

ALLIANCE RENAULT-NISSAN : LA FUSION LA FAIRE POUR EN PARLER

Sur la recommandation de son PDG, Carlos Ghosn, le conseil d'administration de Nissan a décidé qu'à compter du 1er avril 2017, Hiroto Saikawa, actuellement codirecteur général de Nissan, deviendrait le patron de la société nipponne.

Certains observateurs font valoir qu'il s'agit d'une étape dans la succession, souvent évoquée, de Carlos Ghosn. C'est aller un peu vite en besogne. Carlos Ghosn garde la main sur le volant de Nissan : il conserve les présidences du conseil d'administration de Nissan et du comité de direction qui dirige l'Alliance Renault Nissan. Le nouveau directeur général de Nissan reste donc sous contrôle. De fait dans une interview accordée le 23 février au quotidien économique japonais Nihon Keizai Shinbun, Carlos Ghosn prévient qu'il s'agit d'une « *évolution graduelle, permettant aux gens de s'habituer aux changements et de voir que les performances de la compagnie restent bonnes* », difficile d'être plus explicite !

Commentant cette nomination le même Carlos Ghosn s'est livré à quelques confidences : « *Ce changement programmé va me permettre, de consacrer plus de temps et d'énergie pour gérer l'évolution stratégique et opérationnelle de l'alliance ainsi que son expansion, afin de garantir que tous les membres profitent de l'avantage compétitif d'échelle qu'elle procure* ».

Monsieur Ghosn ferait-il son autocritique ? Cette réorganisation à la tête de Nissan annoncerait une accélération de la transformation de l'alliance amorcée depuis 2014 avec le rapprochement des directions opérationnelles de Renault et de Nissan jusqu'alors séparées et autonomes.

Le couple Renault-Nissan est dans une situation curieuse

L'accord de 1999 avait pour ambition la création d'un groupe binational construit sur la base de deux sociétés distinctes, chacune gardant le contrôle de sa gestion opérationnelle. Cette union a dérivé de son objectif initial pour devenir un conglomérat de marques avec comme dénominateur commun le transfert de leur gestion à RNBV. « *Les mécanismes de l'Alliance conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises* » disparaissent.

Si Renault et Nissan restent des entreprises distinctes pour la présentation des comptes le rapprochement des fonctions opérationnelles entr'elles a tous les aspects d'une fusion, qui se fait par le bas et qui fort logiquement « *incite également au rapprochement des directions des deux sociétés* » selon les écrits du groupe pour l'assemblée des actionnaires de 2015. Aux antipodes du discours officiel qui réfute régulièrement l'idée de fusion.

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.

La différence de performance entre les deux partenaires a largement été exploitée, y compris par son PDG (sic), pour mettre en cause la place de Renault dans l'alliance en exigeant la révision des participations croisées entre les deux constructeurs.

Quand on fait la comparaison entre les bilans respectifs des deux sociétés, comme « on » dit « y'a pas photo » : avantage Nissan. Curieusement alors que les bons résultats des années 2015-2016, lui sont, justement, crédités l'honorabilité du PDG n'a jamais, ou si peu, souffert des mauvais résultats

de Renault, ni même des égarements dans sa gouvernance. L'indulgence avec laquelle ses échecs sont accueillis est stupéfiante : plus de dix ans pour que les ventes de Renault décollent ! Combien de PDG seraient-ils encore aux « manivelles » avec un tel bilan ? Sans compter la piteuse affaire des espions, passée aux oubliettes ?, dont il serait intéressant de savoir quel en a été le « coût » pour restaurer l'image du groupe vis-à-vis de Nissan, mais aussi de la Chine, mis en cause par le patron de l'Alliance. Le pacte de stabilisation signé en décembre 2015 prend ici toute sa saveur : quel bonheur d'avoir l'État comme actionnaire !

Le tableau des immatriculations des deux producteurs met un fait en évidence : **le déséquilibre entre les deux partenaires de l'Alliance est largement dû à un choix de la direction générale : faire de Renault une « marque régionale » plus précisément européenne et de Nissan la marque internationale.**

Ventes de l'Alliance en 2015 : 8 528 887 véhicules (les chiffres 2016 ne sont pas encore officiels)

NISSAN	2005	2015		RENAULT	2005	2015
Total Monde	3 597 948	5 421 804		Total Monde	2 533 428	2 801 592
Chine	297 270	1 250 073		Chine	2 031	15 849
USA	1 076 670	1 484 918		USA		
Reste du Monde	2 224 008	2 686 813		Reste du Monde	2 531 397	2 785 743

Persona non grata aux USA et jusqu'à ce jour en Chine, le groupe Renault est pénalisé vis-à-vis de son concurrent de l'alliance, Nissan qui présente sur ces deux marchés, y vend autant de véhicules que sur « le reste du monde » : 2,7 millions de voitures.

Ce Yalta industriel (l'implantation d'une ligne d'assemblage de 150 000 voitures pour Renault en Chine n'y changera pas grand-chose) relativise la « performance » de Nissan. D'ailleurs sur les autres marchés le constructeur de Billancourt en immatriculations fait un peu mieux que son concurrent de l'Alliance.

Deux autres informations la première : alors que les immatriculations de Renault au Japon restent confidentielles, celles de Nissan en France atteignent les 80 000 unités. Enfin Peugeot en 2015 à vendu à 700 000 véhicules en Chine !

Ainsi donc les instances dirigeantes de l'Alliance auraient décidé que le groupe Renault, contrairement à l'accord qui a donné naissance à leur union, n'a pas vocation à être l'un des deux moteurs de l'alliance, au même titre que Nissan, mais plus simplement une marque régionale, d'où le constat auquel nous arrivons avec ce partage des marchés. Cet effacement du sauveur de Nissan se retrouve dans le cadre des synergies : pour éviter la dispersion, les doublons, répondre à l'exigence et leur nécessaire obligation priorité est donnée au made in Japan. Cette situation est d'autant handicapante pour le constructeur français, que les fonctions communes seront construites sur ce ratio avec à la clef sa marginalisation. Mais il y a lieu de rappeler que si elles sont unies par un accord les deux sociétés restent, en théorie, concurrentes l'une de l'autre. Deuxièmement nous ne pouvons que constater que Nissan a amplement usé de Renault pour trouver de nouveaux marchés. Enfin l'évidence qui s'impose c'est que ce déséquilibre est un alibi pour revoir les participations croisées entre les deux partenaires, au bénéfice de Nissan.

L'absorption de Mitsubishi va dans le même sens

Carlos Ghosn a décidé de s'occuper personnellement du redressement de Mitsubishi et de celui ... de Renault auquel « *il promet de consacrer plus de temps et d'énergie ... afin de garantir que tous les membres profitent de l'avantage compétitif d'échelle qu'elle procure L'Alliance* ».

On remarquera que Carlos Ghosn croit si peu aux vertus de l'accord de 1999 entre les deux « partenaires » de l'Alliance Renault Nissan que la solution retenue pour Mitsubishi est une montée de Nissan dans son capital. A ce propos une fois de plus le PDG de Renault a mis en cause son actionnaire de référence, l'Etat, en faisant part de soupçons quant à d'éventuelles fuites pour expliquer l'exclusion du français de l'opération. Depuis la réalisation de l'OPA de Nissan aucune proposition n'est venue pour inviter Renault à prendre à son tour une participation dans cette nouvelle filiale de son partenaire ... par contre dans le même temps le français supporte seul la remise à flot d'Avtovaz, la filiale russe en difficulté.

Le caractère opportuniste de la montée de Nissan dans le capital de Mitsubishi a fait l'objet d'une précédente [analyse](#). L'intégration de Mitsubishi dans « *l'outil commercial pragmatique et flexible ...* » renforcera-t-elle Renault au sein de l'Alliance ou marginalisera-t-elle davantage la société de Billancourt ? la réponse se lit dans le tableau ci-dessus : cette question n'existe pas, sauf événement majeur à sa tête la société de Billancourt ne sera bientôt qu'une simple marque. Par contre l'illusion d'un « *partenariat stratégique formé par les deux entreprises de taille internationale* » que devait être l'Alliance de Renault avec Nissan doit perdurer, au moins tant que l'Etat français reste au capital de Renault, aprèsrestera encore à comprendre les raisons pour lesquelles Monsieur Ghosn aura joué la carte Nissan.

Claude PATFOORT le 10 mars 2017
contact@renew.srta

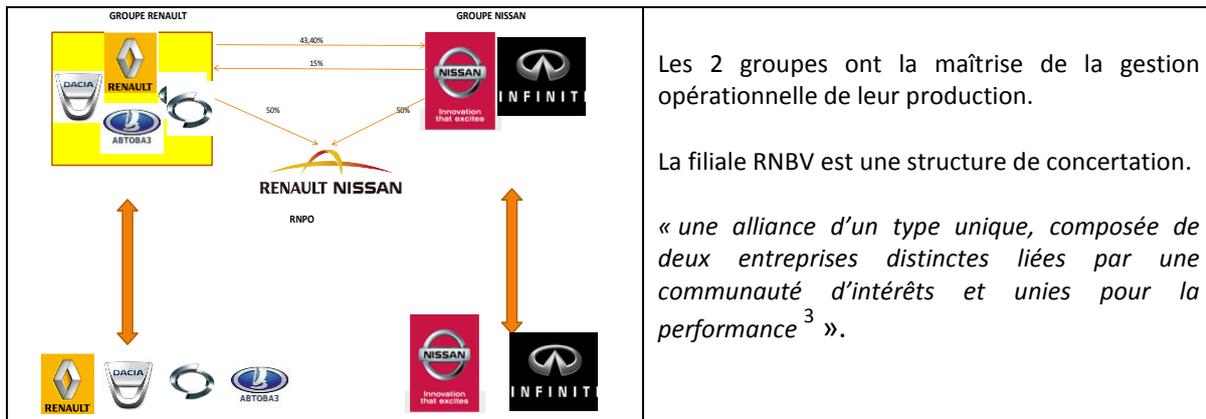
Annexe : évolution de l'Alliance

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... »

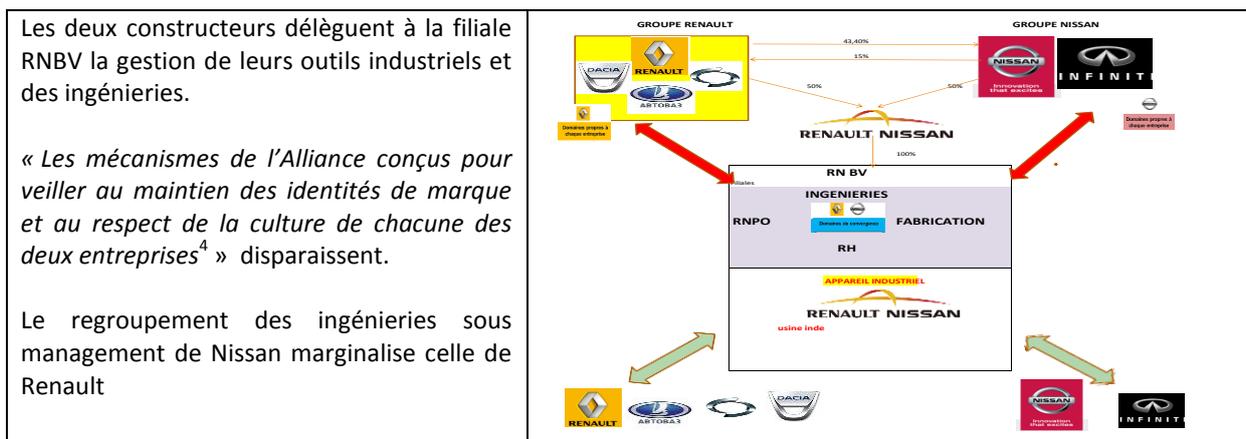
Lorsque les conseils d'administration de Renault et Nissan ont approuvé la création de quatre directions communes (dont les ingénieries) au sein de leur alliance, la donne a changé : « Renault et Nissan ont franchi une nouvelle étape dans l'évolution de l'Alliance en 2014, quand elles ont décidé de faire converger quatre fonctions clés pour accélérer les synergies. La convergence de ces fonctions incite également au rapprochement des directions des deux sociétés² ».

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. Les deux constructeurs délèguent à la filiale RNBV la gestion de leurs outils industriels et des ingénieries. Le regroupement des ingénieries sous management de Nissan marginalise celle de Renault



¹ Site intranet Renault www.daciagroup.com

² Document de référence 2014, page 46

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

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