

L'alliance Renault-Nissan : l'innovation d'une intégration sans fusion

Patrice COSAERT

Université de La Rochelle
Laboratoire OTELO
1, parvis Fernand Braudel
17 042 – LA ROCHELLE Cedex 1

Résumé : La construction automobile constitue aujourd'hui l'un des secteurs les plus concentrés de l'industrie tant au niveau français qu'au niveau européen ou mondial. Moins d'une dizaine de groupes significatifs subsistent aujourd'hui, dont six ensembles intercontinentaux majeurs. Parmi ceux-ci, l'Alliance Renault-Nissan conclue en mars 1999, revêt un caractère original : c'est en effet le seul ensemble à préserver non seulement l'identité des deux partenaires au niveau de la marque, mais aussi une réelle indépendance stratégique et de conception qui fait que les deux entreprises demeurent réellement égales. Les géographes ont tout intérêt à connaître cet exemple d'intégration sans fusion qui aboutit à la constitution d'une forme originale d'organisation multipolaire car celle-ci repose sur une mise en commun des compétences et une répartition des tâches qui conduiront nécessairement à une nouvelle géographie des sites de production au niveau mondial, notamment par la construction de plates-formes communes.

Mots-Clés : Construction automobile. Industrie. Mondialisation. Entreprise industrielle. Concentration industrielle. Coopération industrielle. Renault. Nissan

Abstract : The automobile manufacturing industry currently constitutes one of the most concentrated industrial sectors, as much within France as on a European, or even a global scale. Less than ten significant groups remain today, including six major international groups. Among these, the Renault-Nissan Alliance, formed in March 1999, has a unique characteristic : it is the only group to preserve not only the brand identities of the two partners, but also a real independence of strategy and design which has allowed the two companies to remain on a truly equal footing. It is important that geographers take note of this example of integration without fusion which has resulted in the creation of an original form of multi-site organization, for it is built on a skill unification and task distribution which will inevitably lead to a new global production-site geography, notably through the construction of common plants.

Key words : Automobile manufacturing. Industry. Globalization. Industrial firms. Industrial concentration. Industrial cooperation. Nissan. Renault.

La construction automobile constitue (*sans doute avec l'aéronautique et l'espace*) l'un des secteurs les plus emblématiques de l'industrie contemporaine, tant en raison de la très forte image du produit dans le public que de son dynamisme au plan technologique. C'est aussi l'un des rares à créer encore des emplois, du moins en France, comme l'attestent l'annonce par PSA Peugeot Citroën du recrutement de 7 000 personnes en 2004, puis celle faite par Renault, le 14 septembre 2004, d'un plan d'embauches portant sur 14 000 personnes dans le monde en 2005, dont 9 000 en France. Pourtant, globalement, la production de véhicules automobiles ne progresse plus que très lentement. De 50 millions en 1990, la production mondiale est passée à environ 60 millions de véhicules en 2000, puis elle est demeurée pratiquement inchangée entre 2000 et 2002. En 2003, année record essentiellement grâce à la montée en puissance de la Chine, la croissance annuelle n'a été que de 2,8 % (62 millions, dont 43 millions de voitures particulières et 19 millions de véhicules utilitaires, selon les statistiques publiées par Automotive News Data Center).

La relative stagnation de la production ne doit pas faire oublier la formidable mutation que la construction automobile a connue au cours des vingt dernières années au niveau qualitatif, tant au plan de la conception qu'à celui de la réalisation du produit, et ce par la mise en œuvre de technologies révolutionnaires. Ce bouleversement a été largement perçu par les consommateurs, comme en attestent

les succès de la presse spécialisée et des salons qui, relayant ainsi efficacement la publicité des constructeurs, ne cessent de mettre en avant de réelles percées techniques mais aussi les moindres gadgets présentés souvent comme des nouveautés décisives pouvant justifier l'achat d'un nouveau véhicule... La construction automobile innove tout autant sur le plan de l'organisation de ses entreprises, même si cette évolution fondamentale a jusqu'ici beaucoup moins retenu l'attention du grand public. C'est sur un exemple original et particulièrement novateur de liens qui peuvent désormais se tisser entre deux grands groupes automobiles, Renault et Nissan en l'occurrence, que portera le présent article.

I - L'ORGANISATION MONDIALE DE LA CONSTRUCTION AUTOMOBILE

Dans le domaine organisationnel, l'industrie automobile n'est pas une nouvelle venue : ses entreprises se sont très tôt illustrées dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes de production qui révolutionnèrent en leur temps l'ensemble du monde industriel, comme le fordisme ou plus près de nous le "juste à temps" et les flux tendus, les cercles de qualité et d'une façon plus générale ce que certains nomment le *toyotisme* (ou les trois zéros : zéro panne, zéro défaut, zéro délai...).

L'autre particularité bien connue du secteur de la construction automobile est d'avoir été très précocement le théâtre d'un fort mouvement de concentration de ses entreprises d'abord aux États-Unis où, dès 1939, les "Big Three" (Ford, General Motors C^o et Chrysler) réalisent 80 % de la production américaine, mais ensuite aussi dans tous les autres pays, du moins à partir d'un niveau suffisant de production... C'est ainsi qu'aujourd'hui, la construction automobile constitue l'un des secteurs les plus concentrés de l'industrie tant au niveau français qu'au niveau européen ou mondial.

Il convient cependant d'analyser plus précisément ce phénomène bien connu, la course au gigantisme revêtant plusieurs formes particulières.

A - Des fusions-acquisitions dont la dimension géographique est variable

- des fusions qui ont abouti dans un espace donné, généralement un État, à la réduction du nombre d'acteurs significatifs à 2 ou 3 (cas de la France avec PSA Peugeot Citroën et avec Renault) voire un seul (cas de l'Italie où Fiat Spa réunit Alfa Romeo, Ferrari, Fiat, Iveco, Lancia et Maserati) ;
- les regroupements régionaux voire transcontinentaux dont le groupe Volkswagen AG constitue l'un des meilleurs exemples, puisque, à la prise de contrôle par la vieille firme de Wolfsburg d'une autre entreprise allemande, Audi en l'occurrence, s'est ajoutée celle d'entreprises italienne (Lamborghini), britannique (Bentley), espagnole (Seat) et tchèque (Skoda), et pour finir le rachat en 1998 de la vieille marque française Bugatti dont la fabrication a été relancée à partir de 1999. Le groupe est ainsi devenu le n° 1 européen ;
- enfin les unions intercontinentales avec le cas célèbre de DaimlerChrysler AG. Mais le mariage célébré en 1998 entre l'allemand Daimler-Benz et l'américain Chrysler, théoriquement égaux, ne semble pas remplir ses promesses. La stratégie de fusion entre des groupes aux cultures si différentes trouve désormais beaucoup de détracteurs. La restructuration par DaimlerChrysler de ses filiales américaines et japonaises s'est faite au prix fort. Le plan de 4 milliards d'euros, annoncé en février 2001, prévoyait 35 500 suppressions d'emplois (26 000 chez Chrysler et 9 500 chez Mitsubishi Motors) et impliquait la fermeture de six usines en Amérique et d'une autre au Japon...

B - Un mouvement de mondialisation de la production des grands groupes

Initié par les Américains qui ont commencé à délocaliser une partie de leur production après 1945 pour la rapprocher des marchés et contourner les barrières protectionnistes, l'exemple a été suivi par les Européens et plus encore par les Japonais qui en sont devenus les spécialistes. C'est ainsi, par exemple, que la production à l'étranger de Toyota a progressé de 60 % ces dernières années alors que dans le même temps elle diminuait de 7,7 % au Japon. Le groupe cherche de plus en plus à se rapprocher des consommateurs et, pour l'exercice 2002-2003, les trois quarts de ses profits sont venus du marché nord américain. D'une façon générale, les trois principaux constructeurs japonais, Toyota,

Nissan et Honda, sont devenus les plus rentables au monde essentiellement grâce à la réussite de leur implantation aux États-Unis.

C - Des accords de coopération entre constructeurs

Les accords sont d'abord destinés à réduire les coûts dans un esprit d'intérêt réciproque bien compris comme dans le cas de l'usine de monospaces Sevelnord de Lieu-Saint-Amand, près de Valenciennes, qui produit des véhicules pour Peugeot, Citroën et Fiat. En 2001, PSA a conclu un accord du même type avec Toyota, cette fois pour édifier à Kolin en République tchèque une usine destinée à produire 300 000 exemplaires par an d'une petite voiture bon marché commune aux deux groupes, à partir de 2005... On voit bien par cet exemple que PSA répugne désormais à se lancer dans un processus quelconque de fusion ou acquisition et préfère conclure des accords de coopération ponctuels avec d'autres grands groupes...

Cette tendance, qui s'affirme présentement avec force dans le monde de l'automobile, se retrouvera évidemment au sein de l'Alliance Renault-Nissan, mais affirmée avec plus de force encore, institutionnalisée serait-on tenté de dire, comme en témoigne l'usine Nissan de Barcelone d'où sort désormais un petit véhicule utilitaire, le Trafic, conjointement développé par Renault et General Motors.

Le résultat de ces mouvements est l'émergence de 6 ensembles géants contrôlant l'essentiel de la construction automobile à l'échelle mondiale :

- General Motors qui "pèse" plus de 8,2 M de véhicules produits en 2003,
- Toyota Motor Corp., plus de 6,8 M ;
- Ford Motor Co, plus de 6,7 M;
- Volkswagen AG, un peu plus de 5 M,
- DaimlerChrysler AG, près de 4,3 M.

Le sixième membre de ce club très fermé est précisément l'alliance Renault-Nissan qui a produit en 2003 plus de 5,3 millions de véhicules, pas loin de 3 millions pour Nissan et presque 2,4 millions pour Renault (en incluant Dacia et Samsung Motors)...

Trois autres groupes seulement ont atteint une production de l'ordre de 3 M de véhicules en 2003, mais ce sont des entreprises qui restent encore très centrées sur leur pays et leur marché d'origine (même si une partie de leur production a été délocalisée) : PSA Peugeot Citroën sur la France, Hyundai Automotive Group (incluant Kia Motors) sur la Corée du Sud et Honda Motor Co sur le Japon. Les autres constructeurs encore plus ou moins indépendants sont à 2 millions de véhicules produits en 2003 (Fiat) ou moins (Suzuki, Mitsubishi, BMW et Mazda). À l'exception de BMW, ils traversent des difficultés et leur avenir est loin d'être assuré... Des rapprochements avec l'un ou l'autre des géants ont été tentés. Fiat et Suzuki se sont tournés vers General Motors, Mazda vers Ford et Mitsubishi vers DaimlerChrysler. Ces rapprochements ne remplissent cependant par leurs promesses et, dans le cas de Mitsubishi, ils ont carrément tourné court, DaimlerChrysler ayant brutalement jeté l'éponge en avril 2004 en refusant d'injecter à nouveau des fonds dans une entreprise dont la situation financière est jugée désespérée !

Dans ce contexte, l'alliance Renault-Nissan fait figure de cas particulier qu'il convient donc d'examiner plus en détail pour au moins deux raisons :

- d'abord, l'alliance se présente comme une forme de concentration tout à fait originale,
- ensuite, c'est indéniablement un grand succès à tous points de vue !

II - LES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE ET LES OBJECTIFS VISÉS

L'accord entre Renault et Nissan, annoncé le 27 mars 1999, a donné naissance à un groupe sans équivalent dans le monde de l'automobile en associant deux entreprises de taille mondiale, commercialisant ensemble plus de 5 millions de véhicules par an et disposant d'une vaste gamme de

produits sous 5 marques : Nissan et Infiniti pour Nissan ; Renault, Dacia et Samsung pour le groupe Renault. L'alliance Renault-Nissan est, en outre, présente, industriellement et commercialement, sur la plupart des marchés mondiaux, avec des positions fortes sur les plus grands d'entre eux : Japon, Europe occidentale, États-Unis.

L'objectif de l'Alliance étant de renforcer à la fois les performances de Renault et celles de Nissan, deux principes fondateurs ont présidé à la constitution de l'Alliance :

- mettre en commun des moyens pour développer des synergies et réaliser des économies d'échelle en tirant le meilleur parti de la forte complémentarité entre les deux entreprises ;
- respecter les identités de marque pour maintenir des images fortes et séduire le spectre le plus large de clientèle. Il fut également admis qu'il convenait aussi de respecter la culture de chacune des deux entreprises.

Cette politique est la clé de ce que d'aucuns appellent une coopération "gagnant-gagnant". Le rapprochement a cependant débuté par la mise en œuvre par Renault du redressement de Nissan qui connaissait alors une situation financière très difficile.

A - La conclusion de liens capitalistiques forts

En 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 %, ainsi que dans celui de Nissan Diesel (dont Renault a pris 22,5 % du capital) et a procédé au rachat des filiales financières de Nissan en Europe. La valeur globale de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros).

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux, une seconde étape dans la construction de l'Alliance a été franchie en 2002. Elle vise à créer une communauté d'intérêts entre les deux entreprises en s'appuyant sur le renforcement de leurs liens capitalistiques, et à mettre en place un Directoire dont la mission est de définir les orientations stratégiques de l'Alliance, prendre ou proposer un certain nombre de décisions majeures et suivre la mise en œuvre des coopérations.

Ce renforcement capitalistique s'est effectué de la façon suivante :

- Le 1^{er} mars 2002, Renault a accru sa participation dans le capital de Nissan en la portant de 36,8 à 44,4 %, par l'exercice des bons de souscription détenus depuis 1999.

- Parallèlement, Nissan est entré au capital de Renault via sa filiale à 100 % Nissan Finance Co. Ltd. Par la voie d'augmentations de capital réservées, Nissan Finance Co. Ltd. a pris en deux temps 15 % du capital de Renault (mais ne peut toutefois, selon la réglementation française, exercer les droits de vote attachés à ces actions). L'entrée de Nissan au capital de Renault permet à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme l'était déjà Renault.

- L'État a réduit progressivement sa participation dans le capital de Renault pour ne plus disposer que de 15,6 % au 31 décembre 2003.

Cet accroissement de la participation de Renault dans Nissan et l'entrée de Nissan dans Renault se sont accompagnés d'un renforcement de la présence de chacune des sociétés au Conseil d'Administration de l'autre. Au moment de la signature de l'Alliance, trois dirigeants issus de Renault – Carlos Ghosn (Chief Operating Officer), Thierry Moulouguet (Finance) et Patrick Pelata (Product Planning) – avaient rejoint le Conseil d'Administration de Nissan, alors que, de son côté, Yoshikazu Hanawa, Président de Nissan, entrait au Conseil d'Administration de Renault. Depuis les accroissements de participation au capital, Nissan dispose d'un second siège au Conseil d'Administration de Renault (soit deux administrateurs sur seize). Le nombre d'administrateurs de Renault au Conseil de Nissan est de trois membres sur sept. (Il s'agissait en 2004 de MM. Carlos Ghosn, Shémaya Lévy et Patrick Pélata).

B - Un formidable pari de la direction de Renault

En mettant 5 milliards d'euros sur la table, la direction de Renault a fait un formidable pari sur le redressement de la firme japonaise. Il ne faut pas oublier que, dans un premier temps, les dirigeants de Nissan se montrèrent plus intéressés par un rapprochement avec DaimlerChrysler, mais le groupe germano-américain recula devant l'endettement colossal de Nissan (plus de 20 milliards d'euros d'endettement net) ! En fait, la direction de Renault, son PDG Louis Schweitzer en premier lieu, a estimé à juste titre que l'entreprise japonaise, qui perdait régulièrement des parts de marché depuis vingt ans, souffrait surtout d'un déficit de management alors que ses fondamentaux industriels étaient encore très bons. La firme nipponne n'avait plus de cap, son avenir se gérait au jour le jour... Il s'agissait donc d'aller vite afin de redonner à Nissan une véritable politique d'entreprise susceptible de fédérer les énergies des dirigeants et du personnel (125 000 employés dans le monde), ce que réussit en un temps record la petite équipe d'une vingtaine de personnes brillamment dirigée par Carlos Ghosn que Renault dépêcha sur place.

La réorganisation de Nissan passa, on s'en doute, par la fermeture de sites de production (cinq au Japon, dont la plus grande usine du groupe à Tokyo) et sur un renouvellement de la gamme des véhicules fabriqués dans le monde entier. Les autres directions suivies pour aboutir à une réduction des coûts et à une relance de l'entreprise sont plus originales et méritent toute notre attention. Elles attestent une remise en cause de plusieurs principes de gestion qui prévalaient jusqu'alors au Japon :

- Resserrement des instances décisionnelles autour d'un comité exécutif de 9 membres seulement, et ce en rupture avec une dérive qui avait abouti à une dilution du processus de décision et à sa dispersion entre de multiples instances, en particulier à un éparpillement en plusieurs "baronies" régionales (Japon, États-Unis, Europe).

- Fin du système de rémunérations et de promotions essentiellement basé sur l'ancienneté (le "seniority system") qui fut remplacé par l'établissement de liens entre rémunérations (ou promotions) et réalisation des objectifs fixés à chacun dans le cadre des projets de l'entreprise. Une consultation des employés dans le monde entier fut immédiatement organisée afin de recueillir leur opinion sur le plan de redressement. Le nouveau système a été d'autant mieux accepté que la nécessaire réduction des effectifs se fit sans recourir à des licenciements "secs" mais en mettant fin aux contrats temporaires. En outre, la plupart des employés permanents dont l'usine fut fermée, acceptèrent l'offre de déménagement sur un autre site de production qui leur fut faite !

- Sortie de la logique typiquement japonaise des keiretsu, en mettant fin notamment aux liens traditionnels avec des fournisseurs exclusifs (équipementiers), toujours source de renchérissement des coûts d'achat (qui ont pu être réduits de 20 %), et aux liens croisés avec les banques et les sociétés d'assurances.

- Recentrage de l'entreprise sur son activité centrale ("core business") qui aurait toujours dû être la conception, la production et la vente de véhicules automobiles. Nissan s'est ainsi retiré d'activités variées, sans aucun rapport avec la construction automobile, où le groupe était présent pour des raisons historiques, comme la fabrication de moteurs de fusées, l'exploitation d'une grande surface commerciale à Tokyo ou la gestion d'un important parc immobilier. La vente de ces actifs non essentiels permit de réaliser 700 milliards de yens en trois ans !

- Mise en œuvre d'un programme de croissance conjointement au déroulement du plan de restructuration. Une nouvelle usine dédiée aux pick-up aux États-Unis, dans le Mississippi, a été mise en service en un temps record et de gros investissements sont réalisés en Chine (1 milliard de dollars), notamment à Wuhan en partenariat avec la firme chinoise Dongfeng.

Le plan de redressement (Nissan Revival Plan) présenté en octobre 1999 fut finalement réalisé en deux années seulement au lieu des trois annoncées. Le plan triennal suivant (2002-2004) fut appelé N180, les trois chiffres renvoyant aux trois objectifs affichés :

- 1 pour 1 million de véhicules supplémentaires.
- 8 pour 8 % de marge opérationnelle.
- 0 pour l'annulation de l'endettement net.

Cette fois encore tous les objectifs furent atteints bien avant le terme prévu, la marge opérationnelle de Nissan atteignant même 10,6 % dès 2002 (la plus élevée des constructeurs généralistes). Le partenaire de Renault est devenu le constructeur le plus rentable au monde...

III - DE MULTIPLES CHAMPS DE COOPÉRATION AU TRÈS VASTE POTENTIEL DE SYNERGIES

A - Une structure de décision commune

Renault et Nissan ont créé le 28 mars 2002 une société commune, de droit néerlandais, Renault-Nissan BV, détenue à parité par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. Celle-ci est le siège du Directoire de l'Alliance. Composé de 7 membres, présidé par le PDG de Renault et co-présidé par le PDG de Nissan, ce Directoire agit comme une véritable instance de décision stratégique et de pilotage des coopérations. Lors de ses réunions mensuelles, le Directoire valide les plans à moyen et long terme des deux entreprises, décide d'engager les projets communs et en suit l'avancement. Il a donc pour mission le management stratégique de l'Alliance, renforce le pilotage du groupe Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale.

Les projets de coopération qui lui sont proposés sont élaborés par treize groupes de travail conjoints (Cross-Company Teams, ou CCT), composés de collaborateurs des deux entreprises qui explorent les champs de synergie entre Renault et Nissan, élaborent les projets de coopération et contrôlent leur mise en œuvre après décision. Les neuf groupes de travail fonctionnels (Functional Task Teams, ou FTT) soutiennent le travail des CCT et harmonisent les processus et les outils dans les domaines tertiaires. Ce mode de décision et de management des coopérations est très responsabilisant puisque tout collaborateur impliqué dans la réalisation d'un projet de l'Alliance est responsable du résultat auquel il s'est engagé. La mesure de l'état d'avancement des projets en cours est suivie avec des tableaux de bord et indicateurs régulièrement passés en revue et approuvée par le Comité Exécutif de Renault, le Comité Exécutif Nissan (EC) et le Directoire de l'Alliance.

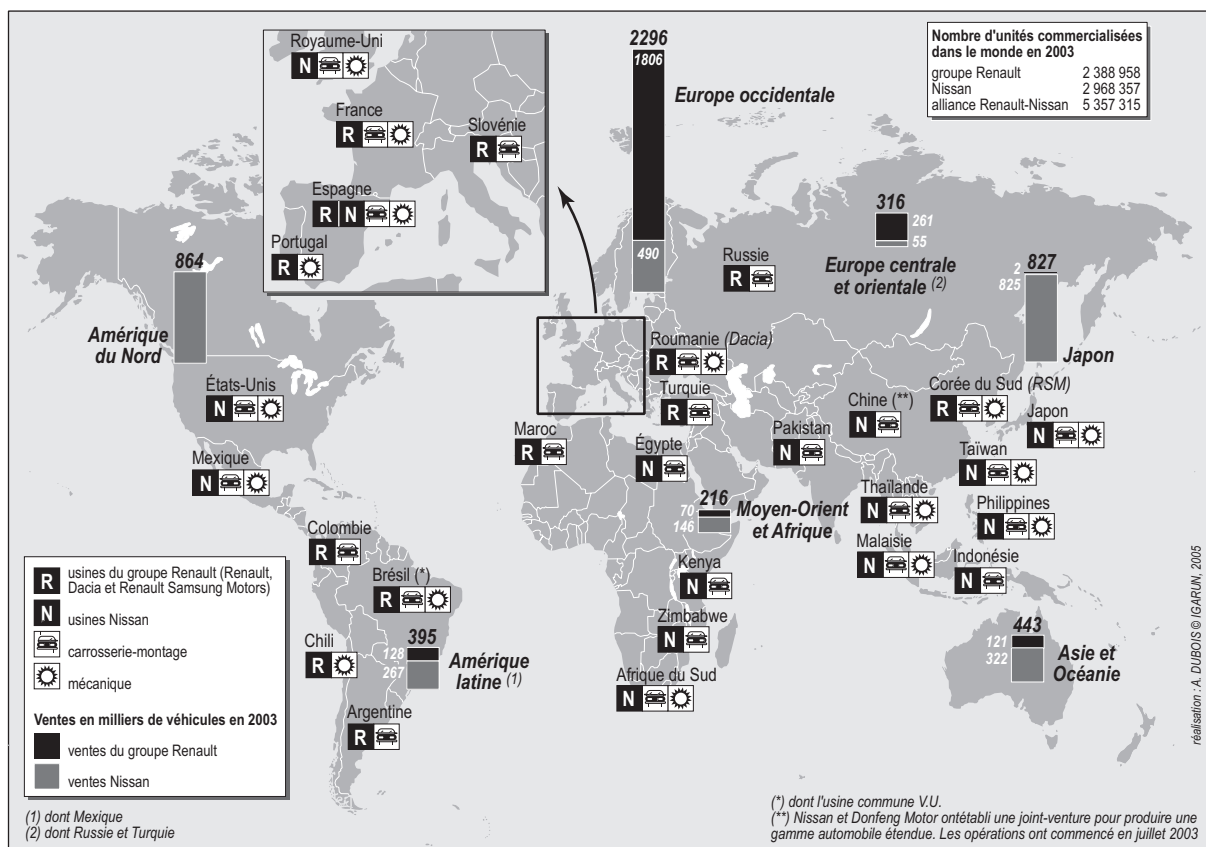


Fig. 1 : Ventes mondiales et implantations industrielles en 2003

B - Des organisations communes

Pour augmenter leur force d'achat et optimiser ainsi leur performance achat, Renault et Nissan ont créé en 2001 Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) sous forme d'une société commune détenue à parts égales par Renault et Nissan, et maintenant par Renault-Nissan BV. À partir du 1^{er} janvier 2004, RNPO a entamé sa troisième phase de déploiement avec pour objectif de passer de 21,5 milliards d'euros à 33 milliards d'euros par an, soit 70 % des achats communs de l'Alliance. Afin de soutenir les progrès dans la standardisation des infrastructures de réseaux et logiciels, la gestion globale des fournisseurs et la mise en place d'applications communes entre les deux groupes, le Directoire de l'Alliance a développé une seconde entreprise commune en juillet 2002, Renault-Nissan Information Services (RNIS) détenue à 100 % par Renault-Nissan BV.

C - Une politique de plates-formes

Renault et Nissan ont développé une politique de plates-formes spécifique, tenant compte des volumes produits sur chaque plate-forme, des spécificités régionales et d'une approche de type modulaire en termes de flexibilité. Les plates-formes de l'Alliance se définissent ainsi par l'utilisation de composants communs, le développement d'une "banque" d'organes mécaniques communs utilisables par les véhicules d'une même plate-forme et la convergence des *process* industriels permettant le partage des capacités de production. C'est ainsi qu'un véhicule développé sur une plate-forme commune peut être indifféremment fabriqué dans les usines de l'un ou l'autre partenaire selon la proximité du marché de distribution visé.

La plate-forme B, dédiée aux petits véhicules, présente par exemple un potentiel en volume important. La mise en commun (on parle de "*commonalisation*") est donc forte. Elle a été la première utilisée pour les véhicules d'entrée de gamme. Nissan l'a inaugurée au Japon avec sa nouvelle March/Micra lancée en mars 2002 et en janvier 2003 en Europe. La production totale de véhicules Nissan issus de la plate-forme B représente 650 000 unités (de mars 2002 à fin décembre 2003). Pour Renault, la plate-forme B sert de base à Modus qui sera lancée fin 2004, puis servira aux successeurs de Clio et de Twingo.

La plate-forme C quant à elle, est d'abord adaptée aux spécificités européennes mais aussi aux marchés comparables (Amérique latine). Dédiée aux véhicules de taille moyenne, elle est utilisée par Renault depuis juillet 2002 pour la famille Mégane II. Nissan, après y avoir apporté des adaptations, l'utilisera ultérieurement pour ses propres modèles.

D - Un élargissement de l'offre d'organes communs

Soutenant la politique de plates-formes, la couverture mécanique de Renault et de Nissan résulte à la fois d'échanges de moteurs et de boîtes entre Renault et Nissan et du développement en cours d'organes communs. Renault utilise le moteur V6 3,5 l de Nissan sur Vel Satis et Espace IV ainsi que les transmissions à 4 roues motrices de Nissan sur Kangoo 4X4. Pour sa part, Nissan utilise depuis 2002 une boîte de vitesses mécanique de Renault sur Almera, ainsi que deux moteurs diesel "*common rail*" d'origine Renault : un moteur 1,5 l pour Almera et un moteur 1,9 l pour Primera. La nouvelle Micra, lancée au début de l'année 2003, est équipée par l'un des moteurs diesel les plus compétitifs du marché, le Renault K9K 1,5 l en version 48 kW en mars 2003, puis en version 60 kW depuis octobre 2003.

Le nombre d'organes livrés par Renault à Nissan en Europe est passé de 30 000 unités en 2002 à 250 000 en 2003 (dont 50 000 moteurs diesel). Les exigences qui président aux décisions d'échanges croisés d'organes mécaniques permettent d'atteindre les meilleurs niveaux de compétitivité en coût et en qualité. C'est ainsi que le moteur K9K, intégré par Nissan dans la Micra, est le meilleur de sa catégorie en Europe.

Les deux ingénieries mécaniques partagent aussi le développement des moteurs à énergie alternative (hybrides et piles à combustible).

E - Le partage des capacités de production au niveau mondial

Le partage des capacités de production au niveau mondial marque l'aboutissement du partage de plates-formes et d'organes mécaniques entre Renault et Nissan :

- au Mexique, l'usine Nissan de Cuernavaca produit le Scénic de Renault depuis 2000 et la Clio depuis la fin 2001 dans celle d'Aguascalientes. Bénéficiant de l'existence d'un véhicule tri-corps du segment A dans la gamme Renault, la Clio tri-corps, Nissan l'assemble et la commercialise sous la marque Nissan Platina depuis 2001. Près de 54 800 unités ont été ainsi produites en 2003.

- au Brésil, l'Alliance dispose d'un site commun d'assemblage de véhicules utilitaires mis en place en décembre 2001 sur le complexe industriel de Renault à Curitiba. Ce site a démarré avec la production du fourgon Renault Master suivi par le pick-up New Frontier de Nissan en avril 2002. Depuis avril 2003, un deuxième modèle de Nissan y est produit, le 4x4 Xterra.

- en Espagne, l'Alliance a démarré, fin septembre 2002, son premier projet de partage des capacités de production en Europe avec la fabrication du fourgon compact Trafic dans l'usine de Nissan à Barcelone. Conjointement développé par Renault et General Motors Europe comme nous l'avons déjà signalé, ce véhicule est commercialisé dans trois réseaux sous les appellations Renault Trafic, Nissan Primastar et Opel Vivaro. En 2003, le partage des capacités de production de la gamme de véhicules utilitaires de Renault en Europe a porté sur 22 400 véhicules.

- dans la zone Asie-Pacifique, Renault Samsung Motors (RSM) représente la coopération la plus importante de l'Alliance car le dispositif industriel et les véhicules vendus par RSM sont de conception Nissan. Après un redémarrage très rapide grâce à la prise de participation de Renault depuis septembre 2000, RSM s'est positionné comme un acteur de référence du marché automobile coréen avec 113 370 unités produites et un profit de 115,8 millions US\$ dès 2003.

F - L'échange de pratiques et de méthodes de travail

Renault a transféré à Nissan son savoir-faire en matière de contrôle des coûts d'achat et de gestion du partenariat avec les fournisseurs. Nissan a, pour sa part, permis à Renault de renforcer son management de la qualité dans les processus d'achats à partir notamment de l'Alliance New Product Quality Program (ANPQP), une méthode d'assurance-qualité pour les nouveaux projets. En matière de qualité également, la mise en place de normes communes, comme l'Alliance Vehicle Evaluation System (AVES) a été étendue à l'ensemble des sites de production Renault en janvier 2003.

Dans le domaine des fabrications, les ingénieries utilisent le même logiciel de conception mécanique et véhicules ainsi qu'un référentiel de pièces commun. La conception du Système de Production Renault (SPR) s'est appuyée sur l'expertise de Nissan dans les processus de production. De son côté, Nissan a mis en œuvre des idées issues des normes et des outils d'analyse Renault pour améliorer l'ergonomie des postes de travail et les méthodes de contrôle des coûts.

En logistique enfin, Renault et Nissan ont créé en novembre 2002 le Global Alliance Logistics Committee pour mettre en place des stratégies logistiques associées au niveau mondial. La mise en commun des volumes, des lignes de fret maritime, des emballages a permis de dégager 18,4 millions de dollars d'économies sur le budget logistique de Renault en 2003.

G - La coopération régionale en matière de distribution

Depuis 1999, des structures communes ont été mises en place en Europe pour rationaliser les coûts de distribution, partager les coûts fixes, renforcer la compétitivité des réseaux commerciaux, et soutenir la croissance de Nissan. Certaines filiales sont réorganisées sous forme de "Dual Legal Entities", juridiquement distinctes avec des domaines communs qui ne sont pas en contact direct avec le client, comme en France, en Espagne, au Royaume-Uni et en Italie. D'autres en "Single Legal Entities", organisations juridiques et commerciales communes avec des prestations en contact avec la clientèle séparées, c'est le cas de la Suisse, des Pays-Bas, de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Slovaquie et de la Croatie. Au niveau des réseaux, la mise en œuvre de la stratégie des centres d'activités (ou "*Hub*

strategy") a permis de réorganiser les concessionnaires afin d'obtenir un réseau de partenaires moins nombreux et plus puissants, travaillant sur un territoire élargi. Hors d'Europe, l'Alliance Renault-Nissan met en place des organisations commerciales communes au Maghreb, au Moyen-Orient ou en Asie.

En fin de compte, la coopération régionale repose sur un principe simple : le partenaire le plus présent épaulé le développement de son homologue en assurant un soutien actif de ses ventes et du marketing et/ou de la production.

Nous voyons donc que le nombre de projets communs engagés depuis 1999 est considérable, et couvre pratiquement tous les champs d'activité des deux entreprises.

Conclusion

En cinq ans à peine, l'Alliance Renault-Nissan a atteint des résultats exceptionnels en termes de coopération et de résultats. Le potentiel de synergie qui reste à exploiter est encore très important notamment dans le domaine des plates-formes. L'ambition de l'Alliance de figurer à l'horizon 2010 parmi les trois premiers constructeurs internationaux tant en matière de qualité des produits et des prestations, que de maîtrise des technologies-clefs et de résultat opérationnel semble tout à fait réaliste. Elle est soutenue par une forte et constante dynamique de croissance qui pourrait bien s'illustrer prochainement en Chine où Nissan est déjà bien implanté et devrait aider Renault à faire son entrée. La grande incertitude consiste cependant à savoir si la présence des deux partenaires dans l'Empire du Milieu visera uniquement à pénétrer un marché en forte expansion et à s'y faire une place enviable, ou si la Chine deviendra pour eux, comme pour leurs concurrents, une base de production destinée à alimenter un marché mondial... Le fonctionnement de l'Alliance s'en trouverait fondamentalement modifié, comme du reste les grands équilibres de la construction automobile mondiale en général.

