

ALLIANCE RENAULT-NISSAN : LA FUSION NE PAS EN PARLER, LA FAIRE

Dans un récent entretien au magazine japonais Nikkei, Carlos Ghosn valorise l'alliance Renault-Nissan en s'appuyant sur les synergies dégagées par leur union. La priorité affichée est de « *se concentrer sur le développement de synergies* ». Dans ce cadre, Renault et Nissan vont intensifier leur collaboration pour réaliser 4,3 milliards d'économies supplémentaires, en 2016. Sur le terrain cela devrait se traduire par des objectifs ambitieux avec par exemple 70% de véhicules issus d'une cellule commune en 2020.

Sans nier l'importance pour les deux groupes d'optimiser leurs ressources et de profiter de toutes les opportunités possibles il aura lieu de se demander s'il n'y a pas inversion des valeurs : les propos du PDG rapportés de cet entretien confortent l'idée selon laquelle la recherche de synergies entre les deux groupes justifie l'existence de l'Alliance de Renault et de Nissan au lieu d'en être une des conséquences. L'Alliance est d'abord une union de deux constructeurs et de cette union découle des économies d'échelles et non l'inverse. Aussi davantage que les effets d'annonces, les moyens mis en œuvre pour dégager ces synergies et leur impact sur le fonctionnement de l'Alliance sont intéressantes à observer

Pour être en trajectoire et dégager ces 4,3 milliards d'euros minimum d'économies d'ici à 2016, le groupe avait revu, au premier trimestre 2014, de fond en comble sa structure pour accélérer l'intégration des deux sociétés. Pour cela il a été décidé de rapprocher les principales directions opérationnelles de chacun des 2 constructeurs. C'est ainsi que :

« une division de l'Alliance, Recherche et ingénierie avancée (R&AE) a été créée. Cette division a pour but de mutualiser les efforts des équipes de Renault et Nissan ... En tant que fonction commune, la division de l'Alliance R&AE 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

La création de la fonction commune ingénieries parachève la fusion que nous appellerons technique de l'Alliance. Cette « fusion technique » devrait dégager, naturellement, un montant d'économies plus important que dans le schéma précédent.

« Le modèle de l'Alliance atteint ses limites »

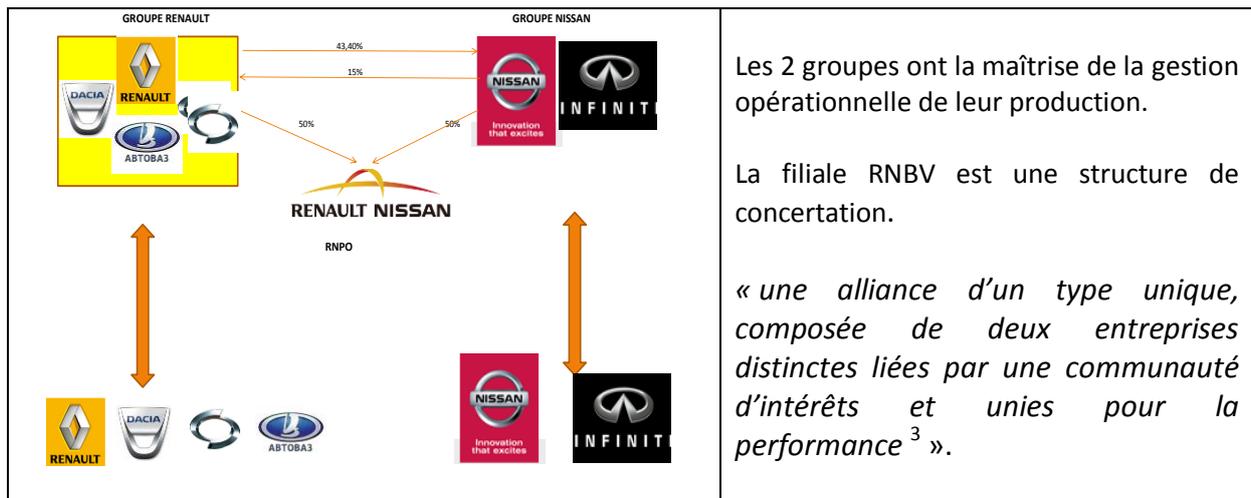
Tant que deux ingénieries restaient indépendantes l'une de l'autre, peu ou pro les deux groupes correspondaient au schéma défini par l'Alliance, deux sociétés autonomes : « *L'Alliance Renault – Nissan est un partenariat stratégique formé par les deux entreprise¹...* »

Lorsque les conseils d'administration de Renault et Nissan ont approuvé la création de quatre directions communes (dont les ingénieries) au sein de leur alliance, la donne a changé : « *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 sociétés²*** ».

¹ Site intranet Renault www.daciagroup.com

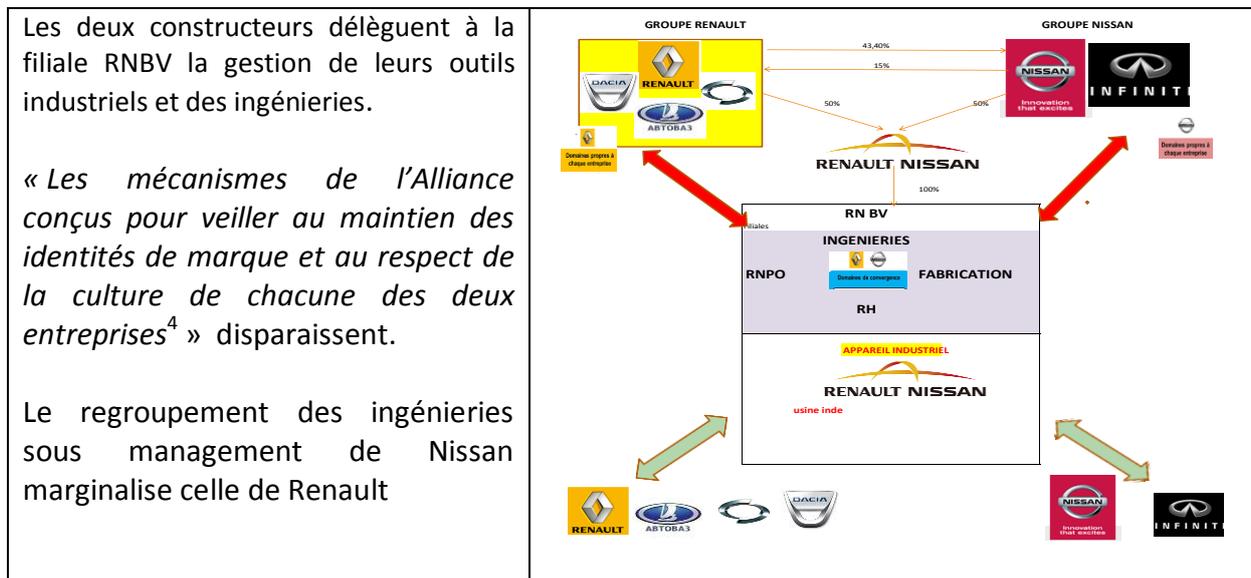
² Document de référence 2014, page 46

La structure de l'Alliance suivant l'accord du 27 mars 1999



Après le rapprochement des divisions opérationnelles des deux constructeurs

L'Alliance se transforme, change de physionomie. Le groupe binational construit sur la base de deux sociétés distinctes, chacune gardant le contrôle de sa gestion opérationnelle, se transforme en une multinationale bâtie sur la mise en commun des actifs des deux sociétés, dont la gestion est transférée à une filiale



Le couple Renault-Nissan est dans une situation curieuse

La récente fronde menée par Carlos Ghosn pour évincer l'actionnaire principal, l'État français n'a rien réglé sur le fond : l'État français reste le premier actionnaire de Renault avec plus de 19 % de son capital mais aussi de Nissan puisque le constructeur français détient 43,4% de son concurrent japonais.

³ Document de référence Renault, 2012, p.223.

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

Le changement d'orientation auquel nous avons assisté au début de l'année 2014 avec la création d'une ingénierie commune est un tournant majeur. Il sonne le glas de l'accord de 1999.

La communication autour des synergies fait écran à une remise en cause de l'Alliance. Il est difficile de nier que nous changeons de régime : le groupe binational dans lequel les deux constructeurs coexistent s'efface au profit d'une structure (holding ?). Le nouveau schéma n'est en rien gage de stabilité : alors que juridiquement Renault et Nissan reste indépendants l'un de l'autre, les divisions opérationnelles de deux constructeurs sont regroupées sous management unique.

Quelle suite pour l'Alliance ?

Carlos Ghosn n'a pas abandonné son souhait de voir la participation de Nissan au capital de Renault croître et inversement celui de Renault dans Nissan diminuer. Seulement pour augmenter la participation de Nissan dans Renault, ou pour réduire la participation Renault dans Nissan l'accord de l'État français, actionnaire, est indispensable ...

RENAULT ACTIONNAIRES	%	NISSAN ACTIONNAIRES	%
Government of France	19,74%	Renault SA	43,40%
Nissan Motor Co., Ltd.	15,00%	Daimler AG	3,10%
Deutsche Bank		Dodge & Cox	2,25%
Norges Bank Investment Management	4,15%	Templeton Global Advisors Ltd.	1,48%
Daimler AG	3,10%	Grantham, Mayo, Van Otterloo & Co. LLC	1,43%
Renault SA Employee Stock Ownership Plan	2,50%	Nippon Life Insurance Co.	1,20%
Grantham, Mayo, Van Otterloo & Co. LLC	1,65%	Mellon Capital Management Corp.	1,08%
Capital Research & Management Co. (Global Investors)	1,64%	The Vanguard Group, Inc.	0,89%
The Vanguard Group, Inc.	1,56%	Norges Bank Investment Management	0,82%
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	1,14%	BlackRock Fund Advisors	0,82%
Alken Asset Management Ltd.	1,11%		
PUBLIC	48,41%	PUBLIC	43,53%

Le groupe Renault peut s'appuyer sur son actionnaire principal l'État français pour défendre ses intérêts. Dans le capital de Nissan ce rôle est tenu par Renault ! La répartition des actionnaires de Nissan et de Renault rappelle opportunément que l'État français reste maître du jeu, s'il le veut bien. Le pacte de stabilisation conclu à l'issue de la période d'affrontement est-il « la botte secrète » qui permettrait d'inverser le rapport entre les deux constructeurs ?

A toute tentative conduisant à réduire la prédominance de Renault : une augmentation du capital de Nissan dans Renault, un échange d'actions, etc. : Il serait inimaginable que l'État ne s'y oppose pas.

Claude PATFOORT le 4 fev. 2016 contact@renew.srta