

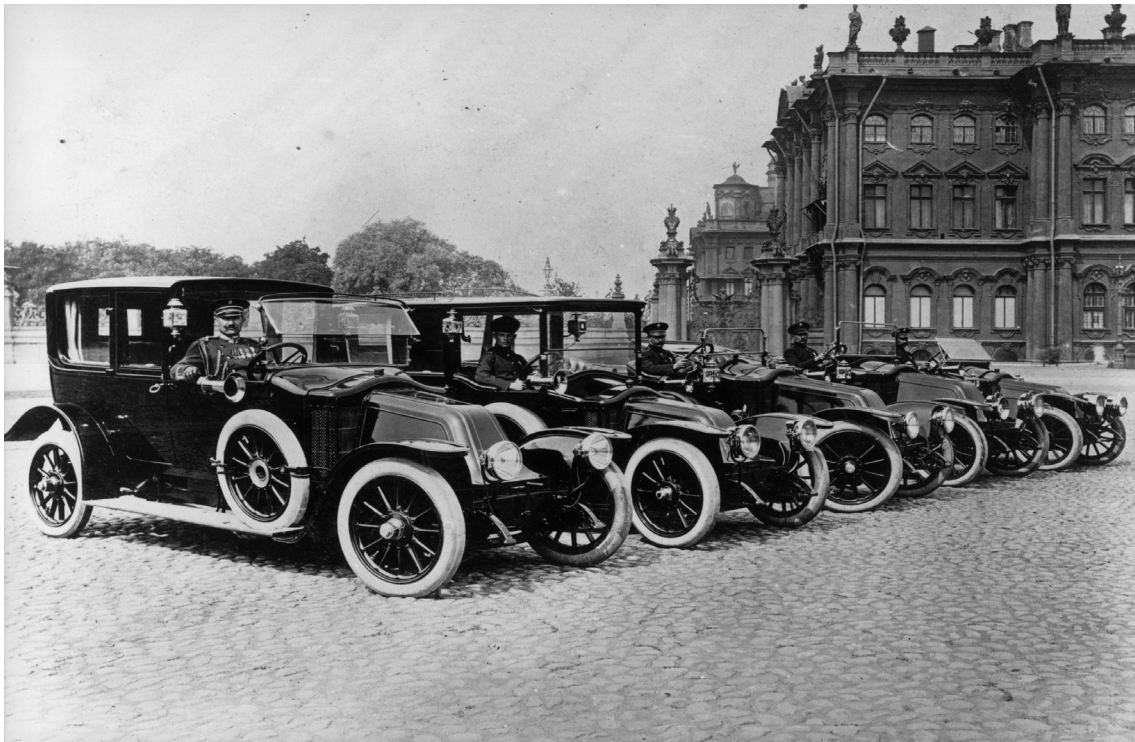
## RENAULT EN RUSSIE : UNE LONGUE HISTOIRE

**Le 4 avril 2012, une nouvelle ligne de fabrication était inaugurée dans l'usine AVTOVAZ de Togliatti, la plus grande usine automobile dans le plus vaste pays du monde.**

**Cette inauguration couronne une aventure industrielle et humaine entre Renault et la Russie, commencée dans les années 1990 dans sa version actuelle, et enrichie par l'Alliance avec Nissan. L'occasion de revenir sur cette longue épopée.**

### **La riche histoire de Renault en Russie**

La véritable histoire entre Renault et la Russie a débuté à l'époque des tsars. En 1916, naissait la société Rousski Renault, fournisseur du Tsar Nicolas II. Et l'une des Renault 40/45 les plus célèbres fut celle du Tsar Nicolas II, qui en posséda cinq exemplaires de ce modèle de légende dans son garage impérial de Saint Petersburg.



Mais cette première histoire s'acheva avec la révolution russe de 1917 pour ne recommencer que sept décennies plus tard.

En 1992-93, Renault revient en effet en Russie avec un bureau de représentation à Moscou, partagé avec Volvo.

Les contacts s'intensifient car l'entreprise Moskvitch, au bord de la faillite, cherche un partenaire.

En 1994-95, après des négociations avec la Mairie de Moscou, Renault rénove une partie de l'usine automobile située dans la ville, et trois ans plus tard, la société par actions ouvertes « Avtoframos » est créée.

Avtoframos, contraction de « Auto », « France » et « Moscou », entité possédée au début à parts égales par Renault et la Mairie de Moscou, va très vite s'accroître, la ville de Moscou apportant des bâtiments et des terrains, et Renault du capital.



Un investissement de 230M€ sera décidé en 2003 en vue de la production de la Logan. Depuis, l'usine n'a cessé de s'agrandir pour répondre à la demande: en 2009-2010 un investissement additionnel de 150 M€ permet de doubler les capacités et fin 2011-courant 2012 un autre lot de 100 M€ les augmentera encore de 10% pour atteindre 175 000 véhicules par an. Au total, 480 M€ d'investissements ont été faits.



Mais Renault ne veut pas en rester là... En effet, le potentiel du marché automobile russe est très prometteur, avec environ 250 voitures pour 1000 habitants, à comparer aux 600 en Europe occidentale, un parc automobile vétuste (plus de 10 ans d'âge en moyenne), un réseau routier qui devrait doubler entre 2008 (600 000 km) et 2030 (1 350 000 km) et un fort désir automobile de la part de la population, l'automobile étant un marqueur de la réussite sociale. Actuellement l'usine produit Logan, Sandero, Duster et Fluence et elle se prépare à accueillir Koléos et Latitude.

### **Renault change de dimension avec AVTOVAZ**

Renault veut donc accroître sa capacité de production.

Pour ce faire, en 2008 il signe un partenariat stratégique avec AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe, dont la marque Lada enregistre aux alentours de 20 % de parts du marché.

AVTOVAZ, c'est aussi l'usine de Togliatti, la plus grande du monde par sa superficie (5 km sur 2 km !), ses 300 km de lignes de production, ses 4 millions de m<sup>2</sup> industriels (deux fois l'assemblage de l'usine de Douai) et sa capacité de production actuelle de 800 000 véhicules par an.





L'œuvre de modernisation s'avère titanesque pour une usine qui a 45 ans. AVTOVAZ est en situation très critique au moment de l'accord, d'autant qu'avec la crise de 2009, le marché automobile a chuté de près de 50%.

Cependant AVTOVAZ est un maillon essentiel de l'industrie russe, auquel le gouvernement octroie le rôle de fer de lance du renouveau de son industrie automobile, et il va tout mettre en œuvre pour le sauver. Signe de l'implication du gouvernement, Igor Komarov, financier russe proche du pouvoir, est nommé Président de l'entreprise en 2009.

Il entreprend aussitôt un sévère plan de restructuration qui aboutit à la réduction des effectifs (de 110 000 à 70,000 salariés) et la cession réussie de 17 entités de services publics liées à AVTOVAZ (hôpitaux, crèches...), vers les autorités municipales et régionales.

De quoi assurer de sérieuses économies à l'entreprise tout en sauvegardant les acquis sociaux de la population et en préservant les quelque 2500 emplois directement liés à ces activités sociales.

## **L'Alliance, partenaire d'AVTOVAZ**

En 2010, Nissan entre dans la danse. C'est désormais l'Alliance Renault-Nissan qui devient partenaire d'AVTOVAZ, ce qui donne au partenariat une dynamique et une envergure supplémentaire. D'ailleurs, début mai 2012, Renault-Nissan et l'actionnaire d'Etat russe « Russian Technologies » signent un protocole d'accord sur la création d'une joint venture qui donnera une part majoritaire dans AVTOVAZ à Renault-Nissan. Cet accord devra être finalisé à l'horizon 2014.

La force de frappe additionnée de Renault et Nissan permet au partenariat entre l'Alliance et AVTOVAZ de redoubler d'ambition sur un marché qui frôlera bientôt 3 millions véhicules.

Ainsi, Renault, Nissan et AVTOVAZ visent un objectif combiné de ... 40% de part de marché d'ici 2016 (dont au moins 25% pour Lada), soit 7 points de plus que la part de marché combinée atteinte fin 2011 (33%).

Les ambitions commerciales s'appuient sur un outil industriel très puissant, atout stratégique dans un pays où les droits de douane sont élevés et où la localisation de la production atteint des records : outre l'usine de Moscou (Renault) et Togliatti (AVTOVAZ), les partenaires s'appuient sur l'usine de Saint-Petersbourg (Nissan) et d'IzhAvto (entrée dans le giron d'AVTOVAZ fin 2011), pour une capacité totale de 1.2 million de véhicules fin 2011, et visant 1,6 million à fin 2016.





### ***La ligne B0, réalisation concrète du partenariat d'AVTOVAZ avec l'Alliance***

La nouvelle ligne d'assemblage (B0) basée sur la plateforme Logan de Renault est la première réalisation d'envergure de ce partenariat. Elle permettra de produire des véhicules des trois marques – 2 Renault, 1 Nissan, 2 Lada dès 2012-2013 - sur une seule ligne. Le site couvre 250 000m<sup>2</sup>, avec une capacité de 350 000 véhicules/an. Le premier véhicule, sorti des chaînes le 4 avril 2012, est la Lada Largus.

Les nouvelles installations comprennent trois grandes réalisations : la ligne d'assemblage elle-même, qui a repris les murs et une partie des installations existantes aménagées selon les standards de l'Alliance ; un site châssis qui à terme fournira les sites de trois partenaires en Russie, et un site mécanique La tôlerie fonctionne avec deux flux pour un total de 60 véhicules à l'heure. Le département peinture, une création greenfield, démarrera un peu plus tard.



Ces réalisations ont été rendues possibles grâce au déploiement du système de production de l'Alliance Production Way (APW), qui représente le meilleur des systèmes Renault et Nissan, en termes de processus industriels, de modes de fonctionnement et de standards.

Plus de deux cents Renault travaillent sur le projet B0, dont 110 détachés en Russie et autant en France. La ligne Lada Kalina, première à mettre en

application APW, a attiré de nombreux jeunes et a servi de pépinière pour former les futurs spécialistes du projet B0. Ainsi, l'expérience des vétérans s'enrichit du dynamisme des nouvelles générations

### **Depuis deux ans une petite révolution industrielle est en cours chez AVTOVAZ.**

Des dynasties entières travaillent chez le géant russe de l'automobile, et on peut y voir des parents travaillant aux côtés de leurs enfants. Dans une culture aussi profondément enracinée, le management du changement est tout un art. De nouvelles structures ont été créées, telles que les UET (Unités Élémentaires de Travail), et les lignes hiérarchiques ont été raccourcies. Dès le début de la collaboration avec AVTOVAZ, un important travail de formation a été engagé pour l'ensemble des collaborateurs afin de les former aux nouvelles méthodes et les ancrer dans une nouvelle culture qualité. Dans le cadre de ce projet (« 1 000 »), des stages ont été réalisés dans les usines de l'Alliance.

**Pascal Milliot, Directeur Général Renault Samara, Directeur Plateforme B0 Renault** *« Même si l'Alliance et AVTOVAZ ont des cultures, approches et systèmes de production différents, nous partageons le même objectif, refaire d'AVTOVAZ le fleuron de l'industrie russe. Avec mon homologue Mikhail Ryabov, nous nous réunissons tous les jours pour que chaque problème trouve une solution qui soit acceptée par tous. »*

### **Priorité à la formation pour mettre la qualité au cœur du dispositif**

**Mikhail Ryabov, Directeur Plateforme B0, AVTOVAZ :** *« Quand on travaille dans une équipe aussi internationale, il est essentiel de trouver un langage commun, au propre comme au figuré, C'est ce que nous avons réussi à faire avec Pascal. Les équipes ne peuvent bien travailler ensemble que si leur direction parle d'une voix. »*

Il a fallu tout d'abord créer un réseau d'instructeurs formés sur place par des experts Renault (une vingtaine au départ), qui à leur tour ont pu former l'ensemble des équipes. AVTOVAZ possédait par ailleurs déjà un centre de formation très important, au sein duquel ont été créées des écoles de dextérité

qui permettent aux opérateurs d'optimiser les gestes effectués. En 2011, dans le cadre du projet AVTOVAZ 1000, mille salariés russes (techniciens, ingénieurs et agents de maîtrise) issus des fonctions production, qualité et ingénierie ont été envoyés dans des usines du groupe pour être formés aux meilleures pratiques et méthodologies de l'Alliance.

D'autres formations ont été mises en place, concernant la standardisation des postes de travail et les outils d'analyse des problèmes.

Mais l'effort de formation ne s'est pas limité aux équipes d'AVTOVAZ : les équipes françaises aussi ont dû s'adapter. Ils ont reçu des formations spécifiques pour apprendre à mieux communiquer et à éviter les écueils inhérents à toute immersion dans une culture étrangère.

Le projet B0 est le fruit du travail d'une équipe multiculturelle, avec une forte composante féminine, venus d'horizons professionnels très différents.

### **Une révolution industrielle qui ne s'arrête pas aux portes de l'usine**

Renault ayant pour principe d'acheter des pièces développées par des fournisseurs locaux, il a fallu créer un tissu de fournisseurs locaux compétents, en s'assurant que la qualité des pièces converge avec les standards de l'Alliance. Une équipe commune de qualité et de développement des fournisseurs a été créée (un tiers de Renault et deux tiers d'AVTOVAZ) avec des résultats très concrets. Par exemple : le nombre de composants défectueux qui sont fournis à AVTOVAZ a été divisé par presque 10 sur les trois dernières années.

Afin de produire des véhicules d'une qualité de niveau international, RNPO et AVTOVAZ ont créé une équipe conjointe de qualité et de développement des fournisseurs et, en février 2011, l'Alliance Quality Academy (AQA), structure de formation commune de Renault et AVTOVAZ destinée à développer conjointement les compétences du personnel d'AVTOVAZ et de Renault en Russie, ainsi que des fournisseurs de ces compagnies.

Mais la mise en place du système de production de l'Alliance a entraîné des changements plus radicaux encore. Là où auparavant les fournisseurs se contentaient de fabriquer les pièces à l'aide des plans et des moyens définis par le constructeur, ils doivent aujourd'hui s'impliquer dans le développement même des pièces et des systèmes de production. Une task force Renault-Nissan-AVTOVAZ apporte son expertise (technologique, documentaire, process) afin de renforcer les fournisseurs dans cette perspective.

Là aussi, il faut savoir faire passer le fruit de l'expérience cumulée de l'Alliance dans un format compréhensible pour un contexte étranger. En parallèle, Renault et Nissan invitent leurs fournisseurs à s'installer en Russie pour accélérer la fabrication locale au meilleur niveau de qualité des pièces des véhicules et de la mécanique.

### **Une Alliance à trois pour réussir ensemble la révolution du marché automobile russe**



Pour l'Alliance Renault-Nissan en général, et la marque Renault en particulier, la Russie est une terre de défis et de succès : ainsi, depuis 2006, Renault Logan est dans le top 3 des ventes de véhicules de marque étrangère; et Sandero est depuis 2010 le deuxième bestseller de Renault. Et l'aventure continue avec le lancement fin 2011 de Renault Duster !

L'inauguration de la ligne B0 est un jalon de plus dans la saga de l'Alliance Renault-Nissan en Russie, et concrétisera la première réussite d'envergure du partenariat entre l'Alliance et AVTOVAZ, que symbolise le slogan scandé fièrement par les acteurs de ce défi : « **Trois marques, une ligne, une seule équipe** ».