

## « Marque, histoire, patrimoine : une dynamique se met en place »»

*Christian Pouillaude a été nommé début 2011 directeur de la marque Renault rattaché au directeur chargé des opérations, Carlos Tavares, après avoir occupé pendant cinq ans le poste de directeur commercial de Renault do Brasil. Entré chez Renault en 1973, il a fait ses premières armes au sein de la direction de la stratégie et du plan, avant de rejoindre la galaxie marketing et commerce en 1984. A la direction de la marque, Hélène Galzin est responsable du programme de valorisation du patrimoine historique et culturel de Renault depuis juin 2009 après une carrière de vingt-deux ans chez Renault marquée par la communication en usine, la coordination du projet des célébrations des "100 ans de Renault", la communication de l'alliance Renault-Nissan et un passage par les RH. Leurs deux missions sont en lien direct avec la conservation de la mémoire de Renault et sont clairement complémentaires. Ametis Infos a donc souhaité les rencontrer afin de leur poser quelques questions. Réponses croisées :*



Hélène Galzin, responsable de la valorisation du patrimoine historique et culturel de Renault  
© Renault communication / photo Philippe Stroppa - Studio Pons



Christian Pouillaude, directeur de la marque  
© Renault do Brasil DR

**Ametis Infos :**  
**Comment définissez-vous vos fonctions respectives ?**

**Christian Pouillaude :** Comme directeur de la marque, mon objectif prioritaire consiste à faire progresser l'attractivité de la marque Renault, avec en vue un enjeu économique évident et, objectif secondaire mais non des moindres, créer une culture du management de la marque –voire aujourd'hui des marques– au niveau mondial, puisque, changement radical, nous ne sommes plus mono-marque et que nous devons gérer pays par pays aussi bien Renault que Dacia ou Renault Samsung Motors et bientôt Lada. Il est banal de dire que le monde change mais, pour comprendre le changement intervenu chez Renault, il suffit de regarder parmi nos dix premiers marchés : le Brésil est 2<sup>e</sup>, la Russie 3<sup>e</sup> et la Turquie 4<sup>e</sup>, alors qu'il y a dix ans les pays ouest-européens trustaient le peloton de tête. Ceci implique que l'ensemble des acteurs prenne pleinement conscience de ce que la marque représente et quelle peut être sa valeur. La composante RH est très importante : en interne c'est

un facteur de fierté et de motivation et en externe un argument pour attirer les meilleurs candidats à l'embauche. C'est à ce stade que l'histoire intervient.

**Hélène Galzin :** Ce qui caractérise le programme de valorisation du patrimoine historique et culturel dont j'ai la responsabilité, c'est sa transversalité et son souci de cohérence. Au-delà des liens anciens et naturels avec la communication et le marketing, les parties prenantes de cette démarche sont non seulement les RH dans leur

dimension managériale et organisationnelle, ainsi que leur proximité avec les sensibilités syndicales et associatives, mais aussi l'immobilier dans sa relation avec la ville de Boulogne, la direction des affaires publiques et celle de la responsabilité sociale de l'entreprise. En un mot, c'est un sujet qui impacte toute l'entreprise. Dès le début, ma mission a consisté à créer des passerelles entre les différentes entités qui ont légitimement vocation à s'exprimer sur l'histoire de Renault, que ce soit Renault Classic, la SHGR, ATRIS ou AMETIS.



Bienvenue à l'usine de Curitiba ! © Renault communication / photo Rodolfo Buhner



Une partie de la collection Renault Classic stockée à l'usine de Flins.  
© Renault communication / photo Philippe Pons

#### Ametis Infos :

#### Dans quel cadre déployez-vous vos actions ?

**Hélène Galzin :** Je souhaite pouvoir mener des actions structurantes avec le soutien du comité de valorisation du patrimoine que nous réunissons régulièrement. Celui-ci rassemble toutes les directions de l'entreprise et un représentant des associations – en l'occurrence Yves Dubreil, président de la SHGR. Après une étude approfondie des dossiers qui lui sont soumis, il peut décider, si nécessaire, de les transmettre à l'instance supérieure : le comité de marque présidé par Carlos Tavares. J'ai également initié cinq groupes transverses : conservation des biens et des process, business, valorisation et animation, vie associative et lobbying externe et expression patrimoniale qui couvrent tout le champ des actions en lien avec l'histoire et le patrimoine. Les travaux de certains de ces groupes ont débouché sur plusieurs décisions concrètes.

**Christian Pouillaude :** Nous essayons avant tout d'être fédérateurs, en définissant un axe stratégique et en rassemblant les énergies et les passions pour faire avancer un secteur d'activités pour lequel nous ne disposons pas de moyens considérables. Nous sommes également leaders sous forme de projets. Ainsi, nous a-t-on demandé d'écrire une politique de protection et de conservation des biens patrimoniaux. Car, si l'histoire de Renault suscite toujours autant de passion et continue à mobiliser énormément de bonnes volontés, il nous faut à présent mettre en place une organisation et des process un peu plus structurés. C'est au cœur de la fonction centrale que nous devons assumer.

**Hélène Galzin :** Et si, a priori, nous ne sommes pas opérationnels sur le terrain, il y a néanmoins quelques actions que nous gérons ponctuellement en direct : le recueil de la mémoire orale, les conférences du patrimoine organisées en interne, la définition du schéma

directeur des archives historiques, en nous inspirant des *best practices* mises en œuvre par PSA, et la participation de Renault au projet du pavillon d'information de la SAEM sur l'île Seguin, tant en ce qui concerne notre participation financière, que la validation du contenu éditorial et l'animation événementielle qui sera assurée par la direction de la communication modèles & marque.

**Christian Pouillaude :** La direction de la marque a fondamentalement un rôle d'animation transversale. Nous sommes chargés de veiller à ce que, de l'amont à l'aval, dans le monde entier, l'entreprise soit en adéquation avec l'idée de la marque que nous voulons promouvoir. Par-delà les fortes inerties inhérentes à notre taille et à nos process, il faut s'assurer que tout le monde travaille dans la même direction. Nous ne nous substituons pas aux métiers mais je suis garant que la marque est présente dans l'ensemble de leurs décisions. Mais n'oublions pas que la marque passe avant tout par nos produits et notre gamme qui sont notre fer de lance, notre colonne vertébrale, nécessaire mais non suffisante. Nos grands partenaires sont, en amont, les directions du design, du produit et de l'ingénierie, avec un focus sur les prestations client et l'innovation et, en aval, celles que je qualifierais de responsables de la mise en scène de la marque : marketing, communication et commerce. Avec en arrière-plan une

préoccupation mondiale : comment installer la marque dans des pays tels que le Brésil, l'Inde ou la Russie ?

#### Ametis Info :

#### Quelles sont vos options à long terme en ce qui concerne l'histoire ?

**Hélène Galzin :** Préserver, conserver et partager : ce sont nos objectifs prioritaires. La gestion du patrimoine doit désormais s'inscrire dans la durée. Notre ambition est donc de mettre en place un ensemble cohérent d'actions pérennes qui, a priori, ne pourront pas être remises en cause du jour au lendemain, d'un simple trait de plume.

**Christian Pouillaude :** Nous nous appuyons sur trois fondamentaux. Premièrement : élaborer une politique de gestion des biens patrimoniaux sur la base d'un déploiement solide. Deuxièmement : élargir notre champ géographique. Car, s'il est évident que Billancourt demeure le berceau de la marque, il y a tout un pan de notre histoire qui s'inscrit en dehors de la France et de la région parisienne, que ce soit en Argentine, en Espagne, Turquie et dans bien d'autres pays. Il faut donner une ouverture internationale à l'histoire, dans les deux sens : de la France vers l'étranger et, réciproquement, des filiales vers la maison-mère. Troisièmement : mettre l'histoire au service du présent. Il y a beaucoup d'initiatives issues du marketing ces derniers temps ; raconter la saga de la Renault 5, celle de la Renault 4, etc., c'est mettre l'histoire au service de la communication commerciale et de la motivation des réseaux. Une des difficultés que nous aurons à surmonter réside dans le fait que l'institution – le corporate –, la marque et les produits portent le même nom, contrairement à Peugeot qui est parvenu à séparer PSA, l'institution, de ses marques commerciales Peugeot et Citroën. Cette question



Concession bimarque Renault - Dacia à Bucarest – © Renault communication / photo studio Pons

se pose particulièrement en France et beaucoup moins dans les autres pays, même ceux dans lesquels nous avons des usines, alors qu'ici, elle est perçue comme une problématique liée à la place de Renault dans l'histoire de la France. Mais, afin de clarifier les choses et de mieux positionner la marque, il faudra, sans renier ni ignorer le passé, peu à peu distinguer entre les approches corporate et commerciale. Je sais que ce ne sera pas facile. Le groupe réunit Renault, Dacia, Renault Samsung Motors et bientôt Lada, sans compter l'alliance Renault-Nissan et la coopération avec Daimler-Benz. Il nous faudra bien intégrer ces nouvelles dimensions dans la communication de l'entreprise et celle de la marque.

#### Ametis Infos :

**Cette dernière réponse conduit à vous demander : comment percevez-vous la difficulté que l'entreprise Renault rencontre parfois quand il s'agit d'assumer certains pans de son histoire ?**

**Christian Pouillaude :** Les entreprises, comme les individus, doivent assumer leur passé. Ce qui est formidable dans le passé de Renault, c'est qu'il est le reflet de l'histoire de France et que l'histoire de France s'est écrite chez Renault à de nombreuses reprises. Et dans cette histoire de France, il y a des pages sombres et des pages roses, de même que dans la vie d'un individu il y a des joies et des drames. Il faut avoir la capacité d'assimiler ces séquences qu'on ne peut pas gommer. Elles existent mais, avec le temps, elles entrent de plus en plus dans le champ de l'histoire et sont de moins en moins l'objet de débats idéologiques. Nous avons tout intérêt à ne pas les refouler et à pouvoir en parler, sans pour autant leur donner une importance hors du commun. Dans notre histoire, il y a des invariants de fond qui continuent à être pertinents ; des constantes en matière de politique industrielle, sociale et produit dont on doit conserver la mémoire. C'est une piste pour parvenir à réconcilier le Renault d'avant-guerre marqué par son haut-de-gamme devenu mythique et le Renault nationalisé d'après 1945 estampillé "populaire", même si le choix de fabriquer la Frégate montre que les liens avec la période précédente n'étaient pas totalement rompus. Un exemple supplémentaire du rapport évident qui existe entre la marque et son histoire.



Célébration des 50 ans de la Renault 4 par Renault Classic à l'occasion des World Series by Renault à Spa en 2011 © Renault communication / photo Gregory Lenormand - DPPI Média

#### Ametis Info :

**Est-ce que les choses bougent ? La place de l'histoire commence-t-elle à être perçue différemment ?**

**Hélène Galzin :** A ce poste depuis deux ans et demi, je constate une indéniable prise de conscience par les directions centrales de la valeur que constitue le patrimoine en termes d'image et de l'intérêt qui réside à améliorer les processus de sa conservation. Une dynamique s'est mise en route. Le patrimoine n'est plus uniquement abordé sous son aspect produit. La SHGR a vu sa légitimité renouvelée et un réel climat de dialogue et d'échange s'est instauré entre les différents acteurs. De jeunes historiens qui se sont exprimés à l'occasion des conférences du patrimoine ont nourri notre réflexion. Et nous avons commencé à établir des relations avec les institutions patrimoniales telles que l'INA, la BNF ou les Archives nationales afin d'examiner la possibilité d'éventuels partenariats. Par ailleurs, nous lançons en interne, à titre expérimental, un site intranet communautaire : [historyfans@renault](mailto:historyfans@renault). A terme, si la phase de test se révèle positive, cet espace virtuel permettra aux membres du personnel de l'entreprise amateurs de l'histoire de la marque d'échanger des anecdotes, de poster leurs archives et de débattre sur des thèmes qui leur seront proposés.

**Christian Pouillaude :** Si, en France et en Espagne, Renault a plus de cent ans d'histoire continue, nous avons moins de quinze ans de présence au Brésil comme en Russie. Et, par ailleurs, force est de constater qu'il est beaucoup plus difficile de construire une marque forte quand on est un constructeur généraliste. L'histoire s'impose donc comme une

composante essentielle de notre image pour lui donner de la consistance et de la cohérence. Nos objectifs de conquête sont désormais dans les marchés émergents où nous arrivons d'emblée avec une problématique multimarque et où nous partons d'une page blanche. C'est un avantage aussi bien qu'un inconvénient. Tout est à construire : quelle histoire raconte-t-on sur Renault et quelle consistance donne-t-on à la marque ? C'est alors que l'histoire devient un levier essentiel. Si les Brésiliens, que je connais bien, sont en majorité peu férus d'histoire, les asiatiques ont dans ce domaine une attitude totalement différente. Et pouvoir s'appuyer sur l'histoire d'une entreprise née au XIX<sup>e</sup> siècle est porteur de valeur pour les clients asiatiques. A titre d'exemple, il suffit de voir la publicité de la SM 7 en Corée qui fait référence aux Renault haut de gamme des années 30. Pour la marque, l'histoire est efficace parce qu'elle apporte des preuves irréfutables. Renault c'est la prise directe, la Renault 4, le turbo, les monospaces, etc. En déclarant : "si nous sommes ainsi, c'est que nous l'avons toujours été", nous renforçons la perception de notre discours. La légitimité et la crédibilité d'une marque s'enracinent nécessairement dans son histoire.

**Hélène Galzin :** Et la présence de Renault dans le pavillon de l'île Seguin va être l'occasion d'en donner prochainement une illustration concrète. Ce sera, sur ce site emblématique, l'occasion d'exprimer avec force la volonté de sauvegarder et de valoriser le patrimoine et l'histoire de l'entreprise qui guide notre action.

**Propos recueillis par Pierre Zigmant**