

Les conditions de réussite de l'alliance RENAULT-NISSAN

Carlos Ghosn

président, Nissan (Motor Co., Ltd.)

La renaissance de Nissan : alliance de l'audace et de la détermination ?

Dans un environnement où les rapprochements, en particulier dans le secteur de l'industrie automobile, se multiplient et où pourtant ses mouvements ne se traduisent pas toujours par des réussites, loin s'en faut, il est parfaitement légitime de soumettre cette question à ceux qui se sont engagés dans ce mouvement.

RENAULT ET NISSAN ont signé une alliance le 27 mars 1999, accord par lequel Renault est devenu actionnaire de Nissan à hauteur de 36,8 %.

Mais à cette période-là, Nissan, deuxième constructeur japonais, qui a produit en 1999 plus de 2 400 000 véhicules, se trouvait dans une situation financière alarmante, avec un endettement net de 2,4 trillions de yens (150 milliards de FF – au taux actuel du yen). L'entreprise avait enregistré des résultats négatifs au cours des huit dernières années (excepté en 1996) et voyait ses parts de marché mondiales décroître de 6,6 % en 1991, à 4,9 % en 1999 (ce qui représente un volume supérieur à 600 000 voitures, la production totale de la marque Volvo en 1998).

Cette alliance Renault-Nissan a pu apparaître, lors de son annonce, comme un pari un peu fou, comportant des risques parfois qualifiés d'insurmontables : distance et choc des cultures, d'une part, situation financière dramatique de Nissan d'autre part. Après un peu plus d'une année de travail, il est temps de revenir sur ce qui a été accompli pour en tirer quelques enseignements.

Trois conditions au moins me paraissent essentielles : la renaissance de Nissan, la stratégie de croissance

rentable et cohérente de l'ensemble Renault-Nissan dans une approche équilibrée du partenariat, enfin la coexistence de deux identités de marques distinctes et fortes.

Il est indéniable que la première condition, à court terme, de réussite de l'Alliance est de redresser la situation financière et de remettre Nissan sur le chemin de la croissance rentable. Il faut que Nissan se rapproche de la performance de Renault qui lui-même a encore beaucoup de potentiel. Le contrat de base est clair : ce que nous faisons chez Nissan, c'est d'abord pour Nissan et c'est dans l'intérêt de l'alliance Renault-Nissan.

Autrement dit ce qui est bon pour Nissan est bon pour l'Alliance. Nous verrons, dans un premier temps, comment l'équipe de Nissan a commencé à relever ce défi.

Mais cette équipe s'appuie en partie sur l'expérience et les positions actuelles de Renault.

Ce qui nous conduit à la seconde condition intimement liée à la première et qui produira ses pleins effets à moyen terme : le développement des synergies entre les deux entreprises, qui permet de doter l'ensemble Renault-Nissan d'une stratégie cohérente et coordonnée de croissance rentable mais également de soutenir l'effort de redressement de Nissan :

parce que les succès de l'Alliance sont nécessaires à Nissan autant que le redressement de Nissan est indispensable à l'Alliance.

Le troisième élément essentiel c'est le respect absolu et intangible des marques de chacun, dans le cadre d'une vision globale et partagée. C'est un des principes fondateurs de l'alliance Renault-Nissan. Il constitue le socle d'un partenariat équilibré.

Transformer une entreprise orientée volume en une entreprise orientée clients – profits : le plan de redressement de Nissan

Comment avons-nous mis en œuvre ce plan de croissance et de réduction de coûts ?

La première étape de notre action chez Nissan a consisté à établir un diagnostic approfondi, précis et chiffré, sans compromis ni complaisance. Pendant toute cette période, qui a duré environ trois mois, il s'agissait de comprendre de l'intérieur les rai-

sons du déclin de Nissan et de sa perte de compétitivité – le contexte, la stratégie, les choix et les actions engagées, en étant réellement à l'écoute des employés et responsables de Nissan. Nous avons proscrit toute attitude conquérante, arrogante ou agressive.

Dans le même temps, cette phase d'observation et de diagnostic nous a permis d'étudier et de reconnaître les atouts indiscutables de Nissan, dans des domaines tels que la qualité et la fiabilité des produits, les compétences technologiques et industrielles mais aussi la dimension internationale de cette entreprise : Nissan est en effet présent en Asie, en Europe et aux États-Unis, avec à chaque fois des implantations industrielles et commerciales significatives. Au-delà de ces trois grandes zones stratégiques, Nissan a une présence effective au Mexique et en Amérique centrale, au Moyen-Orient, en Australie.

Ce diagnostic exigeant nous l'avons conduit en associant les membres de Nissan. Nous avons d'ailleurs constaté, sans que cela constitue véritablement une surprise, qu'ils étaient parfaitement conscients de la dégradation des résultats, qu'ils en avaient bien sou-

vent analysé les causes et que de surcroît ils avaient un certain nombre de solutions à proposer pour en sortir.

L'adhésion du personnel est une condition de réussite du plan de renaissance.

Nous avons ensuite construit le plan comme un ensemble de mesures de redressement et de reconquête, et l'avons annoncé le 18 octobre 1999 (soit six mois après la signature de l'Alliance) à la presse et de façon simultanée en interne et à nos partenaires extérieurs, fournisseurs et concessionnaires. Un plan de ce type doit être expliqué et argumenté. Il était très important de partager notre diagnostic ainsi que les solutions que nous préconisons et avons décidé de mettre en œuvre.

Et cet effort de communication nous le poursuivons, en informant régulièrement nos collaborateurs et partenaires sur les résultats et l'avancement du plan. Car plus la situation de l'entreprise est délicate, plus la communication doit être précise, simple et claire. Elle doit être comprise depuis l'ouvrier jusqu'à l'analyste financier. Elle doit renforcer la motivation de chacun et la confiance dans les actions entreprises.



© NISSAN

Brièvement, ce plan peut se résumer à trois engagements majeurs : le retour à la rentabilité en mars 2001, une hausse à un minimum de 4,5 % de la marge opérationnelle et une dette réduite de moitié (6,3 milliards de dollars) d'ici mars 2003. Le premier de ces engagements est en passe d'être atteint. Fin mars 2001, à l'issue de la première année fiscale pleine, Nissan devrait connaître son premier exercice bénéficiaire depuis quatre ans.

Le respect de ces engagements passe par un plan de réduction des coûts important, une réallocation de ressources au profit de la croissance, un plan de développement produits ambitieux et une remise à plat de l'organisation mondiale et du management de l'entreprise.

Nous avons élaboré ce plan dans un temps très court, puis l'avons mis en route sans attendre, à la fois parce que la situation ne pouvait plus durer et parce qu'il fallait réinsuffler le sens de l'urgence à Nissan.

Aujourd'hui, où en sommes-nous de ce plan de redressement parfois qualifié de "mission impossible" ?

Globalement le *Nissan Revival Plan* se déroule selon nos prévisions, avec quelques différences suivant les secteurs.

Le reengineering de la fonction achats et la mise en œuvre d'une procédure de sélection des fournisseurs basée sur des critères de performance donnent des résultats très encourageants, et même meilleurs que prévus. Nous serons en ligne avec notre objectif de réduction des coûts de 8 %, puisque 80 % de nos fournisseurs se sont engagés dans ce sens, et nous sommes confiants sur l'objectif de 20 % à la fin de l'exercice fiscal 2002.

La partie industrielle du plan, qui vise à concentrer et réduire les capacités de production, est engagée. Toutes les opérations préalables aux fermetures d'usines sont dans les temps. Nous avons déplacé cet été les lignes de production de la *March* et de la

Skyline. 80 % du personnel de l'usine de Murayama, l'usine la plus importante que nous allons fermer en mars 2001, sont prêts pour un transfert.

Mais trop souvent les commentateurs retiennent le volet "réduction des coûts" du plan de renaissance. Or on ne relance pas une entreprise en difficulté en "attaquant" uniquement ce versant-là de la montagne.

Nous sommes en train de remettre en place les fondements mêmes d'un développement durable et profitable de Nissan.

Notre diagnostic a fait apparaître que, pour assurer son développement, Nissan avait besoin de nouveaux produits, d'une orientation client plus affirmée, d'un renforcement de la marque, d'un partenariat plus exigeant avec le réseau de distribution et d'un marketing innovant et plus démarqué de la concurrence.

Une réflexion approfondie pour doter la marque Nissan d'une nouvelle identité a été engagée ainsi qu'un plan produit très ambitieux : 22 nouveaux produits seront lancés dans les trois ans à venir et les années suivantes nous proposerons une moyenne de 7 nouveaux produits par an. Ils seront le reflet de la nouvelle identité de la marque. Ce plan produit est soutenu par des investissements conséquents. Ils représenteront 60 % du total de nos investissements pour l'année fiscale 2000. C'est bien d'un recentrage de nos ressources vers ce qui est pour un constructeur automobile le *core business* : un plan produit solide en phase avec les attentes de nos clients ou des tendances perçues.

Enfin signalons les évolutions dans l'organisation et le management : début avril nous avons retouché l'organisation du groupe, pour le rendre plus réactif, plus transversal et plus global. Nous avons aussi introduit dans la gestion du personnel et dans le management des principes nouveaux. Ils remettent parfois en cause des traditions, mais ils sont néanmoins bien acceptés par des acteurs qui, pour la plupart, avaient soif de performance.

En octobre 2000, nous aurons les résultats du premier semestre de l'année "1" du "*Nissan Revival Plan*". Nous aurons ensuite une visibilité

beaucoup plus claire en mai 2001, quand nous aurons passé le cap de la première année de ce plan.

La presse ne s'y est pas trompée, qui voit dans les premiers indices du redressement de Nissan je cite [un signe que] "l'alliance [...] présentée initialement comme un pari extrêmement difficile est bien engagée" ¹.

Passons maintenant à la seconde condition de réussite de l'alliance Renault-Nissan.

Un partenariat équilibré à la recherche des synergies

Les groupes de travail conjoints, mis en place dans tous les métiers, dans le cadre de l'Alliance, ont deux objectifs principaux : identifier toutes les opportunités de croissance commune et repérer les opportunités de gains par la mise en commun des compétences et savoir-faire, des acquis ou des positions respectives de chaque partenaire. Les sommes ainsi dégagées étant mises au service de la croissance future.

C'est dans l'équilibre entre deux partenaires forts qu'il y aura une véritable alliance efficace avec d'importantes synergies.

Concrètement plusieurs chantiers sont engagés : une plate-forme ² commune équipera les remplaçantes des *Micra*, *March*, *Cube* de Nissan et *Clio* et *Twingo* de Renault soit plus de 1,2 million de véhicules ; un plan de plate-forme doit nous conduire à un total de 10 plates-formes communes en 2010 ; un plan d'organes mécaniques commun ; un plan d'achat commun pour bénéficier au maximum des effets d'échelle très importants dans l'industrie automobile. Dans le domaine de la distribution, nous mettons en commun nos savoir-faire et nos implantations respectives, afin de réaliser des économies sur tout ce qui n'est pas visible pour les clients – ce que nous appelons les *back-office* –

1 - *Automotive News*, juillet 2000.

2 - Un ensemble de pièces et fonctions assemblées, constituant le soubassement et la base roulante d'un véhicule.

en suivant le principe de base : le mieux implanté soutient le développement du partenaire. C'est le cas en Europe où Nissan s'appuie très largement sur le réseau dense de Renault, pour atteindre à moyen terme une part de marché cumulée de 17 %. Dans d'autres pays comme le Mexique, c'est Nissan qui facilite le retour de Renault sur ce marché et qui assurera même la production de véhicules Renault dans son usine de Cuernavaca, dès le début de 2001. Au passage, ces productions additionnelles permettent à Nissan d'optimiser l'utilisation de ces capacités de production, dans ce pays. Une illustration très concrète de "ce qui est bénéfique à l'Alliance est bénéfique à Nissan, et bien sûr bénéfique à Renault".

Dans le même temps chacun poursuit une stratégie de croissance rentable, avec des produits, des gammes et des identités de marque distinctes.

Apprentissages réciproques et ouverture d'esprit au service de la croissance

Nous avons identifié des domaines de compétences et de savoir-faire où des différences existent entre Nissan et Renault. Au sein de groupes de travail conjoints, nous mettons systématiquement en œuvre les échanges pour favoriser au maximum les apprentissages de "best practices" et élaborer, chaque fois que c'est nécessaire, des références communes. C'est un processus continu, qui vise à créer ensemble de la valeur pour les deux entreprises.

C'est le cas, par exemple, dans le domaine de la qualité.

La qualité et la fiabilité des produits Nissan sont réputées mondialement et contribuent à l'identité de la marque. Notre qualité est faite de rigueur et de méthode. Elle ne s'improvise pas. Les standards de qualité Nissan intéressent Renault qui peut comprendre de l'intérieur comment, chez Nissan, nous réalisons la qualité. Sur cette base nous sommes en train d'élaborer des standards communs, car si nous voulons développer des plates-formes communes, si nous

devons utiliser des usines communes, nous ne pouvons pas avoir deux instruments distincts pour mesurer la qualité de nos produits. Nous avons décidé dès l'origine de l'Alliance qu'en aucun cas la qualité ne devait être un facteur différenciant entre Renault et Nissan.

Sur le plan industriel, Nissan a des usines très performantes, dont la productivité est reconnue pour être parmi les plus élevées au monde.

Dans l'étude comparative menée par l'EIU³, l'usine de Sunderland, dans le nord de l'Angleterre, apparaît comme la plus productive en Europe depuis trois ans. De son côté, l'usine de Smyrna, dans le Tennessee, s'est également placée en première position aux États-Unis, en 1999, d'après une étude du Harbour report⁴.

Eh bien, nous incitons au maximum d'un côté les ingénieurs de Renault à visiter et étudier en profondeur cette usine, de l'autre les ingénieurs de Nissan à être ouverts à l'échange, à expliquer leurs méthodes afin que chacun des partenaires puisse profiter de cette avance que nous avons sur nos concurrents.

De son côté Nissan a des choses à apprendre de Renault en matière de management de la réduction des coûts ou de politique d'achat – ce qui a été utile dans l'élaboration du Plan de renaissance de Nissan – mais aussi en matière de design, d'innovation et de créativité.

Depuis trop longtemps Nissan commercialise des voitures d'ingénieurs, des voitures fiables et technologiquement très avancées mais sans âme particulière et au design trop classique. Prenez la *Skyline GTR*, le bijou de la gamme. Cette voiture est un tigre aux allures de chaton. Sa technologie et ses performances remarquables sont handicapées par un design décalé par rapport à ses qualités routières. Renault, reconnu pour son design audacieux, peut soutenir Nissan dans son souci de mieux coller aux exigences de ses clients dans ce domaine.

Nous avons instauré un comité commun de Design ("*Joint Design Policy Group*") associant les 2 patrons du Design de Renault et de Nissan.

Ce comité a pour vocation de faciliter l'échange d'information sur les pratiques et projets respectifs, d'intensifier l'ouverture au partenaire – au travers par exemple d'échanges de designers – ou de mettre à niveau les équipements et outils pour les rendre communicants. Tout cela au service de gammes distinctes mais cohérentes, du point de vue de leur identité et de leur design.

À titre d'exemple, grâce à Renault, Nissan, qui par le passé s'adressait à des prestataires pour concevoir ses concept-cars, va maintenant développer une véritable politique de concept-cars conçus en interne, et utilisés autant pour montrer aux clients les tendances du design Nissan que pour imprégner les designers maison d'une nouvelle culture de la marque.

Ces échanges approfondis et réguliers, menés en toute loyauté dans le respect de l'histoire de chacun, sont la base du travail mené en commun. La transparence dans les échanges ainsi que la sincérité et la fiabilité des informations mises en commun sont encouragées à tous les niveaux.

Des marques fortes et distinctes au service de l'Alliance

Pour faire de Renault-Nissan un ensemble plus riche que la seule addition de nos chiffres d'affaires, nous avons imaginé un concept original, celui d'alliance binationale. Des différences manifestes entre ces deux entreprises, souvent pointées comme un facteur de risques, nous faisons une opportunité pour l'ensemble : un ensemble où la double nationalité et la double culture sont considérées comme des facteurs complémentaires et enrichissants, plutôt que pénalisants ; un ensemble où chaque marque reste indépendante pour éviter can-

3 – The Economist Intelligent Unit, Centre d'étude anglais indépendant qui depuis cinquante ans produit des études comparatives notamment sur l'industrie automobile, membre de "The Economist Group".

4 – Harbour report : Centre d'étude de même nature, qui conduit des études comparatives aux États-Unis.

nibalisation ou redondance entre les modèles. La séparation des marques est garantie par l'identité technique et culturelle forte de chacune des entreprises.

Un véhicule Nissan est et restera un véhicule dont les fondamentaux sont conçus au Japon par des Japonais. Il est et restera radicalement différent d'un véhicule Renault à l'identité française reconnue par tous.

D'autres exemples dans l'industrie automobile montrent que la distinction des marques au sein d'un groupe multimarque n'est pas toujours facile ; chacun reconnaît pourtant que c'est un facteur de succès incontestable : maintenir des identités séparées, c'est s'assurer que les clients de chacune des marques y trouvent ce qu'ils attendent de spécifique.

C'est pourquoi nous appliquons ce principe à tous les niveaux : en amont dans les phases de design et d'ingénierie aussi bien qu'en aval dans la distribution.

Le "Joint Design Policy Group", cité plus haut, en est une illustration. Il s'assure du subtil équilibre entre des véhicules aux "looks" bien distincts, entre chaque marque, autant que de la cohérence des marques entre elles.

Dans l'ingénierie, il s'agit de réussir la mise en commun de fonctions pour obtenir les effets d'échelle, propres à réduire nos coûts et nos délais globaux de conception, tout en continuant à concevoir séparément les fonctions différenciantes d'un véhicule (éclairage, sièges) ou à procéder aux mises au point spécifiques qui rendront un véhicule identifiable à sa marque (tenue de route, freinage).

Dans un esprit identique les projets dits de *cross-badging*, qui consistent à utiliser dans une gamme un des produits du partenaire, plutôt que d'en développer un soi-même, font l'objet d'analyses très pointues pour mesurer l'effet de ces produits "empruntés" au partenaire sur la clientèle et sa perception de la marque. Et chaque fois qu'un risque de confusion des marques apparaîtra nous serons extrêmement vigilants. Dans les faits, ces projets de *cross-badging* resteront limités.

Enfin, en aval le respect des deux marques passe par le maintien de réseaux de distribution distincts.

On ne verra pas de Nissan dans un show-room Renault, et inversement. Il est essentiel pour un constructeur automobile de maintenir la relation directe avec ses clients, au travers de son réseau.

Même si nous mettons en commun des moyens, des supports ou des activités de *back-office*, tels que nos systèmes informatiques ou notre logistique, parce qu'il y a des économies considérables à faire à ce niveau, nous maintiendrons une stricte séparation de nos points de ventes.

Les véhicules, leur design, leur qualité, leur niveau d'équipement, mais aussi les services associés, de garantie, de financement ou d'assurance ou encore le service après-vente sont caractéristiques de la marque. De même la relation au concessionnaire, celui de son quartier, importe au client.

Une approche commune à long terme, la croissance rentable construite sur la confiance – et notamment celle qui existe au niveau des dirigeants –, doublée d'une indépendance des marques et d'une véritable autonomie de décision, voilà ce qui fait aujourd'hui l'originalité de l'alliance Renault-Nissan et qui nous rend confiants quant à son avenir. ■