

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI***
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires
(liste au 1^{er} septembre 2002)

**RENAULT-NISSAN,
LES COULISSES DE L'EXPLOIT**

par

Georges DOUIN
Directeur général adjoint plan-produit
et opérations internationales
Membre du directoire Renault-Nissan

Séance du 5 avril 2002
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Pourquoi et comment Renault s'est-il lancé dans l'alliance avec Nissan ? Georges Douin, qui a été mêlé de près à cette aventure, explique comment les deux entreprises se sont efforcées de construire un subtil équilibre pour aboutir non à une fusion, mais à un vrai partenariat, permettant à Nissan de se redresser et à Renault de se développer à l'international. Cette démarche a été facilitée par une grande complémentarité dans les produits et les savoir-faire des deux entreprises, mais l'Alliance, qui mène une politique de convergence industrielle et d'efficacité économique, saura-t-elle préserver durablement l'identité de chaque marque ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Georges DOUIN

Je suis entré en 1967 chez Renault et j'y ai fait toute ma carrière, pour l'essentiel dans l'ingénierie. En 1992, lorsque Louis Schweitzer est devenu président, j'ai été nommé au comité exécutif et j'ai été chargé de la gestion des opérations internationales ; c'est à ce titre que j'ai été, dès l'origine du projet, en 1998, impliqué dans l'opération Renault-Nissan.

Pourquoi cette alliance ?

À l'époque, Renault s'était remis de son échec avec Volvo en 1993 ; sa situation financière était satisfaisante, avec une excellente structure de coût due en particulier aux initiatives de Carlos Ghosn, entré dans l'entreprise en 1996 ; la structure industrielle était assainie et efficace, l'endettement négatif. Renault était porté par un produit nouveau, le Scénic, sorti en 1996, qui avait contribué à créer un nouveau segment en Europe et y avait rendu l'entreprise plus visible ; depuis la chute du mur de Berlin, le progrès de la pénétration en Europe du Nord et notamment en Allemagne avait été considérable.

Nous étions prêts pour de nouvelles ambitions de croissance à l'international : nous ne réalisons que 15 % de nos ventes à l'extérieur de l'Europe occidentale, nous avons deux bastions dans le reste du monde, l'Argentine et la Turquie, mais nous étions absents du marché américain et du marché asiatique. Il n'était pas question pour nous de retourner aux États-Unis, où nous avons essuyé deux échecs successifs ; en revanche, nous ne pouvions pas continuer d'être absents de l'Asie. Mais il nous paraissait difficile de nous y implanter seuls, car nous ne disposions pas des mêmes moyens que, par exemple, General Motors, capable de mener des actions de lobbying extrêmement puissantes.

Nous avons donc cherché un partenaire, d'abord chez les Coréens ; puis, compte tenu des difficultés que rencontraient les constructeurs japonais, il nous a paru envisageable de faire affaire directement avec l'un d'entre eux.

Les forces et les faiblesses de Nissan

Nous avons donc commencé à passer en revue les différents constructeurs japonais, avec leurs forces et leurs faiblesses. Parmi eux, Nissan, souvent considéré comme le seigneur des constructeurs japonais, offrait un certain nombre d'atouts : la plupart de ses ingénieurs viennent de l'université de Tokyo, qui est un peu l'équivalent de notre École polytechnique ; ses extraordinaires performances en termes de qualité industrielle en font la référence mondiale en la matière ; enfin, c'est le plus international des constructeurs japonais, avec une bonne implantation au Japon, en Europe et aux États-Unis. Dans ce dernier pays, Nissan nous paraissait d'ailleurs susceptible de connaître un très fort développement, contrairement à Mitsubishi, dont l'image était ternie par des problèmes de fiabilité des produits et de harcèlement sexuel dans l'entreprise.

Nissan présentait cependant des faiblesses : si l'entreprise en général était saine, elle n'était pas focalisée sur la notion de rentabilité, d'où des résultats financiers catastrophiques. Lors du salon de Tokyo, en 1995, j'avais été émerveillé par le feu d'artifice des produits nouveaux de Nissan, et je ne comprenais pas comment une telle variété était possible, alors que chez Renault, nous étions continuellement arrêtés dans nos ambitions dès les premières analyses de coût ; interrogeant un responsable, celui-ci m'a répondu sans hésitation : « *C'est très simple : nous perdons de l'argent sur la plupart de ces produits !* ». La structure hiérarchique et organisationnelle était devenue lourde et conservatrice et il paraissait impossible d'aller à l'encontre de ce qui semblait une fatalité.

Une complémentarité exceptionnelle

En allant plus loin dans l'analyse, nous nous sommes rendu compte qu'il existait entre les deux entreprises, toutes deux généralistes et produisant chacune un peu plus de deux millions de véhicules, une complémentarité presque miraculeuse.

Sur le plan des produits, Renault est essentiellement un constructeur de voitures moyennes, la Mégane représentant son centre de gravité, alors que Nissan a davantage développé le segment des grosses voitures : Renault et Peugeot produisent au maximum deux cents moteurs V6 par jour dans leur usine commune, alors que dans le même temps Nissan en fabrique deux mille. De par sa présence en Asie et aux États-Unis, Nissan fabrique également des modèles très peu répandus en Europe, comme les pick-up et les dérivés 4x4 (Sport Utility Vehicles) ; en revanche, Renault fabrique beaucoup plus d'utilitaires que Nissan.

Cette complémentarité s'observait également sur le plan de l'organisation et des savoir-faire : maîtrise des coûts, stratégie globale de gestion des plates-formes et des achats, produits et style innovants chez Renault ; études et technologies avancées, productivité des usines, maîtrise de la qualité chez Nissan.

Les Français sont-ils des gens sérieux ?

Pour faire aboutir cette alliance, nous souffrions malgré tout d'un déficit d'image : la France est connue pour ses produits de luxe, sa gastronomie, son art de vivre, mais en termes de puissance industrielle, elle disparaît derrière sa voisine l'Allemagne ; de plus, les Français passent pour arrogants, peu sérieux, volatils.

Pour devenir crédibles aux yeux de Nissan, nous avons dû faire nos preuves : pendant neuf mois, à partir de la première rencontre entre les deux présidents, qui avait eu lieu en juillet 1998, deux équipes d'une centaine de personnes dans chaque entreprise ont mené une étude de fond sur vingt sujets communs, de façon extrêmement rigoureuse, pour définir quelles seraient les valorisations économiques réalisables ; trois ans après la signature de l'Alliance, à quelques exceptions près, nous sommes toujours sur la trajectoire qui avait été élaborée dès ce stade.

Malgré ce travail en profondeur, les négociations auraient pu ne pas aboutir, car pendant ce temps, Daimler Chrysler, qui était en train de préparer une joint-venture avec Nissan dans le secteur des camions, a envisagé une opération de plus grande envergure, et nous avons dû accepter d'être mis en compétition avec ce groupe, alors que c'était contraire aux premiers engagements pris. Mais ce concurrent, dangereux pour nous, s'est finalement retiré : l'alliance Daimler-Chrysler était encore trop récente, des difficultés surgissaient, et le conseil d'administration de Daimler-Chrysler n'a pas voulu un ménage à trois alors que le ménage à deux fonctionnait mal.

Alors Nissan, acculé par ses créanciers à prendre une décision à la fin de son année fiscale, a signé avec Renault cet accord qui avait été préparé depuis de longs mois déjà.

Un groupe bi-national et non une fusion

L'objectif clairement affiché par Louis Schweitzer était la construction d'un groupe bi-national et en aucun cas une fusion ; il s'agissait d'établir un équilibre subtil entre les deux sociétés, cet équilibre étant garanti par la charte de l'Alliance, qui est un symbole d'adhésion à des valeurs communes telles que l'ambition et la volonté de réussir, la performance, la confiance et le respect mutuels, l'équilibre, la loyauté.

Chez Renault, compte tenu de l'échec de la fusion avec Volvo, nous étions extrêmement attentifs à cette nouvelle donne. Du reste, la volonté de trouver un équilibre dans le partenariat a été plus facile à mettre en œuvre que dans l'opération Volvo, notamment du fait de la différence de situation en ce qui concernait les deux ingénieries : les ingénieurs Renault n'avaient jamais considéré l'ingénierie de Volvo comme supérieure, d'autant qu'elle était

quatre fois inférieure en nombre ; en revanche, ils reconnaissaient la *world class* de l'ingénierie de Nissan.

Lors de la signature de l'accord, Renault a acheté 37 % du capital de Nissan, mais chacune des deux entreprises conservait son autonomie, sa responsabilité, son conseil d'administration, ses actionnaires, ses clients, etc. Les deux comités exécutifs devaient, lors de leur réunion mensuelle, prendre les décisions de façon consensuelle ; elles étaient préparées par un bureau de coordination, un secrétariat chargé du planning, de l'évaluation économique, de la communication. L'essentiel des tâches était assuré par vingt groupes de travail, dont onze groupes techniques et neuf supports fonctionnels pour tout ce qui concernait les aspects juridiques, financiers, ou informatiques.

Nissan Revival Plan

Aussitôt après la signature a commencé pour Nissan une opération de redressement avec des objectifs extrêmement rigoureux. Pour mener cette opération à bien, nous avons fait un apport de cinq milliards de dollars, qui a redonné confiance aux banquiers de Nissan et lui a permis de renégocier sa dette, et nous avons envoyé au Japon une trentaine de cadres triés sur le volet, avec à leur tête Carlos Ghosn. Ces cadres à fort potentiel étaient volontaires, et il leur était demandé une très forte implication personnelle : Carlos Ghosn avait annoncé qu'en cas d'échec, ils démissionneraient tous ensemble, ce qui rendait crédible leur implication et leur confiance dans l'opération.

Les changements opérés ont vraiment bousculé les habitudes locales.

Le plus souvent au Japon, le conseil d'administration n'existe pas en tant que tel ; il est confondu avec le comité exécutif qui, dans le cas de Nissan, comptait trente-huit membres : il est facile d'imaginer qu'on ne puisse pas prendre des décisions très courageuses avec un comité exécutif aussi nombreux. Aujourd'hui, le comité exécutif ne compte plus que dix personnes.

Par ailleurs, Nissan possédait mille trois cents filiales : il faut savoir qu'au Japon, il n'est pas imaginable d'être commandé par un plus jeune que soi ; quand un cadre dirigeant atteint un certain âge, on lui confie souvent la présidence d'une filiale, alors même qu'il n'est plus forcément en état de la gérer. Sur les mille trois cents filiales, seulement cinq ont été considérées comme stratégiques. Les jeunes ont pris une place plus importante dans l'entreprise, ainsi que les femmes qui, au Japon, ont souvent tout juste le droit d'être secrétaire jusqu'à vingt-cinq ans. Les primes à l'ancienneté ont été remplacées par des primes individualisées et un système de stock-options a été mis en place.

Depuis des années, Nissan s'épuisait à essayer de suivre Toyota sur le plan de la technologie et de la diversité. Alors que je peux vous décrire de mémoire la gamme de Renault en dix minutes, aucun ingénieur japonais n'était capable de décrire celle de Nissan en moins d'une demi-heure, et il devait pour cela consulter des papiers, car il était incapable de connaître tous les modèles : Nissan disposait de quarante plates-formes et de quatre-vingts modèles différents.

Enfin, le système de distribution, reposant sur des réseaux concurrents, était très peu efficace, et l'engagement industriel au Japon était médiocre puisque les usines connaissaient une surcapacité de l'ordre de 50 %.

Les mesures prises pour redresser la situation ont été brutales, mais efficaces. Les coûts des achats ont été réduits de 20 % ; cinq usines ont été fermées et vingt et un mille personnes ont été licenciées. Grâce à la politique menée par Carlos Ghosn, dès 2000, Nissan était revenu à l'équilibre d'exploitation et enregistrait des résultats positifs : au premier semestre 2001, la marge opérationnelle consolidée était de 6,3 % du chiffre d'affaires ; la dette, qui s'élevait à mille quatre cents milliards de yens, a été divisée par deux. En même temps, Nissan a réussi à lancer rapidement de nouveaux modèles (treize nouveaux produits lancés pendant l'exercice 2002) et à créer une nouvelle dynamique de croissance.

Pour contrer les rumeurs selon lesquelles Renault allait vider l'entreprise de ses savoir-faire, Carlos Ghosn a fait des investissements lourds dans la recherche et le développement, lancé un grand programme de recherche sur la pile à combustible (huit cents millions de dollars), très en avance sur ce qui se fait en Europe, et recruté un nouveau designer qui a rendu les nouveaux produits beaucoup plus attractifs que les précédents.

Actuellement, Carlos Ghosn lance un deuxième programme encore plus ambitieux, le Plan 180, beaucoup plus tourné que le précédent vers la croissance ; "180" signifie 1 million de voitures vendues supplémentaire, 8 % de marge opérationnelle, et zéro endettement.

Convergence industrielle et efficacité économique

Les trois ans passés depuis la signature du contrat ont été consacrés à la mise en œuvre du plan défini au départ, dont les deux idées fortes étaient "convergence industrielle et efficacité économique".

Dix plates-formes communes

Le premier élément de ce plan était la convergence vers une série de dix plates-formes communes devant permettre de réaliser l'ensemble des gammes des deux constructeurs.

Une plate-forme se compose du châssis et de tous les composants mécaniques fixés dessus : moteur, trains, armatures de sièges, commandes de la boîte de vitesse, réservoir, etc. Ces composants ne sont pas forcément identiques et leurs dimensions peuvent même être très variables, mais ils peuvent passer par les mêmes lignes de tôlerie, d'emboutissage, ou encore d'assemblage : les robots sont programmés pour des points de soudure distincts, mais qui répondent à une même logique d'assemblage. Une plate-forme se définit donc comme une combinaison produit/ingénierie/process industriel, qui permet de construire facilement ensemble une famille de produits.

Une plate-forme coûte évidemment très cher ; on n'en change qu'à l'occasion du renouvellement d'un produit. Comme il se trouvait que Nissan préparait pour 2002 la sortie d'une nouvelle petite voiture, l'entreprise a saisi dès 1999 cette opportunité d'adopter l'un de nos avant-projets ; cette décision courageuse a été un événement très important, parce que très rapide, pour la réussite de l'alliance Renault-Nissan. La plate-forme en question sera également utilisée par Renault à partir de 2005, au moment du renouvellement de la Clio et de la Twingo, mais dès 2002, ce sera au tour de Renault de prendre l'initiative, avec l'adoption d'une deuxième plate-forme commune, à l'occasion du renouvellement de la Mégane.

Ces deux plates-formes représenteront à elles seules plus de 50 % de la production Renault-Nissan ; l'asymptote de l'efficacité économique sera donc atteinte dès 2004-2005 ; nous devons veiller ensuite, entre 2005 et 2010, à assurer la convergence entre les autres plates-formes, dont trois sont réservées aux véhicules utilitaires.

Les moteurs

Nous nous sommes également engagés à construire huit familles de moteurs et sept familles de transmissions en commun. La conception de nouveaux moteurs est très coûteuse et très longue, et les premiers moteurs communs ne sortiront qu'en 2004-2005 ; en attendant, nous avons commencé par nous échanger des moteurs, en retrouvant sur ce plan-là également une très grande complémentarité : Nissan, pour se développer en Europe, avait besoin de moteurs diesels ; inversement, nous avons trouvé chez Nissan un moteur V6 plus puissant que celui que nous avons développé, et qui reçoit un très bon accueil sur la nouvelle VelSatis.

La qualité

Un problème délicat était celui de la convergence en termes de qualité. Il faut admettre que dans ce domaine, le Japon a un standard supérieur à celui de l'Europe : les moteurs japonais

sont d'ores et déjà garantis cinq ans, alors qu'en Europe nous sommes en train de passer à des garanties de deux ans. Or l'idée que Nissan puisse avoir une meilleure image de qualité que Renault n'était pas supportable, en tout cas sur un même marché, car cela aurait conduit à faire de Renault, en quelque sorte, une sous-marque de Nissan.

Nous nous sommes donc engagés dans une politique de "convergence qualité", qui repose sur l'élaboration de processus de développement identiques et de jalons de validation permettant d'établir des démonstrations de fiabilité communes ; ceci suppose, entre autres, la convergence de tous les systèmes d'information, ce qui est une opération extrêmement lourde.

L'Alliance nous permet également de nous livrer à un *benchmark* approfondi afin d'étudier le comment des performances industrielles de Nissan, en termes d'organisation, de formation, de contrôle qualité. Nissan a élaboré de longue date le Nissan Production Way, dont le Système de Production Renault, que nous venons de mettre au point, s'inspire largement. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que nous avons commencé à fabriquer des véhicules d'une marque dans des usines de l'autre marque, ce qui implique de pouvoir approuver les véhicules par un accord de qualité commun.

Préserver l'identité de chaque marque

Le seul domaine dans lequel il ne fallait surtout pas converger, est celui de l'identité des marques ; nous sommes extrêmement attentifs à la différenciation de nos produits en ce qui concerne les véhicules particuliers. Pour les véhicules utilitaires, le risque paraît moins important, d'autant que nos concurrents partagent eux aussi les mêmes produits pour diminuer les coûts. Compte tenu du fait que Nissan avait fait l'impasse sur le renouvellement de ce segment, nous n'avons pas hésité longtemps : vous verrez dans quelques mois des Master et des Traffic munis d'une calandre Nissan.

Gérer la présence commerciale en commun

En Europe, nos réseaux de concessionnaires et d'agents doivent continuer à avoir une bonne représentation géographique sur tout le territoire, avec des vitrines et des *show-rooms* indépendants pour chacune des deux marques ; en revanche, nous créons un ensemble de pôles régionaux solides ; pour mettre en commun un certain nombre de fonctions, par exemple gérer tout ce qui est pièces de rechange, carrosserie lourde, etc.

Renault et Nissan s'associeront, au niveau national, pour gérer leur présence commerciale en commun. Ce dispositif est déjà en place en Suisse, en Hollande, et sera instauré en Allemagne l'an prochain. En Hollande, par exemple, il n'y a plus qu'une entité juridique qui gère les deux marques ; en revanche les deux directions commerciales sont maintenues distinctes. En France, en Grande-Bretagne et en Espagne, où Nissan avait déjà une présence importante, les deux marques conserveront au contraire des entités juridiques séparées.

Dans le reste du monde, cette politique de gestion en commun de la présence commerciale a déjà porté ses fruits. Renault a par exemple effectué un bon démarrage en Australie, où le réseau de Nissan, bien implanté, vend nos voitures. En Corée, nous avons eu l'opportunité de créer une nouvelle entreprise, Renault Samsung Motors, en rachetant les actifs d'une entreprise Samsung pour laquelle Nissan avait vendu des licences ; cette nouvelle entreprise nous a permis de conquérir, avec une seule voiture, dérivée de la Nissan Maxima, 8 % du marché coréen et 25 % de la tranche de marché concernée, soit plus de soixante dix mille véhicules en 2001. Au total, en Asie, nous avons fait un bond spectaculaire, puisque nous sommes passés de onze mille voitures en 2000 à quatre-vingt-cinq mille en 2001.

Nous avons également pu retourner au Mexique, que nous avons quitté en 1986, en lançant la fabrication de voitures Renault dans les usines Nissan, et ce, dans un délai record de dix-huit mois seulement. Il s'agit en fait d'une opération combinée, Nissan fabriquant une voiture dérivée de la Clio, s'adressant à une clientèle, plus populaire. Notre réseau de distribution mexicain compte aujourd'hui trente concessionnaires, dont vingt-cinq étaient déjà

concessionnaires de Nissan. Ce succès rapide a eu une valeur symbolique forte dans la mise en œuvre de l'Alliance.

Au Mercosur, où Renault était déjà installé et avait investi un milliard de dollars entre 1996 et 1999, tandis qu'aucun constructeur japonais ne s'y était implanté, c'est l'inverse qui s'est produit : nous avons une usine qui fabrique le Master de Renault ainsi que le pick-up Nissan, et les concessionnaires Renault ont été sollicités pour distribuer les véhicules Nissan.

Un premier bilan

Au total, en trois ans, nous estimons à plus de un milliard cinq cents millions de dollars les gains réalisés grâce à ces synergies. Sur cette somme, plus de la moitié (59 %) peut être attribuée aux économies réalisées sur les achats. Entre 1997 et 2000, Renault avait réalisé un effort important de productivité avec ses fournisseurs ; en revanche, tout restait à faire chez Nissan, et l'on relevait des écarts de coûts de 20 % à 30 % entre les deux entreprises en 1999. Du fait de l'exploitation de ce gisement énorme de productivité, la répartition de ces synergies s'est faite jusqu'ici très largement en faveur de Nissan ; mais avec la mise en place des nouvelles plates-formes, et des organes communs, l'équilibre va progressivement se rétablir.

Au fur et à mesure que le temps passe, l'évaluation des gains réalisés grâce aux synergies devient quelque peu artificielle, la situation de référence étant de plus en plus ancienne. C'est pourquoi nous allons la remplacer par un nouveau système de pilotage, appelé Alliance Scorecard, tourné vers la performance commune : chaque groupe de travail disposera de deux indicateurs différents, l'un mesurant les volumes et l'autre les coûts, par rapport à des trajectoires prédéterminées ; par exemple, il est prévu que Nissan et Renault aient échangé six cent mille moteurs à l'horizon 2004 ; chaque groupe de travail doit rendre compte régulièrement de l'état d'avancement de ces programmes.

Au total, nous avons atteint notre objectif, qui était de prendre place dans la cohorte des grands mondiaux ; Renault-Nissan est le sixième constructeur mondial, avec cinq millions de véhicules et 9 % du marché mondial, ce qui nous permet d'avoir des objectifs de rentabilité satisfaisants.

Passer à l'étape 2

Nous pouvons maintenant passer à l'étape 2 de l'Alliance, qui doit permettre de la rendre plus pérenne et plus efficace.

À l'étape 1, Renault possédait 37 % du capital de Nissan, ce qui créait un déséquilibre entre les deux entreprises, puisque Renault était plus intéressé à la réussite de Nissan que Nissan à celle de Renault. À l'étape 2, Nissan doit atteindre 15 % de participation chez Renault, ce qui ne constituera pas un équilibre parfait, mais malgré tout une plus grande communauté d'intérêt que précédemment.

Cette étape 2 va également se caractériser par une plus grande interpénétration, puisqu'il y aura désormais un administrateur Renault chez Nissan, et deux administrateurs de Nissan (dont Carlos Ghosn) chez Renault.

Nissan avait également souhaité le retrait partiel de l'État du capital de Renault ; c'est chose faite depuis la première semaine d'avril, car l'État vient de passer sa participation de 37 % à 25 %.

Enfin, nous avons créé une société de management stratégique, Renault-Nissan BV, composée de huit membres (quatre pour chaque entreprise), avec une voix prépondérante pour le président ; cette société a été localisée, pour des raisons essentiellement d'équité et de visibilité internationale, aux Pays-Bas. Elle a un pouvoir de proposition stratégique pour assurer la complémentarité optimale des décisions des deux entreprises, mais pas de pouvoir de décision opérationnelle : chaque entreprise conserve sa liberté d'action.

Rester prudent

Ces bons résultats ne doivent pas nous empêcher de rester prudents : la France et le Japon sont séparés par dix mille kilomètres, et la barrière de la langue et des différences culturelles demeure.

Par exemple, les Français sont très conceptuels et adorent passer beaucoup de temps à réfléchir : un de mes anciens patrons d'études disait que chez Renault, quand on a pris une décision, la plupart des gens considèrent que c'est une bonne base de discussion. Les Japonais, au contraire, une fois la décision prise, ont une vitesse d'exécution phénoménale. Ceci s'explique entre autres par le fait que le management est également très différent, plutôt *top-down* en France, et *bottom-up* au Japon : lorsque la décision est prise, le consensus du terrain est déjà acquis.

Autre différence, nous sommes passés aux trente-cinq heures, quand les Japonais travaillent encore couramment soixante heures par semaine ; le bureau d'études de Nissan est le seul que je connaisse où la cantine soit ouverte le soir.

La différence de situation économique entre les deux entreprises est également marquée, même si elle commence à s'atténuer : Carlos Ghosn a exigé pour toutes les opérations de Nissan une rentabilité très rapide, alors que Renault favorise une vision plus "long-termiste" des choses, et investit dans des chantiers rentables après quatre ou cinq ans.

Malgré tout, nous sommes globalement satisfaits de l'esprit dans lequel cette alliance s'est faite : l'absence complète de tabou, qui permet d'aborder n'importe quelle question ; un très grand pragmatisme ; le souci permanent d'aller chercher chez le partenaire ce qu'il peut offrir de positif ; et la volonté très forte de maintenir l'équilibre entre les deux entreprises : si Nissan était absorbé par Renault, on retomberait dans le cadre d'une fusion, avec tous les inconvénients que cela suppose ; si Renault était absorbé par Nissan, ce serait bien sûr insupportable puisqu'il est à l'origine de cette opération et qu'il est l'investisseur de référence.

DÉBAT

S'acculturer ou préserver son identité ?

Un intervenant : *Vous avez beaucoup insisté sur la nécessité de préserver l'identité de chaque marque, et en même temps vous avez constamment parlé de convergence industrielle et vous faites manifestement des efforts d'acculturation réciproque ; cette position est-elle tenable longtemps ?*

Georges Douin : Nous faisons une distinction très claire entre ce qui doit devenir commun et ce qui doit rester séparé ; les équipes de design ne communiquent que par l'intermédiaire des deux patrons du design, qui vérifient que leur travail est cohérent mais différent. Les deux équipes produit sont également totalement séparées, et chacune défend bec et ongles les attributs de sa propre marque quand elle a l'impression qu'une inspiration est récupérée par la marque partenaire. En revanche, je rencontre régulièrement mon homologue de l'équipe produit Nissan : il ne saurait être question que nous fabriquions chacun de notre côté une petite voiture populaire pour le Brésil, par exemple, d'autant que les marges de ce type de véhicule sont très faibles ; nous nous répartissons donc les rôles, et si Renault fabrique une petite voiture, Nissan va fabriquer un 4x4. Dans l'ingénierie également, si les plates-formes sont mises en commun, en revanche, tout ce qui concerne la carrosserie ou les sièges, et qui par conséquent touche au design et à l'identité, reste séparé.

En ce qui concerne la fabrication de moteurs en commun, l'expérience nous a appris à éviter les partages de tâches à 50/50 ; Nissan sera responsable d'un moteur, et Renault d'un autre. Le partenaire exprimera ses attentes et détachera deux ingénieurs pour témoigner et vérifier que les jalons de validation du programme sont respectés. Nous avons appris à éviter les confrontations et les rivalités inutiles et coûteuses.

Le défi des plates-formes communes

Int. : *La réalisation d'une plate-forme est en soi un exercice difficile, puisqu'il s'agit d'établir un ensemble commun pour différents véhicules, avec des cotes de "commonalité" plus ou moins élevées selon les pièces ; mais elle me semble incomparablement plus complexe dans le cadre d'une alliance entre deux constructeurs, qui visent à des prestations différentes pour des marchés différents. Par exemple, on sait que Renault accorde la priorité à la sécurité, et Nissan à la fiabilité ; ne peut-on s'attendre, du fait de plates-formes communes, à une harmonisation progressive des prestations ? Par ailleurs, l'existence de plates-formes suppose également la mise en commun des modes d'organisation de la conception ; or Renault est devenu champion de la gestion par projet, alors que Nissan accorde un rôle extrêmement important aux métiers ; ne va-t-on pas s'acheminer, là encore, vers une forme d'harmonisation des organisations qui n'hypothéquera peut-être pas l'identité des marques, mais sans doute l'autonomie opérationnelle des deux constructeurs ?*

G. D. : Notre métier se complique d'une façon exponentielle d'une voiture à l'autre, mais le développement des moyens accompagne cette complexification : nous étions mille cinq cents ingénieurs en recherche et développement quand je suis entré chez Renault ; nous sommes douze mille aujourd'hui. Les moyens de calculs ont également explosé : alors qu'il fallait réaliser quatre-vingts prototypes autrefois, on en construit moins d'une trentaine aujourd'hui, les calculs de simulation permettant de se dispenser des autres. Enfin, les usines sont devenues extrêmement flexibles : lancer un nouveau moteur il y a vingt ans était une opération monstrueuse ; il fallait construire une ligne de carters de culasse de huit cents mètres de long, et il n'était pas question, ensuite, de changer ne serait-ce qu'un arbre à cames ; aujourd'hui, toutes les culasses sont fabriquées dans des centres d'usinage numériques, qui peuvent produire indifféremment des culasses de trois, quatre, ou six cylindres.

Notre projet d'aboutir à 75 % de "commonalité" entre Renault et Nissan en Europe et 50 % au Japon est ambitieux : il est sans doute plus facile de fabriquer une Clio sur une plate-forme de 206 que sur une plate-forme de voiture japonaise, car les voitures japonaises sont centrées sur la légèreté et la réduction de la consommation, alors que nous sommes plus tournés vers la sécurité ; mais ce n'est pas insurmontable, même si, à l'arrivée, à partir d'une même plate-forme, il y aura sans doute cinquante kilos d'écart entre la March japonaise et la Clio européenne, du fait des différences de spécifications. Je ne crois pas au concept de voiture mondiale : il restera de toute façon des spécificités régionales.

Du point de vue de l'ingénierie de conception, il est peu probable qu'on puisse parler d'harmonisation entre des équipes qui travaillent trente-cinq heures par semaine et d'autres qui travaillent presque le double : Renault aura du mal à développer une voiture en vingt-quatre mois comme Nissan ; en revanche, nous pouvons nous mettre d'accord sur les jalons de validation qui, eux, seront effectivement harmonisés.

Les relations avec les fournisseurs

Int. : *Depuis quelques années déjà, Renault s'est engagé avec ses fournisseurs dans un type de relation particulier, où le fournisseur participe à la conception, ce qui doit sans doute rendre plus difficile de faire des économies sur les achats ; comment allez-vous pouvoir fusionner les achats avec Nissan et les faire entrer dans cette logique de partenariat avec les fournisseurs ?*

G. D. : Il est clair que ce n'est pas facile à mettre en œuvre. Renault est le plus "out-sourcé" des constructeurs mondiaux, surtout depuis quelques années, avec notamment la multiplication des équipements électroniques dans les voitures : près de 80 % du prix de revient de la voiture est acheté. Les constructeurs japonais n'ont pas du tout la même culture, le plus typique à cet égard étant Toyota : certains des fournisseurs mondiaux ont un enclos particulier réservé à Toyota, qui leur impose ses propres façons de faire, de contrôler, et veut rester absolument maître du jeu. Chez Renault, le bureau d'étude se contente de faire un croquis de la pièce, la confie au fournisseur et n'en garde qu'une connaissance relative. Nissan est à mi-chemin entre Renault et Toyota sur ce point : lorsque l'entreprise confie la

fabrication d'une pièce à un fournisseur, elle est soit propriété de Nissan, soit copropriété entre Nissan et le fournisseur, mais Nissan garde le contrôle sur sa conception.

Dans la mesure où l'objectif est la mise en commun des fournisseurs, les bureaux d'étude de Nissan vont donc devoir s'imposer une démarche d'externalisation qui n'aura rien d'évident. Cela dit, le changement est vraiment nécessaire. À la fin des années 1980, quand j'allais au Japon, je me disais « *Si seulement nous avions des fournisseurs de la qualité des fournisseurs japonais, nous serions aussi performants que les constructeurs japonais* » ; dix ans plus tard, la situation s'est inversée, car ces relations trop proches entre constructeurs et fournisseurs japonais ont entraîné la sclérose des fournisseurs, et leur dérive en termes de coûts les a souvent exclus du jeu mondial.

Qui a sauvé qui ?

Int. : *Vous nous avez présenté un tableau idyllique de l'alliance avec Nissan et laissé entendre que Louis Schweitzer maîtrisait absolument la situation, mais certains commentateurs de la vie des affaires voient les choses tout autrement ; ils disent que depuis quelques mois Renault ne va pas très bien, que les résultats financiers sont décevants et que Nissan est bien utile pour contribuer à combler le trou...*

G. D. : C'est vrai qu'en 2001, la marge opérationnelle de PSA était de 5,6 % et celle de Renault de 1,3 %, mais en revanche les deux résultats nets par rapport au CA sont calqués l'un sur l'autre. Par ailleurs, les constructeurs connaissent de façon cyclique des périodes moins favorables juste avant de renouveler leurs modèles les plus vendus, ce qui est le cas de Renault en ce moment. Enfin, je ne trouve pas scandaleux et anormal que nous puissions bénéficier des cinq cents millions de dollars qui nous ont été rapportés par Nissan en 2001 dans la mesure où nous avons investi cinq milliards d'euros dans cette opération et que nous avons envoyé trente de nos meilleurs cadres pour la mener à bien. Désormais, Renault ne doit pas être considéré simplement comme un acteur industriel et jugé seulement sur sa marge opérationnelle, mais aussi comme un investisseur mondial qui possède 20 % de Volvo et 44 % de Nissan.

Présentation de l'orateur :

Georges Douin : polytechnicien, possède une solide expérience du produit et de la technique automobiles. Il a joué un rôle pionnier vis-à-vis des constructeurs japonais. Directeur général adjoint plan-produit et opérations internationales. Membre du directoire Renault-Nissan

Diffusion septembre 2002