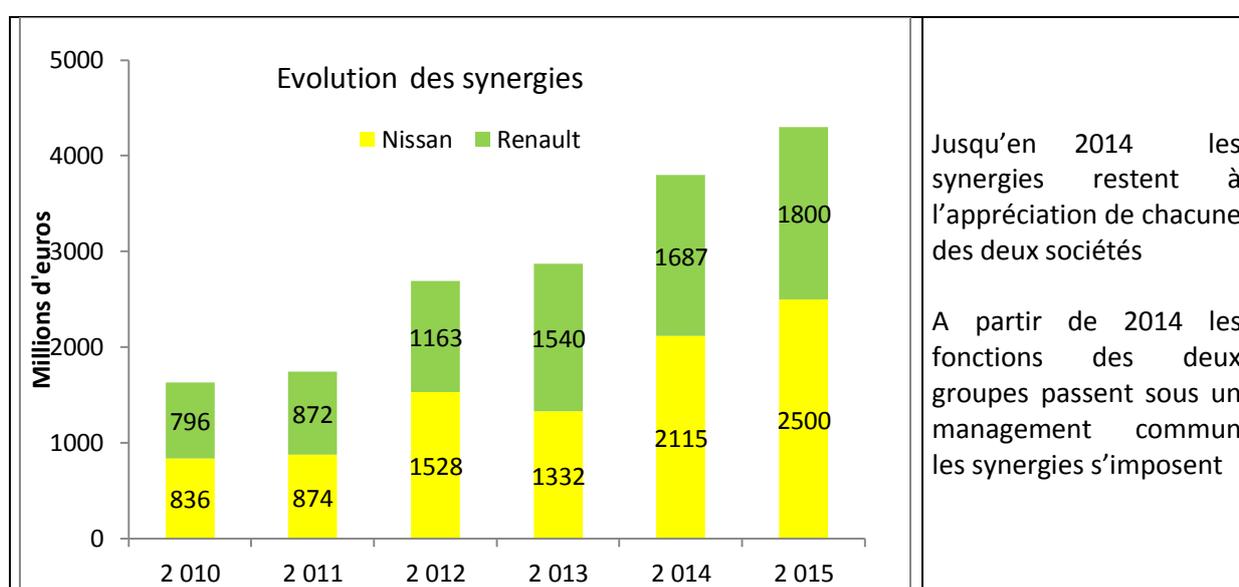


## ALLIANCE RENAULT-NISSAN : DERRIÈRE LES SYNERGIES LA FUSION

Unanimes ou presque les médias saluent à travers la performance du couple RENAULT NISSAN celle de leur PDG Monsieur Carlos GHOSN pour avoir dégagé en 2015 « le record » de 4,3 milliards d'économies grâce aux synergies, avant d'espérer atteindre – les records étant faits pour être battus – les 5,5 milliards en 2018.

*« On appelle synergie la création de valeur qui peut résulter du rapprochement de deux entreprises. Les synergies peuvent se traduire par des revenus supplémentaires engendrés par le développement de nouvelles activités ou l'existence de complémentarités commerciales. Elles peuvent aussi permettre une diminution des coûts, via la mise en commun d'activités ou la réalisation d'économies d'échelle »* lexique financier les Échos



*« L'appréciation d'une synergie peut être fortement conditionnée par le point de vue particulier (et donc potentiellement partial) de celui qui s'exprime »<sup>1</sup>*

RENAULT	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes mondiales	2 625 796	2 720 000	2 550 286	2 628 208	2 712 432	2 801 592
CA global du groupe	38 971	42 628	41 270	40 932	41 055	45 327
Coûts des biens et des services	-30 620	-34 759	-34 092	-33 611	-33 310	-36 113
Marge opérationnelle groupe	1 099	1 091	729	1 242	1 609	2 320
Résultat d'exploitation groupe	635	1 244	122	-34	1 105	2 121
CA automobile (du secteur)	36 889	40 389	38 859	38 414	38 518	42 744
<b>Marge opérationnelle auto</b>	<b>381</b>	<b>328</b>	<b>-15</b>	<b>521</b>	<b>861</b>	<b>1 485</b>
Résultat d'exploitation auto	-78	478	-615	-744	409	1 288
<b>Synergies dégagées par Renault</b>	<b>796</b>	<b>872</b>	<b>1 163</b>	<b>1 540</b>	<b>1 687</b>	<b>1 800</b>
% Coût des ventes auto/CA auto	-83%	-86%	-88%	-87%	-86%	-84%

Source Renault, ventes mondiales unité : véhicule, autres données : millions d'euros

<sup>1</sup> Wikipédia

Évaluer<sup>2</sup> à sa juste valeur une synergie demande une certaine rigueur mais aussi un courage certain dans un groupe qui fait de la réduction des coûts un critère de reconnaissance.

Restons positifs et prenons les chiffres annoncés, nous notons que chez Renault

- les économies générées par les synergies augmentent tous les ans,
- sans les synergies la marge opérationnelle eut été fortement dégradée.
- les ratios coût des ventes et services sur chiffres d'affaires de l'automobile varient peu.

### **Les synergies ? vaste programme !**

Le montant global des synergies décelées sur la période 2010-2015 est loin d'être négligeable : près de huit milliards d'euros, alors que dans la même période la marge opérationnelle était de 3,6 milliards. Pour les deux groupes optimiser leurs ressources et profiter de toutes les opportunités possibles pour faire des économies d'échelle est un objectif permanent.

Invoquant la recherche de nouvelles synergies, au début de l'année 2014 Carlos Ghosn revoit de fond en comble l'organisation de l'alliance. Les principales directions opérationnelles des 2 constructeurs sont regroupées et placées sous un management unique. Ce qui se traduit par exemple à ne garder qu'une seule ingénierie, un service achats unique pour l'ensemble des marques, à mettre en concurrence toutes les usines de fabrication de pièces ou de montage de véhicules.... A partir du rapprochement de leurs directions convergées les deux groupes progressivement, fonction par fonction, sont entrés dans un processus fusionnel. Ce processus a été depuis élargi aux directions support. Aujourd'hui l'alliance étudie aussi des opportunités similaires dans les ventes, le marketing, les services connectés, le planning produit et l'après-vente. Renault et Nissan collaborent également sur la conduite autonome et entendent rapprocher leurs deux programmes électriques dès la prochaine génération de véhicules.

Les futurs véhicules, qu'ils soient badgés Nissan, Renault, Mitsubishi, voire ceux des partenaires (?), seront conçus et produits et partageront les mêmes pièces et composants. Plus le rapprochement des directions des deux groupes avance, moins il sera aisé de démêler ce qui appartient à qui.

### **Synergies, synergies ou ne pas parler de la fusion, la faire**

Les conséquences du nouveau schéma en devenir sont surprenantes. Juridiquement Renault et Nissan sont deux entreprises distinctes, indépendantes l'une de l'autre ; voire, et ce n'est pas la moindre ambiguïté de leur attelage mais elle est de taille : concurrentes. En effet : « *Renault et Nissan sont deux groupes qui bien qu'ayant des liens capitalistiques réciproques restent autonomes dans leur gestion* »<sup>3</sup>... Au groupe binational construit sur la base de deux sociétés distinctes, chacune gardant le contrôle de sa gestion opérationnelle, se substitue une alliance de deux sociétés ayant une filiale commune qui centralise les centres de décision issus du regroupement des directions convergées décrites plus hauts.

Ainsi donc, sous couvert de trouver de nouvelles synergies, l'Alliance se transforme, change de physionomie. « *Toute l'habileté de Monsieur Ghosn aura été de créer à partir de l'Alliance hier lieu d'échanges 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* ».

---

<sup>2</sup> La réduction des coûts concerne tout autant le présent avec par exemple l'architecture modulaire (Common Module Family, CMF) et la production croisée dans ce cas il s'agira d'économie d'échelle ; que le futur avec le développement de technologies comme la conduite autonome et la connectivité devrait permettre de dégager des économies substantielles à l'avenir en évitant des doublons, il ne s'agit plus d'économie à proprement parler mais de « non dépenses » ce qui est beaucoup plus abstrait.

<sup>3</sup> Réponses aux questions écrites AG du 29 avril 2016

## Revoir les participations croisées

Sauf que cette construction laisse les participations croisées au niveau des accords de 1999 et 2002. Or, Carlos Ghosn ne s'en est jamais caché, il veut réajuster les participations croisées au niveau des résultats commerciaux des deux groupes et inverser les choses : aujourd'hui Renault possède 43,4% de son « partenaire » à l'inverse celui-ci à 15% de Renault ; alors que le japonais vend 2 fois plus de véhicules que le français.

Pour y parvenir et asseoir son emprise, Carlos GHOSN retournera à son avantage une décision de l'État actionnaire. En avril 2015, l'État français décide de faire appliquer chez Renault la loi Florange, qui octroie aux actions détenues depuis plus de deux ans un droit de vote double. S'estimant trompé par l'ingérence de l'État français qui jusqu'alors se désintéressait totalement de la gestion de Renault et a fortiori de celle de Nissan, le PDG s'oppose et entre en rébellion ouverte contre cette décision. Il trouve dans les deux conseils d'administration celui de Nissan et de Renault, un appui suffisant pour faire plier son actionnaire de référence.

Les résultats de cet affrontement sont connus. Un accord dit de stabilisation sera signé et proposé aux votes des actionnaires sous la forme de deux conventions réglementés. Il se résume ainsi : confirmation de l'indépendance de Nissan et mise sous tutelle de Renault. Et de fait<sup>4</sup> : « *S'il est appliqué cet accord dit de stabilisation abandonne de fait à Carlos GHOSN, la gestion de l'Alliance Renault Nissan, l'État français devant se contenter de jouer les rentiers* ».

Le calendrier met en évidence que Carlos Ghosn avait en tête, bien avant l'affaire du vote double, de redessiner l'alliance. Il n'est pas interdit de souligner que la communication autour des synergies fait écran à la transformation radicale de l'Alliance. Cette transformation se fait sur deux plans d'abord par la quasi-fusion des deux groupes industriels avec le rapprochement de leurs directions convergées sous un management commun, et ensuite le projet non dissimulé de revoir les pourcentages des participations croisées entre les deux constructeurs.

Les synergies sont comme les trompe-l'œil sur les façades des immeubles : derrière il peut y avoir le pire ou le meilleur. L'instrumentalisation des synergies permet à Carlos GHOSN de renforcer son pouvoir et de façonner l'alliance en diminuant l'influence du principal actionnaire, l'État français.

Le 18 juillet 2016 Claude PATFOORT  
<http://www.renew-srta.fr/>

---

<sup>4</sup> <http://www.renew-srta.fr/>