

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVector

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Algoé¹
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPM²
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
Total

¹ pour le séminaire
Vie des Affaires

² pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2003)

**NISSAN :
LE NOUVEAU ET LE RENOUVEAU**

par

Patrick PÉLATA

Membre du *board* de Nissan
Responsable de la stratégie du produit,
du design et des directeurs de programme

Séance du 27 mars 2003

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

En 1999, Renault annonce la reprise de Nissan pour constituer l'Alliance. En juillet, Patrick Pélata fait partie de l'équipe emmenée au Japon par Carlos Ghosn pour redresser l'entreprise, exsangue. Trois mois plus tard l'équipe annonce des objectifs extrêmement ambitieux autour d'un plan de réduction des coûts. Ils seront atteints au bout de deux ans, et l'entreprise s'engagera dans une nouvelle phase, de croissance. Patrick Pélata raconte cette renaissance telle qu'il l'a vécue, en montrant qu'elle est le résultat d'un dosage fin entre des fondamentaux propres à Nissan et à la culture japonaise, des règles de management éprouvées dans les entreprises occidentales – le renouveau – et, peut-être, des innovations de management – le nouveau. Ou comment, avec rigueur et créativité, redonner toute sa confiance et tout son éclat à une entreprise mal en point...

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

EXPOSÉ de Patrick PÉLATA

Je suis arrivé chez Nissan en juillet 1999 à l'occasion de l'Alliance, après avoir exercé différentes fonctions chez Renault. Je suis l'un des six directeurs généraux adjoints de Nissan (*executive vice-president*) rapportant à Carlos Ghosn, avec Thierry Moulouguet qui a la responsabilité des finances. Pour ma part, j'ai en charge la planification et la stratégie (*planning group*) qui incluent les études de marché, le produit, le design, les programmes. À partir de ce point de vue particulier, je vous présenterai, tel que je l'ai vécu, le redressement de Nissan, en essayant de distinguer dans notre action ce qui consistait en l'application de modèles existants, de ce qui relevait d'une certaine nouveauté. Il s'agira donc d'analyser le nouveau et le renouveau dans la renaissance de Nissan. Je commencerai par établir cette renaissance à partir de faits concrets. Je décrirai ensuite les transformations structurelles qui se sont produites. Enfin, dans un troisième temps, je prendrai un point de vue très personnel pour aborder la question de la fusion des différentes cultures de management.

La renaissance de Nissan au concret

L'évolution de quelques indicateurs établit l'ampleur du changement qui s'est produit chez Nissan et qui fait que l'on peut parler de renaissance.

Des résultats tangibles

Nissan avait perdu de l'argent depuis le début des années 1990 avec un profit opérationnel qui fluctuait autour de zéro. Aujourd'hui, il s'affiche autour de 10 %. Notez que les *Big Three* américains¹ tournent autour de 0 % et 3 %, les Européens, à l'exclusion de Fiat, entre 2 % et 7 %, Honda est à 8 % ou 9 % et Toyota à 9 % ou 10 %.

L'attractivité des produits a été revalorisée. Cela ne transparaît pas en Europe, où seule la Micra a une certaine visibilité, mais elle a beaucoup progressé aux États-Unis. Nous avons remporté le prix de l'*American Car of the Year* l'an dernier avec l'Altima, et il y a encore cette année deux Nissan sur trois voitures nominées, et un Nissan sur quatre camions.

Enfin, nous avons créé de la valeur économique : la capitalisation boursière est passée de mille milliards de yens en 1998, juste avant l'Alliance, à quatre mille milliards. Nous avons donc multiplié par quatre la valeur de l'entreprise.

Les cross-functional teams

Le premier instrument de la renaissance a été le *Nissan Revival Plan*. Le 1^{er} juillet 1999, la nouvelle équipe entre en fonction. Carlos Ghosn et moi avons déjà tourné pendant trois mois dans les sites de Nissan ; nous avons écouté les gens dans les usines, dans le réseau, dans les différents services fonctionnels. Le 5 juillet, Carlos Ghosn annonce la création d'équipes transversales (*cross functional teams*) chargées de stimuler l'entreprise dans l'ensemble des fonctions, afin d'identifier des objectifs réalisables en trois ans. Ces équipes travaillent avec un calendrier très serré : annoncées le 5, elles sont installées le 12 juillet, et remettent un premier rapport le 22 septembre, lequel servira de base au *Nissan Revival Plan* qui sera annoncé par Carlos Ghosn le 18 octobre 1999.

Les équipes transversales impliquent chacune un membre du comité exécutif comme leader et un pilote choisi parmi les cadres aussi jeunes que possible, mais assez âgés pour avoir une vue large de l'entreprise, c'est-à-dire un quadra car les cadres ne tournent pas beaucoup chez Nissan. J'avais la responsabilité de l'équipe *business opportunities*, qui avait pour objet la préparation de la croissance et qui couvrait notamment l'identité de la marque, les opportunités produit (*product opportunities*), le développement de nouveaux marchés à

¹ Ford, General Motors et DaimlerChrysler.

l'étranger et à l'aval (*associate businesses*), et la réduction du délai de lancement des véhicules à l'étranger.

Les autres équipes transversales couvraient des champs devant dégager des réductions de coûts : les achats, la production, la recherche et développement, le marketing et les ventes, les frais généraux et administratifs, les frais financiers, la réduction du nombre de modèles dont je m'occupais aussi, et l'organisation.

Le Nissan Revival Plan : objectif réduction des coûts

Le *Nissan Revival Plan* s'articule autour de trois engagements : l'entreprise sera à nouveau en positif dans l'année fiscale 2000 ; la dette sera réduite de moitié à la fin des trois ans ; à cette même échéance, le profit opérationnel sera de 4,5 %. Ce sont des engagements simples qui peuvent paraître faciles a posteriori, mais qui, à l'époque, sont perçus comme audacieux voire irréalistes par l'ensemble des analystes financiers et des médias.

L'épine dorsale de ce plan est la réduction des coûts, et notamment des coûts d'achats, à hauteur de 20 %. Cela constituera le moteur du renouveau pendant les deux premières années. Le plan s'appuie aussi sur la réduction des capacités de production au Japon, qui se traduira par la fermeture de trois usines.

La notion de *commitment* (engagement) est un élément fondamental dans le management du plan. C'est une notion importante dans la culture japonaise, et Carlos Ghosn s'appuie dessus dès le début : lors de la présentation du plan, il s'engage et engage l'ensemble du comité exécutif, démission à la clé, sur les objectifs annoncés. Cela donnera le ton de ce que sera un *commitment* et générera de la confiance dans l'entreprise, même si le plan paraît irréaliste à l'extérieur. Contrairement aux différents plans de relance précédents, les gens de l'entreprise veulent croire en celui-là, et cette confiance est entretenue continûment par la communication de Carlos Ghosn, via les médias extérieurs. Au 1^{er} avril 2000, début de l'année fiscale et donc début officiel du plan, l'entreprise est déjà lancée à pleine vitesse dans sa réalisation.

Le plan vise à réduire les coûts mais inclut aussi une dimension, moins médiatisée, de préparation de l'avenir. J'avais la responsabilité de cette composante. Elle consiste d'une part en la préparation d'une énorme offensive par les produits sur le marché américain, identifié comme le plus rapidement profitable pour Nissan, qui doit multiplier la gamme par deux. D'autre part, elle prévoit au Japon, de façon plus risquée, une réduction drastique du nombre de modèles – de plus de cinquante à trente-cinq – couplée à une offensive fondée sur l'attractivité des nouvelles voitures.

La dernière dimension importante du plan est la redéfinition de l'identité de la marque et sa promotion au sein de l'entreprise.

L'essentiel des résultats obtenus, notamment en termes de profit opérationnel, est dû à la réduction des coûts. L'objectif de réduction de 20 % est d'ailleurs atteint au bout de deux ans, au lieu des trois initialement prévus, et le plan est arrêté pour être remplacé par un plan non plus de réduction des coûts mais de croissance, Nissan 180.

Trois facteurs de succès

Pour expliquer ce premier succès, on peut avancer trois facteurs. J'ai dit que le recours au *commitment* avait été fondamental. C'est une notion très forte dans la culture japonaise, mais elle était mal utilisée. Le génie de Carlos Ghosn a été de l'utiliser comme outil de management central. Le *commitment* est précédé par une longue étude, débattu entre les différents niveaux de management. À partir du moment où il est défini, tout le monde s'engage dessus et fera tout pour tenir cet engagement, quelles que soient les circonstances, et sans excuse possible. Dans l'ingénierie, une fois que le travail de planification est réalisé, avec la définition d'objectifs de prestation sur vingt à trente différentes fonctions, chacun travaille dans son coin pour tenir son engagement, et l'ensemble des participants savent que

cet engagement va être tenu. Cela permet de faire abstraction de tous les dispositifs de management qui sont nécessaires en Occident pour s'assurer de l'avancée des projets dans les délais et dans les budgets impartis. Car tout le monde tiendra son engagement, quitte à travailler la nuit ou le week-end, ou à mobiliser d'autres personnes via sa hiérarchie. J'en ai vécu une illustration concrète. Le 15 avril 2000, seulement deux semaines après le début du plan, l'ingénierie constatait qu'elle n'avancait pas assez vite dans la réalisation de ses objectifs de réduction des coûts. À la fin du mois de mai, les objectifs étaient atteints. Entre-temps, le responsable de l'ingénierie avait arrêté tous les développements de programmes pour mettre sur la réduction des coûts 80 % de ses effectifs, soit huit mille personnes, et même, pour certaines d'entre elles, pendant la *Golden Week*.

Le deuxième facteur de succès a été la vitesse. Je vous ai donné les dates du processus pour vous montrer combien tout s'est passé vite. C'était aussi dans la culture de Nissan. Au Japon, le management travaille moins qu'en Occident, mais il a le devoir absolu de prendre les décisions à l'heure. Carlos Ghosn s'est aussi appuyé sur cet aspect culturel en lui donnant une dimension nouvelle : il en a fait une règle absolue dans l'entreprise.

Enfin, le pragmatisme a été le troisième élément important : on ne change des choses fondamentales que lorsqu'il est nécessaire de les changer. Les achats travaillaient avec une base de fournisseurs très stable, à la japonaise. Il aurait été probablement impossible de ne rester qu'avec ces fournisseurs. Le patron des achats a demandé à chacun d'eux de tenir les exigences du plan, sans quoi il ferait appel à des fournisseurs globaux. Pour appuyer son propos, il a introduit des grands fournisseurs occidentaux sur un petit nombre de fonctions. Pour l'essentiel, les fournisseurs japonais se sont pliés à sa demande, et ont accepté de réduire les prix pour Nissan, et ce, au premier jour du plan. Au 1^{er} avril 2000, les prix sont descendus de 7 %, 8 % voire 10 % selon les fournisseurs. Depuis l'annonce du plan en octobre 1999, ils avaient commencé à travailler pour réduire les coûts.

Nissan 180 : un plan de croissance

Au bout de quelques mois, nous avons la certitude que les objectifs du *Nissan Revival Plan* seront atteints plus tôt que prévu et nous commençons à préparer le plan Nissan 180 : 1 pour 1 million de voitures supplémentaires vendues par rapport à 2001 – de 2,6 millions à 3,6 millions en trois ans et demi – ; 8 pour 8 % de profit opérationnel ; 0 pour 0 dette. Le nom de ce plan est très important car chaque employé de Nissan doit savoir ce qu'il signifie. Je recevais récemment des étudiants américains de MBA qui m'ont dit avoir été sidérés d'entendre les différents niveaux de la chaîne hiérarchique de l'usine d'Oppama décliner ce 180 en objectifs propres.

Le troisième objectif est tout à fait discutable d'un point de vue financier, mais dans le management de Carlos Ghosn, il est très important, car il permet de tirer un trait sur le Nissan endetté qui a marqué les esprits de tous les ingénieurs et de tous les marketers et qui s'est traduit par les économies d'investissement de ces dernières années. Ramener la dette à zéro est une façon de leur dire que cette époque est révolue.

Quant à l'objectif de profit opérationnel, l'ensemble des analystes financiers considèrent que cela va être facile. Ce n'est pas vraiment le cas, mais nous sommes, je crois en bonne voie avec 10,6 % atteints pour l'année fiscale 2002².

Un million de voitures de plus à vendre

L'objectif de croissance des ventes est le plus difficile à atteindre car il dépend de facteurs extérieurs. Un million de voitures supplémentaires représente de 30 % à 50 % de la croissance

² Résultat officiel annoncé le 23 avril 2003, après cette conférence. À cette même date, Carlos Ghosn a annoncé que le zéro dette avait été atteint en cette fin de l'année fiscale 2002 et que les prévisions de Nissan pour l'année 2003 s'établissaient, malgré une conjoncture morose, à 3 040 000 voitures vendues (+10 % par rapport à 2002) et 11 % de profit opérationnel consolidé.

mondiale du marché automobile. Vu sous cet angle, l'objectif paraît difficilement réalisable. Nous pensons pourtant qu'il l'est car nous l'avons construit zone par zone avec des objectifs réalistes dans chacune d'elle. Au Japon, il nous faudra prendre des parts de marché à Toyota et Honda, ce qui est extrêmement difficile, mais aujourd'hui, après un an, nous avons gagné cent mille voitures, et 1,8 points de part de marché. Aux États-Unis, nous avons annoncé trois cent mille voitures supplémentaires. Cela devrait être plus facile, car nous nous appuyons sur une croissance extensive : nous couvrons moins de 50 % du marché, et mi-2005, nous couvrirons entre 80 % et 90 % du marché. En Europe, nous n'en avons annoncé que cent mille car nous n'y sommes toujours pas profitables globalement et c'est là la priorité.

Pour atteindre cet objectif, nous nous appuyons d'abord sur une augmentation significative du nombre de produits, notamment sur le haut de gamme. Nous sortons au Japon douze nouvelles voitures cette année, et vingt-huit en trois ans. Sur le marché américain, nous sommes encore plus offensifs, puisque nous doublons la gamme.

L'autre dimension de notre offensive repose sur l'augmentation de l'attractivité de nos produits. C'est fondamental si l'on veut tirer un réel profit, en termes de marges, d'un accroissement de parts de marché. Je reviendrai sur les actions que nous avons menées en ce sens.

Des transformations structurelles

Pour vous présenter les transformations structurelles que nous avons engagées, je m'appuierai sur quatre exemples, dont j'ai eu la responsabilité ou auxquels j'ai été directement associé : le passage à une approche orientée client, le management de projet, l'identité de la marque et l'innovation.

Vers une approche orientée client

La première transformation a consisté à sortir d'une approche que l'on peut qualifier de *kaisha-driven*. Des auteurs américains diraient la *manufacturing ideology* ou *engineering-driven*, mais cela ne s'adapte pas parfaitement à Nissan. *Kaisha* signifie l'entreprise et *kaisha-driven* traduit l'idée que l'entreprise, dans toutes ses fonctions, se regarde elle-même pour mesurer ses progrès, plutôt que ses clients. L'ingénierie cherche à aller vite et à faire les voitures à l'heure, en faisant parfois des compromis hasardeux. Les entreprises japonaises ont un rapport très fort avec leurs clients, mais seulement dans le cadre très strict de la gestion de la qualité : si les clients ne sont pas contents d'un produit, la rétroaction du marché vers l'entreprise est très bien organisée, essentiellement sous la contrainte de la loi japonaise. En dehors de cela, l'approche-client, qui consiste à penser les problèmes, l'évolution du réseau ou le marketing du point de vue du client n'existait pas : le *product planning* travaillait avec des segmentations des produits et non des clients. J'ai dû imposer cette évolution de penser nos actions pour les clients, en nous appuyant sur des études de marché à l'amont. Auparavant, on faisait des tests cliniques³ à tous les stades, et le résultat était systématique : les gens choisissaient toujours la voiture la plus proche de la meilleure voiture du moment, ce qui donnait en permanence à Nissan... trois ans de retard.

L'entité *planning group* a été créée en dehors de l'ingénierie afin d'opérer cette transformation vers un état d'esprit orienté par le client (*customer-driven*). Elle n'est pas complètement finie, mais nous avons déjà obtenu beaucoup de résultats.

Gérer la valeur : cette transformation s'est appuyée sur la mise en place d'outils pour gérer la valeur, pour mesurer en permanence nos performances du point de vue du client. Cela se fait dans toutes les entreprises automobiles, mais nous l'avons fait, je crois, de façon plus systématique et rationnelle, en allant jusqu'à mettre en place des indicateurs pour mesurer l'attractivité des produits. Nous avons passé des semaines à construire ces indicateurs en

³ Les tests cliniques sont des tests comparatifs où l'on demande aux clients de se prononcer entre deux véhicules qui leur sont présentés.

décomposant la valeur des équipements, mais aussi la valeur intangible (*non-feature value*) liée à des qualités comme le design ou le confort, ou la valeur de marque (*brand value*). Aujourd'hui, aux États-Unis, le différentiel de valeur de marque entre une Toyota et une Nissan, c'est-à-dire le différentiel de valeur que les clients, devant deux véhicules semblables, accordent à la Toyota par rapport à la Nissan, est encore significatif.

Il peut paraître choquant de quantifier des dimensions relativement intangibles, mais il vaut mieux avoir des indicateurs presque justes qui permettent de prendre des engagements, que de ne pas pouvoir prendre d'engagements. C'est là aussi un grand principe japonais que nous avons intégré, le *kaizen* : nous acceptons de faire des erreurs, mais nous corrigeons petit à petit nos outils en confrontant nos estimations faites avant la vente aux mesures réalisées sur le marché, par exemple par les enquêtes de satisfaction JD Power APEAL⁴.

Nous disposons désormais d'indicateurs opérationnels qui nous permettent de mesurer mois par mois l'attractivité de nos produits, et de fixer des objectifs quantifiables à nos équipes. Nos engagements reposent sur deux indicateurs : la satisfaction d'ensemble (*over all satisfaction*) et l'opinion d'ensemble (*over all opinion*). Nous nous sommes engagés à être, sur chacune des voitures lancées pendant le plan Nissan 180 dans son segment, soit parmi les trois meilleurs dans chaque grand marché mature soit le meilleur japonais. À partir de là, nous avons cherché à analyser sur quoi reposait l'opinion que se font les gens d'une voiture. Un des résultats de ce travail est qu'aux États-Unis, nous sommes la marque à avoir le plus progressé dans les indicateurs JD Power APEAL entre 2001 et 2002, et nous sommes maintenant bien placés derrière les allemandes, Toyota et Honda. En termes de croissance profitable, nous avons réussi à maintenir notre part de marché aux États-Unis sans même nous engager dans la course aux rabais (*incentives*) lancée à l'automne 2000 par les grands constructeurs. Grâce à l'attractivité de nos produits, nous avons augmenté notre profit opérationnel par voiture d'environ 10 %.

Management des projets

Dans le management des projets, nous avons tiré parti de notre expérience chez Renault. La fonction projet y avait fait des progrès remarquables dans les années 1980, mais il manquait la dimension commerciale, qui reste partiellement en dehors. Chez Nissan, d'emblée, nous avons voulu faire la réforme de manière globale. Nous avons donc donné encore plus de poids aux directeurs de programmes en en faisant les représentants du PDG dans l'entreprise sur leur programme, ce qui leur permet de discuter avec n'importe qui. Autre innovation par rapport à Renault, nous avons décidé de transposer directement les comptes d'exploitation des projets dans les budgets. Cela a le double mérite de confronter les budgets des projets aux régions et aux fonctions globales – les deux autres dimensions organisationnelles de l'entreprise –, et de transformer les objectifs de l'aval en véritables engagements : les commerciaux qui s'engageaient facilement dans un programme pour avoir le véhicule à vendre, savent désormais que ces engagements sont répercutés dans les budgets, et ils ont donc plus tendance à évaluer la rentabilité du programme. Cela s'est traduit récemment par l'arrêt d'un programme en Europe, véritable coup de tonnerre au sein de l'entreprise, parce que le véhicule n'était pas profitable.

L'identité de la marque

Avec une équipe transversale de vingt-cinq personnes, 50 % de Japonais et 50 % d'Occidentaux, dont j'étais le pilote, nous avons construit une identité de la marque, de manière extrêmement rigoureuse, d'abord en discutant et en décidant ses grands traits au plus haut niveau de l'entreprise, puis en l'explicitant, par des groupes de travail dans l'ingénierie, le produit ou le marketing, dans toutes ses dimensions pratiques : les caractéristiques du plaisir de conduite (*fun to drive*) à la Nissan, d'une publicité Nissan, la stratégie en matière de design, etc. Cela a été un processus extrêmement long, extrêmement lourd, car contrairement

⁴ JD Power APEAL (marque déposée) est une enquête mesurant la satisfaction du client quant aux performances de sa voiture (*Automotive Performance Execution and Layout*) vendue par l'entreprise JD Power & Associates.

aux Européens, les Japonais ne sont pas très à l'aise dans les discussions conceptuelles. Nous avons néanmoins réussi. Le résultat se mesure dans l'évolution du prix de vente. L'objectif initial était de réduire de moitié l'écart avec Toyota : on l'a déjà réduit de plus de 50 % aux États-Unis et nous continuons sur ce rythme.

L'innovation, mais différemment

Déjà chez Renault, Carlos Ghosn avait souvent insisté sur le fait que l'innovation, même avec une culture d'entreprise très axée dessus, devait aussi passer par des engagements concrets chiffrés. En charge de ce dossier avec le patron de l'ingénierie, en 2001, nous avons mené une très large consultation de nos fournisseurs, de nos ingénieurs, de nos designers, etc., pour aboutir à la mise en place de quatre indicateurs traduisant l'image innovatrice que donnait l'entreprise aux clients, et d'un objectif de réduction de moitié sur trois ans de l'écart par rapport à Honda.

Car l'innovation, en plus du travail de long terme non perceptible par le client, par exemple autour des moteurs hybrides, est aussi constituée des petites innovations que le client pourra voir demain matin. À titre d'illustration, nous sommes en train de remonter l'image relative de Nissan en matière d'environnement, alors même que Toyota a lancé un plan de communication très lourd autour des véhicules hybrides et des piles à combustible. Nous avons choisi une voie complètement différente. Nous nous sommes demandé quoi faire pour que les clients perçoivent que nous sommes meilleurs que nos concurrents sur l'environnement. Le gouvernement japonais avait promulgué une incitation fiscale à trois niveaux sur les émissions polluantes des voitures. Au salon de Tokyo il y a quinze mois, Carlos Ghosn a annoncé que 80 % de nos voitures vendues seraient ULEV (*Ultra Low Emission Vehicle*) en mars 2003, c'est-à-dire avec un niveau d'émission donnant lieu à la meilleure incitation fiscale, soit 40 000 ¥ (300 à 350 euros) de bénéfice pour le client. Nous avons fait cela car nous avons découvert que nous avions un avantage compétitif sur la production des pots catalytiques en interne. En janvier, nous étions déjà à 80 %. C'est perçu par les clients car c'est concret : ils bénéficient d'une réduction fiscale, et peuvent avoir un petit logo à l'arrière de leur véhicule qui montre qu'ils respectent l'environnement. Et notre image environnementale remonte.

La fusion des différentes cultures de management

En guise de conclusion, je voudrais adopter un point de vue tout à fait personnel, qui n'engage que moi, sur la manière dont j'ai ressenti la confrontation des différentes cultures de management. La transformation qu'a vécue Nissan résulte d'un mélange entre des éléments de Nissan, des éléments importés de chez Renault, des fondamentaux du management occidental et d'autres plus spécifiques à Carlos Ghosn.

L'héritage des fondamentaux japonais

Nous avons hérité des fondamentaux du management et de la culture japonais. J'ai déjà évoqué le *kaizen*, le *commitment*, la vitesse de décision, la ponctualité dans la prise de décision. Il convient d'ajouter :

- le management de la qualité totale (*Total Quality Management*), que Nissan n'a pourtant jamais pu intégrer de manière aussi efficace que Toyota sauf dans les fabrications et l'ingénierie ;
- le *nemawashi* – consultation large, précédant la décision, des différents acteurs de l'entreprise – qui fonctionnait mal en donnant lieu à des décisions compromises, affadies au fur et à mesure des consultations ;
- le travail d'équipe, autre trait fort de la culture japonaise qui fait que vingt personnes au hasard arriveront toujours à travailler ensemble de façon très efficace ;
- ou encore le pragmatisme : à partir du moment où un processus nouveau a démontré des résultats concrets, il n'est plus discuté, contrairement par exemple à la culture française où des guerres de religion peuvent perdurer pendant des années.

Enfin, l'orientation client existait, mais uniquement pour la qualité.

Les fondamentaux importés

Nous sommes arrivés avec dans nos bagages les fondamentaux du management occidental, mis en œuvre par Renault et dont Carlos Ghosn avait une grande pratique depuis son expérience américaine : la gestion financière et son cortège d'outils (*Net Present Value*, *Weighted Average Cost of Capital*, *Consolidated Operating Profit*) dont certains n'avaient jamais été utilisés dans les projets chez Nissan, le management de projet, que Renault avait particulièrement développé, etc. Quelques outils de management étaient particuliers à Renault, notamment en gestion des ressources humaines, en communication ou en stratégie.

Il y aurait énormément à dire sur l'apport personnel de Carlos Ghosn. Il est notamment pour beaucoup dans le poids qu'ont pris les notions d'engagement (*commitment*) et d'objectif (*target*)⁵ sur lesquelles sont désormais indicés tous les systèmes de rémunération. L'importance de la vitesse de décision lui doit aussi beaucoup, ainsi que le recours au plan triennal, que nous utilisons comme outil de management, et qui nous permet de travailler aussi sur le moyen terme. Il s'appuie par ailleurs sur la responsabilisation (*empowerment*) qui le conduit à déléguer très souvent en accordant toute sa confiance. C'est une nouveauté pour les Japonais, qui sont habitués à un système extrêmement hiérarchisé, et je pense qu'ils l'apprécient énormément. Enfin, le recours que fait Carlos Ghosn à la communication est une dimension essentielle dans les résultats obtenus. Sa communication à l'extérieur de l'entreprise est très cohérente avec son discours interne, ce qui lui donne un poids très important sur les acteurs internes.

Se pose la question importante de l'intégration de ces différentes cultures, de l'assimilation des outils importés dans la culture de Nissan. Certains jeunes collaborateurs craignent que le départ partiel de Carlos Ghosn vers Renault se traduise par des retours en arrière. Je pense que certains éléments sont déjà intégrés, comme le *commitment*, la vitesse de décision, la gestion de projet, l'orientation client et le *product planning*, et que d'autres sont toujours soumis à un risque de rejet.

Un nouveau modèle ?

La réalisation des objectifs de Nissan 180 nous rendra beaucoup plus proches, en termes de profit opérationnel, de Toyota que des *Big Three* ou des Européens. Le résultat du mélange des cultures conduit-il alors à rapprocher Nissan de Toyota ? Aujourd'hui, il est encore prématuré de vouloir les comparer. Nissan est bien loin de Toyota dans ce qui fait sa force, notamment son usage généralisé du *kaizen*, mais Nissan a aujourd'hui une approche stratégique beaucoup plus audacieuse, une approche-client plus profondément intégrée à la logique de l'entreprise, un management, par engagements et objectifs, radicalement différent, une vitesse de décision et de mouvement sur les marchés probablement supérieure. Et Nissan s'appuie sur une relation aux fournisseurs beaucoup plus proche des modèles occidentaux, en gardant néanmoins cette relation spécifique entre les ingénieries pour manager la qualité. Un nouveau modèle est peut-être en train de se construire.

⁵ Le *commitment* est un engagement ferme des opérationnels ; le *target* est la valeur que les opérationnels et/ou le management croient possible d'atteindre avec des risques.

DÉBAT

Un modèle durable ?

Un intervenant : *Derrière la notion de commitment, on perçoit une ambiance de branle-bas de combat général. Ce mode de management fonctionne sur la mise en tension des équipes. Comment cela s'opère-t-il ? Et comment cela peut-il fonctionner dans la durée ? Les gens ne peuvent pas travailler sans compter éternellement...*

Patrick Pélata : L'entreprise croit au plan 180, parce qu'elle a retrouvé confiance dans le management et les potentialités de Nissan. Beaucoup ont un doute sur le un million, mais ils font tout pour y arriver. Donc, cela se traduit aujourd'hui effectivement par un surtravail parfois considérable, notamment dans les secteurs amont – ingénierie, produit, design. C'est préoccupant dans l'ingénierie, aussi avons-nous déjà embauché trois mille trois cents ingénieurs, en partant de onze mille en 1999. Il n'y a aucun dogmatisme : nous avons un problème, nous le traitons. Les gens le savent et s'impliquent parce qu'ils savent qu'à un moment, leur travail s'allègera. Qu'il y ait trop de surtravail est aujourd'hui le message essentiel que nous envoient les syndicats. Nous résoudrons ce problème progressivement, et cela n'affectera pas notre mode de management.

Int. : *Et jusqu'où peut aller la réduction des coûts ?*

P. P. : Nous avons planifié d'autres réductions des coûts, avec comme leviers le nombre de plates-formes et la diversité. Nous avons commencé à réduire les coûts alors que nous avons trente plates-formes. Nous sommes en train de passer à dix, et les effets en termes de coûts sont pour la plupart à venir. La réduction de la diversité a donné lieu à un travail de fourmi, dans une recherche d'équilibre entre la diversité voulue par le client, et la complexité coûteuse pour l'entreprise. Enfin, la croissance en volumes se traduira par une baisse des coûts d'achats de nos fournisseurs. Le potentiel de réduction est donc encore important.

Int. : *La réduction des coûts ne risque-t-elle pas de se faire au détriment de la qualité ?*

P. P. : Si on ne fait pas attention, oui. Mais en matière de qualité aussi, nous sommes organisés et nous nous imposons des objectifs concrets. Au Japon, Nissan s'appuie sur un système performant de collecte des défauts et de remontée vers l'ingénierie. Nous sommes en train d'étendre ce système à d'autres régions du monde.

La rationalité du marché

Int. : *Le passage de la phase d'économies à la phase de croissance vous amène à prendre des risques en travaillant sur des domaines comme l'attractivité de la marque, l'innovation et le design. Comment conserver un management par commitment dans des dimensions intangibles comme l'image, le plaisir, la séduction ?*

P. P. : Toute la question est celle de la rationalité du marché. S'il est rationnel, il n'y a pas beaucoup de risque. Et je crois que le marché est très rationnel ! Je le dis d'autant plus volontiers que j'ai désormais une bonne expérience du marché japonais, réputé complètement irrationnel. Certes, il y a une composante émotionnelle dans l'achat d'une voiture. Mais il y a une rationalité derrière l'émotion.

Il s'agit donc pour nous de construire des outils pour approcher le marché de façon rationnelle ; nous l'avons fait en partant tout simplement de l'observation des clients. Aux États-Unis, nous avons pris un risque énorme en lançant un gros pick-up : ce segment est la chasse gardée des *Big Three* ; les clients sont beaucoup plus conservateurs que l'ensemble des Américains ; les principaux marchés sont dans des États où la part de marché des Japonais est plus faible que dans l'ensemble du pays. Nous avons segmenté les clients, et identifié que 20 % d'entre eux n'étaient pas satisfaits de leur véhicule, ce qui correspondait à deux millions de voitures quand il nous suffisait d'en vendre cent à cent cinquante mille pour être profitables. Nous avons analysé les produits de la concurrence mais, surtout, nous sommes

allés à la rencontre des clients : nous avons constitué des *focus groups*, nous avons envoyé des gens vivre pendant une semaine avec des clients, nous avons filmé des endroits où des gens utilisaient leur pick-up, etc. Puis nous nous sommes demandé ce qu'il nous fallait impérativement reprendre chez nos concurrents, et comment nous différencier d'eux. Quand on fait cela rigoureusement, la réponse est évidente : on a mis le moteur le plus puissant, une boîte à cinq vitesses au lieu de quatre chez nos concurrents, une commande au plancher et non plus au volant pour la fonction de remorquage, une porte pratique pour le chargement des courses... Au lieu de faire confiance à des gourous ou d'imiter les voitures des concurrents – ce que font généralement les constructeurs –, nous nous sommes appuyés sur une analyse rationnelle du marché et avons conçu la voiture qui répondait aux attentes des clients.

Les fruits de l'Alliance

Int. : *Comment Nissan et Renault tirent-ils profit de l'Alliance ?*

P. P. : On estime qu'elle leur a permis de gagner cinq milliards de dollars sur les trois premières années, en synergies : la plus grande partie grâce au regroupement des achats, puis sur les échanges de moteurs, la logistique et la production, etc.

L'Alliance permet aussi à chacune des deux entreprises de s'inspirer l'une de l'autre : en termes de *benchmarking*, Renault et Nissan sont transparentes l'une pour l'autre. C'est une vraie richesse, fondamentale dans la performance de Nissan aujourd'hui.

Int. : *L'injection de cadres de Renault chez Nissan semble avoir été décisive. Peut-on envisager l'inverse, c'est-à-dire que l'injection de cadres de Nissan chez Renault déclenche un même cycle vertueux ?*

P. P. : Déjà aujourd'hui, des responsables importants de Renault sont issus de Nissan : le patron de la qualité des achats, le patron de l'ingénierie des moteurs... Ces transferts sont appelés à se développer. Ils ne sont peut-être pas développés autant qu'ils auraient dû, parce que les situations au début de l'Alliance n'étaient pas symétriques. Nissan, au plus mal, avait envie de tout remettre en cause. Renault allait mieux et ne ressentait pas ce besoin. Sur ce plan, nous avons encore beaucoup de bénéfices à tirer.

Int. : *Comment parvenez-vous à développer des plates-formes communes tout en maintenant deux identités de marque ?*

P. P. : C'est effectivement un problème que nous rencontrons, car les ingénieurs des deux marques ont chacun leurs règles de design, leurs modes de raisonnement, leurs processus d'ingénierie, qui ne se mélangent pas facilement. Par exemple, nous avons eu des difficultés sur la plate-forme C. Elle avait été dessinée par Renault, et devait s'adapter aux besoins de Nissan, et notamment aux spécificités des marchés japonais et américains : il n'y a pas de diesel, les moteurs sont plus gros aux États-Unis, etc. Nous avons géré cela de manière pragmatique en imposant comme dénominateur commun non pas que les pièces soient communes, mais que les équipes de développement soient communes, que les véhicules puissent passer sur les mêmes chaînes de fabrication. Au final, il y a donc assez peu de pièces communes sur ces plates-formes, car respecter les spécificités des marchés est plus important que réduire les coûts.

Carlos Ghosn et La Belle au bois dormant

Int. : *Il y a un écart entre le sentiment qu'on pouvait avoir à l'annonce de l'Alliance, et celui qu'on a après votre exposé. Au départ, la reprise de Nissan semblait un challenge impossible au point que Mercedes-Benz avait refusé de le relever et que beaucoup y voyaient une prise de risque énorme pour Renault. À vous écouter, j'ai l'impression que cette renaissance s'est faite finalement assez facilement et que l'entreprise ne demandait qu'à se réveiller. Cela donne une tonalité de conte de fées à cette histoire, avec Carlos Ghosn dans le rôle du prince charmant de La Belle au bois dormant...*

P. P. : Les choses paraissent toujours plus faciles a posteriori. Peut-être que ça n'était effectivement pas si compliqué. Mais cette renaissance s'est faite au prix d'un travail et d'une mobilisation extraordinaires et que nous n'avons pris la mesure de ce potentiel de l'entreprise qu'en mettant en œuvre le plan. Pourquoi DaimlerChrysler n'a pas bien évalué cette opportunité ? Peut-être parce qu'il est réputé extrêmement difficile, dans une entreprise japonaise, de faire des changements radicaux. A posteriori, nous avons réussi sans grande difficulté à apporter des règles de management différentes.

Le mariage réussi n'est donc pas tant celui d'un prince charmant et d'une belle endormie que celui d'une entreprise forte de ses caractéristiques et de sa culture japonaises avec des savoir-faire managériaux occidentaux.

Présentation de l'orateur

Patrick Pélata : après l'X, les Ponts et une thèse de 3^e cycle à l'EHESS, il a débuté sa carrière comme chercheur avant de rejoindre Renault en fabrication puis dans l'ingénierie ; dès 1988 il intègre l'équipe novatrice du projet Twingo ; il est directeur des développements de l'ingénierie véhicule et membre du comité de direction de Renault lorsqu'il est appelé par Carlos Ghosn dans l'aventure Nissan ; membre du *board* de Nissan ; responsable de la stratégie du produit, du design et des directeurs de programme.

Diffusion juin 2003