

Cet acier qui manque à Carlos Ghosn

Michel Freyssenet

Fin novembre 2004, Nissan annonçait la fermeture pendant cinq jours de trois de ses usines au Japon en raison d'un manque d'acier. La production de 25.000 véhicules a été ainsi reportée. Cela se révélant insuffisant, Nissan va devoir recommencer en mars 2005. Deux jours d'arrêt sont prévus, ce qui entraînera à nouveau un décalage de production de 15.000 véhicules. Les approvisionnements en acier devraient ensuite se normaliser. La hausse des prix de ce produit intermédiaire devra toutefois, selon toute vraisemblance, être répercutée sur les prix des véhicules, comme l'a reconnu Carlos Ghosn, malgré les efforts de réduction de coût en d'autres domaines.

Les commentateurs ont dans leur ensemble interprété ces nouvelles plutôt positivement. Le manque d'acier serait le résultat de la boulimie chinoise, qui a le mérite pour l'instant de tirer la croissance mondiale, et du succès des nouveaux modèles de Nissan dont les commandes seraient supérieures aux prévisions.

Il nous faut toutefois revenir sur ces explications. Car le même contexte semble ne pas avoir les mêmes effets pour les autres constructeurs japonais. Mise à part Suzuki qui a dû aussi arrêter sa production quelques jours et Mitsubishi dont la chute des ventes le met à l'abri d'un manque d'acier, les autres constructeurs japonais, particulièrement Toyota et Honda, dont les productions augmentent plus vite que celle de Nissan, n'ont pas manqué de signaler qu'ils n'auraient pas à arrêter leurs usines et même pour l'instant qu'il n'aurait pas à augmenter leurs prix.

Revenons en arrière. Fin 1999, Carlos Ghosn, dans le cadre de son programme drastique et immédiat de réduction des coûts, annonçait qu'il sélectionnerait à l'avenir les seuls fournisseurs d'acier capables de le livrer au prix le plus bas : - 17% étant donné comme référence. La pression à la baisse des prix alla au-delà des espérances puisqu'ils diminuèrent de 20%. À l'exception de Kawasaki Steel, tous les sidérurgistes japonais se retrouvèrent déficitaires en 2001 et 2002. Nissan n'avait en 2004 que deux fournisseurs: Nippon Steel et JFE Steel.

Mais depuis quatre ans le décor a complètement changé. La demande mondiale d'acier, chinoise en particulier, a en effet explosé et les prix *spot* ont fait de même. La plupart des constructeurs automobiles ne s'en sont pas émus outre mesure, ayant négocié des contrats d'approvisionnement à moyen terme (de 3 à 5 ans), et ayant accepté en conséquence des prix moyens. Tel ne semble pas avoir été le cas de Nissan, dont la stratégie de réduction immédiate des coûts par pression continue sur les fournisseurs rencontrerait là ses limites.

Comme toute stratégie, elle n'est durablement viable que sous conditions. Beaucoup s'étaient convaincus un peu trop vite que la mise en concurrence généralisée et mondiale permettrait aux acheteurs de ne plus jamais être sous contrainte des prix imposés par les fournisseurs, particulièrement dans le cas d'un produit comme l'acier réputé banalisé, surabondant et en déclin.

Dans ce nouveau contexte, les deux fournisseurs d'acier sélectionnés par Nissan approvisionnent bien sûr maintenant en priorité les autres constructeurs-clients avec qui ils ont des engagements à moyen terme et qui ont été moins exigeants sur les prix. Carlos Ghosn a été dès lors contraint d'aller frapper à la porte du coréen Pesco et de l'europpéen Arcelor, sans obtenir plus pour l'instant que la moitié des tonnages qu'il demandait et ce bien sûr au prix du marché.

De cet exemple, on peut tirer deux conclusions provisoires. Il semble bien se confirmer que la mise en cohérence de la stratégie du constructeur et de celles de ses fournisseurs est une nécessité pour une profitabilité durable des uns et des autres. Si la stratégie de réduction des coûts ne fait pas l'objet d'un compromis de moyen terme entre les deux parties, elle vole en éclats à la première évolution du rapport de force. Les fournisseurs sont bien un des acteurs essentiels du « compromis de gouvernement d'entreprise » du constructeur. C'est la « chaîne de la valeur » qui doit être prise en considération, et pas seulement l'entreprise étudiée. Aux fournisseurs, il faut penser aussi à ajouter les distributeurs et les sociétés dits de service. Deuxième conclusion : si la stratégie des fournisseurs n'a pas à être choisie directement en fonction de la demande finale, elle l'est indirectement à travers celles de leurs clients. Et c'est là où il y a une difficulté pour eux. Les constructeurs qu'ils approvisionnent peuvent avoir des stratégies de profit différentes. Comment parviennent-ils, ou ne parviennent-ils pas, à faire cohabiter en leur sein des exigences de profit contradictoires ? Il y a là une piste d'analyse des trajectoires contrastées des fournisseurs de premier rang. Il ne suffirait pas pour eux d'engranger des commandes. Encore faudrait-il qu'ils puissent les réaliser en cohérence avec les stratégies variées des constructeurs. Une limite structurelle au *worldsourcing* ?