

Carlos GHOSN veut-il faire de RENAULT la filiale de NISSAN ?

Hiroto Saikawa, le représentant de Nissan au conseil de Renault, a récemment fait circuler un document de trois pages, daté du 3 septembre, dans lequel Nissan suggère un « rééquilibrage » de l'alliance.

Le constructeur automobile Nissan demande de modifier de fond en comble les termes de son alliance avec Renault, sa maison mère (qui détient 43% du capital, contre une participation de 15% de Nissan dans la firme au losange). Et ce, afin de mettre fin à la prépondérance de cette dernière, héritée d'un montage vieux de 15 ans, selon des sources gouvernementales et proches des deux sociétés, rapportées par Reuters.

Nissan envisage un rééquilibrage plus marqué de l'alliance, qui passerait non seulement par la réduction des parts de Renault dans Nissan et mais aussi par la montée de ce dernier au capital du groupe tricolore. Les deux partenaires détiendraient idéalement entre 25% et 35% l'un dans l'autre, avance Nissan.

Évidemment derrière « ces propositions » s'active Monsieur Carlos Ghosn qui par média et par communiqués interposés ferraille avec son ministre de tutelle. Le sujet de leur discordes serait lié à l'application de la loi Florange.

Après avoir souligné qu'il est surprenant –d'aucun parlerait de chienlit - de voir un salarié fût-il PDG s'opposer à son ministre, on se rappellera que Monsieur Ghosn a depuis toujours des relations difficiles avec son actionnaire de référence : tantôt pour s'en affranchir, tantôt pour quémander des aides quand ça va mal.

Une histoire de cartes

Un joueur de bridge dirait que Carlos Ghosn veut bien de l'État comme actionnaire à condition que celui-ci prenne la place dévolue « au mort » dans ce jeu.

Sauf que depuis un jeunot s'est invité à la table de jeu où l'on joue maintenant au poker menteur.

De cette partie l'issue est incertaine. Certes l'État s'est réveillé depuis peu, pour s'apercevoir que le public ne lui est pas favorable, que le temps joue contre lui et surtout que le favori en face est prêt.

En l'espèce, depuis dix ans Monsieur Ghosn manipule et rabat les cartes Renault et Nissan, le jeu de la réussite il connaît ! Parmi ses cartes maîtresses, celle de disposer du jeu de ses adversaires laissé complaisamment à sa disposition par l'État et celle de changer les règles durant la partie.

L'histoire ne dit pas quelle sera la prime mise en jeu, nous savons simplement que le versement en deniers est obsolète.

Cette bataille par presse interposée entre le Ministre de l'économie et son représentant à la tête de Renault, Monsieur C Ghosn, est une occasion à saisir pour recentrer le débat. Car il ne s'agit pas d'une partie de cartes, derrière il y a des emplois et une industrie qui disparaissent.

Nombreux sont ceux qui justifient la demande de Nissan par des considérations telles que « Nissan pèse deux fois plus que Renault » « le rééquilibrage est nécessaire »

Sauf qu'il n'est pas interdit de réfléchir au dilemme suivant : au début de l'accord les deux sociétés présentaient le même profil pourquoi aujourd'hui le constructeur japonais « pèse » de fois plus que le français ? Et puis s'il est une vérité c'est bien RENAULT qui a sauvé NISSAN de la faillite et non l'inverse ! Quinze années d'alliance pour que Nissan absorbe son sauveur de 1999 ?

Pour Carlos Ghosn, les choses sont claires il s'agit de revenir sur l'accord du 27 mars 1999 duquel est issue l'Alliance des deux constructeurs, et de faire de Renault la filiale de Nissan. Après dix ans de patience pour reprendre l'expression qu'il a employée lors de la dernière assemblée des actionnaires, le rééquilibrage qu'il tente d'imposer est une sortie de route pour Renault.

RETOUR SUR LE PASSE

Dans l'essai que j'ai consacré à « RENAULT une fin annoncée » à lire sur « RENEW-SRTA » cette possibilité d'une remise à plat de l'Alliance était pressentie en ces termes :

Ce n'est pas le premier incident entre le « patron » de Renault et les pouvoirs publics :

« Le 25 mars 2010, le magazine Challenges, en la révélant, avait déjoué une manœuvre incroyable: alors que Renault contrôle 43,4 % de Nissan, Carlos Ghosn avait discrètement essayé de descendre en dessous de la barre des 40 %. Sans révéler au gouvernement de Nicolas Sarkozy une clause secrète des accords Renault-Nissan : si la part de Renault chez Nissan passe en dessous de 40 %, aussitôt les 15% que Nissan détient dans Renault récupèrent les droits de vote dont la firme japonaise est privée. Via Nissan qu'il préside, Ghosn aurait ainsi pesé d'un poids égal à celui de l'État au capital de Renault, donnant corps à son rêve de présider une entreprise mondiale, sans attaches nationales contraignantes. Choqué, un des administrateurs, au nom de la défense des intérêts nationaux, nous avait prévenus. Et Sarkozy avait déjoué l'opération »¹.

Mais pour autant, il n'est pas question pour l'exécutif d'ouvrir un front ouvert contre le tout-puissant patron de Renault et de Nissan. « M. Ghosn a la pleine confiance du gouvernement, a déclaré sur la chaîne Public Sénat, le ministre de l'économie Emmanuel Macron. « Sa stratégie, nous la soutenons, nous sommes à ses côtés ». Michel Sapin, ministre des finances, indique en écho sur France Inter que « l'État n'a absolument ni le pouvoir ni la volonté de prendre le pouvoir » chez Renault. Comprenez qui pourra !

Carlos Ghosn, lui, a vite compris. La meilleure défense, c'est l'attaque. Il a sorti sa botte à peine secrète :

« Le groupe estime que l'octroi de droits de vote double aux détenteurs d'actions Renault depuis plus de deux ans – prévu par la loi Florange adoptée en 2014 – remet en cause « l'équilibre » de l'alliance entre Renault et Nissan...

Au besoin, on fait appel aux experts :

« Donner plus de pouvoir à l'État, c'est faire basculer l'alliance un peu plus du côté français, alors que Nissan pèse aujourd'hui plus que Renault, assure un bon connaisseur du dossier. C'est incompréhensible pour les Japonais et cela ne peut que les irriter »².

Et d'aucuns de prédire :

« On en arrive alors au second scénario : celui du conflit ouvert. Carlos Ghosn, patron à la fois de Nissan et de Renault, et les administrateurs japonais de ce dernier, estiment que l'équilibre est rompu et passent à l'offensive en augmentant le capital du japonais pour diluer Renault ou en exigeant un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'alliance »³.

« Une nissanalisation rampante

Pendant quinze ans, le discours officiel des dirigeants de Renault a été de nous faire croire 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 entreprises⁴ ».

La lecture du document de référence, adressé en vue de l'assemblée du 30 avril 2015 (page 46), est éloquente. Le schéma dans lequel évolue l'Alliance Renault-Nissan est sans équivoque : sans vote des actionnaires, en dehors des textes adoptés par l'assemblée générale, le Conseil d'Administration envisage :

Le rapprochement des deux groupes, en ces termes : « Renault et Nissan ont franchi une nouvelle étape dans l'évolution de l'Alliance en 2014, quand elles ont décidé de faire converger quatre fonctions clés pour accélérer les synergies. La convergence de ces fonctions incite également au rapprochement des directions des deux sociétés. »⁵

¹ Magazine Challenge Soir, par Airy Routier, avril 2015.

² Le Monde du 17 avril 2015

³ Les Echos, 18 avril 2015

⁴ Document de référence Renault, 2012, p.223.

⁵ Document de référence 2014, page 46

Le renforcement des pouvoirs de RNBV, la filiale qui gère l'Alliance Renault-Nissan : « *Renault-Nissan b.v., décide de la stratégie à moyen et long termes de l'Alliance* ». RNBV, toute filiale qu'elle soit, n'est soumise à aucun contrôle de l'un ou l'autre groupe !

La création d'un Comité de direction de l'Alliance contrôlé par Nissan, dans lequel Renault est mis en minorité !

Que devient l'alliance entre Renault et Nissan ?

« **Un 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.

L'Alliance : un leurre ?

L'Alliance Renault-Nissan pouvait-elle répondre aux attentes initiales ? Lors de sa création, les bénéfices escomptés devaient s'asseoir sur la complémentarité tant au niveau des produits que des zones d'implantation des deux sociétés. Mais avant tout – ce qui n'a pas été sans conséquence – le principe d'autonomie de l'une par rapport à l'autre était affirmé. La Charte de l'Alliance préconisait un développement équilibré entre les deux partenaires.

Cette alliance reposait sur « trois piliers : (1) la coopération et le respect mutuel, (2) la préservation des identités (mais dans un objectif de performance) et (3) la complémentarité culturelle par l'apprentissage croisé »⁶. Mais ces « piliers », inscrits dans la charte de l'Alliance, sont restées lettre morte.

L'Alliance est tombée dans les travers inhérents aux unions stratégiques, anticipés dès 2005 par certains juristes :

« Un des effets pernicieux d'une alliance (stratégique nldr) peut également consister à renforcer l'un des partenaires au détriment de l'autre et ainsi créer un concurrent ou un concurrent potentiel dont on se serait bien passé au moment de la signature des accords »⁷.

L'Alliance peut-elle continuer ? Rien n'est moins sûr, ou alors dans le cadre d'un accord à redéfinir, le système actuel de deux groupes, à la fois alliés et concurrents, est à revoir. Un rééquilibrage peut se comprendre, mais sur quelles bases et dans quel cadre, en valorisant les deux entreprises à partir de l'accord de 1999 ? Quel autre avenir pour la marque et le groupe Renault sans Nissan ?

L'AVENIR POUR RENAULT EST SANS CARLOS GHOSN

Ce retour en arrière remet les pendules à l'heure. Partant du principe que sans Carlos Ghosn l'Alliance n'existe pas l'État Français a donné à celui-ci un blanc-seing pour fomenter ce « punch ».

Un fait est certain : si sans Monsieur Ghosn l'Alliance n'existe plus, avec Monsieur Ghosn, RENAULT disparaît.

Il serait temps pour les actionnaires de Renault, et en particulier l'État français de demander des comptes à Monsieur Ghosn lequel depuis dix ans manœuvre contre les intérêts du constructeur de Billancourt au sein de l'Alliance.

PDG de Nissan et de Renault il travaille manifestement pour la première société au détriment de la seconde : il est directement à la manœuvre derrière la sollicitation de Nissan. Ce conflit d'intérêts n'a que trop duré.

Vis-à-vis du groupe français cette attitude est inadmissible. C'est un acte d'incivisme, un manque de loyauté qui s'accompagne d'une manœuvre dilatoire, le terme de trahison pourrait être plus approprié.

⁶ « *Management interculturel. Une analyse de l'alliance ...* »

⁷ Laurent Develle, *Point juridique*, 15 mai 2005

En conflit avec son actionnaire principal, Carlos Ghosn doit en tirer les conclusions qui s'imposent : son départ de l'Entreprise. Mais en tant qu'actionnaire l'État doit lui aussi prendre ses responsabilités : Carlos Ghosn ne peut plus être le PDG de Renault !

RECONSTRUIRE LE GROUPE RENAULT : UNE EXIGENCE

Renault possède une participation dans Nissan. Pour reconstruire un groupe automobile, l'emploi des ressources issues de cette participation doit être envisagé. Le constructeur peut aussi utiliser ses capacités d'emprunt. Ces solutions qui s'offrent à Renault ont leurs avantages et leurs inconvénients, elles n'ont pas la même signification politique, la vente d'actions Nissan n'est pas neutre, mais la poursuite de l'alliance dans sa forme actuelle doit être discutée.

Dans l'immédiat, le groupe Renault doit investir dans le développement de modèles positionnés dans les segments les plus en vogue – cross over, berline, etc. — et reconstruire un outil industriel pour conformément à l'Alliance redevenir un constructeur autonome et réfléchir à une autre stratégie que celle d'une nissanalisation promise par Carlos Ghosn.

La confrontation sur le rééquilibrage si elle ne produit pas le débat sur l'orientation de l'Alliance laisserait les mains libres à Carlos Ghosn. Nous sommes certains que le PDG actuel fera le forcing, la puissance publique peut-elle s'y opposer, sur quelle période ?

Si la confrontation n'a pas lieu, si la puissance publique et ses représentants la refusent et si les organisations syndicales ne prennent pas leurs responsabilités, que restera-t-il de Renault, sinon une banale sous-marque d'une holding internationale ?

Au-delà du sauvetage d'une entreprise emblématique, il serait temps que la France s'engage dans une véritable politique industrielle.

Claude PATFOORT 28 octobre 2015 Contact@renew-srta.fr
Ancien salarié (et militant CFDT) de Renault

A propos de mon engagement à la CFDT

Mon positionnement sur la gouvernance de Carlos Ghosn a été diversement apprécié au sein de mon Organisation syndicale, qui a donné son accord avec le regroupement des directions convergées de Renault et de Nissan. Si je regrette cette décision j'en prends acte, ce qui ne m'empêche pas de la qualifier de, doux euphémisme, d'inopportune et de m'exprimer sur le sujet, y compris en précisant l'activité syndicale qui fut la mienne.