financement : **Volvo Trucks** (entre 7% et 9% suivant les années), et **Mercedes** (entre 6% et 8% suivant les années). Les rentabilités de RVI, MACK, Navistar et Ivéco posaient problèmes dès que les marchés connaissaient des passages à vide.

En combinant taille et rentabilité, le classement des concurrents permettait d'imaginer ce qui allait se passer.

LE PRIX D'EXCELLENCE : PACCAR

- De l'importance du pilotage par un grand chef d'entreprise

L'**américain Paccar** était géré depuis quatre générations par les descendants de son fondateur. La société, initialement spécialisée dans la charpente, entra dans le camion en acquérant deux petits constructeurs, Kenworth en 1945 et Péterbilt en 1958.

Monsieur **Mark PIGOTT**, membre de la quatrième génération, débuta sa carrière chez PACCAR en 1988. Il en devint chairman et Chef Exécutive Officer en 1997. Il avait une formation de départ d'ingénieur, et acquit ses galons de très grand chef d'entreprise, en faisant de Paccar un grand groupe réputé pour sa qualité et sa capacité d'innovation. Profondément "profit minded"

comme tous ses prédécesseurs, il fit également de Paccar un groupe réputé pour sa remarquable et régulière rentabilité : Paccar vient de fêter ses 80 ans ininterrompus de profits et distribution de dividendes substantiels. Et la famille PIGGOT figure parmi les quarante grandes fortunes américaines. Il prouva sa vision stratégique en 1996, en acquérant le petit Hollandais DAF, le sauvant d'un dépôt de bilan, pour le développer et en faire sa tête de pont en Europe et en Amérique du sud, puis son producteur de moteurs aux Etats-Unis.

Tout en restant Chairman de Paccar, il se consacre largement depuis 2015 à sa seconde vie de mécène : ayant accumulé à partir de 1998 les titres universitaires en littérature et histoire de l'art, il développe la Fondation Paccar, qu'il alimente tous les ans de \$5 à \$10 millions, pour investir dans l'éducation, les services sociaux et le développement des arts.

Depuis 2015, la fonction de "Chef Exécutive Officer" n'est plus, pour la première fois en quatre générations exercée par un membre de la famille PIGOT. Mais par un pur produit maison qui assure une parfaite continuité. Qui malheureusement n'a qu'un an de moins que son Chairman. Les deux dirigeants atteindront donc en 2019 l'âge fatidique de 65 ans. L'épreuve délicate pour une entreprise personnelle échappant à la famille fondatrice pour devenir totalement publique se produira donc dans la décennie 2020.

- Des choix judicieux

De manière générale, le **modèle Paccar** était, et reste, la parfaite illustration du premier précepte de la "qualité totale": "**de la compréhension à la satisfaction des besoins des clients**".

Paccar était initialement un **champion de la non-intégration** : il achetait ses moteurs et boîtes de vitesses à de grands motoristes (Cummins, Detroit Diesel...). Solution qui a permis 50 ans de bond en avant. Mais le choix murement réfléchi, et réussi, d'introduire progressivement aux Etats-Unis sa propre gamme de moteurs, montre qu'un grand connaisseur de la technique et des désirs des clients avait finalement donné sa préférence à l'intégration, et en utilisant des moteurs "d'origine étrangère" qui plus est ! Exemple qui prouvait la viabilité du modèle de partage des moteurs entre RVI et Mack que défendrait Elios.

Seconde originalité : d'une main de fer, Mark PIGGOT faisait **coexister, en bonne intelligence, deux marques très typées**, et bientôt trois avec DAF. Confirmation que le maintien de deux marques que j'avais proposé pour le rapprochement entre Berliet et SAVIEM, et que je soutiendrais bientôt dans la tentative de rapprochement entre Volvo Trucks et RVI, était parfaitement et durablement possible.

Résultat de cette gestion par un grand capitaine, **Paccar s'était hissé à la seconde place mondiale, largement devant Volvo Trucks**, en 20 ans de croissance interne puis externe. Pourquoi chercher ailleurs un modèle à suivre ?

LA SUITE DU PODIUM DES ANNEES 90

En Europe, le leader (en taille mais pas en rentabilité) était, de très loin, le **groupe Mercedes**, qui détenait régulièrement un peu plus de 20% du marché. Ce qui suffisait à satisfaire l'égo de son

Etat-Major, qui aurait simplement souhaité que des trublions ne l'empêchent pas d'en tirer les bénéfices financiers. Aux Etats-Unis, le leader était Freightliner, filiale de Mercedes, qui avait fortement accru sa pénétration, autour de 25%, après la prise de contrôle par Mercedes, qui n'avait pas cherché à imposer ses moteurs aux Etats-Unis. Ses comptes n'étant pas publics, on pouvait simplement penser que sa croissance étant encore supérieure à celle de PACCAR, sa rentabilité devait être du même ordre ?

Année après année, les rapports de **Volvo Trucks** réaffirmaient la certitude d'être les meilleurs. Obnubilé par sa prétention de prendre la première place mondiale à Mercedes, l'Etat Major de l'entreprise avait "mis la charrue avant les bœufs", remplaçant le premier principe de la qualité totale par son inverse : **de la recherche du meilleur prix de revient à la recherche du client**. Avec trois applications pratiques :

= Lancement, au début des années 80, d'un gigantesque plan d'investissement dans les usines suédoises de production de moteurs et boîtes de vitesses. Lorsque je fus invité avec Pascual en Suède lors de la "tentative de séduction" que je raconterai plus loin, nous fumes abasourdis par la visite des cathédrales largement sous-utilisées qui attendaient des commandes. Et nous comprimes ce qui se passait depuis le début des années 80, et ce qui allait suivre.

= Lancement d'une guerre commerciale généralisée (Europe et Etats-Unis) qui, dans le marché mondial très déprimé des années 83 à 86, eut pour seule conséquence la chute des marges que nous avons constatée précédemment. Mercedes avait fort bien identifié le coupable : de notoriété publique, la seule mention de certains noms suédois "donnait des boutons" à l'Etat-Major du leader mondial.

= Que faire, une fois les concurrents affaiblis ? Eh bien essayer d'en trouver un dont l'actionnaire serait trop content de se débarrasser !

Le talon d'Achille de Volvo Trucks était sa filiale américaine. C'était l'addition d'une vieille entreprise reprise pour une bouchée de pain après faillite, White Motors, et de l'activité poids lourds de GM, également en perte de vitesse. Encore un cas où 1+1 fait à peine 1,5 : avant leur décadence, les deux composantes avaient détenu jusqu'à 15% du marché américain ; mais, après une fusion "à la Volvo", la pénétration avait chuté vers 10%. Epine d'autant plus douloureuse que le rival Mercedes connaissait, lui, une réussite éclatante aux Etats-Unis. Comment rattraper le temps perdu ? Mettre la main sur ce qui semblait encore à l'époque un fleuron de l'industrie du camion, la vieille gloire qu'était Mack.

Scania était, malgré sa taille moyenne, un champion de l'intégration. Comme l'étaient Berliet et Mack. Sa rentabilité était proche de celle de Paccar. Elle s'expliquait par la mise en application du premier précepte de la "qualité totale", et son "sens de l'économie dans le choix des moyens". Ce qui démontrait qu'une intégration poussée était parfaitement viable pour une entreprise de taille moyenne mais bien gérée. Sa rentabilité était nettement supérieure à celle de Volvo Trucks, seconde épine dans le pied pour son rival suédois. Quand Volvo fut parvenu à se débarrasser de Volvo Cars en le cédant à Ford, il pensa supprimer cette irritante faiblesse en se lançant dans une bataille boursière pour prendre le contrôle de Scania. A la grande joie des concurrents, car cela aurait été, sur le plan commercial, la bêtise du siècle. La Commission Européenne sauva Volvo de

ce désastre potentiel en interdisant cette opération. C'est Volkswagen qui racheta les actions Scania détenues par Volvo, amorce d'une entrée en fanfare dans l'activité camion.

LE PROGRAMME DES 100 PREMIERS JOURS

Le succès de la reprise en mains d'une organisation humaine se joue dans les trois premiers mois, qu'elle soit une simple entreprise ou un pays. Il faut éviter de mourir avant que le traitement ait commencé à agir. Je découvris immédiatement que la situation financière était gravissime.

RVI connaissait une véritable hémorragie. Tous les mois, les Services Financiers devaient trouver 100 millions de francs (15 millions d'euros) d'emprunts supplémentaires pour pouvoir payer les salaires. A ce rythme, les autorisations de tirages bancaires négociées par mon prédécesseur seraient toutes utilisées en moins d'un an. Et mes collaborateurs en charge des relations journalières avec les banques me remontaient des informations très inquiétantes : loin d'envisager d'accroître leurs concours, certaines banques examinaient les possibilités de se retirer. La plupart des crédits bancaires étaient en effet assortis de "covenants" leur offrant cette possibilité en cas de défaillance de l'emprunteur.

Monsieur Besse m'avait confirmé que RVI ne pourrait compter sur aucune aide financière de sa maison mère avant d'avoir fait la preuve de sa viabilité. Bref RVI se retrouvait en "**commandite bancaire**", et sa survie dépendrait de notre capacité à inspirer une confiance suffisante à nos banquiers. Il me fallut d'urgence prendre mon bâton de pèlerin et faire la tournée de nos banquiers. Beaucoup me connaissaient, et leur affirmer que, si j'avais accepté le poste de Directeur Financier c'était que je croyais le redressement possible, aurait un certain poids. Et j'allais surtout vérifier la justesse de l'aphorisme de Keynes : *"Si vous devez 1000 euros à vos banquiers vous ne dormez plus. Mais si vous leur devez 2 milliards d'euros (c'était l'ordre de grandeur) ce sont eux qui ne dorment plus"*. Malheur à celui qui déclencherait la mise en redressement judiciaire de RVI ; toute la profession, et les Pouvoirs Publics, lui tomberaient dessus. Mais les banquiers exigeaient tout de même des décisions concrètes.

HARO SUR LES STOCKS !

Dans les analyses comparatives des grands constructeurs de véhicules industriels, j'avais repéré l'existence d'un trésor caché chez RVI. Les stocks y représentaient 35% du chiffre d'affaires, et étaient même grimpés à 38,5% en 1983. Les japonais se limitaient à 15 à 20%. Si nous arrivions à réduire de moitié les stocks RVI, pour rejoindre la performance japonaise, nous réduirions de plus de 2 milliards les besoins de financement, et l'endettement Financier ! Cela supposait deux sortes d'actions :

- **Conjoncturelle** : depuis des mois, face à la chute des commandes due au recul des marchés et à l'aggravation de la guerre des prix, RVI s'était lancé, pour éviter d'arrêter les usines, dans une fuite en avant dangereuse et coûteuse en trésorerie : produire des véhicules sans commandes. Le surstock atteignait plusieurs centaines de millions et, pour être vendables, ces véhicules standards nécessiteraient des adaptations coûteuses aux désirs des clients. Le Président décida immédiatement d'imposer des semaines entières de chômage technique des usines et de certains services centraux, un « shutdown » avant l'heure. En un an, les stocks revinrent à 28,5% du chiffre

d'affaires. Ces cinq points gagnés sur la réduction des surstocks, représentaient une réduction des besoins et de l'endettement financier de 860 millions, près d'un an de survie.

- **Structurelle** : la performance des japonais était le sous-produit de l'application de la méthode "kanban", la qualité parfaite dans tous les domaines. En matière de gestion des stocks, cela signifiait fonctionner en "flux tirés par la demande", alors que RVI, comme la plupart des concurrents européens, fonctionnait encore en "flux poussés par la production". C'est donc un changement de philosophie de l'entreprise qu'il fallait obtenir. Ce qui demanderait du temps car à la force d'inertie naturelle face à toute réforme, s'ajoutait la crainte de mouvements sociaux qui poussait à multiplier les stocks à toutes les étapes du processus de production. Et qui se traduirait par des à-coups dans les cadences de production fort négatives pour la productivité et les prix de revient. Mais je démontrai facilement que, si l'on prenait en compte le coût des surstocks, la réforme serait financièrement positive.

Je pouvais compter sur la "capacité de persuasion" de mon président, pour obtenir ce qu'il décidait. Fin 1994, les stocks ne représentaient plus que 14,5% du chiffre d'affaires. **En dix ans, les réductions des besoins de financement, et de l'endettement financier, avaient atteint 3,3 milliards de francs (500 millions d'euros).** Jamais les syndicats n'avaient réussi à bloquer les usines.

LA MOBILISATION DE L'ENTREPRISE

Le plus dur restait à faire : obtenir **l'adhésion de l'entreprise à ce sévère virage vers l'austérité**. Le Président avait observé avec intérêt la mission de sensibilisation que le tandem Chabot-Pascual avait menée auprès des cadres dirigeants de Renault. Il convoqua une réunion extraordinaire des cadres supérieurs pour annoncer les mesures de sauvetage. Et me demanda, en hors-d'œuvre, de sensibiliser l'auditoire à la gravité de la situation. Et "*de ne pas y aller avec le dos de la cuillère*".

Je débutai mon intervention en projetant un graphique comparant le taux de résultat d'exploitation de RVI - moins 4% en 1983 - et de ses concurrents européens, +8 à +15% dans les années récentes. "*Vous constatez que la rentabilité de RVI est inférieure de plus de dix points à celles de ses concurrents. Eh bien, si nous ne parvenons pas à réduire cet écart au moins de dix points, et très rapidement, RVI ne mérite pas de survivre. Vous savez d'où je viens, je peux vous assurer que notre actionnaire n'est plus capable de nous aider. Nous devons faire face tout seuls. Je connais bien RVI. Si j'ai accepté la Direction Financière, c'est que je crois notre sauvetage possible. Mais nous n'y arriverons que si tout le monde participe activement au combat. A partir d'aujourd'hui, vous n'êtes plus des ex-Berliet et des ex-SAVIEM, à vous regarder comme des chiens en faïence. Vous êtes des cadres RVI et vous unissez vos forces pour réussir à sauver notre entreprise*". Ce speech, et l'annonce des premières mesures de restructuration que fit ensuite le Président, furent écoutés dans un silence de mort, et ponctués de timides applaudissements. Mais dix ans plus tard une délégation des derniers survivants ayant assisté à cette réunion mémorable, vint à mon pot de départ me remercier publiquement : "*C'est ce jour-là que vous nous avez fait comprendre qu'il fallait nous y mettre, et retrousser nos manches*".

Il fallut, quelques semaines plus tard, sacrifier aux obligations légales. Un Comité d'Entreprise Extraordinaire fut convoqué, et je fus chargé d'introduire les décisions du Président. L'avis du CE n'est que consultatif. Mais nous décidâmes de jouer le jeu correctement. Je repris donc la démonstration que j'avais faite devant les cadres supérieurs, en l'agrémentant de quelques notions économiques et financières. Je répondis aux questions, le plus souvent sensées, des syndicats réformistes. Quand arriva le tour du représentant CGT, le ton changea : "*Monsieur Chabot, vous êtes un privilégié, vous ne pouvez pas comprendre les problèmes des simples travailleurs que nous sommes* »... J'interrompis sèchement ce monologue stéréotypé : "*Mon arrière grand-père était un simple ouvrier agricole, mon grand-père était "scieur de long". A dix ans, en pleine occupation, je faisais par tous les temps six kilomètres à vélo pour aller à l'école publique du village. Et, en rentrant, j'aidais ma mère à entretenir le jardin potager qui nous permit de manger à notre faim malgré les restrictions alimentaires*". Le délégué CGT abrégua sa plainte, et se contenta d'annoncer au Président "*Si vous touchez à la fonderie - qui était pour RVI l'équivalent de Billancourt pour la CGT Renault - vous devrez affronter une grève générale de toutes les usines*". Le CE usa de son droit de faire appel à un cabinet spécialisé pour vérifier la réalité des déclarations de la Direction. Lequel ne put que confirmer la gravité de la situation. La fonderie fut mise en procédure d'arrêt, puis fermée en quelques mois, ne déclenchant qu'une grève symbolique des seuls fondeurs, qui furent soit mis en préretraite, soit recasés.

FRAGILE CONSOLIDATION BANCAIRE

Ces mesures drastiques rendant notre survie plus crédible, je pus commencer ma tournée des banquiers, et obtenir qu'ils maintiennent leurs concours jusqu'à leur échéance contractuelle. Nous avions quelques mois de répit pour passer à l'étape suivante, obtenir la prolongation de leurs concours.

A défaut de résultats financiers immédiats, il fallait donc leur "vendre des raisons d'espérer". Je fis appel à Elios qui organisa des réunions techniques pour expliquer que nous n'étions pas de vulgaires coupeurs de tête mais veillions à ne pas "jeter le bébé avec l'eau du bain". Illustrées pour les "happy few" par des sondages montrant l'amélioration de la "qualité perçue" par nos clients, et par des visites des bureaux d'études et pistes d'essais où s'élaboraient les composantes de la future gamme unifiée. Les distinctions de "camion de l'année" qu'obtint le premier véhicule haut de gamme à cabine avancée, puis "d'autocar de grand tourisme de l'année", arrivèrent à temps pour prouver que nous ne sacrifions pas l'avenir, et redresser le moral des troupes.

UN ARRÊTÉ SANS COMPLAISANCE DES COMPTES 1984

Monsieur Gras, comme d'ailleurs Renault, avaient besoin d'un inventaire rigoureux de la situation réelle de départ, pour fixer les priorités, et créer un "choc culturel" indispensable pour changer les mentalités. Je partageais d'autant plus complètement cet objectif que je ne voulais pas que les résultats des années suivantes soient pollués par des risques antérieurs à mon arrivée que je n'aurais pas su déceler.

Les mesures d'urgence qu'imposait la situation étant prises, je pus m'attaquer à ce premier arrêté des comptes. Je savais que j'aurais besoin de Commissaires aux Comptes ouverts au changement pour mettre en œuvre certains projets que je développerai plus loin. Je surpris

agréablement les deux cabinets d'audit en charge de la certification des comptes par ma parfaite orthodoxie financière. Loin de chercher à enjoliver les comptes comme mes prédécesseurs j'acceptai toutes les évaluations de risques qu'ils me proposaient, y compris le provisionnement des futures mesures de restructurations, et du coût prévisionnel de la liquidation des surstocks. J'y ajoutai le provisionnement de risques que je sentais venir dans des filiales, notamment ex-Chrysler. Et même un risque commercial supplémentaire qui venait de se révéler : pour arracher des commandes aux grands transporteurs, les commerçants de RVI avaient signé des "engagements de reprise". Ce qui supposait le rachat des véhicules au bout d'une période d'utilisation intensive à longue distance, et leur remplacement par des véhicules de la dernière génération. Il fallait ensuite reconditionner les véhicules repris, et les revendre à des transporteurs se contentant de camions de la génération précédente. Si la chute du marché de l'occasion en cours se prolongeait, la rentabilité globale de l'opération serait sérieusement ébréchée.

Président et actionnaire ne furent pas déçus : la perte 1984 de la seule maison mère augmenta de moitié, atteignant 3 milliards, un quart du chiffre d'affaires. Ce qui entraîna une plongée de la situation nette - les fonds propres comptables - qui devint franchement négative. Il ne nous restait que deux ans de sursis avant un dépôt de bilan qui serait inévitable sauf apport de l'actionnaire.

J'avais hâte de passer à une gestion externe puis interne basée sur le groupe et non la seule maison mère. Je découvris que mon directeur de la comptabilité avait procédé à des travaux préparatoires avancés pour **établir des comptes consolidés de la branche européenne**. Il ne restait plus qu'à demander aux commissaires aux comptes de les certifier. Ils acceptèrent bien volontiers cet effort pour "mieux coller à la réalité juridique économique et financière". Ce qu'ils firent à partir des comptes 1987 avec une publication rétroactive des comptes consolidés des années 84 à 86. A partir de l'année 1988, ces comptes consolidés devinrent ceux du groupe RVI, incluant Mack entré dans le giron de RVI en 1987 comme nous le verrons plus loin.

Ma mission incluait l'animation de la communication financière externe, et j'imaginai que nous pourrions un jour avoir besoin de l'opinion publique. Avec l'accord du Président, j'élargis donc doublement la présentation annuelle des comptes aux journalistes économiques et financiers à partir des comptes 1987 :

- En la basant, sur les comptes consolidés, de la branche européenne à partir de 1987, de la branche américaine et du groupe incluant Mack à partir de 1988, car Mack était enfin devenue une filiale détenue par RVI, et la presse commençait à parler d'ouverture imminente du capital du groupe RVI,
- En reprenant l'argumentaire bâti pour les banquiers, pour communiquer notre confiance dans l'avenir.

La présentation des comptes 1987 eut une conséquence immédiate intéressante. Une jeune et ambitieuse journaliste économique vint me voir à son issue pour me poser une question inattendue : "*Monsieur Chabot, nous sommes plusieurs à ne pas comprendre grand-chose aux comptes consolidés. Pourriez-vous nous faire une séance de formation ?*" Inutile de préciser que je ne ménageai pas mes efforts pour nouer des relations de confiance qui pourraient nous servir très rapidement.

EN ROUTE POUR LE TRAVAIL DE FOND

LA RESTRUCTURATION DE L'ENTREPRISE... ET DE LA DIRECTION FINANCIERE

Commençons par une rectification de frontières avec Renault. Pour des raisons historiques, SAVIEM avait hérité de la production et de la commercialisation de petits véhicules industriels - 2,5 à 5 tonnes - alors que Renault était un des grands spécialistes européens des véhicules industriels de moins de 2,5 tonnes. Tout regrouper chez Renault était une solution raisonnable. L'usine toute neuve de Batilly et le petit centre d'études de Villiers Saint Frédéric furent transférés à Renault à prix coûtant.

Autre exemple, beaucoup plus modeste, "d'externalisation" : nous trouvâmes en région lyonnaise un imprimeur qui reprit le plan de charge, les locaux et les quelques dizaines de techniciens et ouvrières de l'imprimerie dont j'avais hérité.

Il me fallait donner l'exemple. Je trouvais en prenant en mains la direction financière des effectifs frôlant le millier de collaborateurs, dont tous semblaient très correctement occupés. En dix ans, je les réduisis de près de moitié. Déduction faite des externalisations, dont la seule significative fut celle, déjà signalée, de l'imprimerie, la véritable baisse fut de l'ordre de 35%. **Soit un taux moyen annuel de progression de la "productivité apparente du personnel" d'un peu plus de 4%.** Certes, l'utilisation de l'informatique, pour remplacer crayons gommes et effaceurs pour couvrir de blanc les erreurs de frappe, accrut un peu le "facteur investissement". Mais en sens inverse, le service rendu fut totalement transformé, et une équipe de gestion des risques financiers fut étoffée d'une dizaine de cadres et techniciens. *Oui*, mais diront les détracteurs, *vous aviez des doublons partout à l'issue de la fusion Berliet SAVIEM ?* Rappelons qu'elle datait de plus de huit ans, et qu'une partie de la rationalisation avait déjà été accomplie... Et croyez-vous que la superposition des échelons de décision, dont chacun s'estime investi d'une compétence générale lui permettant de freiner toute mesure de rationalisation, n'aboutit pas à une gabegie aussi spectaculaire dans le mille feuille français ?

Nombre de politiciens et journalistes, et même quelques économistes, sont convaincus - ou le prétendent pour des raisons bassement politiciennes - qu'il n'est pas possible de réduire significativement le nombre de fonctionnaires en France (rappelons qu'il a gonflé de 1,5 millions depuis l'arrivée de Mitterrand au pouvoir, essentiellement dans le millefeuille territorial).

Pour comprendre la différence de "climat" qui a permis le succès de la restructuration de RVI remontez au paragraphe sur la mobilisation de l'entreprise : pour qu'un corps social accepte de se remettre en cause, il faut le convaincre que la situation est gravissime. Pensez-vous que depuis la mort de Pompidou, les présidents et les politiciens qui se sont succédé ont su employer ce langage de vérité pour faire toutes les véritables réformes nécessaires ?

IL N'Y A DE RICHESSE QUE D'HOMMES

La gestion quantitative des effectifs

La multiplication des semaines de chômage des usines pour réduire les surstocks rendit encore plus évident la nécessité de réduire les effectifs pléthoriques résultant de la fusion de Berliet et SAVIEM. Le président lança immédiatement la négociation avec l'Etat d'un plan de départs

anticipés, "volontaires" ou par mises en préretraite. Ce ne serait pas le dernier. De 1978 à 1984, les effectifs de RVI avaient déjà fondu d'un quart, et le personnel s'était habitué à attendre ces plans, avec résignation ou même avec impatience. Pour être honnêtes, reconnaissons qu'à défaut d'augmentations de capital, semaines de chômage technique et départs anticipés furent largement financées par la collectivité. Au fur et à mesure que nous pûmes identifier les doublons, et définir les mesures qui permettraient d'accroître la productivité, il fallut hélas poursuivre ces réductions. **De 1984 à 1994, les effectifs chutèrent de 40% supplémentaires (-100 00 personnes).**

La gestion qualitative de la décroissance des effectifs

Encore faut-il pour que des restructurations douloureuses soient acceptées, qu'elles soient jugées par la base efficaces, cohérentes, et socialement justes.

Les mesures d'incitation au départ furent calibrées, pour éviter que ce soient les meilleurs qui se portent candidats. Tous les ans, un filet d'embauche de jeunes cadres à potentiel fut maintenu. Enfin la répartition de ces 10000 réductions nettes fut murement étudiée, pour éviter que le fameux ratio MOD / MOI, que j'avais découvert à la cartoucherie de Toulouse, ne se détériore. La direction financière participa à ce sacrifice collectif, en réduisant ses propres effectifs de près de moitié en dix ans. Ce qui n'empêcha pas une spectaculaire amélioration des services rendus.

Pour faire face à une activité qui, au-delà de fluctuations annuelles spectaculaires, continuait à croître légèrement, avec des effectifs qui ont chuté en moyenne de 4,9% par an, il fallait une mutation complète du mode de fonctionnement de toutes les directions. Qui fut rendue possible par l'introduction, ou la généralisation, de l'assistance informatique, dans les usines (PAO), en Etudes et Développement (DAO) et dans les services de gestion. Ce qui fut possible grâce à un énorme effort de formation, et à la généralisation de "cercles de qualité" pour associer l'ensemble du personnel à la mutation nécessaire. Dans la Direction Financière, où je devais étoffer une équipe de gestion des risques financiers, et mettre en place un contrôle de gestion plus performant, ce fut le développement de l'informatique dans les services comptables et de gestion qui permit la baisse de près de moitié des effectifs de l'ensemble de la direction financière.

Bien entendu, les incitations financières ne furent pas négligées. Au niveau individuel, par la généralisation de l'avancement au mérite pour l'ensemble des cadres. Chaque membre du comité de direction recevait en début d'année un quota de points à répartir entre ses propres cadres. Et je passais des heures à vérifier que mes directeurs ne se bornaient pas à diviser le quota que je leur autorisais par le nombre de leurs cadres ! Au niveau collectif, RVI pratiquait une gestion attentive des "jeunes cadres à potentiel", et signa en 1988 un accord d'intéressement aux résultats qui permit de distribuer au personnel de la branche européenne 350 millions en trois ans.

UN CONTRÔLE DE GESTION BASÉ SUR UNE "ANALYSE PRIX VOLUMES"

Les théoriciens en chambre, et les journalistes qui répètent leurs âneries, se limitent au calcul de la seule "productivité apparente du travail", qui consiste à diviser le produit, PIB au niveau macroéconomique ou chiffre d'affaires pour une entreprise, par le facteur travail, respectivement nombre d'emplois ou effectifs. Approche très prisée par les coupeurs de tête, les actionnaires et les boursiers car tout ratio mettant le nombre de travailleurs au dénominateur "démontre" que

"l'ennemi c'est l'emploi". La comparaison des années 1988 (la meilleure) et 1993 (la pire) montre la stupidité de cette approche :

- En 1988, la croissance en volume de la production atteignit 16,3%, la baisse des effectifs 3,4%. L'accroissement de la "productivité apparente du travail" progressa de 19,7% (16,3+3,4),

- En 1993, la chute en volume de la production atteignit 12,3%, la baisse des effectifs 7,2%. La baisse de la "productivité apparente du travail" ressortit à -5,1% (-12,3+7,2)

Anticipons un peu. Face aux résultats aberrants de cette approche, je me penchais sur les œuvres des **grands "ingénieurs économistes"** issus de la filière EDF (Boiteux, Lesourne...) pères de la **"théorie des surplus"**. Toutes les tentatives d'utilisation pratiques de cette méthode en entreprise avaient échoué devant la complexité d'un calcul considérant notamment que l'endettement financier, le prélèvement fiscal et même les dividendes étaient des facteurs de production ! Aucun Président ne voulait entendre parler d'une telle usine à gaz.

Il me fallut faire un double effort de simplification et de présentation. Nous scrutions attentivement tous les mois l'évolution des prix réels de vente, des achats, et du personnel. Il était donc facile de décomposer les variations en valeur de ces trois facteurs de production **réels** en deux composantes, volume et prix. En reprenant l'exemple de l'année 1988 :

Comment ordonner la masse d'information ainsi obtenue ?

- Le prix réel de vente avait augmenté un peu plus vite que l'inflation, grâce à la vigoureuse reprise des marchés qui avait permis une atténuation de la guerre des prix. Les clients avaient donc fait bénéficier RVI d'un **"transfert" de 120 millions**.

- Les prix des achats avaient augmenté beaucoup moins vite que l'inflation. Ce qui signifiait que **les fournisseurs avaient transféré à RVI 340 millions**. Et la croissance en volume de la consommation intermédiaire avait atteint 16,5%, un tout petit peu plus rapide que celle de la production : RVI avait un peu réduit son "taux d'intégration".

- En sens inverse, dopé par la première distribution d'un intéressement, le coût salarial annuel moyen avait augmenté de 5,6% au-delà de l'inflation. Les personnels avaient donc bénéficié d'un **"transfert" de 210 millions**.

En volume, l'ensemble des trois facteurs de production avait augmenté de 12%, contre 16,3% pour le chiffre d'affaires. La différence, **+4,9%** représentait la **progression de la "productivité de l'ensemble des facteurs de production réels (au lieu des +19,7% de la productivité apparente du travail !). Soit en valeur 800 millions de francs**.

En valeur, le bilan des transferts par les prix se montait à 250 millions au bénéfice de RVI. En les additionnant aux 800 millions de surplus dégagés par RVI, on constatait que c'étaient 1050 millions qui étaient restés dans l'entreprise. Mais où donc ? Ils avaient permis de gonfler de 1050 millions le fameux Résultat d'exploitation dont tous mes interlocuteurs avaient compris l'importance ! Il bondit de 3,9% du chiffre d'affaires en 1987 à 9,2% en 1988.

A l'opposé, l'année 1993 fut plombée par un recul de 12,3% de l'activité. L'ensemble des facteurs de production ne put reculer que de 12,6%. **La productivité globale recula donc à -1,1% (au lieu des -5,1% de la productivité apparente du travail !), -150 millions.** La reprise de la guerre des prix se traduisit par un transfert de 280 millions aux clients. Le personnel bénéficia encore d'un léger transfert de 80 millions. Malgré un transfert de 280 millions par les fournisseurs, le bilan des transferts par les prix fut légèrement négatif (-80 millions). **Le résultat d'exploitation baissa de 230 millions (-150-80), passant de -2,4% en 1992 à -4,5% en 1993.**

Quatre leçons à retenir de cette analyse :

- Cette approche repose sur une **coupure franche entre le domaine de l'économie réelle**, où se crée et se répartit la richesse entre clients fournisseurs personnel et entreprise, qui explique l'évolution du **résultat d'exploitation**. Et le **domaine de l'économie financière** qui explique comment ce résultat d'exploitation se ventile entre frais financiers, impôt, et résultat net, lui-même partagé entre dividendes et résultat mis en réserve pour financer la croissance. Vous verrez que cette approche se généralise facilement à l'analyse des performances et des risques de l'ensemble d'une économie.

- **A court terme**, cette approche révèle une **extrême sensibilité** de la productivité globale et des transferts de prix, donc du résultat d'exploitation qui additionne ces deux facteurs, **aux variations de l'activité**, que ces dernières soient dues aux fortes variations des marchés, ou au plus ou moins grand succès d'un nouveau modèle.

- **A long terme**, le seul moyen de réduire la fragilité de la croissance est de réussir un **"blockbuster"** à forte marge. Ce qui nécessite une forte capacité d'innovation, et une grande rigueur dans le contrôle des études et de la mise en production. Et la croissance de la productivité en est également une conséquence mécanique. Nous reviendrons plus loin sur ce sujet capital.

- **Cette approche renverse, pour une entreprise, le lien de causalité entre croissance d'une part et productivité et rentabilité d'autre part.**

= Pour la majorité des économistes en chambre, c'est la faiblesse de la productivité, et sa décroissance depuis deux décennies, qui explique le ralentissement de la croissance. Conclusion - mais n'est-ce pas le but recherché ? - Pour redresser la productivité il faut réduire impitoyablement les effectifs. A court terme, c'est douloureux mais nos enfants nous remercieront.

= Il suffit d'observer sans œillères idéologiques les résultats ci-dessus pour constater qu'au niveau de l'entreprise, l'enchaînement des causalités est rigoureusement inverse : **c'est la croissance des marchés et/ou la sortie d'un nouveau produit innovant et très rentable, qui permettent la croissance d'une entreprise** dont le potentiel de production et le personnel sont sous-utilisés. **Et la croissance de la productivité en découle mécaniquement.**

Restait à éviter d'employer le terme "d'analyse en comptes de surplus" qui aurait fait fuir les lecteurs. Je la baptisai **"Analyse Volume Prix"**, et l'introduisit progressivement dans mes

présentations au comité de Direction RVI. Pour les cadres supérieurs, je trouvai une présentation dynamique qui plut beaucoup, le "**Ciseau Prix de Revient Prix de Vente**" visualisant les deux composantes expliquant l'évolution du Résultat d'Exploitation : quand le ciseau s'ouvre, le Résultat d'exploitation s'améliore, et vice versa. Je le projetais même un jour devant les syndicalistes CFDT que cette présentation, et la répartition des fruits de la croissance, intéressèrent fort.

Je me risquai à résumer au Comité de Direction de Renault quelques résultats frappants lors d'une de mes présentations périodiques de l'avancement du sauvetage de RVI. Monsieur Besse fut l'un des rares auditeurs dont la culture économique lui permit de comprendre que je m'efforçais, sans prononcer le mot tabou, de rendre opérationnelle la méthode des surplus imaginée par les Ingénieurs Economistes d'EDF. Ma tentative, et ma filiation avec les Grands Anciens issus de notre école, lui firent visiblement un grand plaisir.

Pour savoir si **le lien entre croissance et productivité** mis en évidence au niveau de l'entreprise pouvait être généralisé au niveau global d'une économie, il fallait une analyse macroéconomique comparative des principaux pays développés, que, faute de temps, je ne pouvais qu'esquisser. Ce **serait un des premiers thèmes des recherches** que je me promettais de faire une fois à la retraite.

LA GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

Il existait, chez l'ex-SAVIEM et surtout l'ex-Berliet, **un autre trésor : un patrimoine immobilier** considérable. Mais avant de vendre quelques hectares situés en pleines régions parisienne et lyonnaise, qui faisaient saliver les promoteurs et les collectivités locales, il fallait achever de vider les restes des vieilles usines ou locaux industriels qui les occupaient. Ce qui était de toute manière indispensable. Quand il faut réduire durablement les cadences de production dans deux usines ayant à peu près le même métier, j'avais appris dès mes passages à Toulouse et à la DPAI que les coûts de production s'envolaient. Il fallait par exemple supprimer une équipe de nuit dans une usine conçue pour travailler en deux ou trois équipes. Et surtout une masse de "frais semi-fixes" ne pouvaient pas être réduits dans la même proportion que les cadences. Il fallait donc fermer l'une des deux usines, et transférer sa production dans l'autre. C'était le sale boulot du Président et du directeur industriel, et je dois leur rendre hommage : leur main ne trembla pas devant les risques de troubles sociaux. Et la mise en condition de l'ensemble du personnel à laquelle j'avais participé limita les réactions à des grèves symboliques. Les effectifs de la direction industrielle baissèrent en dix ans de plus de moitié, compensant un moindre baisse dans la direction des études, où la révolution fut essentiellement qualitative.

Ensuite, il ne me restait plus qu'à revêtir ma tenue de responsable de l'immobilier pour, très efficacement aidé par un directeur qui était un vrai professionnel, organiser la "mise aux enchères" des surfaces libérées. En dix ans, nous vendîmes au mieux, et sans succomber à la moindre tentation, six usines ou locaux administratifs ou commerciaux. Ce qui permit de financer deux années d'investissement, et de dégager de solides plus values de cession regonflant nos fonds propres comptables.

UNE POLITIQUE VOLONTARISTE - ET FRUCTUEUSE - DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Mes prédécesseurs ne procédaient qu'occasionnellement à des opérations sur les marchés financiers. Ne rien faire n'est qu'une des positions possibles devant les risques financiers. Et souvent la pire. J'avais prévenu mon Président que je souhaitais mener une politique globale de gestion des risques financiers - parités et taux d'intérêt - qui pourrait rapporter beaucoup de profits à RVI. *"Faites votre devoir de Directeur Financier, et rendez moi compte tous les mois des opérations réalisées, et du bilan financier prévisionnel"*. *Et soyez très prudent, car vous serez étroitement surveillé par Renault"*.

La Politique de "Couverture à Géomètre Variable" que j'allais suivre consistait en effet tout simplement à ne vendre à terme - de six mois à deux ans - du dollar que lorsqu'il serait suffisamment surévalué, et à n'en racheter - toujours à terme - que lorsque il serait suffisamment sous-évalué.

Pour juger du niveau du dollar, je disposais du logiciel d'aide à la décision que j'avais ébauché dans mon poste précédent, et que j'allais très vite perfectionner grâce aux travaux pratiques que j'allais entreprendre. Et l'accès à la comptabilité analytique de RVI me permettait de suivre mois par mois les résultats du programme "production et vente des véhicules destinés à Mack", et de savoir ainsi à partir de quel niveau du dollar - la "**parité de simple équilibre**" - les ventes futures seraient profitables. Enfin j'avais un terminal Bloomberg sur mon bureau pour me tenir au courant, en temps réel, de l'évolution des marchés financiers, et des multiples études et conseils plus ou moins biaisés auxquels avaient accès tous ceux qui voulaient intervenir sur ces marchés. Un petit exemple chiffré permet d'illustrer le processus de décision :

Les recettes mensuelles en dollar étaient de l'ordre de 15 millions de dollars. Ce qui limitait à 15 millions de dollars les ventes mensuelles que je pouvais me permettre sur chacun des mois futurs, donc à un maximum d'encours de 500 millions sur trois ans. Aller au-delà aurait pu permettre à un audit de la maison-mère de découvrir que je me livrais à de pures opérations spéculatives.

En 1980, le dollar avait touché les 4 francs, une sous-évaluation que mon modèle d'analyse économique-financière évaluait à 30%. Il avait ensuite entamé une appréciation accélérée, atteignant 7 francs début 1984, et 9 francs à mon arrivée à RVI, niveau où sa surévaluation atteignait +30%. La comptabilité analytique m'apprenait que la "parité de simple équilibre" des ventes à Mack était alors de l'ordre de 7 francs. Et avait tendance à baisser, traduisant une réduction des prix de revient RVI plus rapide que celle de ses concurrents, grâce au double effet de l'apprentissage et de l'austérité salariale. Avec un dollar à 9 francs, le résultat d'exploitation des ventes à Mack frôlait les 30% du chiffre d'affaires !

Fallait-il vendre immédiatement 500 millions de recettes futures ? A posteriori, cela aurait été une anticipation géniale ! Mais chaque fin de mois, les comptables calculaient le "résultat latent" que je m'étais engagé à fournir à mon président. Si le dollar grimpeait jusqu'à 10 francs, la "perte d'opportunité" que j'aurais faite en vendant trop vite serait de 50 millions de dollars, ce que même mon président aurait eu de difficultés à avaler. Et si le dollar était toujours à 10 francs le 31

décembre 1985, les commissaires aux comptes exigeraient de provisionner dans les comptes annuels ces 50 millions de dollars de perte latente. Ce qui aurait au mieux stoppé mon incursion sur les marchés financiers. J'adoptai donc dès les premiers jours de l'année 1985, un programme de ventes progressives. Pour vendre du dollar, il fallait acheter une autre monnaie. Choisir le franc comme contrepartie irait dans le sens des efforts de la Banque de France pour maintenir un franc fort. Mais je prévoyais de retourner un jour mes positions. Et racheter du dollar conduirait à vendre une autre monnaie. Je ne pouvais prendre le risque politique de jouer la baisse du franc. Je choisiss donc d'utiliser le mark comme contre-partie de mes opérations.

Le dollar monta jusqu'à 10,5 francs, niveau auquel le lobby des exportateurs américains obtint la fin du "begin neglect" des autorités américaines : un grand périodique anglo-saxon titra un numéro spécial inquiet "les ravages de l'Economie-Casino", qui fit comprendre aux décideurs que le vent était en train de tourner. Une grande réunion des responsables mondiaux fut organisée à l'hôtel Piazza, où responsables monétaires, et financiers, et surtout spéculateurs, comprirent qu'il était urgent de faire baisser le dollar. Tout le monde tirant dans le même sens, la dégringolade fut encore plus rapide que l'ascension. Jusqu'en mi 1985, le "résultat latent" des ventes du premier semestre fut massivement négatif, mais mon président serra les dents et me laissa poursuivre mes ventes. Il en fut récompensé : le dollar chuta à 8 francs fin 1985, niveau où le résultat latent devint massivement positif. Et il le resterait jusqu'à mon départ fin 1993.

J'avais bien entendu tenu au courant nos commissaires aux comptes du lancement de cette gestion active des risques financiers, leur expliquant notamment le choix du mark comme monnaie contrepartie, pour éviter de me faire accuser de spéculer sur le franc. Il était temps de se mettre d'accord sur le traitement du "résultat latent" de ces opérations. Les normes comptables américaines - fortement critiquées en Europe - donnaient la possibilité, si ce résultat était positif, de l'incorporer dans le résultat de l'entreprise. A court terme, cela aurait été fort positif pour ma popularité quai du point du jour. Mais risquer d'avoir à expliquer les années suivantes de possibles baisses de ce résultat latent aurait probablement compromis la liberté que m'accordait mon président. "*Vivons cachés, vivons heureux*". J'expliquai aux commissaires aux comptes que j'étais formellement contre la variabilité des résultats qu'entraînerait la comptabilisation d'un résultat pas définitivement acquis. Et que je désirais en rester à la bonne vieille "règle de prudence" : ne mentionner le résultat latent que s'il devenait négatif, auquel cas je m'engageais à le provisionner en risque négatif. Ils furent agréablement impressionnés par cette nouvelle preuve d'orthodoxie comptable, et je pus vivre tranquille jusqu'à mon départ sans avoir à expliquer certains "coups de tabac" : mes anticipations sur le niveau futur du dollar ne se révélèrent exactes, sur une période de dix ans, que neuf fois sur dix !

Je profitai de ces bonnes dispositions pour annoncer aux commissaires aux comptes que je prévoyais dans les mois à venir de démarrer une couverture systématique de nos achats en dollars, c'est-à-dire d'acheter du dollar. Ils en prirent bonne note et n'eurent pas le mauvais esprit de me demander si cela ne reviendrait pas à abandonner ma politique de couverture des ventes.

Le dollar poursuivit sa chute, tombant à 6,5 francs fin 86. Niveau où il était proche à la fois de sa valeur "normale", et de la "parité de simple équilibre". Je décidai donc mi 1986 de cesser de le vendre à terme. Pour compenser ses excès antérieurs, le dollar fut même sous-évalué de 1987 à 1997, fluctuant entre 5 et 6 francs, niveau auquel les ventes à Mack auraient été déficitaires sans le

secours de mes couvertures accumulées en 1985 et 1986. J'allais donc entrer dans la zone où j'activerais la couverture des importations en rachetant du dollar.

L'argent n'a pas d'odeur. Se retrouver certains mois de 1987 ou 1988 avec une vente à terme de 10 millions de dollars à 8 francs pour couvrir nos ventes en dollars, et un achat à terme de 10 millions de dollars à 6 francs pour couvrir nos achats en dollars, signifiait que l'exercice de ces opérations se traduirait par un profit financier, en bonnes espèces sonnantes et trébuchantes de $10 \times (8-6) = 20$ millions de francs comptabilisés comme "profit financier".

Avec l'entrée des actions Mack dans le patrimoine RVI (1987), une seconde raison, reconnue par les normes comptables internationales, de vendre ou acheter du dollar devint possible. Je débutais donc la **couverture des titres Mack** en vendant 300 millions de dollars. Cette opération classique de "swap de monnaies" permettait de transformer une partie de l'endettement en francs de RVI en un emprunt de 300 millions de dollars, qui fluctuerait exactement comme la valeur des titres Mack, évitant ainsi d'avoir à constater des plus ou moins values dues aux seules cabrioles du dollar. Bien entendu, je ramenaient progressivement ce montant de 300 millions\$ à zéro en 1992 pour tenir compte des pertes accumulées par Mack, ce qui se faisait très simplement en vendant des dollars.

De 1985 à 1993, le total des **profits financiers réalisés sur les couvertures des seules ventes à Mack se monta à 440 millions de francs.**

De 1990 à 1993, le total des **profits financiers réalisés sur la couverture des titres Mack se monta à 385 millions de francs.**

Les opérations de couverture adossées à la gestion des ventes et du patrimoine MACK ont donc rapporté 825 millions de franc, ou \$190 millions à RVI.

L'importance des endettements financiers de RVI et de Mack offrait de nombreuses possibilités de faire des profits financiers en pratiquant des **arbitrages entre monnaies**. Les instruments financiers disponibles (swaps, FRA...) permettent en effet de transformer la monnaie de base et le taux d'un emprunt : par exemple de transformer un emprunt en franc à taux fixe en un emprunt en dollars à taux variable. Une utilisation prudente de ces possibilités permit, de 1985 à 1993, de réaliser **265 millions de francs de profits financiers.**

Dès fin 92, le but personnel que je m'étais fixé, entrer dans le club assez fermé des traders ayant accumulé un **milliard de profits financiers, sans une seule année de pertes**, fut atteint. Je pus lever le pied sur la prise de nouveaux risques. Fort opportunément car, on le verra plus loin, j'étais devenu, pour de toutes autres raisons, beaucoup moins populaire qu'au point du jour.

Pour expliquer, et surtout prévoir les raisons et le timing des retournements des marchés de devises, j'avais compris qu'à long terme, ce qui était l'horizon de mes interventions, c'étaient les performances de l'économie réelle, santé des entreprises exportatrices et solde de la balance commerciale, qui jouaient le rôle de force de rappel. Restait à approfondir ces enchainements macroéconomiques. "**Parités et compétitivité**" serait un second thème des recherches que je me promettais de faire une fois à la retraite

Remarquons qu'une fois de plus, le "Destin" m'avait fait un clin d'œil en m'envoyant à RVI à temps pour démarrer ma gestion des risques financiers à la veille d'une surévaluation colossale du dollar. Débuter fin 1985, ou, a fortiori en 1986, aurait été beaucoup plus sportif !

LA CRÉATION DE DEUX MILLIARDS DE "VRAIE FAUSSE MONNAIE"

La perte 1985 de la maison mère fut réduite de moitié, mais atteignit tout de même 1,5 milliards, faisant passer la situation nette - les fonds propres comptables - à -2,2 milliards. Ce qui ne manqua pas d'attirer l'attention de la Banque de France, gardienne de l'orthodoxie comptable.

Monsieur Besse avait prouvé en quelques mois qu'il serait un grand président, sachant écouter et faire confiance aux collaborateurs qu'il jugeait compétents. Je passais tous les mois un examen de passage en présentant au Comité de Direction du groupe le tableau de bord mensuel, et les mises à jour trimestrielles des prévisions budgétaires, et il écoutait très attentivement ces présentations qui s'écartaient des sempiternelles présentations basées sur la comparaison des résultats du mois avec une prévision budgétaire que chacun savait périmée.

Monsieur Besse faisait partie du comité consultatif, composé de Présidents de grands groupes, chargé de faire remonter au Gouverneur de la Banque de France les problèmes rencontrés par leurs entreprises. Je lui avais adressé un libelle montrant que la "politique du franc fort" - en fait gravement surévalué - menée par l'ayatollah qui dirigeait la Banque de France, éliminerait impitoyablement les entreprises les plus faibles. Et, loin d'améliorer la compétitivité de la France, elle conduirait à une croissance structurellement faible de l'économie et une désindustrialisation irréversible. Monsieur Besse m'avait reçu en souriant, pour me calmer : *"Vous n'avez pas tort, mais je ne suis vraiment pas en position de force pour défendre votre position auprès du Gouverneur. Continuez à faire votre travail, que j'apprécie, et qui est de toute façon indispensable. Et espérons que les événements imposeront une politique monétaire moins défavorable à l'économie française"*.

Quelques semaines plus tard, il me fit de nouveau appeler. *"Je sors de la réunion mensuelle à la Banque de France. A l'issue de cette réunion, le Gouverneur m'a pris à part pour me dire que la situation financière très dégradée de RVI faisait tache, et me prier de bien vouloir faire mon devoir d'actionnaire"*. Je revois encore Monsieur Besse me mimer la suite de la conversation. Retournant ses poches pour montrer qu'elles étaient vides,

"Monsieur le Gouverneur, Renault n'a plus un sou. Et j'ai confirmé à la nouvelle équipe qui a pris en mains RVI, et qui a toute ma confiance, qu'elle ne recevrait rien avant d'avoir prouvé la viabilité de l'entreprise."

"Si RVI reste durablement dans le rouge, vous risquez de gros ennuis. A défaut d'apport en capital en espèces, faites regarder s'il n'y a pas tout de même une possibilité de regonfler les fonds propres comptables de RVI. »

Monsieur Besse me posa deux questions :

- Rappelez-moi quels sont les graves risques dont nous sommes menacés?

Il faudra demander au tribunal de commerce un délai de grâce pour reconstituer une situation nette positive. Nous obtiendrons probablement deux ans - jusqu'à fin 1986 - pendant lesquels nous serons alors à la merci de nos seuls banquiers. C'est très long mais j'espère les convaincre de prolonger leurs concours. Le vrai problème est juridique. Je vous confirme l'engagement que nous avons pris avec Elios Pascual : RVI redeviendra légèrement bénéficiaire en 1987. Mais sa situation nette comptable restera fortement négative. Si Renault décide alors de ne pas faire son devoir d'actionnaire, RVI sera déclaré en redressement judiciaire. Avec au mieux un gel des concours financiers existants qui exaspérerait nos banquiers. Situation qui conduirait probablement à un dépeçage, sans exclure une condamnation judiciaire de Renault, jugé coresponsable du sinistre.

- Que voulait dire le gouverneur en évoquant la piste d'une manipulation comptable?

C'est la possibilité, très encadrée, de procéder à une réévaluation libre des actifs.

A cette confirmation, Monsieur Besse retrouva le sourire, et s'esclaffa même à gorge déployée : *"En somme le Gouverneur me suggère de fabriquer de la "vraie fausse monnaie !!!"* Il faisait allusion à un scandale qui faisait les gros titres de la presse à scandales : pour exfiltrer un homme politique menacé de poursuites judiciaires gênantes, le parti au pouvoir l'avait précipitamment exfiltré en lui procurant de "vrais faux passeports". Redevenant sérieux, Monsieur Besse me demanda mon avis sur la faisabilité. J'avais déjà réfléchi à cette possibilité, et même fait des simulations, grâce au modèle de réévaluation mis au point au Crédit National. Elles suggéraient qu'elle pourrait créer de l'ordre de deux milliards de fonds propres comptables. La seule difficulté était que l'opération ne pourrait passer que si elle était formellement approuvée par les commissaires aux comptes. J'espérais que la bonne image que je m'étais créée auprès d'eux rendrait la tâche possible.

"Eh bien, allez les persuader, et revenez me voir quand vous aurez réussi".

Je fis savoir aux commissaires aux comptes que j'avais une nouvelle proposition pour rendre les comptes mieux représentatifs de la réalité économique. Tout frétilants d'impatience devant ma créativité comptable, et un peu inquiets, ils accoururent. Et eurent un haut le cœur en apprenant qu'à la demande du président de Renault, j'étais chargé de procéder, avec leur accord, à une réévaluation des actifs. Pour les convaincre, je leur signalai que, dans une vie antérieure, j'avais représenté le Crédit National à un groupe de travail piloté par le Trésor, consacré à "la réévaluation des actifs et à l'impact des normes comptables", et que RVI était un parfait exemple d'une application comptablement possible et économiquement justifiée. Il ne restait qu'à les convaincre que RVI était effectivement sur la bonne voie pour prouver qu'il allait redevenir viable. Je repris pour cela l'argumentaire mis au point pour les banquiers. Et ils se résignèrent à certifier que, confiants dans la capacité de redressement de RVI, ils donnaient leur accord à la réévaluation des actifs. Ce qui permit de regonfler les fonds propres comptables de 1,9 milliards dans le bilan 1986.

Prenant acte de cet accord, la Banque de France donna sa bénédiction à la poursuite de cette **"commandite bancaire élargie"**. La seule contrainte me concerna : je devrais tous les ans comparaitre devant l'un des Sous-Gouverneurs, pour présenter l'avancement du programme de redressement.

LE PILOTAGE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER DES NOUVEAUX PROGRAMMES

J'avais observé de l'intérieur, chez Renault, l'impact du plus ou moins grand succès d'un programme sur la rentabilité de l'entreprise : un parfait exemple de réussite fut la sortie de la Renault 5 dont le succès commercial et financier avait boosté la rentabilité de la branche automobile. Toujours chez Renault, le contre-exemple fut hélas le ratage ultérieur de la super 5, et de plusieurs tentatives de modèles haut de gamme. Bien que ce ne fut pas dans mon domaine de responsabilité, je me plongeais à l'époque dans les œuvres des **grands "ingénieurs économistes"** déjà cités pour comprendre le lien entre programmes et entreprise. Et bâtir, pour ma culture personnelle, une ébauche de "logiciel démonstrateur". Il ne me restait plus qu'à le perfectionner, avec l'aide d'Elios, pour modéliser les choix stratégiques que doit faire une entreprise pour assurer le maintien à un haut niveau de sa rentabilité.

Un programme débute par une phase de dépenses d'investissement, en études puis industrialisation, qui peut durer entre deux et cinq ans suivant le lancement des études. Puis une phase de recettes tirées des ventes, qui peut durer entre deux et vingt ans suivant la réussite du bond en avant visé. Pour juger de la performance économique et financière d'un programme, il faut calculer son **taux de rentabilité interne**. C'est le taux t qui annule la série des dépenses et recettes, actualisées en fonction de leur éloignement dans le temps : une recette ou dépense R intervenant n années après le lancement est retenue pour $R / (1+t)^n$.

Lorsque la rentabilité d'un programme commence à baisser, car les concurrents sortent des produits plus compétitifs, le responsable Plan-Programme doit choisir entre lancer un nouveau produit ambitieux qui demandera des investissements longs, coûteux et risqués, mais permettra une forte rentabilité initiale, et le maintien d'une longue compétitivité, ou se contenter d'introduire quelques améliorations peu coûteuses, mais qui ne prolongeront guère la vie utile du programme. Mais peuvent permettre de lancer un programme plus ambitieux et moins risqué qui prendra le relais quelques années plus tard.

Pourquoi donner le même nom - **TRI** - au taux de rentabilité des capitaux investis et au taux de rentabilité interne ? Eh bien parce que le **TRI annuel d'une entreprise** n'est autre **que la moyenne des TRI des programmes en cours**, pondérée par le volume des capitaux utilisés par ces programmes. Je faisais ainsi le pont entre trois approches de spécialistes qui le plus souvent s'ignorent : l'analyse économique des programmes, l'analyse économique des performances d'une entreprise par la méthode des comptes de surplus, et l'analyse financière des performances et des risques d'une entreprise. Et je justifiais ainsi l'importance donnée au résultat d'exploitation qui fait le pont entre ces trois spécialités.

Deux applications de ce pilotage des programmes permettent d'illustrer ses apports décisifs. Monsieur Besse nous avait confirmé qu'en cas de redressement durable, Renault ferait son devoir d'actionnaire. Pour éviter les déboires juridiques déjà évoqués, il fallait que cela se produise au plus tard fin 1986. La condition sine qua non d'un redressement durable était la sortie de la future gamme unifiée. Au lancement - 1980 -, elle était programmée pour 1987-1988. Elle entra en fait en production en 1989, et non sans difficultés entraînant des choix douloureux :

- Dès 1985, le graphique PERT, vérifiant que toutes les composantes du camion haut de gamme qui allait devenir le vaisseau amiral avançaient de manière cohérente, se mit à clignoter. La version initiale était bourrée d'électronique, des retards et des problèmes de fiabilité étaient à craindre (cf. les malheurs de Renault Automobile). Au grand désespoir de la direction des études, il fallut se couper un bras, en se contentant d'une version de démarrage moins futuriste. Ce qui n'empêcha pas notre flambeau d'être nommé "camion de l'année" et de devenir un succès commercial durable, y compris dans l'Europe du Nord, jusque-là chasse gardée des constructeurs allemands et suédois. Dix-huit mois de retard sur une prévision initiale de sept ans, c'était nettement moins que $\pi/2$. RVI réussissait largement au test de McNamara !

- La situation fut plus dramatique pour le programme qui devait assurer le remplacement du milieu de gamme (5 à 15 tonnes). En Europe, le seul concurrent était Mercedes. Mais les concurrents japonais, dont c'était le cœur de métier, commençaient à nous faire tous souffrir à la grande exportation et aux Etats-Unis. Hélas, mes services chargés d'évaluer la rentabilité des versions successives du nouveau produit ambitieux proposé par la direction des études aboutissaient toujours à la même conclusion : les prix de vente et les volumes prévisionnels étaient trop faibles pour rentabiliser des investissements initiaux très coûteux. La mort dans l'âme, il fallut se résigner à se limiter à une simple politique d'améliorations mineures. Heureusement, Bernard Gonnet, qui était à l'époque mon Directeur des Services Economiques, ne se découragea pas. Nommé "chef de projet gamme intermédiaire" après mon départ, il résolut le problème de l'insuffisance des volumes prévisionnels en réussissant à partager les coûts du plus gros investissement - les cabines - avec DAF, en pleine renaissance depuis son rachat par Paccar. Il fut récompensé par une réussite durable du nouveau produit, le Midlum. Et me confirma le jugement sur les hommes que je partageais déjà avec Pascual :

- L'influence déterminante d'un grand capitaine, Mark Piggot, dans la renaissance de DAF.
- L'obstination de Volvo à faire table rase des équipes qui avaient réussi à redresser RVI. Bernard, et d'autres de mes anciens collaborateurs, furent renvoyés. Belle opération pour Bernard, qui put faire une belle carrière en tant que Directeur Plans-Programmes chez Alsthom.

Il faut une vingtaine d'années pour juger l'efficacité d'un projet d'entreprise. J'ai repris ces mémoires en 2020, avec l'aide de Bernard, pour mesurer les résultats de la prise de contrôle de RVI par Volvo. Vous trouverez ce diagnostic en épilogue.

Encore un coup de pouce du destin :

Malgré le retard ou l'annulation des nouveaux produits, les vieux produits, relookés périodiquement à coup d'investissement minimes, assurèrent vaillamment la soudure : la pénétration France fut en moyenne de 41,5% sur les trois années 87 à 89, et permit même, on l'a vu, une légère amélioration des prix de vente réels.

Mais surtout, 87 à 89 fut une période de **forte reprise des marchés** qui fit plus que compenser le retard du vaisseau amiral :

- Le résultat d'exploitation de RVI si scruté par l'ensemble du personnel fut de 4,8% en 87, 8,8% en 88 et **11,9% en 89.**

- Le Bénéfice net consolidé de la Branche Européenne, devenu le marqueur pour Monsieur Besse, nos banquiers et les journalistes, fut de 198 millions en 87, 990 millions en 88, et **1496 millions en 89**.

UNE CONSOLIDATION FINANCIÈRE ENDEUILLÉE PAR L'ASSASSINAT DE MONSIEUR BESSE

Dès mi 1986, il devint évident que le groupe RVI redeviendrait bientôt bénéficiaire. "L'équipe de la dernière chance" ayant tenu ses promesses, Monsieur Besse décida de tenir la sienne. Et la restructuration financière qu'il devait faire adopter au dernier conseil d'administration était prête fin octobre 1986 et allait même au-delà de nos espoirs initiaux.

- Monsieur Besse voulait frapper les esprits en annonçant **4 milliards d'augmentation de capital**. Mais il souhaitait tout de même limiter les sorties en espèces. Qu'à cela ne tienne, je lui apportai, avec le soutien de PPS qui souhaitait débarrasser sa filiale suisse du portage des titres Mack, une opération comptable créant 1815 millions de fonds propres comptables chez RVI, sous forme d'apport des 41,4% du capital de Mack détenus par Renault Holding. Ce qui permit, s'ajoutant à la création de 1,9 milliards de "vraie fausse monnaie" qui serait comptabilisé fin 1986, de limiter **l'apport en espèces à 2185 millions**.

Cette consolidation fit remonter à un peu moins de **5 milliards la situation nette consolidée de RVI**. Ajoutez à ces deux opérations comptables le milliard de profits financiers, eux en espèces sonnantes et trébuchantes, que j'avais réalisées, et vous constatez **que la direction financière avait contribué pour 4,6 milliards au redressement financier de RVI**.

- Pour Philippe Gras, Pascual et moi-même, la motivation de **l'apport des titres Mack était avant tout stratégique**. Nous avions certes toute confiance en Monsieur Besse, mais nous voulions éviter d'apprendre un jour par la presse que Renault n'avait pas résisté à la tentation de vendre le contrôle de Mack, dont la solidité et l'image de marque paraissaient alors à toute épreuve, à un concurrent !

- La largesse de Monsieur Besse était également stratégique : il avait demandé à PPS de préparer une **ouverture du capital de RVI à des tiers**. Et PPS avait négocié, avec mon aide et le plein soutien de mon Président, un accord avec les trois grandes banques françaises : elles s'étaient engagées à souscrire dès la réalisation de la consolidation financière, 1200 millions d'obligations convertibles et obligations assorties de bons de souscription, dont l'exercice leur procurerait 30% du capital de RVI. La seule condition était un engagement de résultat que nous jugions tout à fait réalisable. Enthousiasmé par cette possibilité, je me mis à fantasmer sur la manière d'associer le personnel à cette opération, en utilisant toutes les possibilités offertes par le législateur pour faire entrer le personnel au capital. Monsieur Gras trouvait que je mettais un peu la charrue avant les bœufs mais me laissait faire en souriant.

Tout se passait donc bien, la presse commençait à parler avec sympathie d'un projet de recapitalisation de RVI doublé d'une ouverture du capital, quand une catastrophe se produisit. Alors que j'étais à l'hôtel à Lyon le 17 novembre 1987, l'un de mes collaborateurs m'appela. "*Monsieur Chabot, avez-vous vu les informations ? MONSIEUR BESSE VIENT D'ÊTRE ASSASSINÉ*". Circonstance aggravante, la serviette qui contenait le plan de redressement financier de RVI, qu'il

devait présenter au prochain conseil d'administration de Renault, lui avait été dérobée. L'échéance fatidique des deux ans approchant, je dus faire un pèlerinage au tribunal de commerce. Compte tenu de l'aléa majeur que constituait la dramatique disparition, Renault et RVI obtinrent une prolongation de six mois du délai de grâce mais RVI, et son directeur financier, avaient perdu un fidèle soutien.

Le 31 juin 1987, le nouveau Président de Renault, Monsieur Raymond Lévy - RHL -, honora la première partie du testament de Monsieur Besse. L'inévitable consolidation financière décrite ci-dessus, apport des titres Mack et de 2185 millions en espèces, fut réalisée. Dans la foulée, les banques souscrivirent leurs 1200 millions d'obligations convertibles. Mais RHL n'appuya pas sur le bouton "ouverture du capital". A l'époque, je pensai qu'il voulait se donner du temps face à une activité camion qui semblait tourner bien rond, et concentrer ses efforts sur la branche automobile qui en avait bien besoin. Contrairement à Monsieur Besse, qui cherchait à persuader ses collaborateurs pour obtenir leur adhésion, et qui venait d'accueillir chez Renault Monsieur Louis Schweitzer victime du changement de majorité politique, RHL considérait ses collaborateurs comme de simples exécutants, qui devaient obéir sans discuter à ses ordres. Je ne sais ce que mon Président connaissait vraiment des intentions et projets de RHL. Mais je certifie que le comité de direction de RVI resta jusqu'en août 1989 dans l'ignorance totale de ce que mijotait RHL.

Face à la dérive de la branche automobile, RHL décida d'employer la manière forte et d'appliquer un double choc pour faire changer les mentalités de l'ensemble du corps social de Renault.

- **Abandon de l'aventure américaine**, et revente d'AMC à Fiat-Chrysler dès 1987 (coût Net, estimé par la Cour des Comptes, de 4 milliards de francs). Rappelons que Fiat, que Renault méprisait comme un concurrent mineur a su, lui, réussir son implantation aux Etats-Unis en faisant de JEEP, la pépite que possédait American Motors, le vaisseau amiral du Groupe Fiat-Chrysler qui tenta de profiter de la faiblesse de Renault pour en prendre le contrôle !

- Prise à bras le corps des faiblesses persistantes de Renault Automobile en matière de qualité, en se scandalisant publiquement de la fréquence des défaillances de sa Renault 25 de fonction. Il imposa à tous les cadres supérieurs une formation accélérée à la qualité. Les premières voitures développées sous son autorité, R19 et Clio, sortirent enfin sans "maladie de jeunesse".

Malgré ce redressement, il arriva à la même conclusion que Bernard Hannon : la Branche automobile de Renault n'avait pas la taille critique. Il fallait donc la faire grossir par une belle opération de croissance externe. Ce qui accessoirement lui permettrait - d'après la presse de l'époque - d'espérer une prolongation de son mandat quand il atteindrait la limite d'âge (1992). Un premier essai, la prise de contrôle du constructeur tchèque SKODA, échoua, Volkswagen surenchérisant pour rester maître dans son pré carré. Survint alors une rencontre fatale avec Gyllenhammar, le charismatique Président du Groupe Volvo, également à la recherche d'un "grand deal de classe mondiale" pour achever de passer à la postérité. Alors qu'il était en sursis, après avoir tenté d'échanger le contrôle de Volvo... contre quelques puits de pétrole norvégien, et avoir été, une première fois, désavoué par son Conseil d'Administration !!!

Mais avant de passer aux suites de cette rencontre, il faut parler d'une seconde catastrophe pour RVI, et pour Pascual et moi-même, l'effondrement soudain de Mack Trucks.

SECONDE CATASTROPHE : LE DÉRAILLEMENT DE MACK

Les derniers résultats corrects de Mack (4% du chiffre d'affaires) remontaient à 1978-1979. Et il avait perdu 1/3 de ses parts de marché dans les années 70 face aux succès de Freightliner (filiale de Mercedes) et Paccar, avant de les stabiliser, à coup de baisse des prix, au début des années 80.

De 1980 à 1985 inclus, le résultat net "courant" cumulé, y compris le résultat légèrement positif que l'on nous annonçait pour 1985, s'était élevé à la somme symbolique de 5 millions\$, pour un chiffre d'affaires de 10,5 milliards\$. C'était totalement insuffisant, et signifiait que les produits vieillissants dont disposait Mack n'étaient plus suffisamment compétitifs pour justifier le maintien d'une intégration totale (production de ses moteurs boîtes de vitesse et essieux). Il fallait à la fois recourir plus à la sous-traitance, et renouveler la gamme de produits. Ce diagnostic faisait l'unanimité dans l'entreprise et son Conseil d'Administration, et Mack disposait d'une très solide situation financière la mettant à l'abri d'aléas "normaux". L'entreprise lança donc dès 1980 un ambitieux programme de développement d'une nouvelle famille de véhicules haut de gamme, et d'un nouveau moteur.

Le Président de Mack, Monsieur Curcio, avait été élu "Président de l'année de l'Industrie Automobile", largement grâce au succès commercial du rapprochement avec RVI. Il fut alors pris d'une crise aigue "d'hubris", troisième cas observé de très près, après ceux de Bernard Hannon et RHL. *"Que puis-je encore faire pour passer définitivement à la postérité ?"* Il décida de "casser" l'UAW. Ce syndicat des ouvriers de l'automobile codirigeait alors les grands groupes de la profession : périodiquement l'un d'eux, le plus faible, était choisi par l'UAW pour faire un pas de plus dans les privilèges - exorbitants compte tenu de la menace japonaise - octroyés à ses membres. Le malheureux patron cobaye finissait, après une longue grève touchant toutes ses usines, par céder, et le "compromis" signé s'étendait, sans autre péripétie, à l'ensemble de la profession.

APRES 25 ANS D'IMMOBILISME, CURCIO AMBITIONNAIT UNE TOTALE MUTATION :

- Curcio proposa la construction d'une nouvelle usine de montage futuriste à **Winnsboro**, en Caroline du sud, état où l'UAW était absent et non souhaité. Ce qui permettrait de **fermer la vieille usine d'Allentown fin 2007**. Grâce à toutes les aides promises par l'état local et la ville, notamment pour former le personnel, dans un état sans tradition industrielle, l'usine ne coûterait "que" 80 millions de dollars, ce qui était largement à la portée de Mack. Et qui serait rapidement autofinancée par des salaires horaires inférieurs de 10\$ à ceux de l'usine d'Allentown qu'elle remplacerait.

- Mais, redoutable cumul de risque, le montage du nouveau camion haut de gamme, qui remplacerait le vieux produit qui accusait ses 23 ans d'âge, serait directement introduit dans la nouvelle usine.

- Et, encore plus redoutable cumul de risque, ce nouveau camion sortirait directement avec un nouveau moteur.

Une telle accumulation de challenges supposait que le développement des nouveaux produits respecte un planning serré. Ce qui aurait du inquiéter le conseil d'administration de Mack, et au moins celle du Directeur Financier de RVI, sur lequel comptait Renault pour exercer son sens critique. Hélas, les trois administrateurs représentant RVI au Conseil d'Administration - dont le Directeur Plan-Programme et le Président de RVI -, trompés par la réussite du Plan-Produit de RVI et la relative facilité avec laquelle RVI avait surmonté l'opposition de la CGT à la restructuration industrielle de RVI, ne soupçonnaient pas le pouvoir de nuisance de l'UAW. Et, sur le papier, la réputation technique et industrielle de l'entreprise – « Built like a Mack » disait-on d'un produit américain – était une expression courante résumant la considération dont bénéficiait l'entreprise. Bref, le projet présenté par Curcio, long exposé du directeur Industriel à l'appui, qui semblait avoir réponse à tout, fut adopté par le Conseil de Mack.

Il suffit de rappeler que RVI n'était pas encore sorti de la descente aux enfers et de l'océan de pertes accumulé. Curcio avait volontiers accepté la participation minoritaire prise par Renault - l'argent n'a pas d'odeur - mais aurait ricané à la moindre mise en doute de ses capacités de PDG, et serait passé outre. Mais je m'en veux de ne pas avoir couvert mes arrières, lorsque j'ai rendu compte de l'adoption du projet au Comité de Direction de Renault, en soulignant que mon expérience en matière de diagnostic d'entreprise me conduisait à prévoir de sérieux risques financiers. Très fâcheux "claquage" qui me serait bientôt durement reproché. Pour RHL, un peu Pascual et beaucoup Chabot, aveuglés par leur "tropisme américain", furent les principaux responsables de la catastrophe qui s'ensuivit

VICTOIRE PAR KO DE L'UAW ET ABANDON DE L'OUVERTURE DU CAPITAL DE RVI

La perspective de 1000 licenciements, même bien payés, n'enchantait pas l'UAW au niveau local. Mais au niveau central, l'UAW décida qu'il fallait abattre l'insolent pour éviter la propagation d'une telle remise en cause. Il trouva 300 volontaires pour accepter, l'UAW assurant le complément nécessaire pour conserver le même salaire, une mutation à Winnsboro. Et démontrer aux péquenots de la Caroline du Sud les avantages d'une affiliation à l'UAW. Après une "campagne électorale" féroce, 453 employés contre 398 décidèrent l'affiliation de l'usine à l'UAW.

Les commissaires aux comptes de Mack firent correctement leur travail. Toutes les mises à jour mensuelles du résultat prévisionnel 1985 prévoyaient un résultat légèrement positif, ce qui n'était déjà pas satisfaisant. Mais à la séance du Conseil d'Administration consacrée début 86 à l'adoption des comptes 1985, nous eûmes la désagréable surprise de découvrir qu'ils exigeaient la constitution, dès **1985 puisque la décision était prise, d'une provision de 70 millions de dollars** pour couvrir le coût de la fermeture de la vieille usine d'Allentown, essentiellement composé des indemnités de licenciement du personnel UAW. Visiblement Curcio et son directeur financier avaient bataillé depuis plusieurs mois, **sans nous prévenir du risque financier**, pour repousser la constatation de cette future charge, ou tout au moins la minimiser : dès 1986, il fallut porter ce coût prévisionnel de la fermeture à \$100 millions. Je pense que Curcio et son directeur financier comprirent, en constatant la colère froide de Philippe Gras, que l'ère de la confiance était terminée, et que leurs têtes étaient d'ores et déjà fort menacées. A notre retour quai du point du jour, RHL, qui voyait remis en cause l'arrêté des comptes de Renault qu'il s'appêtait à boucler, piqua une

colère un peu moins froide. L'ère de la confiance dont bénéficiaient RVI et son directeur financier fut également brisée. Et **RHL tenait la justification de son refus d'appuyer sur le bouton "ouverture du capital" de RVI et de son désir de trouver une autre solution qui ferait l'admiration du monde... et assurerait la prolongation de son mandat.**

LA MISE A JOUR DES FAIBLESSES DE MACK

Si la sortie des nouveaux produits de Mack avait respecté le cahier des charges, le redressement de la rentabilité de Mack aurait encore été possible, même avec des salaires UAW à Winnsboro. Mais lorsque la nouvelle usine fut prête à démarrer, sans retard majeur, le dossier technique du nouveau camion se révéla trop incomplet pour permettre un montage satisfaisant aux normes de qualité exigées. Curcio constata un peu tard que la direction technique ignorait que la qualité des produits sortant des usines existantes était assurée par de nombreux « tours de mains » imaginés par les techniciens et ouvriers professionnels sur le terrain pour pallier les incohérences des dossiers techniques officiels. Circonstance aggravante, le nouveau moteur se révéla également si peu opérationnel qu'il fallut précipitamment le retirer en attendant que sa mise au point respecte les normes de qualité et fiabilité qui faisaient la réputation des organes Mack. Des centaines, puis des milliers de camions invendables en l'état s'accumulèrent. RVI avait connu un problème de surstock de véhicules en 83-84, et s'en était sorti en un an. Il s'agissait alors de véhicules lancés sans commandes, qu'il fallait certes reconditionner pour trouver un acheteur, mais dont la qualité et la fiabilité n'étaient pas en cause. Le problème de Mack était beaucoup plus grave, et se révéla beaucoup plus coûteux car, avant de chercher des acheteurs, il fallait hisser les produits au niveau de qualité-fiabilité indispensable. Et relancer, en attendant, la production des vieux modèles dans les autres usines des Etats-Unis et du Canada.

Heureusement, nous ne tardâmes pas à découvrir un trésor potentiel qui n'existait pas chez RVI. Mack était certainement en 1988 le plus mauvais acheteur de la profession. A la fois parce qu'il n'avait pas de Direction des achats, mais aussi et surtout parce que ses nomenclatures pas à jour et le très mauvais ordonnancement de la production généraient des surcoûts importants chez ses fournisseurs. Et ce sur une masse représentant 70% du coût de production. Avec l'aide technique de RVI, et son poids vis-à-vis d'un certain nombre de fournisseurs internationaux, ce gisement allait être exploité en deux ou trois ans.

En 87 et 88, une belle reprise du marché américain (+30% en deux ans) permit de masquer les dégâts : les commerçants manquant de produits ne purent maintenir la part de marché de Mack, qui chuta de 18,5% en 1985 à 14,6% en 1988. Mais les résultats restèrent légèrement positifs.

A partir de 1989, le marché américain se retourna brutalement : en trois ans, 1989 à 1991, le recul atteignit 40%. Les problèmes de Mack, capitulation devant l'UAW, difficultés de livraison, chute de la qualité et de la fiabilité, devinrent publics. Les concurrents, flairant l'odeur du sang, lancèrent une offensive commerciale ciblant particulièrement Mack, dont la filiale de Volvo ne fut pas la moins agressive. La part de marché de Mack plongea de 3,5 points en trois ans, tombant à des plus bas historiques de 11% en 90 puis 10% en 91. L'addition des chutes des marchés et de la pénétration se traduisit par un effondrement de près de 60% des livraisons. A la fin de l'année 1989, Mack dut annoncer une perte de \$185 millions (près de 20% du chiffre d'affaires). Le pire fut atteint en 1990, avec une perte de \$285 millions.

Nous verrons plus loin que Pascual et Chabot, assumant leur part de responsabilité, prirent la Direction de Mack, et le redressèrent en quatre ans.

Mais à court terme, ces péripéties eurent une conséquence catastrophique pour Chabot et Pascual : s'ils s'étaient plantés dans leurs rêveries sur la constitution d'un groupe franco-américain, ils seraient incapables de comprendre le projet génial que RHL s'appropriait à lancer. Ce qui justifierait de les tenir à l'écart le plus longtemps possible des négociations, puis de négliger leurs avertissements sur les risques d'échec qui, eux, se révélèrent rapidement prophétiques.

TROISIÈME PARTIE : LE COMBAT - VICTORIEUX - CONTRE LE "GRAND DEAL PLANÉTAIRE" DE RHL

Quand deux grands groupes automobiles annoncent un projet de rapprochement, les marchés financiers, les journalistes et l'opinion publique se bornent, dans un premier temps, à additionner parts de marché productions et capitalisations boursières pour saluer la création d'un nouveau géant qui bénéficierait d'un "effet de taille" massif. Ils oublient que l'incompatibilité des modèles d'entreprise, l'effondrement du moral des troupes, l'incompétence et le manque de courage des dirigeants, bref le "facteur humain", expliquent les nombreux échecs plus ou moins sanglants qui parsèment l'histoire des tentatives de rapprochement du dernier demi-siècle. Au moment où l'industrie automobile mondiale risque de connaître de nouveaux bouleversements, il n'est pas inutile de méditer les péripéties qui émaillèrent les cinq années de manœuvres retardatrices dont je fus le principal animateur, et le seul qui eut le courage de combattre à visage découvert, et en fut durement puni.

J'assurai la permanence pendant les quinze jours de fermeture de l'entreprise de l'été 1989, quand je reçus un coup de fil embarrassé d'un N-2 de Renault me transmettant un ordre de RHL. Je devais, toutes affaires cessantes, représenter Renault à une réunion qui se tiendrait à Copenhague, "pour examiner la situation et les perspectives de l'industrie mondiale du camion". Je compris d'autant plus vite qu'il s'agissait de négociations entre Renault et Volvo, que je venais de recevoir, première manifestation anonyme d'une mystérieuse "**Gorge Profonde**" suédoise (?), une revue de la presse nordique présentant un accord d'échanges de participations croisées comme imminent.

J'étais sans doute, dans l'ensemble du groupe Renault, celui qui connaissait le mieux les véritables performances des deux branches Automobile et Véhicules Industriels du groupe Volvo, et donc en mesure de déceler les motivations profondes des initiateurs suédois du deal : se débarrasser d'une branche automobile insuffisamment rentable, prendre le contrôle de RVI pour trouver des débouchés à leurs capacités excédentaires de production de moteurs, et dépecer Mack pour redresser leur branche américaine en grosses difficultés. Bref des risques en totale contradiction avec la mission que m'avait fixée Monsieur Besse, et qui était en bonne voie de réussite. Et un reste de "patriotisme Renault" se désolait à l'idée de voir en échange la branche automobile plombée par un Volvo Cars en perte de vitesse mais hostile à tout accord.

Je ne pouvais imaginer qu'un major de l'X refuserait jusqu'au bout d'admettre le rôle fondamental du "facteur humain" et du patriotisme d'entreprise, qui ont fait échouer la quasi-totalité des "soit disant rapprochements entre égaux" du dernier quart de siècle. Et j'avais la naïveté de croire que RHL finirait par écouter un modeste ex-ingénieur de l'armement.

Dire que je fus surpris par la procédure cavalière employée à mon égard est un euphémisme. Ancien officier, j'avais appris que dans une situation délicate, il ne faut pas oublier la voie hiérarchique. Je répondis donc au malheureux émissaire que je ne me rendrais à la convocation que si elle me parvenait par le Président de RVI, et avec un minimum d'informations et de directives. "*Hélas, ça fait deux jours que nous le cherchons en vain*" m'avoua le porteur de message.

Donc ou bien Philippe Gras était lui aussi laissé dans l'ignorance des rêveries de RHL, ce qui me paraissait tout de même improbable ? Ou, prudent, il s'était organisé pour être injoignable et me faisais donc pleine confiance pour défendre les intérêts de RVI ?

Je maintins mon refus. Quelques heures plus tard, je reçus un appel téléphonique d'un RHL en personne et en fureur (ce fut en cinq ans notre seule "conversation" en tête à tête). "*Je prépare un grand deal planétaire. **Si un grain de sable se met en travers de mon projet, je l'écraserai***". Et il raccrocha sans aucune précision ni directive.

Finir ma carrière dans un poste honorifique chez Renault n'était pas un objectif susceptible de me faire oublier ma mission. Et je me sentais relativement protégé par la considération et la reconnaissance dont je bénéficiais dans l'ensemble de RVI et la Direction Financière de Renault. Et peut-être n'était-il pas trop tard pour tenter de limiter les dégâts ? Me pensant plus utile à mon poste que licencié pour faute grave, je me rendis donc à Copenhague.

DEUX OU TROIS CHOSES À SAVOIR SUR LA SITUATION SUR LE TERRAIN

- Les deux groupes Renault et Volvo présentaient deux configurations opposées :

= Chez Renault, la Branche Automobile était, une fois redressée, beaucoup plus grosse et plus rentable que la branche camions. Et une part notable de ses cadres supérieurs rêvait, on l'a vu, de se débarrasser de RVI.

= Chez Volvo, la branche Automobile était certes un peu plus grosse en termes de chiffre d'affaires et surtout d'effectifs. Mais en matière de rentabilité, et de compétitivité par rapport à ses concurrents mondiaux, Volvo Trucks écrasait sa sœur. Et je ne tarderais pas à constater qu'une bonne part des cadres supérieurs de Volvo Trucks rêvait de se débarrasser de Volvo Car. Et qu'en revanche, tout Volvo Car était prêt à tout faire pour éviter de passer sous la coupe d'un constructeur de voitures populaires incapable de monter en gamme par ses propres moyens.

- Depuis mon passage chez Renault, j'avais suivi très attentivement le Groupe Volvo Cars, dans le cadre de ma mission de suivi des concurrents et des tendances des marchés mondiaux. Et des coopérations industrielles ponctuelles tentées entre les deux branches automobiles. A l'époque, la Direction Générale de Renault appréciait fort cet éclairage. J'avais constaté que Volvo Cars produisait des voitures de milieu de haut de gamme, certes de grande qualité, mais affrontant des concurrents allemands et japonais bénéficiant de volumes de production beaucoup plus importants. Et ses coûts de production étaient doublement plombés par des salaires suédois très élevés et le surdimensionnement de ses usines de production d'organes comme déjà constaté dans la

radiographie de Volvo Trucks (pages 25 à 28). L'entreprise dégagait au mieux de médiocres profits quand les marchés automobiles étaient simplement normaux.

- En fouillant méthodiquement les annexes des rapports annuels légaux et publics du groupe Volvo, j'avais découvert que **Volvo Cars ne pouvait gagner de l'argent que lorsque la couronne suédoise était faible**, contre les monnaies européennes et surtout contre le dollar. Les ventes en Amérique du Nord pouvaient apporter jusqu'à 90% des profits dans ce cas de figure. Pour comprendre les fluctuations erratiques des négociations Renault Volvo, et du sort ultérieur de Volvo Cars, les cabriolets des monnaies permettent de gagner un temps précieux. Contrairement à la France, la banque de Suède menait une intelligente politique de gestion "pro-business" de sa monnaie. Prenant acte que le "modèle suédois" conduisait à des augmentations de **pouvoir d'achat national**, donc des salaires, beaucoup plus importantes que la plupart des pays développés, elle laissait glisser périodiquement la valeur réelle de la couronne pour réduire le **coût international du travail** suédois, et donner une chance de survie aux constructeurs suédois très exportateurs. Mes analyses des concurrents étant largement diffusées chez Renault jusqu'en 1984, **ces conclusions étaient connues de tous ceux qui prenaient la peine de me lire**. Et le libelle contre la politique de franc surévalué que j'avais adressé à Monsieur Besse en 1985 était largement inspiré par le cas Volvo. Lui au moins m'avait lu attentivement.

= De 1982 à 1986, mon modèle d'analyse des monnaies disait que la couronne avait connu une période anormalement longue de sous-évaluation face au dollar. Volvo Car avait donc pu afficher des profits corrects.

= La tendance se retourna à partir de 1989 et la couronne suédoise se réévalua massivement jusqu'en 1992. Volvo Cars se mit à perdre de l'argent, et ne fut pas le seul exportateur suédois dans ce cas. Tiens donc, n'est-ce pas à cette période que mûrit le projet d'échanger une participation minoritaire dans RVI, à bon compte car l'entreprise était des deux cotés de l'Atlantique, au fond du trou, contre une participation minoritaire de Renault dans Volvo Cars, avant que cette dernière soit obligée d'avouer des résultats décevants ?

= Heureusement, en 1992 la Suède décida de mettre un bémol à son modèle social, notamment en réduisant massivement ses dépenses publiques. Pour rendre la potion tolérable, la Banque de Suède procéda à une dévaluation massive de la couronne (34% face au dollar, 25% face au franc et au mark). Volvo Cars redevint miraculeusement très rentable - enfin pas tout de suite car sa direction financière avait bêtement vendu au moins un an de ses recettes futures en dollars aux anciennes parités, jusqu'à la veille de la dévaluation.

Mais comment Volvo pouvait-il conserver une solide situation financière malgré le poids lourd Volvo Cars ? En fait, Volvo était, au début des années 80, une société holding possédant plus de 3 milliards d'euros, en valeurs nettes comptables, de participations dans des entreprises suédoises allant de la pharmacie à la grande distribution, en passant par la fabrication des fameuses allumettes et l'assurance... 90% de ces actifs furent progressivement cédés de 1990 à 2010. Après quoi, il ne resterait plus qu'à trouver un acquéreur pour Volvo Cars.

PREMIERS DÉGATS CAUSÉS PAR UN "GRAIN DE SABLE"

Je fus accueilli à Copenhague par les représentants de Lazard. Je compris immédiatement que l'on n'attendait qu'un oui résigné du représentant de RVI pour officialiser le projet d'accord : RHL voulait profiter des vacances pour mettre Entreprises et Pouvoirs Publics devant le fait accompli.

Je compris, au franc sourire de l'équipe Lazard, que ma double réputation d'analyste financier connaissant bien l'industrie automobile, et d'efficace Directeur Financier de RVI, ne leur était pas inconnue. Et qu'ils étaient soulagés d'avoir enfin un représentant de Renault compétent pour juger de la solidité du dossier qu'on leur présentait. Rien de plus désagréable pour des spécialistes haut de gamme des "mergers & acquisitions" que d'être accusés de partialité, ou pire encore d'incompétence, dans leurs propositions ! Or, au moins en ce qui concernait le volet camions du projet d'accord, ils ne connaissaient que la version de Volvo qui, elle, avait été soigneusement figlée.

En raison de l'importance de leurs besoins d'information, et de ma manifeste bonne volonté, la réunion s'étala sur quatre jours.

- **Lazard commença par m'expliquer**, en tête à tête, **le mode opératoire** très classique qu'ils comptaient suivre pour calculer une parité d'échange entre RVI et Volvo Trucks. **Volvo et ses banquiers avaient eu l'obligance de leur préparer le travail**, et aboutissaient à un ratio de RVI = 75% de Volvo Trucks. J'eus la confirmation que les relations entre les deux filiales américaines joueraient un rôle majeur dans la suite des événements. Et que chacune des deux parties redoublerait d'efforts pour obtenir des détails sur les ennuis de l'autre, tout en s'efforçant de cacher ses propres problèmes. Et, au jeu de "plus faux jeton que moi tu meurs" je me pensais au moins aussi doué que Volvo, car j'avais été formé dans mes carrières antérieures à écouter et interpréter ce qu'on me racontait.

Lazard me demanda ensuite, toujours en tête à tête, de leur **présenter RVI, et ses perspectives**. Je connaissais par cœur le sujet, pour l'avoir exposé, il y avait moins de trois mois, aux banquiers et aux journalistes économiques. J'avais pris la précaution d'amener le plan à cinq ans de la branche européenne que j'avais chiffré moins de deux mois avant. Et que Renault leur avait manifestement remis par l'intermédiaire de Volvo. Conscients que l'année 1989 avait un caractère un peu exceptionnel pour la branche Européenne (marché représentant on l'a vu 125% de l'annuité de simple renouvellement, ce qui avait généré 400 millions de francs de profits supplémentaires), et que des pertes non négligeables étaient apparues chez Mack dès les premiers mois 1989, nous avions bâti avec Elios un **plan qui était une "étude de risques"** montrant que RVI pouvait faire face à des aléas non négligeables. Le plan de Volvo Trucks, en sens inverse, était délirant d'optimisme.

Mais je me permis d'aller un peu plus loin et d'attirer leur attention sur les risques d'une fusion mal contrôlée, que j'illustrai par deux douloureux exemples récents, Berliet SAVIEM et White Motors GM poids lourds, de « soit-disant rapprochements entre égaux » : le glissement, sous la double pression des distributeurs et des clients, vers une guerre commerciale à mort, qui avait entraîné une **baisse d'un tiers de la part de marché du vaincu** et la nécessité de réduire drastiquement ses moyens de production et ses effectifs. Or la guerre commerciale avait

recommencé, à l'initiative de Volvo Trucks, des deux cotés de l'Atlantique. Avec une intensité dramatique aux Etats-Unis, où **Volvo s'était fait prendre la main dans le sac**, à donner des **instructions écrites de ciblage de Mack** à son réseau.

• **Le second jour** fut réservé à la **présentation du dossier Volvo Trucks** par l'Etat-major de la société. Mes craintes se confirmèrent. Volvo faisait partie des groupes globalement en bonne santé où l'exercice annuel de prévision était, pour les branches, une occasion de se faire plaisir. Dans le cas de Volvo Trucks s'ajoutaient deux motivations supplémentaires :

- Conforter leur certitude d'être les meilleurs, destinés à détrôner un jour Mercedes de sa position de leader mondial.
- Afficher, face aux prévisions "frileuses" de RVI, leur vocation à être le leader ambitieux du futur groupe.

En écoutant cette démonstration de force, tout en feuilletant le plan remis en séance, je découvris les trois points faibles de leur dossier que nous pouvions exploiter :

= Les hypothèses de base sur l'environnement (évolution des marchés, comportement des concurrents, donc évolution des parts de marché) extrapolaient hardiment la situation très favorable des années 1987 à 1989. L'activité espérée croissant nettement plus vite, Volvo Trucks pouvait financer des Etudes et des Investissements beaucoup plus importants que ce que projetait RVI, ce qui ne pourrait manquer de creuser l'écart entre les concurrents que les deux groupes désiraient rapprocher.

= Volvo Trucks présentait un plan global censé couvrir la filiale américaine, mais refusait de faire éclater ces chiffres globaux entre branche européenne et branche Amérique du nord. Pour la bonne raison que la négociation avec GM ne devant s'achever qu'en 1993, il n'y avait pas encore la moindre amorce de plan Amérique du nord validé par les deux actionnaires.

= La démonstration de force de Volvo Trucks ne pouvait qu'inciter Lazard à prendre au sérieux le risque d'implosion d'un vaincu qui, pour Volvo, ne pouvait être que RVI.

Pour prouver ma bonne volonté, je promis de me mettre au travail dès que j'aurais reçu un éclaté du plan global de Volvo Trucks entre la branche Européenne et la future Branche Américaine. Ce que Lazard réclama immédiatement à Volvo.

• **Le programme du troisième jour** prévoyait la **présentation du dossier Volvo Cars**

Ironie de l'histoire, je fus le seul représentant du Groupe Renault à assister à la présentation (???). Je fus accueilli fort courtoisement par l'Etat-major de Volvo Cars. Y avait-il parmi eux "Gorge Profonde", pas mécontent qu'un membre éminent de RVI ait en mains toutes les données du Deal ?

Comme je m'en doutais, le plan Volvo Cars était, par son volontarisme, le digne pendant de celui de Volvo Trucks. Et sans doute encore moins crédible, car il décrivait une trajectoire en nette

rupture avec le passé, ce dont tout bon analyste financier doit particulièrement se méfier (demain on rase gratis ?). Je me bornai à écouter, car ce volet de la négociation sortait totalement des directives... que j'aurais du recevoir.

- Lazard me demanda de **prolonger d'un jour pour avoir mes premières réactions** sur ces présentations. J'acceptai bien volontiers, à condition de bien distinguer l'avis du Directeur Financier de RVI sur le volet camions, des impressions d'un analyste financier expérimenté sur un volet voitures qui ne le concernait plus dans ses activités actuelles.

= **Concernant le volet camions** : à l'époque, je n'avais pas d'ordinateur portable. Tous mes besoins en nouveaux logiciels et présentations "Power Point" étaient satisfaits par mes fidèles collaborateurs et collaboratrices. Mais je connaissais par cœur notre plan F23, et notamment toutes les provisions pour risques que nous avons introduites. En une nuit, je bricolai donc une version un peu moins pessimiste. Qui suffisait à porter de 75% à 83,5% le poids relatif de RVI par rapport à Volvo Trucks. Et je soulignais à Lazard qu'une parité d'échange valable ne pourrait être calculée que sur la base de deux plans intégrant les filiales Américaines, et partant des mêmes hypothèses de base sur l'environnement (évolution des marchés, comportement des concurrents, évolution des parts de marché). Combien de temps ce travail demanderait-il ? Pour RVI, sans doute six mois, car nous étions en train de refaire un plan crédible pour Mack. Bonne question à poser à Volvo Trucks ?

= **Concernant le volet voitures** : ancien cadre dirigeant du Groupe Renault, je conservais toujours "un losange gravé dans le cœur", selon la description imagée d'un des anciens qui m'avait bien connu et apprécié dans mes anciennes fonctions. J'estimai de mon devoir d'éviter à mon ancienne maison-mère de se faire outrageusement berné. Je soulignai donc que le vrai problème n'était pas la parité RVI-Volvo Trucks, mais de trouver un équilibre raisonnable entre les deux volets camions et voitures. Et ça, c'était de la seule responsabilité de Lazard. S'ils acceptaient comme argent comptant les rapports découlant des plans que je venais d'écouter, je résumais mon impression d'analyste financier par une formule imagée : *"On se dirigerait alors vers une situation où, pour obtenir un petit 51% de Volvo Cars, qui ne lui donneraient d'ailleurs que peu de pouvoirs réels, lâcher 100% de RVI risquait de ne pas suffire ; il faudrait ajouter une soule pour que Renault obtienne que le bon samaritain le débarrasse de RVI !"* Plus sérieusement, même si le deal final était moins déséquilibré, les bons connaisseurs ne mettraient pas longtemps pour comprendre que Renault, couvert par Lazard, avait réalisé un marché de dupe. S'ils voulaient vraiment ramener les perspectives de Volvo Cars à de plus modestes prétentions, je les mis sur la voie : il suffisait de vérifier que Volvo Cars ne pouvait gagner d'argent que lorsque la couronne suédoise était faible, ce qui ne durerait pas éternellement.

Le soir du dimanche 20 août, Volvo n'avait toujours pas fourni les informations complémentaires demandées par Lazard. Je repris donc l'avion pour Paris. Je fis deux comptes rendus de ma permanence d'été :

- Pour mes collègues du comité de direction de RVI, un simple résumé de la revue de presse internationale, largement reprise en mon absence par la presse nationale, divulguant les grandes lignes de l'échange de participations envisagé, qui ferait de Volvo l'actionnaire majoritaire de RVI.

Je l'avais intitulé ironiquement "Gut Morgen" pour bien leur faire comprendre qu'ils allaient devoir se réveiller et apprendre le suédois. Je leur laissais le soin d'imaginer ce que je pensais du projet.

- Pour les seuls Philippe Gras, rentré tout bronzé de son tour du monde, et Pascual, un compte rendu détaillé des quatre jours passés à Copenhague, et de mes premières impressions.

Mon Président me fit comprendre qu'il était largement d'accord avec moi sur le fonds : *"Vous avez gagné six mois, et en six mois il peut se passer bien des choses, l'opinion publique et les Pouvoirs publics peuvent se réveiller et prendre conscience des risques qui pèsent sur les usines et les emplois en France"*. Mais quand je lui racontai le bref échange téléphonique que j'avais eu avec RHL, il fut effrayé par les risques personnels que j'avais pris : *"Vous avez fusillé toutes vos perspectives de finir brillamment votre carrière dans le Groupe Renault ! Si vous ne voulez pas qu'elle s'achève prématurément, évitez absolument de vous faire de nouveau remarquer en diffusant des brulots"*.

Il suffit de deux jours pour constater que Lazard avait reçu mes messages cinq sur cinq. RHL dut piquer une belle colère quand il apprit que la finalisation du dossier demanderait au moins six mois de délais supplémentaires, et ce à condition que les deux parties acceptent de se mettre d'accord sur les hypothèses de base permettant de bâtir deux plans à cinq ans homogènes.

Je n'eus plus aucun contact personnel avec RHL avant son départ, ni de commentaires sur mon comportement à Copenhague. Mais quand je rendis compte au Comité de Direction Renault de l'évolution désastreuse de Mack, que vous découvrirez au paragraphe suivant, RHL me demanda, en réunion publique, si j'étais bien conscient que je jouais ma tête sur cette opération. Je compris - et je pense que je ne fus pas le seul - que l'avertissement public visait au moins autant ma responsabilité dans le report de la finalisation de l'accord Renault Volvo. Heureusement pour moi, j'allais être mobilisé quasiment à plein temps sur Mack pendant six mois. On ne pourrait donc pas me reprocher d'être responsable de l'enlisement des négociations avec Volvo !

A la "distribution des prix" concernant l'année 1989, Monsieur Gras dut m'avouer que pour la première fois depuis mon entrée dans le groupe Renault, je ne serais pas récompensé de mes efforts et de mes résultats par une substantielle progression de ma rémunération. RHL avait décidé de bloquer ma rémunération fixe, et de supprimer la modeste prime de résultat que m'avaient toujours attribuée les présidents successifs de Renault, y compris RHL tant que la poursuite de la mission que m'avait fixée Monsieur Besse avant sa disparition ne m'avait pas forcé à combattre ses nouvelles décisions sur le futur de RVI. Rappelons que RVI avait publié pour 1989 son troisième et substantiel bénéfice, performance à laquelle j'avais largement participé. Mais, pour RHL seul comptait le crime de « lèse-majesté" qu'avait commis un méprisable grain de sable. Et cette punition financière fut maintenue jusqu'à mon départ à la retraite, donc pendant cinq ans.

SECOND BRILLANT REDRESSEMENT REALISÉ PAR UN MANAGEMENT RVI

Les "covenants" signés par Mack n'étant plus respectés, tous ses prêts bancaires devenaient immédiatement exigibles. Les banquiers refusaient de discuter avec Mack, qui les avait trompés, et ne maintiendraient leurs concours que si RVI confirmait son soutien à sa filiale. Je dus prendre en direct les relations avec les banquiers de Mack. Dans ces péripéties à hauts risques juridiques et

financiers, les deux représentants de Lazard et Sullivan & Cromwell siégeant au Conseil d'Administration de Mack nous furent d'un grand secours. Avec leur aide, je compris immédiatement que les banquiers n'hésiteraient pas une seconde à mettre Mack, petite entreprise régionale sous contrôle étranger, en faillite, si RVI ne manifestait pas concrètement son soutien. Pour éviter cette issue d'autant plus fâcheuse que débutaient parallèlement des négociations avec Volvo dans lesquelles, on l'a vu, les activités des deux groupes en Amérique du Nord jouaient un rôle stratégique crucial, RVI dut souscrire 50 millions\$ d'obligations convertibles. Ce qui permit de consolider pour trois ans 150 millions\$ de concours bancaires. Pour dégager de la trésorerie, Mack vendit, avec l'aide de Lazard, sa société de financement des ventes, qui de toute façon avait perdu son rating court terme, c'est à dire son accès à des billets de trésorerie à taux privilégié, à un grand de la profession. Ce qui rapporta 170 millions de dollars, et en prime un meilleur service.

Mack étant une société cotée en Bourse RVI, actionnaire dominant - et circonstance aggravante étranger - était exposé, dans un pays procédurier, à de gros risques de poursuites de la part des actionnaires minoritaires et des autorités locales qui avaient soutenu l'entreprise. Non seulement un dépôt de bilan était impensable, mais RVI ne pouvait pas s'impliquer officiellement dans la gestion tant qu'il serait exposé au chantage des actionnaires minoritaires. Un management américain de transition remplaça donc, à l'automne 1989, Président, Directeur Financier et Directeur Technique. Une OPA fut lancée avec l'aide de Lazard et Sullivan & Cromwell en juillet 1990 sur les 55% d'actions Mack encore détenues par le public. Elle réussit, en octobre 1990, moyennant un coût de \$104 millions.

Un management français put alors se mettre au travail pour appliquer les recettes qui avaient permis de redresser RVI.

- Elios Pascual prit début 1991 le poste exposé de "Chairman et Chef Executive Officer". Ses compétences, et la qualité des relations qu'il savait créer avec ses troupes, allaient faire merveille. Pour me remonter le moral, rien de tel que l'accompagner dans une visite des usines, et de voir les simples ouvriers se précipiter pour lui serrer la main. Toute l'entreprise le reçut comme le messie, et se mobilisa. Je lui fournis un de mes fidèles collaborateurs comme contrôleur de gestion, mais je gardais en direct, à la demande des banquiers, les relations financières.

Elios connaissait d'avance les bonnes solutions à apporter. Il ne mit que quatre ans pour redresser Mack : dès 1994, la part de marché de Mack regagna 1 point, sur un marché nord américain qui retrouvait enfin son niveau normal. Les livraisons - 28 000 camions de plus de 15 tonnes - retrouvèrent leur niveau de 1985.

- Mack put annoncer en 1994 un léger bénéfice (11 millions\$).

Le pas de deux avec Volvo s'étant brutalement interrompu début 1994, **Elios eut la chance de conserver son poste deux ans de plus, comme Président de Mack, puis de revenir prendre un poste de Directeur Général adjoint de RVI** qui lui permettrait, jusqu'en 1998, de veiller à ce que ses successeurs chez Mack ne dévient pas de la trajectoire fixée. Cette aventure éprouvante lui permit d'acquérir ses galons de "Grand Capitaine", et de prouver que nous ne nous étions pas trompés en consacrant dix ans de notre vie pour créer un groupe franco-américain qui aurait pu

être, s'il était resté dans le groupe Renault, un des trois grands constructeurs mondiaux de véhicules industriels. Quand Volvo revint à la charge pour s'emparer de RVI (2000 2001) :

- la part du marché nord américain de Mack était revenue à 14,3%, ses ventes dépassant 40000 camions de plus de 15 tonnes.

- Mack avait réalisé **\$370 millions de profits** (près de 3% du chiffre d'affaires) pendant les sept années où il bénéficia de l'efficace Présidence d'Elios Pascual.

Et surtout cette double progression se poursuivait année après année, quel que soit l'environnement économique et financier. Rien ne permettait de penser que les limites de progression étaient atteintes ! MACK était redevenue la pépite compétitive et rentable du groupe RVI-Mack.

FAUX DÉPART DE L'ALLIANCE

Quand je refis surface après la mise en route du redressement de Mack, je constatai que RHL avait lancé la mise sur pied de groupes de travail paritaires RVI Volvo - Trucks pour explorer les suites possibles et la réalité des fameuses synergies dont rêvaient les partisans de l'accord.

Le protocole d'accord de 1990

Pour éviter que ce programme ne soit saboté par la mauvaise volonté de RVI, RHL avait fait le ménage. Chabot étant - espérait-il - neutralisé par la punition financière et l'avertissement public qu'il avait reçus, et Pascual ayant préféré aller faire ses preuves sur le terrain, restait à mettre en place un nouveau Président favorable au projet. Philippe Gras, soucieux de finir sa carrière chez Renault, accepta un poste ronflant de Directeur Général Adjoint du groupe Renault. La presse commençait à s'intéresser à la "guerre des chefs" qui battait son plein entre les partisans d'une prolongation de RHL quand il serait atteint par la limite d'âge (1992), ceux qui prônaient son remplacement par Louis Schweitzer, et ceux qui pensaient que l'Etat actionnaire avait la fâcheuse habitude de parachuter n'importe qui au dernier moment. Philippe Gras ne tarda pas à réaliser qu'il n'avait aucune chance. Mais, lui bénéficierait de la fin de carrière que réservait le groupe à ses bons serviteurs bien pensants : dans un poste honorifique qui lui permettrait d'accumuler une bonne retraite avant d'être atteint par la limite d'âge.

Pour que le nouveau Président suive aveuglément ses instructions, achever de démoraliser l'entreprise en lui répétant tous les matins qu'il n'y avait pas de salut possible sans Volvo, RHL alla chercher un jeune ingénieur X-Mines ne connaissant rien à l'industrie automobile, ni d'ailleurs à l'industrie privée, et dont la carrière au CEA plafonnait. Je m'attendais au pire, un clone de RHL, arrogant et sûr de sa supériorité sur des collaborateurs moins prestigieux. Heureuse surprise, c'était un homme fort courtois, qui ne demandait qu'à apprendre son métier, et écoutait attentivement ses collaborateurs. Je lui exposais sans chercher à les atténuer, toutes les raisons qui me conduisaient à craindre une issue des accords désastreuse pour RVI, et d'ailleurs également pour Renault. Et je pense qu'il reconnaissait progressivement la cohérence de ma position, tout en restant fidèle à RHL, dont il tenait sa seule légitimité. Dilemme déchirant pour un honnête homme... A posteriori, je regrette un peu de lui avoir pourri son séjour dans le groupe Renault.

Volvo Trucks avait fort bien étudié les points forts et les faiblesses de RVI et notamment mesuré le rôle que jouait les duettistes Chabot et Pascual, et la considération dont ils jouissaient dans l'entreprise. Nous eûmes le plaisir d'être l'objet d'une véritable entreprise de séduction, pour ne pas dire plus. Tapis rouge pour nous recevoir à Göteborg : visite des usines-cathédrales de production des moteurs, en compagnie des responsables techniques, déjeuner chez le Président avec son Etat-major, balade autour des îles dans le voilier du groupe l'après-midi, et pour finir en beauté, entretiens en tête à tête avec le Président : *"si nous savions reconnaître tous les avantages du projet d'accord, une belle fin de carrière nous attendait dans le Groupe Volvo"*.

Chez les cousins suédois de Volvo Cars, et ennemis en l'occurrence, ma prestation à Copenhague avait du confirmer à "Gorge Profonde" que Volvo Cars avait un allié efficace dans son combat contre l'accord, à condition d'être alimenté en munitions. Quelques semaines après mon retour de Copenhague, je reçus, toujours anonymement, un memo interne de Volvo Trucks datant d'octobre 1989, présentant leurs véritables intentions ; ils se donnaient dix ans pour prendre le contrôle intégral de RVI, le réduire à un simple rôle de sous-traitant, utilisant les organes Volvo, dans des camions qui seraient siglés Volvo. Ne sachant que faire de ce brulot, je le montrai à Elios, qui restait impliqué dans le groupe de travail commun consacré au plan produit. Il reconnut en connaître l'essentiel, et ne se faire guère d'illusions sur les motivations à long terme de notre soit disant partenaire. Mais Elios avait plus de cinquante ans et ne voulait pas se retrouver au chômage. Il me fit part de son projet de briguer la Présidence de Mack pour s'éloigner du marécage parisien. Il ne me restait qu'à attendre une occasion plus favorable pour sortir de ma neutralité.

Les six mois passés, sans grands progrès sur le fonds entre les deux branches camions, les Présidents des deux groupes annoncèrent en février 1990 à Amsterdam, un **"protocole d'accord"** matérialisé par de premiers échanges de participations : **Volvo prenait 45% de RVI, et Renault 25% de Volvo Cars plus une soule en espèces de 6 milliards de francs.** L'organisation juridique, industrielle et commerciale, et la répartition des postes de responsabilité devaient suivre "dans quelques mois".

Premières décisions unilatérales sur Mack

La seule véritable nouveauté fut que tous les documents officiels élaborés par RVI (reporting mensuel, mise à jour trimestrielles des budgets, mise à jour annuelle des plans) devaient maintenant être adressés, en anglais, aux deux actionnaires. Sans que Renault prenne la peine de réclamer la réciprocité, ce qui créa une dissymétrie d'information fatale entre RVI et Volvo Trucks. Au bout d'un an, Volvo Trucks avait emmagasiné suffisamment d'informations sur les difficultés de Mack pour passer à l'offensive. Un comité solennel de suivi réunissant autour de RHL et Gyllenhammar tous les collaborateurs des deux entreprises impliqués dans les discussions, se tint le 31 mai 1991 à Göteborg. Je devais présenter en séance plénière le Plan Mack, établi avec Pascual, et selon notre habitude raisonnablement pessimiste, que VTC avait eu tout le temps de disséquer, et mes commentaires sur un dossier Volvo Trucks que je n'avais reçu que deux heures avant la séance. Mon homologue en me le remettant me dit qu'il venait de s'apercevoir d'une malencontreuse "erreur de secrétariat" : le plan Amérique du Nord remis était la version optimiste destinée à GM ! Ses services travaillaient d'arrache pied à bâtir une version Renault qui devrait être prête en fin de journée si Renault l'exigeait. J'avais à peine eu le temps d'indiquer que nous n'avions pas encore eu le temps d'analyser le dossier VTC que RHL me renvoya m'asseoir, pour passer la

parole aux représentants de Volvo Trucks. Ces derniers n'eurent même pas besoin d'entrer dans le détail de leur dossier : **les conclusions de Volvo furent entérinées par RHL**. Avec une première décision lourde de sens : l'arrêt du développement du moteur 14 litres RVI-Mack au profit de moteurs produits en Suède. C'était le jour des cadeaux : pour prouver ses bonnes dispositions envers Volvo Cars, RHL décida également l'arrêt du développement du moteur 2 litres de Renault Automobile.

La réunion s'acheva par une déclaration solennelle de RHL : "*C'est la dernière fois que nous tolérons que les deux managements ne se soient pas préalablement mis d'accord sur les chiffres*". Tout le monde comprit que l'ultimatum s'adressait aux représentants de RVI, qui reçurent le message 5 sur 5 : il valait mieux ne pas perdre de temps pour s'aligner sur les propositions de Volvo. Même JP Capron sembla choqué par l'exécution publique, et cette fois devant des tiers, dont j'avais fait l'objet.

Pour achever de me démoraliser, je parcourus pendant le vol du retour à Paris le dossier Volvo sur Mack. Quel dommage que RHL ne l'ait pas découvert en séance publique avant de l'approuver ! Outre une démolition du Plan Mack jugé insuffisamment pessimiste, ce dossier proposait une stratégie Amérique du Nord sensiblement différente de ce que Volvo affichait jusque là : casser Mack pour n'en ramasser que les meilleurs restes (nom, réseau, une partie seulement des usines et des bureaux d'étude). Ce que le dossier ne disait pas, et laissait aux lecteurs le soin de le comprendre, le coût, financier, et en image de mauvais gestionnaire, serait exorbitant, mais supporté par RVI. Qui ne s'en remettrait pas.

Dès le 2 juin, j'avais retrouvé ma combativité. Je déclarai par écrit à JP Capron que je jugeais la réunion à la fois scandaleuse sur la forme - une condamnation publique de ses collaborateurs devant la partie adverse - et consternante dans l'immédiat pour RVI et dans la foulée pour Renault. Mais que je n'abandonnerais pas volontairement la mission que Monsieur Besse m'avait fixée ; je ne quitterais RVI et Renault que chassé.

Dans la traversée du désert que m'imposait la fidélité à mes convictions, toutes les petites marques d'encouragement étaient bonnes à prétendre. Dans une réunion du haut état-major du groupe, RHL desserra un peu la poigne de fer qu'il imposait à ses collaborateurs, et laissa la discussion dériver autour de la question "*que veut réellement Volvo ?*" J'eus la surprise d'entendre un membre éminent du comité de direction dire à haute voix "*Chabot n'aurait-il pas raison ?*" A la densité du silence attentif qui suivit, je compris que mon opinion tranchée sur le sujet était largement connue, sinon partagée, et que "le ver du doute était en train de se développer dans le beau fruit imaginé par RHL".

Fin 1992, une "chasseuse de têtes" tenta de me débaucher pour une "mission suicide". Elle était chargée de trouver un directeur financier compétent et courageux pour sauver un grand groupe en grosses difficultés. "*Allez donc voir le Directeur Financier de RVI, il pourrait avoir envie de changer d'air*" lui avait suggéré un banquier. Elle ne m'avait pas caché que je découvrirais rapidement que le Président de ce groupe était une part importante du problème, et que je risquais fort de voir ma mission brutalement écourtée. On me proposait donc, au-delà d'une rémunération mirobolante, un "parachute doré" en béton armé. Le président menacé trouva heureusement que j'étais trop cher - trop compétent donc dangereux traduisit la "chasseuse de têtes" - avant que j'ai à

me décider sur cette possibilité de m'enrichir en six mois. Mais cette péripétie me rassura : si cela devenait inévitable, mon expertise en redressement d'entreprise me permettrait de retrouver une situation au moins équivalente à celle que je serais forcé de quitter. Je pouvais donc prolonger ma mission tant qu'il resterait une chance d'infléchir le cours des événements. Et elle me fournit d'utiles repères sur la véritable valeur financière des responsabilités que j'assumais, et sur la négociation de mes conditions de départ si cela devenait inévitable.

VOLVO TRUCKS AVAIT-IL POUR AUTANT REMPORTÉ UNE VICTOIRE DÉCISIVE ?

La concrétisation des accords restait suspendue à l'accord du gouvernement coté français, à l'accord du Conseil d'administration coté suédois. Et rien ne pourrait déboucher avant que Renault soit parvenu à obtenir sa privatisation. Pour RHL, puis Louis Schweitzer, ce fut un véritable chemin de croix : les craintes des gouvernements successifs devant cet acte symbolique reportèrent l'étape décisive (passage sous 50% de la participation de l'Etat). Elle n'intervint qu'en juillet 96. Jusque-là, les politiques purent prouver leur importance en intervenant plus ou moins opportunément sur le dossier. Un véritable rocher vint prendre le relais du "grain de sable" provisoirement mis au piquet.

En mai 1992, à la veille de son passage de témoin à Louis Schweitzer, RHL lui fit un cadeau empoisonné, en évoquant la possibilité que l'organisation finale soit une fusion. Interpelé par "l'Humanité" ("*Péril en la demeure*" titrait le journal communiste...), le ministre de l'Industrie, Monsieur Gérard Longuet, confirma que les Pouvoirs Publics surveillaient attentivement l'évolution du rapprochement, et qu'il n'était nullement question d'une fusion entraînant fermeture d'usines et réductions d'effectifs.

Dans les semaines qui suivirent l'intronisation de Louis Schweitzer, je constatai, au moins pour ce qui me concernait, un changement d'atmosphère. Le nouveau Président me convoqua, pour entendre de vive voix ma position sur l'évolution des négociations.

- Je lui expliquai que ma grande crainte, partagée par Pascual, était que Volvo Trucks n'ait pas renoncé à son objectif initial décrit par le "livre blanc" de 1989 : prendre le contrôle total de RVI et de Mack, pour les réduire au rôle de simples monteurs utilisant des organes Volvo.

- Mais si la nouvelle politique de Renault était de "créer un Paccar mondial", dont même Volvo ne pouvait nier l'éclatante réussite, tout RVI, à commencer par le Directeur Financier et le Patron de Mack, le suivraient avec enthousiasme.

Après m'avoir écouté courtoisement et attentivement, Monsieur Schweitzer me demanda de lui faire des suggestions sur ce qu'une telle orientation supposerait en termes d'organisation. Et que nous nous reverrions quand les négociations auraient suffisamment avancé. Mes propositions étaient prêtes, il les reçut par retour du courrier. A défaut d'un Mark PIGGOT, pour piloter d'une main ferme le nouvel ensemble, le patron de Renault devrait disposer d'une Direction Centrale forte pour éviter que ses grands barons fassent primer leurs visions personnelles.

VOLVO TRUCKS SORT IMPRUDEMMENT DU BOIS

De plus en plus exaspéré par le blocage des négociations, Volvo Trucks commit au printemps 1993 l'erreur de laisser découvrir, par des voies tortueuses, ses véritables intentions. Il convainquit JP Capron, d'ordinaire plus méfiant, de s'associer à sa démarche, pour demander à un cabinet de conseil stratégique mondialement réputé, Booz Allen, un audit de la situation et des propositions d'organisation. Le pré-rapport remis le 7 mai 1993 confirma mes craintes... et mes espoirs. Les "spécialistes" de Booz Allen faisaient peut-être autorité dans la voiture, mais ils ne connaissaient pas grand-chose dans le camion. Ils appliquèrent une recette éprouvée : dire à leurs clients ce qu'ils souhaitaient entendre. Constatant que Renault tenait essentiellement à refiler la responsabilité du camion à Volvo, ils pensèrent que leur véritable mission, et leur chance de poursuivre une intervention aussi juteuse, était de paraphraser l'approche de Volvo Trucks décrite dans le document interne qui était mystérieusement tombé en ma possession : ***"Our solution will be professional, efficient, quick and ruthless"***(ruthless = sans pitié).

J'ai précédemment montré que 1993 avait été la pire année de la profession en Europe : chute des marchés à 70% de l'anuité de simple renouvellement, guerre des prix exacerbée, dans laquelle Volvo Trucks portait une lourde responsabilité. Il suffisait de prolonger cet environnement détestable en rajoutant, pour corser les difficultés, ***"Japanese will come one day in Europe"*** - on verra plus loin que Booz Allen se plantait totalement - pour bâtir un "scénario catastrophe" nécessitant une "restructuration" drastique des deux cotés de l'Atlantique.

Quand je découvris que Booz Allen évaluait les inévitables suppressions à six usines, et 10000 personnes, et ce à condition que ces péripéties n'entraînent pas d'effondrement des parts de marché de l'Alliance, j'avoue que la première réaction du "vieux Chabot" fut de laisser le scandale éclater. Puis, afin de laisser une chance à Monsieur Schweitzer de montrer concrètement que c'était lui le patron, je me décidai à reprendre la plume pour l'alerter, via la voie hiérarchique, sur le piège qui allait se refermer sur Renault : qui dit rapport officiel dit obligation de le communiquer au Conseil d'administration et au Comité d'Entreprise. Pour me faire bien comprendre, je ne pus résister à mon talent de polémiste ***"Allez les gars, encore un petit effort, et ce n'est pas 20 000 personnes mais 45 000 que vous allez réussir à faire descendre dans la rue"***. Et pour être sûr de la diffusion de ma réaction dans l'entreprise, je mis en copies de ce nouveau brulot mes collègues du Comité de Direction de RVI. J'obtins pour une fois deux réactions ultra-rapides :

- Monsieur Schweitzer décrocha son téléphone et personne n'entendit plus parler de Booz Allen, au moins chez RVI.

- JP Capron, imprudent cosignataire de la lettre de mission à Booz Allen, me convoqua pour me reprocher amèrement non pas le fonds, mais la forme "inutilement provocatrice" de ma réaction. Et me dit qu'il était temps que je choisisse mon camp. Je lui renouvelais que je ne quitterais pas volontairement le combat. Si Renault et Volvo ne supportaient plus ma présence, à eux de prendre leurs responsabilités. Quand je lui signalai que j'avais failli accepter une proposition d'enrichissement rapide, il fut consterné de cette occasion ratée. Et il fut abasourdi : décidemment, dans le monde moderne qu'était devenu Renault, j'étais un OVNI, cramponné à une vision désuète de ce qu'il estimait être sa mission.

L'annonce des modalités de l'accord étant une fois de plus imminente, il fallait circonscrire les risques de réactions et recenser les troupes disciplinées à défaut d'être enthousiastes. Un cabinet spécialisé fut appointé pour sonder les membres du Comité de Direction de RVI et leurs principaux collaborateurs. Quand l'opinion publique comprit que je serais le seul à ne pas passer à confesse, le message fut reçu 5 sur 5, et pas seulement chez les cadres : "*Si vous voulez faire carrière dans le groupe Renault, la compétence est secondaire. Il faut avant tout trouver ses chefs géniaux*".

Mais RHL n'était plus là. Radio-couloir Suresnes m'apprit que certains syndicats seraient intervenus auprès de JP Capron : "*Ne touchez pas à Chabot, c'est le seul qui nous défend*". Radio couloir du quai du point du jour m'apprit que Monsieur Schweitzer avait refusé un licenciement pour faute lourde qui aurait choqué tous ceux qui n'avaient pas oublié les services que j'avais rendus à Renault depuis 17 ans... et qui ferait surtout de moi un martyr du clan anti-Volvo.

UNE ALLIANCE QUI DURA MOINS DE TROIS MOIS !

Un décret autorisant la mise en bourse de Renault, préalable exigé par Volvo, était imminent. (En fait il ne fut publié que le 17 novembre 1994)

Cette fois, c'était vrai. **L'Alliance fut solennellement signée le 6 septembre 1993.** Et accueillie avec enthousiasme, du moins de ce côté de la Baltique, par tous ceux, politiciens et journalistes, qui additionnant des torchons et des serviettes en déduisirent que, cette fois, "1 + 1 ne pouvait que faire 3". Mais, comme souvent, le diable se cache dans les détails. Après réflexions, des analystes sérieux, examinant le schéma Kafkaïen d'organisation financière publié, y décelèrent plusieurs points d'interrogation.

- Une première holding financière serait détenue à 51% par Renault, 49% par Volvo.

- Cette Holding détiendrait 35% d'un mystérieux fourre-tout "Renault-Volvo RVA" regroupant toutes les activités industrielles et commerciales voitures et camions du monde entier. Dont les autres actionnaires seraient Renault pour 46%, le personnel Renault pour 1% et Volvo pour 18%.

Vous êtes français, attaché à ce que ce joyau reste français? Pas de problème, Renault SA restera solidement détenu par l'Etat (car Renault ne devint société privée, détenue à moins de 50% par l'Etat, qu'en 1996). Toutes les activités voitures et camions seraient regroupées dans une société RVA, dont la structure restait à déterminer, détenue à 51% par Renault. Qui détiendrait 65% de participation globale, directement (47%) et indirectement (51% x 35% = 18%). Mais qui veillera au respect des intérêts de RVI ? Regardez la photo historique : l'Etat, représenté par le ministre de l'industrie, a tenu à figurer, hilare, au centre du podium, entre les deux présidents, plutôt crispés, de Renault et Volvo.

L'ennui est que, de l'autre côté de la Baltique, l'interprétation fut exactement inverse. Volvo n'aurait que 35% de l'ensemble, alors qu'on avait promis à Volvo Trucks d'être majoritaire dans le camion. Et la présence de Gérard Longuet au centre de la photo fut interprétée comme la menace d'une poursuite de l'interventionnisme brouillon des politiciens français.

J'ai déjà expliqué que la dévaluation massive de la couronne suédoise avait provisoirement requinqué Volvo Cars, et redonné du punch à tous ceux qui refusaient que ce joyau de l'industrie suédoise passe sous contrôle d'un étranger qui restait sous contrôle étatique. L'Etat-Major de Volvo Trucks ayant découvert, en trois ans de longues fiançailles, qu'une participation de 45% ne lui permettait pas de remodeler RVI à sa guise, considéra lui aussi qu'il valait mieux effacer les accords de 1989. Cela passa par un coup d'état interne mené par l'alliance des petits et gros actionnaires et des grands barons pour une fois unis : le Conseil d'administration de Volvo du 2 décembre 1993 refusa d'approuver l'accord, et Gyllenhammar en tira les conséquences en démissionnant enfin. En quelques semaines, les esquisses d'accords industriels et commerciaux furent dénouées, sans difficultés majeures car en trois ans les Etats-Majors des deux groupes avaient essentiellement commis... des rapports.

On peut donner deux interprétations à cet échec :

- Les deux promoteurs du "grand deal planétaire" avaient totalement sous-estimé le double patriotisme d'entreprise d'une part (chez RVI et Volvo Cars), et l'environnement politique d'autre part (actionnaires et opinion publique en Suède, gouvernement, syndicats et collectivités locales en France).

- Mais il démontre surtout qu'une tentative de marier, sur un pied d'égalité, deux groupes ayant des cultures d'entreprises profondément différentes et, au moins pour l'un d'eux, un complexe de supériorité n'admettant pas la coexistence avec l'autre, ne peut avoir d'issue heureuse.

VERS UNE RETRAITE BIEN MÉRITÉE

Les évènements ne m'ayant pas donné tort, il était temps de mettre un terme à une mission éprouvante qui m'avait lourdement pénalisé sur le plan financier, et empêché de savourer pleinement les naissances de mes trois premiers petits-enfants. Comme promis, Monsieur Schweitzer me reçut, quelques semaines après la signature, donc avant l'écroulement officiel de l'alliance. Il m'expliqua qu'il était bien conscient que le pilotage du nouvel ensemble allait être une tâche délicate, mais qu'il désirait l'assumer loyalement, en faisant confiance à ses nouveaux partenaires (quelle naïveté, pour un brillant énarque, s'il croyait vraiment à ce qu'il disait !!!). Il me demandait donc d'assurer l'arrêté des comptes 1993, après lequel je serais remplacé fin mars 1994 par un nouveau directeur financier issu de Renault. Puis de partir **discrètement** pour prendre une retraite bien méritée.

Il ne me restait plus qu'à régler les détails matériels de cette "rupture conventionnelle" avec le Directeur responsable de la gestion des cadres dirigeants de Renault. C'était un ancien de la Direction Financière avec lequel j'avais toujours eu de très bonnes relations. Je n'atteindrais 60 ans qu'en septembre 1994. Il n'était pas question que je quitte l'entreprise avant cette date, ce qui pourrait être interprété par de mauvais esprits comme une sanction. Pas de problèmes : je resterais comme Conseiller du futur Président de RVI, pour assurer un passage de témoin exemplaire à mon successeur. Et je conserverais tous les avantages dont bénéficiaient les cadres dirigeants partant normalement à la retraite après 17 ans de bons et loyaux services.

Pour évaluer correctement le prix de ces derniers, je repris contact avec la "chasseuse de têtes" qui, quelques mois auparavant, avait tenté de me débaucher.

Quand je lui expliquai qu'on me demandait de partir **discrètement**, elle me dit "*c'est largement équivalent à une clause de non-concurrence, et le minimum, en ce cas, tourne aux environs de deux ans de salaires, non imposables*". Quand je rapportais cette conversation à mon ancien camarade, et repris cette exigence, il sursauta un peu. Mais je n'étais pas pressé, j'avais besoin d'une preuve matérielle de considération pour montrer à Suzanne et mes enfants que je ne leur avais pas fait endurer dix ans très éprouvants pour rien. Et Renault ne pouvait se permettre de me voir aller aux prud'hommes déballer tout ce que je savais des turpitudes des uns et des autres. On finit par se mettre d'accord sur une indemnité de départ très sensiblement dérogatoire, suffisante pour assurer la transmission à mes enfants d'une maison familiale rénovée, sous réserve de ma signature sur un engagement de ne pas chercher à gêner le bon déroulement de l'Alliance. Modalités que Monsieur Schweitzer accepta.

Lors du dernier Comité de Direction Renault auquel j'assistai, pour présenter les comptes de l'année 1993, Monsieur Schweitzer eut l'élégance de terminer la réunion par une déclaration solennelle qui fut gravée dans le compte rendu officiel : "***Je remercie Monsieur Chabot, vous avez été un grand directeur financier, nous vous souhaitons tous une retraite bien méritée***".

Je pus enfin rassembler tous mes fidèles collaborateurs pour officialiser mon départ, les remercier d'avoir efficacement contribué au sauvetage de RVI, et adouber mon successeur. Beaucoup d'émotions, et des deux côtés... Mais, dans la litanie des pots de départs successifs, les deux témoignages qui me firent le plus de plaisir furent :

- Les remerciements des anciens de l'entreprise déjà mentionnés "***C'est ce jour-là que vous nous avez fait comprendre qu'il fallait nous y mettre, et retrousser nos manches***".

- Une affiche de Mack vantant les produits Renault VI, dédicacée par le Président de Mack:

***A mon camarade d'aventures et de mésaventures,
Cassandre et prince de la finance,
Fidèle entre les fidèles,
Raoul Chabot.***

En cadeau de départ, mes collègues du Comité de Direction m'offrirent mon premier ordinateur portable, et mes collaborateurs ma première imprimante. Les six mois avant mon départ officiel me suffirent pour apprendre à m'en servir. Et je découvris surtout la richesse des informations que je pourrais trouver sur internet : dès octobre 1994, je serais donc opérationnel pour entamer la dernière étape de ma carrière d'ingénieur économiste et financier.

Le temps que les Comptes 1993 soient arrêtés et approuvés, l'alliance était dissoute, JP Capron en avait tiré les conséquences en démissionnant, et Shémaya Lévy, ancien directeur commercial et des affaires internationales le remplaça. Il me dit que, lui, m'aurait bien conservé comme Directeur Financier. A défaut, il me demanda d'assurer trois tâches dont n'aurait pas à

s'acquitter mon successeur, dont le périmètre des responsabilités allait se réduire comme peau de chagrin, au seul contrôle de gestion d'une simple filiale de Renault.

- Réponse au dernier rapport de la Cour des Comptes

En 1993-1994, la Cour des Comptes, croyant sans doute être dans le sens de l'histoire, centra son dernier projet de rapport annuel sur le groupe Renault sur "le bilan catastrophique de l'opération Mack, et le caractère aventureux de la gestion du Directeur Financier". Répondre à ce projet allait me permettre de clarifier les conditions et le coût de la prise de contrôle de Mack.

Le projet s'étonnait tout d'abord du montant de \$300 millions que RVI avait accepté de payer pour les 41,4% de titres Mack apportés par la RNUR en 1987. Ces titres avaient été acquis par Renault Holding, filiale Suisse de Renault, en deux temps : \$115 millions en 1979, et \$100 millions en 1983. Renault nous facturait donc un "coût de portage" de \$85 millions, assez exorbitant s'agissant d'une société financière suisse. Ce qui revenait à un financement à un taux annuel moyen de 5,7% que je n'avais pas discuté, puisque je m'étais engagé auprès de Monsieur Besse à minimiser l'augmentation de capital en espèces. Et je ne souhaitai pas mettre en position difficile PPS qui nous avait toujours soutenus.

La Cour des Comptes jugeait exorbitant le montant - qu'elle évaluait à \$699 millions - investis par RVI face aux faibles synergies pour le moment constatées. Après vérification, le véritable coût global constaté à fin 1993 fut ramené à 524 millions\$, ce qui restait beaucoup, mais inutile d'en rajouter. Quand aux synergies, il faudra se poser la question à fin 1999, veille de la cession de RVI à Volvo, pour savoir si l'investissement effectué était vraiment justifié. Vous aurez la réponse plus loin.

La Cour s'étonnait enfin de l'importance des opérations réalisées sur le marché des changes "dont le rapport avec l'activité fondamentale de l'entreprise ne lui apparaissait pas évident". En dollars, les profits de change réalisés sur la seule couverture des ventes et des actions Mack se montaient à \$190 millions. Ils avaient donc permis de réduire de 36% le coût de l'opération pour RVI. Rien à voir avec le coût du "portage" effectué de 1979 à 1987 par Renault Holding !

- **Dénouement des dernières opérations sur le marché des changes**, car la gestion des risques financiers serait reprise au niveau central du groupe. J'ai déjà mentionné qu'il ne restait pas grand-chose à liquider, car j'avais depuis de longs mois levé le pied sur la prise de risques.

- **Mise en sommeil des filiales suisses**, dont les suites seront racontées plus loin.

PARTAGE DE LA MAISON DE FAMILLE

Mes activités de liquidation du passé étaient loin de m'occuper à plein temps, je pus enfin traiter une affaire personnelle qui me tenait à cœur : assurer la transmission à mes enfants de la maison familiale, qui avait tant compté pour mon grand-père, ma mère et pour moi.

Nous étions restés en indivision à sept sur la partie résidentielle de Saint-Martin plus de dix ans après la mort de ma mère. Mais, faute de gros entretien, ce vieux bâtiment devenait de moins

en moins habitable, même pour de simples vacances d'été. Un partage devenait urgent. Seule ma sœur Rose qui avait fait une belle carrière, finissant Trésorière Principale des Finances à Boulogne-Billancourt, avait les moyens de participer au dédommagement des cinq frères qui seraient volontiers restés en indivision, à condition de ne rien avoir à déboursier. *"Monsieur Chobot, j'admire vos efforts. Mais, dans nos campagnes, des situations aussi compliquées ne se règlent le plus souvent qu'à la troisième génération, et à coup de fusil"* me disait le vieux notaire de la famille.

Il sous-estimait ma ténacité, et l'attrait des espèces sonnantes et trébuchantes car nous tenions à faire les choses très correctement. Nous nous engageâmes ainsi à garantir l'accès des deux pièces historiques à tous les descendants vivants de notre mère. *"Etes-vous conscient, Monsieur Chobot, qu'il vous faudra créer un accès direct à votre chapelle pour faire face au défilé de vos frères et sœurs et de leurs enfants ?"* me fit observer le notaire. Tout le monde se résigna à signer lorsque j'eus enfin touchée mon indemnité de départ, calibrée pour permettre l'achat et la rénovation de Saint-Martin, et je me retrouvai propriétaire, en indivision avec mes trois enfants, de la partie historique, et ma sœur Rose de la partie plus récente. En dehors de mon propre mariage, la chapelle ne servit qu'au baptême de l'un de mes neveux. La salle de réception échut à ma sœur Rose qui la prêtait volontiers. Elle eut plus de succès, et hébergea de nombreuses réunions de famille.

Il ne restait plus qu'à transformer cette vénérable demeure en maison de vacances confortable, tout en conservant son cachet historique. Avec ma fille Isabelle, qui devait se reposer en attendant ma troisième petite-fille, nous nous transformâmes en "architectes d'intérieur". Aidés par un maître d'œuvre local qui nous guidait sur ce qui était possible, puis se chargea de coordonner les différents corps de métier. Une fois par mois, je descendis sur le terrain pour vérifier l'avancement des travaux, et faire face aux bonnes et mauvaises surprises inévitables dans de tels chantiers de rénovation. Et Saint-Martin put accueillir successivement tous nos enfants et petits-enfants dès les vacances d'été 1995.

TENTATIVE D'ASSASSINAT PÉNAL POUR "ABUS DE BIENS SOCIAUX"

A mon départ à la retraite, je restais sur le bon souvenir de ma promotion au grade d'officier de l'Ordre National du Mérite, obtenue en 1990 en tant que Directeur Financier, sur le quota du Ministère de l'Economie et des Finances. L'insigne m'avait été remis par Monsieur Vernier Paillez, ancien Président de Renault VI puis Renault, et ambassadeur de France aux Etats-Unis, tout content de revenir à Suresnes mesurer le chemin parcouru depuis son départ.

Il fallut trois ans à la justice pour présenter un diagnostic fort différent.

La principale filiale suisse de "service après-vente" héritées de Berliet - SISAV -, contrairement à sa dénomination officielle, servait essentiellement à "favoriser" la conclusion de contrats à l'exportation. A l'époque, ces "adjuvants" étaient autorisés par le Trésor, mais rigoureusement encadrés pour éviter les "pertes en ligne". *"Vous aurez à faire un sale métier, mais je compte sur vous pour le faire proprement"* m'avait dit Philippe Gras. Pour éviter toutes tentations, il coupa la mission en deux. C'est Elios Pascual, l'homme des missions délicates, qui eut, avant de partir aux USA prendre la Présidence de Mack, la tâche difficile de filtrer les demandes des services commerciaux avant de recueillir l'approbation du président. Et mon rôle de

simple administrateur chargé de la supervision de cette filiale sulfureuse se bornait à donner des instructions à l'avocat suisse qui officiellement la gérât, pour effectuer les versements approuvés. Il m'était interdit de demander à Elios la destination des fonds, comme il était interdit à Elios de me demander comment ils atterrissaient chez leurs bénéficiaires.

En fin d'année, le président nous recevait séparément pour vérifier que les deux listes des recettes et des dépenses aboutissaient au même total. Il nous remettait alors deux quittus à conserver soigneusement dans nos coffres, pour dégager nos responsabilités en cas de contrôle, puis à détruire l'année suivante. Précaution supplémentaire, dès ma première visite en Suisse, je pris l'initiative **personnelle** de supprimer les jetons de présence que s'octroyaient mes prédécesseurs. Pendant dix ans, cette mission ne me rapporta qu'un bon repas annuel quand je me rendais en Suisse contresigner les ordres donnés par téléphone, et approuver les décisions de création et disparition après usage des "boîtes à lettre", hébergées dans des paradis fiscaux, à travers lesquelles voyageaient les fonds versés, pour rendre plus difficile la recherche de l'identité du véritable destinataire final.

Dès la prise de fonction de Philippe Gras, le flux de demandes des services commerciaux faiblit sérieusement. JP Capron avait découvert avec épouvante cette activité de plus en plus jugée immorale par l'opinion publique et condamnable par la justice. Et avait décidé de ne plus honorer que les engagements hérités du lointain passé colonial de la France. Ce qui put s'arrêter en août 1993, l'intermédiaire qui faisait chanter RVI ayant été assassiné en emportant ses secrets dans sa tombe. Ma principale action avait consisté à réduire la taille des opérations de "services après vente" assurées par SISAV, moyennant une cotisation forfaitaire à la charge des affaires internationales. Et à rapatrier progressivement le petit trésor de guerre que mes lointains prédécesseurs avaient constitué en Suisse pour faire face à de possibles périodes de contrôle des changes.

Trois ans après mon départ à la retraite, Shémaya Lévy me demanda de venir d'urgence à son secours. Il m'apprit que, suite à un signalement du Directeur Régional des impôts datant de décembre 1994, les investigations menées par le SRPJ de Lyon avaient abouti à l'ouverture d'une "information contre X" en juillet 1997, du fait **d'abus de biens sociaux** commis de 1990 à 1993 par les gestionnaires de SISAV. Je devais me rendre d'urgence en Suisse pour évaluer l'importance des dégâts potentiels. Qui se révélèrent bien réels : notre avocat suisse me prévint que, si les services fiscaux français obtenaient une commission rogatoire pour enquêter en Suisse, il serait obligé de montrer les ordres signés de mon nom. Et se bornerait à témoigner de ma parfaite moralité. Ce qu'il fit en avril 1998, le petit Service Régional de la Police Judiciaire de Lyon ayant obtenu en quelques mois une commission rogatoire pour enquêter en Suisse. Il détenait donc les preuves écrites permettant au minimum d'inculper le Directeur Financier, Raoul Chabot, et le Président à l'époque des faits, JP Capron (car Philippe Gras était épargné par la prescription des faits antérieurs à 1990).

Devant la gravité de la menace, Monsieur Schweitzer prit l'affaire en mains. Et choisit, pour nous défendre, de faire appel à Maître Metzner, avocat des cas désespérés en ce domaine, qui s'illustrait à l'époque en défendant le Président de l'Association de Recherche sur le Cancer, accusé d'avoir détourné un tiers des dons effectués par des centaines de milliers de petits donateurs. Quand nous lui eûmes expliqué l'importance que ces opérations avaient pour RVI, et les précautions prises

pour les gérer, il s'exclama : *"Mais alors vous êtes innocents! La défense va être très simple : il faut dire la vérité, toute la vérité"*. Ce que nous fîmes, même si cela dut conduire à rajouter Elios Pascual à la liste des inculpés. Un jeune avocat de son cabinet pour chacun des trois probables accusés suffirait.

Convoqué comme "témoin assisté", en compagnie de JP Capron et Elios Pascual, je coupai l'herbe sous les pieds aux enquêteurs, qui allaient triomphalement me sortir mes signatures sur les ordres de versements que notre avocat suisse leur avait communiquées. Je leur décrivis le détail des procédures mises en place dès 1984. Ce que devaient confirmer JP Capron et Elios Pascual, interrogés dans deux bureaux voisins. L'interrogatoire dura toute la journée, entrecoupé de vilaines tentatives de déstabilisation : *"Monsieur Chabot, vous êtes dans une situation désespérée, votre Président ne se rappelle pas vous avoir remis un quitus..."* En fin d'après-midi, nous fumes placés en garde à vue, après des coups de téléphone à nos familles, qui s'attendaient d'ailleurs à ce scénario. JP Capron eut droit à une cellule individuelle. Mais j'eus droit au grand jeu : retrait de cravate et lacets, examen au corps, puis placement en salle commune. Equipée de trois banquettes en bois, elle était sous la surveillance permanente de caméras mobiles, et disposait d'une seule couverture par personne. Au bout d'une heure, un premier inculpé vint me tenir compagnie. C'était un habitué des lieux qui, décelant que j'étais un bleu, entreprit de faire mon éducation carcérale.

As-tu été "écarté" ??? Non? Donc tu n'es pas soupçonné de trafic de drogue, sinon on aurait exploré ton cul pour vérifier que tu n'y avais rien dissimulé. Pourquoi es-tu là ?

"Je suis accusé d'abus de bien sociaux".

Il s'illumina devant cette rencontre improbable. *"Comme Tapie !"*

"Mais moi je suis innocent"

"Comme moi". Et il entreprit de me raconter sa vie. "Quand j'étais jeune, j'ai commis quelques petites bêtises. Mais maintenant je suis rangé, j'ai une meuf. Nous rentrions du cinéma, quand j'ai vu une pauvre femme en larmes devant le capot de sa voiture. Je m'approchai, toujours serviable, pour l'aider. C'était un piège. A peine penché sur le moteur, je fus saisi, et accusé de tentative de vol de batterie ! Quelle malchance !! Quelle injustice !!!"

Il fut interrompu pour comparution immédiate, et nous nous séparâmes en nous souhaitant bonne chance. Un second codétenu entra visiblement camé. Je lui fis remarquer qu'il disposait d'une couverture. *"T'inquiètes pas, je plane"*. Commença alors une longue nuit sans sommeil, au milieu des hurlements des toxicomanes en manque.

A l'aube, espérant que cette nuit nous aurait porté conseil, les enquêteurs tentèrent de reprendre l'interrogatoire. Mais à huit heures, nos jeunes avocats se pointèrent ponctuellement, comme ils en avaient le droit. Nous fumes alors officiellement inculpés, et relâchés. A mon retour, Suzanne me fit entièrement déshabiller devant la porte, puis me récura soigneusement pour effacer les traces de cette nuit un peu particulière. Pendant quelques mois, j'eus beaucoup de succès en racontant ces péripéties dans les réunions mondaines.

Le dossier mit cinq ans à se dégonfler.

- En épluchant soigneusement les comptes de RVI et SISAV, les enquêteurs constatèrent que ce qu'ils croyaient être l'affaire du siècle pour eux se limitait à 19 millions de francs suisses en quatre ans de dépenses de SISAV, "justifiées" dans la comptabilité de SISAV par des factures de sociétés panaméennes introuvables.

- RVI reconnaissait que l'intégralité de ces sommes avaient été remises en espèces à un tiers, pour assurer la pérennité de ses activités commerciales en Afrique du Nord.

- Le bilan de mes dix années de gestion de SISAV pouvait se résumer à un seul chiffre : SISAV avait décaissé, pour le compte de RVI, 16,6 millions de francs suisses (54 millions de francs français) de plus que ce que RVI lui avait versé. Ma gestion de SISAV avait donc contribué positivement pour 54 millions de francs français aux résultats de RVI.

Des enquêtes "approfondies" sur les revenus et patrimoines des prévenus n'ayant décelé aucune trace d'enrichissement personnel, l'accusation fut ramenée à une simple "complicité d'abus de biens sociaux".

Le jugement définitif ne fut rendu qu'en avril 2003, dix ans après mon départ à la retraite. Nous fumes condamnés pour le principe à huit mois de prison avec sursis, peines suffisamment légères pour être amnistiées automatiquement à la première fournée de grâces accordées par le Président de la République. Et Monsieur Schweitzer intervint personnellement auprès du grand maître de l'Ordre du Mérite pour que ma décoration ne me soit pas retirée.

Pour JP Capron et Elios Pascual, l'issue de ces péripéties fut plus dramatiquement injuste : ils furent tous deux obligés de démissionner des postes qu'ils occupaient. Et pour Pascual, simple diplômé des arts et métiers, ce fut la fin de sa carrière professionnelle.

ÉPILOGUE (MÀJ 2020)

L'ÉVOLUTION ULTÉRIEURE DES PROTAGONISTES DU GRAND DEAL

Une fois à la retraite, je suivais de loin l'évolution des protagonistes, pour vérifier que je ne m'étais, hélas, pas trompé dans mon ultime diagnostic. Et cette évolution est suffisamment consternante pour mériter de s'interroger sur les conséquences de l'engrenage fatal déclenché en aout 1989.

L'ÉVOLUTION DES GROUPES AUTOMOBILES

Mon diagnostic sur Volvo Cars n'était pas farfelu : tous les "bijoux de famille" étant vendus, Volvo profita d'un nouveau créneau favorable de l'environnement économique et monétaire : Volvo Cars fut cédée à Ford en 1999 pour \$6,45 milliards. En onze ans, Ford ne put accroître significativement les ventes de Volvo Cars aux Etats-Unis et en Chine, et dut connaître pas mal de déboires sur cette opération, car il céda en 2010 Volvo Cars pour \$1,5 milliards à un petit groupe Chinois, Geely. Donc **une perte d'au moins \$5 milliards**. Renault, qui n'était commercialement présent ni aux Etats-Unis ni en Chine, aurait-il fait mieux que Ford ?

Le fondateur de Geely, Monsieur Li Shufu, allait devenir, grâce à cette opération, un "grand capitaine" : simple sous-traitant de l'industrie de l'électroménager au départ, il a construit en vingt ans un vaste empire industriel, septième constructeur chinois d'automobiles, et premier constructeur chinois privé. Il est également devenu la dixième fortune chinoise. Et, lui a su redresser Volvo Cars en donnant un coup de jeune à sa gamme et surtout en développant ses ventes en Chine, tout en pompant la technologie du suédois pour étoffer sa propre gamme de produits. La production de Volvo Cars a augmenté de près de moitié de 2015 à 2018, essentiellement par des véhicules montés en Chine et bientôt aux Etats-Unis. Mais avec des organes encore largement produits en Suède, apportant enfin les volumes tant désirés. Mais pour combien de temps ?

Renault Automobile avait lui aussi tourné la page, Monsieur Schweitzer réalisant coup sur coup deux opérations stratégiques qui allaient se révéler de grands succès :

- L'acquisition de **Dacia**, petite entreprise roumaine qui, totalement transformée, allait devenir **la marque "low cost" de Renault**. Rarissime exemple de création ex nihilo d'une marque et d'une gamme de produits totalement nouvelles, dans un marché mature. A l'époque, tous les constructeurs occidentaux - et les analystes et journalistes - ne voyaient la survie que dans la montée en gamme et l'enrichissement du produit en gadgets plus ou moins utiles. Il était relativement évident qu'une voiture à 5000 euros trouverait des clients dans les pays en voie de développement. Au-delà, il fallait un grand Président pour comprendre qu'un marché mondial existait - même l'Allemagne fit un succès commercial à la Logan - et que le bureau d'études de Renault, qui ne rêvait que de réussir à monter en gamme, était capable de réussir la gageure de faire l'inverse. Aujourd'hui, Dacia et sa filiale sud-américaine ont développé leurs propres bureaux d'étude, et disposent de filiales de production dans plusieurs pays en voie de développement, dont le Maroc. Ce grand succès commercial et financier est donc parvenu à la dernière étape de la délocalisation intégrale, et constitue l'éclatante démonstration de la capacité d'innovation de Renault, et de son adaptation à la mondialisation.

- Le véritable "**Deal du Siècle**", et "**jackpot**" financier, qu'allait devenir l'**Alliance Renault - Nissan, pour les deux partenaires**, sous la poigne du "grand capitaine" que fut Carlos Ghosn, avant que son goût immodéré pour l'argent ne fournisse un prétexte au "partenaire" japonais pour éliminer un partisan du maintien de la suprématie française. La mise initiale de 5 milliards d'euros a été totalement remboursée en moins de vingt ans par une généreuse politique de dividendes. La valeur boursière des titres Nissan de Renault était, à la veille de l'arrestation de Carlos Ghosn, de l'ordre de 18 milliards d'euros. Mais celle des autres actionnaires avait bondi de 12 milliards d'euros, à la veille de l'arrivée de Renault, à 24 milliards d'euros. Devant cette prouesse financière, et la réalité industrielle et commerciale qui l'a permise, les prétextes du complot mené par les souverainistes internes et externes japonais paraissent assez dérisoires, et même indécents. Mais la suite est plus morale. Pendant que les comploteurs japonais remuaient ciel et terre et fouillaient les poubelles pour monter le dossier d'accusation, ils oubliaient de gérer Nissan. L'effondrement des performances qui s'en est rapidement suivi s'est traduit par une moins value financière de 30% pour les actionnaires.

J'ai suivi avec grand intérêt la réussite initiale de ce projet à gros risque du tandem que constituaient le Grand Président que fut Louis Schweitzer (pour la branche automobile de Renault) et le grand redresseur d'entreprise que fut Carlos Ghosn.

- Si un modeste "grain de sable" n'avait pas contribué à l'échec du "grand deal planétaire" de RHL, Renault, une fois découvertes les faiblesses structurelles et la mauvaise volonté de Volvo Cars, n'aurait pas eu les ressources humaines et financières pour se lancer dans ce pari géant. Merci Chabot !

- Mais surtout la réussite d'une alliance franco-japonaise a prouvé, a posteriori, la faisabilité du groupe franco américain RVI-Mack dont j'avais rêvé avec Elios. Et, nous, nous avons pris de l'avance : en 1999, Mack était, on l'a vu, redressé, commercialement et financièrement, contrairement à la filiale US de Volvo, qui arrivait à peine à maintenir ses 10% du marché américain. Les synergies industrielles transatlantiques lancées par Elios progressaient bien. Et surtout aucune mauvaise surprise patrimoniale n'était à craindre : Mack était une filiale à 100% de RVI, et toute l'entreprise adhérait au Modèle RVI-Mack.

MALHEUR AUX VAINCUS : LE SACCAGE DU GROUPE RVI-MACK PAR VOLVO

Que faire des \$6 milliards rapportés par la cession de Volvo Cars ?

Constatant que l'achat de Scania était bloqué par la Commission Européenne, et que Renault bandait toutes ses forces pour faire réussir l'Alliance avec Nissan, Volvo revint obligamment, en 1999, proposer son aide, en se chargeant du futur de RVI et Mack. La Commission Européenne donna en 2000 son accord, sous réserve que RVI cède son activité Cars et Bus à IVECO. Ce qui permit d'éliminer le dernier cadre dirigeant capable de s'opposer aux décisions absurdes de Volvo : Elios fut exfiltré au poste honorable de Directeur Général d'IRISBUS. Par prudence Shémaya Lévy fut "promu" contrôleur de gestion de Renault. En l'absence d'opposition interne, la nouvelle opération fut cette fois rondement menée. Début 2001, Volvo acquit 100% de RVI Mack, en échange d'une participation de 21,6% de Renault dans le capital de Volvo dont il devenait le

premier actionnaire. Ce qui était sensé apaiser les craintes qui avaient fait échouer la première tentative de rapprochement.

Volvo avait fini par admettre qu'une fusion intégrale serait une folie. On aurait pu espérer qu'il aurait appris que tout n'était pas à jeter dans le Modèle RVI-Mack. Hélas, il en était resté, au moins en ce qui concernait l'Amérique du Nord, à la stratégie acceptée - sans l'avoir lue - par RHL en 1993, en plein effondrement de Mack : dépecer Mack pour remplumer sa filiale US.

Dès la prise de contrôle, Volvo, pour avoir les mains libres en Amérique du Nord, coupa le lien patrimonial entre RVI et Mack, en faisant racheter les titres Mack par Volvo. Volvo annonça la fermeture de l'usine neuve de Winnsboro, et le transfert du montage sur la vieille usine en sous-activité de River Valley de White Motors. Et procéda à une spécialisation léonine des deux marques : Mack conservait les "véhicules spéciaux" qui faisaient sa réputation : chantiers, camions destinés aux collectivités, marchés matures en faible croissance. En revanche, les camions lourds pour les transports à longue distance, le créneau en forte expansion en Amérique du Nord, seraient le domaine privilégié de Volvo-US. Décisions qui permettaient un redimensionnement drastique des usines et bureaux d'études de Mack, qui conduisit à doubler le coût d'acquisition de Mack, en passant d'entrée une provision pour restructuration de \$300 millions supportée par Volvo. Pour éviter que Renault Trucks, ramené à son seul périmètre européen, ne se formalise du traitement scandaleux infligé à Mack, il semble que Volvo ne lésina pas sur le prix de rachat des titres Mack, ce qui tripla ou quadrupla le coût de l'opération ! Seuls les anciens de RVI ayant travaillé en bonne intelligence avec Mack furent bouleversés par ce lâchage de Renault. Monsieur Schweitzer, qui siégeait au Conseil d'Administration de Volvo, avala stoïquement cette coûteuse démonstration que "Mack n'était pas viable", ce qui, après tout, justifiait a posteriori son acceptation du Deal : si vous voulez noyer votre chien, inoculez-lui la gale ! Il en fut récompensé par une promotion au poste honorifique de Président du Conseil d'Administration de Volvo, qu'il occupa de 2010 à 2012.

Mais ce n'était qu'un début. Profitant de la crise financière 2009-2011 qui entraîna un effondrement des marchés, Volvo acheva de réaliser son projet de 1989 : fusion des deux entreprises américaines, regroupement des services centraux survivants et du siège social de Mack à Greensboro (siège de Volvo US), et nouveau déplacement du montage des camions Mack de River Valley à Macungie, petite usine historique de Mack qui suffisait maintenant à assurer le montage du reste des camions Mack. Pour faire face, à River Valley, à l'afflux de commandes espéré de Volvo-US... qui ne concrétisa jamais.

Après l'inévitable aveu du coût de restructuration de 2002, je n'ai pu trouver la moindre information financière sur les contributions des activités ex Mack et ex Volvo-GM aux profits du groupe Volvo. Heureusement, les rapports officiels de Volvo permettent en revanche de suivre l'évolution des résultats commerciaux.

J'avais appris, au Crédit National que les "coupeurs de tête" justifient la dureté, et le coût immédiat, de leurs traitements de choc en assurant qu'on en verrait les bienfaits ultérieurement. Est-ce que vingt ans vous paraissent un délai raisonnable pour faire un diagnostic objectif ?

A la veille de la prise en main par Volvo, la **pénétration de Mack** sur le marché américain était remontée à 13,1%. Chant du cygne, elle était même montée sur sa lancée à 14,1% en 2001. Elle est tombée à 6,7% en 2018 : **une chute de moitié.**

Cela a-t-il au moins profité à Volvo US ? Elle a simplement ralenti son effritement structurel, de 10,7% à 10,3% de part de marché. **La pénétration globale du groupe Volvo en Amérique du Nord a donc chuté de 23,8% en 1999 à 17% en 2018, un effondrement de près de 30%.**

A qui a profité cette extraordinaire contre-performance commerciale?

La pénétration de Freightliner, filiale de Mercedes, est passée de 21,1% à 29,5%, un bond en avant de près de 40%. Celle de Paccar est passée de 31,9% à 38,4%, un bond en avant de 20%.

En Europe, Volvo, se rappelant sans doute les réactions de l'Etat et de l'opinion publique lors de l'échec de 1994, adopta une approche plus prudente, l'étouffement progressif. Séméréna, président de RVI jusqu'en 1984, avait compris que les principaux actifs d'un constructeur automobile sont ses parts de marché, et qu'il fallait répondre du tac au tac aux offensives des concurrents quand les marchés faiblissaient. Philippe Gras avait poursuivi cette politique, et gravé ce principe dans les gènes de RVI. Mais c'était une politique coûteuse à court terme, nécessitant une équipe de direction courageuse. Or, une fois décapitée du trio qui l'avait entraînée jusqu'en 1989, et démoralisée par cinq ans de messages défaitistes impulsés par son actionnaire, la nouvelle équipe de direction semble avoir eu pour principal objectif... de vivoter sans faire de vagues.

A la veille de la prise en main par Volvo, la **pénétration de RVI** sur le marché européen était déjà tombée à 12,2%. Elle a chuté à 8,9% en 2018 : **une chute de près de 30%.**

Cela a-t-il au moins profité à Volvo Europe? Sa pénétration n'a progressé que de 15,1% à 15,9%, sans retrouver son niveau de 1995 (16,3%). **La pénétration globale du groupe Volvo en Europe a donc chuté de 27,3% en 1999 à 23,8% en 2018, une baisse de plus de 15%.**

Les statistiques du Comité des Constructeurs Français d'Automobile permettent de suivre, avec précision, année par année, **l'effondrement de RVI sur son marché national :**

Cette part s'était déjà effritée de 1995 (42,6%) à 1999 (36,9%), contrecoup des cinq années de paralysie due à la guerre des tranchées menée contre Volvo. Elle s'est ensuite écroulée jusqu'à 27,9% en 2018.

La part de Volvo sur le marché français avait connu le même effritement de 1995 (12,1%) à 1999 (11,8%). Elle est simplement revenue en 2018 à un niveau proche de celui de 1995 (12,3%).

Sur le marché français, la pénétration de **"l'alliance" Volvo Trucks RVI a donc chuté de 54,7% en 1995 à 48,6% en 1999, puis à 40,2% en 2018.**

A qui a profité cette contre performance ? On ne peut accuser ni Mercedes, dont la part du marché français a progressé de 16,1% en 1995 à 17,9% en 1999, mais est ensuite retombée à

14,7% en 2018. Ni IVECO qui n'est pas parvenu à profiter de l'opportunité offerte par le couple infernal (de 12% en 1995 à 11,9% en 1999, puis 10,7% en 2018).

Le grand gagnant est le nouveau venu **TRATON (Scania+Man) dont la part du marché français a bondi de 11,9% en 1995 à 14,5% en 1999 et 20,9% en 2018**. Scania doit remercier le ciel tous les matins d'avoir pu échapper aux serres de Volvo !

Mais la performance la plus méritoire est celle de **DAF** : sauvé du dépôt de bilan par Paccar en 1996, sa **part du marché français est passée de 5% en 1995 à 7,2% en 1999, puis 12,1% en 2018**. Démonstration de l'importance d'avoir un actionnaire compétent...

Sur le **marché européen hors France**, la part de marché de RVI s'était maintenue autour de 6% de 2001 à 2012. Après la nouvelle vague de restructurations imposée de 2009 à 2011, elle a chuté autour de 4,2% en moyenne 2013-2018.

Conséquence pratique de cette contreperformance commerciale, de 1999 à 2018, la production de camions lourds de RVI a chuté de 15%, alors que celle de Volvo a simplement retrouvé en 2018 le niveau de 1999. Avec deux fâcheuses suites :

L'IMPACT SUR L'EMPLOI EN FRANCE ET LA PRODUCTIVITE

Les effectifs des usines françaises (hors cars et bus) avaient déjà chuté de 4 000 entre 1995 et 1999. Ils ont de nouveau perdu **4 000 de 1999 à 2018**. On n'est plus très loin des -10 000 jugés indispensables par Volvo et Booz Allen. Sauf que les performances commerciales se sont effondrées dans les mêmes proportions, comme l'avaient craint Pascual et Chabot, et que chaque année RVI, tel Sisyphe, s'est donc retrouvé devant le manque de compétitivité précédent.

On a, en effet, observé la grande difficulté qu'éprouve toute entreprise en régression à améliorer sa productivité, et par voie de conséquence ses prix de revient. L'écart de compétitivité s'est donc au minimum maintenu face à des concurrents dopés par leur réussite commerciale

Il faut remercier Volvo d'avoir fourni, des deux cotés de l'Atlantique, des travaux pratiques illustrant la descente aux enfers quand une entreprise tombe entre les mains de "coupeurs de têtes" incompetents.

LES CONSEQUENCES MACRO-ECONOMIQUES DE LA GESTION RENAULT

Au fur et à mesure que mes recherches économiques et financières progressaient, j'ai découvert l'évolution catastrophique de la compétitivité économique de la France, dont le "juge de paix" est l'effondrement de sa balance commerciale. Ce qui m'a conduit, a posteriori, à tenter d'évaluer la responsabilité en ce domaine crucial de l'industrie automobile en général, et de Renault et RVI en particulier. Commençons par rappeler les chiffres officiels mis à jour et publiés tous les mois par les douanes :

- Le véritable indicateur de la compétitivité internationale est la **balance commerciale de l'industrie manufacturière**. Elle est passée, de 1998 à 2018, de +19,9 milliards d'euros (+1,5% du PIB) à -46,8 milliards (-2% du PIB), soit une détérioration de 66,7 milliards (3,5% du PIB).

- De 1998 à 2018, la **balance commerciale de l'industrie automobile** est passée de +8,9 milliards d'euros (+25% de son chiffre d'affaires) à -12,3 milliards (-17% de son chiffre d'affaires), soit une détérioration de 21,2 milliards, qui explique 32% de la détérioration de la balance commerciale de l'industrie manufacturière. Les douanes décomposent cet agrégat en deux sous-ensembles. La balance des produits finis (voitures et véhicules industriels) a basculé dans le rouge dès 2007. Celle des composants et pièces détachées, dont une part importante est destinée à l'entretien du parc existant, n'a basculé qu'à partir de 2017. Mais avec dix ans de décalage, la détérioration est aussi rapide.

- Heureusement, de 1998 à 2018, la **balance commerciale de l'industrie aéronautique** est passée de +0,8 milliards d'euros à +19,9 milliards, soit une amélioration de +19 milliards qui compense presque la contreperformance de l'industrie automobile.

- Hélas, l'industrie aéronautique est la seule à surnager. **L'ensemble de l'industrie manufacturière hors auto et aéro** a contribué pour 65 milliards à la détérioration de la compétitivité de l'économie française. Ne surnagent que les matériels militaires et les industries de l'agroalimentaires et du luxe. Mais des pans entiers ont connu des naufrages encore pire que l'industrie automobile : leurs fleurons du siècle dernier ont carrément disparu.

Les constructeurs ne s'acharnent pas à fournir les informations qui permettraient de pousser plus loin cette analyse qui n'intéresse que quelques économistes attardés. Et les Pouvoirs Publics ne commencent à s'inquiéter que lorsqu'un groupe implanté en province annonce un "plan d'amélioration de la compétitivité". Il faut donc se limiter à une approche fragmentaire.

Pour l'activité "Véhicules Industriels", c'est relativement possible. On ne peut évaluer ce qu'était la balance commerciale de la sous-branche "Véhicules Industriels" en 1998. Mais on peut en revanche estimer les **détériorations annuelles** dues aux seules variations des exports et imports de camions. On peut donc année par année estimer le "manque à produire de camions" du à la détérioration de la performance commerciale, et l'impact sur les chiffres d'affaires exports et imports.

Peut-on estimer la part de cet alourdissement du déficit commercial "Véhicules Industriels" résultant de l'échec commercial du "Grand Deal Planétaire? Rien n'est impossible pour un bon analyste habitué à faire parler les chiffres.

De 1984 à 1994, RVI était parvenu, grâce à la compétence et à la pugnacité de son équipe de direction, à résister aux guerres des prix périodiques déclenchées par ses concurrents, et à maintenir ses part de marché à 40% sur son marché national, et à 6% sur le marché européen hors France. Les marchés des années 2000 à 2018 ayant été en moyenne nettement plus favorables, à l'exception des années 2009 à 2011, on peut avancer sans forfanterie que ces performances auraient pu être maintenues avec une équipe de direction à la fois compétente et courageuse dirigée par un vrai capitaine.

Malgré les hypothèses systématiquement minorantes retenues, le résultat est trop massif pour ne pas être significatif : **en 18 ans la gestion d'un RVI devenu docile, sous la main de fer de**

Volvo a détérioré la balance commerciale française d'un supplément d'au moins 5 à 6 milliards d'euros par an.

Cette péripétie, qui n'est plus tout à fait un simple accident micro-économique, n'explique qu'un quart des 21,2 milliards de détérioration de la balance commerciale de l'ensemble de la branche automobile constatée par les douanes. Reste à s'interroger sur la part de responsabilité des deux constructeurs nationaux de voitures et des autorités politiques et monétaires dans un sinistre macro-économique de 16 milliards.

Pendant les huit années passées au Crédit National, j'avais plus souvent prêté au groupe Peugeot, notamment à l'occasion des reprises de Citroën puis Simca, qu'au groupe Renault. Dans les comparaisons annuelles anonymes que je diffusais, il n'y avait pas photo : Peugeot était mieux géré et plus rentable que Renault, qui ne l'emportait que par son dynamisme. Autre différence croissante de comportement, Peugeot s'obstinait à faire tourner ses usines françaises au maximum de leurs capacités pour maintenir des prix de revient compétitifs, tant que cela fut possible, alors que Renault avait rapidement compris les nouvelles règles de la mondialisation économique et financière. Et délocalisait à tour de bras dans des pays à faible coût salarial la production des voitures destinées aux marchés français et européen. Conséquences :

- Tandis que Renault se redressait financièrement, et réalisait les remarquables opérations stratégiques précédemment décrites (création de Dacia et prise de contrôle de Nissan), Peugeot ne fut sauvé lors de la grande crise économique et financière qu'en acceptant deux nouveaux actionnaires, les Etat Français et Chinois (par l'intermédiaire du constructeur public Dong Feng). Et se lança lui aussi, mais avec un gros temps de retard, dans la délocalisation d'une partie de sa production. Puis dans la prise de contrôle et le redressement d'Opel, ex filiale de GM. Ce qui accrut encore sa dépendance du marché européen.

- Nous avons constaté sur l'exemple RVI que délocaliser la production d'une grosse part des voitures destinées aux marchés français et européen, c'était accroître massivement les importations et réduire les exportations. Rajoutons en prime le recours à la sous-traitance dans des pays à bas salaires de la production de composants des voitures produites en France et des pièces détachées destinées aux fructueux marchés de la seconde monte. C'est une source d'importations plus difficile à évaluer mais substantielle.

Peut-on évaluer la part de responsabilité des deux constructeurs nationaux dans les 16 milliards ? Il faudrait pour cela une masse d'information que les rapports publics annuels se gardent bien de fournir. Le décalage constaté dans l'adaptation à la mondialisation des deux groupes français permet simplement de supposer que la responsabilité de Renault voitures représente nettement plus de la moitié de ces 16 milliards. **Rajoutons la demi-douzaine de milliards dus à la gestion de RVI par Volvo, et on atteint les 15 milliards pour Renault** (9 à 10 pour la voiture, 5 à 6 pour le camion).

Ces derniers auraient pu - et du - être évités. Mais, dans l'automobile, l'envolée des délocalisations n'a pas été due à la rapacité de méchants capitalistes uniquement préoccupés de verser des dividendes fastueux à leurs cupides actionnaires. L'exemple de Peugeot montre que c'était une question de vie ou de mort. Les véritables responsables sont les autorités politiques et

monétaires. Quel que soit le régime politique d'un pays, le comportement des entreprises doit s'adapter à l'environnement réglementaire et financier qui leur est imposé. Les recherches que j'allais mener une fois à la retraite montrent qu'il y a deux causes premières à l'effondrement de la compétitivité de l'économie française :

- La première est la gestion catastrophique de l'euro, massivement surévalué pour les pays qui, comme la France, étaient incapables de maîtriser la dérive de leurs coûts de production. La palme de l'incompétence peut sans conteste être attribuée au Président - français - de la BCE qui n'hésita pas à augmenter le coût de l'argent en 2008, alors que débutait la grande crise financière, avant de battre piteusement en retraite quelques mois plus tard. Il fallut attendre l'arrivée de Mario Draghi, qui devint rapidement le véritable patron de la zone euro, pour voir la BCE se préoccuper de la compétitivité européenne et stopper la spéculation des marchés financiers.

- La seconde est l'environnement réglementaire et le comportement des autorités qui, après la mort de Georges Pompidou ont cessé d'être pro-business, pour osciller, suivant les orientations politiques du moment, entre neutralité, et hostilité idéologique. Quant à l'opinion publique française, farouchement égalitariste, seuls les joueurs de foot et les chanteurs de variétés échappent à son acharnement à réclamer l'araselement des rémunérations des grands capitaines...

QUELS SONT LES FACTEURS QUI ONT RENDU CET EFFONDREMENT INELUCTABLE ?

Si Renault avait préféré fermer les yeux devant les risques, le réseau, et surtout les clients, avaient fort bien anticipé ce qui allait se passer. Et ils ont "voté avec leurs pieds" en partant vers des constructeurs jugés meilleurs professionnels. Donc chez DAF et TRATON en Europe, PACCAR et Freightliner aux USA, mais ni chez Volvo Europe, ni surtout chez Volvo US.

On a pu mesurer, de 1983 à 1989 chez RVI Europe, de 1990 à 1998 chez Mack, le rôle qu'avait joué la compétence, le volontarisme et la confiance dans l'avenir de "l'équipe de la dernière chance" dans la remobilisation des forces vives de l'entreprise et dans le redressement de RVI, puis de Mack. L'acharnement mis par RHL à démanteler cette équipe, et à refuser d'écouter ses avertissements, a entraîné le cercle vicieux inverse, démobilisation, chute des performances commerciales, et résignation. Décapitée par la disparition du trio qui l'entraînait, l'équipe de la dernière chance a perdu son énergie vitale et toute l'entreprise s'est résignée à une lente décadence, puis à son passage sous le joug de Volvo.

Mais comment expliquer que Volvo se soit tiré une (grosse) balle dans le pied, surtout en Amérique du Nord, en sabotant cette occasion de se rapprocher de Mercedes et Paccar ? Il faut faire appel à des considérations psychologiques, et même psychanalytiques pour le comprendre : pour continuer de claironner que l'on était les meilleurs, et maintenir le moral des troupes suédoises, il fallait, quel qu'en soit le prix, écraser l'insolent qui osait faire la démonstration inverse sur le terrain.

Etait-ce prévisible ? On ne peut que relire l'un des apologues, tristement prémonitoire, qui avait beaucoup circulé sous le manteau au printemps 1992 :

LE SCORPION ET LE BULL DOG

(Histoire vécue sur les bords de l'Hudson River)

*Un **Scorpion**, fraîchement débarqué d'Europe, regarde avec envie les riches plaines de la Pennsylvanie en se demandant comment franchir le fleuve, car il ne sait pas nager.*

*Vient à passer un **Bull-Dog**, tenu en laisse par son maître.*

*Monsieur, dit le **Scorpion**, pourriez-vous demander à votre **Bull-Dog** de me charger sur son dos et me faire traverser le fleuve ? Bien entendu, je vous dédommagerai largement. Sitôt arrivé de l'autre côté, je vous offrirai une belle voiture.*

*Non, hurle le **Bull-Dog**, il va me piquer !*

*Voyons, répond le **Scorpion**, je suis professionnel et efficace. Si je piquais votre **Bull-Dog**, je serais le premier à un mourir !*

C'est vrai, tranche le maître, c'est une Coopération Equilibrée.

*Un maître ayant toujours raison, le **Bull-Dog** charge le **Scorpion** sur son dos et se jette courageusement à l'eau. A peine arrivé dans le courant, le **Scorpion** pique le **Bull-Dog**.*

*Malheureux, qu'as-tu fait s'écrie le **Bull-Dog** avant de mourir!*

*Que veux-tu, c'est ma nature répond le **Scorpion** : je suis Quick and Ruthless.*

*Et le **Bull-Dog** et le **Scorpion** disparurent ensemble sous les flots, au milieu des éclats de rire des autres animaux qui avaient suivi la scène de la berge...*

Pour clore cette peu glorieuse aventure, Renault céda sa participation dormante dans le Groupe Volvo pour 4,5 milliards d'euros en 2010 et 2012. Au-delà des 4 milliards de francs, en espèces et en titres Mack, apportés en 1987, Renault avait injecté in extremis 3 milliards de francs en espèces en 1999 pour enjoliver la mariée. Soit, en se limitant aux seules treize dernières années, un peu plus de 1 milliard d'Euros. Le "fonds de commerce" de RVI, jugé au mieux nul quand j'ai pris la Direction financière de RVI, a donc été cédé pour 3,4 milliards euros (4,5-1,1). Ceux qui se sont battus pendant dix ans pour éviter un dépôt de bilan ruineux peuvent se consoler en constatant qu'ils avaient créé de la "valeur financière" pour Renault, le critère suprême dans le capitalisme moderne. Si l'on prenait en compte les apports antérieurs de l'Etat (3,4 milliards de francs de 1978 à 1984), et surtout la participation des contribuables aux multiples "plans de départs anticipés" et aux dizaines de semaines de "chômage technique" accumulées le bilan financier global serait évidemment moins glorieux !

Sur le seul point de vue financier du seul Renault, l'opération a été d'autant plus positive que les 4,5 milliards tirés de la cession des titres Volvo ont, au décalage temporel près, financé la quasi-totalité des 5 milliards d'investissement initial pour la prise de contrôle de Nissan.

Conclusion de ce diagnostic impitoyable, qui mériterait d'être enseigné dans les écoles de gestion : **Tous les responsables de ce fiasco sont perdants.**

On commence à s'inquiéter du "recours à l'optimisation fiscale" qui permet aux grands groupes multinationaux d'éviter de participer aux équilibres financiers internes des pays dont ils tirent leurs profits.

Mais il reste une question non traitée à ce jour : **Comment intégrer dans les règles du jeu des acteurs économiques et financiers l'obligation de contribuer aux équilibres financiers externes du pays ?**

VERS UN WATERLOO DANS LE CAMION ?

On attendait Grouchy, ce fut Blücher qui survint...

Pour faire peur à Renault, Booz Allen annonçait le débarquement des constructeurs de camions japonais, ce furent les chinois et les indiens qui émergèrent...

En fouillant - à posteriori - les statistiques mondiales disponibles, j'ai en effet fini par découvrir **l'apparition en force de la Chine** dans la production de camions lourds. L'extraordinaire croissance de ses activités manufacturières, de plus en plus localisées en Chine centrale, génère en effet un boom des livraisons à longue distance. De 2002 à 2018, la production de camions lourds a cru de 10,1% par an en Chine, contre 3,8% dans les pays développés. Son poids dans la production mondiale de camions était passé à 30% en 2008, et les 50% étaient atteints en 2016.

Dans l'industrie automobile, le bond en avant chinois s'est largement réalisé par la création de "joint-ventures" entre les grands groupes étatiques chinois et les groupes occidentaux alléchés par la taille, la croissance et la rentabilité du marché chinois. Les occidentaux apportaient leur technologie et leurs financements, mais la participation, donc le contrôle, restaient totalement entre les mains de l'état chinois. A court terme, les occidentaux se contentaient d'inclure dans leurs statistiques commerciales leur quote-part dans les ventes locales (au mieux 49%), et de réaliser de fructueux profits en fournissant des composants, et en utilisant les usines chinoises pour alimenter une partie croissante de leurs réseaux commerciaux mondiaux.

En 2010, Volvo a versé \$900 millions à Dongfeng pour créer une filiale commune "Véhicules Industriels" dans laquelle il détient 45%. Est-il pour autant devenu le premier constructeur mondial comme le claironnait triomphalement le communiqué annonçant l'opération ? Hélas ce n'est pour le moment qu'une simple opération financière juteuse... pour Dongfeng : les \$900 millions ont en effet servi à racheter les activités existantes de Dongfeng, sans aucune retombée industrielle et commerciale visible pour Volvo. Et à financer ainsi l'extraordinaire croissance des activités automobile et camions de ce constructeur chinois sous contrôle étatique. Dont notamment une prise de 15% du capital de PSA. En l'absence de toute influence réelle de Volvo dans cette participation financière, aucun organisme n'a accepté d'inclure dans la production de Volvo Trucks les 45% de la production chinoise. Volvo finira-t-il par tirer quelques retombées industrielles et commerciales de cet investissement financier ???

Un autre groupe global s'est constitué depuis le début des années 2000 : Volkswagen prit progressivement le contrôle de Scania, absent des Etats-Unis mais rival très performant de Volvo, puis de Man, constructeur allemand performant techniquement et commercialement mais petit et peu rentable. Et vient (2018) de prendre une participation dans Navistar, illustre constructeur américain en grosses difficultés financières. L'ensemble a été baptisé TRATON, et a été introduit en bourse. Ne reste plus qu'un seul concurrent occidental, IVECO, en perte de vitesse, présent d'un seul côté de l'Atlantique, et abandonné par le groupe Fiat.

En 2018, le principal producteur mondial de camions reste d'une courte tête Mercedes mais deux groupes chinois le suivent, FAW Trucks et Dongfeng Trucks. Volvo (incluant maintenant RVI et Mack, mais pas ses 45% dormants dans Dongfeng Trucks) n'est plus que numéro 4, et deux autres chinois repoussent Paccar en 7^{ième} position, et le nouveau TRATON (Volkswagen-Scania) en 8^{ième}. A noter également l'arrivée en neuvième position de l'indien Tata, qui s'est également illustré en rachetant Jaguar et Land Rover à Ford.

Pour le moment, la production chinoise dans l'industrie des véhicules industriels, comme d'ailleurs dans la voiture, est tirée par la demande interne : dans le camion, comme dans la voiture, ce sont les demandes internes chinoises qui ont pris la première place mondiale. L'inéluctable ralentissement de la croissance de l'industrie manufacturière chinoise, et plus généralement de sa demande interne industrielle, ne va pas tarder à se traduire par l'apparition de surcapacités en Chine. Mais ce n'est pas le seul bouleversement qui s'annonce.

L'industrie automobile mondiale est à la veille d'un gigantesque défi : la "transition écologique" va remplacer à marche forcée des voitures à moteur essence par des voitures électriques - ou à hydrogène? - Elle va condamner tous les fabricants de moteurs et boîtes de vitesses existants à une disparition accélérée. Et le futur organe noble, la batterie, est actuellement produit essentiellement en Chine et en Corée du sud. A la prochaine crise économique et financière, la restructuration de l'industrie mondiale du camion et des voitures haut de gamme va s'accélérer.

Monsieur Li Shufu, patron de Geely et grand capitaine, a pris en 2017 une participation lui donnant 15,4% des droits de vote dans Volvo Trucks pour \$3,25 milliards. Puis une participation de 10% pour \$7,5 milliards dans le capital de Mercedes-Benz, où il se retrouve en bonne compagnie avec le Qatar, Renault et Nissan. Même un milliardaire chinois ne dépense pas 11 milliards de dollars pour faire de la figuration. Il pourrait donc jouer un rôle important dans les prochaines péripéties.

Les années 1980 à 2020 avaient été dominées par Paccar et le charismatique grand capitaine que fut Mark Piggot. Le grand capitaine Li Shufu pourrait être le nouveau "faiseur de rois" de la prochaine décennie? Lamentable issue pour une activité majeure, où les groupes Européens avaient longtemps dominé le monde. Mais le tropisme anti Mercedes de Volvo Trucks et la politique de surévaluation des monnaies de la zone euro, les avaient empêchés de réaliser les profits qu'aurait du leur procurer leur domination technologique et commerciale.