

## RENAULT: un conseil aux ordres de Nissan

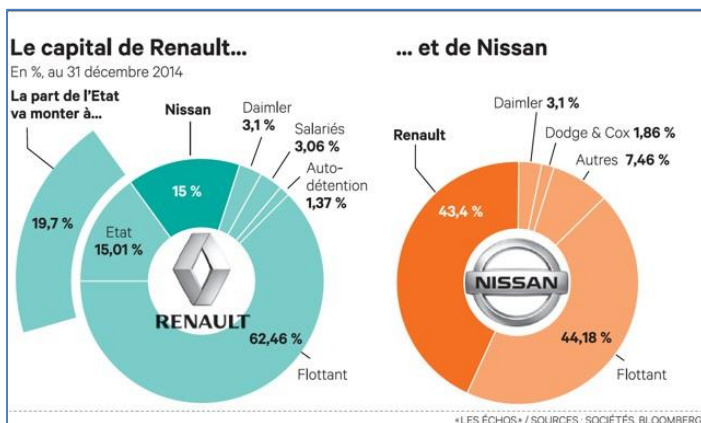
### État français out, Carlos Ghosn in

D'avril à décembre 2015, le groupe Renault a été le théâtre d'un conflit opposant son premier actionnaire, l'État français, à son PDG Carlos Ghosn. Derrière les arguments des uns et des autres la raison profonde de cet affrontement est la volonté affichée du PDG de l'Alliance de revoir les participations croisées au bénéfice du japonais pour remettre en cause le leadership de l'Alliance en le transférant à Nissan, et inversement pour l'État de s'affirmer.

Pour sortir de la crise, Nissan et le gouvernement français sont parvenus à « *un accord dit de stabilisation .... mûrement réfléchi (sic) qui doit encore être finalisé sur certains volets techniques* ». A ce stade nous avons droit à une version moderne du plat de lentilles : « l'homme fort » de l'Alliance Renault-Nissan a très habilement exploité le contexte pour arriver à ses fins. Validé par le conseil d'administration, à l'unanimité, par cet accord non seulement l'État français renonce à intervenir dans une de ses filiales, ici Nissan, mais s'interdit de faire usage dans certaines conditions des droits attachés à sa représentativité dans la gestion de Renault. Et comble de tout, faisant fi de toute possibilité de recours, s'apprête en cas de litige à donner à la filiale le contrôle de l'Alliance !

Les réactions à cet accord sont significatives : « *les observateurs japonais sont ravis de voir le constructeur japonais consolider son indépendance* ». Au Japon, les médias et les élites voient dans le compromis une victoire de Nissan contre une influence française, forcément suspicieuse. « *Suivant régulièrement le dossier, le « Nikkei », l'influent quotidien économique, a ainsi retenu du bras de fer que « le gouvernement français avait accepté de ne plus se mêler au management de Nissan* ».<sup>1</sup>

### Un Conseil d'Administration de Renault aux ordres de Nissan



RENAULT est majoritaire dans l'Alliance pourquoi le Conseil d'Administration a-t-il accepté l'accord de stabilisation ?

La position du conseil n'est pas conforme aux textes sur l'autonomie opérationnelle de Renault garantie dans le cadre de l'Alliance

Ce qui est stupéfiant c'est de constater que dans son unanimité le conseil d'administration de Renault a servi « la soupe » à Nissan. Hormis les représentants de celui-ci (dont le PDG de Renault ?) qui font leurs « job » pour les autres membres du CA quels motifs justifient l'acceptation de cet accord de stabilisation ? pourquoi cette capitulation : la naïveté, l'incompétence, la cupidité .... ?

La prochaine assemblée des actionnaires de RENAULT devrait-être une formalité pour son PDG. Ce bilan Monsieur GHOSN saura, n'en doutons pas, le partager avec le conseil d'administration de

<sup>1</sup> Les Échos pour ces citations

Renault lequel peut être associé à la bonne gouvernance du groupe NISSAN, dont il a su représenter les intérêts, que cela soit au détriment du groupe RENAULT ne semble pas l'émouvoir.

## De la convergence à la fusion

Répondant à une question sur la place de Renault lors de la dernière assemblée des actionnaires, Carlos Ghosn nous invitait à la patience. Aujourd'hui, l'Alliance Renault-Nissan se transforme, de convergence en convergence cette union prend la forme d'une fusion. Si le PDG de l'alliance Renault Nissan, Carlos Ghosn, a déclaré que les deux constructeurs n'étaient « pas prêts pour une fusion », il n'a toutefois pas exclu totalement qu'une telle structure voit le jour à long terme ... .. Selon lui, les deux constructeurs ont « besoin de beaucoup plus de convergences pour imaginer un jour une fusion ». Son prédécesseur à la tête du groupe semble le craindre (voir plus loin).

Pour le Larousse parmi les définitions du mot fusion nous avons : tendre vers un but identique, se diriger vers un même point, y aboutir ; voire se rapprocher. .. de la fusion. Celle-ci se fera d'autant plus vite que les participations croisées entre les deux sociétés, évolueront ..... dans un sens favorable à NISSAN

## Les actionnaires doivent trancher

L'autonomie opérationnelle de Renault s.a.s est inscrite dans le document de l'assemblée générale de 2002 pour l'exercice 2001 (approuvé par le conseil d'administration du 26 février 2002) en ces termes

*Renault s.a.s. ne déléguera pas sa gestion opérationnelle à Renault-Nissan bv...*

*Pour chaque société (Renault et Nissan ndlr) la gestion opérationnelle restera confiée à chaque Direction Générale, responsable devant son Conseil d'Administration.*

*Renault d'une part et Nissan d'autre part poursuivront chacune leurs activités comme deux sociétés distinctes*

L'accord dit de stabilisation la politique de convergence ne respecte l'autonomie opérationnelle de Renault poursuive ses activités de manière distincte de celle de Nissan. Les prises de décision du Conseil d'Administration de RENAULT sont donc contestables

## « Le cadre de l'alliance ne doit pas être revu »

Manifestement les ambitions de Carlos Ghosn dépassent le cadre de l'Alliance actuelle, mais lesquelles sont-elles ? Malheureusement cet enjeu ne semble intéresser grand monde pas plus que « la fin annoncée de Renault » quelques uns peut-être dont l'ancien PDG de Renault, par qui, faut-il écrire « le malheur est arrivé ? » et plus modestement l'auteur de ces lignes et ses quelques lecteurs attentifs.

Le dix novembre dernier le magazine « DÉCIDEURS » publiait un article<sup>2</sup> sur l'Alliance Renault- Nissan sous le titre évocateur : « Le cadre de l'Alliance ne doit pas être revu » dans lequel il est « affirmé avec force l'inutilité d'un changement de l'accord entre les deux groupes ». Donné au plus fort de la crise entre Carlos Ghosn et l'État français, cet article est un entretien avec l'ancien PDG de Renault, Monsieur Louis Schweitzer.

---

<sup>2</sup> [Lhttp://www.magazine-decideurs.com/rss/e](http://www.magazine-decideurs.com/rss/e)

Comme le rappelle le texte, président-directeur général de Renault sur la période 1992 à 2005, Monsieur Schweitzer sera à l'initiative et conclura une Alliance avec le constructeur japonais Nissan. Il sera aussi à l'origine du rachat des firmes automobiles coréenne SAMSUNG et roumaine DACIA

Avec l'accord du journal, nous reproduisons les passages les plus essentiels, dont le premier sur les conditions de l'accord. Bien évidemment nous invitons nos lecteurs à prendre connaissance de la version originale, plus complète

**Louis Schweitzer.** C'est sans doute, en partie, en raison des difficultés financières de Nissan qu'il fut possible de nouer cette alliance. ... La firme était déjà en discussion avec Ford et Daimler. Finalement, ces constructeurs ont abandonné leur projet d'alliance, jugeant le dossier bien trop risqué...

**Décideurs. Pourquoi avoir fait le choix d'une alliance plutôt que d'une fusion ou d'une acquisition ?**

**L. S.** ...Avec Nissan il était à mon sens essentiel de bâtir un système où les deux partenaires pourraient travailler efficacement ensemble mais conserveraient leur personnalité propre et une part d'autonomie. .... une fusion aurait été vouée à l'échec.

**Décideurs. À quoi attribuez-vous donc le succès de cette opération ?**

**L. S.** L'alliance est un succès car les deux firmes coexistent. Les salariés des deux entités servent ainsi leurs propres intérêts. Dans une fusion, vous sacrifiez souvent une partie au tout. Dans une alliance vous ne sacrifiez jamais l'un à l'autre. Vous n'avancez que si les deux sont gagnants. Les questions de loyauté à l'entreprise sont fondamentales et servent les intérêts de l'alliance. *A contrario*, lors d'une fusion, la loyauté à l'entreprise va très souvent à l'encontre du rapprochement.

**Décideurs. Les deux constructeurs automobiles sont encore aujourd'hui liés par des participations croisées: Renault détenant 43,4 % de Nissan, et ce dernier 15 % du français mais sans droit de vote. Eu égard à la puissance économique actuelle du constructeur japonais, le cadre de l'alliance ne mériterait-il pas d'être revu ?**

**L. S.** La réponse est non ! Il convient de garder à l'esprit qu'au moment de la conclusion de cette alliance, Nissan était une entreprise d'une taille bien supérieure à celle de Renault. La firme japonaise est, par ailleurs, présente sur des marchés structurellement plus profitables que les marchés européens. Le fait que pendant quelques mois Nissan avait une valeur boursière inférieure à celle Renault était uniquement lié à des difficultés conjoncturelles et managériales. De plus, l'absence de droit de vote de Nissan est la résultante de l'interdiction par la législation française de l'autocontrôle. Dans l'accord initial, il était stipulé que Nissan deviendrait actionnaire de Renault afin que le groupe japonais ait un intérêt au succès de la firme au losange. Bien que Nissan n'ait pas le droit de vote, elle détient deux représentants au conseil d'administration de Renault. En pratique, il y a donc bien une réciprocité au niveau des instances dirigeantes, comme en témoigne la présence d'un directoire commun.

*Propos recueillis par Aurélien Florin*