

# CHAPEAU BAS MONSIEUR LE PRÉSIDENT !

La fable du Chat, de la Belette et du petit Lapin, revue à travers l'ALLIANCE de Renault et de Nissan

**Carlos Ghosn a-t-il privilégié le constructeur japonais Nissan au détriment du constructeur français Renault ?**

La question, comme je le relate dans « Renault une fin annoncée ? » est largement commentée. Sur internet chacun peut visionner sur le site [renault.com/assemblée](http://renault.com/assemblée) générale 2015, « l'échange » que j'ai eu à ce propos avec le PDG lors de l'**Assemblée générale des actionnaires Carrousel du Louvre Paris le 30 avril 2015**.

## Un débat dépassé ?

Le temps n'est plus à comparer les deux écuries<sup>1</sup>. Aujourd'hui le débat est ailleurs<sup>2</sup>.

Pendant quinze ans, les dirigeants de Renault nous ont expliqué que la stratégie suivie était dans la droite ligne de l'accord de mars 1999, qui a donné naissance à :

*« Une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises<sup>3</sup> ».*

Les retombées<sup>4</sup> de l'Alliance étaient concrétisées par les économies issues des synergies. En 2014 la volonté d'accroître les synergies a été mise en avant pour justifier le rapprochement des directions clefs des deux groupes. Cependant depuis plusieurs années des quatre directions clés dont le rapprochement a été décidé, trois : Achats, Logistique/Fabrications et Ressources Humaines sont d'ores et déjà des fonctions communes. La quatrième, les Ingénieries, la convergence a été réalisée, à cette occasion, avec la création de la « **division de l'Alliance, Recherche et ingénierie avancée (R&AE)**, qui en tant que **fonction commune** dirige l'ensemble des activités de recherche et d'ingénierie avancée, ce qui se traduira par un plan unique aux priorités et objectifs communs, sans doubles emplois ».

Le schéma suivi par « Carlos Ghosn consiste à renforcer les liens industriels entre les deux enseignes, depuis la phase de R&D jusqu'à la production<sup>5</sup> ». Ce plan est pour l'essentiel en voie d'achèvement.

## Que devient l'alliance entre Renault et Nissan ?

Ici indépendamment des considérations voire des jugements que l'on peut avoir sur ces rapprochements ce qui nous intéresse c'est sur la modification de la structure de l'Alliance, des rapports de chacun des constructeurs avec elle et entre eux.

La création des directions convergées est un tournant important pour l'Alliance. Le mécano choisi n'est pas sans conséquence sur la structure de l'Alliance. Avant cette décision, peu ou pro chaque constructeur gardait la « main » sur son appareil industriel et sa direction opérationnelle.

Dorénavant « si Renault et Nissan restent des sociétés distinctes, chaque fonction est dirigée par un Directeur commun à l'Alliance »<sup>6</sup>. Les deux groupes ont leur destin plus que jamais lié, si effectivement l'appareil

---

<sup>1</sup> Disséquer les raisons pour lesquelles le Conseil d'Administration de Renault s'est laissé dépouiller de ses prérogatives dans le cadre de l'Alliance devient, avec le temps une question pour « énarques ». Ce qui ne doit pas faire oublier qu'en 1999 Renault a évité à Nissan la faillite ; d'un niveau comparable en 1999, aujourd'hui le japonais « pèse » deux fois plus que le français. Il serait immoral que l'actionnaire qui a donné sa confiance en 1999 à Renault, soit le « pigeon » du hold-up que constituerait la remise en cause de l'accord de 1999

<sup>2</sup> Le texte qui suit est repris de notre écrit du 27 avril 2015 « Une nissanalisation rampante

<sup>3</sup> Document de référence Renault, 2012, p.223.

<sup>4</sup> Les synergies ont pour Renault un double effet : en propre pour « sa part » dans ses résultats, et au titre de sa participation de 43,4% au capital de Nissan

<sup>5</sup> Core business journal le 23 sept 2013

<sup>6</sup> [www.media.blog.alliance-renault-nissan.com](http://www.media.blog.alliance-renault-nissan.com)

industriel de Nissan à largement pris le pas sur celui de Renault, les centres de décisions sont officiellement transférés tant pour Nissan que pour Renault vers cette entité rattachée à la filiale RNBV.

## **FUSION ou FISSION?**

L'Alliance Renault Nissan était à l'origine l'addition des résultats de deux sociétés, distinctes l'une de l'autre, unies dans un partenariat stratégique, à travers une filiale commune RNBV. Le résultat de ce partenariat est perceptible à travers les synergies que l'une et l'autre société perçoivent par la mutualisation de leurs appareils industriels, ce partenariat stratégique lassait les deux sociétés indépendantes l'une de l'autre voire concurrentes.

Avec les directions convergées les principales activités : achats, production, logistique, ingénieries et accessoirement les ressources humaines sont sous un management commun intégré à la filiale commune. Cette dernière se substitue aux deux constructeurs en prenant le contrôle opérationnel de l'ensemble.

Si chaque groupe garde son individualité, il ne lui reste de son identité de constructeur que le logo. Il devient l'un des membres d'un groupement de marques « managées » par RNBV. La création de la « *division de l'Alliance, Recherche et ingénierie avancée (R&AE)* » clôt le mythe engendré par l'accord du 19 mars 1999, celui de deux sociétés distinctes.

Le sentiment qui prévaut est qu'à défaut d'avoir pu « rééquilibrer les participations croisées au profit de Nissan » le PDG de l'alliance ait contourné l'obstacle et donné à l'Alliance, en fait à RNBV le contrôle des deux groupes. Sous un autre angle ne pouvant fusionner les deux groupes, Carlos Ghosn a décidé de s'en affranchir et de les désintégrer.

Toute l'habileté de Monsieur Ghosn aura été de créer à partir de l'Alliance hier lieu d'échange et de concertation entre Renault et Nissan un nouvel « **outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier** » selon l'orientation inscrite dans le document de l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2015. Les accords dits de partenariat avec MERCEDES pour lesquels c'est l'Alliance Renault-Nissan qui est l'interlocuteur et non les constructeurs en leur nom propre, en sont l'illustration.

Manifestement cette lecture n'est pas celle des actionnaires de Renault dont l'État français. Si je pouvais faire un parallèle avec le monde de Monsieur de la Fontaine, je dirais volontiers que tel le chat Raminagrobis, Monsieur Ghosn attend son heure pour croquer tout ce petit monde<sup>7</sup>

**Chapeau bas pour ce tour de passe-passe, Monsieur le Président !**

Claude PATFOORT 8 septembre 2015  
Contact RENEW-SRTA

---

<sup>7</sup> et au passage digérer le vote sur la résolution 12 sur le droit de vote double pour les actions détenues depuis deux ans