

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE ?

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?



Renault : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe ?



Rédacteur : CLAUDE PATFOORT
contact@renew-srta.fr

Version 2

LA NISSANALISATION DE L'ALLIANCE

Avant-propos à :

RENAULT : UNE FIN PROGRAMMÉE ?

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 entreprises*¹ ».

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 :

« UNE NISSANALISATION RAMPANTE »

Le schéma suivi par « *Carlos Ghosn et de ses conseillers, consiste à renforcer les liens industriels entre les deux enseignes, depuis la phase de R&D jusqu'à la production*² ».

C'est la première phase d'un plan, elle est pour l'essentiel en voie d'achèvement. Des quatre directions clés dont le rapprochement a été décidé, trois : Achats, Logistique/Fabrications et Ressources Humaines sont d'ores et déjà des fonctions communes, euphémisme pour masquer le terme de filiale. La quatrième, les Ingénieries, est en cours de l'être, avec la création de la « **division de l'Alliance, Recherche et ingénierie avancée (R&AE)**. Qui en tant que **fonction commune**, 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 deuxième phase est en germe dans le document de référence de l'assemblée des actionnaires du 30 avril 2015, qui anticipe :

a) **La fusion 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.* »³

b) **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 !

c) **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.

¹ Document de référence Renault, 2012, p.223.

² Core business journal le 23 sept 2013

³ Document de référence 2014, page 46, les passages en italique suivants sont de la même source.

LA MÉTHODE CARLOS GHOSN :

L'équilibre pour NISSAN, le déséquilibre pour RENAULT et le pouvoir pour lui

Il n'aura échappé à personne que la résolution n°12 proposée au vote des actionnaires à l'assemblée générale de Renault prévue le 30 avril 2015, à l'origine d'un duel à fleurets mouchetés entre le Ministre de l'économie et Carlos Ghosn, est révélatrice d'un enjeu majeur pour l'industrie nationale française, à savoir : la place de Renault dans cet ensemble.

Quel est l'objet du litige ?

Une loi française, appelée *Florange*, suite à la fermeture des hauts-fourneaux du site de Florange en Lorraine par Arcelor Mittal, vise à promouvoir l'actionnariat durable, en empêchant l'investissement spéculatif à court terme et les OPA. Dans ce but, les actionnaires obtiennent automatiquement un droit de vote double par action détenue depuis plus de deux ans. Pour empêcher cet automatisme, il faut une résolution votée par les deux-tiers des actionnaires présents ou représentés en assemblée. C'est la raison de la résolution numéro 12, déposée par le Conseil d'Administration du constructeur au losange.

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 »⁴.

Mais pour autant, il n'est pas question pour l'exécutif d'ouvrir un front ouvert contre le 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 »⁵.

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 »⁶.

Ainsi donc, ce serait l'État français qui aurait rompu l'équilibre voulu par l'accord de mars 1999, qui a donné naissance à l'Alliance entre Renault et Nissan ? Allons donc !

⁴ Magazine *Challenge Soir*, par Airy Routier, avril 2015.

⁵ *Le Monde* du 17 avril 2015

⁶ *Les Echos*, 18 avril 2015

Revenant sur une des conditions de l'Alliance, Carlos Ghosn feint d'oublier que

« Si les 15% des actions de Renault détenues par Nissan s'accompagnent d'une privation de l'exercice des droits de vote en Assemblée Générale des actions correspondantes c'est conformément à la législation française en vigueur »⁷

« Il convient d'abord de relever que la mise en œuvre de participations croisées est à juste titre encadrée par la loi. Le code de commerce (article L. 233-29) interdit à une société par actions de posséder des actions d'une autre société du même type dès lors que cette seconde société détient déjà une fraction supérieure à 10 % du capital de la première ... pour régulariser la situation, celle qui détient la fraction la plus faible du capital de l'autre doit aliéner son investissement ».⁸

Ne nous leurrions pas : depuis dix ans, Carlos Ghosn a fait de Renault une marque, voire une sous-marque, du groupe Nissan.

Plus d'un média en a fait le constat :

« Dire que Carlos Ghosn a privilégié une entreprise plutôt qu'une autre est évidemment très difficile à démontrer. Et on ne peut pas reprocher au PDG, qualifié de sauveur au Japon, d'avoir si bien réussi chez Nissan. Il n'en reste pas moins que, à en juger par les simples faits objectifs, si Carlos Ghosn a bien géré la firme nipponne, on ne peut en dire autant de son travail chez Renault, en panne de croissance et dont les positions commerciales s'affaiblissent face à ses principaux concurrents depuis une dizaine d'années sur son marché intérieur »⁹.

Depuis quinze ans, les deux groupes se sont rapprochés. Certains commentateurs rejettent sur le groupe Renault ses mauvais résultats au regard de ceux de Nissan, alors que les faits démontrent le contraire : par ses choix longtemps systématiques en faveur de Nissan, Carlos Ghosn (alors qu'il est aussi PDG de Renault !) a toujours privilégié la filiale japonaise par rapport à la maison-mère française. Nissan s'est, par exemple, implantée en Chine 10 ans plus tôt que Renault, tandis que le *Qashqai*, modèle à succès de Nissan, n'a pas eu de frère chez Renault jusqu'à présent et que l'on cherche en vain un véhicule hybride dans la gamme du constructeur français. La complémentarité¹⁰ devait être la règle : le constructeur absent dans une zone pouvait compter sur la présence de l'autre partenaire pour s'implanter. À ce jour, les deux plus gros marchés (qui représentent 50 % des ventes de Nissan, avec 1,25 millions de véhicules chacun¹¹), les USA et la Chine, sont chasses gardées du constructeur de Tokyo.

Immatriculations monde de Nissan et de Renault

	2013	2012	2010	2005	2004
	8 264 821	8 097 197	7 276 398	6 131 176	5 786 167
NISSAN	5 102 979	4 940 233	4 080 588	3 597 748	3 295 830
RENAULT	2 628 208	2 550 278	2 625 796	2 533 428	2 490 337
LADA	532 634	608 778	570 014		
CHINE immat NISSAN	1 266 167	1 180 000	1 023 638	297 270	155 803
USA immat NISSAN	1 248 421	1 141 656	908 570	1 076 670	985 989
NISSAN sans Chine & USA	2 588 391	2 618 577	2 148 380	2 223 808	2 154 038

Source : document de référence Renault

Le choix de Carlos Ghosn, PDG de Renault, de ne pas investir en Chine et aux USA a divisé par deux le développement du constructeur français. Dans le même temps, la décision de Carlos Ghosn, PDG de Nissan, d'investir en Chine et aux USA a multiplié par deux le développement du constructeur japonais.

En dehors de ces deux marchés, les ventes de Nissan et de Renault sur leurs zones respectives sont équilibrées.

⁷Document référence 2001

⁸Rapport du Sénat n°347

⁹La Tribune septembre 2013

¹⁰ La seule complémentarité que veut Carlos Ghosn, selon la presse, semble tenir à sa rémunération : avoir les mêmes « honoraires » chez Renault que chez Nissan !

¹¹ Voir le blog *renew srta*

15 ANS D'ALLIANCE POUR QUELS RÉSULTATS ?

Après dix années comme PDG des deux groupes, c'est maintenant une évidence reconnue et plus d'un média en a fait le constat :

« Dire que Carlos Ghosn a privilégié une entreprise plutôt qu'une autre est évidemment très difficile à démontrer. Et on ne peut pas reprocher au PDG, qualifié de sauveur au Japon, d'avoir si bien réussi chez Nissan. Il n'en reste pas moins que, à en juger par les simples faits objectifs, si Carlos Ghosn a bien géré la firme nipponne, on ne peut en dire autant de son travail chez Renault, en panne de croissance et dont les positions commerciales s'affaiblissent face à ses principaux concurrents depuis une dizaine d'années sur son marché intérieur »¹².

Le projet « convergence » la dernière étape dans l'évolution de l'Alliance. Cette phrase du document de référence de l'assemblée générale des actionnaires Renault du 30 avril 2015 ne laisse aucune ambiguïté sur l'avenir de Renault : Carlos Ghosn parachève ainsi la mutation de l'Alliance, en la faisant passer d'un groupe industriel à un outil commercial. Nous assistons bien à la création d'une holding, dans laquelle se dissout le groupe au losange.

L'AVENIR POUR RENAULT EST SANS CARLOS GHOSN

La présentation au vote de l'assemblée générale des actionnaires de la résolution 12, soutenue par le PDG de Renault, est un encouragement à la spéculation sur le titre de ce groupe. Cette attitude est inadmissible. C'est un acte d'incivisme qui s'accompagne d'une manœuvre dilatoire, le terme de trahison pourrait être plus approprié, qu'est l'appel au « partenaire Nissan » pour la réaliser. Ce coup de force présente au moins l'avantage d'étaler au grand jour la stratégie de Carlos Ghosn qui est celle de faire de l'Alliance « *Un outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier* ».

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 la résolution 12, si elle ne produit pas le débat sur l'orientation de l'Alliance laisserait les mains libres à Carlos Ghosn. Tant pour le constructeur japonais que pour le constructeur français, la question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir ce qui restera de leur influence respective dans le futur ensemble.

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.

¹² *La Tribune* septembre 2013

NOTE POUR LA VERSION 2

Cet essai est la deuxième version du texte « *Où va l'Alliance Renault-NISSAN ?* » mis en ligne sur le blog « RENEW SRTA », fin mars 2015, la version précédente commençait ainsi :

Début 2014, Monsieur Carlos Ghosn, PDG de Renault et de Nissan, décide de rapprocher les outils industriels techniques des deux constructeurs. Ce projet intervient alors que se développe une controverse sur le rôle du numéro 1 des deux groupes dans la conduite de l'Alliance, exprimée ainsi par certains journaux :

« Dire que Carlos Ghosn a privilégié une entreprise plutôt qu'une autre est évidemment très difficile à démontrer. Et on ne peut pas reprocher au PDG, qualifié de sauveur au Japon, d'avoir si bien réussi chez Nissan. Il n'en reste pas moins que, à en juger par les simples faits objectifs, si Carlos Ghosn a bien géré la firme nipponne, on ne peut en dire autant de son travail chez Renault, en panne de croissance et dont les positions commerciales s'affaiblissent face à ses principaux concurrents depuis une dizaine d'années sur son marché intérieur »¹³

Quinze ans après une période qualifiée de concubinage par certains, les deux constructeurs automobiles s'engagent dans un processus de fusion. Une issue toujours réfutée par Carlos Ghosn.

J'avais prévu d'éventuelles mises à jour dès la parution du document de référence publié dans le cadre de l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril. Cette version reprend la structure de la précédente, certaines données ont été réactualisées ; d'autres non. Pour quelques constructeurs les productions ne sont pas comptabilisées sur une année civile mais du 1^{er} avril au 31 mars et donc non officialisées à ce jour.

J'ai essayé d'éviter toute allusion à des écrits, propos ou faits, mettant injustement en cause des personnes, merci de m'en accorder le crédit.

Certains trouveront un peu lourde la charge à l'encontre de l'actuel PDG de Renault. Elle est à la hauteur de ce que j'estime être une erreur, à laquelle j'associe les pouvoirs publics à un double titre : en tant qu'actionnaire mais aussi comme garant de la préservation des intérêts de la collectivité sur le long terme.

CLAUDE PATFOORT avril 2015

Qui suis-je ?

Embauché à l'usine Renault à Boulogne Billancourt à 25 ans où je suis venu par choix autant professionnel que syndical, je quitterai cette entreprise dans quelques mois

Ouvrier professionnel P3 pendant 15 ans dans différents secteurs de maintenance de l'usine jusqu'à sa fermeture, puis technicien à la « Direction des Coûts de Vente ».

Militant à la CFDT pendant toutes ces années, j'ai pris des responsabilités au sein de cette organisation.

¹³ La Tribune septembre 2013

Les alliages de l'alliance

Avant propos	page 2
Note pour la version 2	page 6
Partie 1 : une nouvelle alliance	page 11
Une nouvelle alliance	12
Un périmètre à définir : l'alliance et RNBV	14
Où va l'Alliance Renault-Nissan	19
Partie 2 : l'histoire d'Alliance	page 22
Retour sur une négociation	23
Derrière les portes	26
Un concept, une chartre, un homme	31
La société Renault-Nissan B.V	36
Création de Renault SAS	42
Participations croisées	43
Renault avant l'Alliance	44
Alliance Renault-Nissan, an 15	46
Le groupe et les marques	50
Partie 3 : la « nissanalisation de l'Alliance »	Page 60
Le rapprochement des fonctions convergées	61
Une convergence n'est pas une fusion	64
Qui veut la fusion prépare la nissanalisation	65
Ici, on fait des voitures	64
Les ingénieries	69
De l'Alliance Renault-Nissan à l'alliance	76
Les effectifs	77
Partie 4 : Renault, une fin annoncée	Page 78
Renault une marque ou un groupe ?	79
Forces et faiblesses de Renault	81
Une stratégie du déclin	81
Renault, un groupe Entry	86
La réussite de Dacia	90
Les coûts	96
Une gouvernance non compétitive	99
Une négociation biaisée ou déloyale ?	104
Des usines coupables mais non responsables	106
TDC « coût complet de livraison »	110
Partie 5 : l'alliance ou rien ?	Page 114
Eux et nous	115
Retour sur le passé	118
Opportunités de rapprochement ?	120
Partie 6 : l'alliance vue d'ailleurs	Page 122
Conclusion	123
Une fin annoncée	127
Épilogue : propositions	128

GLOSSAIRE

Alliance : objet de cet essai

Avtovaz : constructeur russe, propriétaire de la marque LADA

Badgé : se dit d'un véhicule vendu avec le logo d'une autre marque

Chaîne : synonyme de ligne, l'assemblage d'un véhicule est fait d'opérations qui s'enchaînent l'une après l'autre, en fonction de la vitesse de la ligne

Convergée : qualificatif qui s'applique aux fonctions communes à Renault et Nissan qui doivent être « rapprochées »

Carry-over : reprendre une pièce existante plutôt que d'en créer une nouvelle.

CCFA : Comité des Constructeurs Français de l'Automobile

Dacia : filiale roumaine du groupe Renault

DST : temps exprimé en minutes. Il représente l'ensemble des temps à valeur ajoutée nécessaires à l'élaboration d'un produit (véhicule ou organe), ou temps standard de conception

DSTR : *Design Standard Time Ratio*. Coefficient obtenu en divisant les heures réelles consacrées à la fabrication d'un véhicule ou d'un organe dans une usine donnée par le temps théorique des opérations manuelles à réaliser en interne, indépendamment du *process* utilisé pour la fabrication de ce même produit.

Entry : véhicules « entrée de gamme »

Infiniti : marque haut de gamme de Nissan

Ligne de montage : voir *chaîne*

Low Cost : d'après le Larousse, « *Stratégie commerciale consistant à proposer un bien ou un service (transport aérien, par exemple) à un prix inférieur à ceux que pratiquent habituellement les entreprises concurrentes* ». Par extension, *Low Cost Country* : pays où les coûts salariaux sont inférieurs à ceux de la zone occidentale.

OICA : Organisation Internationale des Constructeurs Automobile

MOD : main d'œuvre directe = le personnel ouvrier directement rattaché, « posté », à la production

MOS : main d'œuvre de structure ou indirecte

Plate-forme : dans l'industrie automobile, structure de base composée d'un châssis et de certaines pièces non visibles.

PRF : prix de revient de fabrication, ou coût de revient. Le PRF représente la somme des coûts supportés pour la fabrication (périmètre de l'usine) d'un bien.

RNBV : Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan BV est en charge du management stratégique de l'Alliance. Il s'agit d'une société de droit néerlandais, dont le capital est détenu à parts égales par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.

RNPO : créée en 2001, *Renault-Nissan Purchasing Organization* (RNPO) est une structure commune aux deux constructeurs Renault et Nissan, qui est responsable de la stratégie de leurs achats.

RSM : filiale coréenne *Renault Samsung Motors*

Segment : classement des véhicules

TDC : *Total Delivery Cost*, (coût complet) : PRF, logistique, frais généraux, recherche, mise à disposition, soit l'ensemble des coûts jusqu'à la livraison du véhicule

VL : Les véhicules légers regroupent les voitures particulières et les véhicules utilitaires, jusqu'à 5 tonnes.

VP : Les voitures particulières sont des véhicules à moteur ayant au moins quatre roues, affectés au transport de personnes, comportant, outre le siège du conducteur, huit places assises au maximum.

VUL : Les véhicules utilitaires légers sont des véhicules à moteur ayant au moins quatre roues, affectés au transport de marchandises et ayant un poids total autorisé en charge jusqu'à 5 tonnes.

ESSAI

« L'essai est un genre argumentatif qui parle de la réalité et rejette la fiction. Il répond à une ambition modeste, ne prétendant pas, comme le traité, épuiser la totalité du sujet, mais seulement en donner un éclairage subjectif et partiel. En principe, l'essai n'a pas vocation à être polémique, même si, dans la pratique, certains essais s'opposent violemment à des personnes ou à des idées qu'ils dénoncent. Dans tous les cas, il présente une opinion sur un sujet donné, étayée à l'aide d'arguments et d'exemples »¹⁴.

¹⁴ (Maxicours.com)

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE ?

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?

Renault : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe ?

Partie 1 : une nouvelle alliance

« Ce qui est important, c'est l'avenir à long terme de l'entreprise. »

« Le patron définit le cap pour l'avenir et s'assure des moyens pour y parvenir. »

Carlos GHOSN

UNE NOUVELLE ALLIANCE ?

Préambule

Ce qui s'écrit ou se dit de l'Alliance Renault-Nissan peut se résumer en quatre affirmations :

- Premièrement : l'Alliance se porte bien,
- Deuxièmement : la situation actuelle de Renault n'est pas tenable,
- Troisièmement : le PDG de l'Alliance roule pour Nissan,
- Quatrièmement : sans ce même PDG, il n'y a plus d'Alliance.

Le 30 janvier 2014, Carlos Ghosn, PDG de Renault, de Nissan et de leur union, l'*Alliance Renault-Nissan*, annonce une accélération des synergies entre les deux sociétés par le regroupement des directions convergées : achats, fabrications/assemblages, ingénieries, ressources humaines

Le 17 mars, il dévoile la réorganisation de l'alliance¹⁵ :

« Afin de faciliter la mise en place et le pilotage de cette nouvelle organisation, un « nouveau comité de direction Alliance » est constitué et présidé par le PDG »

« Autre avantage identifié par le PDG de Renault et de Nissan: cette réorganisation qui vient coiffer les 2 entreprises va permettre de faciliter les coopérations avec d'autres constructeurs ».

« Là où nous venions à deux, il n'y aura plus qu'une personne pour négocier au nom de l'alliance avec Daimler ou Mitsubishi », conclut M. Ghosn »

Quelle alliance ?

Dans la communication de l'entreprise, l'ambiguïté est (volontairement ?) entretenue dans l'utilisation de ce terme *alliance*. Systématiquement et quel que soit le support : web, papier, etc... c'est sous l'identité et au nom de l'« Alliance » qu'est faite l'information et développée la stratégie de Renault. Ainsi pour les 15 ans de la signature de l'accord :

L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN FETE SES 15 ANS

RENAULT NISSAN

CELEBRATING
15 YEARS OF

INNOVATION
PERFORMANCE
DIVERSITY
VISION
RESPECT
VALUE
AMBITION

TOGETHER STRONGER

AVRIL 2014

COMMUNICATION MANAGÉRIALE
DIRECTION COMMUNICATION INTERNE

REFLEX

- **Une Alliance unique** : le partenariat multiculturel le plus ancien et le plus réussi du secteur automobile.
- **Un acteur incontournable** : 4^{ème} place des constructeurs automobiles dans le monde.
- **Une nouvelle étape bientôt franchie dans le cadre du plan de convergence** :
 - Mise en place d'un management commun dans 4 grandes fonctions-cœurs de Renault et de Nissan : l'ingénierie, la fabrication et la logistique, les achats et les ressources humaines.
- **Une année 2013 exceptionnelle** :
 - un record de 8,3 millions de véhicules vendus, ce qui représente 10 % des ventes automobiles mondiales,
 - un montant record de synergies de 2,8 Mds€ qui devrait être porté, au minimum, à 4,3 Mds€, d'ici 2016, grâce au plan de convergence.

A noter : Un blog dédié aux 15 ans de l'Alliance sera bientôt en ligne, et ouvert à contributions des employés ».

CONFIDENTIEL
PROPRIÉTÉ RENAULT

21

CHANGEMENTS DE VIE
CHANGEMENTS L'AUTOMOBILE

¹⁵ Journal le Monde, Challenges, le Nouvel Observateur et l'agence Reuters

Cet amalgame se retrouve dans le « *document de référence 2013* » édité pour l'Assemblée Générale. Il valorise l'Alliance en lui attribuant les résultats réalisés par Renault et Nissan. C'est le cas lorsqu'il est écrit « *en 2013, l'Alliance a vendu un volume record* » ou encore les « *sites manufacturiers de l'Alliance appuient l'expansion de Renault et de Nissan dans le monde* ». Cette rédaction (page 26 et suivantes) laisse croire que l'Alliance est une entité économique en capacité de fabriquer et de vendre des voitures, au nom des deux constructeurs.

Ainsi l'Alliance a les apparences et les attributs d'une société, ce qu'elle n'est pas :

« *Grâce à l'Alliance, Renault peut partager les frais de développement de nouvelles technologies avec son partenaire Nissan. Le budget commun de R&D s'élève à environ 5 milliards d'euros.* »

Les laudateurs poussent le zèle jusqu'à vieillir l'Alliance de dix ans :

« *L'Alliance, qui a consacré 4 milliards d'euros à des projets de mobilité durable depuis 1992, est le premier rapprochement automobile mondial dans ce domaine*».

Autre curiosité l'annonce de la création d'un nouveau groupe :

« *Concernant la technologie zéro émission, l'Alliance est leader sur le segment des véhicules électriques, avec plus de 134000 véhicules électriques vendus depuis le début de la commercialisation fin 2010, soit un chiffre supérieur au cumul des ventes de tous les principaux constructeurs automobiles réunis de ce segment* ».

Aujourd'hui, le mot *alliance*, chez Renault, recouvre donc des concepts différents¹⁶ :

1° L'Alliance entre les deux constructeurs qui « *représente la collaboration stratégique pluriculturelle* »¹⁷ suite à l'accord du 27 mars 1999

2° Le Directoire de l'Alliance (*ABM Alliance Board*) crée en 2002 « *l'organe de gouvernance de l'Alliance, dont le siège se trouve à Amsterdam chez Renault-Nissan BV, société détenue à part égale par les deux entreprises. Il est présidé par Carlos Ghosn, PDG de l'Alliance Renault-Nissan* »¹⁸.

3° Le nouveau « *Comité de direction de Alliance* », annoncé le 17 mars 2014.

4° Le terme *alliance*, jusqu'alors employé pour désigner un accord au sommet, s'applique maintenant à la gestion opérationnelle des deux constructeurs, à partir de la filiale RNBV.

A partir de cet exemple, mais nous pourrions en soulever d'autres, nous sommes en droit de nous interroger sur la réalité de l'Alliance entre Renault et Nissan. L'accord exemplaire ne recouvre-t-il une mystification ?

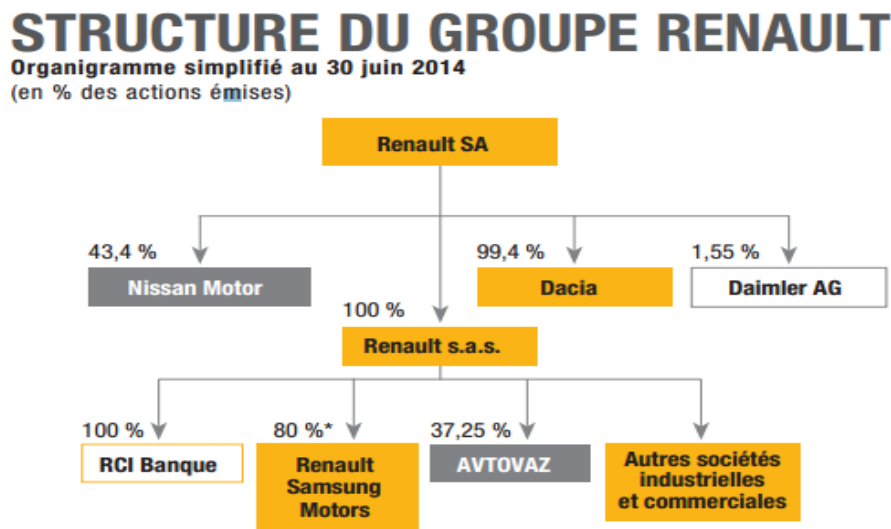
¹⁶ Il pourrait y avoir une confusion (que nous espérons avoir levée) sur cette phrase lue sur le site internet de Renault : « *La société Renault-Nissan B.V. (RNBV) est pilotée par le Directoire de l'Alliance (ABM), composé des membres du comité exécutif de chaque entreprise et de l'Alliance, et du PDG de Renault-Nissan, Carlos Ghosn* » à quoi le terme alliance se rapporte-il ? A l'Alliance dans ce cas les comités exécutifs sont représentés deux fois ? Dans ce cas comment qualifier le mot alliance dans la dépêche Reuters ?

¹⁷ Document de référence Renault 2013, page 26

¹⁸ Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan b.v. (RNBV) est une société commune, de droit néerlandais, détenue à parité par Renault SA et Nissan Motor Co. Ltd., ayant pour mission le management stratégique de l'Alliance. Source document de référence Renault 2012

UN PÉRIMÈTRE A DÉFINIR

Structure simplifiée du groupe RENAULT



La communication du PDG des deux groupes et de l'Alliance est distillée au compte-gouttes. Certes nous connaissons le nom des quatre directeurs, nous savons que « *Les équipes ne sont pas fusionnées, et les marques conserveront la main sur leur gestion commerciale, leur plan produit, leur design... Les directions géreront des budgets et devront harmoniser les process* » Mais où seront les centres de décision : à Amsterdam, Tokyo ou Paris et dans quelle structure ?

L'Alliance & RNBV

Pour la gestion de ce nouvel ensemble, nous avons tout lieu de penser qu'elle se fera par la filiale commune RNBV, créée dès l'origine de l'Alliance pour gérer les sociétés communes aux deux constructeurs. Ce qui est déjà le cas pour RNPO (achats) depuis 2002. Il nous semble important dès à présent d'insister sur le rôle dévolu à cette filiale hollandaise :

« Renault-Nissan BV¹⁹, la structure de gestion stratégique commun du groupe Renault-Nissan, a été fondée le 28 mars 2002. Constituée en vertu de la loi néerlandaise, Renault-Nissan BV est détenue à parts égales par Renault et Nissan. Renault-Nissan BV est le siège social du Directoire de l'Alliance, qui se réunit régulièrement à Paris et Tokyo.

« Renault-Nissan BV Conseil de l'Alliance : Le Directoire de l'Alliance est l'organe de gouvernance de l'Alliance il est supervisé par le Comité exécutif des deux sociétés. L'Alliance Renault-Nissan est présidée par le PDG Carlos Ghosn.

Le Directoire de l'Alliance peut s'opposer à toute mesure prise par Renault ou Nissan allant à l'encontre du développement de synergies, renvoyant la question au comité exécutif de la société concernée ou même, en fin de compte vers le Conseil de l'Alliance.

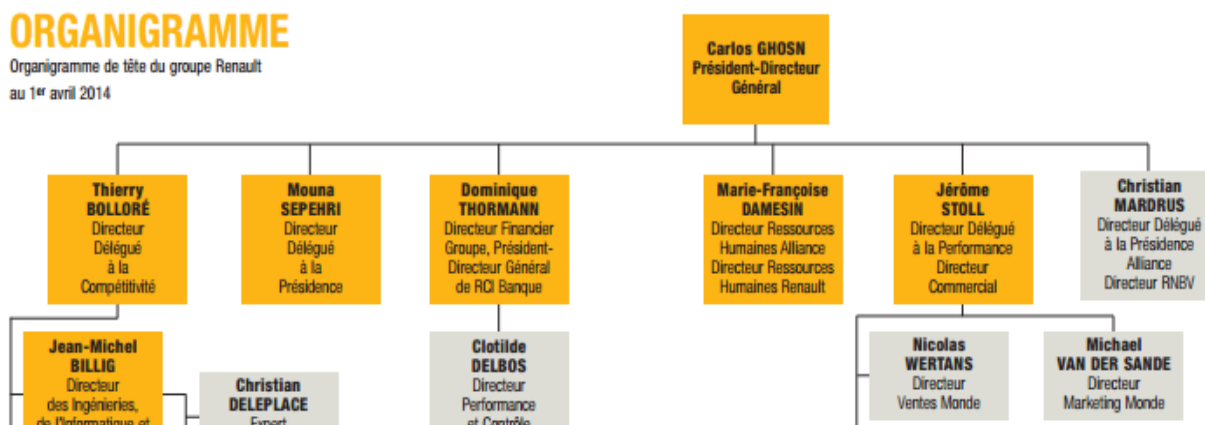
En effet, le projet de rapprochement est un saut vers une intégration des outils et moyens techniques des deux groupes pour laquelle la filiale RNBV sera sollicitée. Non seulement en aval dans le processus de fabrication mais aussi en amont dès le premier trait de crayon, voire même sur la décision de tracer ce coup de crayon, puisque les centres de décision des deux constructeurs sont dans la filiale RNBV. Raison pour laquelle l'alliance Renault-Nissan est dotée d'un nouveau comité de direction, qui facilitera le pilotage des deux entreprises.

¹⁹ BV (Besloten vennootschap) est une société fermée à responsabilité limitée de droit néerlandais.

Cette « autonomie », qui n'est pas récente, d'une filiale par rapport à ses maisons-mères est-elle justifiable ?
Elle donne au PDG un pouvoir absolu sur les deux groupes et un verrouillage sur leurs décisions !

ORGANIGRAMME

Organigramme de tête du groupe Renault
 au 1^{er} avril 2014



La confirmation du rôle central de RNBV dans le nouvel édifice viendra d'abord d'une dépêche de l'agence Reuters, reprise par le magazine Challenges dans un article mis en ligne, après l'intervention du PDG, le 17 mars 2014 :

« Renault et Nissan ont doté ... leur alliance d'un nouveau comité de direction afin d'accélérer l'intégration entamée il y a quinze ans entre les deux constructeurs.

« L'alliance Renault-Nissan, fondée en 1999, avait annoncé fin janvier la création de quatre directions communes afin d'atteindre au moins 4,3 milliards d'euros de synergies annuelles d'ici 2016. Ce projet a été présenté aux syndicats et approuvé par les conseils d'administration des deux groupes, et entrera en vigueur à compter du 1er avril.

« Afin de faciliter la mise en place et le pilotage de cette nouvelle organisation, un nouveau comité de direction Alliance sera établi et présidé par (le PDG) Carlos Ghosn », annonce l'alliance dans un communiqué.

Dans une interview téléphonique à Reuters, Carlos Ghosn a expliqué qu'il avait fallu du temps pour parvenir à ce nouveau stade de l'alliance car l'objectif est de réaliser une intégration la plus « pacifique et consensuelle » possible. « J'essaie de créer le minimum de changements pour le maximum de performance », a-t-il ajouté, soulignant que les marques de l'alliance resteraient distinctes et qu'une fusion complète serait problématique ».

Quand le PDG, à propos d'une réorganisation, parle d' « une intégration la plus pacifique et consensuelle possible », ce qui sous-entend une discussion « franche et massive », à qui est destiné ce message ? On notera le lapsus de l'emploi du mot « intégration ».

Un Comité de Direction dans lequel Renault est minoritaire

Il aura fallu attendre le document de référence, dédié aux activités du groupe réalisées en 2014, pour connaître la composition et le rôle de ce « nouveau Comité de Direction de l'Alliance » annoncé dans le cadre du rapprochement des directions convergées.

« Un nouveau Comité de direction de l'Alliance a été créé et se compose des Directeurs délégués à la compétitivité de chaque société et des Directeurs des quatre fonctions communes de l'Alliance. Ce Comité est dirigé par le Président-Directeur général de l'alliance Renault-Nissan.

Le Comité de direction de l'Alliance se réunit tous les mois pour examiner les avancées des quatre fonctions communes de l'Alliance et veiller à la réalisation des objectifs clés²⁰. »

²⁰ Document de référence 2014 page 46

Or, il existe déjà un Directoire de l'Alliance dont le rôle et la composition sont définis ainsi :

« Le Directoire de l'Alliance prend toutes les décisions concernant l'avenir de l'Alliance et se réunit environ une fois par mois ... Depuis novembre 2011, le Directoire de l'Alliance a été dirigé par Carlos Ghosn.... Le Directoire de l'Alliance compte quatre dirigeants de Renault et quatre dirigeants de Nissan (dont les Directeurs délégués à la compétitivité de chaque société ndlr)».

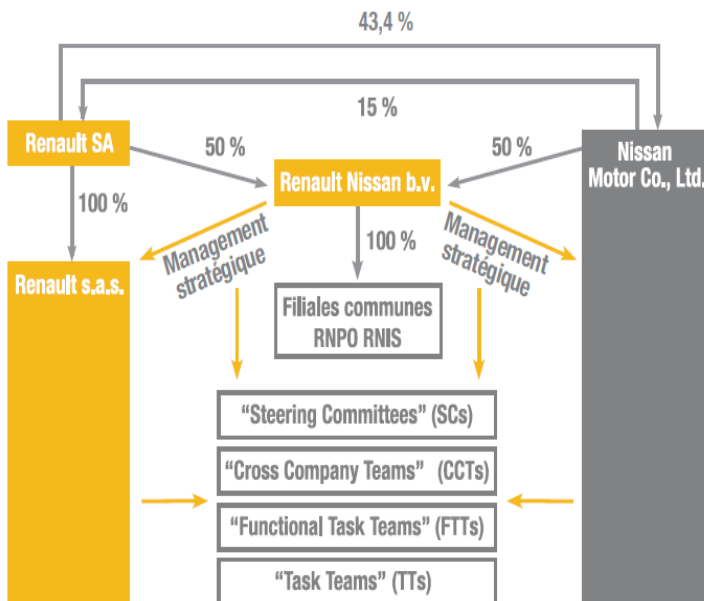
La création de ce comité de Direction n'est autre que la confirmation, ou l'officialisation, de la détention des véritables pouvoirs de décision de Renault et de Nissan par une « alliance » déconnectée des organes dirigeants légitimes, à savoir les conseils d'administration.

Sur ce nouveau comité, il faut rappeler que nous ne savons pas s'il remplace ou non le Directoire de l'Alliance. Comme nous l'indiquons dans la présentation ses attributions sont évoquées dans le document de référence 2014. Comment ces deux instances cohabitent-elles ? Le Directoire de l'Alliance est-il appelé à s'effacer devant le nouveau Comité. La formulation à partir du passé composé : « le Directoire a été dirigé » laisse ouverte cette possibilité.

Le positionnement de l'un de ces instances par rapport à l'autre n'est pas anodin, a fortiori si le Directoire de l'Alliance disparaît. Quel intérêt à conserver deux structures ayant peu ou prou les mêmes attributions et dont la composition, dans sa composante « politique » est la même : le PDG et les Directeurs délégués à la compétitivité de chaque société ?

Sans vouloir minimiser le rôle et l'influence des autres « éminences » siégeant dans le Directoire de l'Alliance, le nouveau Comité de Direction semble destiné à supplanter cette structure, ne serait-ce que pour justifier sa propre existence.

Mais que ce scénario se mette en place ou non la fin de Renault constructeur automobile devient une réalité : dans le nouveau comité de Direction de l'Alliance l'équilibre Renault-Nissan n'est pas respecté, en effet sur les quatre fonctions communes, à ce stade trois postes sont tenues par des cadres du constructeur japonais.



« Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan b.v. (RNBV) est une société commune, de droit néerlandais, détenue à parité par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., ayant pour mission le management stratégique de l'Alliance. RNBV détient en totalité les actions des filiales communes existantes ou futures entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd.

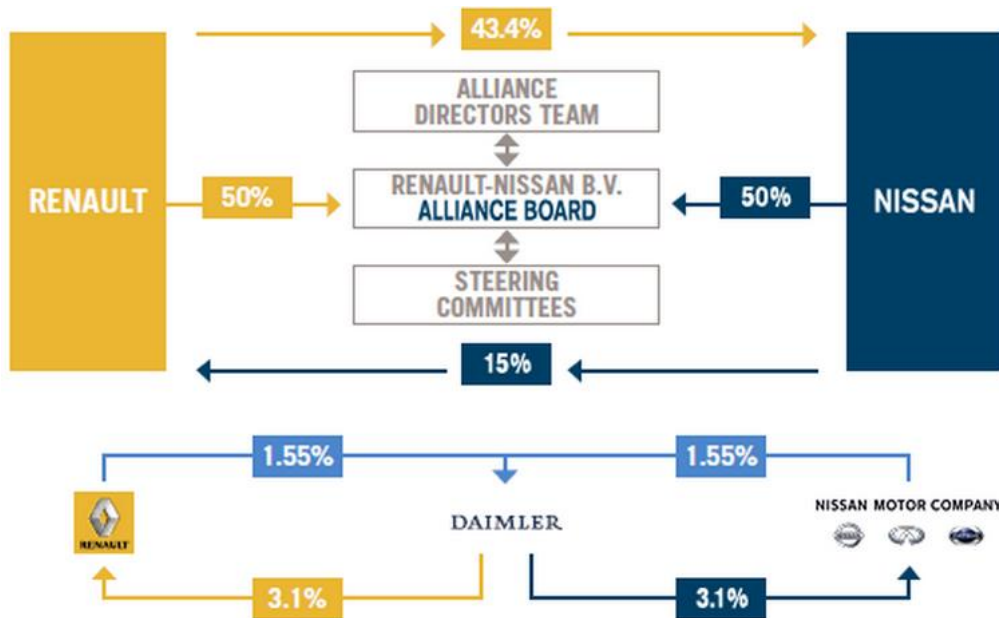
En janvier 2014, l'Alliance Renault-Nissan a annoncé des plans destinés à étudier une convergence renforcée au sein de quatre de ses fonctions clés : achat, fabrication et logistique, R&D et ressources humaines ».

Extrait du document de référence Renault 2013

Attributions de RNBV

C'est la véritable structure de décision de l'Alliance Renault-Nissan.

Progressivement et parfois sans que l'assemblée générale des actionnaires n'en soit informée, son périmètre de compétences, et donc ses pouvoirs, ont été élargis. Dans ce cadre, les deux constructeurs restent, jusqu'à nouvel ordre, propriétaires de leurs actifs. Mais l'usufruit en est laissé à RNBV.



L'Alliance possède des sites industriels

L'usine de Chennai en Inde, inaugurée en 2010, est la première usine de l'Alliance dans le monde. Elle accueille le plus grand projet de plate-forme commune de l'Alliance. Elle produit le petit modèle compact Nissan Micra et la berline Nissan Sunny, tous deux destinés à l'exportation mondiale, le monospace Evalia ainsi que le SUV²¹ compact haut de gamme Terrano de Nissan. L'usine produit également plusieurs modèles Renault : le 4x4 haut de gamme Koleos et la berline familiale Renault Fluence.

Tanger est la deuxième usine créée au nom de l'Alliance.

La gestion des actifs des deux constructeurs lui est transférée.

S'agit-il de simples opérations comptables ? Toujours est-il que la gestion des actifs des deux sociétés lui est transférée

L'Alliance une personnalité morale. Elle acquiert une légitimité juridique

« L'Alliance Renault-Nissan et Mitsubishi Motors Corporation annoncent aujourd'hui leur intention commune d'explorer plusieurs nouveaux projets portant sur des produits communs et le partage de technologies et de capacités de production ». (Communiqué de presse du 5 novembre 2013).

²¹ Sport Utility Vehicule en anglais, véhicule utilitaire sport

Les sites de production de Renault, de Nissan et de l'Alliance



106 sites de production et 21 sites de logistique dans 31 pays, dont :

- 62 sites de carrosserie montage dont 20 sites Groupe Renault, 22 sites Groupe Nissan et 20 sites partenaires
- 44 sites de mécanique dont 16 sites Groupe Renault, 22 sites Groupe Nissan et 6 sites partenaires
- 27 sites de productions croisées Renault-Nissan (9 en carrosserie montage, 18 en mécanique) dans 13 pays (France, Espagne, Portugal, Brésil, Chili, Russie, Corée du Sud, Chine, Japon, Inde, Iran, Malaisie, Mexique).
- 2 sites industriels en commun Tanger, pilotage Renault et Chennai, pilotage Nissan

Les sites du groupe Renault et de l'Alliance recensés par zone géographique

SITES FRANCE	SITES EURASIE
BATILLY (SOVAB)	MOSCOU
CAUDAN (Fonderie de Bretagne)	TOGLIATTI (AVTOVAZ)
CHOISY-LE-ROI	IJEVSK (AVTOVAZ)
CLÉON	BUCAREST (Design)
DIEPPE (Renault Alpine)	BURSA (Oyak-Renault)
DOUAI	PITESTI (Dacia)
FLINS	
GRAND-COURONNE	SITES ASIE-PACIFIQUE
GUYANCOURT (Ingénierie)	BUSAN (RSM)
LE MANS	KIHEUNG (Design)
MAUBEUGE (MCA)	WUHAN en projet
RUITZ (STA)	SITES AFRIQUE-MOYEN-ORIENT-INDE
SANDOUVILLE	CHENNAI
ST-ANDRÉ-DE-L'EURE (SFKI)	PUNE
VILLEURBANNE	TÉHÉRAN (Pars Khodro / Iran Khodro)*
	ACI-PARS (Téhéran)*
	MUMBAI (Design)
	CASABLANCA (Somaca)
	TANGER
	ORAN en projet
	SITES AMÉRIQUES
	CORDOBA
	CURITIBA
	ENVIGADO (Sofasa)
	LOS ANDES (Cormecanica)
	SAO PAULO (Design)

Les sites de l'Alliance sont de couleur jaune

Usines
Véhicules particuliers
Véhicules utilitaires
Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
Fonderie
Usines partenaires
Véhicules particuliers
Véhicules utilitaires
Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
Sites de logistique
Plateforme logistique
Sites de l'Alliance
Usine de l'Alliance Renault-Nissan
Centre d'Ingénierie
Centre de design

source : ATLAS Renault 2014

OU VA L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN ?

Certaines de nos interrogations ont peut-être, déjà, été exprimées, puisque le système sur lequel nous nous interrogeons existe depuis plus dix ans.

Mais pour plusieurs raisons, il est urgent que les salariés, les actionnaires, mais aussi la collectivité nationale, puissent débattre de l'avenir de Renault, de son enracinement territorial. En effet :

- **Jamais l'autocratie comme modèle de gouvernance n'aura été aussi pesante**
- **L'affaiblissement de la marque française provoque un déséquilibre, qui remet en cause les fondements de l'accord qui a donné naissance à l'Alliance.**
- **Le rapprochement des directions convergées confirme l'émergence d'une transformation radicale de l'Alliance Renault-Nissan.**

L'Alliance conclue entre Renault et Nissan le 27 mars 1999 a fait l'objet depuis cette date de nombreuses publications et de commentaires largement positifs. Aujourd'hui encore, cet accord est considéré comme une réussite, au point de servir de référence, en comparaison avec d'autres unions qui ont échoué : Renault-Volvo, Mercedes-Chrysler, BMW-Rover²². Quatrième groupe mondial avec plus de 8 millions de véhicules vendus, un chiffre d'affaire de l'ordre de 130 milliards d'euros, une présence sur tous les continents, des produits dont certains sont des succès planétaires, la pérennité de l'Alliance semble acquise.

Le regroupement des directions convergées intervient dans un contexte très difficile pour la société française, pour différents motifs, dont certains sont le résultat sinon d'une suffisance, au moins d'un relâchement coupable face à la concurrence et aux exigences de la clientèle.

Sur l'offre, nous pourrions citer : une gamme limitée (pas de 4X4, pas d'hybrides, haut de gamme inexistant), des produits pas toujours en adéquation avec les demandes des clients, voire une qualité perçue qui ne serait pas toujours au niveau de l'exigence du slogan « *des voitures à vivre* ».

Au niveau des résultats, alors que les deux sociétés étaient au moment de la signature de l'accord de taille équivalente, l'asiatique « pèse » en 2013 deux fois plus que le groupe européen. La société nippone est beaucoup plus rentable, dispose d'une gamme complète, avec des technologies avancées. De plus, le constructeur japonais est présent sur les principaux marchés de la planète : Chine, USA, etc. *A contrario*, le terrain de jeu de Renault couvre essentiellement l'Europe et l'Amérique du Sud, avec une gamme dite « low-cost »²³.

Tous ces déséquilibres mis bout à bout donnent l'image d'une société Renault qui part à la dérive et pour laquelle un changement de cap, voire de capitaine devient une nécessité. Plus que jamais la traduction en acte du slogan « *drive the change* » s'impose.

Nous pouvions penser que, tôt ou tard, une « mise au point » aurait lieu entre les deux sociétés de l'Alliance. En effet, sans parler des « commentateurs avisés », au sein même des deux groupes, certains n'acceptent pas le déséquilibre dans les participations croisées²⁴ au profit de la société de Billancourt sur sa collègue de Yokohama, le siège de Nissan au Japon. Ce n'est pas être désobligeant que d'écrire que Carlos Ghosn en fait partie

Parfois, des voix s'élèvent aussi pour critiquer la gouvernance du groupe :

*« Dire que Carlos Ghosn a privilégié une entreprise plutôt qu'une autre est évidemment très difficile à démontrer. Et on ne peut pas reprocher au PDG, qualifié de sauveur au Japon, d'avoir si bien réussi chez Nissan. Il n'en reste pas moins que, à en juger par les simples faits objectifs, si Carlos Ghosn a bien géré la firme nippone, on ne peut en dire autant de son travail chez Renault, en panne de croissance et dont les positions commerciales s'affaiblissent face à ses principaux concurrents depuis une dizaine d'années sur son marché intérieur »*²⁵.

²² En attendant de voir les résultats de l'achat de Chrysler par Fiat

²³ D'une certaine manière, ce mot « low-cost » est une image de l'ambiguïté dans laquelle se trouve Renault. En effet, il signifie à la fois « voiture pas chère à construire » mais aussi, « voiture pas chère à l'achat ». Raison pour laquelle l'entreprise parle de gamme « Entry »

²⁴ Renault possède 43,4 % de Nissan, celui-ci 15 % du groupe français

²⁵ *La Tribune*, septembre 2013

Un conflit d'intérêt est parfois évoqué :

« Carlos Ghosn a-t-il, oui ou non, privilégié la firme automobile japonaise au détriment de Renault ? Patron opérationnel de Nissan depuis quatorze ans et PDG de Renault depuis 2005, l'homme s'en défend, évidemment. Il n'empêche. Le double dirigeant, qui gagne d'ailleurs beaucoup plus d'argent coté japonais, aurait-il trop bien réussi chez l'un, échoué chez l'autre? »²⁶.

Avec la mise en place des fonctions convergées, une autre alliance dont l'ossature (à partir des actifs des deux sociétés et de la mise à disposition de leurs personnels) est en gestation. Qui de Nissan ou de Renault prendra la meilleure part et donnera son empreinte à ce groupe, dont le pilotage sera confié à un « comité de Direction »²⁷ œuvrant au sein de la filiale RNBV ?

Cette réorganisation, quoiqu'en dise le PDG, est une fusion au moins sur le plan opérationnel. Menée à terme, que restera-t-il comme savoir-faire, en propre, chez Renault ou chez Nissan ? L'une ou l'autre garderont-elles en interne les compétences nécessaires pour concevoir et fabriquer une voiture ? Depuis plusieurs années, plan après plan, réorganisation après réorganisation, le périmètre de la marque au Losange se rétrécit. L'avenir de Renault comme constructeur automobile s'assombrit... L'ancienne RNUR²⁸, qui fut le premier groupe automobile en Europe devient une marque parmi les autres marques d'un ensemble qui s'apparentera à un holding. D'ici à ce que son nom qui fut associé à celui d'une « forteresse ouvrière » finisse comme dénomination d'un fonds de pension !

Alors Nissan formera-t-elle l'ossature du groupe en devenir ? C'est une hypothèse qui tient la route et qui peut avoir été (ou être) tenue.

Cependant, le rapprochement des directions convergées ne doit pas être interprété comme un simple épisode du match Renault-Nissan, mais comme un changement fondamental de l'Alliance.

De façon insidieuse, l'Alliance se transforme, change de physionomie. Il reste beaucoup de zones d'ombre dans la façon dont cette mutation va être menée et gérée. Le PDG lui-même sous entend, plus qu'il n'évoque, que ce projet ne fait pas l'unanimité.

Toujours est-il que 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 montage que met en place Carlos Ghosn court-circuite les pouvoirs de décisions des deux sociétés mères. Nous craignons que ce ne soit une façon de phagocyter les pouvoirs de Renault mais aussi de Nissan, pour le plus grand bénéfice de la nouvelle alliance avec des conséquences qui pourraient être contraires aux intérêts du personnel et des actionnaires.

Des décisions importantes pourraient être prises lors du renouvellement du mandat de Carlos Ghosn au cours de la prochaine assemblée générale d'actionnaires de Nissan en avril 2015. L'orientation donnée à l'Alliance Renault-Nissan ne peut laisser indifférent. Le document de référence, page 46, de la prochaine assemblée des actionnaires, le 30 avril, nous donne la confirmation que :

« 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 ».

C'est ce que nous appelons la « nissanalisation de l'Alliance ».

²⁶ La Tribune, 2013

²⁷ Dépêche de l'agence Reuters du 17 mars 2014 (voir note 1).

²⁸ Régie Nationale des Usines Renault, nom de la société avant qu'elle ne soit privatisée

Nous exposerons ce que nous inspire cette nouvelle stratégie dans le rapprochement entre Renault et Nissan, en commentant :

- Les débuts de l'Alliance : les acteurs, l'accord, la modification des statuts
- La situation de Renault vs Nissan
- Renault-Nissan BV, les participations croisées vues du Sénat
- Les directions convergées
- La responsabilité de Monsieur Ghosn.

Ces thèmes ouvriront des questions sur la répartition des actifs des deux groupes, leur valorisation, le partage des résultats, les participations croisées entre les deux constructeurs sont quelques-unes des questions auxquelles le Président de Renault devrait apporter des réponses. Pour notre part, nous exposerons des propositions pour relancer Renault.

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE ?

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?

Renault : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe ?

Partie 2 : l'histoire d'Alliance

« La séparation des marques est garantie par l'identité technique et culturelle forte de chacune des entreprises. Un véhicule Nissan est et restera un véhicule dont les fondamentaux sont conçus au Japon par des Japonais. Il est et restera radicalement différent d'un véhicule Renault à l'identité française reconnue par tous »

Carlos Ghosn septembre 2000.

RETOUR SUR UNE NÉGOCIATION

Le 27 mars 1999 - Louis Schweitzer et Yoshikazu Hanawa, respectivement PDG de Renault et Nissan, scellent l'alliance des deux groupes, donnant ainsi naissance au 4ème constructeur automobile mondial.



Le contexte

L'alliance Renault Nissan est annoncée le 27 mars 1999, quatre jours avant la clôture de l'année fiscale japonaise. Cette signature sauve Nissan d'une faillite inéluctable. Cela fait 26 ans que Nissan perd des parts de marché au Japon. C'est son septième exercice déficitaire en huit ans et sa dette s'élève, selon les sources, entre 20 et 23 milliards d'euros.

Renault émerge d'une longue période très difficile. Après une année 1984 catastrophique, des pertes de 12 milliards de francs, une intervention massive de l'État et le « licenciement » de son PDG de l'époque, l'entreprise s'est assainie, a amélioré la qualité de sa production et a été partiellement privatisée. La situation reste cependant fragile, malgré le succès commercial du *Scénic*, lancé en 1996. La filiale américaine AMC (propriétaire de la marque Jeep), pour satisfaire ses besoins en trésorerie, a été vendue à Chrysler. En 1993, le rapprochement avec Volvo, qui a échoué, a durablement et profondément marqué les responsables de l'entreprise.

En 1998, Renault dispose d'une structure industrielle solide, son endettement est nul et, grâce au Scénic qui a créé un nouveau segment sur le marché, sa position est enviable dans toute l'Europe. Renault, qui ne réalise que 15 % de ses ventes hors d'Europe, cherche à se développer à l'international. Le groupe a un pied en Turquie, l'autre en Argentine pour le Mercosur, mais rien en Amérique du nord et rien en Asie. Les regards se tournent vers la Corée et le Japon, spécialement vers Nissan, une entreprise intéressante pour ses produits, ses ventes et ses implantations, mais en grande difficulté financière.

En juillet 1998, Louis Schweitzer et son homologue chez Nissan, Yoshikazu Hanawa, se rencontrent et décident de mener une étude de fond visant à définir les valorisations économiques d'un rapprochement entre les deux entreprises. Mais parallèlement, Nissan étudie les possibilités offertes par un rapprochement avec Daimler-Chrysler. Une autre possibilité est à l'étude avec Ford, celui-ci se retire assez rapidement car il dispose déjà, avec le rachat de Mazda, d'une implantation au Japon.

Le groupe américano-allemand a la préférence du japonais face à Renault, alors peu connu au Japon. Mais le 10 mars, Daimler-Chrysler, effrayé par la dette, jette l'éponge. Nissan n'a dès lors aucune solution de repli. Depuis plusieurs mois, l'État et les banques lui ont signifié qu'ils ne peuvent plus soutenir la firme de Tokyo. Nissan, acculé à la faillite si Renault ne lui apporte pas son soutien, s'engage dans un accord.

Pour les « spécialistes », cet accord, signé le 27 mars 1999, est voué à l'échec. Très rapidement, avec l'aide de Renault, Nissan se redresse, et affiche des bénéfices. Au contraire de Renault, qui dès les années 2003/2004, décroche et voit ses résultats largement dépassés par ceux son partenaire.

Le périmètre de l'accord

Le temps des négociations est particulièrement long. En fait, elles se déroulent en deux phases.

La première partie se déroule entre le premier semestre de 1998 et la fin du premier trimestre de 1999 avec, le 27 mars 1999, la signature à Tokyo, entre Renault et Nissan, de l'accord de partenariat global suivi, le 28 mai 1999, de la finalisation de l'accord (« closing »). Cette étape se conclue par une prise de participation de Renault dans le capital de Nissan de 36,8 %, considérée, sauf erreur, comme la minorité de blocage.

La deuxième phase démarre officiellement le 30 octobre 2001, quand Renault et Nissan annoncent leur projet d'accélérer le développement de l'Alliance. Elle se termine le 26 mars 2002 lorsque l'assemblée générale des actionnaires de Renault entérine les deux décisions des états-majors de Nissan et de Renault :

L'une officialise les participations croisées, Renault porte sa part dans le capital de Nissan de 36,8 % à 43,4 %. Nissan entre dans le capital de Renault en prenant une participation de 15 %.

L'autre crée la société de management stratégique *Renault-Nissan b.v.*, de droit néerlandais, détenue à parité par Renault et par Nissan Motor Co., Ltd.

Responsable des décisions stratégiques à moyen et à long terme, cette structure de commandement légère et efficace renforce le pilotage du groupe Renault-Nissan. Son Directoire remplace, avec un rôle et des pouvoirs accrus, le *Global Alliance Committee* (GACÉ), qui a piloté l'Alliance depuis 1999.

Deux absents de marque dans cette négociation :

- Le premier, l'État français, alors premier actionnaire et dont l'action n'est pas très visible.
- Le second, le conseil d'administration, qui brille par son indolence.

Pour nous éclairer sur l'attitude de l'un et de l'autre, nous disposons du récit de Pierre Alanche administrateur représentant les salariés actionnaires, élu avec l'étiquette CFDT. Dans son livre « *Renault côté cour* », l'administrateur salue la réussite de l'Alliance en insistant sur la clairvoyance de l'État « *la première raison de la réussite, souvent rappelée par la direction de Renault, souvent oubliée par les commentateurs est l'existence d'un actionnariat prêt à un pari industriel calculé, en l'occurrence l'État français* »²⁹.

Intéressante cette interprétation selon laquelle la puissance publique serait un actionnaire avisé, car au regard de la chute de la production de Renault en France, on peut en douter !

L'attitude du Conseil d'Administration est, elle, malheureusement conforme à la caricature que l'on se fait de cette institution, selon les écrits de l'Administrateur salarié :

« Au cours de la séance du 1^{er} mars 1999, Louis Schweitzer informe le Conseil de l'existence de contacts avec Nissan et de l'éminence d'une décision » et il précise : « *le Conseil d'Administration du 16 mars se révèle intéressant Aucun des administrateurs ne prend le moindre risque dans l'affaire. Aucun administrateur n'apporte de contribution significative à la construction du projet. La vision créatrice et la maîtrise des opérations émanent exclusivement de la direction générale* »

et Pierre Alanche de conclure : « *Le Conseil suit les événements de loin, de très loin, de trop loin* »³⁰

Pour renforcer la caricature, nous avons la confirmation, par l'administrateur, que le montant des jetons de présence est vu de très, très près³¹.

Deux questions à un conseiller

Renault aborde cette négociation dans un état d'esprit surprenant. Ayant très certainement à l'esprit les précédentes négociations avec Volvo, ou peut-être paralysée par l'enjeu, la délégation française, son chef, Monsieur Louis Schweitzer en tête, fait preuve de beaucoup d'humilité, d'altruisme³², mais aussi de fébrilité devant l'enjeu comme le constate notre administrateur :

*« Louis Schweitzer montrait un enthousiasme presque enfantin. Il devait ressentir sa joie de quelqu'un qui prend sa revanche sur l'histoire, ou qui lui fait un pied de nez »*³³.

²⁹« *RENAULT côté cour. Un salarié au conseil d'administration* », aux éditions de l'Atelier. Ce livre, écrit en 2007, retrace la vie d'un cadre, adhérent CFDT, en tant qu'administrateur au CA de 1997 à 2004.

³⁰ Page 103. Au chapitre « *Conseil d'administration et politique industrielle* », Pierre Alanche écrit : « *Les administrateurs non salariés interprètent de façon la plus restrictive le principe de base « le conseil est investi de pouvoirs les plus étendus » De fait, le CA abdique ses responsabilités et délègue totalement à la direction générale* ».

³¹ Dès les premières assemblées générales, des résolutions sur les jetons de présence sont votées.

³² Olivier Masclef, groupe ESC Dijon Bourgogne, sous le titre : « *Altruismes et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance, le cas Renault-Nissan* », publié en 2012.

³³ Pierre Alanche « *Renault, côté cour* », p. 97.

Parvenir à s'associer à un groupe de cette taille, quelle aubaine ! En effet si les caisses sont vides, le constructeur japonais reste un beau parti sur le plan industriel, tant au niveau des produits que de ses marchés. Les français le savent bien, qui finiront par conclure un accord « original » compte tenu du contexte.

La finalisation de la première phase, compte tenu des dettes du constructeur asiatique, répond à la logique capitalistique : Nissan fait entrer Renault dans son capital à hauteur de 36 %.

L'issue de la seconde est plus problématique : qui a décidé de mettre les deux sociétés sur un pied d'égalité à travers la filiale RNBV ³⁴ ? La deuxième phase était-elle prévue dès le départ ? Haut fonctionnaire, le PDG de Renault n'a pu agir qu'avec l'aval de son ministre de tutelle, Laurent Fabius, dont il a été chef de cabinet.

Si deux questions devaient être posées à l'ancien conseiller,

- La première serait: « *Quelles raisons ont prévalu pour mettre en œuvre un processus qui conduit l'ancienne RNUR à devenir une marque d'un groupe dont l'assise française se dissout ?* ».

- La seconde question : « *compte tenu de la tournure qu'a prise l'Alliance et de la gouvernance de son successeur, le dernier PDG d'une société Renault sous tutelle étatique ne regrette-t-il pas cette décision ?* ».

Nous abordons ci-après, sous le titre « *Derrière les portes* », de façon très succincte, les négociations entre les deux constructeurs pour aboutir à l'accord. L'état d'esprit des négociateurs français, alors qu'ils savaient que le camp d'en face « les baladait ». Comment et pourquoi l'échec annoncé de l'Alliance s'est-il transformé en un succès reconnu ? À ce stade du dossier, nous tirons la conclusion suivante :

Quinze ans après la signature de l'accord, faut-il reconnaître à Louis Schweitzer une dose de naïveté, ou au contraire, des qualités de négociateur hors pair ? Toujours est-il que les 43,4 % que possède Renault, dans le capital de Nissan, constituent, encore, un atout majeur.

³⁴ Le rôle de RNBV est repris plus loin

DERRIÈRE LES PORTES

Pour répondre à cette question, revenons aux débuts de l'accord. Nous nous appuyons sur des documents qui éclairent de façon croisée le contexte qui a prévalu à la naissance de l'Alliance.

-« *Dans les coulisses de l'alliance Renault-Nissan - Automobile_files* ». Alliance Press Kit, mars 2009, intranet Renault.

- Olivier Masclef, groupe ESC Dijon Bourgogne, « *Altruismes et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance, le cas Renault-Nissan* », publié en 2012.

Ces deux sources, auxquelles s'ajoute celle de l'administrateur, nous livrent une approche originale de l'Alliance. Elle s'analyse comme un accord entre deux égaux, chacun gardant son autonomie. Le but de l'Alliance est de dégager des synergies pour permettre à l'une et l'autre société un développement harmonieux et concerté.

Il ne faut pas non plus négliger un aspect important : parmi les négociateurs qui parlent au nom de Renault, l'un d'entre eux, Carlos Ghosn, a rejoint Nissan en tant que chef des opérations, en juin 1999, puis il est nommé au poste de président (2000) et à celui de PDG (2001). Dans quelle mesure a-t-il eu une influence sur « l'altruisme » de Monsieur Schweitzer ? Mais aussi quel rôle a-t-il tenu pendant les trois, longues, années de négociation qui ont suivies la signature de l'accord ? Celui de représentant du constructeur français, avec pour mission de redresser Nissan, ou celui de PDG de Nissan défendant son pré-carré ?

Altruisme ou naïveté ?

Nous assistons à une négociation où les rôles sont inversés : Nissan en faillite impose ses conditions à Renault ! Nous en trouvons une explication, peu orthodoxe, dans l'étude³⁵ citée plus haut dans laquelle son auteur, Olivier Masclef présente son travail comme « *la chronologie résumée du cas Renault-Nissan entre janvier 1998 et mars 1999* » et l'explique ainsi :

« Notre recherche montrera la présence très forte des dons et de diverses pratiques managériales altruistes de la part de Renault et montrera que ces pratiques se font sans réciprocité de la part de Nissan, ce qui confirme bien la nature altruiste des actions observées.

Enfin, nous nous interrogerons sur l'origine de l'altruisme de Renault et nous relèverons quatre caractéristiques internes (1/ des valeurs « corporate », 2/ l'expérience passée, 3/ la compassion et 4/ la personnalité du dirigeant) qui peuvent expliquer le comportement des Français sous forme de traits ou d'attributs endogènes. L'article montrera enfin que l'altruisme de Renault a été déterminant dans la réussite des négociations et le dénouement final du 10 mars 1999, notamment face à la concurrence de Daimler».

Ce document a ceci de remarquable qu'il est rédigé à partir de l'interview de 11 personnes et non des moindres.

RENAULT		NISSAN	
Noms	Positions 2000	Noms	Positions 2001
Alain DASSAS	Directeur des opérations financières	ANRAKU	Managing Director in charge of finance and accounting
Jean-François DE ANDRIA	VP Corporate planning	HANAWA	CEO
Georges DOUIN	EVP, Alliance coordinator	SHIGA	MD Corporate planning
Christian HUSSON	Directeur juridique	SUGINO	MD Corporate Planning - Legal
Shemaya LEVY	EVP Finance	SUZUKI	MD Corporate Planning
Louis SCHWEITZER	CEO		

³⁵ Olivier Masclef, Revue française de gestion, 2012/4 (N° 223)

L'altruisme est défini ainsi :

« L'altruisme qualifie une attitude concrète qui, au-delà des normes et des conventions en œuvre, privilégie autrui. L'altruisme manifeste un dépassement du soi et de l'égoïsme calculateur et explique pourquoi une personne entreprend des actions au bénéfice d'autres sans attente de retour ou de récompense (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002) »

Extraits du compte-rendu de l'étude « *Altruismes et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance, le cas Renault-Nissan* », reproduits avec l'accord de l'auteur.

« Très tôt, en octobre 1998, le Président Schweitzer a une vision claire de la faisabilité de l'alliance entre Renault et Nissan. Pour lui, elle doit reposer sur deux principes : une alliance égalitaire et une participation à la gestion.

« La gouvernance à la japonaise de Nissan a tendance à diluer la responsabilité individuelle des dirigeants dans un système de responsabilité collective.

Les Français maintiennent leur proposition d'alliance égalitaire garantissant à Nissan son autonomie et à Renault une minorité de blocage à 36 % du capital.

Les équipes de Renault continuent d'appliquer les règles établies par la Direction Générale depuis le début des négociations : traiter à égalité avec Nissan, éviter toute arrogance, donner le plus d'éléments possibles pour faire avancer les discussions et rester à l'écoute tout en maintenant les deux principes définis par le président Schweitzer comme conditions de réussite gagnant-gagnant de cette alliance

Les français sont aussi lucides quant à leurs handicaps. Ils en repèrent trois principaux. Un déficit d'image au Japon, une taille financière faible comparativement à Nissan et un passé d'entreprise publique aux lourds déficits financiers ».

Extraits des interviews

« C'est vrai ! On a beaucoup donné, c'est tout à fait vrai... C'est nous qui avons écrit en juin, c'est moi qui suis allé en juillet, c'est moi qui ai remis un papier je ne sais plus quand, c'est nous qui sommes allés faire le Big Picture à notre initiative... » (Schweitzer, Renault)

« Et puis tous les éléments qui ont permis de faire reconnaître l'existence de Renault, alors faire reconnaître l'existence de Renault, c'était bien sûr donner les bilans, donner le plus de documents et d'informations possibles sur Renault, même confidentielles, déjà à ce moment-là, et aussi agir à travers les banques d'affaires au Japon qui, elles, connaissaient Renault. » (Schweitzer, Renault)

« Je le répète, il y avait une passivité en face ... » (Levy, Renault)

"Q: Vous vous engagiez beaucoup dans le processus... Mais, il y avait la même chose en face ?

R : Non... Ce n'était pas équivalent. En fait... c'était des infos quasi-publiques... des visites de site... (Husson, Renault).

Nous ne pouvons que conseiller la lecture de cette étude de Monsieur Masclef et de méditer sa conclusion :

« Il est essentiel ici de souligner une caractéristique récurrente des faits observés précédemment. Les manifestations d'altruisme de Renault sont effectuées explicitement sans retour équivalent de la part de Nissan »

Bien qu'acculés à la faillite en cas d'échec, les japonais jouent la montre et obtiennent ce qu'ils veulent, le maximum : un traitement égalitaire. Plus tard les salariés de Renault, lorsqu'ils auront dans les premières semaines à échanger avec leurs collègues asiatiques, auront droit au même comportement. Avec, en plus, une hiérarchie, la leur, se faisant les interprètes de Nissan. Inutile de dire que, les bénéfices revenants, nous avons dû admettre : *« Il faut le savoir, c'est tout... et puis en tenir compte. Ils sont comme ça. C'est la culture samouraï, très en retenue, toujours dans le face saving ».*

Des français ingénus face à des japonais « qui traînent la patte » : ce cliché se retrouvera non seulement au niveau des opérationnels, mais aussi des N+3, comme on qualifie les « chefs » chez Renault.

L'Alliance vue par Renault

Sous le titre « *Dans les coulisses de l'alliance Renault-Nissan - Automobile_files* », le service de communication de Renault, en 2009³⁶, a mis en ligne un document à l'occasion du dixième anniversaire de l'Alliance. Ce texte est « *une histoire de l'Alliance* » à travers les témoignages de ceux qui, du côté du constructeur français, ont vécu la genèse de l'évènement, voire y ont contribué.

Datée de 2009, c'est une publication d'entreprise. L'intérêt du texte, dans lequel une certaine liberté de ton prédomine, tient en deux points. Premièrement, il a le grand mérite de rappeler que sans l'ex RNUR, le constructeur japonais n'existerait plus. Deuxièmement, les rapports entre les deux entreprises sont sans langue de bois, sa valeur ajoutée réside dans le fait que s'y expriment des personnes qui, depuis sa parution, ont pris leurs distances avec l'entreprise.

Cinq années, plus tard il serait intéressant de savoir si les deux « numéros deux » successifs, M. Pelata (le fusible dans l'affaire des espions en 2011) et M. Tavares (démissionné pour avoir exprimé le souhait d'être PDG et qui est aujourd'hui PDG de PSA), n'auraient rien à ajouter.

D'autres versions plus exotiques de la période ont cours ³⁷.

Au « bon » souvenir de Volvo

La relation entre Renault et Nissan a souvent été présentée comme originale. En effet, il est plutôt rare de voir une entreprise racheter une autre sans faire valoir son titre de propriété, et en se mettant même en retrait avec autant d'ostentation. La « timidité » du constructeur français vis-à-vis du japonais est une des conséquences de son accord avorté, en 1993, avec le suédois Volvo³⁸. Un lustre plus tard, il fallait éviter de reproduire l'image d'une France perçue alors comme cocardière et ne pas trop pavoiser devant un constructeur japonais en mauvaise posture. Le rôle de l'État, indispensable, a été diamétralement opposé dans les deux affaires.

Le document « *Dans les coulisses de l'alliance Renault-Nissan* » apporte à cet égard une touche intéressante sur la « psychologie » des négociateurs Renault. La partie française semble dépassée³⁹, tétanisée, par la situation. Tout près de toucher le graal, à savoir le rachat de Nissan, alors que ce dernier est aux abois, et qu'ils sont seuls en course, les négociateurs de Renault multiplient les gages de bonne volonté, traumatisés par l'échec de l'accord avec VOLVO :

« Selon Carlos Ghosn, Directeur général de Nissan et Renault, l'Alliance est née de la fusion ratée de 1993 entre Renault et Volvo »

Bernard Rey, directeur délégué à la présidence de Renault, qui a occupé un poste similaire chez Nissan jusqu'en mars 2007, se souvient : « À l'époque, le projet de fusion avec Volvo a été un désastre pour nous. Les dirigeants de Volvo ne nous soutenaient pas. Ils pensaient que Renault allait prendre le contrôle. D'une certaine manière, cet échec nous a servis. Il a précédé de nombreuses fusions et acquisitions dont très peu se sont révélées fructueuses, pour ne pas dire aucune ».

Peut-être les négociateurs de la société occidentale faisaient-ils un complexe d'infériorité vis à vis de la compagnie asiatique ?

³⁶ Ce document est en quatre parties. Dans la seconde, il traite de la relation interculturelle : « *apprendre les uns des autres* », puis du « *fonctionnement de l'alliance* ». La dernière est consacrée au véhicule électrique.

³⁷ A l'opposé de cette version « sérieuse » de l'accord de 1999, *France Soir* publie en avril 2011, pendant l'affaire d'espionnage, un article intitulé « *Renault : dans les coulisses d'un échec* », dont un passage est consacré à l'ambiance de l'époque : « *Tokyo, 1999. Quand il met le nez dans les bilans de Nissan, Carlos Ghosn tombe des nues. Des boîtes de nuit, des hôtels dits de « court passage », en réalité des maisons abritant des geishas... Bref, des biens qui n'ont pas grand-chose à voir avec la construction automobile* ».

³⁸ Aujourd'hui, Volvo est sous pavillon chinois.

³⁹ Le précédent texte sur le don tempère cette affirmation.

Des français japonisants

Patrick Pélata, à l'époque de l'édition du document, « directeur général délégué de Renault », et auparavant (de 2005 à 2008), directeur général adjoint *Plan, Produit et Programmes de Renault* après avoir exercé la même fonction chez Nissan entre 1999 et 2005, explique :

« Nous souhaitions depuis longtemps établir une relation avec une société japonaise, mais nous pensions qu'elle se nouerait avec une entreprise plus petite, comme Subaru. Nous ne pouvions imaginer qu'une grande entreprise japonaise ait envie de coopérer avec nous. Ma génération, qui s'est rendue pour la première fois au Japon dans les années 1980, a alors découvert un immense décalage dans les capacités de fabrication. Nous étions avides d'apprendre. Mais, comme on pouvait s'y attendre, les entreprises japonaises ne nous disaient pas grand-chose ».

Dans ces conditions, la relation entre les deux partenaires n'a-t-elle pas été « polluée » par le conditionnement des dirigeants de Renault, qui auraient subi le syndrome de Stockholm⁴⁰ ? Toujours est-il que, l'accord, signé, les Renault se sont imprégnés de la mentalité japonaise :

P. Pélata : « Je suis devenu un homme de Nissan, c'est d'ailleurs ce qui nous est tous arrivé. Ce n'est pas pour Renault que nous travaillions, même si nous savions que c'était un actionnaire important, mais pour Nissan. Ce que je faisais était consensuel à 99 %. Je ne frappais pas du poing sur la table pour dire à mes collègues de Nissan ce qu'ils avaient à faire. Cela n'aurait jamais marché. J'expliquais. Dégager un consensus fait partie des méthodes de gestion japonaises. C'est exactement ce que nous nous sommes tous efforcés de faire. Les Japonais sont un peuple très intelligent et très pragmatique. Ils comprenaient ».

Un partenaire acceptable

En face (grâce au pragmatisme des gens de Billancourt ?), la méfiance tombe. Renault devient un partenaire acceptable, ce qui est cocasse lorsqu'on se rappelle l'état des forces en présence. Les extraits ci-après du document mis en ligne apportent un éclairage sur les relations entre les deux parties et sur leur état d'esprit. Itaru Koeda, co-président du Conseil d'administration de Nissan, qui a joué un rôle-clef dans les premières phases de la négociation sur l'Alliance, déclare ; *« Bien entendu, nous craignons dans une certaine mesure de ne pas être traités d'égal à égal. Renault ne jouissait pas d'un grand renom au Japon. Il n'était pas considéré comme une entreprise de premier plan. Nous étions pourtant convaincus qu'il était le meilleur choix pour Nissan parce qu'il nous proposait un partenariat ».*

Pragmatiques (ce qualificatif est cité plusieurs fois), les gens de Nissan, mais aussi ceux de Renault, apprennent vite :

« Nous avons toujours été conscients que l'un des grands avantages que Renault retirerait de l'Alliance serait la découverte du modèle industriel japonais de l'intérieur. Nous savions que les systèmes de fabrication japonais étaient très en avance sur ceux de l'Europe et des États-Unis », explique Michel Gornet, directeur général adjoint de la fabrication chez Renault.

Joji Tagawa, vice-président chargé de la trésorerie et des relations avec les investisseurs de Nissan, remarque : *« Renault attachait beaucoup plus d'importance aux coûts, aux recettes et aux bénéfices. Autrefois, Nissan se dispersait entre les ventes, les parts de marché, la satisfaction des ingénieurs. Désormais, tout le monde se focalise sur les profits et c'est un immense progrès ».*

Après une période d'observation, la souris a accepté le chat. Ou, si nous en revenons au premier texte, « l'altruisme » de Renault est reconnu. Par son côté iconoclaste, ce qui en fait l'intérêt, le texte publié sur l'intranet de Renault donne une vision des échanges entre les deux parties, que peu de gens connaissent. En tant qu'article officiel, il permet d'apprécier le climat de l'époque et de comprendre les conditions de l'accord. Mais, rétrospectivement, les négociateurs de Billancourt y donnent l'impression d'avoir été hypnotisés par l'autre partie, avec pour handicap d'aborder ce nouveau cap en position de faiblesse.

On peut penser que ce comportement diffus a irrigué la hiérarchie de Renault au point que celle-ci, dans les échanges qui se sont multipliés les premiers mois de l'accord, a été jusqu'à excuser le comportement de ses homologues japonais dans leur « négativité culturelle ». M. Pelata décrit bien l'ambiance : *« Nous étions avides d'apprendre. Mais, comme on pouvait s'y attendre, les entreprises japonaises ne nous disaient pas grand-chose ».* Même si ce n'est pas une généralité, se faire « rouler dans la farine » sous l'œil bienveillant de

⁴⁰ Le syndrome de Stockholm tire son nom d'une prise d'otages des années 70 durant laquelle les otages ont pris la défense de leurs agresseurs.

vosre N+1 n'est pas évident. Petit à petit, les bons réflexes sont revenus. Aujourd'hui, les échanges sont mieux encadrés.

La réussite de l'Alliance

Dans leur ouvrage « *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan* », MM. Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer analysent l'accord qui a donné naissance à l'Alliance. Ils définissent et exposent les raisons pour lesquelles celle-ci est, selon eux, un succès (cette appréciation est portée en 2009) :

- Lors de la création de RNBV, « l'altruisme » qui refait surface tiendrait au fait que :
« *Renault ne veut pas paraître comme le partenaire qui domine, d'où un certain équilibre concernant la répartition du pouvoir* ».
- Face à la différence culturelle, l'essentiel est être attentif aux signaux émis par le monde du travail :
« *Prendre en compte les cultures nationales, mais aussi l'environnement au travail qui conditionne les personnes et exerce une influence majeure sur la performance de l'entreprise* ».
- La Charte de l'Alliance constitue la base de départ du redressement de Nissan.
Cette Charte de l'Alliance, signée en juillet 1999, définit les principes d'une ambition commune et d'une confiance mutuelle. « *Respectant l'identité de chacun et assurant un juste équilibre entre les deux partenaires de l'alliance, elle établit les règles de fonctionnement et de confidentialité* »
Cette charte précise également les conditions de réussite qui ont été largement diffusées auprès des différents acteurs de l'alliance. Elle est fondée 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 ».
- La communication et la langue jouent un rôle essentiel :
« *Dans le domaine du management international, l'utilisation d'une langue étrangère constitue un défi particulier. Elle peut susciter un renversement des repères et des autorités : la bonne maîtrise d'une langue étrangère peut cacher un manque de compétences techniques ou managériales. En revanche, sa mauvaise maîtrise laisse peu de possibilités aux managers compétents de s'exprimer et donc de s'affirmer* ».
- Les équipes transversales sont indispensables :
« *Les équipes transversales constituent des éléments clés pour le processus d'intégration, dans la mesure où elles traduisent l'idée d'une alliance et d'une collaboration entre égaux* ».

Les conditions de réussite

Les conditions de réussite sont définies par C. Ghosn, PDG de Nissan, dans la revue « *Jaune et Rouge* » de l'école Polytechnique, n° 557, d'août-septembre 2000.

« *Le troisième élément essentiel, c'est le respect absolu et intangible des marques de chacun, dans le cadre d'une vision globale et partagée. C'est un des principes fondateurs de l'alliance Renault-Nissan. Il constitue le socle d'un partenariat équilibré. (...)*

Pour faire de Renault-Nissan un ensemble plus riche que la seule addition de nos chiffres d'affaires, nous avons imaginé un concept original, celui d'alliance binationale. Des différences manifestes entre ces deux entreprises, souvent pointées comme un facteur de risques, nous faisons une opportunité pour l'ensemble : un ensemble où la double nationalité et la double culture sont considérées comme des facteurs complémentaires et enrichissants, plutôt que pénalisants ; un ensemble où chaque marque reste indépendante pour éviter cannibalisation ou redondance entre les modèles. (...)

La séparation des marques est garantie par l'identité technique et culturelle forte de chacune des entreprises. Un véhicule Nissan est et restera un véhicule dont les fondamentaux sont conçus au Japon par des Japonais. Il est et restera radicalement différent d'un véhicule Renault à l'identité française reconnue par tous »

L'ALLIANCE : UN CONCEPT, UNE CHARTE, UN HOMME....

Les discussions entre les dirigeants de Nissan et de Renault débouchent sur un premier accord le 27 mars 1999, qui prendra le nom d'*Alliance*.

Dans la majorité des cas, les unions entre deux groupes se font dans le cadre d'une « fusion-acquisition ». Les entreprises combinent leurs ressources en les intégrant au sein d'une seule société, avec pour conséquence la perte d'indépendance, à plus ou longue échéance, pour au moins un des acteurs. L'automobile n'est pas la dernière dans ce domaine, comme nous l'avons dit plus en avant (page 14).

Un consensus entre les deux parties intervient rapidement pour ne pas aller dans la voie de la fusion :

« Très tôt, en octobre 1998, le Président Schweitzer a une vision claire de la faisabilité de l'alliance entre Renault et Nissan. Pour lui, elle doit reposer sur deux principes : une alliance égalitaire et une participation à la gestion »⁴¹.

« Dans les fusions et acquisitions, qui sont le modèle de croissance le plus usité dans l'industrie automobile, il y a généralement une société qui gagne et une qui perd. La grande entreprise s'efforce d'influencer la petite. Cette manière de procéder engendre incompatibilités culturelles et ressentiment. C'est pour cela que la quasi-totalité des fusions et acquisitions récentes dans l'industrie automobile ont échoué. » Carlos Ghosn.

« Il est très difficile de motiver le personnel d'une société qui a été rachetée dans le cadre d'une prise de contrôle. Il n'est pas facile de rester motivé quand on n'est plus maître chez soi ». Toshiyuki Shiga de Nissan.

D'autres types d'alliances sont envisageables, dont :

« Une alliance stratégique est une coopération entre des entreprises concurrentes ou complémentaires autour d'un projet ou une activité spécifique pour laquelle elles mettent en commun des moyens et des ressources (technologiques et/ou commerciales) en vue d'optimiser les opportunités de développement pour chaque entité. Contrairement à la fusion-acquisition, chaque entreprise peut conserver son indépendance juridique et financière »⁴².

Et de ce fait,

« L'accord scellé entre Renault et Nissan peut être considéré comme une alliance stratégique, car chaque entreprise conserve son indépendance suite à la formation de l'alliance »⁴³.

Pour comprendre l'évolution de l'Alliance, il faut avoir à l'esprit que la situation de Nissan se modifie complètement entre 1998, période des premières approches de Renault, et 2002, qui voit la fin des discussions, symbolisée par les participations croisées. En l'espace de quatre ans, après avoir frôlé la faillite, le groupe japonais entame une longue période entame de prospérité. Les relations entre les deux partenaires « épousent » ce tracé.

Un concept : deux entreprises distinctes, ou « Renault reste Renault, Nissan reste Nissan ».

Le principe de deux entreprises distinctes liées par des intérêts communs est sans cesse affirmé :

« L'Alliance Renault – Nissan est un partenariat stratégique formé par les deux entreprises de taille internationale, Renault et Nissan, liées par des participations croisées de capital. Bien qu'elles soient des entreprises autonomes, avec identités et cultures de marques différentes, les deux constructeurs ont mis en place une plateforme commune de travail et une stratégie cohérente, afin de favoriser le développement technologique et l'expansion du réseau commercial au niveau mondial⁴⁴ ».

« Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les

⁴¹ Extraits du compte rendu de l'étude « Altruismes et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance, le cas Renault-Nissan », d'Olivier Mascelf, déjà cité

⁴² Site CAPESSOR.

⁴³ *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan* de Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer, publié dans *Management & Avenir*, 2009/2 (n° 22), Management Prospective Ed.

⁴⁴ Site intranet Renault www.daciagroup.com

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 entreprises »⁴⁵.

La frontière est maintenue entre les deux types d'alliances. Pour qu'une alliance stratégique ne vienne pas à la fusion, il faut que les partenaires avancent de concert.

Les prémisses de l'échec

En mai 2005, dans un article intitulé « *Alliances stratégiques au Japon : le cas unique de l'alliance RENAULT-NISSAN* », le juriste Laurent Develle, énumère les « *inconvenients majeurs, risques et contraintes* » de ce type d'union :

« Les alliances stratégiques ne sont, toutefois, pas sans inconvenients. Les partenaires sont souvent face à un certain nombre de difficultés relativement complexes. Par exemple, il est souvent délicat de se mettre d'accord sur les règles de partage des profits futurs. De plus, le jeu des dispositions d'exclusivité dans une alliance stratégique peut avoir pour conséquence de fermer la porte d'un des deux partenaires à une autre opportunité, etc. Un des effets pernicioeux d'une alliance peut également consister à renforcer l'un des partenaires au détriment de l'autre et ainsi de créer un concurrent ou un concurrent potentiel dont on se serait bien passé au moment de la signature des accords.

Quatre séries de difficultés et risques majeurs résultent souvent des accords d'alliance : la difficulté de cerner l'intérêt propre de l'alliance et les conséquences juridiques qui peuvent en découler, les limitations que peuvent imposer l'appartenance à l'alliance pour chaque partenaire, le défi culturel d'une intégration réussie et la synergie des opérations entre deux sociétés aux cultures d'entreprise parfois (souvent ?) éloignées et enfin, les conséquences d'une rupture de l'alliance tant sur le plan des modalités de sortie que des effets souvent défavorables »⁴⁶.

Une charte

Les responsables de Renault et de Nissan élaborent dès le début une charte qui précise les principes et les valeurs sur une base égalitaire. Cette Charte de l'Alliance, signée en juillet 1999, définit le cadre d'une ambition commune et d'une confiance mutuelle. « *Respectant l'identité de chacun et assurant un juste équilibre entre les deux partenaires de l'alliance, elle établit les règles de fonctionnement et de confidentialité* ».

La Charte est le code de bonne conduite de l'Alliance Renault-Nissan, un traité qui organise les rapports entre les deux parties.

« Pour Renault et Nissan, la rédaction commune d'une Charte d'Alliance est l'un des symboles de la volonté des dirigeants d'agrèger les identités. Cette Charte ... est un document « fédérateur » qui pose les principes de base et les règles d'un modèle « sans précédent »⁴⁷.

La Charte a largement contribué à rassurer les Japonais vis-à-vis de Renault et à leur donner confiance dans ses dirigeants.

L'homme

Pour quelles raisons ce n'est pas le nom de Louis Schweitzer, le PDG de Renault à l'initiative et à la signature de l'accord entre Renault-Nissan, qui est accolé à l'Alliance entre les deux constructeurs ? Car c'est bien évidemment de Carlos Ghosn dont il s'agit. La réalité n'est probablement pas ce que les *mangas* en disent : la remise en ordre de Nissan n'est sûrement pas un conte de fées. Mais il paraît évident que les relations entre celui qui était alors le représentant du PDG de Renault et la firme asiatique ont été fortes.

L'envoyé spécial de M. Schweitzer, selon les critères du monde des affaires, « *a fait le job* » en appliquant, dans un pays où la culture de l'entreprise est forte, des moyens qu'il a testés en France, chez le fabricant de pneumatiques Michelin.

Toujours est-il que les Japonais (ceux qui sont restés !) en ont fait une idole. Nos partenaires apprécient beaucoup son implication sur le terrain. « *Carlos Ghosn est l'un des très rares dirigeants travaillant dans les deux sociétés* ».

⁴⁵ Document de référence Renault, 2012, p.223.

⁴⁶ Point juridique |15 mai 2005| par Laurent Develle, avocat associé (Partner), inscrit au barreau de Paris et au barreau de Tokyo (Gaikokuho Jimu Bengoshi) Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP.

⁴⁷ Audrey Rouzies, 13ème Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3, et 4 juin 2004.

Héros des mangas, les bandes dessinées japonaises, depuis le redressement du constructeur Nissan. Monsieur Ghosn, jouit d'une popularité, jusqu'à ce jour jamais remise en cause.



Monsieur Carlos Ghosn symbolise l'Alliance, parfois, jusqu'à l'excès. N'était-ce le décalage, entre les résultats⁴⁸ du constructeur français et du japonais, qui sait quel eut-été son destin ? S'il est parfois égratigné sur les mauvais résultats de la société de Billancourt, sa gouvernance n'en souffre pas. Curieusement d'ailleurs, alors que le bilan de Nissan est porté au crédit de son PDG, celui de Renault est renvoyé aux gènes de cette entreprise

Biographie de monsieur GHOSN

Après des études secondaires chez les jésuites au Liban, Carlos Ghosn poursuit sa scolarité en France, en particulier au collège Stanislas et au lycée, public, Saint-Louis. Il intègre ensuite l'École polytechnique, puis l'École des mines de Paris, dont il obtient les diplômes d'ingénieur.

En 1978, à sa sortie de l'École des Mines, Ghosn est embauché par le fabricant de pneus, Michelin, où il restera 18 ans. Directeur de l'usine du Puy-en-Velay en 1981, il devient, en 1985, responsable du département de recherche sur les pneus industriels et agricoles au centre de recherche Michelin de Ladoux (Puy-de-Dôme) En 1985, il est nommé responsable des opérations Michelin en Amérique du Sud, dans un contexte économique très défavorable et une inflation importante. Il y augurera un plan de redressement basé sur la fermeture de deux usines et une réduction des effectifs. Mais surtout pour contourner les organisations locales rétives à ses manières, il met en place des équipes de gestion avec des fonctionnalités transverses et dont les membres sont de nationalités différentes et les charge ensuite de déterminer les pratiques les plus adaptées.. En 1989, il est nommé président et responsable des opérations Michelin en Amérique du Nord, il s'installe en Caroline du Sud. En 1990, il organise l'absorption d'Uniroyal Goodrich par Michelin et le retour à la compétitivité du groupe français, très endetté. Cette acquisition et la restructuration apportée par Ghosn permet à Michelin de devenir le plus grand manufacturier de pneus au monde.

Carlos Ghosn intègre Renault en 1996 en tant que directeur général adjoint, et prend la responsabilité des activités du groupe dans le Mercosur. Il est également chargé de la recherche, du développement, de l'ingénierie, des opérations du secteur des groupes motopropulseurs, de la production et des achats.

En 2005 il est nommé PDG de Renault, succédant ainsi à Louis Schweitzer.

L'actionnaire

L'entreprise Renault a un actionnaire accommodant : l'État. Quand Volvo ou Nissan veulent rentrer au capital de Renault, ce dernier s'efface. Quand il faut pour gommer une erreur de stratégie du cash, l'État répond présent. Et jusqu'à présent la stratégie de Carlos n'est pas remise en cause.

Dans la première version nous écrivions :

« Les 15% du capital de Renault que possède l'État sont un garde-fou contre les velléités qui percent derrière une externalisation totale du constructeur. Il est évident qu'une cession de ces 15% serait un mauvais signal pour les sites de Renault en France.

Cependant il faudrait remonter plusieurs décennies en arrière pour trouver un pouvoir politique conscient de l'intérêt pour le pays d'une industrie automobile forte et conséquente. Un exemple : très justement, quand il prend 15% du capital de Peugeot l'État « impose » une production de un million de

⁴⁸ Et peut-être l'affaire des trois espions de 2011

véhicules en France. Pour une part de capital identique chez le numéro deux de l'auto (dans le conseil d'administration duquel il a deux sièges), il laisse couler la production en dessous des 500 000 véhicules, jusqu'à quand ? »

Les relations entre le PDG et son actionnaire de référence sont difficilement lisibles. Impossible d'écrire à propos de l'actuel « patron » de l'ex RNUR, qu'il est un serviteur de l'État, c'est plutôt l'inverse. Serait-il à la tête d'un groupe anglo-saxon, les mauvais résultats de la firme tricolore lui auraient valu son poste, voire même une demande d'explication au regard de la perte d'influence de Renault au sein de l'Alliance.

« L'avenir de Renault est donc, et c'est un euphémisme, incertain. Au mieux, sa stratégie est floue, au pire, elle est ravageuse pour les salariés français. Reste qu'elle se décide en conseil d'administration. Un conseil dans lequel l'État français siège en bonne place, puisqu'il dispose de 15% des parts. Il est même, de fait, le plus important des actionnaires. Les décisions prises depuis des années ont donc été entérinées par son représentant »⁴⁹.

Il semblerait que nous assistions à une nouvelle ère. Manifestement en désaccord avec le PDG, récemment confirmé à la tête de Renault,

« L'État français a décidé de monter au capital de Renault pour s'assurer qu'il disposera de droits de vote double à l'issue de la prochaine assemblée générale du constructeur automobile, contre l'avis du conseil d'administration du groupe et de son PDG Carlos Ghosn »⁵⁰

Ce fait est largement repris dans l'avant propos consacré à l'assemblée générale du 30 avril 2015. Cette querelle dénote-t-elle une volonté nouvelle de fermeté de l'État, une volonté certaine de peser dans les décisions futures d'évolution de Renault et de l'alliance, et ne pas rester un acteur impuissant ?

Si tel est le cas, une révision de la relation entre Renault et l'État s'impose. Sinon que restera-t-il comme action possible pour protéger l'appareil industriel de Renault ?

Nous pourrions rappeler, au passage, à ceux qui s'offusquent de la volonté de l'État français de vouloir monter au capital du groupe Renault, que c'est ce même État qui il y a quinze ans a sauvé le groupe Nissan de la faillite..

Le PDG, lui-même, qui endosse volontiers les thèses du libéralisme n'est pas en reste pour demander une aide de 3 milliards d'euros en 2008.

Il est vrai que le manque de constance et le refus d'une véritable politique industrielle ne facilite pas la compréhension du problème. Est-ce leur faire injure que d'écrire que depuis des lustres nos gouvernements successifs n'ont pas de stratégie industrielle très lisible ? Comment pourrait-il en être autrement quand notre système éducatif ignore le monde du travail manuel. Nos Représentants ont une vision manichéenne, très XIX^{ème} siècle, du monde industriel, savent-ils que « le CAC 40, est de moins en moins français ? Les fonds hexagonaux ne représentent plus qu'un quart du total des fonds ouverts investis dans les 40 plus grands groupes français »⁵¹

Notre système éducatif qui hier formait des Commis de l'État, forme aujourd'hui des commis en l'état. Avec autant d'application que leurs Anciens, hier au service du bien commun, nos élites aujourd'hui proposent leur intelligence à des « firmes ». En ce sens « l'exception française » n'existe pas : aujourd'hui un patron surtout d'une « grosse boîte » est rarement le propriétaire de l'entreprise qu'il dirige, mais les commis sont les mêmes.

⁴⁹ Michel Holtz sur Twitter: www.twitter.com/michelholtz

⁵⁰ Rumeurs 15 avril 2015 La loi du 24 mars 2014, dite loi Florange, prévoit que les actionnaires qui garderont au moins deux ans leurs actions, verront leur droit de vote doublé : un action = deux voix, sauf disposition contraire de l'assemblée générale des actionnaires. Cette loi est anti spéculative.

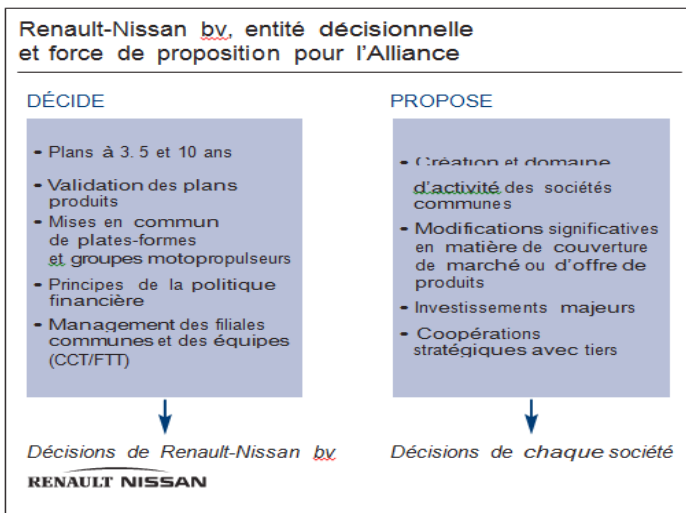
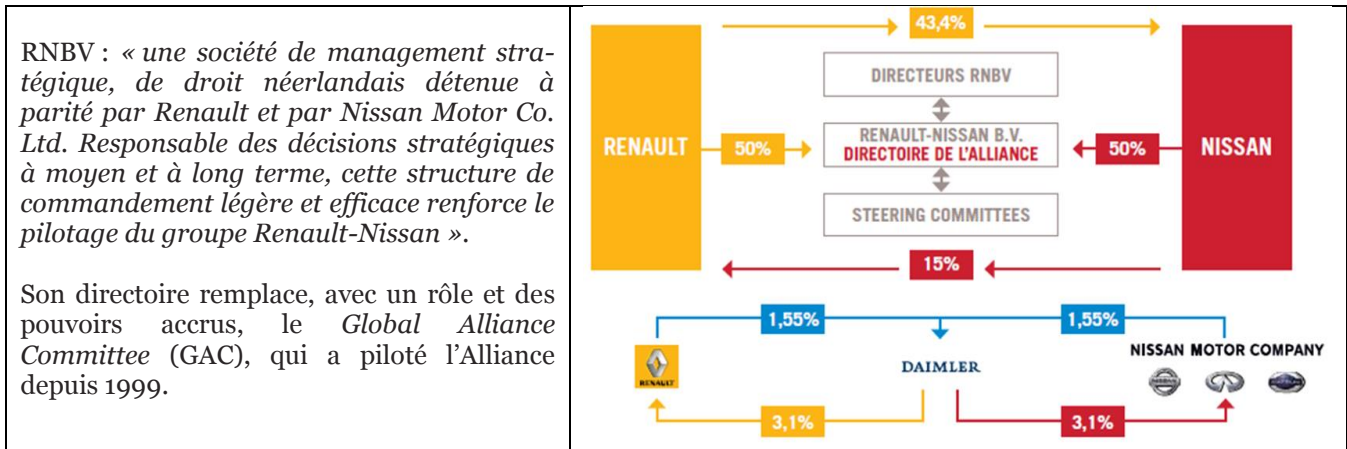
⁵¹ Les Echos 3 décembre 2014.

Des outils sur mesure

Le 26 mars 2002 l'assemblée générale des actionnaires de Renault formalise le partenariat stratégique. Elle officialise les participations croisées, Renault porte sa part dans le capital de Nissan de 36,8 % à 43,4 %. Nissan entre dans le capital de Renault en prenant une participation de 15 %. Elle crée la société de management stratégique, Renault-Nissan b.v. de droit néerlandais détenue à parité par Renault et par Nissan Motor Co., Ltd.

SOCIÉTÉ RENAULT-NISSAN b v

La création de l'Alliance inclut la mise en place d'une structure, qui garantit aux deux constructeurs (effet de balancier ou altruisme) l'égalité de traitement dans la conduite du groupe, avec la création de la société *Renault-Nissan BV*.

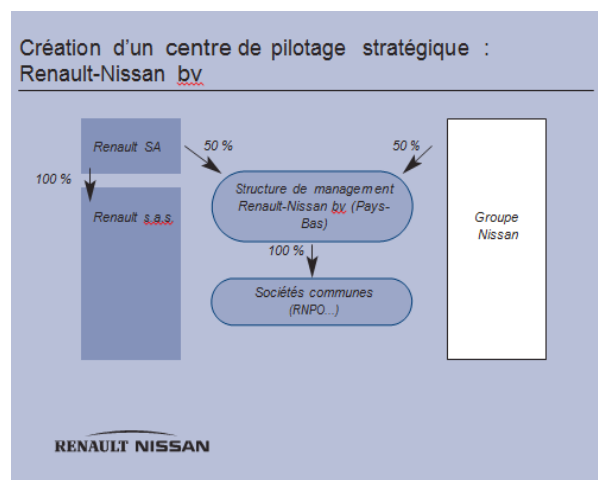


l'objet de *Renault-Nissan bv* : avoir une équipe commune qui définit une stratégie commune.

Les pouvoirs de décision et de proposition dans le domaine de la stratégie et de la planification devant être menés par l'Alliance sont attribués à Renault-Nissan bv pour une durée de dix ans. Il y sera mis un terme en cas de résiliation du contrat de gestion conclu entre Renault-Nissan bv et Nissan⁵².

L'idée n'est pas de créer une holding gérant des actifs, mais de disposer d'une structure de commandement légère et efficace.

Les filiales communes qui lui seront rattachées, comme Renault-Nissan Purchasing Organization, RNPO, dans le domaine des achats, seront des sociétés de services intéressant le développement de Renault et de Nissan. Les actifs, les usines, les personnels, resteront au niveau des sociétés opérationnelles aux partenaires.



⁵² Rapport activité annuel 2001 page 33

L'Alliance gérée par une filiale

L'accord entre le groupe Renault, propriétaire des quatre marques (Renault, Dacia, Renault Samsung Motor et Avtovaz) et le groupe Nissan constitue donc l'acte de naissance de l'Alliance. La gouvernance de cette dernière (entraînant, par le fait même, celle des deux groupes Nissan et de Renault, dont Carlos Ghosn est le PDG) revient à son Directoire, lequel fait partie d'une filiale, RNBV, détenue à parts égales par les deux groupes. C'est une des premières originalités de l'Alliance : une filiale dirige ses deux sociétés mères !

« Renault et Nissan sont désormais indissociables »

Cette phrase, prononcée le 30 janvier 2014 par le PDG de l'Alliance, résume la décision d'accélérer les synergies entre les groupes Nissan et Renault. Ce qui se fera par la mise en commun des fonctions convergées suivantes : achat, fabrications/assemblages, ingénieries et ressources humaines.

Le communiqué interne, publié le 30 janvier 2014, proclame:

« Ces synergies sont nécessaires pour renforcer la performance des deux entreprises dans un univers de plus en plus concurrentiel. L'environnement actuel est caractérisé par la poursuite du mouvement de consolidation du secteur automobile. Réduire les coûts, optimiser notre capacité d'investissement globale et soutenir la croissance durable des deux entreprises est indispensable ».

« Le projet à l'étude consisterait à identifier des domaines de convergence dans chacune des quatre fonctions et à les placer sous un management commun.

Les principes fondateurs de l'Alliance seront maintenus : le respect des cultures et des identités de marque de chacune des deux entreprises et la mise en œuvre de synergies lorsqu'elles bénéficient à chacune des deux entreprises.

« L'Alliance entre Renault et Nissan est basée sur le respect mutuel et l'ambition de mener à bien rapidement tous les projets gagnant-gagnant, a dit Carlos Ghosn, Président Directeur Général de l'Alliance Renault-Nissan. Avec ces nouveaux projets de convergence, nous allons continuer dans la même voie et avec les mêmes principes de respect et de transparence, à un rythme accéléré ».

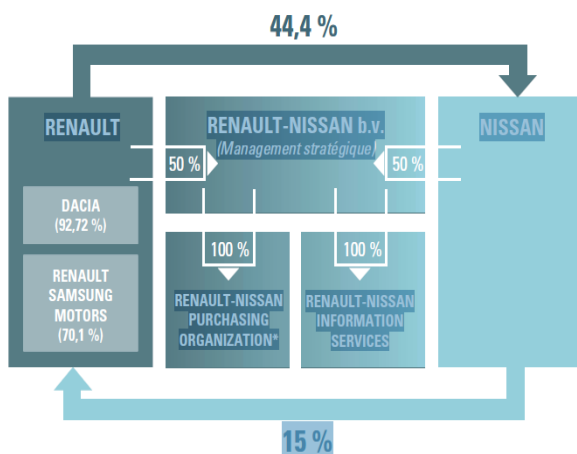
Les pouvoirs de RNBV à travers les rapports d'activité

D'assemblée des actionnaires en assemblée des actionnaires, la transcription des pouvoirs de RNBV dans les documents de référence évoluent. Des modifications importantes sont apportées, qui conduisent à transférer les pouvoirs de décision à la filiale.

Assemblée générale 29 avril 2003, rapport activité exercice 2002,

Dans le chapitre consacré à l'Alliance, des modifications substantielles sont apportées. La plus importante est la disparition de la phrase « **Renault s.a.s. ne délèguera pas sa gestion opérationnelle à Renault-Nissan bv** » du précédent rapport, au profit de la mention : « **La gestion stratégique de l'Alliance est confiée à Renault-Nissan bv** ».

Structure de l'alliance au 31 déc 2012. Doc réf. 2003



La gestion stratégique de l'Alliance est confiée à Renault-Nissan b.v.

Mais l'indépendance des deux groupes est réaffirmée :

« Renault, d'une part, et Nissan, d'autre part, poursuivent chacune leurs activités comme deux sociétés distinctes ».

D'un rapport à l'autre

RAPPORT ACTIVITÉ ANNUEL 2002	RAPPORT ACTIVITÉ ANNUEL 2013
<p>Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v.</p> <p>Renault-Nissan b.v. n'agit que dans le cadre des décisions de l'Alliance établie entre Renault et Nissan.</p> <p>Les décisions sur la mise en commun des produits et des groupes motopropulseurs (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants).</p> <p>Ce pouvoir d'initiative de Renault-Nissan b.v. assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.</p> <p>Ces décisions sont les suivantes : Les systèmes financiers de motivation complémentaires. Les changements significatifs de périmètre (géographique ou en termes de produits), étant précisé qu'un changement impliquant des dépenses totales supérieures à la contre-valeur en euros de 100 millions de dollars sera réputé significatif.</p> <p>Les investissements stratégiques affectant l'Alliance, à l'exception des investissements spécifiques à un produit inférieurs à la contre-valeur en euros de 500 millions de dollars.</p> <p>Les coopérations stratégiques entre Nissan Motor Co., Ltd. ou Renault s.a.s. et une quelconque entité tierce. Il est en outre prévu que Renault-Nissan b.v. reçoive les actions des filiales communes existantes entre Renault et Nissan Motor Co. Ltd. et les filiales communes qui seraient créées à l'avenir par décision commune de Renault et de Nissan Motor Co., Ltd.</p> <p>Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault S.A. et de Nissan Motor Co., Ltd. demeurent strictement indépendants, et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes sociaux respectifs.</p>	<p>Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v.</p> <p>RNBV met en œuvre les décisions prises par le Directoire de l'Alliance, créé par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.</p> <p>Les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;</p> <p>Ce pouvoir d'initiative de RNBV assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.</p> <p>Le champ couvert à ce titre concerne : Les systèmes financiers complémentaires de motivation ; Les changements significatifs de périmètres (géographiques ou en termes de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;</p> <p>Les investissements stratégiques (sont considérés comme tels, les investissements autres que ceux qui sont spécifiques à un produit, et dont le montant est égal ou supérieur à 500 millions de dollars).</p> <p>Les coopérations stratégiques entre Nissan Motor Co., Ltd. ou Renault s.a.s. et d'autres sociétés.</p> <p>Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes de direction respectifs.</p>

Ainsi, le discours écrit change, et sensiblement, à travers lui, on assiste à un transfert du pouvoir des deux constructeurs vers leur filiale RNBV, qui voit ses pouvoirs progressivement accrus et qui gère de plus en plus l'ensemble du groupe.

Le document préparatoire à l'assemblée 2015 des actionnaires franchit, si l'on peut dire un saut qualitatif

1.2.3.3 RÔLE DE RENAULT-NISSAN B.V

RNBV décide de la stratégie à moyen et long termes de l'Alliance»⁵³

1.2.3.5 ACTIVITÉS 2014

Avec l'appui des équipes dédiées de l'Alliance, le Directoire de l'Alliance a formulé des recommandations stratégiques autour de plusieurs axes clés : des organisations et des projets communs à l'Alliance : pour appuyer la croissance internationale de l'Alliance, RNBV organise la création d'entités communes. Par exemple, elle a élargi ses activités achats, en créant une cinquième région achats en Russie avec AVTOVAZ

Sauf erreur d'interprétation, RNBV a donc non seulement la charge de promouvoir une stratégie commune aux deux groupes mais en a aussi la gestion, autrement dit la mise en œuvre de cette stratégie. Cette dernière attribution, que lui accorde l'auteur du document de référence, donc in fine le PDG de Renault, contrevient au rôle premier de RNBV qui était simplement de « définir une stratégie commune ».

A quinze ans d'intervalle, la montée en puissance, au sein de l'Alliance, de RNBV a eu comme effet de retirer aux deux groupes la gestion de leurs actifs, pour les apporter à RNBV. Mais ce qu'il faut bien appeler du nom vulgaire « d'outrecuidance » n'a pas de limite. Sinon, quel autre qualificatif sied-il ? Légèreté ? Dans ce même document ; soumis à la sagacité des actionnaires, ses auteurs ne sont pas à une contradiction près. Comment peut-on à la fois

- Réaffirmer l'indépendance de Renault et de Nissan

« Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes de direction respectifs. Les deux entreprises conservent leur autonomie de décision, l'identité de leurs marques respectives, leurs Institutions Représentatives du Personnel et leurs salariés. Elles sont également responsables de leurs propres résultats »

⁵³ L'énumération des pouvoirs accordés à RNBV laisse songeur quant au qualificatif « limité » définissant le périmètre de ces dits pouvoirs, qu'on en juge « : RNBV dispose d'un pouvoir de décision limité en matière de gestion stratégique de Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. En termes d'importance, ces décisions sont celles qu'il serait difficile de prendre séparément pour les deux sociétés en étant certaines de pouvoir les mettre en œuvre à l'échelle mondiale et donc de tirer parti d'économies d'échelle.

Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants : adoption des plans à 3, 5 et 10 ans (projets stratégiques de l'entreprise, comportant des données quantitatives) ;

la validation des plans produits (partie des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;

les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres pièces) ;

les principes de politique financière, notamment : les taux d'actualisation utilisés pour les études de rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,

les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable, les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie, la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;

la gestion des filiales communes, et la création, modification, direction et dissolution des groupes de travail conjoints, etc.

RNBV dispose, en outre, du pouvoir de proposer, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles, Nissan Motor Co., Ltd., et Renault S.A. Ces deux entités sont libres de suivre ou non ces propositions. Elles ne peuvent toutefois mettre ces décisions en œuvre que si elles ont été proposées par RNBV. Ce pouvoir d'initiative de RNBV assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

la création et le champ d'action des filiales communes ;

les systèmes financiers complémentaires de motivation ;

les changements significatifs de périmètres (géographiques ou en termes de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;

les investissements stratégiques (sont considérés comme tels, les investissements autres que ceux qui sont propres à un produit, et dont le montant est égal ou supérieur à 500 millions de dollars) ;

les coopérations stratégiques entre Nissan Motor Co., Ltd. Ou Renault SA et d'autres sociétés.

- Proclamer que le rapprochement de leurs directions est inévitable

*« 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** » page 46*

Le rôle et la place tenues par RNBV ont dès sa création suscité des interrogations.

L'Usine Nouvelle, en avril 2011, pointe en ces termes les relations des deux marques avec RNBV :

« RNBV, une instance de pouvoir trop opaque

Rarement on aura vu une telle concentration des pouvoirs dans un groupe de cette taille... Il y a aussi la très opaque "RNBV". Peu connue, cette entité domiciliée à Amsterdam est le cœur névralgique de l'activité de l'Alliance. Fondée en 2002 par Louis Schweitzer et présidée depuis 2005 par Carlos Ghosn, elle joue un rôle croissant.

Bien sûr, Renault et Nissan sont libres de suivre ou non les propositions de RNBV. Bien sûr, le président de Renault a une voix prépondérante. Mais c'est un jeu de dupes. Statutairement, les deux constructeurs n'ont droit à aucune initiative, à moins qu'elle n'ait été proposée par la filiale néerlandaise ! ».

« Risques de dérapage

Au grand dam de ceux qui espèrent (encore) que l'Alliance soit majoritairement dirigée par Renault (qui détient 43,4 % de Nissan contre 15 % de Renault pour Nissan), dans les faits, le partage des responsabilités se fait à 50-50 entre les deux constructeurs au sein de RNBV. Aussi puissante qu'impénétrable, cette structure inquiète ».

Les modifications des pouvoirs de la filiale RNBV, en effet, ne sont pas sans poser un problème de fond à l'égard de la légitimité des décisions prises par l'Alliance. Le texte initial publié par la COB est le suivant : « **Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault et de Nissan Motor Co., Ltd. demeurent strictement indépendants...** ». Il ne semble pas avoir été modifié sur cette partie.

« Renault-Nissan b.v ne fait rien »

Les interrogations à propos de la filiale Renault-Nissan sont d'autant plus légitimes qu'elle ne « sert à rien », si l'on en croit le directeur financier du groupe. Le mardi 29 mai 2012, dans le cadre de la « commission d'enquête évasion capitaux » du Sénat, M. Dominique Thormann, directeur financier du groupe Renault, président-directeur général de RCI Banque, répond en ces termes à une question sur RNBV :

« ... Quel est ce Renault-Nissan BV, ce RNBV ? ... RNBV n'est pas une société d'exploitation. Elle n'a pas de résultat, aucun actif, c'est uniquement un endroit où l'on peut réunir des moyens humains. Sont membres d'un comité de l'Alliance les membres respectifs de chaque comité exécutif, et nous nous rencontrons une fois par mois. Le service des comités exécutifs de chaque entreprise comprend un petit staff d'une vingtaine de personnes, guère plus, qui a vocation à aider les deux entreprises à travailler ensemble et à réaliser des opérations au bénéfice, soit de Renault, soit de Nissan. ... Mais cette société hollandaise ne fait rien. Elle n'a pas de chiffre d'affaires ni de résultat ».

C'est, en quelque sorte « le dernier salon où l'on cause » !

Et pourtant :

1° « Cette société hollandaise n'a pas de chiffre d'affaires ? »

Depuis 2009, dans ses bilans, Renault annonce une participation dans sa filiale RN bv, comme l'attestent les documents de référence : 8 millions d'euros en 2010, jusqu'à 11 millions portés au bilan financier de 2013, confirmé au bilan 2014 (exercice 2013).

2° Depuis sa création, RNBV possède deux filiales RNPO pour les achats, et une autre pour l'informatique. Comment se font les flux financiers avec les deux groupes ?

3° Quels sont les liens entre cette filiale RNBV et « *RNBV Alliance Industrial Sourcing* », créée en 2009, qui identifie les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire les véhicules » ?

4° Quels sont les liens entre RNBV et les usines communes à l'Alliance Tanger et Chennai ?

5° Qu'en sera-t-il du rôle et des pouvoirs de RNBV vis-à-vis des directions convergées ?

Plus que jamais la filiale RNBV se voit conforter : le document de référence émis pour l'assemblée générale, du 30 avril 2015, des actionnaires, relatif à l'activité de l'année 2014 confirme l'hypothèse d'une gestion des actifs des deux groupes par RNBV.

Un bail de 10 ans révocable par Nissan

Toujours à propos de cette structure, le rapport financier de Renault pour l'année 2001, fait état d'une disposition surprenante. En page 32, on peut lire :

« Les pouvoirs de décision et de proposition dans le domaine de la stratégie et de la planification devant être menés par l'Alliance sont attribués à Renault-Nissan bv pour une durée de dix ans. Il y sera mis un terme en cas de résiliation du contrat de gestion conclu entre Renault-Nissan bv et Nissan ».

Un contrat de gestion conclu entre la filiale Renault-Nissan sans la participation de Renault ? Faut-il croire que seul Nissan peut remettre en cause le rôle de RNBV ? Cette lecture confirmerait que si une filiale devait gérer les actifs des deux groupes, ce serait RNBV.

Quelle est cette Alliance qui donne un bail de dix ans à la filiale Renault-Nissan, à partir de quel mandat du conseil d'administration de Renault ? Sur le fond, ces lignes attribuent un rôle opérationnel à l'Alliance, sur quelle décision ?

Nous sommes largement au terme des dix ans de délégation de pouvoir à Renault-Nissan, qu'en est-il, de ce bail ?

CRÉATION DE RENAULT SAS

Cette délégation, qui concerne exclusivement la dévolution de la gestion stratégique de l'Alliance à Renault-Nissan bv, a rendu nécessaire une réorganisation de Renault, avec la création d'une société par actions simplifiée (s.a.s.) détenue à 100 % par Renault SA et regroupant tous les actifs opérationnels du groupe.

Le texte ci-dessous reproduit les rapports entre Renault s.a.s et la filiale RNBV, tels que décrits dans le document de l'assemblée générale de 2002 pour l'exercice 2001 (approuvé par le conseil d'administration du 26 février 2002).

« Relation de la maison mère avec sa filiale

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

Cette réorganisation n'aura aucune conséquence pour les personnels de Renault.

Le schéma proposé n'altère en rien le droit des actionnaires de Renault à faire valoir leur point de vue, et les actionnaires de Renault SA auront un droit de regard renforcé sur Renault s.a.s. En effet, les statuts de Renault s.a.s. prévoient que :

- *Le Conseil d'Administration de Renault s.a.s. sera identique à celui de Renault SA et qu'il tiendra l'Assemblée Générale de Renault informée de sa gestion de la Société.*

- *Renault SA, en tant qu'associé unique, sera en particulier tenu informé de tout projet de modification des statuts, à charge pour elle d'en informer ses actionnaires*

*En cas de modification des statuts portant sur l'actionnariat de Renault s.a.s., la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et **les pouvoirs dévolus à Renault-Nissan bv, Renault SA devra en informer ses actionnaires dans un rapport établi à l'occasion de l'Assemblée Générale annuelle, ces modifications ne prenant effet qu'à l'expiration d'un délai d'un an – ou à la première Assemblée Générale utile après l'expiration de ce délai – après leur adoption par le Conseil d'Administration de Renault s.a.s.***

Il sera établi chaque année un rapport sur les conventions réglementées, qui sera présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires de Renault SA ».

Le conseil d'administration conclue allégrement :

« Ces dispositions garantissent le maintien des droits actuels des actionnaires de Renault, notamment par l'identité des Conseils d'Administration et par les conditions d'entrée en vigueur d'éventuelles modifications des statuts qui interviendront après un délai d'un an permettant d'informer l'Assemblée Générale de Renault, de façon que celle-ci puisse renouveler sa confiance au Conseil d'Administration en toute connaissance de cause.

Ce projet préserve également l'autonomie opérationnelle de Renault et de Nissan.

Ainsi, pour chaque société, 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, disposant de leur propre siège social, de leur management, de leurs instances de représentation des salariés et de leur cotation boursière.

A notre connaissance il ne semble pas que ces prérogatives aient été revues.

Sur « **les pouvoirs dévolus à Renault-Nissan bv, Renault SA devra en informer ses actionnaires dans un rapport établi à l'occasion de l'Assemblée Générale annuelle** » **serait toujours d'actualité. Qu'en est-il de ce rapport ?**

DES PARTICIPATIONS CROISÉES

Sur le plan financier, l'Alliance se caractérise par des participations croisées : Renault possède 44,3 % du capital de Nissan, celui-ci détenant 15 % du capital du groupe français.

« Si les 15% des actions de Renault détenues par Nissan s'accompagnent d'une privation de l'exercice des droits de vote en Assemblée Générale des actions correspondantes c'est conformément à la législation française en vigueur »⁵⁴

« Il convient d'abord de relever que la mise en œuvre de participations croisées est à juste titre encadrée par la loi. Le code de commerce (article L. 233-29) interdit à une société par actions de posséder des actions d'une autre société du même type dès lors que cette seconde société détient déjà une fraction supérieure à 10 % du capital de la première.

« A défaut d'accord entre les sociétés intéressées pour régulariser la situation, celle qui détient la fraction la plus faible du capital de l'autre doit aliéner son investissement. Si les investissements réciproques sont de la même importance, chacune des sociétés doit réduire le sien, de telle sorte qu'il n'excède pas 10 % du capital de l'autre. »⁵⁵

Le rapport d'information n°347⁵⁶ du Sénat nous informe en donnant une appréciation de la commission du Sénat sur les limites des participations croisées dans le domaine bancaire :

*« **Les participations croisées, à l'épreuve des faits, résistent souvent assez mal.** Comme l'a exposé M. Patrick Artus, « en règle générale, les managements ne s'entendent pas et n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une stratégie industrielle. Or, il est très difficile d'être actionnaire d'une autre entreprise avec laquelle vous n'avez pas de partenariat industriel.*

Des essors transeuropéens ont été enregistrés. À un moment donné, on a cru que BNP et Dresdner allaient fusionner car la participation croisée entre les deux structures était très importante. Mais tout a été vendu car, sur le terrain, le partenariat ne produisait rien. La participation croisée, purement actionnariale, sans réalité industrielle, explose donc très rapidement. En tout cas, l'expérience historique démontre que le dispositif ne fonctionne pas. Les entreprises évoluent, en règle générale, dans le même secteur. Elles sont donc dans le capital l'une de l'autre, alors que, dans la réalité, elles sont concurrentes. Cela ne peut réussir que si la fusion est réelle. En conséquence, toutes les entreprises qui ont vécu des participations croisées en sont sorties ».

Ce qui précède s'applique-t-il à l'Alliance Renault-Nissan ?

Relisons le passage du texte de la direction : *« Renault et Nissan sont des sociétés séparées, dotées chacune de sa propre équipe de direction et de son propre siège social. Elles sont indépendantes l'une de l'autre ».*

Si l'on suit la commission sénatoriale, *« les participations croisées, cela ne peut réussir que si la fusion est réelle ».* Sinon, les entreprises *« dans la réalité sont concurrentes »*, ce qui était la situation avant le regroupement des fonctions opérationnelles.

Nous verrons que l'attelage se dirige de fait vers la fusion.

Les participations croisées requièrent que la confiance règne entre les deux parties. Les prises de capital sont généralement accompagnées par des accords.

⁵⁴ Document de référence assemblée générale des actionnaires 2001

⁵⁵ Rapport d'information n° 347, séance ordinaire 2006-2007 au nom de la mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national. Par M. Christian GAUDIN, Sénateur. Tome 1.

⁵⁶ Rapport d'information n° 347, idem

RENAULT AVANT L'ALLIANCE

L'année précédant la signature de l'accord, en 1998, Renault est essentiellement un groupe européen, ce qui dans le contexte de l'époque n'est pas surprenant : dix ans plus tôt, un mur coupait l'Europe en deux. De grands changements viennent d'avoir lieu en matière politique : chute du rideau de fer en Europe de l'Est, ouverture de la Chine au monde extérieur. L'économie de marché est la règle, sauf exception (Corée du Nord)⁵⁷.

Avant la fin de la décennie le groupe fait deux acquisitions majeures : Dacia en Roumanie et Samsung en Corée du Sud. Par contre, il se fait souffler par VW la marque tchèque, Skoda et échoue à concrétiser un accord avec Volvo.

Caractéristiques du groupe Renault

Le groupe de Billancourt présente alors les caractéristiques suivantes :

- La première marque en Europe, avec un total de 2,2 millions de véhicules particuliers et d'utilitaires légers.
- Une production industrielle diversifiée : voitures, utilitaires légers, poids lourds, bus, tracteurs agricoles.
- Un marché essentiellement européen : 87 % du CA. Mais des sites industriels en Slovénie, Espagne, Turquie, Argentine, et Renault s'apprête à investir au Brésil, en Russie et en Roumanie.
- Le premier constructeur à mettre des véhicules électriques en libre-service (*Praxitèle*, en 1997).

Renault est la société mère du Groupe Renault. Elle est la structure opérationnelle principale de l'activité « véhicules particuliers et utilitaires » en France. Les activités du Groupe sont réparties entre trois branches :

- La branche *Automobiles* (195 milliards de francs en 1998 soit 80 % du chiffre d'affaires) a pour activité, les véhicules particuliers et utilitaires et leurs activités connexes, ainsi que le machinisme agricole.
- La branche *Véhicules Industriels* (41 milliards de francs en 1998, soit 17 % du chiffre d'affaires) dans le domaine des véhicules industriels (camions, autocars, autobus, véhicules militaires et véhicules spéciaux) ;
- La branche *Financière* (8 milliards de francs en 1998, soit 3 % du chiffre d'affaires).

Répartition du capital de Renault

Au 31 décembre 1998, l'État détient 44,22 % du capital de Renault. Les salariés et anciens salariés de Renault détiennent, pour leur part, 3,24 %, en titres.

La gamme 1998 du groupe Renault



Clio



Scénic



Laguna



Espace



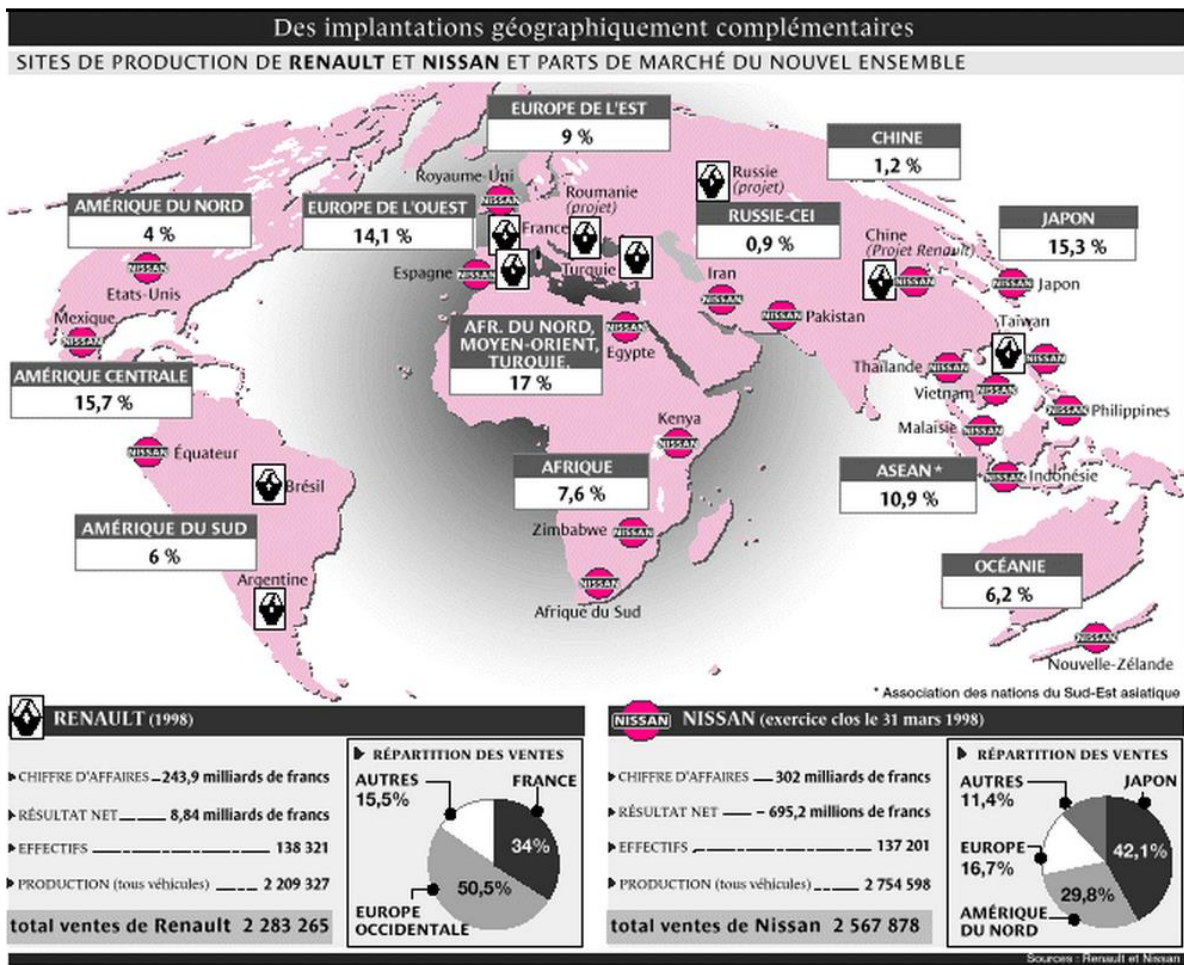
Kangoo 4X4



Twingo

⁵⁷ Ultérieurement, l'appareil industriel sera directement impacté par ces transformations, avec le transfert des usines vers les ex pays de l'Est, en particulier celles du secteur automobile. En plagiant un slogan de la guerre froide : « *Les usines sont à l'Est, les consommateurs à l'Ouest* ».

Renault et Nissan en 1998



Renault et Nissan en 2013

LES 10 PRINCIPAUX PAYS DE L'ALLIANCE :

#	PAYS	VOLUME (VEHICULES)	PART DE MARCHÉ
1	Chine	1 211 254	6,6 %
2	Etats-Unis	1 141 656	7,9 %
3	Russie	890 433	30,3 %
4	Japon	663 228	12,4 %
5	France	626 297	27,6 %
6	Brésil	346 305	9,5 %
7	Mexique	270 664	27,4 %
8	Allemagne	235 423	7,2 %
9	Grande-Bretagne	174 380	8,9 %
10	Italie	150 395	9,9 %

ALLIANCE RENAULT-NISSAN, AN 15

Caractéristiques du groupe Renault

Le périmètre industriel du groupe Renault se limite maintenant aux véhicules de tourisme et aux utilitaires légers. Les autres activités présentent au début de l'Alliance : poids lourds, bus et cars, tracteurs, ont été cédées. Le groupe n'a plus aucune participation dans le poids lourd.

La progression du groupe se fait par croissance externe : concrétisation du rachat du sud-coréen *Samsung automobile*, qui deviendra *Renault Samsung Motors (RSM)* et du roumain Dacia.

Le 7 avril 2010, l'Alliance Renault-Nissan et Daimler AG annoncent une coopération stratégique étendue. En février 2008, AvtoVAZ et Renault signent un partenariat stratégique.

Ces quinze années auront été pour le groupe Renault celles du désengagement du territoire français.

Année	Production		Effectifs		Chiffre d'affaires		Résultat net
	VP et VUL		mondiaux, Groupe Renault	France (4), branche automobile	mondial, Groupe Renault	mondial, branche automobile	mondial, Groupe Renault
	mondiale	domestique					
1998	2 197 395	1 373 936	138 321	45 758	243 934	195 077	8 847
1999	2 257 918	1 376 707	159 608	44 584	249 483	197 062	3 506
2000	2 427 178	1 407 717	166 114	45 942	263 534	206 548	7 082
2001	2 375 084	1 412 577	140 417	47 515	36 351	33 841	1 051
2002	2 343 954	1 344 847	132 351	48 086	36 336	34 456	1 956
2003	2 385 079	1 283 115	130 740	49 005	37 525	35 535	2 480
2004	2 471 676	1 310 497	124 277	43 929	40 292	38 426	2 903
2005	2 515 728	1 268 259	126 584	44 143	41 338	39 458	3 453
2006	2 385 090	1 062 851	128 893	42 018	41 528	39 605	2 869
2007	2 635 753	1 007 933	130 179	41 774	40 682	38 679	2 669
2008	2 392 633	716 691	129 068	40 787	37 791	35 757	571
2009	2 296 009	546 543	121 422	37 434	33 712	31 634	-3 125
2010	2 690 392	636 746	122 615	36 190	38 971	37 172	3 490
2011	2 799 590	646 308	128 322	36 795	42 628	40 679	2 092
2012	2 637 528	532 479	127 086	35 619	41 270	39 156	1 772
2013	2 708 206	505 908	121 807	26 633	40 932	38 775	586

Source site Michel Freyssenet

Actionnariat

Nom	Actions	%
Etat français	44 387 915	15,00%
Nissan Motor Co., Ltd.	44 358 343	15,00%
Norges Bank Investment Management	11 289 832	3,82%
Daimler AG	9 167 391	3,10%
Salariés Renault	7 720 720	2,61%
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	4 851 920	1,64%
Capital Research & Management Co. (Global Investors)	4 477 829	1,51%
Capital International Ltd.	4 277 070	1,45%
Renault SA autocontrôle	3 784 305	1,28%
State Street Global Advisors Ltd.	2 806 072	0,95%

Source zonebourse site 31 déc. 2014

La part de l'État dans le capital de Renault est tombée à 15 % pour permettre l'accord avec Nissan, réalisé en mars 1999. Selon *Europafinance by Cofisem*, cité par Boursorama, le fond de pension US, *The Capital Group Companies*, détiendrait 4,93 % des actions

Participations, décembre 2013

Nissan Motor Co Ltd 4,4 %, Daimler AG 1,54 %, Renault(RNO) 1,28 %, Northern Iorin Limited 3,93 %.

LE GROUPE RENAULT ET SES CONCURRENTS

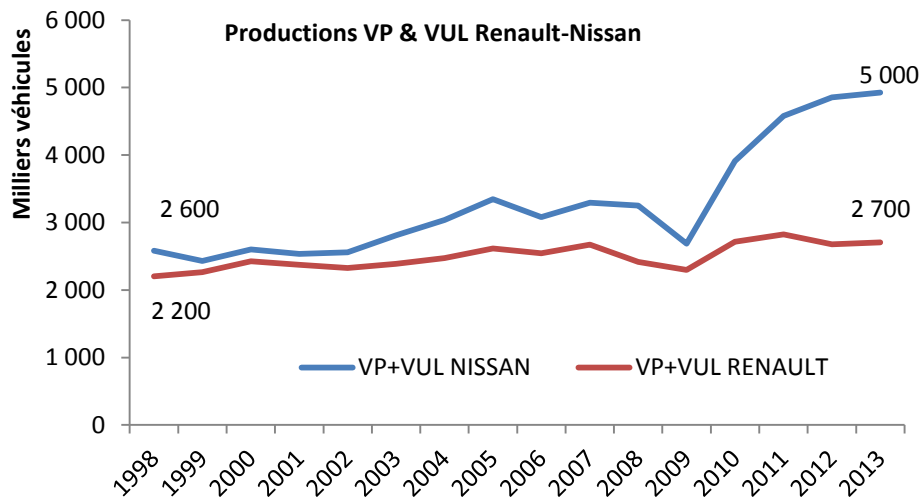
Classement mondial des 20 premiers groupes en 1998 et en 2013

Rang	Groupe	Total	VP	VU	PL	BUS
2013	Total	86 957	68 661	14 600	3 394	303
1	TOYOTA	10 325	8 565	1 482	272	6
2	G.M.	9 629	6 733	2 891	5	
3	VOLKSWAGEN	9 379	9 260	120		
4	HYUNDAI	7 233	6 909	242	67	15
5	FORD	6 077	3 317	2 667	93	0
6	NISSAN	4 951	4 091	837	23	0
7	FIAT	4 682	2 163	2 351	124	44
8	HONDA	4 298	4 263	35		
9	SUZUKI	2 842	2 453	390		
10	PSA	2 834	2 446	388		
11	RENAULT	2 705	2 348	357		
12	B.M.W.	2 006	2 006			
13	SAIC	1 992	1 685	231	74	1
14	DAIMLER AG	1 782	1 632	150		
15	MAZDA	1 264	1 175	89		
16	DONGFENG MOTOR	1 239	642	226	357	13
17	MITSUBISHI	1 229	1 091	135	4	0
18	CHANGAN	1 110	874	166	70	0
19	TATA	1 063	651	280	117	15
20	GEELY	970	970			
Rang	Groupe	Total	VP	VU	PL	BUS
1998	TOTAL	52 987	37 925	12 938	1 894	1 893
1	GM	7 582	5 090	2 418	70	4
2	FORD	6 556	3 600	2 884	72	0
3	TOYOTA-DAIHATSU	5 210	4 200	731	245	34
4	VOLKSWAGEN	4 809	4 506	291	10	2
5	DAIMLERCHRYSLER	4 512	1 925	2 301	255	31
6	FIAT	2 696	2 303	275	97	21
7	NISSAN	2 620	2 089	495	28	8
8	HONDA	2 328	2 219	110	0	0
9	RENAULT	2 283	1 943	259	78	4
10	PSA	2 247	1 830	418	0	0
11	MITSUBISHI	1 591	1 085	347	151	8
12	SUZUKI - MARUTI	1 298	1 058	240	0	0
13	BMW ROVER	1209	1175	34	0	0
14	MAZDA	971	818	96	57	0
15	HYUNDAI	899	704	187	1	7
16	DAEWOO	757	727	14	13	3
17	AVTOVAZ	600	600	0	0	0
18	FUJI-SUBARU	534	460	74	0	0
19	ISUZU	497	46	228	220	3
20	VOLVO	493	399	0	85	10

Source : OICA. Unités : milliers de véhicules

L'année fiscale de certains constructeurs, Nissan, s'échelonne du 1^{er} avril au 31 mars (sur trois trimestres année N et un trimestre année N+1). A la date de parution de cet essai les chiffres pour l'année fiscale 2014, ne sont pas tous publiés.

Production Renault et Nissan véhicules légers < 5 tonnes



VP : Véhicules particuliers – VUL : Véhicules utilitaires légers < à 5 t
Les volumes de Nissan sont ceux de l'année civile et non fiscale

En 2014, 62 % des véhicules vendus par l'Alliance sont des Nissan ou des Infiniti, la marque premium du constructeur japonais. Renault ne pèse que 32 % de l'ensemble. Il y a dix ans, le rapport était bien différent, puisqu'en 2005, Renault pesait 41,3 % des ventes globales.

Le témoignage de Georges Douin, membre du directoire Renault-Nissan, nous confirme que l'équilibre entre les deux constructeurs dépassait, au début de l'Alliance, le simple cadre du nombre de voitures.

« Une complémentarité exceptionnelle

En allant plus loin dans l'analyse, nous nous sommes rendu compte qu'il existait entre les deux entreprises, toutes deux généralistes et produisant chacune un peu plus de deux millions de véhicules, une complémentarité presque miraculeuse.

Sur le plan des produits, Renault est essentiellement un constructeur de voitures moyennes, la Mégane représentant son centre de gravité, alors que Nissan a davantage développé lestement des grosses voitures : Renault et Peugeot produisent au maximum deux cents moteurs V6 par jour dans leur usine commune, alors que dans le même temps Nissan en fabrique deux mille. De par sa présence en Asie et aux États-Unis, Nissan fabrique également des modèles très peu répandus en Europe, comme les pick-up et les dérivés 4x4 (Sport Utility Vehicles) ; en revanche, Renault fabrique beaucoup plus d'utilitaires que Nissan.

Cette complémentarité s'observait également sur le plan de l'organisation et des savoir-faire : maîtrise des coûts, stratégie globale de gestion des plates-formes et des achats, produits et style innovants chez Renault ; études et technologies avancées, productivité des usines, maîtrise de la qualité chez Nissan »⁵⁸.

Variation de la production Renault et Nissan en véhicules légers < 5 tonnes, poids lourds & bus

Rang monde 2013	Groupe	Total	VP	VUL	P.L.	BUS
6	NISSAN	4 950	4 041	838	23	
11	RENAULT	2 701	2 348	358		
Rang monde 1998	Groupe	Total	VL	VUL	P.L.	BUS
7	NISSAN	2 620	2 089	495	28	8
9	RENAULT	2 283	1 943	259	78	4

Source OICA. Unité : milliers de véhicules.

⁵⁸ « Les amis de l'école de Paris », exposé le 5 avril 2002 sur « Les coulisses de l'exploit ».

Évolution de la production de 1998 à 2013

À partir des statistiques de l'OICA, organisation internationale des constructeurs automobiles, le tableau ci-dessous établi, pour les principaux concurrents de Renault et de Nissan, la variation de leur production 2013/1998 :

Groupe	Total	VP	VU	PL	BUS
MONDE	64%	81%	13%	79%	-84%
BMW ROVER	66%	71%			
DAIMLER	-61%	-15%	-93%		
FIAT	74%	-6%	755%	28%	109%
FORD	-7%	-8%	-8%	29%	
GM	27%	32%	20%	-93%	
HONDA	85%	92%	-68%		
HYUNDAI	705%	881%	29%	6629%	108%
MAZDA	30%	44%	-8%		
MITSUBISHI	-23%	1%	-61%	-98%	
NISSAN	89%	96%	69%	-18%	
PSA	26%	34%	-7%		
RENAULT	18%	21%	38%		
SUZUKI - MARUTI	119%	132%	62%		
TOYOTA-DAIHATSU	98%	104%	103%	11%	-83%
VOLKSWAGEN	95%	105%	-59%		

Calcul selon les chiffres de l'OICA

Fiat est comptabilisée avec les volumes de Chrysler en 2013.

Hyundai a acheté la marque Kai en 1998.

Les groupes chinois non présents en 1998, ne sont pas représentés ici

En véhicules particuliers Renault fait nettement moins bien que le marché et que son partenaire

Les résultats du groupe sont nettement meilleurs pour les utilitaires légers, créneau sur lequel il a de bons résultats. Le fait que ces produits sont conçus et développés en France, dans une filiale à Villiers Saint- Frédéric y est pour quelque chose.

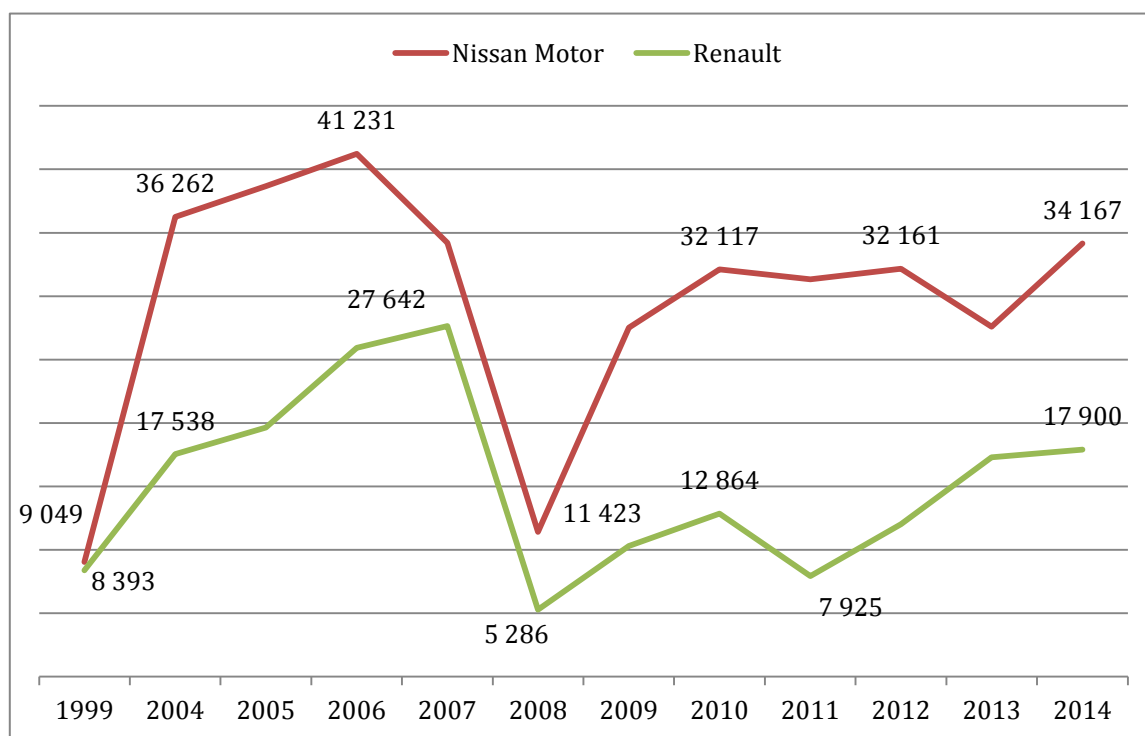
Renault base 100 année 1998 et base 100 année 2013

	Base 100 Renault 1998			Base 100 Renault 2013			Base 100 Renault 1998		
	1998	1998	1998	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Groupe	VP+VU	VP	VU	VP+VU	VP	VU	VP+VU	VP	VU
TOTAL	2 310	1 952	4 995	3 078	2 924	4 092	64%	81%	13%
GM	341	262	934	356	287	810	28%	32%	405%
FORD	294	185	1 114	221	141	748	-8%	-8%	-8%
TOYOTA-DAIHATSU	224	216	282	371	365	415	104%	104%	103%
VOLKSWAGEN	218	232	112	347	394	34	96%	105%	-59%
DAIMLER	192	99	888	66	69	42	-58%	-15%	-93%
FIAT	117	119	106	167	92	659	75%	-6%	755%
NISSAN	117	108	191	182	174	235	91%	96%	69%
HONDA	106	114	42	159	182	10	85%	92%	-68%
RENAULT	100	100	100	100	100	100	23%	21%	38%
PSA	102	94	161	105	104	109	26%	34%	-7%
MITSUBISHI	65	56	134	45	46	38	-14%	1%	-61%
SUZUKI - MARUTI	59	54	93	105	104	109	119%	132%	62%

Lecture : en 1998, le rapport entre le nombre de véhicules particuliers VP produits par Nissan et ceux produits par Renault était de 1,08. Il passe à 1,74 en 2013.

Durant la période de 1998 à 2013, le marché mondial augmente de 81 % sur le créneau VP. Nissan progresse plus que le marché, tandis que le groupe Renault régresse fortement. Pour rester au niveau de la production mondiale en 2013, Renault aurait dû produire environ 1,2 millions de voitures en plus.

Par rapport à la majorité de ses concurrents, les positions de Renault se dégradent sur le créneau des véhicules particuliers. Sur les utilitaires le constructeur maintient, voire accroît ses positions : + 38 % pour un marché toutes marques MTT à +13 %.

Valeur boursière de Nissan et de Renault mars 1999 – décembre 2014

D'après le document de référence de Renault (bilan de l'année n-1). Unité : milliers d'euros

Capitalisation boursière 1999 à 2014 des principaux groupes automobiles

	mars-99	2 005	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
	mars-99	déc.-05	déc.-09	déc.-10	déc.-11	déc.-12	déc.-13	déc.-14
BMW	16 277	24 790	20 370	37 483	33 102	46 515	54 671	57 738
Daimler	81 541	44 392	39 501	53 834	36 170	44 097	67 286	73 787
Fiat	13 522	9 212	12 318	16 853	3 879	4 739	7 435	12 335
Ford	59 848	11 786	23 101	42 575	31 498	36 753	44 167	48 391
General	52 518	9 080			24 430	34 244	41 195	46 353
Honda	39 961	44 742	42 895	53 525	42 584	49 974	54 155	44 025
Hyundai	678	21 529	17 658	27 644	34 128	37 346	41 356	34 167
Nissan	9 049	38 684	27 526	32 117	31 321	32 161	27 592	32 902
Peugeot	6 615	11 426	5 539		2 834	1 941	3 349	8 003
Renault	8 393	19 632	10 315	12 864	7 925	12 031	17 285	17 900
Toyota	96 736	158 204	100 566	102 041	88 548	121 134	152 837	178 062
Volkswagen	22 159	18 310	29 633	51 793	50 163	77 391	92 867	86 767

Source du document : assemblée générale des actionnaires

Mars 99 : signature de l'Alliance

2005 : premier mandat de Carlos Ghosn

2006 : meilleure performance boursière de Nissan

2008 : meilleure performance boursière de Renault

2010 : deuxième mandat de Carlos Ghosn

Variation de la capitalisation boursière 2014/1999

	BMW	Daimler	Fiat	Ford Motor	Honda	Nissan	Peugeot	Renault	Toyota	Volkswagen
Capitalisation										
1999	16 277	81 541	13 522	59 848	39 961	9 049	6 615	8 393	96 736	22 159
2005	24 790	44 392	9 212	11 786	44 742	38 684	11 426	19 632	158 204	18 310
2010	37 483	53 834	16 853	42 575	53 525	32 117	0	12 864	88 548	51 793
2014	57 738	73 787	12 335	48 391	44 025	32 902	8 003	17 900	178 062	86 767
Rendement										
Ratio 2014/1999	3,55	0,90	0,91	0,81	1,10	3,64	1,21	2,13	1,84	3,92
Ratio 2014/2005	2,33	1,66	1,34	4,11	0,98	0,85	0,70	0,91	1,13	4,74
Ratio 2014/2010	1,54	1,37	0,73	1,14	0,82	1,02		1,39	2,01	1,68
Variation										
de 1999 à 2014	41 461	-7 754	-1 187	-11 457	4 064	23 853	1 388	9 507	81 326	64 608
de 2005 à 2014	32 948	29 395	3 123	36 605	-717	-5 782	-3 423	-1 732	19 858	68 457
de 2010 à 2014	20 255	19 953	-4 518	5 816	-9 500	785	8 003	5 036	89 514	34 974

Unité K euros

Pour un euro placé en bourse en 1999, la cotation de VW passe à 3,92 euros en 2014

Sur la période 1999 à 2014

Nissan présente la deuxième meilleure performance, en termes de ratio, derrière VW, le groupe Renault serait lui aussi relativement bien placé, avec un ratio de 2,13. Pour les deux constructeurs, selon les périodes prises en référence, il y a de forts contrastes

Sur les périodes de 1999 à 2005 et de 2005 à 2014

Si nous regardons, de façon arbitraire, les valeurs boursières autour de 2005, soit avant et après la désignation de Monsieur Ghosn comme PDG et de Renault et de l'Alliance la dégradation des résultats pour les deux sociétés est nette et contrairement aux apparences Nissan « performe » moins bien que Renault.

Variation 1999 à 2005											
	BMW	Daimler	Fiat	Ford Motor	General	Honda	Nissan	Peugeot	Renault	Toyota	Volkswagen
Variation	8 513	-37 149	-4 310	-48 062	-43 438	4 781	29 635	4 811	11 239	61 468	-3 849
Ratio	1,52	0,54	0,68	0,20	0,17	1,12	4,27	1,73	2,34	1,64	0,83
Variation 2005 à 2014											
	BMW	Daimler	Fiat	Ford Motor	General	Honda	Nissan	Peugeot	Renault	Toyota	Volkswagen
Variation	32 948	29 395	3 123	36 605	37 273	-717	-5 782	-3 423	-1 732	19 858	68 457
Ratio	2,33	1,66	1,34	4,11	5,10	0,98	0,85	0,70	0,91	1,13	4,74

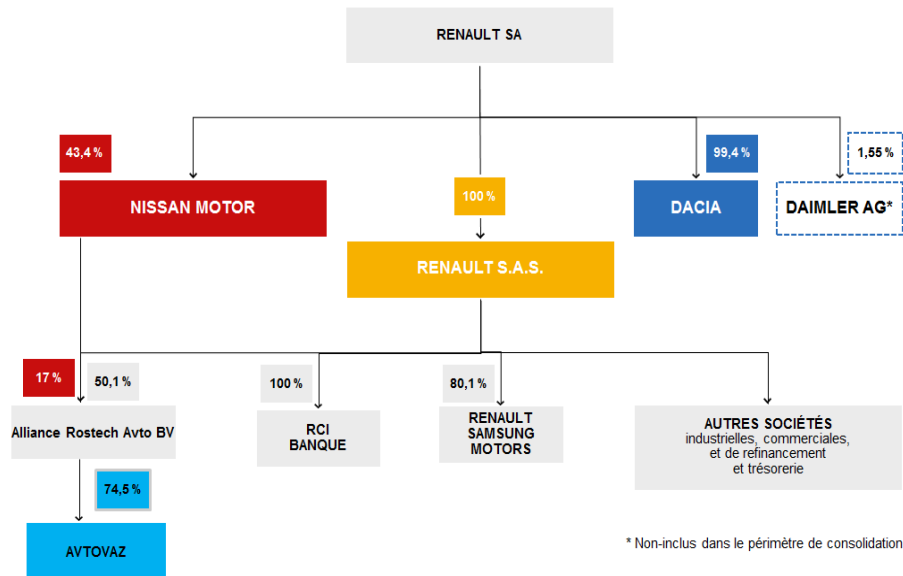
Sur la période de 1999 à 2005, la valeur boursière de Nissan a cru de 29 milliards d'euros, mais sur l'espace de 2005 à 2014, le constructeur japonais voit sa valeur boursière se déprécier de 5,7 milliard d'euros.

Dans la fratrie de Monsieur Ghosn, où « la bourse c'est la vie », sur les deux mandats de son PDG actuel l'Alliance présente la plus forte dévalorisation, en valeur absolue, des groupes automobiles.

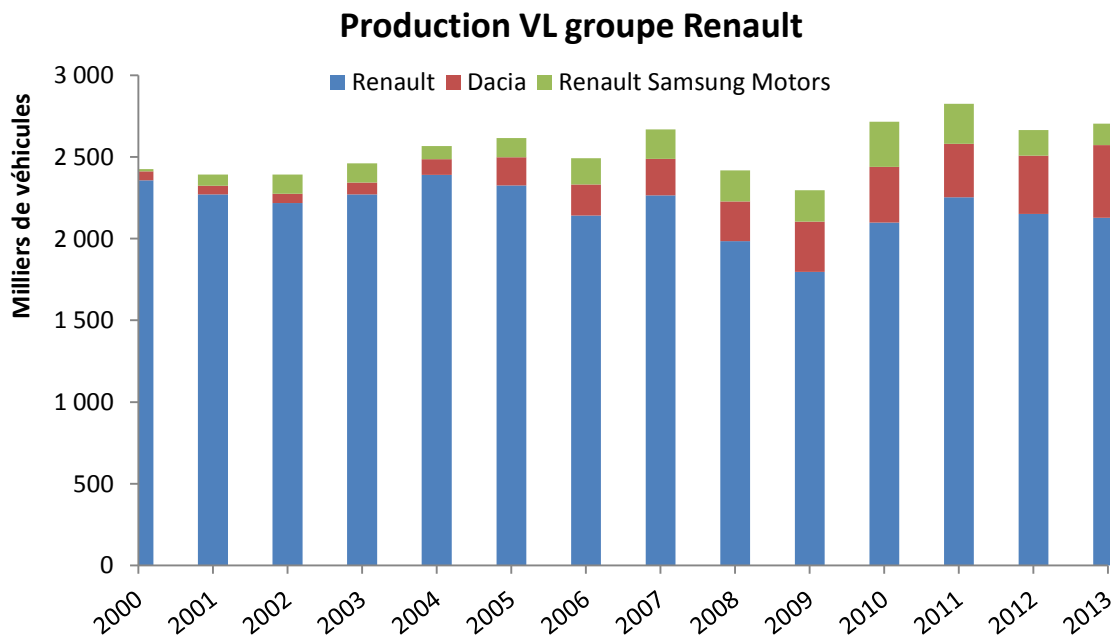
LE GROUPE RENAULT et les MARQUES du GROUPE RENAULT

Organigramme simplifié du groupe Renault

Dans le groupe Renault cohabitent (avec la marque historique qui a donné son nom au groupe), trois filiales : Dacia la Roumaine, aujourd'hui identifiée par le programme *Entry*, RSM (Renault Samsung Motors), la coréenne et AvtoVAZ, le constructeur Russe, marque LADA, qui a rejoint le groupe en 2012.



Production VL (VP+VUL) du groupe Renault toutes marques



Source : CCFA

Ce graphique est la représentation de la production, pour le groupe Renault, des véhicules produits dans les sites des trois marques : Renault, Dacia et Samsung.

La production du groupe Renault sur la période 2000 à 2013

En unités VP & VUL	2000	2005	2007	2009	2010	2011	2012	2013
Renault	2 356 616	2 326 359	2 265 100	1 796 669	2 099 027	2 254 331	2 150 993	2 128 489
Dacia	55 183	172 021	222 913	307 052	341 090	327 393	358 036	443 879
Renault Samsung Motors	14 517	118 438	181 027	192 288	276 169	243 365	155 872	132 307
Groupe Renault	2 426 316	2 616 818	2 669 040	2 296 009	2 716 286	2 825 089	2 664 901	2 704 675

Source CCFA

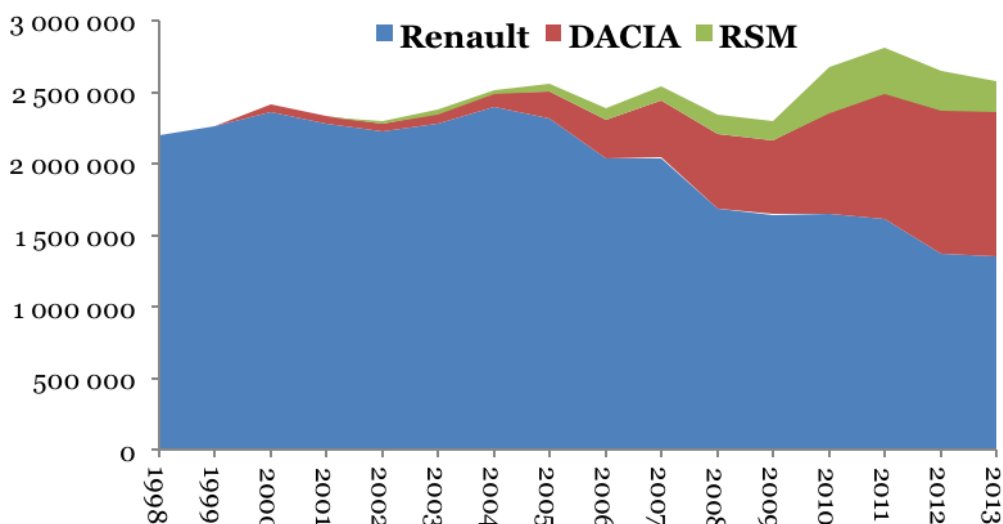
Les informations données ici par le Comité des constructeurs Français de l'Automobile, CCFA, ne renseignent pas sur les productions par marque. Ainsi, en ce qui concerne les volumes pour Dacia, les 443 879 correspondent aux véhicules portant le badge de Dacia. Le même raisonnement est applicable à la production de Renault, qui recoupe les produits de cette marque plus les produits Dacia et ceux de RSM badgés Renault.

En 2013, selon les données du constructeur, 1,12 million de véhicules de la gamme *Entry* ont été produits, dont 350 000 en Roumanie, le reste dans d'autres usines du groupe, voire chez des partenaires.

Le graphique ci-dessous concerne la production des véhicules légers, en réaffectant à chaque marque ses véhicules

Les marques du groupe Renault

Production VL groupe Renault par modèles



Le groupe Renault comprend les marques suivantes : française (Renault), roumaine (Dacia) et sud-coréenne (Samsung). On peut aussi y associer LADA (Avtovaz), puisque Renault et Nissan ont pris le contrôle du constructeur russe.

AVTOVAZ



AVTOVAZ

Au terme d'un montage très complexe, l'ensemble franco-japonais détient 67,13 % d'une société commune avec la holding publique russe Rostec, qui elle-même détient 74,5 % d'Avtovaz.

Longtemps constituée de modèles LADA dont la réputation devait beaucoup à son propriétaire, soviétique, la gamme LADA se renouvelle progressivement, avec le soutien de Renault. Les ingénieurs du groupe français ont installé en 2011 à Togliatti une ligne d'assemblage de véhicules sur la plate-forme *Entry* (entrée de gamme de type Logan). LADA a déjà démarré la production de sa *Largus*, un break de la première génération de Logan, restylé et rebaptisé. Renault produit à Togliatti des Logan II et Sandero. Tout comme Nissan, qui y produit depuis 2012 sa *Sylphy* sur cette même plate-forme.

Le 4x4 Duster est un grand succès en Russie. La marque au losange est la première marque étrangère en Russie, devant le coréen Kia, et la deuxième derrière... LADA. Et les marges en Russie sont parmi les meilleures du groupe. Nissan, qui progresse de 29 % à 70.300 véhicules, occupe 6,8 % du marché. Le pari d'Avtovaz n'est pas gagné, en particulier, suite à l'embargo.

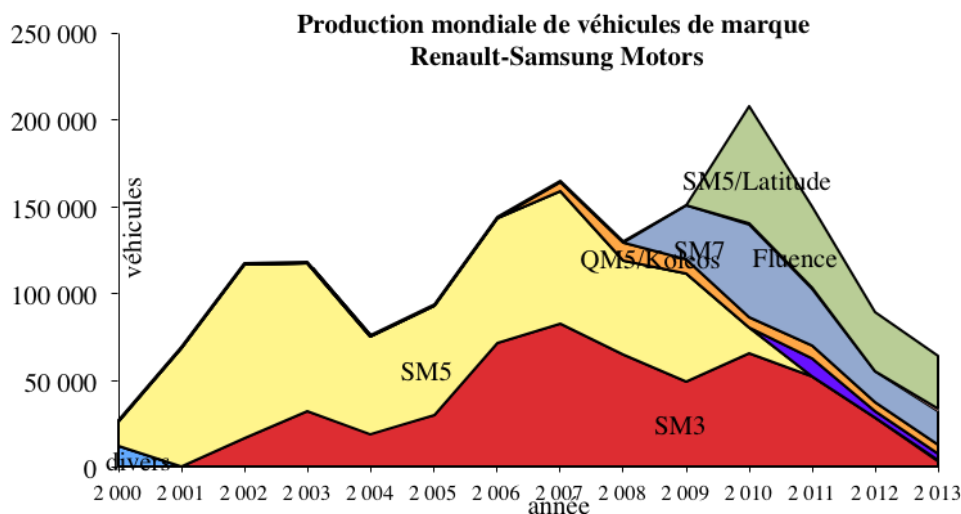
RENAULT SAMSUNG MOTORS RSM

Créée par le groupe Samsung en 1995, Renault Samsung Motors (RSM) est aujourd'hui une co-entreprise détenue à 80 % par Renault. Alors que Dacia se porte bien, RSM traverse des années difficiles, constituant le maillon faible du groupe, avec la marque française.



« À la fin du siècle dernier, le constructeur automobile français rachetait, pour près de 550 millions de dollars (soit 3,9 milliards de francs, environ 594 millions d'euros), la filiale auto du Coréen au bord du dépôt de bilan. La première voiture de la marque Samsung était sortie des chaînes de production flambant neuves en 1998. En pleine crise économique, Samsung Motors n'a pas eu le temps de se faire une place dans un marché saturé. Renault arrivait en sauveur, rachetait une usine ultra-moderne et mettait un pied en Corée »⁵⁹.

Face aux autres marques coréennes Hyundai ou Kia, RSM a du mal à exister. Destinée à être le fer de lance du groupe Renault sur le continent asiatique, elle est également reconnue comme « pilote » pour les fonctions navigation. Des moyens importants lui sont consacrés pour être le chaînon gagnant de Renault dans sa conquête du premier marché mondiale, la Chine, mais aussi le sous-continent indien, des zones sur lesquelles Renault affirme ses ambitions, avec quelques résultats enfin tangibles à l'appui. Sur son marché local, RSM obtient aussi des résultats en dents de scie. Ces derniers temps, l'introduction du QM3, version coréenne du Renault Captur, devrait avoir un effet positif sur les ventes.



Source : site Michel Freyssenet

La filiale coréenne, malgré « une base très compétitive : une usine au meilleur niveau technologique, un centre de recherche et développement et un réseau commercial en plein essor » et des plans ambitieux « Avec un objectif de ventes de 500 000 véhicules en 2010, dont la moitié à l'exportation, RSM entend devenir un acteur significatif du marché automobile coréen et la base d'exportation du groupe Renault vers les marchés asiatiques » ne décolle pas.⁶⁰

⁵⁹ Libération « ARCHIVES » du 20 février 2000

⁶⁰ Document de référence Renault 2003 »

Curieusement, la filiale asiatique évolue comme sa maison mère, par à-coups. Elle n'a jamais atteint les objectifs assignés, y compris sur sa zone géographique. Comme pour la marque française, son bilan est à mettre au passif de la gouvernance Ghosn.

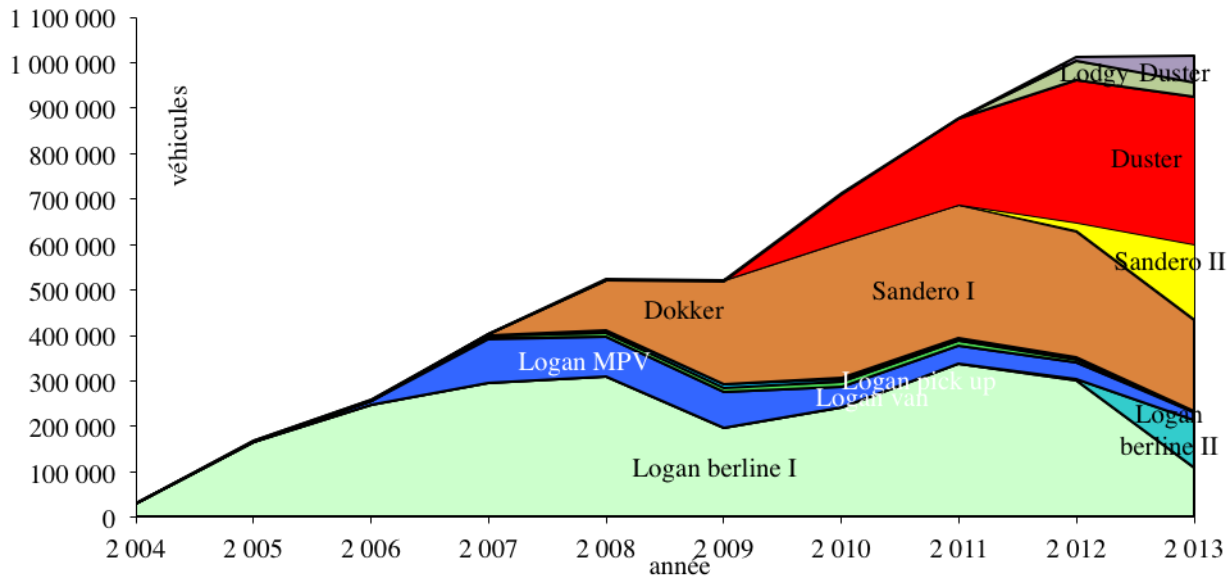
DACIA



On trouve là une de ces opérations majeures qui marquent le monde de l'industrie. Quelle que soit la suite, le rachat de cette société roumaine et son rétablissement resteront une « belle histoire » de la fin du XXème et du début du XXIème siècle.

Initiée par Louis Schweitzer, elle s'est développée sous l'ère Ghosn, sans que ce dernier ait cru, au début, que le programme LOGAN serait la référence dans son domaine. L'intelligence du patron de Renault aura été de laisser faire les équipes de l'ingénierie du Technocentre de Guyancourt et de Rueil.

Production mondiale des véhicules de la gamme Logan par modèle 2004-2013



Source site Michel Freyssenet

À beaucoup d'égards, la stratégie mise en œuvre est un succès.



Dacia 1100 sur la base d'une Renault R8

Dans les années 70, une collaboration entre les Carpates et Billancourt avait été développée. Comme pour Nissan, l'acquisition de Dacia a suscité beaucoup d'interrogations, vu la désuétude de l'usine, le peu de renommée de cette marque. Conçue dans un climat de défiance, la Logan, véhicule à cinq mille euros, s'est révélée un grand succès commercial. Son prix défiant toute concurrence a attiré une clientèle recherchant un véhicule simple.

Les 2/3 de la production sont vendus sous le Losange.

La réussite est telle que l'élève est montré en exemple au maître. Pour parvenir à ce résultat, la filiale roumaine a été « redimensionnée » par diverses restructurations.

La gamme des produits a été élargie pour suivre la clientèle. Logan : berline compacte à quatre portes. Logan MCV : break à cinq places. Sandero : petite voiture à cinq portes. Sandero Stepway : variante « baroudeuse » de la Sandero. Duster : SUV compact à cinq portes. Lodgy : monospace. Dokker : utilitaire et Ludospac. À travers cette énumération, Dacia donne l'image d'un constructeur présent sur plusieurs créneaux.

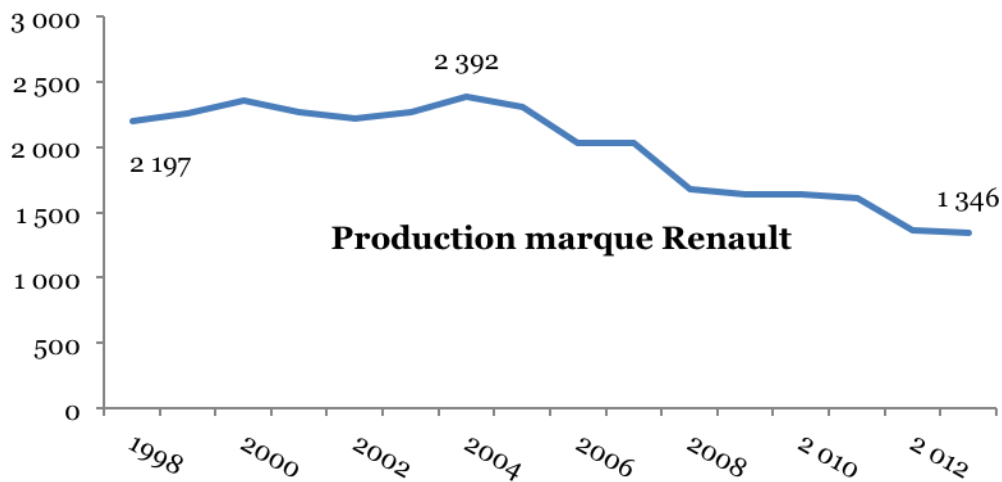
Le développement n'est pas limité à la fabrication mécanique (moteurs) ou à l'assemblage des véhicules. Dacia a acquis des compétences et est devenu au fil des années « un constructeur automobile » avec des pistes d'essais, des bancs de test pour les moteurs.

Progressivement des activités sont transférées de France, aucun métier ne semble y échapper y compris des activités dites supports comme par exemple celles liées au contrôle de gestion. Jusqu'à présent la filiale roumaine fait un parcours sans faute. Par contre son ingénierie est-elle autonome ? De la réponse à cette question, le Techno centre n'y est pas indifférent.

RENAULT



Renault est la marque historique du groupe a qui elle a donné son nom.
Les premières feuilles de cet essai, montrent la pertinence de son titre : « Renault une marque d'un groupe, ou une marque dans un groupe »
Un million de véhicules de la marque en moins sur les deux mandats de Carlos Ghosn, c'est sensiblement le nombre de DACIA produites sur la même période.



Les racines françaises de Renault

L'enracinement du groupe dans le terroir des origines est devenu un slogan publicitaire.



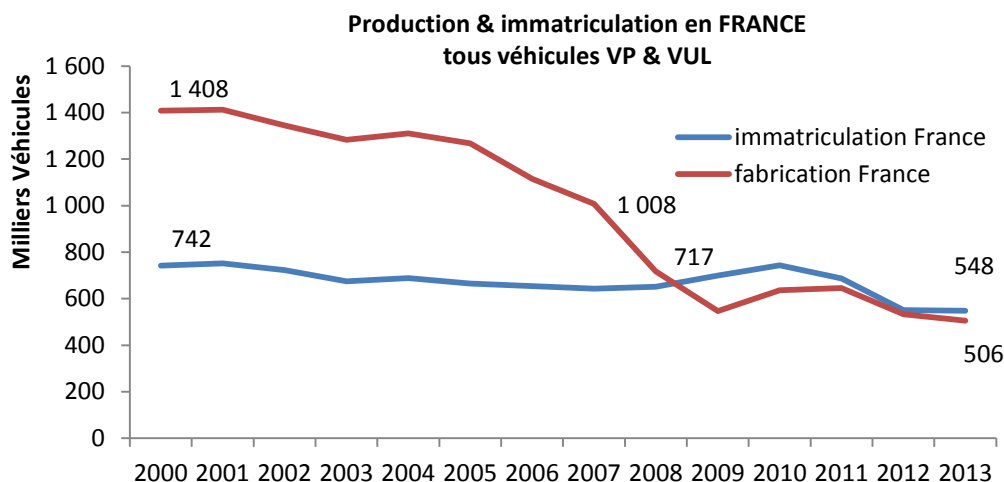
« Depuis 115 ans, Renault contribue à écrire parmi les plus belles pages de l'industrie française. Berceau historique de l'entreprise, la France constitue le principal bassin d'emplois du groupe à travers ses sites de recherche, d'ingénierie et de production ».

Site internet Renault

Production des voitures particulières, élargie au cercle des constructeurs opérant en France, chiffres de 2013.

Voitures Particulières.	RENAULT	DACIA	NISSAN	ALLIANCE	PEUGEOT	SMART	TOYOTA
Production	313 199	0	0	313 199	855 447	102 565	192 166
Immatriculations en FR	337 608	89 844	60 180	487 632	527 904	5 267	74 653

Pour la gamme dite *de tourisme*, les véhicules particuliers, la comparaison avec les concurrents présents sur le sol national n'est pas très heureuse pour l'ancien fleuron national. Le groupe Renault, de premier exportateur est devenu, au fil des années, destructeur d'emplois et de richesses. Sa production dans l'hexagone était inférieure à ses immatriculations ces dernières années.

**PRODUCTION DE VOITURES PARTICULIÈRES PAR MARQUE***

	1980	1990	2000	2009	2010	2011	2012	2013
Citroën	536 366	689 965	976 232	1 164 017	1 272 385	1 243 841	1 081 930	1 092 162
Peugeot	607 033	1 287 920	1 522 051	1 598 489	1 942 079	1 917 663	1 471 772	1 353 839
PSA Peugeot Citroën⁽¹⁾	1 446 242	1 977 885	2 498 283	2 762 506	3 214 464	3 161 504	2 553 702	2 446 001
Renault	1 492 339	1 316 930	2 043 815	1 561 446	1 796 321	1 889 747	1 808 950	1 792 337
Dacia	-	-	42 603	290 372	323 386	309 984	344 183	423 269
Renault Samsung Motors	-	-	14 517	192 288	276 169	243 365	155 872	132 307
Renault-Dacia-Samsung⁽¹⁾	1 492 339	1 316 930	2 100 935	2 044 106	2 395 876	2 443 096	2 309 005	2 347 913
TOTAL	2 938 581	3 294 815	4 599 218	4 806 612	5 610 340	5 604 600	4 862 707	4 793 914
Petites collections	467 879	208 241	-	-	-	-	-	-
dont production en France	-	-	2 765 803	1 489 603	1 665 797	1 678 317	1 376 972	1 163 646
Citroën	-	-	504 323	404 049	468 398	516 994	455 925	353 685
Peugeot	-	-	1 094 756	657 226	722 214	716 461	584 997	496 762
PSA Peugeot Citroën⁽¹⁾	-	-	1 599 079	1 061 275	1 190 612	1 233 455	1 040 922	850 447
Renault	-	-	1 166 724	428 328	475 185	444 862	336 050	313 199
Renault-Dacia-Samsung⁽¹⁾	-	-	1 166 724	428 328	475 185	444 862	336 050	313 199

PRODUCTION DE VÉHICULES UTILITAIRES LÉGERS (JUSQU'À 5 TONNES) PAR MARQUE

En unités

	1980	1990	2000	2009	2010	2011	2012	2013
Citroën	49 034	93 259	192 238	138 864	180 462	193 224	162 053	169 728
Peugeot	127 428	81 439	186 917	140 941	210 252	227 231	195 652	198 577
Autres	-	-	-	-	-	-	-	19 587
PSA Peugeot Citroën⁽¹⁾	200 979	174 698	379 155	279 805	390 714	420 455	357 705	387 892
Renault (y compris Trafic II ⁽²⁾)	166 760	254 334	312 801	235 223	302 706	364 584	342 043	336 152
Dacia	-	-	12 580	16 680	17 704	17 409	13 853	20 610
Renault-Dacia-Samsung⁽¹⁾	166 760	254 334	325 381	251 903	320 410	381 993	355 896	356 762
Renault Trucks ⁽¹⁾	11 632	7 464	8 321	3 405	0	0	0	0
Divers	86	71	42	5	0	0	0	0
TOTAL	379 457	436 567	712 899	535 118	711 124	802 448	713 601	744 654
Petites collections	68 587	79 271	-	-	-	-	-	-
dont production en France	-	-	370 538	181 010	243 029	292 112	269 803	281 843
Citroën	-	-	53 561	33 037	42 882	48 540	38 684	38 793
Peugeot	-	-	67 629	26 348	38 514	42 115	34 598	30 656
Autres	-	-	-	-	-	-	-	19 587
PSA Peugeot Citroën⁽¹⁾	-	-	121 190	59 385	81 396	90 655	73 282	89 036
Renault	-	-	240 985	118 215	161 633	201 457	196 521	192 807
Renault-Dacia-Samsung⁽¹⁾	-	-	240 985	118 215	161 633	201 457	196 521	192 807
Renault Trucks ⁽¹⁾	-	-	8 321	3 405	0	0	0	0
Divers	-	-	42	5	0	0	0	0

Source : CCFA

Pays de production du groupe Renault et immatriculations

	Production	Immat
France	505 908	547 693
Roumanie	343 213	< 30 000
Turquie	330 549	144 706
Brésil	292 241	236 360
Espagne	274 697	98 024
Russie	195 316	210 099
Maroc	167 597	47 030
Corée	133 546	60 027
Slovénie	96 733	
Colombie	70 673	
Inde	67 998	64 368
Argentine	29 396	141 217

Le tableau montre le choix fait par Renault de produire dans des pays où les coûts salariaux sont faibles.
Il faut aussi noter que quatre pays qui ont des capacités installées importantes (Roumanie, Turquie, Espagne et dès cette année le Maroc), ne sont pas spécialement des bons clients.
Ce qui renforce l'impression que le groupe devient le spécialiste du « low cost » et laisse à Nissan les véhicules à haute valeur ajoutée.

Source Atlas Renault 2013

L'exception française : les utilitaires légers**IMMATRICULATIONS DE VÉHICULES UTILITAIRES LÉGERS NEUFS
PAR GROUPE EN EUROPE OCCIDENTALE**

En milliers d'unités et en part dans les immatriculations totale

	1985	1990	2000	2009 (1)	2010	2011	2012	2013
PSA Peugeot Citroën	186	251	349	299	326	330	286	281
	16,9%	16,5%	18,1%	22,5%	22,1%	20,9%	20,8%	20,6%
Groupe Renault	175	278	272	208	251	261	224	215
	15,8%	18,3%	14,1%	15,6%	17,0%	16,5%	16,3%	15,8%
Fiat Chrysler Automobiles	115	163	275	200	214	225	178	174
	10,4%	10,7%	14,2%	15,1%	14,5%	14,3%	12,9%	12,8%
Groupe Ford	123	195	180	151	161	176	154	161
	11,1%	12,9%	9,3%	11,4%	10,9%	11,1%	11,2%	11,8%
General Motors	55	81	92	70	75	89	73	72
	5,0%	5,3%	4,8%	5,3%	5,1%	5,6%	5,3%	5,3%
Groupe Volkswagen	113	134	202	136	170	200	197	194
	10,2%	8,9%	10,5%	10,2%	11,6%	12,7%	14,3%	14,2%
Daimler	64	74	178	121	133	141	133	140
	5,8%	4,9%	9,2%	9,1%	9,0%	8,9%	9,7%	10,3%
Nissan	61	105	100	41	41	51	46	43
	5,5%	6,9%	5,2%	3,1%	2,8%	3,2%	3,3%	3,2%
Toyota-Lexus-Daihatsu	66	81	69	35	37	40	31	28
	6,0%	5,3%	3,6%	2,7%	2,5%	2,5%	2,3%	2,1%
Autres marques japonaises	67	69	102	31	36	33	23	25
	6,0%	4,6%	5,3%	2,3%	2,4%	2,1%	1,7%	1,9%
Hyundai-Kia	1	0	44	5	5	5	3	3
	0,1%	0,0%	2,3%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%
Autres marques	78	85	69	31	26	30	28	26
	7,1%	5,6%	3,6%	2,3%	1,8%	1,9%	2,0%	1,9%
TOTAL EUROPE (17 PAYS)	1 104	1 516	1 931	1 327	1 475	1 580	1 376	1 364

Au milieu du marasme dans lequel s'enferme la production automobile des constructeurs français, il existe un créneau qui résiste très bien, jusqu'à ce jour, à la concurrence internationale, celui des véhicules utilitaires légers.

Les camionnettes et fourgons ont bien tenu le choc, jusqu'ici, face au mouvement de délocalisation vers des pays à bas coûts, contrairement aux voitures, notamment les petites, car les marges sur les utilitaires sont plus élevées. Hormis la cabine, ils présentent un contenu simplifié par rapport à une voiture, donc sont moins chers à produire et, de plus, leur fabrication « sur mesure », avec la multitude de versions proposées aux entreprises et aux artisans, offre au constructeur une équation plus intéressante qu'avec les automobiles produites en masse. Mais la contagion de la guerre des prix, structurelle dans l'industrie automobile, gagne du terrain.

La production des utilitaires légers de Renault est majoritairement réalisée en France. Le Kangoo est assemblé à Maubeuge. 120 000 véhicules y ont été produits en 2013 dont 5.000 en version électrique. Renault a assemblé dans la même usine en plus, 17.700 Citan, un Kangoo redessiné et commercialisé par Mercedes. Le site de Batilly a produit un peu plus de 92 000 Master 3. Le Trafic, aujourd'hui, est fabriqué par Nissan à Barcelone, sa production va être transférée à Sandouville.

Une redéfinition de l'appareil industriel du groupe en France est en train de s'opérer.

Sur les 5 sites français, trois sont dédiés aux véhicules utilitaires : Maubeuge, Batilly et maintenant Sandouville, qui concentrent 40 % de la production du groupe Renault en France.

L'usine de Douai a été modernisée pour assembler le « haut de gamme » de Renault, avec l'arrivée du nouvel Espace, puis de la remplaçante de la Laguna et des nouvelles générations de Scénic.

Flins devient la tête de pont de Nissan, avec la promesse d'y fabriquer 132 000 Micra. Cette annonce doit être comprise pour ce qu'elle vaut : un sursis pour Flins, obtenu dans le cadre de l'accord de compétitivité.

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE ?

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?

Renault : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe?

Partie 3 : la nissanalisation de l'alliance

« La mise en œuvre de la convergence est effective depuis le 1^{er} avril 2014. Un peu de temps sera nécessaire pour adapter l'organisation et permettre la réalisation des synergies. Aucune fusion n'est prévue »

Carlos Ghosn

RAPPROCHEMENT DES FONCTIONS CONVERGÉES⁶¹

Pour les deux entreprises aujourd'hui globales (= maîtrisant la fabrication d'un véhicule de sa conception à sa livraison), le projet a pour ambition de regrouper sous « *un management commun* » leurs parties convergentes, ce que le client ne voit pas, et de ne laisser en propre chez l'un et l'autre des deux constructeurs que le spécifique, ce que le client voit (design, commercialisation)

Cette opération peut s'interpréter comme une suite de l'accord de 1999, voire en être l'aboutissement après 15 ans d'Alliance⁶². Elle serait « *une étape de plus dans le rapprochement opérationnel de l'alliance, qui se fait sans porter atteinte à l'autonomie de chaque marque* », pour reprendre les propos de monsieur Ghosn.

En fait, il n'en est rien, au contraire nous assistons à la fin de l'Alliance Renault – Nissan de 1999, tandis qu'une autre alliance se dessine.

Le message aux médias



Carlos Ghosn a annoncé le jeudi 30 janvier 2014 à ses équipes la création de quatre directions communes aux deux groupes dont il est le PDG.



RENAULT ET NISSAN ÉTUDIENT LES PISTES D'ACCÉLÉRATION DES SYNERGIES AU SEIN DE L'ALLIANCE

- Une nouvelle étape dans le fonctionnement de l'Alliance est envisagée pour renforcer et accélérer les synergies au bénéfice des deux entreprises.
- Les synergies additionnelles seraient réalisées dans les domaines suivants : les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, et les ressources humaines. Elles permettraient de renforcer la performance opérationnelle de l'Alliance grâce à de nombreuses économies d'échelle.

Le 30 janvier 2014, la presse, ici un article des *Échos*, reprend l'information :

« *Le PDG des deux constructeurs Nissan et Renault, Carlos Ghosn a annoncé la création de quatre directions communes aux deux groupes. Quatre métiers sont concernés : outre les achats, ce sont l'ingénierie Recherche & Développement, le « manufacturing » et la logistique, et les ressources humaines qui sont regroupés.*

Le détail exact des métiers des deux groupes qui basculeront dans les directions communes sera connu ultérieurement, puis soumis aux partenaires sociaux avant d'être opérationnel en avril.

Les équipes ne sont pas fusionnées, et les marques conserveront la main sur leur gestion commerciale, leur plan produit, leur design... Mais ces directions géreront des budgets communs, et devront harmoniser les process.

Objectif : proscrire les doublons entre les marques (comme par exemple le développement de technologies différentes), harmoniser les processus industriels ou de ressources humaines.

Si la répartition des quatre postes se veut équitable - deux dirigeants de Renault, deux de Nissan -, les métiers les plus stratégiques sont confiés à des cadres de Nissan, Tsuyoshi Yamaguchi pour la R&D et Shouhei Kimura pour le manufacturing. »

⁶¹ Converger = en parlant d'idées, d'opinions, etc., se rapprocher, comporter des analogies.

⁶² Le bilan de l'Alliance est à révisiter.

« RENAULT et NISSAN sont désormais indissociables »

Le 31 janvier 2014, le journal *les Échos* publie sur son site un entretien avec Carlos Ghosn sous le titre :
« RENAULT et NISSAN sont désormais indissociables »

Quel est l'objectif de ces nouvelles directions ?

« C'est une étape de plus dans le rapprochement opérationnel de l'alliance, qui se fait sans porter atteinte à l'autonomie de chaque marque. Il y a encore des consultations sociales en cours, mais notre objectif est bien de mettre en place quatre directions communes, avec des équipes et budgets propres. Ainsi, dans l'ingénierie, au lieu d'avoir comme actuellement un patron des moteurs et transmissions chez Renault et un autre chez Nissan, l'idée est d'avoir un patron unique qui sera chargé de gérer la majorité des métiers de l'ingénierie des deux marques. Les équipes ne seront bien sûr pas déplacées entre la France et le Japon, et leur contrat de travail restera attaché à leur propre constructeur. Même chose au niveau du « manufacturing », où les processus industriels ou les ressources humaines, où les processus seront harmonisés ».

Pour quelles synergies ?

« Sur l'année 2013, nous estimons délivrer 2,8 milliards d'euros de synergie. Et si l'on continue à suivre notre rythme actuel, nous atteindrions de 3 à 3,2 milliards d'euros d'économies en 2016. Avec ces changements, nous visons les 4,3 milliards d'euros à horizon 2016. Et c'est un minimum, les potentialités sont bien plus importantes. Nous allons ainsi pleinement bénéficier de l'effet taille de Renault-Nissan. Avoir un seul patron dans l'ingénierie nous permettra ainsi de faire passer les volumes principaux sur les mêmes plateformes, dont certaines pourront générer plus de 3 millions de véhicules. Sans compter que nous éviterons les doublons éventuels, comme cela a pu être le cas dans le passé. Par exemple sur la voiture électrique, où la ZOE de Renault et la LEAF de Nissan ont des technologies (moteurs, batteries), différentes. Il y avait un dialogue entre les équipes, mais cela n'a pas suffi ».

Pourquoi ne pas opter pour une fusion totale ?

« Nous allons par étape, et beaucoup a déjà été engagé. Nous n'aurions jamais pu mener le chantier que nous annonçons aujourd'hui il y a cinq ans à peine. Les équipes n'auraient pas été prêtes. **Aujourd'hui, c'est le cas** ».

Nissan pèse deux fois plus que Renault, y a-t-il un déséquilibre dans l'Alliance ?

« Cela fait quinze ans que j'entends ces reproches, qui viennent avant tout de l'extérieur. La vérité, c'est que l'alliance est saine et qu'il n'y a jamais eu aucune velléité de séparation entre les deux constructeurs. Le fait que Nissan soit plus gros que Renault, c'est déjà le cas depuis un certain temps. Mais je note qu'avec l'implantation en Chine, Renault va grossir. Et que le reproche qu'on nous adressait habituellement, à savoir que la valeur de Renault en Bourse était inférieure à sa participation dans Nissan, n'existe plus aujourd'hui grâce à la bonne tenue du cours de Renault... »

Comment assurer la pérennité de l'Alliance au-delà de votre seule personne ?

«quoiqu'il en soit, avec la multiplication actuelle des synergies et la création de ces nouvelles structures, les entités Renault et Nissan deviennent indissociables. Après, à moyen terme, nous serons amenés à envisager une gouvernance qui soit moins dépendante des hommes, afin d'enlever cette idée qui veuille que l'Alliance ne me survivra pas. Nous aurons tendance à rapprocher tout ce qui ne porte pas atteinte à l'autonomie et à la culture des marques ».

Jusqu'à toucher aux participations croisées de Renault et Nissan ?

« Mon seul objectif est de regarder constamment la meilleure façon d'améliorer la marche de l'Alliance. Je suis dans une démarche très pragmatique, et je ne suis fermé à aucune piste. Il n'y a pas de tabou. Mais ce n'est pas obligatoire ». (Entretien avec Maxime Amiot le 31 janvier 2014)

Le discours au personnel

Suite à l'annonce du 17 mars 2014 de la mise en place d'un management commun dans quatre fonctions clés, la direction de Renault, dans un document mis en ligne « *Alliance ... vos questions sur la convergence* », apporte des réponses aux questions remontées par des collaborateurs.

Combien de salariés sont-ils concernés ?

« En termes d'effectifs pour RENAULT s.a.s, sur les 33 768 salariés inscrits au 31 décembre 2013 selon les chiffres communiqués, 9 545 sont dans des fonctions convergées. Pour NISSAN, le chiffre serait de 15 392 personnes ».

En quoi la convergence affecte-t-elle les plans stratégiques des deux entreprises ?

« La convergence soutiendra chaque entreprise dans la réalisation de son propre plan et doit permettre d'atteindre l'objectif de synergies de 4,3 milliards d'euros d'ici à 2016. Des indicateurs clés de performance (KPI) de l'Alliance seront définies dans les prochaines semaines ».

Avons-nous officiellement fixé l'objectif de devenir l'un des premiers constructeurs mondiaux en volume ?

« Nous sommes déjà le 4^{ème} constructeur automobile mondial en volume de ventes derrière General Motors, Toyota et Volkswagen. En remplissant les objectifs des 2 plans stratégiques, nous avons toutes les cartes en main pour appartenir durablement au top 3 des constructeurs automobiles de demain ».

Que devient RNBV ?

« RNBV est maintenu. Christian Mardrus, directeur délégué à la présidence Alliance et Renault-Nissan B.V. continue de piloter l'équipe avec 7 directeurs Alliance dans les domaines suivants : douanes, A-Segment development unit, systèmes d'information de l'Alliance, communication & marketing, finance, coopération avec le Groupe Daimler, conseiller économique de l'Alliance ».

Y aurait-il une décision à court terme sur l'affectation des projets tels que les véhicules électriques, les voitures hybrides ou les véhicules autonomes ?

« Aucune décision ne sera prise à court terme sur les projets existants. Seul un alignement à moyen et long terme se fera, pour éviter les doublons sur les technologies clés. La répartition des rôles entre les deux entreprises pour les différents projets sera définie en fonction de la disponibilité des ressources d'expertise et des priorités du produit et du Plan ».

Y aurait-il un alignement des jalons pour les projets de développement véhicules, plateformes et groupes motopulseurs ?

« L'objectif de la convergence est de mettre en commun les fonctions amont de l'ingénierie. Cela permettra de mutualiser les ressources, d'éviter les doublons et de développer un maximum de synergies entre l'ingénierie de Renault et de Nissan. Les jalons et outils spécifiques resteront distincts mais, à long terme, l'objectif est de les faire coïncider pour rationaliser l'activité et améliorer l'efficacité globale. Cette convergence des approches et des outils est au cœur des objectifs des fonctions convergées mais se fera progressivement. Le souci de continuité des opérations définira la voie à suivre.

Toutes les activités ingénierie « amont » sont désormais du ressort de fonctions Alliance, notamment les plateformes et organes mécaniques. Pour autant, les projets véhicules restent du domaine de chaque entreprise. L'innovation est convergée pour l'essentiel. 92 % de la fonction innovation devient partie intégrante de l'ingénierie de l'Alliance

Deux éléments restent dans le périmètre de Renault du fait de besoins spécifiques pour Renault et sa marque : - le laboratoire d'accidentologie et de biomécanique qui appartient au GIE PSA / Renault et ne peut pas être convergé, - le laboratoire coopératif d'innovation, car sa principale mission, les concepts de véhicules innovants, est directement liée à la marque Renault.

Outre les pièces et plateformes communes, les leviers de synergies les plus importants seront : - l'amélioration de l'efficacité du D&D (design et développement). - les effets de mise en commun sur les organes mécaniques, - le partage des installations de tests et d'essais et des logiciels de modélisation,- le partage des tâches dans la CAE,- l'élimination de la duplication des coûts d'homologation pour le cross-badging,- la mise en commun des spécifications pour les matières

premières, la localisation des matières premières, le partage des coûts sur les prototypes, - le partage des installations de R&D,- la suppression des doublons sur la recherche et les technologies ».

Comment la propriété intellectuelle sera-t-elle partagée ?

« Une étude menée par les fonctions Propriété Intellectuelle de Renault et Nissan sur le sujet est encore en cours. L'objectif est de permettre une meilleure connaissance de la propriété intellectuelle des deux partenaires de l'Alliance pour y puiser les bases des futures solutions technologiques communes ».

Pourquoi les fonctions clés que sont l'ingénierie et la fabrication sont-elles dirigées par des managers issus de Nissan ?

« Chaque responsable de fonction de l'Alliance a été nommé en fonction de son mérite et de son expérience, indépendamment de son pays et de son entreprise d'origine. Chaque directeur Alliance a un devoir de neutralité : il est d'abord Alliance, c'est-à-dire qu'il travaille aux bénéfices de chacun des deux partenaires avant d'être Renault ou Nissan. Le projet est déployé à effectifs constants. Les mesures mises en œuvre dans le cadre de l'accord de compétitivité signé en France le 13 mars 2013 continueront de s'appliquer et sont indépendantes de la convergence ».

Quelles sont les prochaines étapes ? Les entreprises fusionneront-elles ?

« La mise en œuvre de la convergence est effective depuis le 1^{er} avril. Un peu de temps sera nécessaire pour adapter l'organisation et permettre la réalisation des synergies. Aucune fusion n'est prévue ».

UNE CONVERGENCE N'EST PAS UNE FUSION

C'est dans ce contexte que le PDG a annoncé début janvier, le rapprochement des fonctions convergées des deux groupes. Entre les deux sociétés aujourd'hui distinctes, il est question de mettre en place des directions communes. L'objectif affiché est de renforcer les synergies en bénéficiant de l'effet volume.

Ce regroupement concerne les deux constructeurs et leurs personnels. Pour un tel projet, destiné à rassembler des gens de culture très diverses, aucune information ne filtre en provenance de Nissan. Pas de réunion du comité de groupe pour aborder le sujet en présence de représentants de la direction et des organisations syndicales. Cette inertie est d'autant plus incompréhensible que des salariés des deux constructeurs sont destinés à être réunis dans une même structure. Les trois autres marques du groupe, Dacia, Renault Samsung Motors et Avtovaz sont absentes de ce projet. Ce fait montre le peu de cas que fait la direction du dialogue avec ses salariés. Renault se veut, et joue régulièrement, la petite musique de la globalisation mondiale et de ses conséquences que les salariés doivent accepter. Alors pour quelles raisons cette absence de réactions ? les personnels de Busan en Corée, de Bursa en Turquie, etc., ne sont-ils pas parties prenantes de cette réorganisation ?

Une fois cette réorganisation menée à terme, que restera-t-il comme savoir-faire chez Renault ou chez Nissan ? L'une ou l'autre garderont-elles les compétences pour développer et fabriquer une voiture ? Les doublons seront supprimés. À long terme, l'empreinte de l'un des deux constructeurs s'affirmera, au détriment de l'autre.

Ce faisant, le PDG se défend de vouloir fusionner les deux constructeurs en parlant au contraire de continuité dans le cadre de l'Alliance. Quelles peuvent être les conséquences de cette décision ? Comment les poids respectifs de Renault et de Nissan peuvent-ils infléchir le cours des événements. Pourquoi une gestion de Renault différente de celle de Nissan ? Sur quels critères se feront les directions convergées ?

La mise en commun des grandes directions : les achats, l'ingénierie, la fabrication et les ressources humaines, entre les deux constructeurs est-elle un mariage qui survient après une longue période de fiançailles ? L'idée est séduisante ... sur le papier, elle est une suite logique à l'Alliance qui semble dépassée. Comme est également séduisante l'idée de réunir les fonctions identiques aux deux groupes pour en faire un véritable constructeur.

Il s'agit d'un saut vers une intégration des outils et moyens techniques des deux groupes distincts l'un de l'autre et qui, à ce titre, présentent des comptes de résultats séparés.

QUI VEUT LA FUSION PRÉPARE LA NISSANALISATION DE RENAULT

Dix huit mois après l'annonce du rapprochement des directions convergées, les « réponses à la jésuite⁶³ » du PDG maintiennent le flou sur ses intentions réelles. Pour décrypter la stratégie qu'il entend mener, la lecture du document de référence 2014 est une aide précieuse. Dans le paragraphe, page 46, consacré à la gestion opérationnelle de l'Alliance

*« 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**, ce qui contribuera améliorer l'efficacité et à amplifier les synergies.*

Le projet de convergence devient la dernière étape dans l'évolution de l'Alliance.

Les passages en italiques sont issus du document de référence 2014

« Le 1er avril 2014, Renault et Nissan ont commencé une nouvelle étape majeure de l'évolution de leur partenariat de 15 ans, en faisant converger quatre objectifs clés: Ingénierie, Fabrication et Logistique, Achats et Ressources. La convergence permettra d'améliorer et accélérer l'efficacité les synergies de ces quatre fonctions, en leur permettant de prendre des décisions plus rapides, d'éviter les doubles emplois et de mettre en commun leurs ressources ».

- *RNBV Alliance Industrial Sourcing, entité créée en 2009, identifie les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire les véhicules, en partageant les usines et les plates-formes existantes afin de minimiser les coûts et de réduire le coût total de livraison (total delivery cost ou TDC) »*
- *Les fonctions achats des deux groupes sont depuis 2002 totalement intégrées dans la filiale Renault Nissan Purchasing Organization, RNPO, rattachée à RNBV.*
- *Suite à la convergence des fonctions ingénierie de Renault et Nissan en avril 2014, **une division de l'Alliance, Recherche et ingénierie avancée (R&AE) a été créée.** 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*
- *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**, ce qui contribuera améliorer l'efficacité et à amplifier les synergies.*

Bien qu'annoncée le 1^{er} janvier 2014, la politique de convergence était à l'œuvre bien avant sa date de naissance officielle du 30 mars 2014. Dans notre essai, nous avons mis en évidence ce fait soulignant qu'à l'exception notable des ingénieries, les principales fonctions de Nissan et de Renault sont d'ores et déjà regroupées

Comment ne pas qualifier le rapprochement des directions convergées comme une fusion ? Les extraits du document de référence 2014 ne lève-t-il pas le voile sur les projets en cours ?

⁶³ Qu'est ce qu'une "réponse de jésuite" ?

Les jésuites sont très connus en France pour leur querelle avec les jansénistes, autour de la casuistique (la partie de la théologie morale qui s'intéresse aux cas de conscience) au XVII^e siècle. Une partie des membres de la Compagnie de Jésus soutenait un enseignement moral, basé sur l'expérience de cas particuliers (d'où le terme casuistique) accordant une place importante à la liberté individuelle face à la loi morale. Une posture dénoncée par les jansénistes (comme Blaise Pascal), qui la qualifient de "laxisme".

Depuis cette controverse intellectuelle, le mot jésuite a pris une connotation péjorative, synonyme d'hypocrite. Les membres de la compagnie de Jésus étaient brocardés pour leur capacité à donner des réponses retorses pour étayer leurs argumentations (journal Le Monde 14 mars 2013)

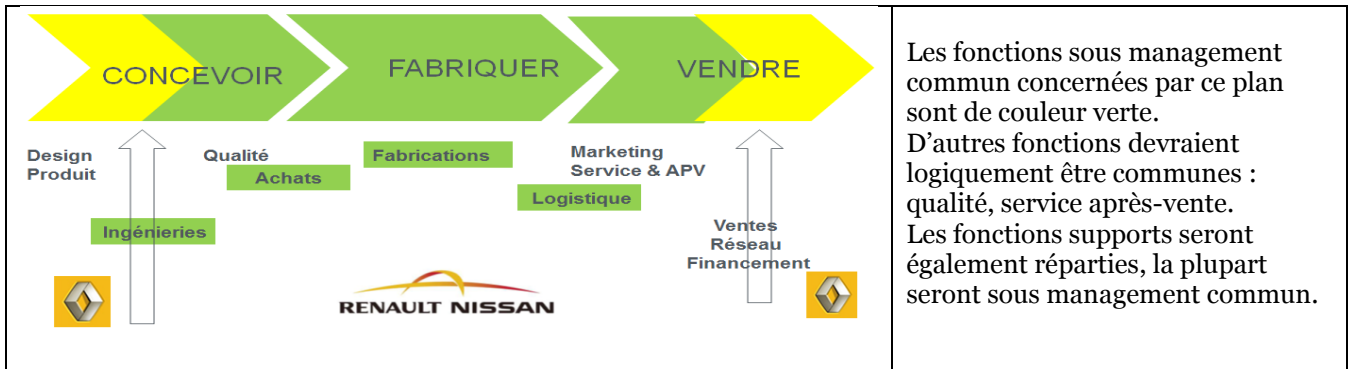
ICI ON FAIT DES VOITURES

Le projet à travers le véhicule

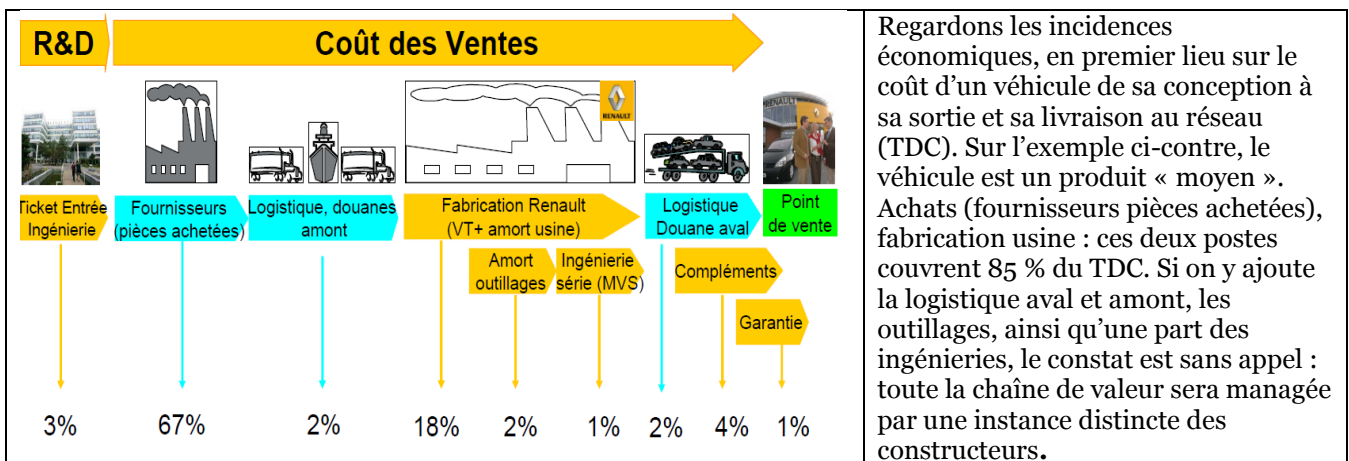
Pour juger du projet, voyons-en les incidences à travers le prisme du développement et de la fabrication d'un nouveau véhicule.



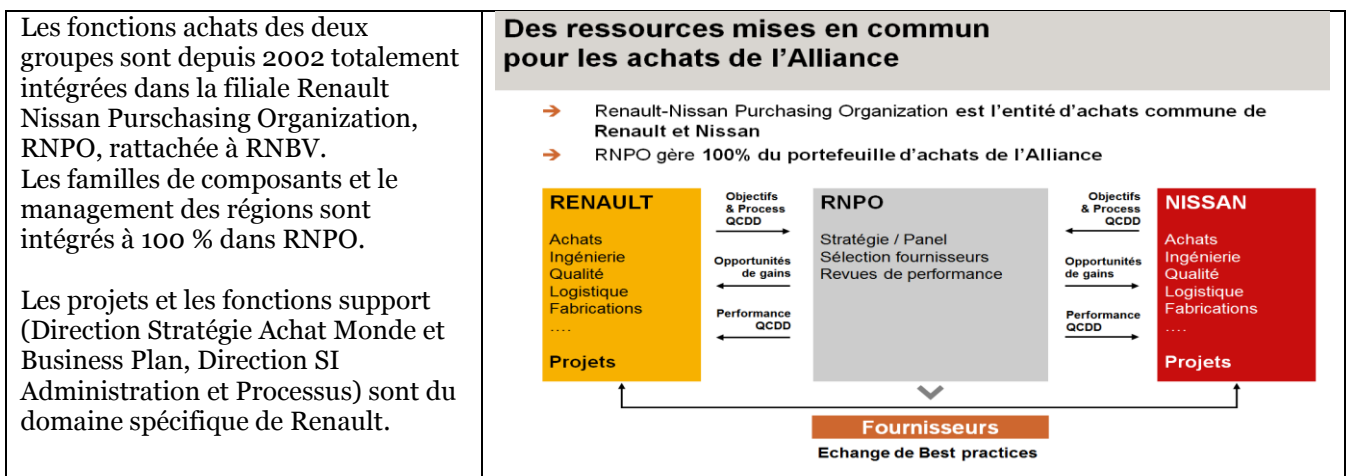
Une synthèse des directions impactées à travers le véhicule



Impact sur le coût des ventes



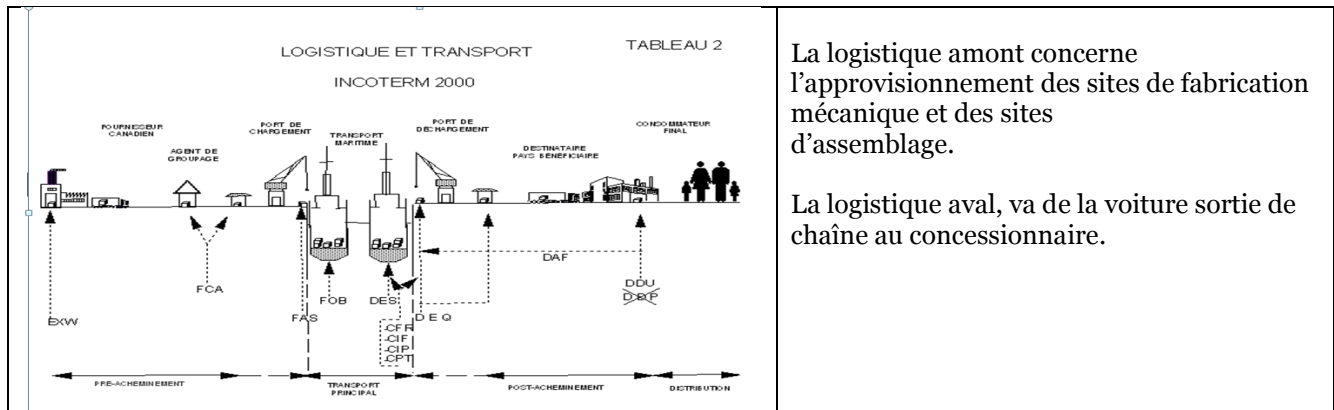
Les achats RNPO : le modèle ?



Pour poursuivre leur convergence, et concrétiser le potentiel de synergies sur les fonctions Engineering et Fabrications et Logistique, il serait envisagé que 100 % des activités de la Direction des Achats Renault soient intégrées dans le périmètre de RNPO. Toutefois, ces équipes continueraient à être en appui des métiers propres à Renault. L'ancien service des ACHATS, aujourd'hui RNPO, est certainement l'image de ce que seront les trois autres fonctions dans un premier temps, avant d'être rejoint par les services supports.

DIRECTION LOGISTIQUE-FABRICATION

Logistique

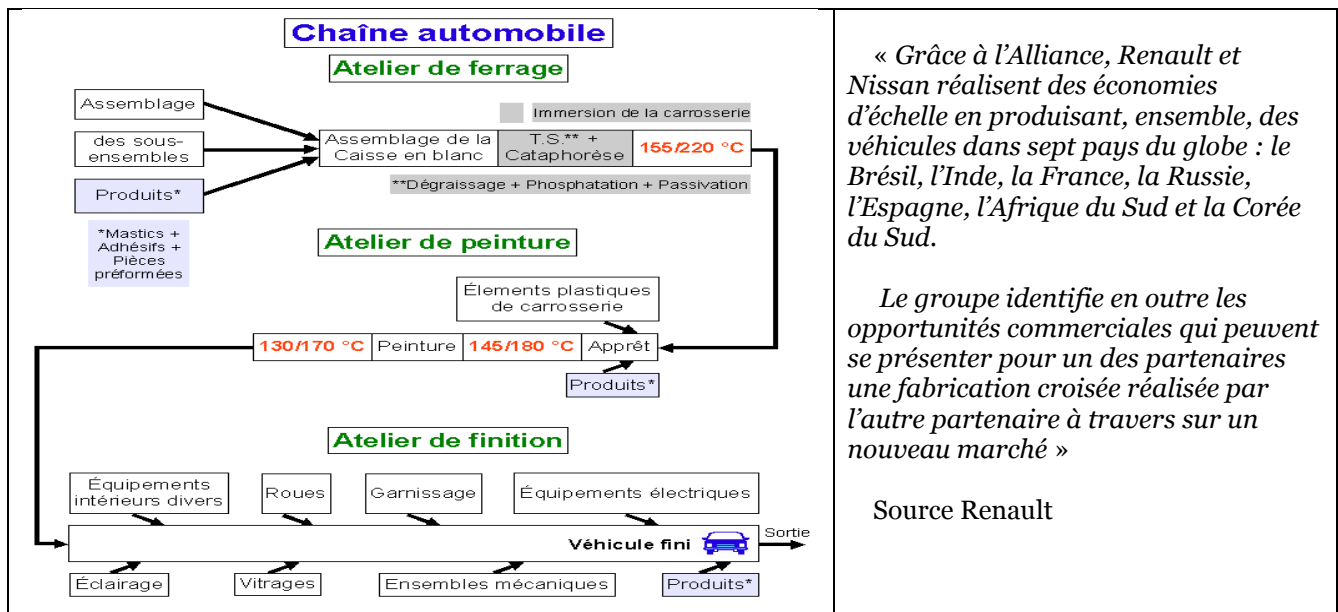


La logistique amont concerne l'approvisionnement des sites de fabrication mécanique et des sites d'assemblage.

La logistique aval, va de la voiture sortie de chaîne au concessionnaire.

La fabrication

« RNBV Alliance Industrial Sourcing, entité créée en 2009, identifie les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire les véhicules, en partageant les usines et les plates-formes existantes afin de minimiser les coûts et de réduire le coût total de livraison (total delivery cost, TDC) ».




« Grâce à l'Alliance, Renault et Nissan réalisent des économies d'échelle en produisant, ensemble, des véhicules dans sept pays du globe : le Brésil, l'Inde, la France, la Russie, l'Espagne, l'Afrique du Sud et la Corée du Sud.

Le groupe identifie en outre les opportunités commerciales qui peuvent se présenter pour un des partenaires une fabrication croisée réalisée par l'autre partenaire à travers sur un nouveau marché »

Source Renault

Le projet de regroupement des sites de fabrication mécanique et des sites d'assemblage de véhicules finalise un processus commencé en 2009. Les sites anglais de Luton et espagnol de Barcelone assemblent des utilitaires pour Renault sur des installations du Japonais. La mutualisation des sites de production est élargie aux autres partenaires, Renault assemble des utilitaires pour Mercedes, sur le site de Maubeuge. Ce qui, au passage, confirme que la fabrication en France est rentable.

Les sites industriels seront mis en concurrence et les salaires tirés vers le bas



blog interne de JC K 27 janvier 2011

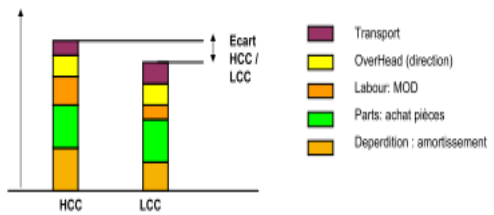
« Les usines de Pitesti et de Bursa ont un bon niveau de performance, mais le challenge qui les attend est élevé : la concurrence ne vient pas des usines d'Europe de l'Ouest, elle viendra des usines dans les pays très compétitifs et donc bien placées pour réduire et maîtriser les coûts. En un mot, Pitesti et Bursa doivent se préparer à faire face à la concurrence de Chennai en Inde et de Tanger au Maroc. »

Ce sera, pour les usines d'Euromed, le grand challenge de la période du plan. Et ce challenge devra bien sûr s'accompagner de performances qualité au meilleur niveau de l'appareil industriel du Groupe ».

LA STRATEGIE PERFORMANCE NMUK

GUIDE LINE

- Objectif: revenir au niveau de perf cout d'un LCC:



⇒ Objectif: travailler sur Labour (MOD) et Deperdition (Amortissement)

⇒ Reduire la maquette effectif avec un investissement Frugal

Dans la nouvelle configuration, le constructeur qui fabriquera le nouveau modèle sera rapidement désigné, comme les sites qui le produiront : « *La réflexion sur l'affectation du véhicule se fera plus en amont, la charge des usines se verra plus tôt et il donc sera plus facile d'équilibrer la charge entre les différents sites du groupe* ».

Des usines communes : Tanger et Chennai

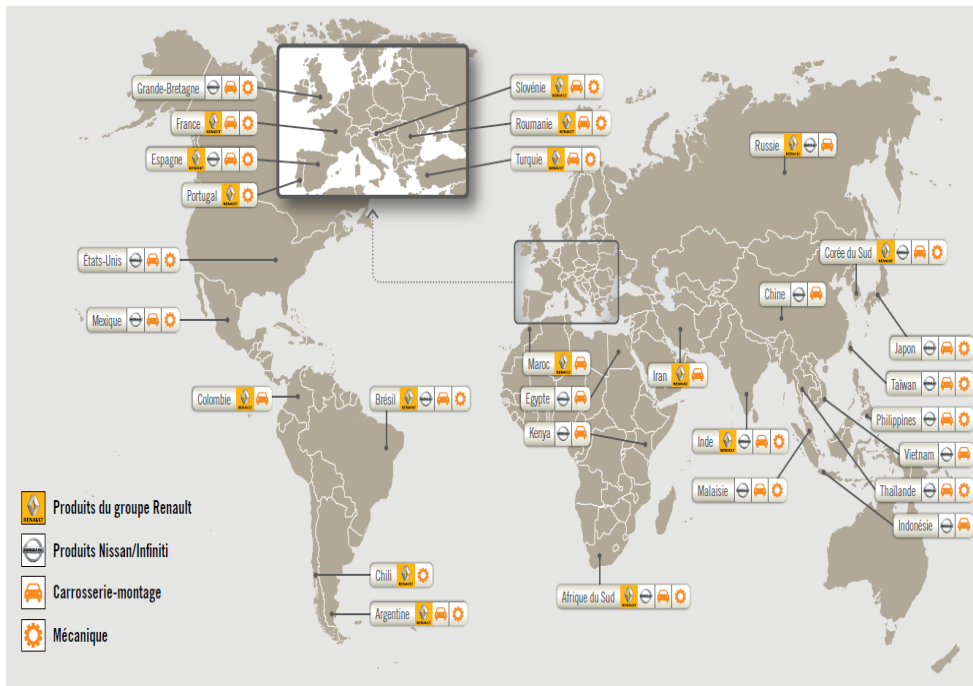


Première usine commune de l'Alliance Renault-Nissan à vocation mondiale, l'usine de Chennai dispose d'une capacité de production de 400 000 unités par an. Le processus de fabrication permet à l'usine de produire sur la même ligne des véhicules Renault et Nissan. L'usine de Chennai produit aussi des organes mécaniques. Le site abrite également le centre technique, commun de l'Alliance, une *joint-venture* qui comprend toute les fonctions ingénieries, achats, analyses de coût, etc. et qui fait de cette filiale « un constructeur automobile ».

Tanger est la deuxième usine commune de l'Alliance. En régime de croisière, sa capacité de production sera identique à celle de Chennai : 400 000 véhicules par an.

À noter que le pilote du site indien est Nissan, et celui du site de Tanger est Renault.

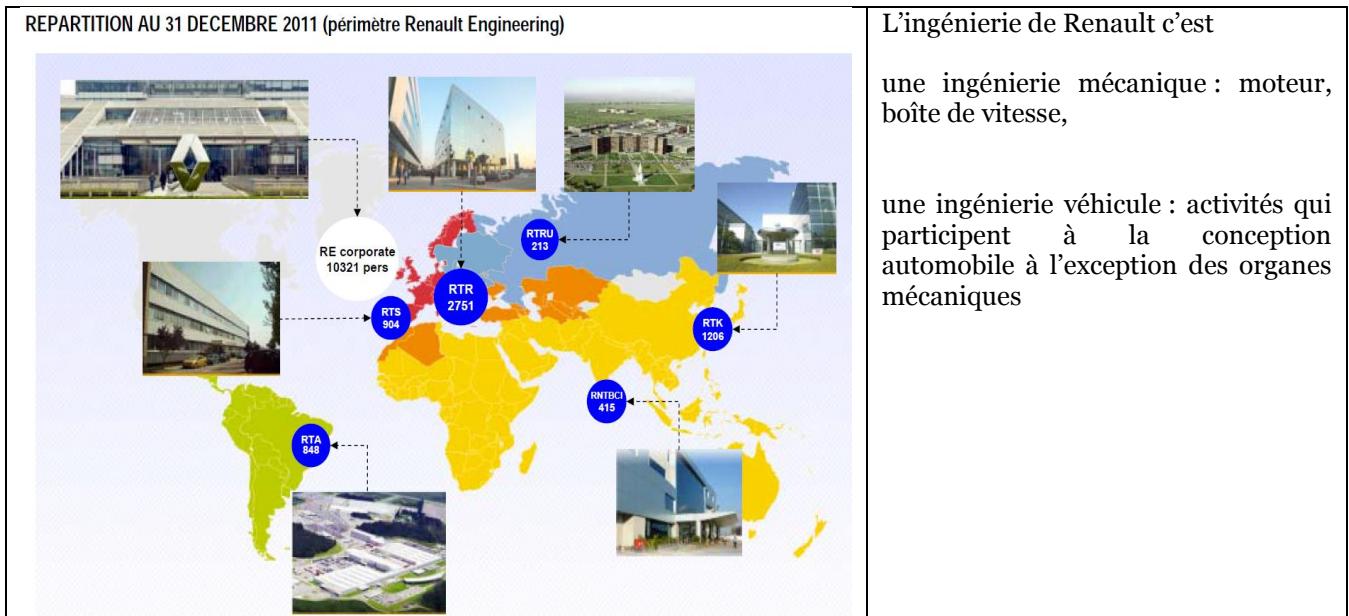
Les sites de production de NISSAN et de Renault (Source : Atlas).



DIRECTION INGÉNIERIES

Ingénierie centrale & Ingénieries locales

La Direction focalise sur l'aspect franco-japonais de cette restructuration, d'autres acteurs sont oubliés. Pour comprendre l'importance de ces absents, une brève présentation s'impose.



Une ingénierie centrale dite *corporate*, noyau central

En 2012, l'ingénierie France (Technocentre de Guyancourt, centres de Lardy, Rueil, Villiers Saint-Frédéric) comptait environ 10 000 salariés.

Son champ d'activité est large :

- Elle exerce une responsabilité mondiale de management d'activité et des activités opérationnelles (Research and Advanced Engineering, Développement dans le cadre de l'Alliance des plates-formes (hors MO) et leurs adaptations, des GMP «Mother» & «Grand Mother» et de la politique des modules).
- Elle gère aussi le premier véhicule d'une nouvelle plate-forme ou véhicule Europe de l'Ouest, cette activité s'apparente à celle d'une ingénierie délocalisée...

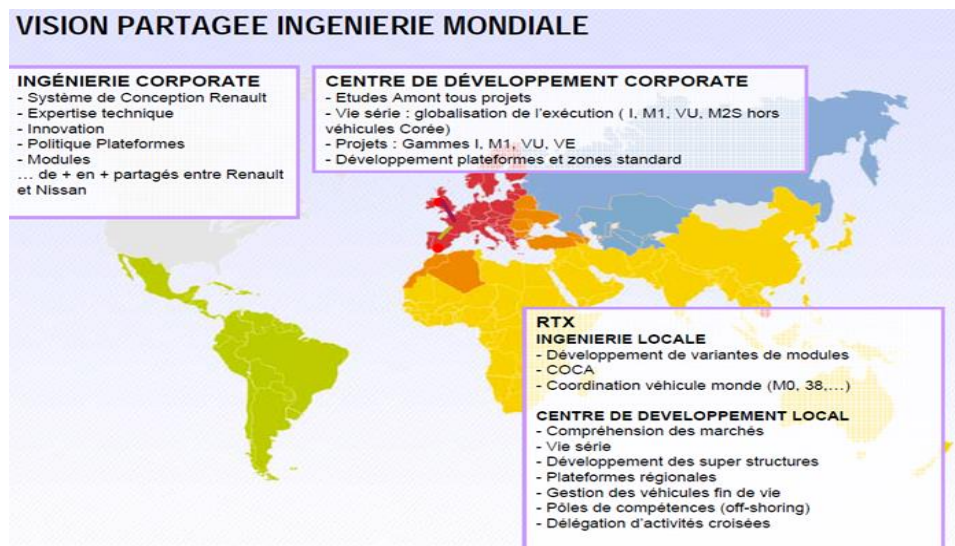
Des ingénieries délocalisées, qui regroupent :

Des ingénieries décentralisées sur les sites de fabrication (véhicule, mécanique) : performances usines, produit en vie série, démarrage des nouveaux véhicules. Des Centres de Développement Ingénierie, (RTx) : Compréhension du marché, Vie série, Relooking/Développement caisses, Plate-forme régionales, etc.

Des pôles de compétences qui s'apparentent à des activités *corporate*. Il y a d'abord les RTx *Renault Technical Center* des filiales du groupe Renault : le RTR, Dacia en Roumanie, RSM en Corée, mais aussi de la marque Renault au Brésil, en Espagne

La place et le rôle des trois marques du groupe (Dacia, RSM et Avtovaz) ne sont pas présentes dans ce projet, n'apparaissent pas au grand jour dans la restructuration en cours pas plus d'ailleurs que nous n'avons d'informations côté NISSAN. Sans chercher la polémique, cet aspect montre le peu de cas que fait la Direction du dialogue social qui reste une donnée variable. En effet, depuis plusieurs années, l'ingénierie ne se discute que dans le périmètre *monde*, pour la raison que Renault est une entreprise internationale, surtout pour délocaliser des activités sous couvert « *d'être au plus près du client* ».

Le dessin ci-dessous précise les responsabilités entre les ingénieries dites centrales *corporate*, situées en France et les centres techniques Renault (RTx) délocalisés dans certains pays.



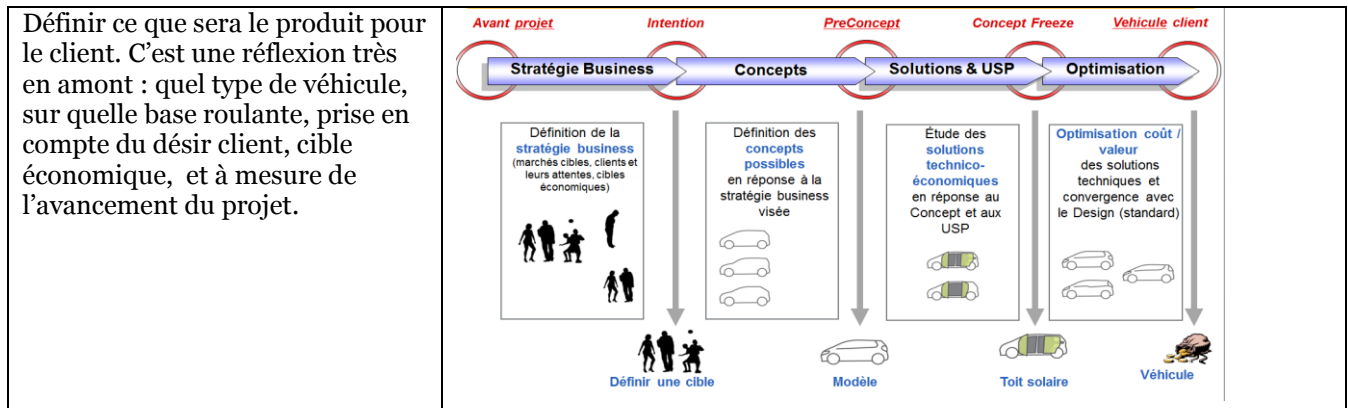
Dans la nouvelle configuration toute la partie *corporate* sera sous management mixte. Ce qui laisse imaginer l'emprise de RNBV dans la maîtrise des développements des véhicules.

Dans le cadre de la réorganisation des ingénieries de Renault, le schéma ci-dessus avait été retenu. Il semblerait que ce même schéma puisse l'être dans le cadre du rapprochement des différents centres techniques des deux constructeurs. Ce qui règle, au passage, l'intégration des RTX dans le nouvel ensemble.

Le centre RTx le plus important et le plus connu depuis la « popularisation de véhicules « low cost » est celui de Renault Technologie Roumanie, qui emploie à lui seul plus de 3 000 salariés et pilote la conception et développement des modèles de Dacia. Progressivement, des activités dites *centrales* y ont été ou sont en passe d'être délocalisées : pistes d'essais, mais aussi des services supports.

Le RTK, le centre technique de la filiale *Renault Samsung Motors* à Busan, en Corée, développe les produits de cette filiale mais aussi des véhicules dérivés, comme le Koléos badgé Renault pour l'export. La remplaçante du nouveau haut de gamme du programme 15-40 lui a été confiée ainsi que le développement de Renault en Chine. Le RTK est aussi responsable des activités transversales liées à l'électronique.

Conception et développement du véhicule



Un secteur est particulièrement concerné par ce projet de rapprochement des fonctions communes, et pas le moindre, puisqu'il s'agit des ingénieries. Aujourd'hui, chacun des deux constructeurs dispose d'une ingénierie qui lui est directement rattachée. De plus, aucune des deux ingénieries n'est en relation directe avec RNBV, contrairement aux achats gérés par RNPO, ou pour les sites de fabrication dont les performances sont « *identifiées par RNBV Alliance Industrial Sourcing* ».

Chaque constructeur garde la main sur son ingénierie, qui reste autonome vis-à-vis de son homologue, ce qui n'empêche pas des échanges. En ce sens, l'ingénierie est la seule fonction qui réponde à la définition de l'Alliance : « *Entreprises autonomes, avec identités et cultures de marques différentes* ». ⁶⁴ Avec le regroupement des fonctions ingénieries, cette autonomie, toute relative, disparaîtra.

Ce qui n'était qu'une hypothèse trouve sa conclusion dans le document préparatoire à l'assemblée des actionnaires du 30 avril 2015.

« Suite à la convergence des fonctions ingénierie de Renault et Nissan en avril 2014, **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 pour améliorer l'efficacité globale et les capacités ; technologiques, afin d'offrir des solutions novatrices et de positionner l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de technologies clés.

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

L'objectif principal de développement des technologies Alliance est d'accélérer la mise en commun des pièces, des organes mécaniques, des plates-formes et de l'ingénierie avancée, et d'optimiser l'utilisation des ressources en ingénierie de l'Alliance. La fonction commune permettra également à l'Alliance de tirer le meilleur parti possible de sa taille.

⁶⁴ Site intranet Renault www.daciagroup.com

Il est vrai qu'aligner les centres de recherche et développement sur la production, constitue effectivement une source potentielle de synergies. En cela, le projet de Monsieur Ghosn trouve sa justification sur le plan des synergies et, *a contrario*, le modèle de l'Alliance atteint ses limites.

Mais les conséquences seront loin d'être anodines, pour les équipes R & D. La chasse au doublon signifie que des applications développées par Renault ne le seront pas chez Nissan et inversement. Les fonctions opérationnelles placées sous la gestion de l'Alliance sont créées à partir de l'existant (personnel, technologies) tant chez Renault que chez Nissan, auquel s'ajoutent les actifs directement gérés par RNBV. La constitution des entités communes aura une incidence directe sur les emplois. À périmètre identique, sans développement de nouvelles activités, la prédominance de l'une des équipes entraînera pour son homologue une reconversion du personnel ... Dans les explications données aux salariés, le projet est présenté comme un face à face Nissan/Renault avec RNBV en arbitre qui choisit (fait son marché ?), et que le meilleur gagne ! Cette image, pour caricaturale qu'elle puisse paraître, reflète la réalité.

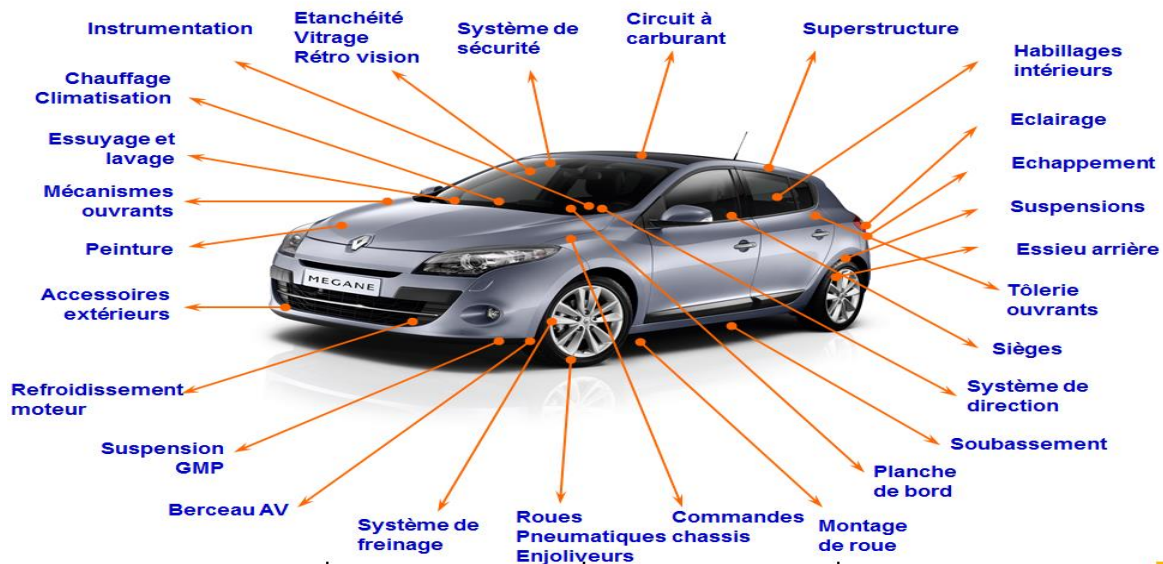
Une première phase délicate arrivera très vite. Comment s'effectueront les choix et qui appréciera pour une fonction aujourd'hui partagée par les deux groupes la solution retenue ? Et dans quel site géographique son développement sera-t-il poursuivi ? Des conflits sont évidents si R ou N veut développer un nouveau véhicule. Qui arbitrera entre les deux constructeurs si l'autre est sur le même créneau ? Idem pour les développements : qui fera les validations des produits RNBV sur étagère ⁶⁵ ?

Cela étant, assembler des véhicules de l'un sur les chaînes de l'autre est une chose ; les concevoir et les développer est une autre. Aujourd'hui, il semble difficile de découper un véhicule pour attribuer tel ou tel élément à l'un ou l'autre des constructeurs.

Découpage par sous fonctions

La fonction « Ingénierie » se découpe en sous-fonctions, qui sont autant d'ensembles communs à Nissan et à Renault. Cette présentation aide à comprendre les enjeux : ces sous-fonctions devraient faire l'objet d'un arbitrage entre les diverses ingénieries

L'interaction des fonctions demande une maîtrise globale dans la conception et le développement d'un véhicule. Une information vitesse pour l'ABS sera traitée par le calculateur de la fonction freinage, transmise au tableau de bord pour le compteur, au système de la direction assistée, transitera par le câblage vers le capteur de roue, etc., autant de fonctions ou systèmes à gérer.



⁶⁵ Sur étagère : pièce, fonction sortie d'usine, qu'il faut adapter aux contraintes automobiles.

De plus, l'éloignement des centres de recherche du Japonais et du Français, malgré les moyens dont nous disposons, est pénalisant. Les deux ingénieries sont confrontées aux chocs des cultures et à des façons de penser radicalement différentes, que quinze années de cohabitation n'ont pas gommées.

Il faut aussi intégrer que, globalement (il peut y avoir des exceptions), ce découpage tient compte du type de véhicule et de son niveau d'équipement. Le système de freinage, par exemple, est adapté à la masse de la voiture, une climatisation automatique sera plus « riche » qu'une climatisation manuelle.

La répartition entre les deux groupes aboutira-t-elle à une *commonalité*⁶⁶ à 100 % entre deux véhicules « identiques » ? Comment l'un ou l'autre constructeur gardera-t-il le savoir-faire sur un système pour lequel il ne sera pas préempté ? À terme, le but visé est de garder une seule ingénierie pour les deux constructeurs.

Les réactions peuvent être diverses en matière d'appréciation de cette réorganisation. Résumons-les à partir d'un secteur. Aujourd'hui, pour implanter un système de freinage sur une Clio, un bureau d'étude est dédié à cette fonction chez Renault. Idem chez Nissan, pour une Micra. Demain, une seule équipe sera formée pour les deux véhicules. Comment, avec qui, cette équipe sera-t-elle constituée ? Seule certitude : dans une réorganisation, 1+1 n'est pas égal à 2.

Si l'on dressait un parallèle avec les effectifs, 80 % des activités resteraient dans le domaine commun. *L'applicatif*⁶⁷, se trouve chez les clients que sont devenus Nissan et Renault représenteraient les 20 % restants. Cette répartition ne doit pas être prise au pied de la lettre, elle dépend évidemment de la fonction concernée. Si nous prenons la programmation d'un calculateur d'ABS, une partie du codage est commun à plusieurs véhicules.

La spécificité sera ici la partie *codage*, pour laquelle il faut prendre en compte les caractéristiques du véhicule, à savoir ici : la masse de la voiture. Dans d'autres cas, la spécificité se portera sur le visuel, par exemple, un autoradio dont la façade serait interchangeable. Il n'y a pas lieu de sous-estimer la partie ingénierie qui restera chez les constructeurs, mais pas plus d'ailleurs que de la surestimer.

Mais le problème de fond n'est pas tant les économies attendues, que celui de l'avenir du groupe Renault.

Notre propos n'est pas de « critiquer, pour critiquer ». Le projet peut être intéressant, *a priori* ce devrait être le cas en matière de synergie. Dans ce domaine, les résultats seront positifs. Il est même possible que le label Renault s'impose face à celui de Nissan, et que la nouvelle ingénierie qui en sortira sera une certaine connotation « *made in Guyancourt* ». Les exemples existent, qui montrent que dans le système actuel, Renault a pu s'imposer.

Si les achats représentent 80 % du chiffre d'affaires, ils le doivent, en grande partie, à des choix effectués en amont, en particulier par les différents bureaux d'études. D'autres secteurs contribuent tout autant, à savoir tous les métiers supports, sans lesquels l'entreprise ne sort pas de voitures : contrôle de gestion, informatique, essais, etc. Mais la grande spécificité d'une ingénierie est qu'elle donne sa marque à une industrie. Si l'on en reste à la voiture, sans faire de comparaison entre les métiers, la qualité d'un constructeur passe par ses centres de recherche, avec leur capacité à innover et à mettre sur le marché de bons produits.

La stratégie mise en œuvre aujourd'hui va à l'encontre de l'accord de 1999, dont l'ambition était de faire de l'alliance de Renault avec Nissan un groupe à double nationalité, avec deux constructeurs gardant leur autonomie. Dans cette Alliance, coexistent jusqu'à présent une ingénierie Nissan et une ingénierie Renault.

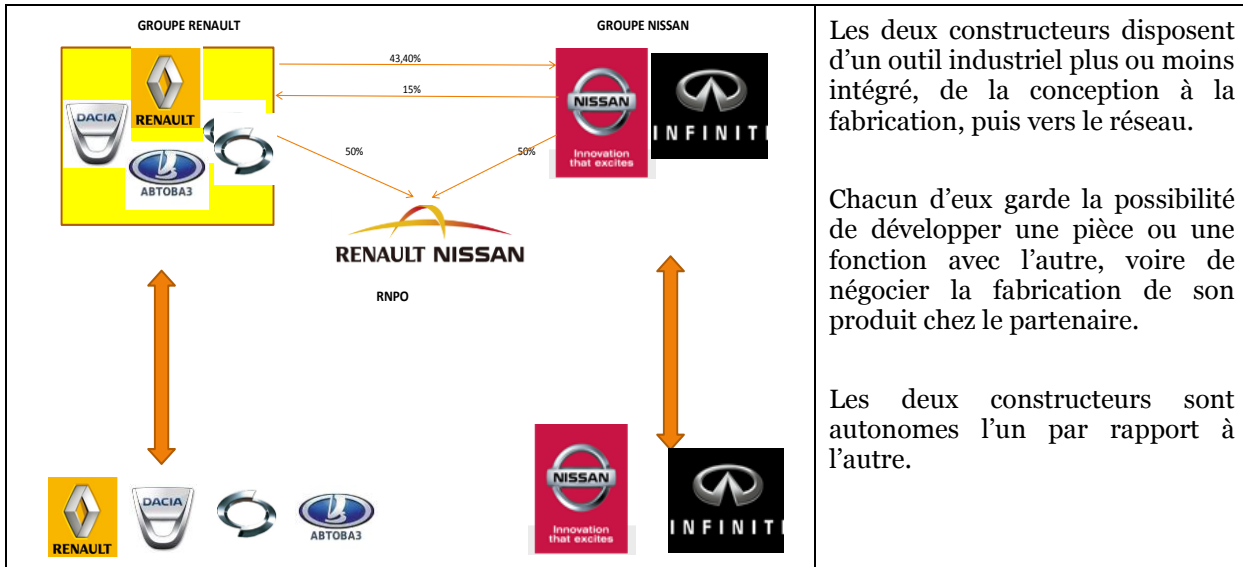
Si le projet est mené à son terme, le risque est grand de voir les ingénieries Renault se dissoudre dans une ingénierie franco-japonaise. Et, à tort ou à raison, le sentiment prévaut qu'*in fine*, le nom Renault ne sera plus associé à celui de constructeur automobile.

⁶⁶ « *Commonality* est un terme anglais adopté par la communauté automobile pour désigner le nombre de pièces sous-ensembles et ensembles communs à plusieurs modèles de véhicules ». Source : refdoc.fr du CNRS.

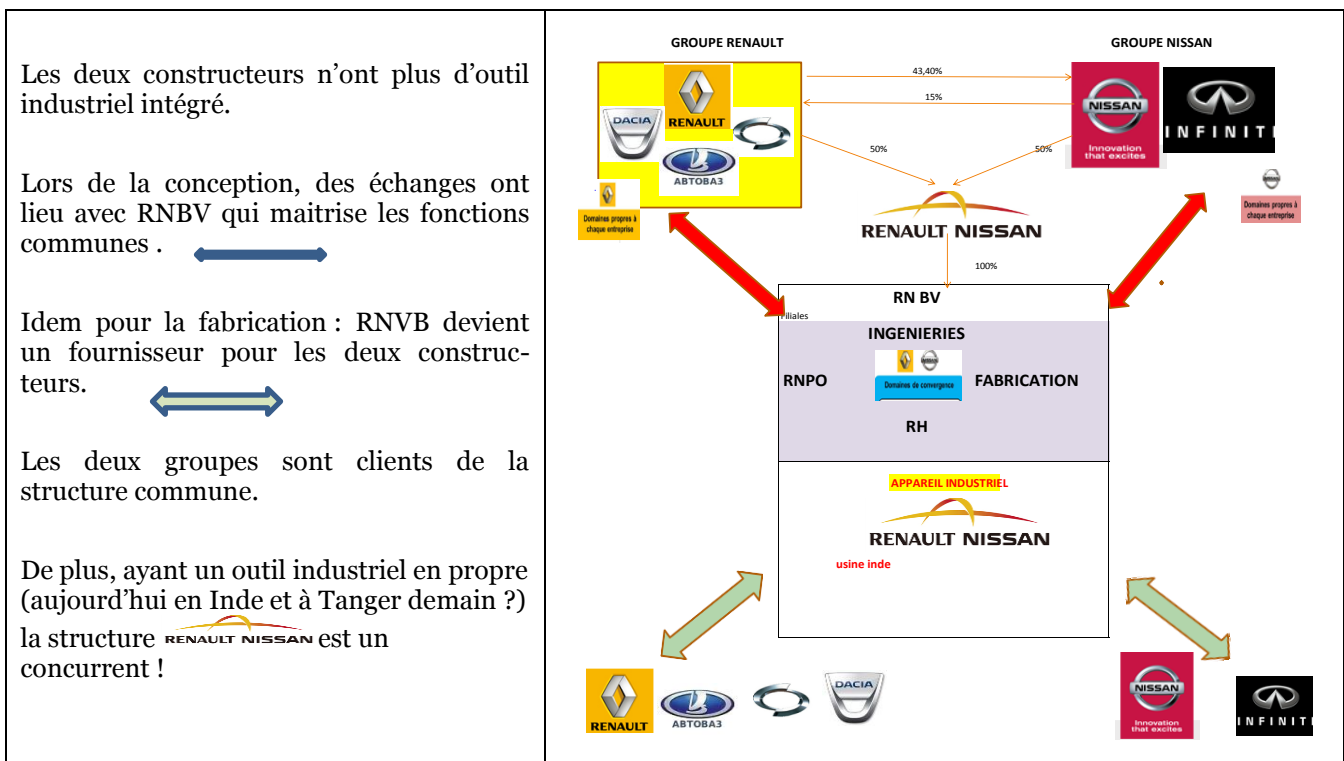
⁶⁷ Adaptation du produit dit *sur étagère* sur le véhicule.

Développement, fabrication d'un véhicule

L'organigramme aujourd'hui



Nouvel organigramme



Nissan, c'est Nissan, Renault, c'est Renault !

Rappelons ce que disait des conditions de réussite de l'Alliance C. Ghosn, alors PDG de Nissan, dans la revue « JAUNE et ROUGE » de l'école Polytechnique n° 557 d'août-septembre 2000 :

« Le troisième élément essentiel, c'est le respect absolu et intangible des marques de chacun, dans le cadre d'une vision globale et partagée. C'est un des principes fondateurs de l'alliance Renault-Nissan. Il constitue le socle d'un partenariat équilibré. (...)

Pour faire de Renault-Nissan un ensemble plus riche que la seule addition de nos chiffres d'affaires, nous avons imaginé un concept original, celui d'alliance binationale. Des différences manifestes entre ces deux entreprises, souvent pointées comme un facteur de risques, nous faisons une opportunité pour l'ensemble : un ensemble où la double nationalité et la double culture sont considérées comme des facteurs complémentaires et enrichissants, plutôt que pénalisants ; un ensemble où chaque marque reste indépendante pour éviter cannibalisation ou redondance entre les modèles.

La séparation des marques est garantie par l'identité technique et culturelle forte de chacune des entreprises. Un véhicule Nissan est et restera un véhicule dont les fondamentaux sont conçus au Japon par des Japonais. Il est et restera radicalement différent d'un véhicule Renault à l'identité française reconnue par tous. »

Nous n'insisterons jamais assez sur ce qui est selon nous une incohérence dans le discours de Carlos Ghosn : d'une part dire que « *La séparation des marques est garantie par l'identité technique et culturelle forte de chacune des entreprises* », déclamer sur « *un ensemble où la double nationalité et la double culture sont considérées comme des facteurs complémentaires et enrichissants, plutôt que pénalisants* » et décider, par ailleurs, de rassembler dans une même filiale les deux ingénieries.

DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN à L'ALLIANCE

« Renault et Nissan vont intégrer production et R & D Au détriment du Français ?

Les deux constructeurs sont alliés depuis 1999 et présidés tous les deux par Carlos Ghosn. s'apprête à nommer des dirigeants communs, en particulier pour superviser la production des deux groupes et l'autre la recherche et le développement. Un pas en avant dans l'intégration de deux sociétés qui demeurent distinctes. Une bonne chose pour Renault ? Sur le papier, oui. Dans la réalité, c'est moins sûr »



« Qui en sera l'actionnaire de référence : Renault avec ses 43,4 % de participation dans Nissan ou ce dernier qui a une capitalisation, et des ventes doubles de celles de Renault ?

La mise en commun dans RNBV (ou dans une structure identique) des outils industriels, techniques et humains de ces deux constructeurs porte en germe un nouveau groupe, Alliance qui se substituera progressivement à ceux-ci ».

Source : la Tribune du 24 jan 2014

Des constructeurs *fables*⁶⁸

En poussant la caricature, il est envisageable de penser que l'une et l'autre société⁶⁹ sous-traiteront la partie industrielle. Les appels d'offre pour concevoir et fabriquer un véhicule pourraient s'adresser à la nouvelle entité aussi bien qu'à des prestataires extérieurs.

Nous entrons dans la phase « make or buy », en français « faire ou acheter » :

- Soit on fait en interne pour ne pas disperser le savoir, perdre le moins de temps possible à expliquer et réparer les erreurs d'un « turn key » (c'est paradoxal avec l'idée de sous-traiter, mais aujourd'hui c'est ce que l'on fait avec les sous-traitants AKKA, Assystem, mais aussi nos filiales comme Renault Corée, RTK ...)
- Soit on passe par un prestataire : AKKA technology, ou Bertrand (comme le fait déjà BMW avec certaines de ses voitures !) ou Magma ...

Renault et Nissan pourront passer un appel d'offres à l'ingénierie commune, ou à des sociétés de service Bertrand, Magna. Le moins cher sera choisi ! Mais dans ce cas il devra également sous-traiter la fabrication du produit en question à la filiale de RNBV, voire à un autre constructeur (cf. le contrat actuel sur les Trafic avec Opel).

Et le savoir-faire disparaîtra. La société AKKA est une bonne illustration du transfert des compétences de certains constructeurs vers les sociétés d'ingénieries. Ce groupe, français, fournisseur de Renault, va créer un centre-entreprise avec la société chinoise Beijing Automotive et Mercedes pour produire des véhicules haut de gamme.

LES EFFECTIFS CONCERNÉS (bilan social 2013)

⁶⁸ Traduction : sans usine, système très à la mode dans les années 90. Ne plus avoir de site de fabrication et tout sous-traiter, résultat les usines chinoises sont devenues l'atelier du monde, aujourd'hui la Chine fait sa loi

⁶⁹ Voir les deux, puisque l'Alliance possède en propre des sites, et surtout une filiale en Inde possédant les ressources pour développer et commercialiser en son nom propre un véhicule. Ceci, alors que les deux automobilistes n'ont plus cette faculté.

Au 31 décembre 2013, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe Renault s'élevaient à 121 807 personnes, dont 118 965 pour la branche automobile et 2 842 pour la branche financière,

RENAULT France : 48 550 personnes pour les sites de Renault SAS et les filiales,

RENAULT s.a.s : 33 735 personnes, périmètres : 12 établissements industriels et 7 directions régionales, dont en activité 29 970, hors activité 3978 salariés (dont : en dispense d'activité 2350, maladies, accidents 432, GPEC 178, etc).

Les effectifs inscrits en permanence : établissements industriels 17 313 salariés , tertiaires 16 128

Directions convergées effectifs concernés par statuts

	Cadres	ETAM	Ouvriers	Total
Engineering	0	0	0	0
Fabrications et Logistiques	154	186	100	440
Achats	399	159	0	558
Ressources Humaines	0	0	0	0
Sous total (Mgmt commun)	553	345	100	998
Engineering	3548	3455	71	7074
Fabrications et Logistiques	1 000	940	51	1 991
Achats	149	66	0	215
Ressources Humaines	209	220	0	429
Sous total (Renault)	4 906	4 681	122	9 709
Total général	5 459	5 026	222	10 707
Périmètre de management commun				
Périmètre Renault				

Figure 29 : Synthèse de la répartition actuelle des effectifs (au 31/12/2013) des fonctions par statut

	Cadres	ETAM	Ouvriers	Total
Engineering	2363	2577	69	5009
Fabrications et Logistiques	1 146	1 122	151	2419
Achats	548	225	0	773
Ressources Humaines	34	1	0	35
Sous total (Convergé)	4 091	3 925	220	8 236
Engineering	1185	878	2	2065
Fabrications et Logistiques	8	4	0	12
Achats	0	0	0	0
Ressources Humaines	175	219	0	394
Sous total (Renault)	1 368	1 101	2	2 471
Total général	5 459	5 026	222	10 707
Périmètre convergé				
Périmètre Renault				

Figure 31 : Synthèse des répartitions proposées d'effectifs des fonctions par statut

Directions convergées effectifs concernés par établissements

	Cléon	Douai	Grand Couronn	Techn.	Le Mans	Rueil / Lardy	Siège	VSF	Autres	Total
Engineering	237	12	0	2568	116	1960	12	104	0	5009
Fabrications et Logistiques	232	91	214	1 473	243	116	2	26	22	2419
Achats	15	2	0	521	21	120	69	25	0	773
Ressources Humaines	0	0	0	21	1	9	4	0	0	35
Sous total (Convergé)	484	105	214	4583	381	2205	87	155	22	8236
Engineering	0	0	0	1 540	8	94	5	417	1	2 065
Fabrications et Logistiques	1	0	0	7	0	0	4	0	0	12
Achats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ressources Humaines	28	0	0	106	0	28	205	10	17	394
Sous total (Renault)	28	0	0	1 653	8	122	214	427	18	2 471
Total général	512	105	214	6 236	389	2 327	301	582	40	10 707
Périmètre convergé										
Périmètre Renault										

Figure 32 : Synthèse des répartitions proposées d'effectifs des fonctions par établissement

Source : document Renault CCE, avril 2014

Ne sont comptabilisés que les effectifs des quatre directions convergées. Sur l'ensemble de ces effectifs, les quatre fonctions convergées présentent le tiers environ (10 707 emplois), parmi lesquels, plus de 8 000 sont directement impactés. Chez Nissan, les effectifs concernés seraient d'environ 15 000 salariés.

Le tableau permet de voir l'impact du projet, puisque près de 80 % du personnel serait concerné. Nous ne savons pas s'il s'agit d'emplois, d'équivalent temps plein, ou de personnes.

Les collaborateurs qui seraient rattachés à des directions convergées conserveraient leur contrat de travail actuel et resteraient rattachés à la Direction de Renault. Tous les collaborateurs resteraient rattachés à leur entité juridique. Une minorité de cadres qui serait amenée à piloter des équipes de Renault et de Nissan se verrait proposer un ajustement contractuel permettant d'acter le fait qu'ils seraient salariés

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE ?

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?

RENAULT : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe?

Renault champion du Monde des motoristes en F1 ?



La marque de luxe de Nissan remplace sur les F1 le logo Renault

Partie 4 : Renault, une fin annoncée

RENAULT une MARQUE ou un GROUPE ?



Retour sur des engagements pris par le PDG de Renault

Au début de chacune de ses précédentes mandatures, le numéro un du groupe a lancé des plans de relance :

En 2006 : « *Renault Contrat 2009* », qui s'articule autour de trois axes principaux :

1. Vendre 800 000 véhicules supplémentaires avec un plan-produit de 26 nouveaux modèles 2. Réaliser une marge opérationnelle de 6 % en 2009 (contre 2,6 % en 2006 et 3 % en 2007) et 3. Faire de Renault le constructeur généraliste européen le plus rentable.

En 2011 : *Drive the Change* (« *Conduire le Changement* »). Ce plan est basé, là aussi, sur trois axes : la voiture électrique, le renouveau du design et le développement à l'international en collaboration avec les partenaires de l'Alliance.

Plan 6 février 2006 LES ENGAGEMENTS ANNONCES	Plan 10 février 2011 LES ENGAGEMENTS ANNONCES
 <p> <ul style="list-style-type: none"> • QUALITE Future Laguna parmi les 3 premiers modèles de sa catégorie • PROFITABILITE Marge opérationnelle de 6 % en 2009 • CROISSANCE + 800 000 véhicules entre 2005 et 2009 </p>	 <p> CA de 50 milliards d'euros 3 millions de véhicules en 2013 2 milliards d'euros de free cash-flow cumulé Marge opérationnelle supérieure à 5 % du CA </p>
<p>Les résultats en 2009</p> <p>CA : 34 milliards d'euros</p> <p>Ventes : 200 00 véhicules de moins qu'en 2005</p> <p>Marge opérationnelle : - 1,2%</p> <p>Résultat net : moins 3,1 milliards d'euros</p>	<p>Les résultats en 2013</p> <p>CA : 41 milliards d'euros</p> <p>Ventes : 2,6 millions de véhicules</p> <p>Marge opérationnelle de 3,00%</p> <p>Résultat net : 695 millions d'euros</p>

Les deux plans de relance n'ont pas eu les résultats escomptés, malgré un *design* renouvelé⁷⁰ :

- La production de la marque Renault passe de 2,4 millions en 2004 à 1,35 millions de véhicules en 2013
- La production, sur ces dix dernières années, du groupe Renault n'a pas progressé.

	Renault	Dacia	RSM	Total
2004	2 391 754	94 698	24 851	2 511 303
2 013	1 345 853	1 015 048	217 144	2 578 045

Un manager efficace ...

« *S'il n'en reste qu'un... Carlos Ghosn, en six mois, aura fait sauter toutes les têtes de son alliance Renault-Nissan. Après Renault, c'est au tour de Nissan de connaître le grand ménage au sommet.*

Motif officiel : des résultats médiocres au premier semestre pour le numéro trois japonais de l'automobile. Si le groupe affiche toujours de bonnes performances aux États-Unis et au Japon, il traverse un « trou d'air » en Europe et sur certains marchés émergents. Conséquence : des résultats semestriels à la baisse de 15 % et un titre en chute de près de 10 % à la Bourse de Tokyo. La sanction a donc été immédiate à Tokyo. Toshiyuki Shiga, que tout le monde considérait comme le bras droit de Ghosn à l'autre bout du monde, est « promu » vice-président non opérationnel ».

Source 7 PM, auto 8 novembre 2014.

⁷⁰ On comprend ici qu'avec de tels résultats ; les discussions avec GM aient tournées court : son CA aurait été moins accommodant.

Une ambition remarquée ... pour Nissan

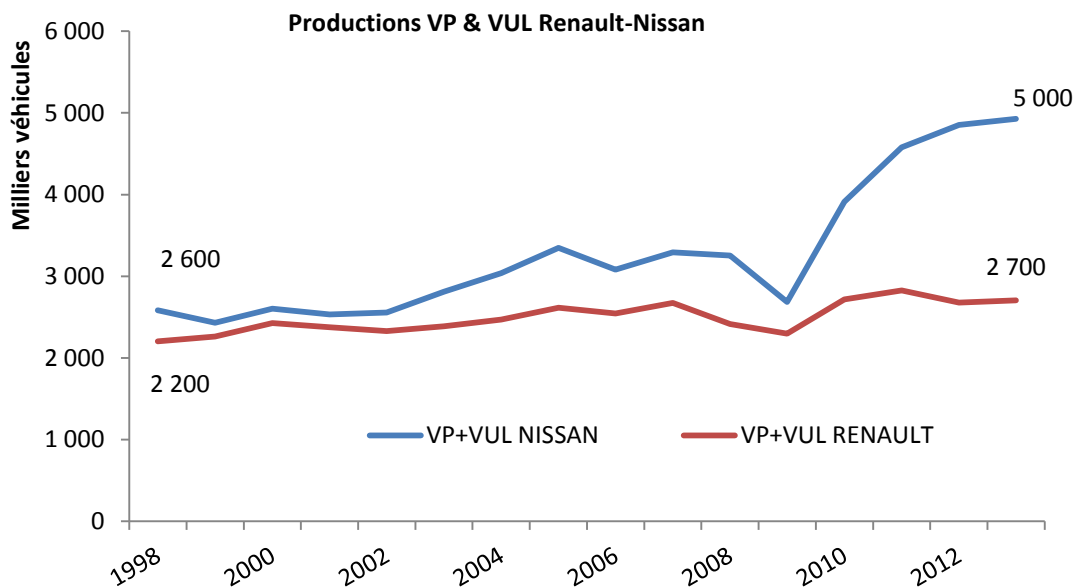
« Lorsqu'il revêt ses habits de président de Nissan, Carlos Ghosn ne manque pas d'ambition. Un mot qui convient bien au nouveau plan Power 88 à horizon 2016, qu'il a présenté lundi à Yokohama, siège de Nissan ».



La presse ne manque aucune occasion de comparer le « grand bond en avant de l'asiatique » au surplace de l'européen. Mais restons prudent sur la situation réelle de Nissan. Les derniers bilans montrent des résultats mitigés.

Renault une marque ou un groupe ?

Avec ses quatre marques - celle qui porte son nom : Renault, celles de ses filiales Dacia, Samsung et Avtovaz - le groupe Renault devrait être un acteur majeur du monde de l'automobile.



Nous constatons :

1° Un déséquilibre croissant au détriment du groupe français entre les deux partenaires de l'Alliance Renault-Nissan.

2° Au sein du groupe Renault, une dilution de la marque au Losange par rapport aux autres marques. « Renault, une marque de bas de gamme qui se marginalise⁷¹ en Europe », tranche le journal *la Tribune* du 16 janvier 2013, sur son site internet.

De fait, si le redressement de Nissan, grâce notamment à l'aide de Renault, est globalement une réussite, la position du groupe Renault s'est affaiblie depuis une dizaine d'années. Les résultats de la marque Renault plombent le bilan de l'Alliance. Inévitablement revient l'antique antienne sur la capacité de Renault à rester durablement bénéficiaire sans alterner crises et accalmies.

⁷¹ La marginalisation s'entend par la montée en puissance et la capacité des filiales à maîtriser le développement d'un véhicule ; ce qui (sous réserve) est reconnu à RSM et au site de l'Alliance en Inde, voire à Dacia. La marginalisation se fait également par la dispersion des compétences du *corporate* dans les différentes usines du groupe, et la volonté affirmée de les spécialiser : la navigation à la Corée, les essais à la Roumanie.

Cependant, des voix s'élèvent pour critiquer la gouvernance des deux groupes. De manière très directe, il est fait allusion aux salaires perçus par le PDG de Nissan :

« Carlos Ghosn a-t-il oui ou non privilégié la firme automobile japonaise au détriment de Renault ? Patron opérationnel de Nissan depuis quatorze ans et PDG de Renault depuis 2005, l'homme s'en défend, évidemment. Il n'empêche. Le double dirigeant, qui gagne d'ailleurs beaucoup plus d'argent côté japonais aurait-il trop bien réussi chez l'un, échoué chez l'autre⁷² ? »

Il sera répondu à cette question. Mais, posée ainsi, elle est incomplète et reflète une vision brouillée des relations entre les deux marques Nissan et Renault. Car la même question pourrait être formulée à propos de Dacia, la deuxième marque du groupe Renault, en plein développement elle aussi : le volume de voitures qui sortent des usines du groupe dépasse largement le million par an, dont 40 % en provenance de la Roumanie. Sous un autre angle, dans le groupe Renault, si la firme de Billancourt « rétrécit », les filiales progressent, particulièrement Dacia.

1- FORCES et FAIBLESSES de RENAULT

En avril 2013, l'association des « Ingénieurs et Scientifique Français » a publié une étude⁷³ sur le thème « Crise automobile - Stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques ». Nous invitons le lecteur à en prendre directement connaissance. Peugeot et Renault, les deux constructeurs français y sont auscultés très pertinemment. Les appréciations sont, selon nous, parfois contestables, mais sur certains points, elles prolongent nos interrogations quant à la politique suivie par l'entreprise. Nous ne présentons que les passages traitant de Renault.

Renault	Forces	En évolution	Faiblesses
Présence sur les segments VP	I1,I2,M1 Entry	SUV et 4x4	M2, S, Luxe, Premium
Présence sur les segments VUL	Dérivé VP	Fourgon	
Motorisation Thermique	Otto et Diesel 4Cyl Turbo, BVM, Downsizing	Moteur 3 Cyl	Moteurs 6 et 8 Cyl BVA
Motorisation Electrique	VE 100%	Moteurs, Electronique, Batteries	Micro hybrides Hybrides Pile à combustible
Caractéristiques Véhicule	Tenue de route Confort, Qualité Conso	Fiabilité TIC habitacle	Design
Activités sportives	Promotion	Formule 1	

2- UNE STRATÉGIE DU DÉCLIN

Les actes sont nombreux, qui ont contribué au déséquilibre entre Renault et Nissan. Ils sont parfaitement identifiables. Ils sont la conséquence de choix stratégiques ou des décisions prises par la direction de l'Alliance.

Rappel des principes de l'Alliance

« Partage des capacités de production et commercialisation croisée »

L'Alliance permet également aux deux partenaires d'obtenir un meilleur taux d'utilisation de leurs capacités de production, amortissant ainsi mieux les coûts fixes. »

« Renault et Nissan tirent parti des synergies générées par leur complémentarité géographique. Renault, qui soutient Nissan sur le marché d'Europe occidentale, multiplie les coopérations régionales avec Nissan et accroît son expansion sur de nouveaux marchés dans les meilleures conditions ».

⁷² Alain-Gabriel Verdevoye, *La Tribune* du 7 mai 2013.

⁷³ IESF – Cahier n° 12 par le Comité Transport.

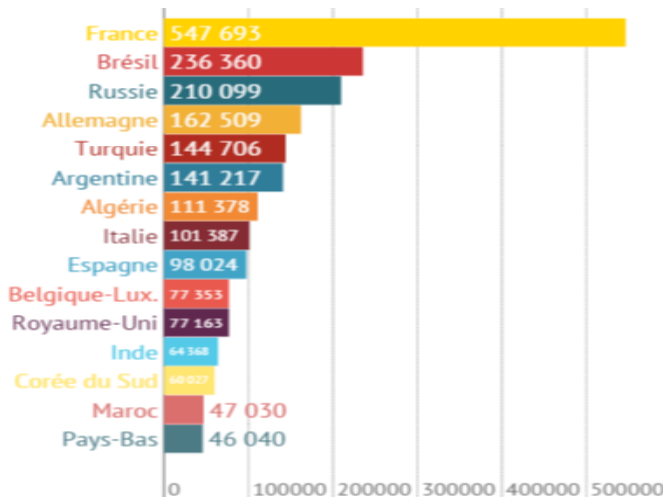
L'Alliance a donc été pensée en 1999 en fonction de la complémentarité des marchés : Nissan était bien implanté au Japon et aux USA, Renault sur l'Europe et au Mercosur (Amérique du Sud). Avec l'arrivée des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) et des marchés en devenir, une répartition des zones entre les deux constructeurs a eu lieu, la Chine pour Nissan et l'Inde, la Russie et le Brésil pour Renault. Cette stratégie⁷⁴ était de bon sens, car elle permettait d'optimiser les moyens, d'éviter les à-coups et d'anticiper les périodes de « vaches maigres ». L'industrie automobile est soumise à des cycles, ainsi que nous l'explique la Direction Générale de la Concurrence :

« L'automobile : un marché cyclique

Entre 2007 et 2009, le marché automobile mondial a subi une chute brutale. Depuis lors, les ventes sont réparties à la hausse et l'on attend une croissance des ventes de 4 % en 2014. Mais cette croissance cache de grandes disparités régionales, les marchés émergents (en particulier la Chine) compensant la faiblesse des marchés développés, en particulier celle des marchés européens. En 2013, la Chine a confirmé sa place de premier marché automobile mondial. Les ventes tous véhicules confondus y ont augmenté de 13,9 % sur un an pour atteindre près de 21 millions d'unités. La Chine représente désormais le quart du marché mondial.

Mais la crise de 2009 a durement frappé le marché européen, en particulier les constructeurs généralistes. Entre 2007, qui a marqué le pic des ventes, et 2013, les ventes dans l'Union européenne ont diminué de 25 %. La production, qui est localisée suivant les grandes zones géographiques des marchés, a chuté fortement en Europe, touchant d'abord les pays les plus fragiles en termes de compétitivité coût et hors-coûts. La production française, alors positionnée dans le moyen de gamme, avec des coûts salariaux élevés, a été particulièrement concernée par cette désindustrialisation rapide et par une délocalisation partielle des productions de gamme low cost, passant de plus de 3 millions de véhicules produits en 2007 à moins de 2 millions en 2011. Simultanément, alors que la filière automobile était l'un des moteurs qui tiraient notre solde commercial vers le haut, elle est devenue déficitaire depuis 2008, le déficit s'établissant à - 6,1 milliards d'euros en 2013 ... Plusieurs milliers d'emplois ont de ce fait été détruits sur notre territoire⁷⁵ ».

Le groupe Renault absent des marchés porteurs



source l'Argus

Les ventes de Renault sont essentiellement concentrées sur les zones géographiques de l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Sud, la Turquie, puis sur deux pays du Maghreb, l'Algérie et le Maroc.

La présence en Russie, compte tenu des événements récents, peut être remise en cause du jour au lendemain, comme on a pu le constater en Iran.

Le constructeur français est absent des gros marchés que sont la Chine et les USA. Cette situation fragilise Renault quand la zone Europe « dévisse ». Le cas s'est produit il y a peu de temps, jusqu'au retournement de tendance depuis début 2013.

Sur ce phénomène, se greffe une gamme dont la croissance est tirée par les véhicules *Entry*.

⁷⁴ « Renault : la rémunération de Carlos Ghosn continue de flamber. Le constructeur français envisage de verser à son patron Carlos Ghosn un « package » de 7,2 millions d'euros au titre de l'année 2014 en raison de l'amélioration des performances de la marque au losange. Les représentants des salariés et de l'État auraient déjà marqué leur opposition ». Site du Figaro du 23/03/2015.

⁷⁵ Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCI), ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique, dans le numéro « RÉALITÉS INDUSTRIELLES, mai 2014 ».

Selon les intentions initiales, le constructeur absent dans une zone pouvait compter sur la présence de l'autre partenaire pour s'implanter. À ce jour, les deux plus gros marchés, les USA et la Chine, sont chasses gardées du nippon.

Présente uniquement en Europe et en Amérique du Sud, la société hexagonale n'a pas accès aux deux premiers marchés de Nissan : la Chine et les USA qui, avec 1,25 millions de véhicules chacun, représentent 50 % des ventes de Nissan. A ce propos il n'est inintéressant de souligner, que sur l'ensemble des autres marchés le groupe Renault immatricule plus de véhicules que Nissan !

	2013	2012	2010	2005	2004
	8 264 821	8 097 197	7 276 398	6 131 176	5 786 167
NISSAN	5 102 979	4 940 233	4 080 588	3 597 748	3 295 830
RENAULT	2 628 208	2 550 278	2 625 796	2 533 428	2 490 337
LADA	532 634	608 778	570 014		
CHINE immat NISSAN	1 266 167	1 180 000	1 023 638	297 270	155 803
USA immat NISSAN	1 248 421	1 141 656	908 570	1 076 670	985 989
NISSAN sans Chine & USA	2 588 391	2 618 577	2 148 380	2 223 808	2 154 038

Cet exercice, théorique, permet de comprendre l'importance pour Renault des deux premiers marchés de son partenaire.

Les trois marchés suivants, qui représentent environ 1 million de ventes (Japon, Mexique et Thaïlande), sont quasiment inaccessibles, en particulier le premier. Tandis que le marché français représente près de 70 000 ventes pour le partenaire nippon, qui a par ailleurs bénéficié des connaissances de Renault pour aborder le Brésil et la Russie. Combien de véhicules badgés du Losange (pour populariser la marque) ou de modèles Renault avec un badge Nissan (pour diffuser les produits) circulent-ils au Japon ?

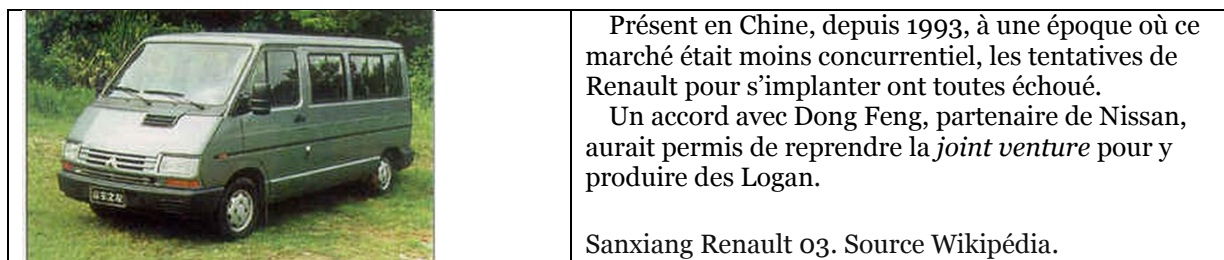
Aux USA, que Renault a quitté en 1985, non à cause de ses produits, contrairement à une légende, mais en raison de l'état de ses comptes (une dette de 12 milliards de FF de l'époque), la solution de badger des véhicules de la marque au logo Nissan eut été intelligente. En langage journalistique, le retour de Renault aux USA est un *marronnier* : aussitôt annoncé, aussitôt démenti, comme ce projet avec Mitsubishi :

« En effet, les accords prévoient que Renault produira dans son usine coréenne de Busan un futur modèle, qui devrait être le remplaçant de la grande berline Renault Samsung SM5 (nommée Renault Latitude en Europe). Et ce véhicule sera exporté vers les Etats-Unis, ainsi que le Canada, sous la marque nipponne Mitsubishi. Une étude de faisabilité est en cours. Ce sera une très lointaine remplaçante de la fameuse Premier, cette R25 à quatre portes que Renault avait lancée en 1987 aux États-Unis, juste au moment de son pitoyable retrait du marché américain »⁷⁶.

Renault en Chine

La prospection du marché chinois est l'exemple-type de la non-mise en œuvre de la complémentarité inscrite dans l'accord. En 2002, notre « partenaire » vendait environ 70 000 véhicules pour quelques centaines de Trafic. Aujourd'hui, plus d'1,5 millions de Nissan y sont écoulés. Chacun sait pourtant qu'épisodiquement, le rappel de certains événements lié à l'invasion japonaise lors de la seconde guerre mondiale donne de l'urticaire aux Chinois. Dans ce contexte, Renault avait une carte à jouer. Il est prévu que le constructeur de l'Hexagone s'implante en Chine à partir de la Corée. Mais les prévisions restent nettement inférieures au potentiel déployé par le Japonais. De plus, les études portent sur un modèle développé sur une base Nissan.

⁷⁶ Site la Tribune 6 nov 2013



Faut-il rappeler que pour PSA, la Chine est aujourd'hui un eldorado. En 2013, PSA y a vendu 550 000 véhicules particuliers, dont 268 000 Citroën et 282 000 Peugeot, sur un marché global de plus de 15 millions de véhicules. Dans son usine de Wuhan, le groupe PSA a fabriqué 553 000 voitures. Face à ces chiffres, nos exportations vers la Chine (Koleos, et autres berlines, telles que Fluence ou Talisman) se montent à 30 000 voitures.

De plus, grâce à son partenariat avec Mitsubishi⁷⁷, PSA a produit directement 19 000 voitures au Japon en 2013.

Brésil

Carlos Ghosn s'est souvent plu à réaffirmer publiquement les grands principes fondateurs de l'Alliance Renault-Nissan : confiance mutuelle, synergies, développement sur des marchés définis.

Pourtant, ces discours rassurants ne l'auront pas empêché d'annoncer des décisions en totale contradiction avec ces principes. C'est ainsi qu'en septembre 2011, dans une campagne de communication vers la presse, il annonce les nouveaux investissements de Renault au Brésil⁷⁸ et, à la grande surprise de tous, y compris du Conseil d'Administration de Renault, il dévoile l'arrivée en force de Nissan dans ce pays qui était jusque là un marché privilégié du Groupe Renault⁷⁹. Ce co-investissement simultané des deux partenaires de l'Alliance, vu positivement quant à la croissance de l'Alliance, interpelle quant à la cohérence des politiques suivies par l'un et l'autre groupe par rapport à la stratégie de l'Alliance.

L'annonce des investissements de Nissan au Brésil met en évidence le caractère très opportuniste de cette société qui n'hésite pas à concurrencer son « partenaire ». Ces décisions renforcent les interrogations que pose la stratégie de Carlos Ghosn et illustrent la grande difficulté pour Renault à retirer de l'Alliance les avantages que devrait lui apporter une réelle coopération.

Nissan au Maroc, la danse du ventre

Aujourd'hui, l'usine de Tanger est commune (gérée directement pour l'Alliance par la filiale RNBV), alors que Renault a supporté seul⁸⁰, dans une période difficile, les débuts de sa construction, Nissan attendant comme le coucou des vents meilleurs.

Quant à la Russie, Renault est certes « chef de file » chez Avtovaz, mais nous pouvons mettre un yen sur le repli stratégique du nippon, si la Berezina venait à déborder À l'image de l'aller et retour au Maroc.

Les produits du groupe Renault

Pour être efficace, la complémentarité des zones doit être doublée par une complémentarité des produits.

Cette politique pratiquée par Dacia est un succès. Son modèle phare, le Duster, propose la fonction 4x4, et le Roumain réfléchit à des solutions hybrides. En outre, cette marque utilise le logo et les sites de fabrication du Losange pour se développer et accroître son implantation.

Parallèlement, l'absence de la marque Renault sur le marché des hybrides ou des véhicules 4X4 qui, en Europe représentent jusqu'à 15 % du marché, est un frein à son développement.

⁷⁷ Accord certainement renégocié

⁷⁸ L'investissement de Nissan dans ce pays, alors que Renault y dispose de capacité de production, est un exemple du non-respect de la Charte.

⁷⁹ « Renault en danger », déjà cité

⁸⁰ Mohamed Kadimi. Publié dans Libération du 10/02/2009 : « Nissan suspendra sa participation au projet industriel près de Tanger, que Renault poursuivra seul ». La déclaration est du PDG des deux groupes. C'est donc un coup dur pour le développement de la plateforme industrielle de Tanger. Le projet Renault-Nissan est sérieusement compromis ».

Nissan ne cesse de venir concurrencer Renault sur ses points forts. Dernier exemple en date : la gamme *Entry*, pour laquelle le Japonais ressuscite la marque *Datsun*, avec l'intention de développer un concurrent direct à la Logan.

« Après l'Inde, la renaissance de la marque Datsun, nouvelle arme de conquête de Nissan pour les pays émergents, gagne la Russie où un premier modèle a été fabriqué cette semaine dans l'usine de Togliatti, dans le cadre du partenariat entre l'Alliance Renault-Nissan et Avtovaz ».

« D'ailleurs, par le passé, plusieurs couacs sont survenus entre les deux alliés, qui se vivent toujours concurrents. Nissan avait ainsi refusé à Renault la plate-forme du Juke, son petit 4x4 urbain, star en Europe. De même, les programmes de véhicules électriques des deux marques ont été menés en parallèle, plutôt qu'en commun. La future usine de batteries de Renault sera développée par LG Chem, et non par Nissan »⁸¹.

Enfin, l'énorme gamme du Japonais couvre tous les créneaux, de la « mini » au 4x4, du coupé à la limousine en passant par le pick-up. Nissan a même investi le haut de gamme avec son label Infiniti. Renault, lui, demeure globalement surtout le spécialiste des modèles à bas coût d'entrée de gamme, des petites et des compactes... »⁸²

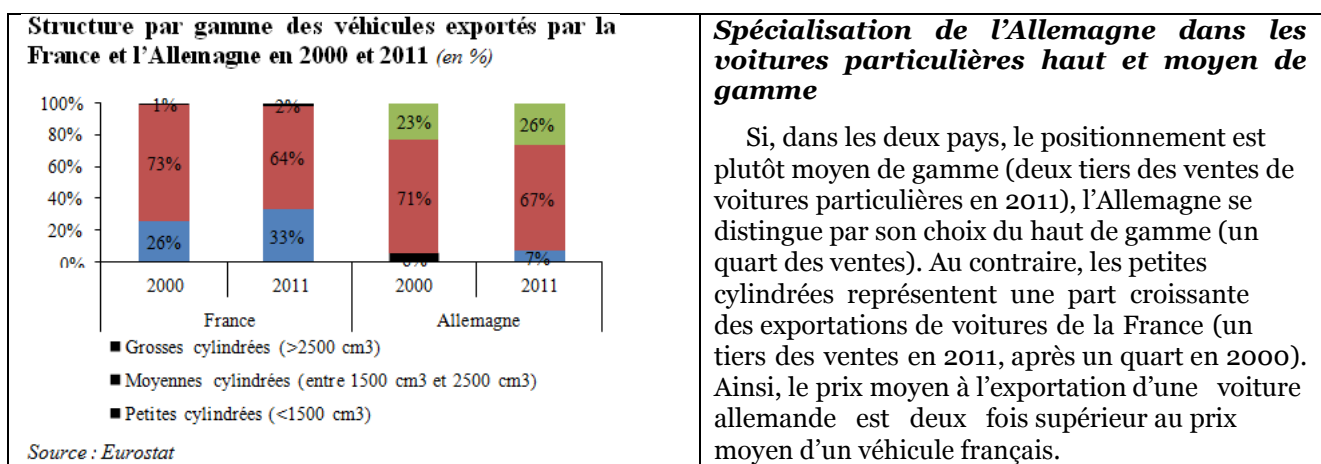
Pour les moteurs : « Technologiquement, le différentiel est tout aussi flagrant. Si Renault est « leader » dans les diesels, quasiment réservés à l'Europe, Nissan l'est dans les moteurs à essence, diffusés partout ailleurs. Le spectre des moteurs Nissan est d'ailleurs impressionnant, du trois cylindres au V8 ! »

Cette analyse rappelle ce que nous disions sur le haut de gamme. Lorsque le PDG s'exprime sur le retour de Renault dans ce segment, il faut comprendre qu'il se fera sous la forme d'un véhicule Nissan badgé Renault. Au sein de l'Alliance, comme nous l'avons vu, le haut de gamme est réservé au Japonais. Ce dernier, dans le même temps, poursuit son assaut et grimpe en gamme, avec notamment des grandes berlines, des 4x4 et une marque « Premium » raffinée : *Infiniti*.

Cet abandon des véhicules haut de gamme a d'autres conséquences plus graves que la faiblesse sur un segment particulier, puisque les retombées négatives impactent toute la chaîne du développement de l'innovation. Car beaucoup d'innovations commencent par le haut de gamme avant de se décliner sur l'ensemble de la gamme et des segments : ABS, ESR, freinage d'urgence, injection directe, aides à la conduite, transmissions automatiques, 4X4, etc.

Comparaison avec les constructeurs allemands

Les douanes françaises⁸³, dans son numéro « *Étude et éclairage* » d'avril 2012, décrivent cette spirale du déclin sur la base d'une comparaison avec les constructeurs allemands :



« Le contraste entre les soldes automobiles allemands et français illustre les choix stratégiques à

⁸¹ Site du journal *Le Monde*.

⁸² *Challenges* du 4 novembre 2014

⁸³ <http://lekiosque.finances.gouv.fr> site des douanes françaises

l'œuvre de part et d'autre du Rhin. En Allemagne, l'assemblage sur place, le parti pris du haut de gamme, ainsi que le redéploiement des ventes vers les zones émergentes à croissance rapide, contribuent au dynamisme des exportations. De son côté, la France privilégie plutôt les implantations à l'étranger, quitte à réimporter des véhicules bas et moyen de gamme pour lesquels la demande est forte.

La structure des échanges automobiles dans les deux pays illustre bien la diversité des choix stratégiques à l'œuvre. La stratégie allemande privilégie l'assemblage final des véhicules sur le territoire national et l'importation de pièces détachées fabriquées dans des pays à bas coûts, un système que certains ont pu qualifier de manière sommaire d' « économie de bazar ». Ainsi, en 2011, 45 % de la production de voitures particulière des constructeurs automobiles allemands s'effectue sur le territoire domestique contre seulement 30% de la production de voitures des constructeurs français.

En 2011, les exportations automobiles allemandes sont constituées pour les trois quarts de véhicules et pour un quart de pièces détachées. En revanche, les véhicules ne comptent plus que pour 59 % de leurs importations en 2011 et la part des pièces détachées est croissante (41 % en 2011, après 29 % en 2000). Ces pièces détachées, qui sont incorporées dans les véhicules destinés à être exportés, proviennent en grande partie des nouveaux entrants de l'UE, notamment de République tchèque et de Pologne. Cette stratégie, combinée à une politique de qualité et à une excellente image, permet de dégager une plus grande valeur ajoutée sur le produit final exporté.

De leur côté, les constructeurs automobiles français font le choix de la proximité des marchés et privilégient plus que l'Allemagne la production par leurs filiales à l'étranger. De fait, la part des véhicules exportés (63 %) est moindre qu'en Allemagne, alors que celle des véhicules importés est plus importante (73 %). Parmi les voitures particulières importées par la France, 10 % sont de petites cylindrées en provenance des nouveaux entrants de l'UE ».

3- RENAULT, UN GROUPE « ENTRY » ?

Le groupe Renault semble soumis à la double peine. « *Va-t-il devenir la marque à bas prix de l'Alliance Renault-Nissan ? La question est évidemment provocatrice⁸⁴* ». Pourtant, ce scénario noir n'apparaît pas si fantaisiste que cela, tant il est vrai que l'attente est longue avant de voir l'accueil que fera le public à la gamme dite « 15-40 », les remplaçantes de la Laguna et de l'Espace.

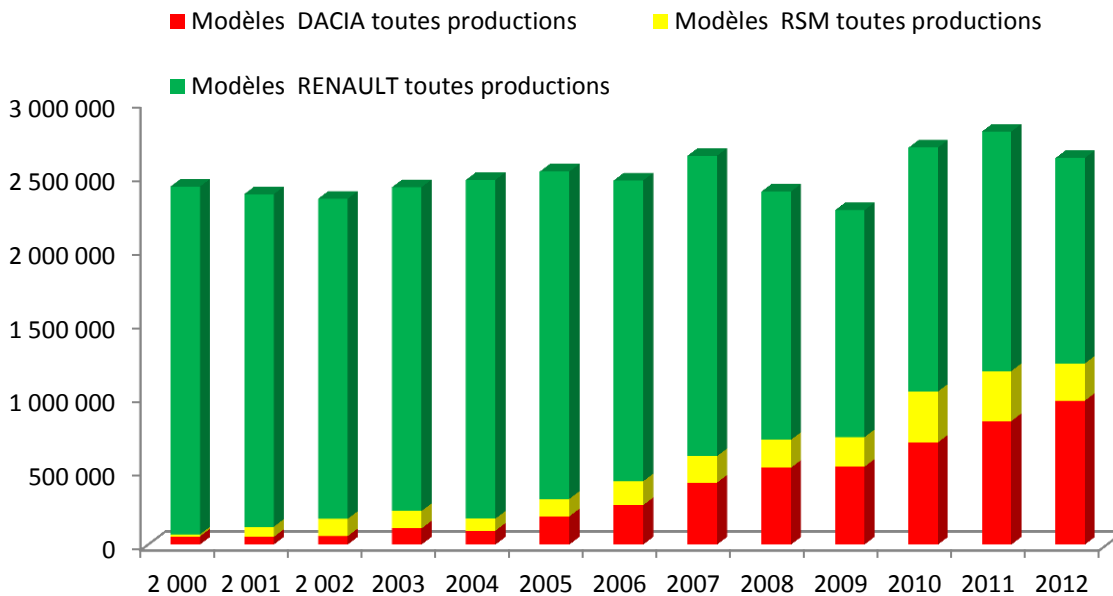
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Modèles DACIA toutes productions	191 100	267 417	420 191	520 715	527 516	692 529	837 192	974 934	1 118 511
<i>dont badgés DACIA</i>	175 998	201 495	241 400	260 693	306 946	343 770	345 687	372 175	425 075
<i>dont badgés RENAULT</i>	15 102	65 922	178 791	260 022	220 570	348 759	491 505	602 759	693 436
Modèles RSM toutes productions	118 554	161 299	179 272	189 260	200 334	344 723	339 035	252 329	214 525
<i>dont badgés RSM</i>	118 554	161 299	179 272	144 000	168 938	222 842	158 267	89 155	64 851
<i>dont badgés RENAULT</i>	0	0	0	45 260	31 396	121 881	180 768	163 174	149 674
Modèles RENAULT toutes productions	2 218 248	2 039 121	2 036 290	1 682 658	1 538 650	1 653 140	1 631 931	1 392 458	1 374 073
Produits badgés DACIA ou RSM ou LADA									
<i>dont produits RENAULT</i>	2 218 248	2 039 121	2 036 290	1 682 658	1 538 650	1 653 140	1 631 931	1 392 458	1 374 073

La tendance est claire aujourd'hui : le centre de gravité du groupe Renault se déplace vers les Sandero, Logan ou autres Duster. C'est logique : le groupe Renault gagne de l'argent sur sa gamme *Entry*. Les modèles de cette gamme avaient un objectif initial de 6 % de marge opérationnelle. Or, la marge est aujourd'hui largement supérieure à ce seuil. La gamme *Entry*, développée par la marque Dacia, est d'ailleurs la plus rentable de l'entreprise

Les petits véhicules européens (Twingo, Clio) de la marque Renault font perdre, eux, de l'argent, sans parler des familiales de gamme moyenne de type Laguna. Une lueur d'espoir : la commercialisation du SUV Captur, dont les premières retombées sont positives, ainsi que le marché européen, qui semble repartir légèrement.

⁸⁴ Alain-Gabriel Verdevoye la Tribune 16/01/2013,

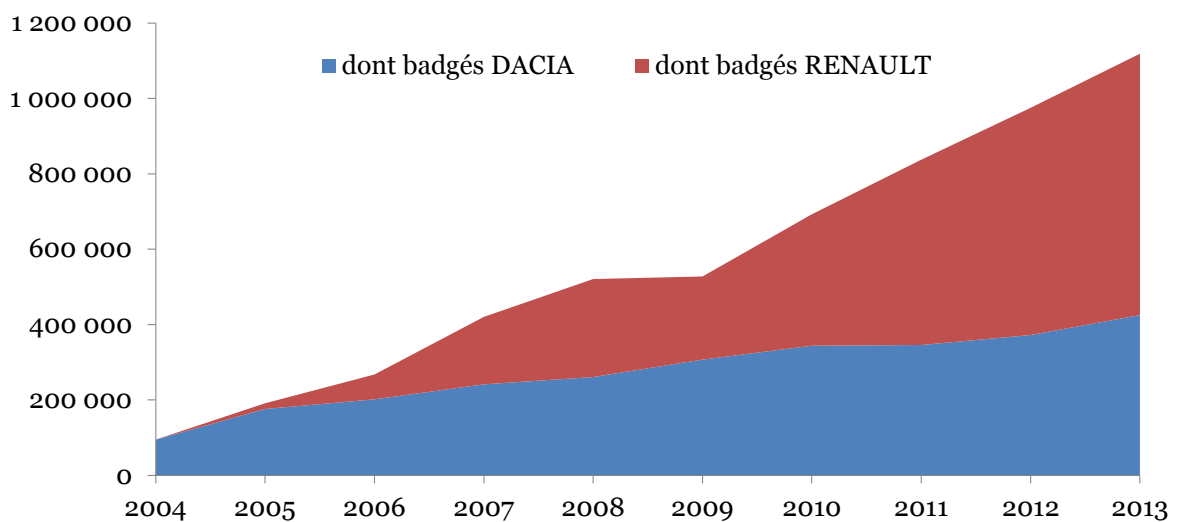
Production du groupe Renault, toutes marques



Sur toute la période la progression du groupe est inférieure à celle du marché. Des trois logos, le Losange cumule à lui seul le déséquilibre souligné plus haut, perdant sur la période plus d'un million de véhicules. La montée en puissance de Dacia et de RSM (à un niveau moindre) n'a pas compensé le manque à gagner. Les tableaux suivants montrent, pour le programme Logan, les volumes badgés.

Répartition de la production de Logan entre les véhicules badgés Dacia et ceux badgés Renault

Production Dacia tous véhicules



D'après Atlas Renault

Totalisant environ 1,1 million de véhicules de produits, la marque Dacia est en passe de doubler la marque historique, dont la production s'élève à 1,3 million de voitures

Pour certains, la marque au Losange est condamnée à la production de masse de petites voitures. Le succès de la gamme *Entry* (ex *low cost*) en serait l'illustration.

Sans revenir aux produits des années 30, ni à la R25, la dégringolade de la production des modèles Laguna et Espace mérite de se poser un instant.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
LAGUNA	220 751	205 308	174 367	275 757	258 983	192 470	144 358	112 365
ESPACE	68 471	70 191	68 471	59 462	52 254	66 553	61 429	50 521
LOGAN							28 592	165 535
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2 013
LAGUNA	73 052	99 509	81 449	46 907	52 265	50 241	27 703	17 902
ESPACE	41 424	40 674	21 668	15 214	17 261	14 675	12 931	7 494
LOGAN	256 209	401 645	520 715	519 501	711 363	876 339	1 008 224	1 118 511

Avec une production de 200 000 voitures par an, l'année de la signature de l'Alliance, la Laguna pouvait porter les espoirs de ses géniteurs. La clientèle en a décidé autrement. Il est vrai que des erreurs de conception n'ont rien arrangé. Mais nous pourrions aussi dire que certaines innovations, telles que le système « 4 roues directrices », le « kit mains libres », etc., n'ont jamais été valorisées. En ce qui concerne l'Espace, nous sommes dans la même configuration. Hasard ou volonté délibérée ? C'est à partir de 2009 que les deux modèles voient leurs ventes s'effondrer.

Du low cost au programme Entry

« Sur les marchés émergents, la segmentation est relativement classique avec, comme produits majoritaires, des voitures tricorps de classe moyenne, des voitures premium et de luxe, des fourgons et des minibus. Mais un segment domine, celui dit de l'Entry Family Car (EFC) : il s'agit d'un véhicule premier prix (aux environs de 7 000 à 8 000 dollars), présentant à la fois un standing apparent et une simplicité de conception, cette simplicité ne voulant pas dire véhicule d'ancienne génération ou au rabais. Si l'usage en Europe avait conduit à l'appeler « low cost », il est désormais pensé comme voiture d'accession à la motorisation ou « Entry », à l'image de ce que furent pour les pays occidentaux la Ford modèle T, la Coccinelle de Volkswagen, la 2 CV Citroën, la 4 CV Renault, la FIAT 500, etc. »⁸⁵.



Dacia Sandero II. Copyright Renault

Gamme Entry, fer de lance à l'international

Le groupe Renault a franchi la barre du million de véhicules annuels de sa gamme Entry en 2013. Le groupe Renault est confronté à un problème d'image, en se spécialisant sur ce créneau.

Dans sa conception, le programme Entry doit rester celui d'un véhicule « pas cher à produire », pour le plus grand profit du groupe. Mais pour le client, il est avant tout le véhicule d'entrée de gamme de chacun des segments de cette gamme. Limiter le programme Entry à un véhicule « bas de gamme » serait péjoratif et discourtois envers Dacia et son personnel.

Les véhicules Entry sont commercialisés sous le label Dacia en Europe et sur le pourtour méditerranéen, et sous la marque Renault ailleurs, comme en Russie, Inde, Amérique du Sud. Renault triomphe notamment en Russie, où il produit les Logan, Sandero et Duster à Moscou. Ce mélange a pour conséquence d'assimiler les produits badgé Losange à ce segment Entry. Si les produits de la marque Dacia et Samsung atteignent les 40 % dans un volume « plat », cela signifie bien sûr une baisse sensible de produits conçus et développés par la firme de Billancourt.

« Dans ce contexte, Renault ne risque-t-il pas, in fine, d'être victime de cette grande réussite des véhicules de bas de gamme ? À trop miser et investir sur cette gamme « Entry », destinée d'abord à

⁸⁵ IESF - Cahier n° 12, Crise automobile – Stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques, 2012.

l'international, le groupe au losange devient progressivement le spécialiste mondial des modèles d'entrée de gamme, au détriment des autres véhicules. Avec le risque de se marginaliser en Europe, où les modèles à bas coût occupent des positions relativement faibles. Et, quoi qu'en dise officiellement le constructeur, cette entrée de gamme ne tire évidemment pas l'image du constructeur vers le haut
 »⁸⁶.

Largement partagé, ce raisonnement n'est pas tout à fait pertinent. Il serait souhaitable que le groupe vende autant de Laguna et d'Espace, en conservant la marge, que de véhicules du programme *Entry*. Ce programme, conçu à une époque pas si éloignée, est une pépite. L'actuel PDG ne doit rien faire pour tarir le filon. Heureusement que son prédécesseur a trouvé cette martingale, sinon où en serait le groupe aujourd'hui ?

Le risque de marginalisation tient moins à l'offre pléthorique de la gamme Dacia, qu'à l'insuffisance de modèles chez les autres marques du groupe : la marque historique et la marque coréenne.

Les opérations Dacia et Samsung (à un niveau moindre) sont des succès, mais ce développement ne profite pas à la maison-mère Renault, dont la production en France, jusqu'à une date récente, n'a pas cessé de diminuer. Ces dernières années sont celles du transfert de la fabrication de différents modèles Renault vers ses partenaires, au détriment de l'emploi et de l'investissement en France. La délocalisation des études et de l'ingénierie de Renault vers des plates-formes internationales donne lieu, de la même manière, à des transferts de compétences et de technologie et à une diminution de l'activité en France. Cette baisse de l'activité dans l'Hexagone s'appuie sur une politique de spécialisation du groupe français dans les segments inférieur et moyen et une absence sur le haut de gamme.

Cette stratégie est mortifère pour la marque Renault. Les choses évolueront sûrement avec le déploiement prochain des remplaçants du Scénic, de la Laguna et de l'Espace. Mais, pour l'instant, le Losange ne peut lutter, face à la concurrence que lui opposent les autres constructeurs.

Quant à la concurrence entre la société de Billancourt et sa filiale des Balkans, nous avons montré que sa réalité est à redéfinir.

Au sein de son propre groupe, les produits de la marque Renault sont en concurrence avec ceux de Dacia. Dans le langage de l'entreprise, les deux marques sont désignées comme étant *régionales* : l'Europe de l'Ouest pour l'Hexagone, l'Eurasie pour la Roumanie. En raison du déploiement de la gamme *Entry* de Dacia sur tous les créneaux possibles (pick-up, plateau, 4X4, voire hybride, en sus des segments traditionnels), les bureaux d'études de Guyancourt sont en concurrence avec celui de Roumanie. Il convient d'ailleurs de souligner à cet égard la crainte du personnel des établissements français d'ingénieries devant la montée en gamme de Dacia :

« *On commence à s'éloigner du concept d'origine*, note Sébastien Amichi, spécialiste de l'automobile chez Roland Berger. *Dacia trouble le jeu. Des produits plus riches et plus performants créent un univers plus proche de la gamme traditionnelle d'un généraliste comme Renault. Complémentarité, pas concurrence*, dit-on chez Renault, où l'on souligne que 60 % des Dacia sont vendues sous la marque... Renault ! »⁸⁷.

Au même titre que Nissan, Dacia est un épouvantail pour les salariés de France. Au sein de son propre groupe, les produits de la marque Renault sont opposés à ceux de Dacia. La concurrence interne, dans tous les domaines, avec la pression sur l'emploi, plus que la valorisation des « collaborateurs », sert de fil rouge :

« *Dacia et Renault Samsung Motors sont des marques fortes, proposant à leurs clients respectifs des prestations homogènes, cohérentes et un positionnement clair. La marque Renault, quant à elle, n'est pas, selon nous, suffisamment forte* ». Conférence de presse de C. Ghosn, le 8 février 2011.

Suite à ces propos, les spéculations vont bon train sur les intentions de la Direction Générale. Depuis 15 ans, le central basé en France a beaucoup transféré aux filiales, en particulier à Dacia. Tous les différents services y sont passés, non seulement la technique mais aussi les métiers supports. Aujourd'hui, sur le papier, nos collègues roumains sont, *a priori*, en capacité de sortir un véhicule. À entendre les craintes des salariés du TCR, dont certains assistent à la délocalisation de leur outil de travail, le pire à venir n'est pas du côté de Tokyo. La direction de Dacia est toutefois confrontée à un problème de taille : celui des démissions. Le *turn-over* se trouve facilité par le débauchage du personnel par la concurrence aux portes de l'usine. Des interprétations diverses circulent quant à l'autonomie réelle de la filiale roumaine vis-à-vis du central.

La perte de savoir-faire n'est pas un phénomène nouveau : tous les constructeurs y sont confrontés. Les salariés participent largement aux dérives du système. Bien formés, ils profitent du *turn-over* pour gagner

⁸⁶ Alain-Gabriel Verdevoye, *La Tribune*, 17 janvier 2014.

⁸⁷<http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/comment-dacia-Renault-a-reussi-son-tournant-low-cost>

davantage chez le concurrent. Ces départs fragilisent le groupe, qui doit sans cesse retrouver du personnel qualifié ou le former. Cette dérive est fréquente en Roumanie, mais aussi en Inde, particulièrement chez les plus qualifiés.

Il est vrai aussi qu'en la matière, l'Entreprise reçoit la « monnaie de sa pièce ». Ici, à Guyancourt, les salons de l'emploi font le plein. Les antennes de Pôle Emploi ou, peu s'en faut, les stands des entreprises partenaires, débauchent les plus dynamiques. Là-bas, le personnel anticipe la mobilité que lui demandera un jour un manager.

Tanger

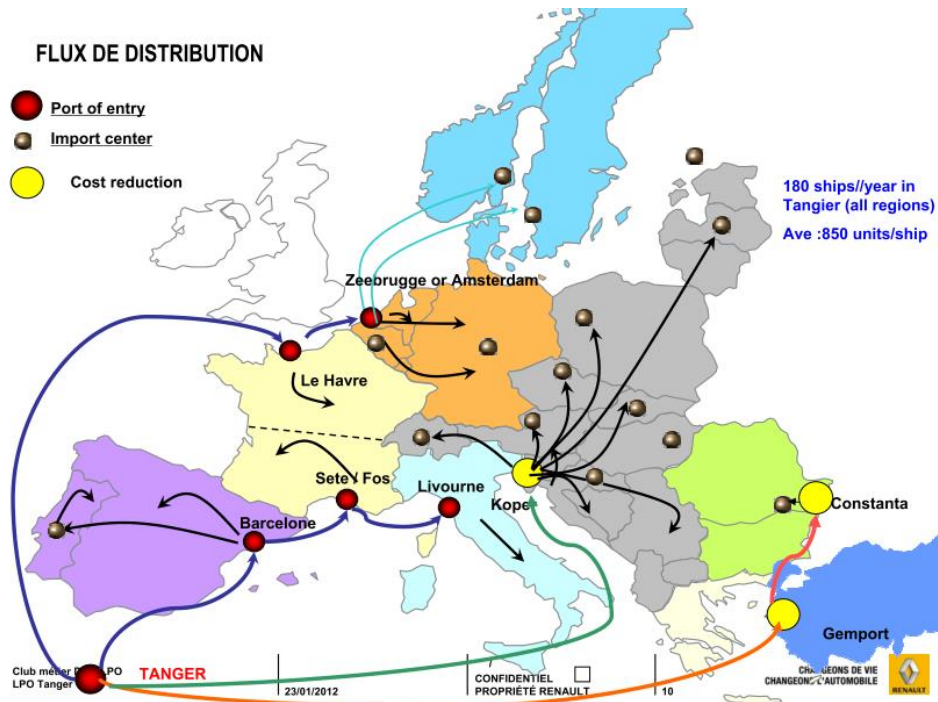
Les usines Dacia sont sous la menace de Tanger, comme les usines françaises sont sous la pression des sites de Turquie, d'Espagne, etc. Clairement, on dit aux travailleurs roumains : « *Si vous revendiquez, on délocalise !* ».

Après l'usine Pitesti de Dacia, Renault a fait de Tanger sa deuxième tête de pont pour développer sa gamme de véhicules « low cost » aux portes de l'Europe. Pour Renault, l'usine est destinée à devenir un pôle central dans son développement.

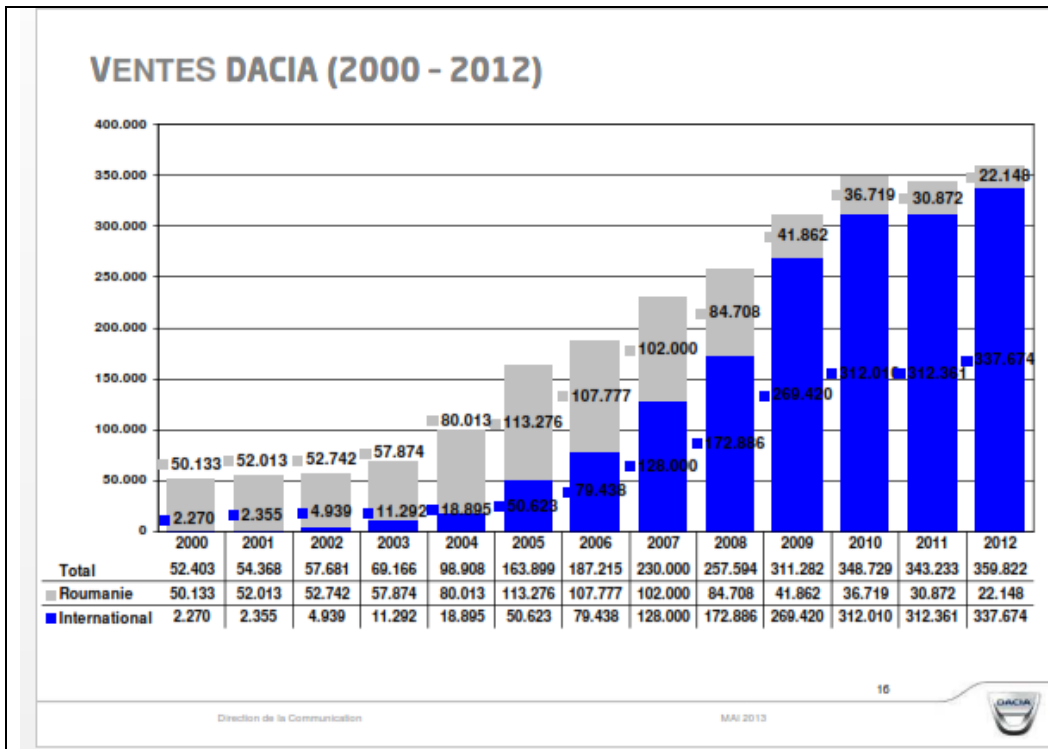
Le terrain de 300 hectares se situe à 30 kilomètres du nouveau port de Tanger Med et à quelques encablures des côtes espagnoles. La production annuelle doit monter à 340 000 unités, voire à 400 000, en travaillant certains week-ends. Cela en ferait, en termes de capacité, l'équivalent des sites de Flins (Yvelines) et de Douai (Nord) en France. La grande majorité de la production de Tanger est destinée à l'export. M. Ghosn expliquait que 90 % de la production du site serait dédiée au marché mondial et « *pas seulement européen* », et 10 % au marché marocain, d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient, voire de quelques autres pays d'Afrique. « *On peut en douter : le produit sera vendu là où sera la demande* ».

Il est clair que ce site est « en réserve du royaume » pour freiner les ardeurs salariales de Dacia, mais il constitue aussi une épée de Damoclès sur la tête des sites français, Flins en particulier. La superficie du site autorise tous les projets : un agrandissement des moyens de production mais aussi des activités de recherche et développement, comme en Roumanie et bien sûr, il peut accueillir des sous-traitants et des équipementiers.

Le site bénéficie de la proximité géographique avec les ports européens. En 2014, environ 170 000 véhicules assemblés par l'usine de Tanger ont été exportés.



Pour qui la Dacia ?



Le tableau des ventes de Dacia est laissé à l'appréciation de chacun.

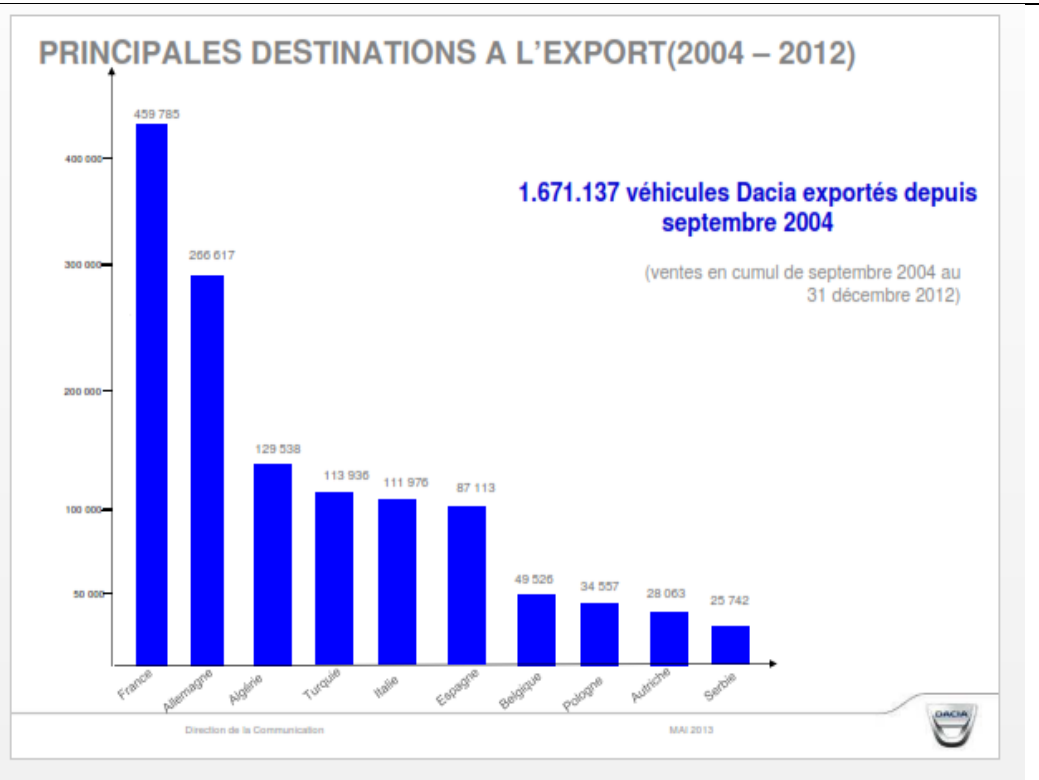
Les produits fabriqués en Roumanie partent essentiellement à l'export.

Quelle signification faut-il accorder au reflux continu de Dacia sur son marché ?

A-t-il un lien direct avec le pouvoir d'achat ?

L'entreprise clame être au plus près des consommateurs : « Renault est là où sont les marchés », sauf pour les produits de sa filiale Dacia !

Avec 25 % du volume, la France a été le 1^{er} client de Dacia sur la période 2004 à 2012.



La filiale DACIA : une gamme complète dans sa déclinaison : berline, monospace, 4X4



La gamme Renault : une gamme incomplète



La réussite de Dacia

Le redressement de la filiale roumaine présente des similitudes avec celui de Nissan. Les points communs portent sur le concept du véhicule, ici celui du « low cost », sur une équipe d'expatriés Renault⁸⁸, sur une certitude du PDG « d'avoir raison ». Sur ce point, il se dit que le projet a été « porté » par Louis Schweitzer, alors PDG, contre l'avis de son état-major, dont Carlos Ghosn.

Au même titre que des « ressorts » ont permis à Nissan de rebondir, Dacia a su apparemment saisir l'opportunité, que Renault ou les circonstances lui ont offerte, de construire une entreprise automobile. Nous n'irons pas jusqu'à affirmer que notre filiale roumaine a pu, elle aussi, obtenir un régime de faveur. Mais un regard vers la Corée, où les résultats de RSM ne sont pas à la hauteur espérée, ne prêche pas à penser qu'il s'agit d'une marque défavorisée.

D'autres facteurs ne sont pas à négliger. Les équipes en place ont pu travailler sans contrainte de rentabilité à court terme, sans la pression des délais pour installer le projet et le produit. On a évoqué un certain désintérêt du central à l'égard d'une aventure si éloignée de la maison mère. Traitée avec une certaine condescendance par un central trop occupé avec Nissan, la filiale roumaine s'est émancipée. Aujourd'hui, elle a « tout d'une grande ».

Ainsi, avec les sauvetages de Nissan et de Dacia, Renault a écrit par deux fois de belles pages et a engendré un paradoxe : pourquoi la marque Dacia s'est-elle développée, comme Nissan, alors que dans le même laps de temps, la marque historique a perdu des parts de marché ?

Avant l'annonce du projet de rapprochement des directions convergées, nous aurions posé la question sur un mode humoristique : la vieille dame a-t-elle été vampirisée par le Frankenstein des Carpates ? Aujourd'hui, la filiale roumaine est en capacité de supplanter la marque Renault et de devenir leader des marques au sein du groupe Renault. C'est manifestement la volonté de certains dirigeants, en particulier ceux à la tête de Dacia.

⁸⁸ Pierre Alanche, « Renault côté cour », p. 118 : « Comme au Japon, nous observons comment une petite équipe qui sait où elle va peut changer en profondeur ... un système bloqué ... ».

Le programme Logan est, avec l'opération Nissan, une réussite de Louis Schweitzer, le prédécesseur de Carlos Ghosn. Aujourd'hui, la grande mode est de courir après Volkswagen et ses plates-formes. Concevoir des véhicules à partir de pièces déjà existantes, voire avec des pièces communes aux deux constructeurs de l'Alliance est quasi impossible. C'est pourtant l'origine du succès de la gamme *low cost* de Renault, l'ancienne dénomination de la gamme *Entry*.

Les raisons du succès de Dacia : « un produit *by Renault* »

Dans un entretien à la *Tribune*⁸⁹, le directeur de Dacia commente le succès de la filiale à travers la gamme *Entry*. Pour résumer ses propos, la réussite celle-ci tient principalement à la réutilisation de pièces de fabrication, en français « carry-over ». Par exemple, la base du véhicule est issue, après modification, de la première Logan de 2004. Beaucoup de composants sont interchangeables d'un modèle à l'autre de la gamme. L'objectif est de concevoir des produits simples. « *Évidemment, ces véhicules ne sont produits que dans des pays à main d'œuvre bon marché* », pour reprendre les termes du responsable, lequel ajoute : « *Entre le site de production roumain de Pitești et une usine française, le rapport est d'un à quatre pour le salaire d'un opérateur de base. Entre le Maroc et la France, le rapport est carrément d'un à sept !* ».

À la lecture de cet article, on peut être surpris de l'absence de référence à Renault, excepté la sempiternelle comparaison, plutôt désagréable, avec les coûts salariaux dans les usines de Renault (ce point sera abordé au paragraphe suivant). Il est bon de rappeler qu'à l'origine du programme *Entry* se trouve la Logan, dont la conception et la fabrication sont sorties des planches à dessin et des ordinateurs des bureaux d'études de Rueil et de Guyancourt, en Région parisienne. Si Louis Schweitzer a porté à bout de bras ce projet, ce sont bien les bras et les têtes des centres de recherche de la région parisienne qui en ont fait un succès à l'échelle de la planète.

Le programme *Entry*, qui doit beaucoup aux ingénieries Renault, est bien un « copier-coller » intelligent d'une méthode qui a fait ses preuves.

1° L'accompagnement par les équipes du central

En novembre 2006, au cours d'une réunion du comité d'établissement de Guyancourt, la montée en puissance des bureaux d'études associés, BEA ou « Renault technical » RTx, avait fait l'objet d'un débat.

L'apport du *Corporate* (ingénieries du Techno centre et de Rueil) dans l'accompagnement des ingénieries délocalisées à leur collègues des sites de Roumanie, Brésil, Corée, etc. est loin d'être négligeable. Il peut être apprécié, dans cet extrait d'un tract syndical, à travers les coûts des différentes ingénieries⁹⁰

Taux horaire en base 100 des ingénieries de Renault

	TCR	Roumanie	Mercosur	Turquie	Corée
Taux brut initial hors soutien du TCR	Base 100	18	32	36	61
Taux chargé avec le soutien du TCR	Base 100	49	55	64	70

(Mercosur : pays de l'Amérique du Sud)

Analyse : au début du programme Logan, fin 2006, le taux horaire facturé de l'ingénierie roumaine était de 18 quand celui de Guyancourt était à 100. Le taux roumain est passé à la moitié du taux français en prenant en compte l'appui du central.

Le tableau présente aussi le niveau d'autonomie des bureaux d'études décentralisés.

2° Le « carry over » pour la fiabilité et la maîtrise des coûts, déjà en 2004

Le recyclage (forme ancienne du « carry-over ») existe dans toutes les professions. Déjà, en 2004, on pouvait lire dans la presse spécialisée des articles approchant :

« *Le « carry-over » ou utilisation des mêmes éléments dans plusieurs véhicules d'un constructeur automobile est une assurance de fiabilité pour les clients et un gage d'économie pour la marque. Cette*

⁸⁹ Articles d'Alain-Gabriel Verdevoye, nov. 2012 et de Christian David, publié le 3/10/2012 in *l'Expansion*.

⁹⁰ Tract CFDT de Guyancourt n°25, décembre 2006.

logique, qui a fait ses preuves chez les constructeurs asiatiques les plus performants, se retrouve à tous les niveaux dans le développement de Logan.

Ainsi, Logan puise directement ses racines dans deux projets existants, la plate-forme B de l'Alliance et Clio. L'architecture de la caisse est du type plate-forme B. Ce choix a permis de limiter les coûts de développement de la base roulante, les frais de méthodes et les coûts des outils de fabrication. Le module de chauffage est celui qui sera utilisé par les véhicules Renault du segment B, comme Modus. Sa conception mono pièce (conduits simples, circuits courts) permet d'obtenir une installation très fiable et de réaliser des économies de conception, sans concession sur les performances thermiques, au meilleur niveau de la catégorie. Les fonctions électroniques ont été regroupées dans l'unité centrale de l'habitacle (UCH), dérivée de celle qui équipe Clio et Twingo.

De Clio, Logan reprend le compartiment moteur, conçu avec les mêmes interfaces afin de réutiliser des process de montage déjà maîtrisés.

Toujours en mécanique, Logan adopte les moteurs, les trains avant, la direction, les freins arrière de Clio, ainsi que son instrumentation, ses poignées de porte, son volant et ses commodos. Certains éléments, comme les aérateurs et le pommeau de levier de vitesses, ont déjà été utilisés sur l'Espace ».⁹¹

Pour apprécier les gains qu'apporte l'emploi de pièces déjà utilisées par ailleurs, on pouvait lire, dans cette publication syndicale, ce qu'en disait le Directeur des Ingénieries d'alors, Faivre Duboz :

« À titre de comparaison en Équivalent Temps Plein, s'il faut 1,6 ETP pour développer une pièce sur une nouvelle plate-forme, à iso périmètre ce chiffre descend à 1ETP pour un carry-over. Tandis que pour la même pièce sur un véhicule « dérivé » il ne faut plus que 0,7 ETP ».

3° La fabrication du programme Entry

La fabrication des modèles DACIA est faite en majorité dans des usines de Renault, et pas seulement en Roumanie. En 2013, sur les 1 118 511 véhicules Dacia, produits dans le monde, selon les chiffres du constructeur (Atlas mars 2014) 343 213 véhicules sont sortis de l'usine de la filiale en Roumanie. Le reste provient en grande majorité des usines étrangères de Renault ou de l'alliance. Sur les lignes où passent des voitures Dacia ou des Renault ou des Nissan, les opérateurs sont les mêmes ; le taux horaire de la MOD est identique. En conséquence, si les coûts de fabrication (VT) sont plus élevés pour l'une ou l'autre marque, où est l'erreur ? Ceci modifie sensiblement le refrain de la petite musique sur les coûts.

La production du groupe Renault au Brésil est intéressante à plusieurs égards

Dès le début du mandat de Carlos Ghosn, l'usine a été dédiée « Alliance ». La chute des ventes de la marque Renault au niveau mondiale a-t-elle été anticipée par la baisse de sa la production ? Baisse compensée sur le site par une augmentation des volumes de Dacia. Cette concordance « millimétrée » entre le désengagement de la marque Renault d'un côté et une augmentation de la capacité de ce site Renault à accueillir des véhicules de la filiale Roumaine est assez surprenante.

USINE CURITIBA BRESIL		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produit	Modèle								
DACIA	Logan	75	44 557	41 254	38 993	47 676	48 283	38 822	27 006
DACIA	Logan II								14 270
DACIA	Sandero		2 841	50 614	62 454	107 633	125 339	126 275	131 313
DACIA	Sandero II								88
DACIA	Duster						21 227	65 985	77 094
NISSAN	VU Nissan								27 039
RENAULT	Clio II	40 862	20 893						
RENAULT	Master II	5 418	6 980	7 724	5 237	10 949	12 878	15 398	1 333
RENAULT	Master III								14 156
RENAULT	Mégane II	12 964	25 042	17 302	12 296	9 186	8 889	7 757	
RENAULT	Scénic I	9 104	8 893	5 510	2 991	1 994			

Source Atlas Renault

⁹¹ Exemple : article de l'usine nouvelle du 17 juin 2004.

Brésil production site de Curitiba

Produit	Modèle	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DACIA		75	47 398	91 868	101 447	155 309	194 849	231 082	249 771
NISSAN									27 039
RENAULT		68 348	61 808	30 536	20 524	22 129	21 767	23 155	15 489

Ainsi donc, le « miracle » Dacia n'en est pas un à proprement parler. Il résulte d'un savoir-faire et de compétences *made in Renault*.

Par contre, il est incompréhensible que la méthode Logan ne soit pas reconduite sur d'autres programmes. Élargie à Nissan, elle serait source de synergies importantes.

LES COÛTS

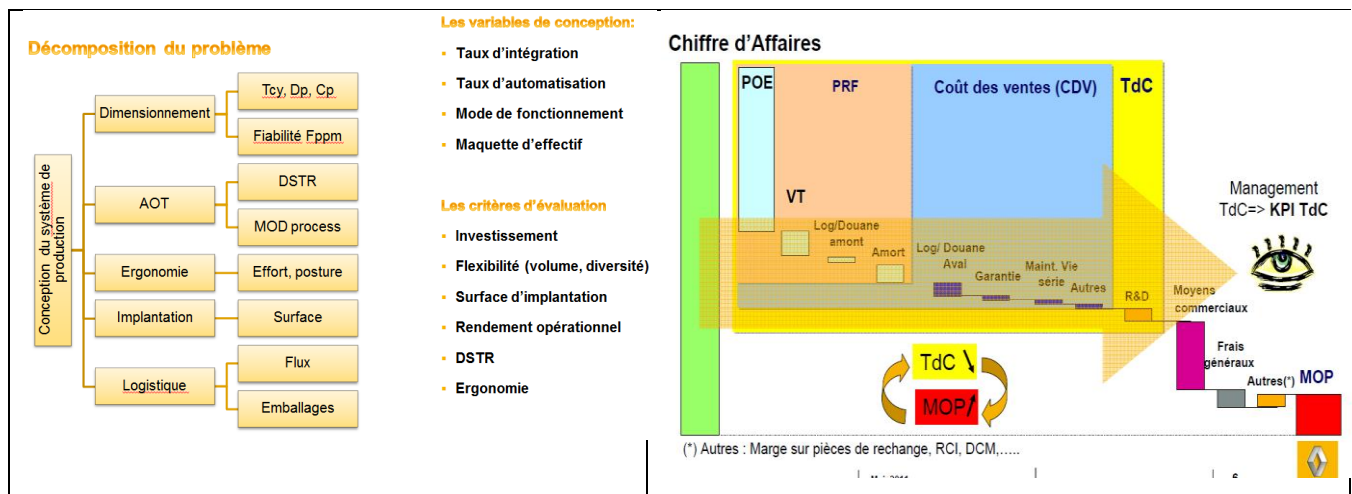
Réduire la performance économique au simple critère du taux horaire ou avancer un chiffre sans donner le contexte dans lequel il a été étudié, pour justifier une délocalisation, n'est pas très sérieux. C'est ainsi qu'on peut lire, sans plus d'explication : « *Entre le site de production roumain de Pitesti et une usine française, le rapport est d'un à quatre pour le salaire d'un opérateur de base. Entre le Maroc et la France, le rapport est carrément d'un à sept !* »

Qu'un salarié roumain coûte quatre fois moins que son collègue en France, est-ce que cela autorise pour autant à affirmer que le produit sera meilleur marché à fabriquer là où le salaire est le plus bas ?

Il faut comparer ce qui est comparable !

Le dessin de gauche, met en évidence des facteurs ayant une incidence sur le prix de revient de fabrication d'une pièce.

Le dessin de droite relativise le prix de revient de fabrication et particulièrement sa composante main-d'œuvre, dans la chaîne de valeur du produit jusqu'au client final. À mesure que la voiture se rapproche de sa commercialisation, l'impact du salaire des « cols bleus » diminue.



Le taux n'est pas coût

Nous empruntons l'exemple suivant au site « *Atout finances* » :

« *Un salarié qui travaille dans une entreprise alpha et coûte 30€/heure à son entreprise met 2 heures à effectuer une tâche donnée. Le coût salarial pour la tâche donnée sera de: 30€ * 2 heures = 60€. Si l'entreprise délocalise son entreprise au Maroc, avec un coût horaire de 12€ de l'heure, mais qu'en raison du manque de formation et d'investissement en machines, la même tâche met 6 heures à être réalisée, le coût salarial sera de 72 €, soit plus cher qu'en France* »

Nombre de véhicules produits par salarié en 2013

Pitesti, site roumain avec 8 500 salariés a produit 343 213 véhicules soit, 40,4 véhicules par salarié
Flins, site français, avec 2 505 salariés a produit 129 884 véhicules soit 51,8 véhicules par salarié

Les chiffres sont issus de l'Atlas Renault 2013, édition mars 2014, à l'exception des effectifs Dacia provenant d'une source interne. Le site français, alors qu'il est nettement sous engagé (il est calibré pour 220 000 voitures en deux équipes) a une productivité par salarié supérieure à celle du site roumain. Peut-on en tirer une conclusion définitive ?

Pour information suivant la même source en 2006, le site de Flins avait fabriqué 337 228 véhicules avec un effectif total de 5 714 salariés, soit environ 59 véhicules par an et par salarié. Le rappel de la productivité de Flins permet de constater, que pour sensiblement la même production, il a y 3 000 salariés de plus à Pitesti.

Quelques facteurs d'influence sur les coûts.

Il ne s'agit pas de nier que la France soit un pays où le coût de la main d'œuvre est plus élevé qu'en Roumanie, ou en Turquie. Mais faire preuve de mesure n'est pas interdit.

Depuis qu'il a quitté Renault pour Peugeot, Carlos Tavares s'y emploie :

« La compétitivité ne se résume pas à une histoire de coût de la main d'œuvre. Beaucoup de véhicules vendus en dessous de 10 000 euros ne peuvent plus être fabriqués en France en étant rentables. Mais cela nous laisse tout le reste du marché ! Il faut éviter la caricature : la part de la main d'œuvre représente environ 15 % du prix de revient d'une voiture. Il ne faut donc pas réduire la compétitivité à une question de prix de main d'œuvre », a-t-il déclaré⁹².

Si le coût de main-d'œuvre est une donnée importante, le prix d'un véhicule, si l'on prend cet exemple, est soumis à beaucoup d'aléas. Certains d'entre eux sont structurels, d'autres conjoncturels, sans les traiter tous.

Niveau d'intégration des composants

L'état d'avancement (degré finition) de la pièce sera aussi à prendre en compte. Plus la pièce sera proche de sa physionomie finale, moins, évidemment, le temps nécessaire pour sa fabrication sera important. A *contrario*, son coût sera plus important.

Par ailleurs, plus le produit est complexe, plus il faut de moyens et de savoir-faire pour le concevoir, et plus son coût sera élevé.

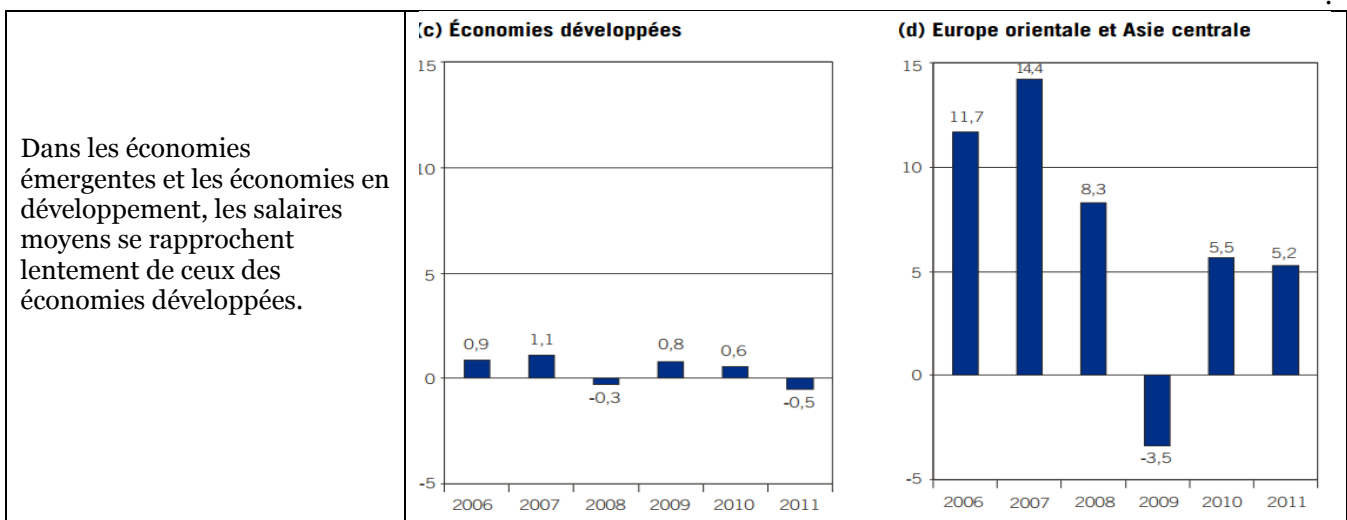
Logistique transport

Ce poste peut faire basculer le choix entre fabriquer soi-même ou acheter la pièce ou le composant. Plus le lieu de fabrication de la pièce à monter sera proche du site de montage du véhicule, plus faible sera le coût du transport.

Taxes diverses

Données très volatiles, très souvent une mesure protectionniste, du jour au lendemain un schéma industriel peut être remis en cause

Evolution des salaires sur les économies développées et Europe orientale/Asie centrale



⁹² Conférence Automobile Business Club organisée le 3 juillet 2014, par l'Usine Nouvelle, citée par le CCFA.

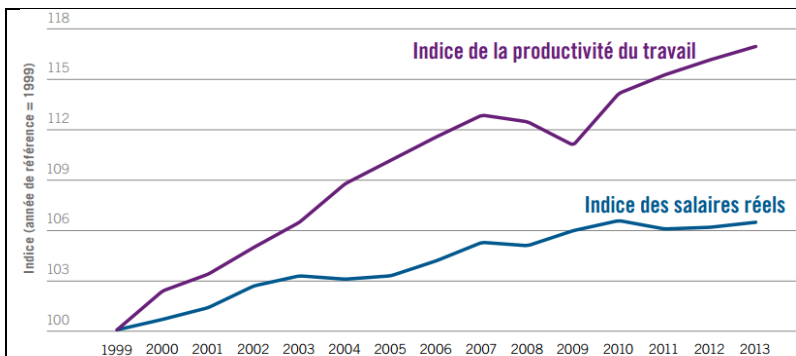
Productivité et salaires

Le Bureau International du Travail à Genève dans son étude sur les salaires 2012, s'est livré à une comparaison entre les salaires et la productivité.

Tendances de la croissance des salaires moyens et de la productivité du travail dans les économies développées

La relation entre le salaire versé et la productivité, dans les pays développés, est relativement aisée à faire, grâce notamment à une inflation très faible et à des salaires qui ne progressent plus. Dans les pays émergents où les entreprises occidentales ont délocalisé leur production, ce lien est beaucoup plus mouvant que dans les pays d'origine de ces entreprises. Là aussi, salaires et inflation en sont la cause, mais dans l'autre sens. Pour les entreprises, les gains de productivité sont, en partie, neutralisés par les augmentations salariales et une inflation forte.

Entre 1999 et 2013, la croissance de la productivité du travail dans les économies développées a dépassé celle des salaires réels, et la part du revenu national allouée au travail – qui reflète aussi le lien entre les salaires et la productivité – a diminué dans les grandes économies développées. Globalement, dans les économies développées, la croissance des salaires réels a été distancée par celle de la productivité sur la période allant de 1999 à 2013. C'était le cas avant la crise en 2007, et les gains de productivité du travail ont continué de dépasser ceux des salaires réels à partir de 2009, après un bref resserrement de l'écart au plus profond de la crise.



Entre 1999 et 2013, l'augmentation de la productivité moyenne du travail dans les économies développées a été plus de deux fois supérieure à celle des salaires moyens.

Sur une base 100 en 1999, en 2013 :
Indice de la productivité : 117
Indice des salaires réels : 106,3

Note: La croissance des salaires est calculée en faisant la moyenne pondérée de la croissance des salaires mensuels moyens réels d'une année sur l'autre dans 36 pays (pour une description de la méthodologie, voir l'appendice I). L'année de référence pour l'indice est 1999 en raison de la disponibilité des données.

Sources: BIT, Base de données mondiale sur les salaires; BIT, *Modèles économétriques des tendances*, avril 2014. Les données peuvent être consultées à l'adresse www.ilo.org/gwr-figures.

Coûts salariaux de Renault s.a.s

Chez Renault, pour les personnels des sites français, le phénomène de la baisse du pouvoir d'achat se poursuivra au moins jusqu'en 2016 avec, corrélativement, une forte augmentation de la productivité, obtenue dans le cadre de la négociation sur la compétitivité. La masse salariale de Renault s.a.s a baissé de 4,4 % en 2013 (source bilan social 2013), tandis que les heures travaillées par salarié ont augmenté, suivant les sites, jusqu'à 8 %.

Le journal marocain « l'Économiste » s'est livré à un comparatif des salaires des opérateurs des usines d'assemblage du Maroc de la Russie, de la Roumanie et de la Turquie. Cette étude a été réalisée alors que les sites roumains étaient en grève en 2013.

	Nombre de véhicules produits en 2013	Salaire mensuel moyen d'un opérateur (en euro)
Maroc	100.000	340
Roumanie	340.000	950
Russie (Moscou)	195.000	920
Russie (Togliatti)	Pas encore en production	500
Turquie	330.000	925

Le salaire moyen, brut imposable, d'un opérateur chez Renault s.a.s, en France, au bilan 2013, était de 2 796 euros, avec une ancienneté moyenne de 20 ans et des primes (estimées à 20 %). Ce qui donne un salaire moyen de 2237 euros, hors primes et ancienneté, soit 2,35 fois le salaire roumain, et non quatre fois l'écart annoncé.⁹³

Autre point de repère, toujours en France : la rémunération annuelle, minimale, d'un opérateur, sans ancienneté, au coefficient de 165, travaillant en équipe : 21 942 euros, soit 1826 euros par mois (base douze mois).

Avec un ratio de véhicules fabriqués par salarié de 25 % plus élevé, auquel s'ajoute un indice de productivité de 117, lorsque les salaires sont à 106 ; les coûts de MOD de l'OS en France supportent la comparaison avec ceux pratiqués en Roumanie. Nous sommes prêts à admettre que notre démonstration n'est pas rigoureuse. Elle vaut largement l'incantation selon laquelle le taux d'un OS en France est la cause de tous nos maux.

En sous-traitant aux usines françaises leur production, Mercedes et Nissan confortent notre raisonnement.

UNE GOUVERNANCE NON COMPÉTITIVE

« Nous sommes d'abord jugés sur notre capacité à réaliser, sur la croissance de l'entreprise, les résultats financiers et la création de valeur. Il est toutefois impératif de bien comprendre le monde tel qu'il est pour analyser le plus finement possible les différentes voies qui s'offrent à vous et opter en pleine conscience pour la meilleure. Il faut donc être à la fois réactif, prospectif, et bien entouré ! »

Carlos Ghosn, octobre 2014

À partir de situations réelles, nous exposons ci-après des dysfonctionnements qui devraient interpeller sur la gouvernance de Renault et dont les impacts sur la vie de l'entreprise sont loin d'être négligeables.

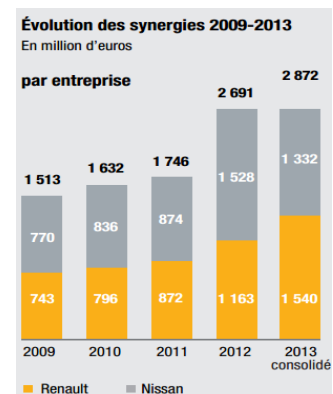
Nous verrons ci-après qu'une transposition du proverbe « quand on veut tuer son chien, on l'accuse de la rage » à des sites, industriels ou non, serait un raccourci excessif, mais que parfois la question peut se poser.

1. Synergies des pistes d'amélioration

Consolidation des synergies depuis 2009

Dans le cadre du rapprochement des directions convergées, l'objectif en matière de synergie est passé de 4 milliards à 4,3 milliards. Ce saut supplémentaire de 300 millions d'euros apparaît peu élevé au regard de la réorganisation en cours. C'est probablement l'explication du nouvel objectif à atteindre : 5 milliards d'euros en 2016.

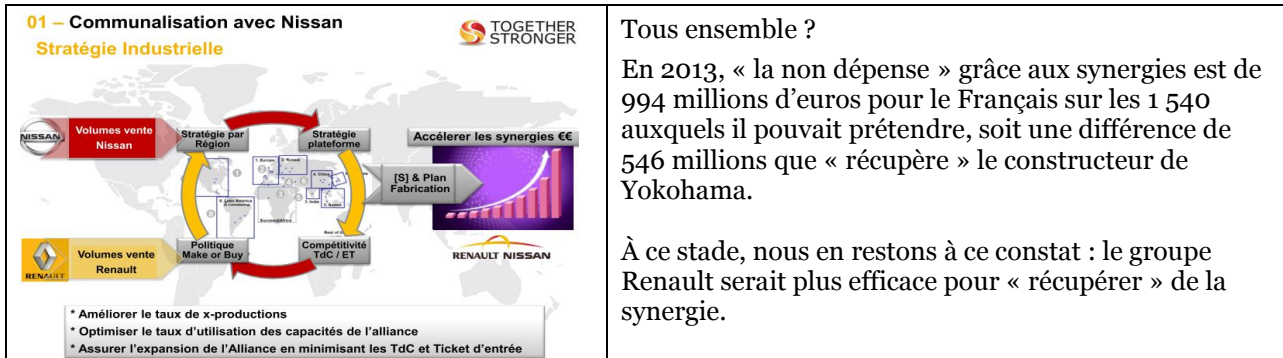
Assez curieusement, sur les cinq dernières années, les deux groupes totalisent pratiquement le même montant de synergies : un peu plus de cinq milliards chacun. Ceci alors que notre partenaire a un chiffre d'affaires deux fois plus important que le nôtre.



	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
RENAULT	743	796	872	1 163	1 540	5 114
NISSAN	770	836	874	1 528	1 332	5 340
ALLIANCE	1 513	1 632	1 746	2 691	2 872	

En 2013, l'Alliance a vendu 8,3 millions de véhicules, dont 5,1 millions pour Nissan et 2,7 pour Renault. Le reste, 1/2 million, est attribué à Avtovaz, le constructeur russe. À partir de ces éléments, hors Avtovaz, et par véhicule, la synergie est de 370 euros.

⁹³ La comparaison avec les sites low cost n'est pas aisée : du salaire moyen il faudrait retirer la prime d'ancienneté (17 %) et des primes diverses (équipe, panier, insalubrité, transport). Nous avons retenu une moyenne de 20 %.



Relations commerciales au sein de l'Alliance

Ces transactions correspondent aux ventes des productions de véhicules ou de composants mécaniques entre les deux sociétés. Par exemple, pour Nissan, la « vente » à Renault des 67 970 Trafic fabriqués dans son usine de Barcelone (Espagne) en 2013, dont 8,2 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault fabrique 3610 véhicules Interstar (Master badgés Nissan), que ce dernier achète et revend dans son réseau.

Par définition, ces échanges commerciaux sont donc destinés à évoluer, en particulier dans la cadre de la fabrication des 132 000 Micra prévues à Flins, ou dans la relocalisation à Sandouville des Trafics assemblés à Barcelone.

Au total, en 2013, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés respectivement à 2,1 milliards et 2,2 milliard d'euros, comme indiqué au chapitre 4, en fin de note 13-J de l'annexe aux comptes consolidés. Pour Renault, le chiffre d'affaires était de 41 milliards d'euros, celui de Nissan le double. Si, en valeur absolue, les relations sont équilibrées, par rapport aux chiffres d'affaires, le constat peut être interprété différemment.

2. Des indicateurs « perfectibles »

Différents indicateurs sont utilisés par Renault et Nissan pour comparer les produits sur le plan économique, de la qualité, de la performance, etc.

Avoir des moyens pour étalonner et mesurer les performances industrielles qui soient communs, partagés, rigoureux et reproductibles, est une recherche permanente des industriels. D'autant plus lorsque des obstacles naturels entravent la communication : distances inter sites, langue, culture. Parvenir à des critères acceptés et partagés devenait indispensable pour le management, pour faire des choix, guider et surtout faire accepter les décisions prises. Car un chiffre, « c'est neutre ». L'inconvénient du chiffre c'est que « sorti » de son environnement, et parfois sans cela, on lui fait dire ce qu'on veut !

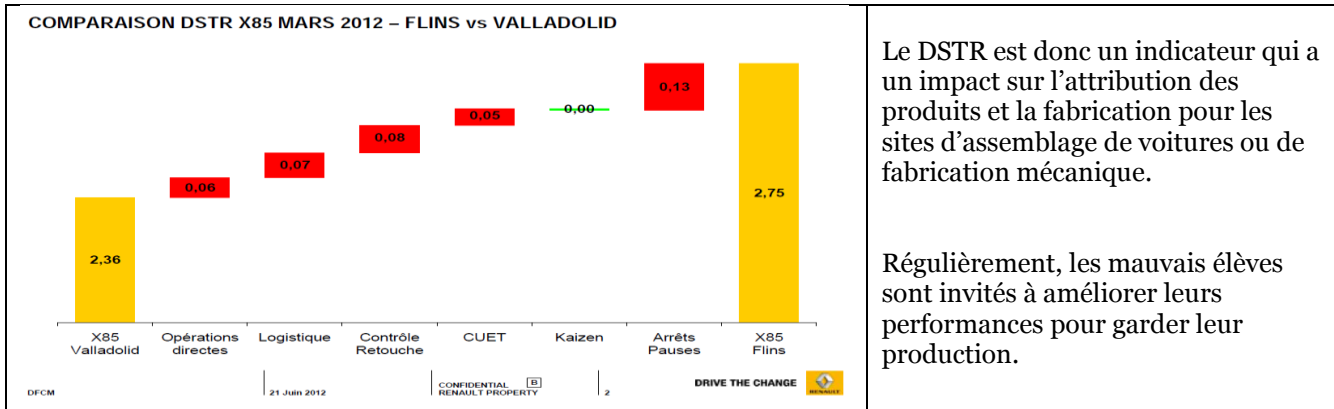
Les KPI (key performance indicator) ou indicateurs clés de performance (ICP) sont utilisés dans plusieurs domaines tels que le marketing (efficacité ou rentabilité d'une campagne), le management ou pour mesurer l'efficacité d'un site. Ils servent à évaluer le succès d'une activité et aident à établir une stratégie

Depuis les années 2006, le **DSTR**, Design Standard Time Ratio, a été choisi par l'Alliance Renault Nissan comme indicateur clé de la performance de la Fabrication. C'est un indicateur qui permet de comparer les sites de production de véhicules ou de fabrication de composants mécanique et d'affecter un produit à fabriquer à tel site plutôt qu'un autre

« Le but du DSTR est de déterminer les meilleures performances et de permettre une comparaison juste et standard entre les différentes usines de l'Alliance Renault – Nissan ⁹⁴ »

À partir de cet indicateur, un classement des sites de production est réalisé et utilisé par le Directoire de l'Alliance pour évaluer les coûts de production.

⁹⁴ Voir le glossaire



Pour différentes raisons, il nous est apparu que cet indicateur servait surtout à valoriser les usines de Nissan et que l'on pouvait émettre des doutes quant aux chiffres annoncés.

En 2006, une étude comparative a été menée entre l'usine de Flins et celle de Nissan, Oppama, au Japon qui concluait que le site français avait un DSTR meilleur que le site japonais.

Body Shop - DSTR Comparaison

	NISSAN C11	RENAULT X85	Comments
DST	1,00	0,98	Postes à pince chez NM No pièces et Rivet chez RSA
DSTR	4,05 (3,7 in December)	3,12	DSTR Nissan pénalisé par le faible rendement
Direct	2,63	2,47	Pas de CID chez Nissan. Rendement AP RSA compense écart d'allure NM
C/R	0,36	0,16	Moins de Ctrie à Flins
Kaizen & Training	0,06	0,09	Equivalent
Foreman	0,18	0,14	Equivalent
Logistics	0,82	0,26	Atelier séparé d'ouvrants et pickings pour NM

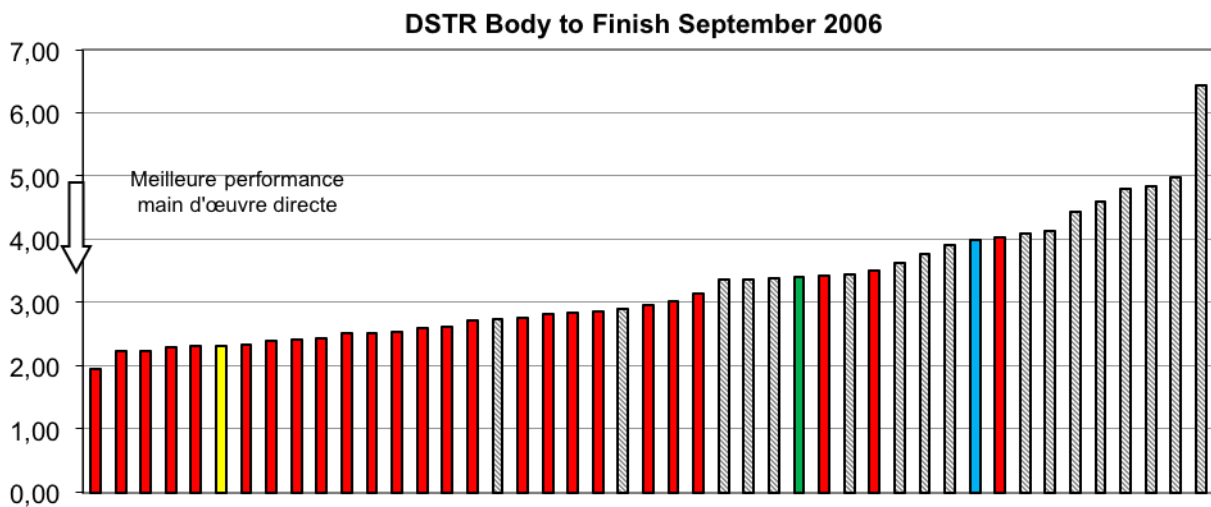
Usine de Flins Flins Oppama Benchmarking - 24

Body Shop – Capacité de Production/Eq

OPPAMA		FLINS	
Temps de cycle Montage	0,98	Temps de cycle Montage	0,97
Temps de cycle AG	0,90	Temps de cycle AG	0,75
Temps de cycle Ferrage	0,94	Temps de cycle Ferrage	0,95
Capacité théorique AG	482	Capacité théorique AG	576
Rendement op. à l'AG	80%	Rendement op. à l'AG	81%
Capacité opérationnelle	386	Capacité opérationnelle	465

Usine de Flins Flins Oppama Benchmarking - 19

Or, le classement réalisé la même année, en 2006, pour l'ensemble des sites, en prenant le même secteur d'activité fait ressortir un résultat inverse !



Jaune site Oppama Japon - Vert site Flins - Bleu site Bursa Turquie

Le graphe ci-dessus concerne le classement de tous les sites d'assemblage de véhicules de l'Alliance, pour le même secteur d'activité. Les sites Nissan sont en rouge, les sites Renault en gris. Ce classement officiel est nettement en défaveur des usines du groupe français. Pour le site de Flins, l'indicateur retenu ne correspond pas au résultat du comparatif effectué en 2006 avec l'usine japonaise d'Oppama.

Nous n'irons pas jusqu'à dire que ce classement est « bricolé », il montre au minimum un manque de recul vis-à-vis des indicateurs, mais aussi une utilisation douteuse de ce KPI.

Il est peut être utile de rappeler qu'à partir de 2006, progressivement, l'usine française a perdu ses productions au profit du site turc de Bursa. Pourtant, sur le document Direction ci-dessus, Flins devance Bursa en termes de performance.

Des corrections bienvenues

Pendant les négociations sur la compétitivité, la CFDT a pointé du doigt que cet indicateur n'était pas calculé chez Nissan de la même façon que chez Renault. Ce qui nous a été confirmé lors d'une réunion avec des responsables des fabrications usines : « Effectivement, le DSTR est perfectible ». Mais officiellement, y compris en négociation, nous n'avons pas eu de réponse. Et les discussions sur l'accord de compétitivité se sont poursuivies sur la base d'un indicateur « perfectible ».

Pourtant, cette anomalie était connue de l'entreprise, puisque des salariés sont intervenus, ainsi que l'atteste une note écrite à l'automne 2012 :

« L'analyse comparative de la Valorisation du DSTR Renault et Nissan montre des écarts notables ... Conclusion : une revalorisation de la performance industrielle (DSTR) des usines et des projets tôlerie, suivant la règle 'standard commune,' repositionne les usines Renault et les projets RN parmi les meilleurs dans le référentiel Alliance ».

Fort heureusement, le système fonctionne encore correctement et les salariés peuvent encore remettre en cause des conclusions. Mais cet ensemble est symptomatique d'un grave dysfonctionnement.

Un réajustement a donc été possible, courant 2013. Mi-juin 2014, le manuel de 2006 a été réformé. Le périmètre du DSRT « a été réaligné pour permettre une comparaison performance Renault vs. Nissan ».

Par secteur d'activité, les opérations ont été revues. Le document ci-dessous montre, pour l'activité tôlerie des usines de montage, le nouveau classement.

Classement des tôleries suivant le DSTR : estimation Situation actuelle

DST DSTR per vehicle 2012 M				
Group	Region	Usine	DST Body	DSTR Body
Nissan	Mexique	Mexique NISMEX	2,62	1,72
Nissan	Spain	Spain NSIO	1,25	1,93
Nissan	Mexique	Mexique NISMEX	1,07	2,02
Renault	Europe	Palencia	0,94	2,03
Nissan	China	China DFL	2,51	2,07
Renault	Europe	Novo Mesto	1,76	2,07
Renault	Europe	Palencia	0,86	2,10
Renault	Europe	Palencia	0,84	2,11
Nissan	Mexique	Mexique NISMEX	2,16	2,13
Renault	Europe	Novo Mesto	1,55	2,18
Nissan	China	China DFL	2,12	2,20
Nissan	China	China DFL	2,12	2,20
Nissan	Japan	Japan Kyushu	1,40	2,21
Renault	Ameriques	Curitiba VP	3,83	2,25
Nissan	America	America NNA	1,07	2,28
Nissan	UK	UK Sunderland	0,80	2,29
Nissan	UK	UK Sunderland	0,71	2,30
Renault	Europe	Valladolid	0,99	2,31
Renault	Europe	Douai	1,26	2,33
Renault	Ameriques	Curitiba VP	3,67	2,33

Classement avant réactualisation

1-2-3 : NISSAN - 4 : RN
55% : NISSAN - 45% RN

Situation réajustée

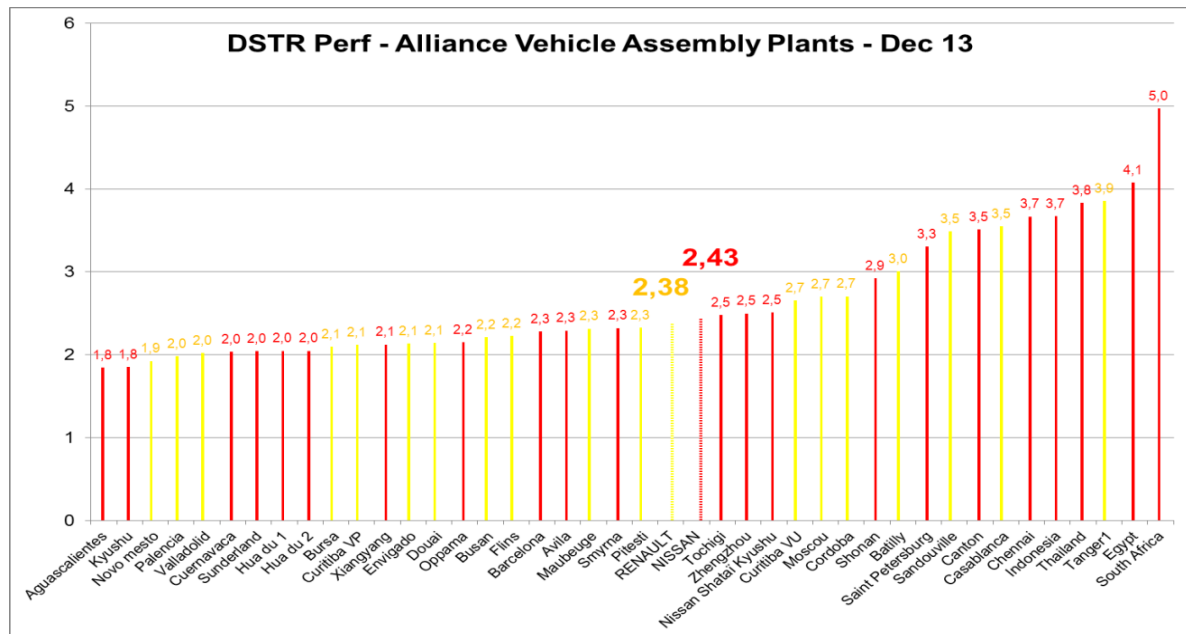
DST DSTR per vehicle 2012 M					
Group	Region	Usine	DST Body	DSTR Body	DSTR ajusté
Nissan	Mexique	Mexique NISMEX	2,62	1,72	1,72
Renault	Europe	Palencia	0,94	2,03	1,87
Renault	Europe	Novo Mesto	1,76	2,07	1,91
Renault	Europe	Palencia	0,86	2,10	1,93
Nissan	Spain	Spain NSIO	1,25	1,93	1,93
Renault	Europe	Palencia	0,84	2,11	1,94
Renault	Europe	Novo Mesto	1,55	2,18	2,00
Nissan	Mexique	Mexique NISMEX	1,07	2,02	2,02
Nissan	China	China DFL	2,51	2,07	2,07
Renault	Europe	Valladolid	0,99	2,31	2,13
Nissan	Mexique	Mexique NISMEX	2,16	2,13	2,13
Renault	Ameriques	Curitiba VP	3,83	2,25	2,14
Renault	Europe	Douai	1,26	2,33	2,15
Nissan	China	China DFL	2,12	2,20	2,20
Nissan	China	China DFL	2,12	2,20	2,20
Nissan	Japan	Japan Kyushu	1,40	2,21	2,21
Renault	Ameriques	Curitiba VP	3,67	2,33	2,22
Renault	Euromed	Bursa	1,97	2,42	2,22
Renault	Euromed	Bursa	2,50	2,43	2,23
Renault	Ameriques	Envidado	3,12	2,35	2,23

Classement après réactualisation

1: NISSAN -2-3-4 : RN
40% : NISSAN - 60% : RN

L'indicateur présenté ici est le DSTR consolidé au niveau des véhicules. Dans ce cas, l'indicateur final sera la somme des KPI de différents tronçons de la ligne de fabrication et d'assemblage de l'usine. La même logique est appliquée dans les sites de fabrication mécanique pour les moteurs.

Le graphe ci-après est la consolidation des différents sites de l'Alliance après correction. La répartition des sites entre des deux constructeurs est plus équilibrée. La moyenne du Français est meilleure que celle du Japonais. La plupart des usines en France sont bien placées et flirtent avec les performances de leurs homologues européens.



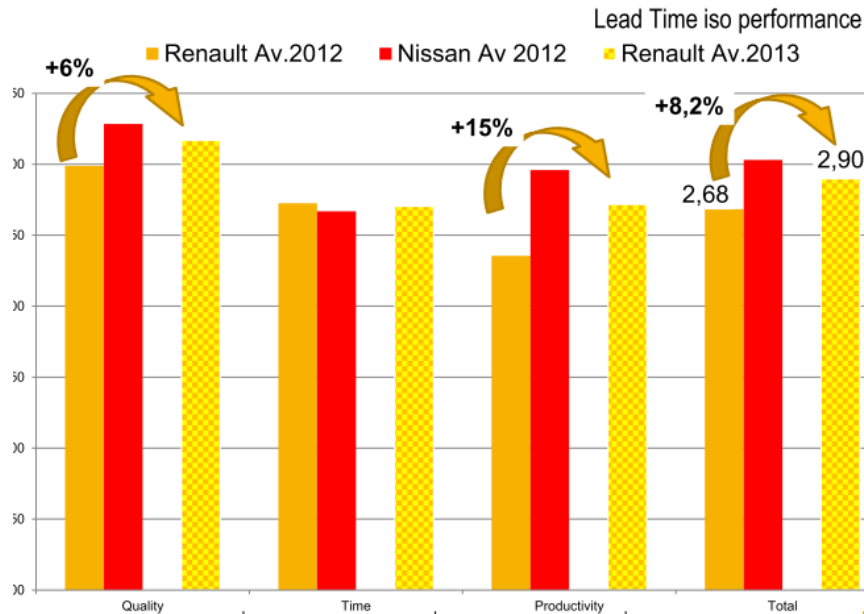
Les sites du groupe Renault sont en jaune. La moyenne Nissan, en rouge, est légèrement moins bonne que celle de Renault. Les sites espagnols du Losange sont devant l'usine de Sunderland, réputée la meilleure de l'Alliance.

Le DSTR est « recalculé » en euros et servira dans la consolidation du taux horaire du site. Bien évidemment, le coût de la main-d'œuvre en France est l'un des plus élevés et peut justifier que, pour certaines productions, la délocalisation réponde à des objectifs économiques. Encore faut-il que les comparaisons inter sites ne soient pas faussées.

Performance industrielle du groupe Renault, fabrication des moteurs

La même situation se retrouve en ce qui concerne la fabrication des moteurs. Ici la comparaison entre les deux constructeurs est faite sur un indicateur qui mixte la *Qualité, les Temps de fabrication et la Productivité*. C'est donc un indicateur très important.

La révision du classement des sites de fabrication mécanique en 2012, suite à la correction de l'indicateur DSTR, montre une performance industrielle nettement meilleure pour le groupe français.



Une négociation biaisée ou déloyale ?

Dans une négociation entre employeurs et organisations syndicales, quant il s'agit de préparer des dossiers techniques autour de l'emploi ou de la pérennité d'un site, les représentants du personnel partent avec le handicap de ne pas avoir accès aux mêmes informations que l'employeur. C'est ainsi : il faut faire avec.

Ce handicap est difficile à gérer quand les informations communiquées par l'employeur ne correspondent pas à la réalité du moment, à partir de quoi toutes les interprétations sont possibles. Dans les négociations sur la compétitivité, le DSTR a tenu la vedette. À la fois juge de paix et arbitre, il sert d'alibi à la Direction pour justifier ses choix.

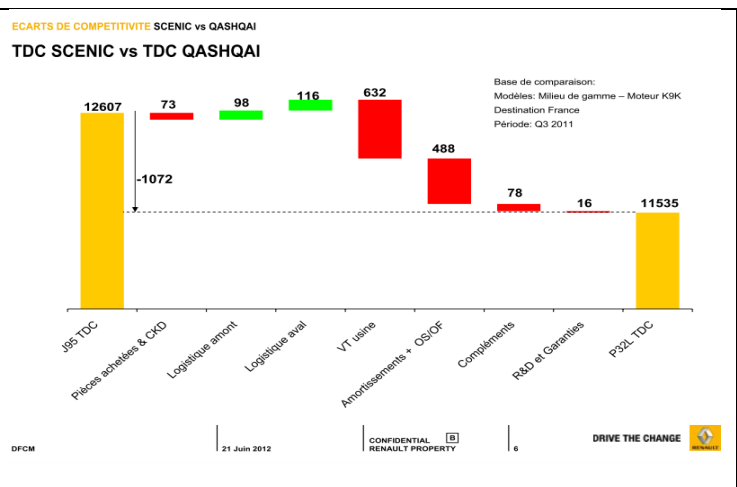
Les négociations sur la compétitivité se sont déroulées (précédées d'une phase préparatoire) à partir de novembre 2012, pour être closes en mars 2013. Une lecture des documents remis par la Direction au cours de ces négociations ne peut laisser indifférent. L'argumentaire transmis aux organisations syndicales, en juin 2012, pendant la phase préparatoire, pour justifier les écarts de compétitivité entre les sites français et les sites étrangers, est construit à partir d'un DSTR de mars 2012, voire de 2011, avant les corrections. Autrement dit, la Direction a présenté des résultats ne correspondant pas à la réalité, puisque le classement du DSTR a été « réactualisé », officiellement début 2013.

Exemple pour le comparatif Douai vs Sunderland

Le site de Sunderland du japonais Nissan en Grande Bretagne est considéré comme la meilleure usine de l'Alliance. La comparaison entre le Qashqai et le Scénic que montre le dessin ci-dessus a été faite en 2011, donc avant la correction dont nous avons parlé plus en avant.

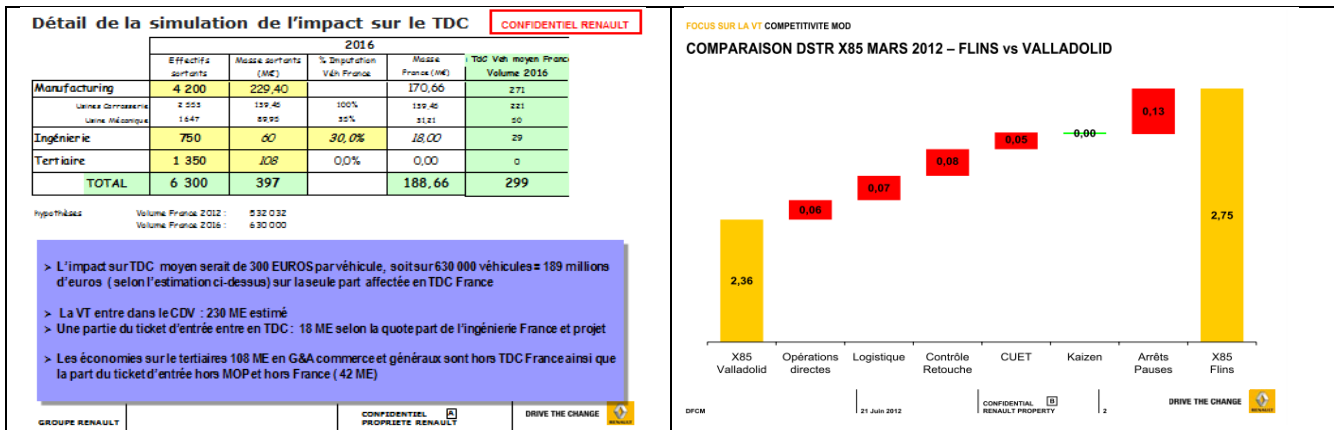
En mars 2012, pour le Nissan le DSTR était à 1,87 pour Sunderland vs pour Douai à 2,68. Après réactualisation, il est respectivement à 2 pour Sunderland et à 2,2 pour Douai.

Donc, un écart nettement inférieur.



Il y a sûrement une explication rationnelle que l'Entreprise aurait du aborder avant l'accord.

Il est donc permis de se demander si les mesures prises par la Direction pour améliorer la compétitivité de Renault eussent été les mêmes avec les indicateurs corrigés.



Le graphe de gauche est donc l'impact du TDC, coût complet d'un véhicule, lequel, comme le montre le graphe de droite, est tributaire du DSTR. Avec un DSTR corrigé, le site de Flins était à 2,2 en décembre 2013, le site espagnol à 2. Les deux usines ont donc fait un saut qualitatif non négligeable.

Les négociateurs de la Direction ne pouvaient pas ne pas savoir que la discussion était biaisée. Nous avons, sans connaître les impacts de la correction des indicateurs de l'Entreprise, exprimé des doutes sur l'emploi du DSTR. À aucun moment, il n'a été fait allusion qu'un nouveau classement du DSTR ou d'un quelconque indicateur pouvait avoir des conséquences, et pourtant ...

Convention du manufacturing Renault 2013 : la reconquête

Le 12 avril 2013, la Convention du Manufacturing a réuni l'ensemble des directeurs des sites industriels, accompagnés de membres de leur CDU, ainsi que des représentants des directions centrales et des directions partenaires. Cet événement, introduit par Carlos Tavares, directeur général délégué aux Opérations, était construit sous le signe de la Reconquête.

À la fin du communiqué, sur l'intranet en date du 5 mai 2013 qui relate cette réunion, on peut lire :

« Après une séquence sur la Performance au Quotidien qui a permis de zoomer sur les exemples benchmarks des usines, Thierry Bolloré a annoncé les résultats du ranking QCTP de l'Alliance (classement des usines de l'Alliance Renault + Nissan) sur la performance. En 2012, toutes les usines Renault ont fait des progrès significatifs ce qui permet d'obtenir une moyenne Renault de 3,12 pour une moyenne Nissan de 3,16 ; la moyenne Alliance étant de 3,15. Avec 3 sites parmi les 4 premiers, les usines Renault arrivent dans le peloton de tête, et aucune usine Renault n'est classée parmi les dernières »⁹⁵.

Le classement QCTP des usines de Renault et de Nissan, auquel fait allusion ce communiqué concerne un indicateur de performance *Qualité Coût Temps Productivité*. Chacun de ces quatre items est consolidé à partir d'autres indicateurs, dont le DSTR. Ce document expose, dans un langage plus diplomatique, ce qui nous disions de la requalification des usines de deux constructeurs, suite à la réactualisation du DSTR.

Indirectement il confirme que, lors des discussions sur l'accord de compétitivité, les informations transmises par la Direction aux organisations syndicales étaient pour le moins sujettes à caution et que cette négociation n'était pas loyale.

L'emploi de cet indicateur n'est pas anodin. Il faut avoir à l'esprit que les indicateurs sont mis en avant pour fermer des sites. Combien de postes supprimés à cause de « cette erreur » sur les dernières années ?

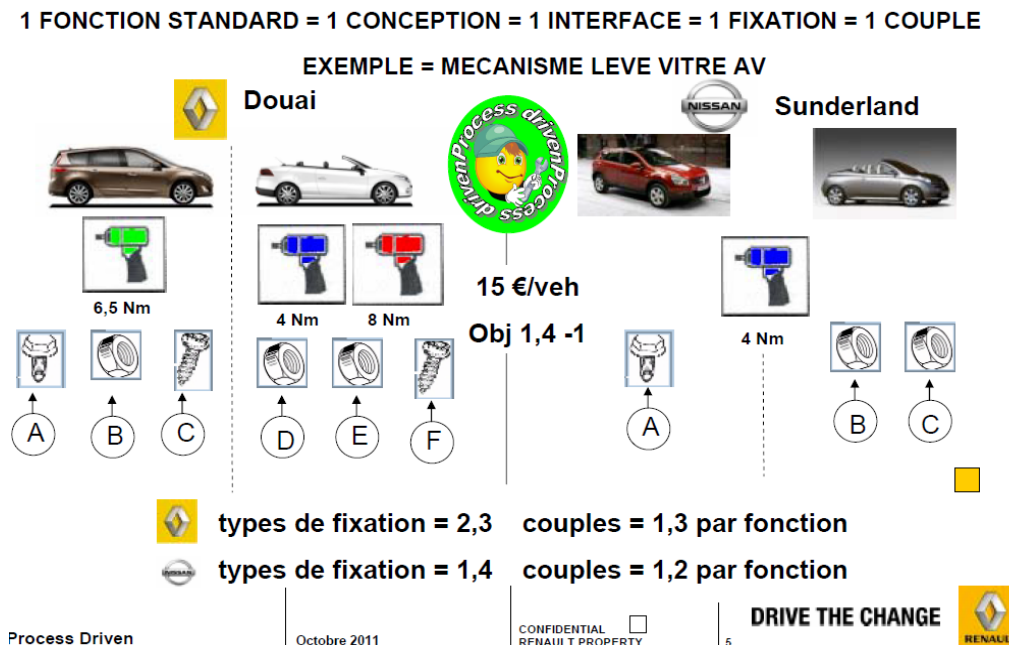
⁹⁵ Traduction libre : Après des séquences de travail qui ont mis en évidence que les indicateurs n'étaient pas rigoureux, des corrections ont été apportées. Le classement des usines de l'Alliance a été réactualisé. Toutes les usines Renault, suite à cette révision, sont nettement mieux classées que les usines Nissan, dont les performances sont en dessous de la moyenne de l'Alliance.

3. Des usines non responsables, mais coupables

Une usine peut être « mal notée », non de son fait, mais pour un poste de travail non optimisé, un mauvais approvisionnement, voire une conception. Toutes situations pour lesquelles elle dépend de tiers : méthodes, etc.

Le cas que nous donnons en exemple est relatif aux opérations et moyens mis en œuvre pour fixer un lève-vitre. Telle que présentée, la caricature n'est pas loin.

Mais ici aussi, il faut se méfier de l'évidence : qu'il y ait besoin, dans le cas présent, de trois systèmes de fixation au lieu d'un signifie peut-être que les points de fixation sur le véhicule sont standardisés sur la porte, voire que les mécanismes ont les mêmes fixations, quel que soit le moteur. Mais ici, les environnements sont réputés être identiques. La conception pour la fixation du mécanisme est « hors norme ».

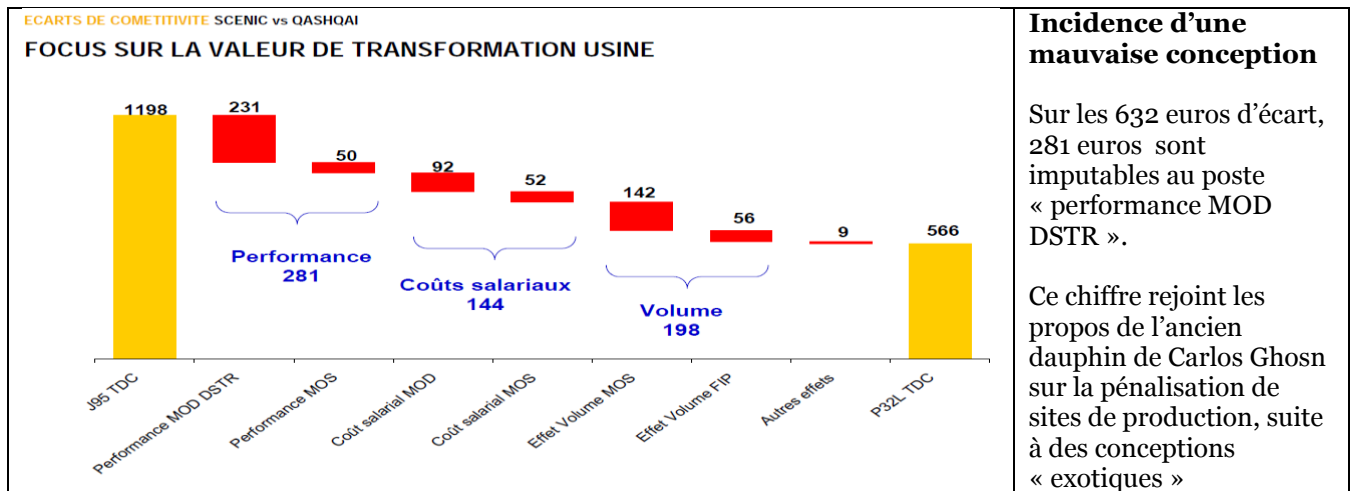


Le schéma ci-dessus met en évidence les conséquences que peut avoir une conception mal réfléchie. L'exemple choisi peut paraître caricatural : en effet diverses raisons justifient certainement les choix de Douai.

Dans le cadre de la négociation sur la compétitivité, le site de Douai a été comparé au site anglais de Sunderland, « the best ». C'est dans ce sens que cet exemple doit être traité.

Le dessin ci-dessous représente l'écart sur la valeur de transformation d'un Scénic, nom de code J95, assemblé à Douai et celle d'un Qashqai de Nissan, nom de code PL32, assemblé à Sunderland.

Nous avons donné notre point de vue sur la qualité des chiffres de la Direction, il ne s'agit ici que de mettre en avant le rôle attribué aux indicateurs.



En octobre 2012, Carlos Tavarès, à l'époque, numéro deux de Renault, affirmait : « *Le déficit de compétitivité des usines françaises de Renault était dû pour moitié au coût du travail et pour l'autre moitié à un manque de performance* ».

4. Impact des volumes sur le coût des véhicules

De la même façon, nous dirons qu'il est tendancieux de faire une comparaison entre deux sites sans mettre en relation le nombre de voitures fabriquées dans l'une et l'autre usine avec les investissements engagés.

Les investissements liés à un site de production sont en règle générale :

- capacitaires (bâtiments, installations) et donc amortis sur l'ensemble des véhicules (A, B, C par exemple) quel que soit le modèle fabriqué sur le site,
- spécifiques pour les investissements propres à un véhicule donné (C). L'amortissement des sommes investies est alors réparti sur les volumes propres à ce véhicule (C).

Le tableau ci-dessous, examiné lors des négociations sur la compétitivité, met en évidence les conséquences d'une sous activité pour un site de production.

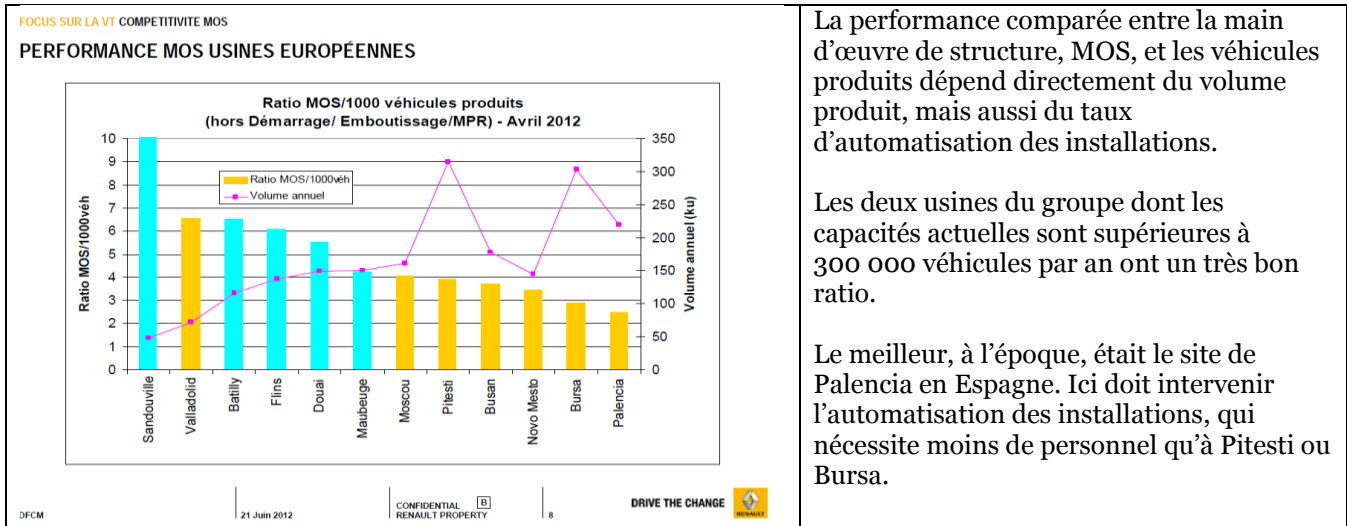
Question F4

Chiffrage X98 au Jalon Lancement (en cours d'actualisation)

	2012		2013	
	Flins	Bursa	Flins	Bursa
Volume X98	36000	81000	145000	239000
Volume Total			198000	364000
Amort capacitaires	231	72	150	68
OS/OF	296	349	288	181
Total Amortissements	527	421	438	249

À cause d'un plus faible volume de voitures fabriquées, la quote-part des investissements (capacitaires et spécifiques) par voiture produite est donc plus élevée à Flins qu'à Bursa. Selon les chiffres officiels, Flins a fabriqué en 2013 un total de 123 884 voitures (Clio III phase 2, ZOE et Clio IV). La même année, l'usine de Bursa a fabriqué 330 546 voitures (Symbol, Fluence yc ZE, Mégane, Clio IV), 1 611 759 de pièces et composants (moteurs, boîtes de vitesses, trains avant/arrière, berceaux). Par rapport aux prévisions, la non production de 75 000 véhicules à Flins et de 34 000 à Bursa n'aura pas les mêmes conséquences.

Le volume produit sur un site a également un impact sur les pièces et composants nécessaires à la fabrication d'un véhicule. Le constructeur aura tendance à privilégier des fournisseurs localisés au plus près de l'usine pilote (usine qui assemble la première un nouveau modèle). Il en est de même pour les salaires des effectifs de structures. Qu'il y ait 50 ou 100 voitures à produire, il y aura toujours un chef d'atelier.

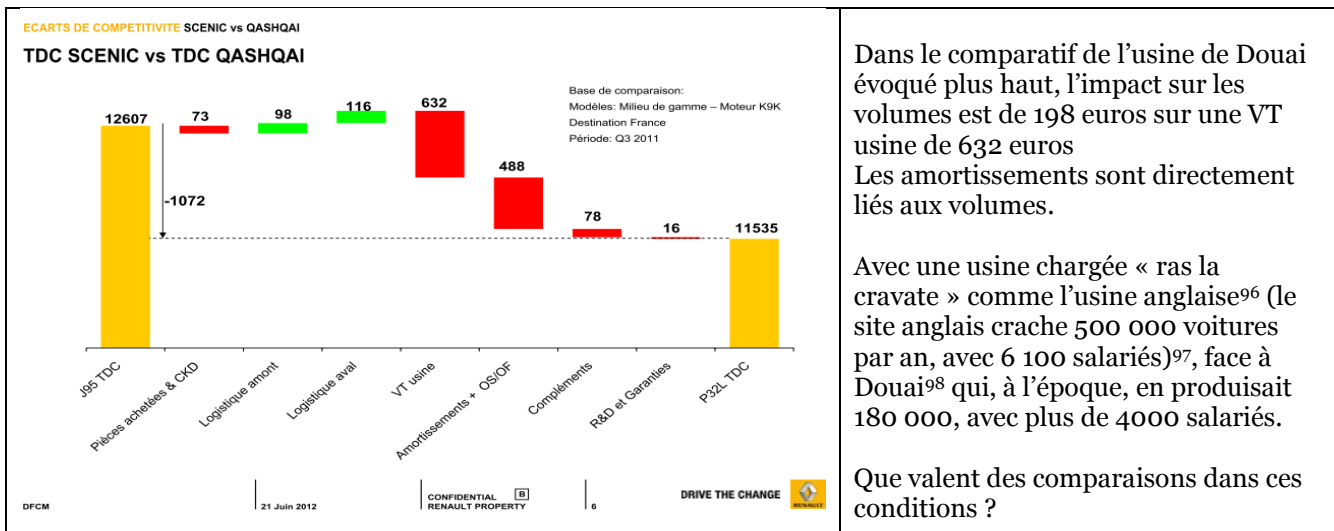


La performance comparée entre la main d'œuvre de structure, MOS, et les véhicules produits dépend directement du volume produit, mais aussi du taux d'automatisation des installations.

Les deux usines du groupe dont les capacités actuelles sont supérieures à 300 000 véhicules par an ont un très bon ratio.

Le meilleur, à l'époque, était le site de Palencia en Espagne. Ici doit intervenir l'automatisation des installations, qui nécessite moins de personnel qu'à Pitesti ou Bursa.

Comparatif Douai vs Sunderland



Dans le comparatif de l'usine de Douai évoqué plus haut, l'impact sur les volumes est de 198 euros sur une VT usine de 632 euros. Les amortissements sont directement liés aux volumes.

Avec une usine chargée « ras la cravate » comme l'usine anglaise⁹⁶ (le site anglais crache 500 000 voitures par an, avec 6 100 salariés)⁹⁷, face à Douai⁹⁸ qui, à l'époque, en produisait 180 000, avec plus de 4000 salariés.

Que valent des comparaisons dans ces conditions ?

5. Produire LCC Low Cost Country (pays à bas coût)

Il s'agit de répondre à la demande du PDG d'obtenir des fournisseurs que leurs produits soient fabriqués dans un PECO⁹⁹, un BRIC¹⁰⁰, dans un pays low cost, en français dans le texte : là où les salaires sont les plus bas. Plus exactement, pour répondre aux objectifs de fin d'année pour lesquels les KPI sont importants, il sera demandé au fournisseur que la pièce soit fabriquée « made in low cost ».

Résultat : Renault payera les investissements supplémentaires. Peu importe si la pièce en question, fabriquée dans la vallée de La Maurienne ou en Allemagne, avec des moyens automatiques, coûterait moins chère!

⁹⁶ « Réparties sur deux chaînes, les voitures défilent : sur l'une, trois équipes se succèdent 24 heures sur 24 et 6 jours sur 7, pour produire le Qashqai et, depuis fin mars, la Leaf. Sur l'autre, deux équipes s'occupent du Juke et du petit monospace Note. D'ici à l'automne, une troisième équipe travaillera la nuit », Challenges, 26 avril 2013.

⁹⁷ Dans le même temps, les cinq usines françaises de Renault, qui emploient 14 000 salariés, ont produit 532 000 voitures

⁹⁸ Le site a perdu sa deuxième ligne de production à l'été 2011. Alors que l'usine assemblait encore 470.000 voitures au milieu des années 2000 et employait plus de 7.000 salariés, les volumes tomberont à 112 000 unités cette année – record historiquement bas de l'usine – pour 4.000 salariés. Les Échos, 26 nov. 2014

⁹⁹ Cette notion étant généralement réservée aux anciens pays du bloc de l'Est et aux États européens issus de la dislocation de l'Union soviétique comme les Pays baltes, ainsi que de la République Tchèque, Slovaquie et de l'ex Yougoslavie.

¹⁰⁰ Brésil Inde Russie Chine

6. Des investissements régicides

Si une expression peut qualifier la place de Renault dans l'Alliance c'est le mot « supplétif », pour employer une image : l'abeille de Guyancourt transporte la larve de sa consœur de Yokohama qui, par essaimage, colonise les territoires de la première. L'apport de l'Entreprise est prélevé pour alimenter la machine, mais le Losange disparaît derrière ses partenaires comme dans l'accord avec Mitsubishi.

L'Europe est en surcapacité de production de véhicules. Pourtant, les implantations nouvelles du groupe et de l'Alliance sur ce continent ou à ses frontières sont dimensionnées pour des centaines de milliers de voitures, comme au Maroc ou en Roumanie.

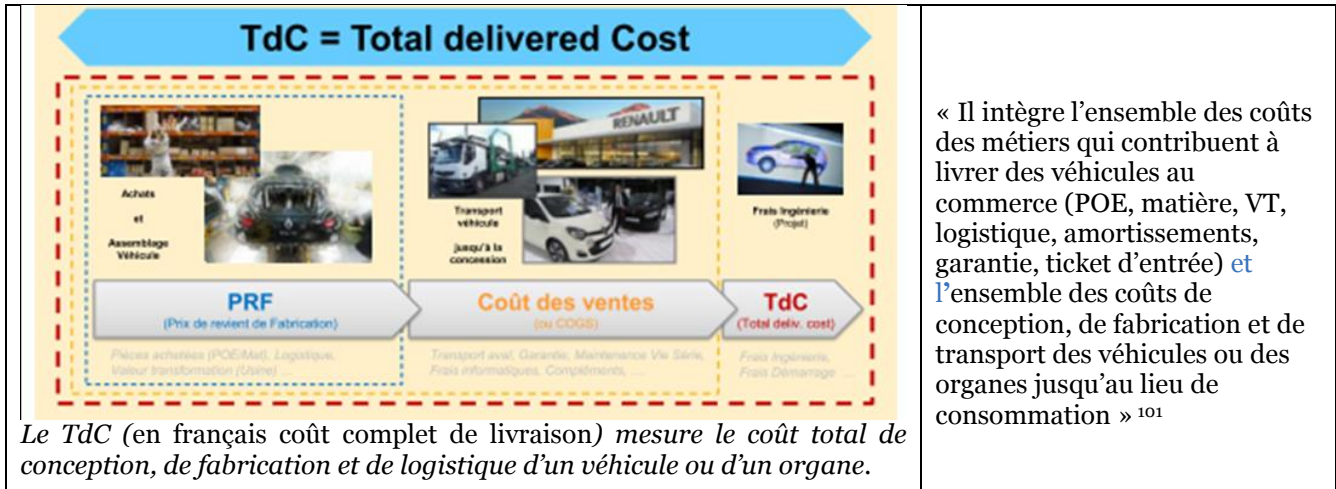
7. Dividende ou investissement

Avec une participation de près de 44 %, les dividendes perçus de Nissan permettent aux salariés du constructeur français de percevoir des primes de résultats et aux actionnaires des dividendes. Sur cette redistribution aux actionnaires, le fait de ne pas avoir utilisé davantage les bénéfices de Nissan pour améliorer l'outil industriel est une erreur.

L'actionnaire attend un retour de son investissement. Il faut donc un juste milieu, qui d'ailleurs concerne aussi le retour que sont en droit d'attendre les personnels du groupe. En misant sur le court terme : la distribution de primes, en lieu et place des augmentations de salaires (sauf celui du PDG), et la priorité accordée aux dividendes plutôt qu'à l'investissement, conduisent de fait à appauvrir l'Entreprise.

TDC, « Coût complet de livraison »

Pour mesurer la «rentabilité» d'un véhicule, Renault utilise le « Total Delivery Cost » TDC .



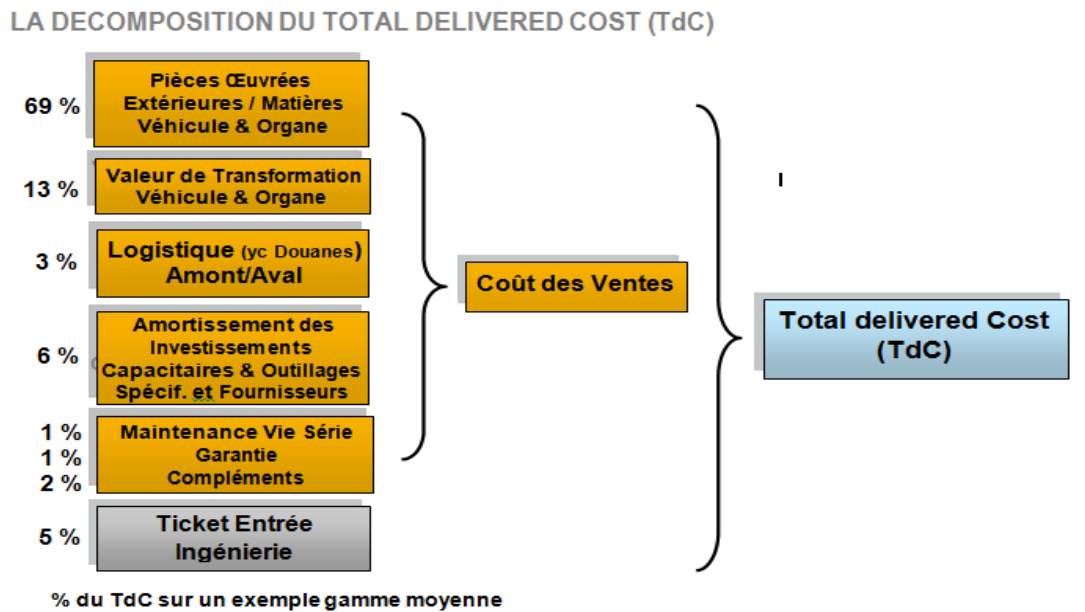
Le TdC (en français coût complet de livraison) mesure le coût total de conception, de fabrication et de logistique d'un véhicule ou d'un organe.

Décomposition du coût d'un véhicule « moyen », source Renault

La plaquette remise aux opérateurs détaille les améliorations du TDC.

Le dessin ci-dessous est suffisamment explicite, la valeur de transformation usine, VT ne représente que 13% du TDC.

Les autres facteurs dépendent pour l'essentiel de l'optimisation du tissu fournisseur (achats) de l'ajustement des capacités usines au niveau d'activité (volume produit), voire du Ticket d'Entrée Ingénierie (process, solution carry-over, réduction de la diversité) ...



Le dossier de l'IESF, cahier 12, donne la décomposition « catalogue » suivante :

¹⁰¹ Définition tirée de la plaquette « Collection les indicateurs : la rentabilité ».

Structure des coûts de la filière automobile en France	
<i>Pour un véhicule de référence segment C type Peugeot 308 / Renault Mégane</i>	
Hypothèse : prix de vente catalogue TTC de 20 000 €,	
<i>Décomposition des coûts de production.</i>	
-	prix de vente réel (après remise client constructeur de 10%) : 18 000 € soit 15 000 € HT.
-	prix de cession pour le constructeur : 13 000 € HT (après déduction de la marge du concessionnaire de 15% couvrant ses coûts et la remise client concession).
-	coûts commerciaux du constructeur environ 3 000 €: publicité, moyens commerciaux, aide au réseau, frais des directions commerciales, etc.)
Soit, par différence, un prix de revient de fabrication de : 10 000 €	
<i>Décomposition du prix de revient de fabrication de 10 000 €</i>	
-	70% achats fournisseurs et organes soit 7 000 €
-	15% valeur de transformation en usine de montage soit 1 500 €
-	6% amortissements soit 600 €
-	4% ingénierie soit 400 €
-	3% logistique et divers soit 300 €
-	2% frais généraux et ...marge (s'il en reste !) soit 200 €
<i>Part de la main d'œuvre</i>	
-	pour le constructeur : 1 600 € par véhicule, dont 1 200 € par véhicule dans les usines (MO directe et indirecte, montage + mécanique), 300 € dans l'ingénierie, 100 € pour le corporate.
-	pour la filière automobile, un peu plus de 3 000 € par véhicule, en ajoutant la main d'œuvre des fournisseurs estimée à un montant analogue.

Pour sa part, Carlos Tavares, auditionné par la section des activités économiques du CESE donne les chiffres suivants :

- Pièces achetées : 70 %. Valeur ajoutée d'assemblage : environ 15 %. Amortissements et R&D : 9 % et coûts de logistiques et autres 3 %.

- Dans les coûts de fabrication : « 12 % de main d'œuvre, le coût d'assemblage de la voiture, ce qui est une part faible »¹⁰².

Valeur de transformation : écart sur une CLIO IV

Le problème est connu, la solution moins.

Lors des négociations sur la compétitivité, l'exemple suivant a été traité. La direction de Renault se sert de tous les vecteurs possibles pour instiller dans les esprits que « le coût du travail est trop cher en France ». Dit comme ça, on ne peut que l'entendre, mais la réalité est plus complexe.

L'exemple symptomatique est celui de l'écart entre une Clio fabriquée à Flins ou à Bursa en Turquie, lequel serait de 1300 euros ¹⁰³

En octobre 2012, le numéro 1 de Renault déclarait (au moment où les conclusions du rapport Gallois étaient rendues publiques) ¹⁰⁴ à propos de la différence de prix entre une Clio produite dans son usine Flins en France et une assemblée à Bursa, en Turquie.

« La différence de coûts aujourd'hui sur une voiture comme la Clio est de l'ordre de 10 %, soit environ 1.300 euros. On n'a pas besoin de la ramener à zéro mais il ne faut pas la laisser dériver à ce niveau-là, pour être compétitif », a-t-il développé. Si on la ramène à 300 ou 400 euros, ça préservera énormément d'emplois en France" ¹⁰⁵.

Que conclure lorsque, devant le Conseil Économique et Social, celui qui était le numéro 2 de Renault¹⁰⁶ s'exprime ainsi :

¹⁰² Conseil Économique Social et Environnemental, jeudi 19 janvier 2012.

¹⁰³ Cet exemple est repris du livre « Renault en danger ».

¹⁰⁴ Sur la compétitivité des usines françaises.

¹⁰⁵ Source : <http://lexpansion.lexpress.fr/economie/les-fuites-du-rapport-gallois-n-etonnent-pas-carlos-ghosn>.

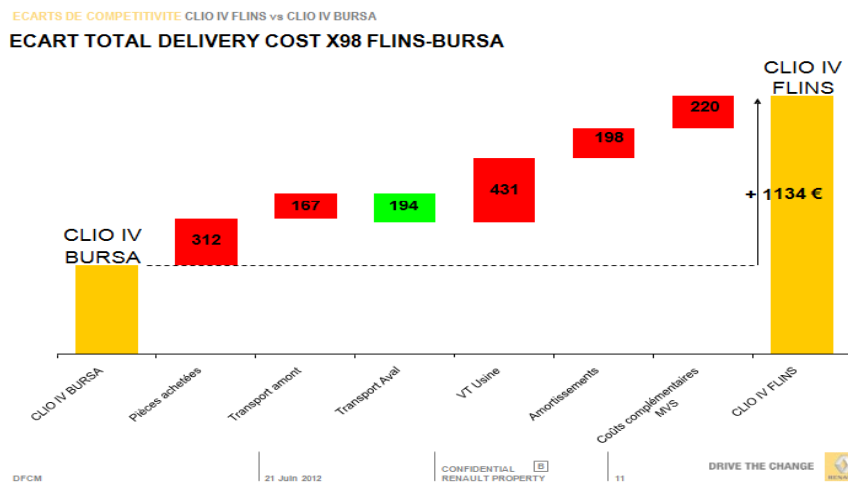
¹⁰⁶ CES Compte rendu de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement le 7 février 2012

« La différence de prix de revient rendu chez le concessionnaire entre une future Clio 4 produite en France et la même voiture produite en Turquie est de 1 300 euros en défaveur de la France. Je ne dis pas qu'il ne faut pas produire en France, ni qu'il n'est pas possible d'y améliorer notre compétitivité. Mais ce chiffre mesure la réalité de l'écart de compétitivité entre les deux pays » ?

Les médias retiennent le chiffre de 1 300 euros, sans chercher à réfléchir à l'impact et prendre de précautions quant aux conditions de fabrication, en particulier le volume de voitures assemblées.

Dans la planche suivante, la part imputable à l'usine, 431 euros, identifiée comme de la valeur de transformation, représente un peu moins du tiers du surcoût constaté, pendant les négociations sur l'accord de compétitivité, entre l'usine de Flins en France et celle de Bursa en Turquie.

On peut d'ailleurs remarquer que le document direction donne un écart de compétitivité Clio IV Flins vs Clio IV Bursa de 1 134 euros et non de 1 300.

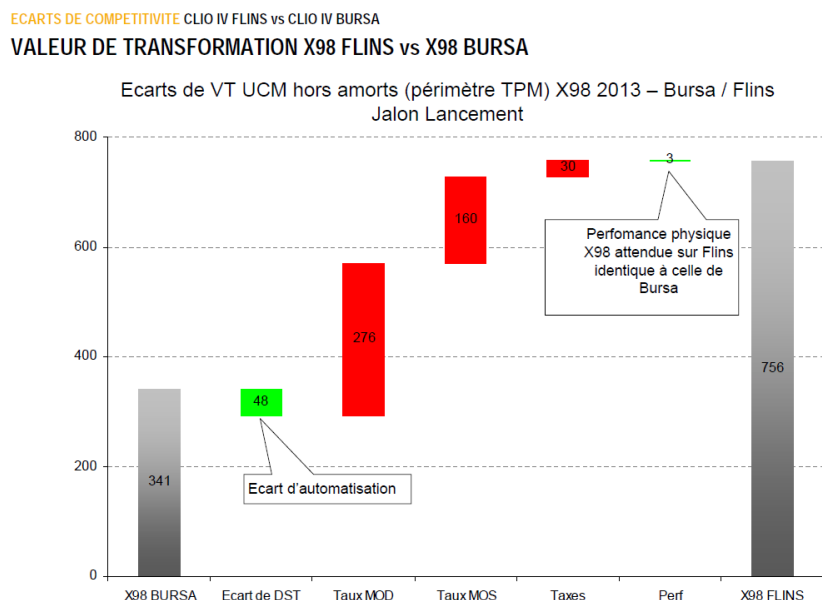


La Clio IV a été initialement conçue pour être fabriquée en Turquie. Suite à l'intervention du gouvernement Sarkozy, l'usine de Flins en assemble à partir de composants ou de pièces étudiés à l'origine, avec une logistique turque. Pour louable qu'ait été cette idée, son bilan économique n'est pas très bon, puisqu'il a fallu étudier le projet sur deux sites de montage, avec un volume à produire à Flins trop faible pour amortir correctement les investissements engagés sur ce site

Nous sommes typiquement en face de la « fausse bonne idée »

Le schéma ci-dessus met ce point en évidence les pièces détachées subissent un surcoût de 312 euros, la logistique est, elle aussi, pénalisée par les faibles volumes de pièces à transporter.

Enfin, nous retrouvons l'effet décrit à un chapitre précédent sur les amortissements. Le bilan entre les deux sites eut été moins défavorable si l'assemblage de la Clio IV avait été prévu en France plus en amont, et avec des volumes élevés.



Le faible volume produit avec ce modèle, mais aussi le faible engagement général du site « n'arrange pas les choses ».

Ainsi, sur la valeur de transformation, la main d'œuvre directe (taux de MOD des opérateurs : 276 euros) est directement imputable aux salaires, tandis que la main d'œuvre de structure (160 euros) est tributaire des coûts salariaux mais aussi des volumes produits, ce qui désavantage l'usine française, comme le montre le graphe précédent.

Mea culpa

Dans le cadre de la négociation sur la compétitivité, je reconnais volontiers que nous ne sommes pas allés jusqu'au bout des chiffres, pour démonter l'argumentaire de la direction¹⁰⁷. Celle-ci a chiffré la suppression de dépense occasionnée par les départs volontaires non remplacés à 300 euros par véhicule.

Ce qui est à prendre davantage en compte que les « économies » est le coût pour la collectivité de la suppression des emplois.

	PROJECTION 2016				630 000 Véh TDC véhicule moyen France
	Effectifs sortants	Masse sortants	% imputation Véhicule France	Masse France	
Fabrication	4 200	229,40 M€		170,93 M€	271 €
Usines carrosserie	2 553	139,45 M€	100%	139,45 M€	221 €
Usines mécaniques	1 647	89,95 M€	35%	31,48 M€	50 €
Ingénierie	750	60,00 M€	30%	18,00 M€	29 €
Tertiaire	1 350	108,00 M€	0%	0,00 M€	0 €
TOTAL	6 300	397,40 M€		188,93 M€	300 €

Pour le pays, la suppression de 6 300 emplois est une non dépense en France de 300 euros, soit 3 % du prix de revient de fabrication pour une Mégane ou une 306 donnée en exemple.

¹⁰⁷ Il n'est pas dans nos intentions de refaire, ici, plusieurs mois de négociation

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE ?

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?

RENAULT : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe ?

Chapitre 5 : l'alliance ou rien ?

« La Ruche bourdonne de bons petits soldats sortis tout droit des grandes écoles.
Du monde de la voiture, ils ne connaissent que celui des consoles de jeux.
Leurs « collaborateurs » sont des Équivalents Temps Pleins, leurs égaux : des concurrents, leurs supérieurs :
une place à prendre.
Et c'est ainsi à chaque échelon de la Ruche,
Les petits soldats sont faits de la sorte : ils et elles ne pensent pas, elles et ils suivent ... »

Extrait de *La Ruche, un monde à écrire*, 2015.

EUX ET NOUS

Les premières années de l'Alliance, les modules de formation consacrés à l'anglais et à la connaissance du Japon et de ses habitants ont été très importants¹⁰⁸. À juste titre, l'Entreprise estimait alors que la volonté, affichée au cours des négociations, de « *connaître l'autre, sa culture, nos différences* », devait être partagée par son personnel. Manifestement, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

L'Alliance et Renault

Pour les salariés de Renault, il existe un fort sentiment « *d'avoir tout donné et peu reçu* ». Cette assertion peut être contestée. Ce qui ne peut l'être, c'est la capitalisation des deux groupes, le nombre de véhicules vendus, deux fois plus pour Nissan, lequel dispose en outre d'une gamme plus fournie. Le rapprochement entre les deux sociétés n'a pas été un long fleuve tranquille. Pour les salariés de Guyancourt et de Rueil, les deux centres de R&D de Renault, « *le transfert se fait à sens unique, on donne tout, eux rien ...* »¹⁰⁹.

Malgré des efforts importants pour former le personnel aux charmes de la culture du pays du Soleil Levant, de ce côté-ci du globe, certains particularismes passent mal. D'une politesse exquise, nos collègues japonais disent oui à toute demande formulée, sans pour autant traduire dans les faits ces acquiescements. Nous avons fini par comprendre que la délicatesse de nos hôtes était un échappatoire, le *oui* signifiant « *Je vous ai entendu* » voire « *Je vous ai compris* », et non « *Je suis d'accord avec vous* ». Des anecdotes de ce genre doivent également circuler de l'autre côté de l'hémisphère.

Pour un salarié, il faut faire avec les particularismes locaux. Les relations avec Nissan auront permis d'apprécier malgré tout une autre culture, et de découvrir de bons produits. Les échanges linguistiques nous aurons rapidement montré que la pratique de l'anglais permet de « manager » des équipes, sans toujours se comprendre.

Pour expliquer le rapport entre les deux constructeurs, nous pourrions emprunter une image au judo : la partie japonaise s'est servie de l'Alliance comme d'un levier pour prendre l'ascendant sur la partie française. Un juge impartial pourrait se demander si l'arbitre de la rencontre n'avait pas aidé de manière insidieuse le Nippon? Pour la prise de décision au sein de l'Alliance, les deux sociétés sont à parité. En cas de désaccord, la majorité devrait revenir à Renault, puisque le PDG de ce groupe a une voix prépondérante. Mais si ce dernier endosse la casaque du Soleil Levant, la course est perdue d'avance.

Des approches différentes

L'approche respective des deux constructeurs pour concevoir un véhicule est totalement différente. Progressivement, la politique de Renault a été de laisser aux sous-traitants non seulement la fabrication mais aussi la conception et le développement des pièces et des fonctions. La relation avec les fournisseurs se traite dans le cadre d'un projet. Les inconvénients de ce système se font sentir régulièrement. Tant que des compétences existent en interne, un dialogue est possible. La situation devient plus problématique dès lors que cette compétence et les raisons qui ont prévalu pour une externalisation disparaissent : les coûts s'envolent comme par enchantement.

Ce phénomène s'est produit avec les sièges, externalisés chez un équipementier français au début des années 90, « *parce que ce n'est pas le cœur de métier d'un constructeur automobile* ». Au fil des cessions de cette activité, après divers déboires, Renault a dû relocaliser en interne une partie de l'assemblage de ces produits.

Chez nous, tout est une question de rapport de forces : faible avec les forts, forts avec les faibles. Dans nos relations avec les fournisseurs (qui sont probablement les mêmes que ceux de nos concurrents), priment le contact et la relation humaine. C'est d'autant plus important si votre bagage technique a quelques faiblesses. Le fournisseur vous en donne pour votre argent, à vous de bien « ficeler » votre demande : toute modification se paye.

La rotation trop rapide dans les postes est devenue un handicap majeur. Les pertes de connaissances suite à des départs non préparés fragilisent l'Entreprise. La promiscuité entre certains services et les

¹⁰⁸ Les cours d'anglais étaient indispensables pour permettre aux techniciens de ne pas ajouter du stress au stress. La « dérive naturelle » et la modification sociologique liées à l'arrivée massive de cadres (pour lesquels la maîtrise de l'anglais est exigée à l'embauche) en ont atténué l'importance.

¹⁰⁹ Site du *Monde*

fournisseurs a été qualifiée « *d'incestueuse* » par un directeur. Tant il est vrai qu'« *il n'est jamais bon que le maître soit le débiteur de son valet. À force, ce dernier commande* »

La situation semblerait tout autre chez Nissan, avec des possibilités d'intervention plus étendues, en particulier dans le domaine électronique¹¹⁰, ce qui permet d'avoir un dialogue avec les équipementiers. Pour ce que nous en savons du côté de Tokyo, les relations client-fournisseur sont beaucoup plus étroites que chez nous. Au Japon, l'achat d'un produit sous-entend que non seulement le produit soit conforme au cahier des charges, mais qu'il réponde aux attentes du client, voir les devance. Le fait que les équipementiers aient gardé des relations privilégiées avec un donneur d'ordre plutôt qu'avec un autre en est peut-être la raison. Le Japonais bénéficie d'un environnement industriel plus favorable, avec des équipementiers dans sa sphère proche. Tout système a son revers. Parfois qualifiée de *consanguine* cette promiscuité peut conduire le fournisseur à dormir sur ses lauriers et à se faire dépasser techniquement par la concurrence, ce qui pénalisera son client. De plus, les défauts qui avaient mis le Japonais dans une situation difficile semblent revenir, en particulier, une maîtrise des coûts pas toujours rigoureuse. Rien ne permet de confirmer que ce défaut n'existe plus. La Direction Générale est consciente du problème et lance régulièrement des comparatifs entre les deux savoir-faire.

Sans compter les rappels pour des défauts pour lesquels Nissan est, semble-t-il souvent concerné.

Des décisions contestables

Dans le cadre du rapprochement des directions convergées, trois des quatre directeurs sont japonais. Ces désignations très critiquée et pas seulement en interne. La presse n'est pas en reste :

« Trois des quatre directions communes entre Renault et Nissan seront occupées par des dirigeants issus de Nissan à compter du 1er janvier 2015.

Cette direction est l'une des quatre créées en mars, avec l'ingénierie, la fabrication-logistique et les ressources humaines. Objectif de cette nouvelle organisation: générer au moins 4,3 milliards d'euros par an d'économies nouvelles pour les deux partenaires d'ici à 2016. Dès le mois de mars, certains observateurs notaient déjà que Nissan récupérait la meilleure part. En effet, les deux directions les plus stratégiques - ingénierie et fabrication - étaient dirigées par des anciens Nissan.

Le mouvement s'accélère donc avec cette nomination. Dans la nouvelle organisation de l'alliance, ces postes deviennent de plus en plus importants. Jusqu'à présent, l'alliance donnait une feuille de route, que les responsables de Nissan et de Renault appliquaient en parfaite indépendance. Ce n'est plus le cas avec ces nouvelles directions. Leurs dirigeants disposent d'un véritable pouvoir hiérarchique sur les équipes de chacun des deux constructeurs.

La prépondérance de Nissan avait provoqué quelques grincements de dents du côté du constructeur français. En juin 2014, le directeur de la R & D de Renault, Jean-Michel Billig, allait plus loin en claquant la porte...

Depuis la prise de participation majoritaire de Renault dans Nissan, en 1999, les deux constructeurs se sont rapprochés pas à pas. Jusqu'à présent, chaque étape permettait de sauvegarder la culture de chacun et d'obtenir les résultats attendus. .. ».¹¹¹

Comme l'écrit le journaliste, ceci n'augure rien de bon, quant aux critères qui décideront de l'affectation des personnels et des technologies de l'un ou l'autre constructeur pour constituer les fonctions communes. Cette attribution a provoqué beaucoup d'interrogations auxquelles le PDG a répondu :

« Chaque responsable de fonction de l'Alliance a été nommé en fonction de son mérite et de son expérience, indépendamment de son pays et de son entreprise d'origine ». Chaque directeur Alliance a un devoir de neutralité : il est d'abord Alliance, c'est-à-dire qu'il travaille aux bénéfices de chacun des deux partenaires avant d'être Renault ou Nissan. ».

Si cette réponse - du PDG de Renault ou de celui de Nissan ? - reflète la réalité, elle est pour le moins désobligeante pour le « top management » du constructeur français, puisqu'elle sous-entend qu'aucun de ses membres n'a la compétence pour l'un ou l'autre poste en question. En disant cela, le PDG botte en touche : les personnes retenues sont évidemment compétentes, c'est la moindre des choses ! Mais la question est de savoir si le critère d'attribution numéro 1 n'a pas été l'Entreprise d'origine et ensuite le choix de la personne.

¹¹⁰ Le partenaire de Renault a dans ce domaine des moyens, entre autres, pour tester les calculateurs et les signaux d'entrées et de sorties

¹¹¹ Le Figaro 12 décembre 2014

Sur le sujet, une autre interprétation est plus probable : cette décision préfigure une redistribution des pouvoirs entre les deux groupes. Dans le schéma actuel où le PDG de l'Alliance est un Renault, ces nominations aux fonctions stratégiques que sont la R&D et la production auxquels il faut ajouter les achats s'apparentent à un contrôle voire à un verrouillage de l'Alliance par Nissan.

Cette interprétation est de facto confirmée par la composition du Comité de direction de l'Alliance, dans lequel siège le PDG , quatre cadres Nissan et deux cadres de Renault.

RETOUR SUR LE PASSE

Le rapprochement de directions convergées a été salué par le milieu de l'automobile et des investisseurs. Qu'il faille pour cela réinterpréter la charte importe peu. Seuls comptent les résultats. Alors ? Il ne s'agit pas, ici, d'anticiper sur l'impact de cette réorganisation, mais de poser le débat d'une gouvernance bâtie sur un « faux-semblant » et de se demander si, dès ses origines, l'Alliance Renault-Nissan n'était pas un leurre.

Cette question revient à s'interroger sur la relation entre les deux groupes et sur son évolution possible depuis que la mise en place des directions convergées a été décidée par Carlos Ghosn. C'est donc aussi se retourner sur les 15 années de l'Alliance.

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. Le faible pouvait compter sur le fort, ce qui devait-être le cas pour Renault en Chine par exemple

L'Alliance Renault-Nissan a répondu (peu de temps) à l'attente de ses négociateurs sur certains points :

« Les responsables de Renault et de Nissan ont - consciemment ou inconsciemment - pris en compte les trois approches : ils ont agi dans le respect des valeurs, ils ont pris en considération les interprétations divergentes et ils ont démontré la volonté de trouver les meilleures solutions grâce à création d'équipes biculturelles. »

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 »¹¹². Mais ces « piliers », inscrits dans la charte de l'Alliance, sont restées lettre morte.

L'accroc le plus visible a été, dans un premier temps, la suprématie de Nissan au sein de l'Alliance, « orchestrée » en interne, entraînant le déséquilibre dont nous avons parlé. La complémentarité, sauf exception, n'a pas réellement été prise en compte. Et bien sûr, la dernière réorganisation est la preuve d'une dérive grandissante.

L'Alliance est tombée dans les travers inhérents aux unions stratégiques, anticipés dès 2005 par certains juristes¹¹³ :

« Un des effets pernicioseux d'une alliance (stratégique ndlr) 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 »¹¹⁴.

L'approche culturelle très forte s'est délitée la « mauvaise maîtrise de l'anglais laisse peu de possibilité » non pas aux managers mais « aux hommes et aux femmes de terrain » de communiquer. Pour certains salariés, la non maîtrise de l'anglais est devenu un outil de sélection.

« *La vie ne repasse pas les plats* ». Au regard de la situation et du positionnement respectif des deux groupes au sein de l'Alliance, il faut malheureusement admettre l'échec de l'Alliance, dans sa version initiale. Les espérances (l'égalitarisme) que pouvait entretenir le Losange en 1999 n'ont plus de raison d'être.

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 ?

Comment se présente l'Alliance à la veille de ce regroupement ? Une union de deux groupes distincts l'un et l'autre partageant, *via* une filiale commune, diverses coopérations. Le rapprochement des fonctions convergentes entretient une incertitude supplémentaire, avec le transfert de leur gestion à une filiale. Les deux sociétés étant indépendantes, celle qui s'imposera dans RNBV aura la maîtrise de l'ensemble.

¹¹² « *Management interculturel. Une analyse de l'alliance ...* », déjà cité.

¹¹³ Cf. note 32.

¹¹⁴ Laurent Develle, *Point juridique*, 15 mai 2005, déjà cité.

La version automobile du « mariage pour tous » ?

Dès juin 2007¹¹⁵, dans le compte rendu d'une réunion consacrée à l'Alliance, les Clubs Mines-Stratégie et Mines-Automobile soulignent les limites de la relation entre Renault et Nissan : « *Ne vaut-il pas mieux un mariage légal, un vrai géant, plutôt que deux concubins qui ne se marient pas vraiment ?* ». Et de préconiser une solution radicale : « *Les deux parties ont intérêt à passer à l'étape suivante, la fusion, sinon cela finira par un divorce. Qui gagne le plus à la situation actuelle ? Normalement, le groupe le plus en difficulté pompe le savoir de l'autre. C'est lui qui a le plus à gagner. Ensuite ?* ».

Quelques années après, pour qualifier les relations entre Renault et Nissan le terme de *concubinage* est employé par plusieurs organes de presse. Par exemple, dans les *Échos* du 15 janvier 2014, un journaliste écrit :

« *L'alliance Renault-Nissan ressemble à un concubinage prudent, basé autour de différentes coopérations industrielles ciblées. Mais cet attelage atypique dépend toujours d'un seul homme et atteint ses limites* »¹¹⁶.

L'Usine Nouvelle et La Tribune qualifient¹¹⁷, elles aussi, de *concubinage* la relation entre les deux constructeurs. Elle font l'analyse suivante :

« *Cet attelage atypique atteint aujourd'hui ses limites. En raison notamment du déséquilibre entre les deux constructeurs. Aux débuts de l'Alliance, Renault vendait le même nombre de voitures dans le monde que pour Nissan. Quinze ans plus tard, Nissan pèse deux fois plus que Renault. Un décalage grandissant qui fait grincer des dents côté français, où certains jugent que Carlos Ghosn, quatre fois plus payé du côté japonais, a privilégié la marque nipponne. À l'inverse, avec son poids mondial, Nissan s'accommode-t-il encore de sa position minoritaire* »¹¹⁸.

Une intégration qui ressemble à une fusion

Les conséquences, prévisibles, de ce rapprochement sont éloignées des intentions de l'alliance Renault-Nissan conclue en 1999, à savoir le maintien strict de l'indépendance des deux groupes, de leur fonctionnement et de leur identité. Avant même qu'il ne soit question de rapprochement, les écarts de performances entre les deux groupes sont tels qu'ils induisent « mentalement » à faire de Nissan le leader et conduisent de fait à une satellisation de Renault

Dans sa communication, et plus précisément dans les propos de son PDG, l'Entreprise récusé le terme de fusion. Mais si ce n'est pas une fusion, c'est bien d'une inflexion stratégique, visant à passer à une mise en commun plus poussée, qu'il s'agit : « *Les équipes ne sont pas fusionnées, et les marques conserveront la main sur leur gestion commerciale, leur plan produit, leur design... Mais ces directions géreront des budgets communs, et devront harmoniser les process* ».

Ces propos, diffusés sur plusieurs médias, mettent en évidence que la litote est un art que pratique à merveille Carlos Ghosn. Car dire que les équipes ne seront pas fusionnées est inexact. Par contre est exact le fait que leurs « managers » seront dans une structure commune « franco-japonaise » et que les doublons seront supprimés.

Il s'agit donc bien d'un mixage, voire d'une fusion « technique ».

Concrètement, lorsque le projet sera mené à terme et s'il l'est, Nissan et Renault auront délégué de fait leur pouvoir décisionnel à une structure commune, que nous supposons être RNBV¹¹⁹.

La phase qui amènera la répartition des études entre les deux constructeurs sera vital pour l'un et l'autre. À ce stade, le handicap de Renault va se faire sentir. « *Les chats ne font pas des chiens* » : la proximité culturelle va jouer pour les équipes Nissan.

Dorénavant le double développement « c'est terminé », puisque les doublons ne seront plus possibles. Nous atteignons le nœud du problème. La création de la division convergée Ingénieries sera influencée ou contrariée par l'histoire des deux ingénieries.

¹¹⁵ Exposé sur les *Coulisses de l'exploit*. Échos de la séance commune aux Clubs Mines-Stratégie et Mines-Automobile du 6 Juin 2007, illustrant le caractère stratégiquement exemplaire de la construction et du lancement de cette Alliance.

¹¹⁶ « Ghosn face au casse-tête de l'alliance Renault-Nissan » Maxime AMIOT Les Échos le 15/01/2014

¹¹⁷ L'Usine nouvelle du 23 avril 2014

¹¹⁸ Les Echos 15 janvier 2014

¹¹⁹ Prudence excessive

Un prétexte

Portons à son crédit ce que lui accordent ses pairs au vu de la situation de Nissan et telle qu'elle nous apparaît : Carlos Ghosn, en tant que PDG, répond aux attentes des actionnaires du constructeur japonais. Ce qui, avec plus de 44 % du capital, permet à Renault de recevoir le « juste » retour de son placement et de satisfaire aux actionnaires.

Beaucoup de commentateurs confortent le « top management » en tirant des conclusions hâtives de la position de Renault. Pour résumer : le Français doit à lui seul son décalage avec Nissan. Quelque part, c'est génétique. Or ce déséquilibre est, pour nous, artificiel. Certes, il est avéré, mais il est le résultat d'une ligne politique, conséquence directe de la gouvernance de Carlos Ghosn.

Renault handicapé ?

La prédominance dont pourrait se prévaloir Nissan, dans cette fusion qui ne dit pas son nom, serait soi disant facilitée par la situation dans laquelle se trouve Renault. Assurément, les mauvais résultats du groupe Renault, par comparaison avec ceux de Nissan, placent la société française dans une position délicate. Mais curieusement, Carlos Ghosn¹²⁰ n'en est pas rendu responsable, alors que ceux de Nissan sont portés à son crédit. Pourquoi les mauvais résultats de Renault seraient-ils intrinsèquement liés aux gènes de ce constructeur et les bons résultats de Nissan mis au crédit de son manager ?

Pour quelles raisons Renault décroche-t-il par rapport à son partenaire et quelle responsabilité porte Carlos Ghosn ? En position de décideur chez Renault et chez Nissan, ce dernier développe une vision globale et mène sa stratégie au niveau de l'ensemble de l'Alliance, en jouant des opportunités que lui offrent les deux groupes.

Cette politique a jusque-là favorisé des décisions dont la cohérence et les résultats se révèlent nettement profitables à l'Alliance et à Nissan au détriment du groupe Renault, marqué par une perte d'identité, une absence d'investissement dans son outil industriel en France, une forte délocalisation de sa production vers les pays à bas coûts et une baisse alarmante de son offre produit.

Ce déséquilibre entre Renault et Nissan se traduit par les choix stratégiques que nous avons vus : le développement de Nissan en Chine (où Renault est absent) est un succès et continue de progresser. Pour le groupe Renault, les opérations Samsung et Dacia sont certes des succès, mais ce développement ne profite pas à la maison-mère Renault, dont la production en France se voit clairement sacrifiée du fait du transfert de la fabrication de différents modèles Renault vers ses partenaires, au détriment de l'emploi et de l'investissement en France. La décentralisation des études et de l'ingénierie de Renault vers des plates-formes internationales donne lieu de la même manière à des transferts de compétences et de technologie et à une diminution de l'activité en France.

Ce rapprochement est-il opportun ?

Le paradoxe est que cette fusion n'est pas dénuée d'intérêt et pourrait être une suite logique pour la consolidation de l'Alliance. De prime abord, cette stratégie est une opportunité pour le tandem Renault-Nissan. N'était-ce le désappointement partagé par une grande partie du personnel sur les retombées dues à l'Alliance ou par rapport à son implication dans les filiales, l'adhésion du personnel serait probable.

Les salariés, au moins dans cette partie-ci du globe, sentent bien que l'entreprise est soumise à toutes les rumeurs et que les choses ne peuvent rester en l'état. En quinze années « de vie commune », les deux parties connaissent les qualités et les défauts de l'autre. À juste titre, *Renault et Nissan seront indissociables*. Mais avec quel statut ? Au lieu du concubinage actuel, auquel aucune des deux parties ne saurait se soustraire, nous

¹²⁰ Dans son édition du 4 sept 2013, sous le titre « *Carlos Ghosn est-il un meilleur patron chez Nissan que chez Renault ?* », le journal La Tribune écrit :

« Cette question brutale mérité d'être posée, alors même que l'écart se creuse entre la firme japonaise en pleine croissance et un Renault à la traîne. A l'heure où il prend tous les pouvoirs à la tête de la firme française puisque le poste de numéro 2 y est supprimé, peut-on affirmer que le PDG a jusqu'ici privilégié le constructeur automobile japonais au sein de l'Alliance Renault-Nissan ? Devenu patron opérationnel du groupe nippon il y a quatorze ans, Carlos Ghosn gagne d'ailleurs... deux fois et demie plus au titre de Nissan (7,7 millions d'euros de rémunération d'avril 2012 à mars 2013) que de Renault (2,88 millions en 2012) dont il est le PDG depuis 2005. Dire que Carlos Ghosn a privilégié une entreprise plutôt qu'une autre est évidemment très difficile à démontrer. Et on ne peut pas reprocher au PDG, qualifié de sauveur au Japon, d'avoir si bien réussi chez Nissan. Il n'en reste pas moins que, à en juger par les simples faits objectifs, si Carlos Ghosn a bien géré la firme nipponne, on ne peut en dire autant de son travail chez Renault, en panne de croissance et dont les positions commerciales s'affaiblissent face à ses principaux concurrents depuis une dizaine d'années sur son marché intérieur européen. La faute notamment à des choix de produits pour le moins discutables avec des échecs flagrants comme celui de la gamme Laguna ».

devrions passer à un mariage de raison, dont le contrat reste à établir. Autrement dit, il est urgent de passer du partenariat stratégique à une fusion équilibrée et réfléchie.

Réussir ce passage, dans le respect des deux cultures, ferait de l'Alliance un véritable acteur automobile. La personne qui réussirait cette osmose serait un vrai « patron ». Mais il est peu probable que Carlos Ghosn soit en mesure d'endosser ce rôle.

Deux raisons s'y opposent.

La première : nous ne pouvons que déplorer les résultats négatifs de sa gestion, qui a inversé les positions respectives de Renault et de Nissan dans l'Alliance.

La seconde : à diverses occasions, le terme de *fusion* a été réfuté par le PDG des deux sociétés. Pourquoi une telle posture ? Pour respecter l'engagement pris par Louis Schweitzer de ne pas absorber la société japonaise et de la traiter en égal ? Non : la véritable raison réside dans la proportion actuelle des participations croisées. Une fusion, en l'état, porterait la firme de Billancourt à la tête de l'ensemble, ce dont ne veut pas notre PDG. Pour lui, l'officialisation ne pourra se faire qu'après remise en cause des participations croisées actuellement en vigueur, ce qui ne peut que sceller le destin de Renault.

Le 15 octobre 2012, s'est tenue une réunion dans « l'ancien 57 métal »¹²¹, devenu le centre de communication et dont la vente récente ne laisse plus, comme vestige de la présence Renault à Billancourt qu'un ancien immeuble de briques « le bâtiment X », avant un hypothétique retour du « Char de la grande guerre » lui-même symbole de ce que fut la RNUR.

C'est pour une tout autre raison que l'agence Reuters a publié le communiqué suivant :

« Renault et Nissan doubleront leurs synergies d'ici 2016. Pour y parvenir, les deux partenaires réfléchissent à un renforcement de leur holding Renault-Nissan BV, basée aux Pays-Bas, ont précisé plusieurs sources. Cette structure détient actuellement 100% des deux coentreprises chargées de piloter les synergies dans les achats et l'informatique.

En parallèle, des responsables de Renault et Nissan examinent également la structure de l'alliance, selon les sources interrogées par Reuters. Elles ont précisé que les discussions en étaient encore à un stade très précoce... »

Est-ce la recherche de synergies nouvelles qui pousse le PDG à vouloir renforcer les pouvoirs de RNBV et à revoir la structure de l'Alliance ? Deux ans avant l'annonce officielle, l'agence de presse déroule le film. Si l'objectif affiché est d'augmenter les synergies, il y a tout lieu de penser que les raisons officielles sont celles délivrées au cours de cette réunion à Billancourt : revoir les participations croisées et renforcer la filiale RNBV

¹²¹ Bâtiment conçu par l'architecte Vasconi, il devait être le phare de l'opération Billancourt 2000 : l'équivalent du TCR à Guyancourt.

RENAULT : UNE FIN ANNONCÉE

Où va l'Alliance Renault-Nissan ?

RENAULT : la marque d'un groupe ou une marque dans un groupe ?

Chapitre 6 : l'alliance vue d'ailleurs

« Des différences manifestes ... faisons une opportunité pour l'ensemble. Un ensemble où chaque marque reste indépendante pour éviter la cannibalisation ... La séparation des marques est garantie par l'identité technique et culturelle forte de chacune des entreprises plutôt que l'addition de nos chiffres d'affaires... »

Carlos Ghosn

Un dirigeant « doit être une personnalité intègre », « aussi exigeante dans l'exécution de ses propres actions que dans celles des autres ».

Carlos Ghosn, dans « *24 leçons de management* ».

CONCLUSION

Nous devons éviter le piège de regarder l'Alliance sous le seul point de vue de la situation de Renault. L'exercice est en effet délicat. Les résultats de l'Alliance, prise comme une entité, sont bons. Nous en connaissons la raison : elle s'appelle Nissan. La suite est connue : le constructeur japonais porte l'Alliance et pallie l'absence de résultats de Renault.

À ce stade, le doute n'est pas permis, la suprématie de Nissan sur Renault est réelle. Au sein de son propre groupe, la marque au Losange se fait doubler par sa filiale Dacia. Alors, retour à la case départ, et au quatrain du préambule : s'agit-il d'un essai pour rien ?

Non, bien au contraire, car le visage que montre « l'alliance entre Nissan et Renault » est aujourd'hui celui d'une « alliance-fusion », maintes fois réfutée par Carlos Ghosn, mais qui s'est bel et bien substituée à « l'Alliance stratégique » proclamée par les signataires de l'accord du 27 mars 1999. Cette transposition met en évidence le fait que, comme toute union stratégique mal conduite, l'Alliance a accentué le clivage, prévisible, entre les deux partenaires, entraînant un déséquilibre qui, par ricochet, amplifie l'impression d'une « alliance-fusion » :

« Un des effets pernicieux d'une alliance (stratégique, ndlr) peut également consister à renforcer l'un des partenaires au détriment de l'autre et ainsi de créer un concurrent ou un concurrent potentiel dont on se serait bien passé au moment de la signature des accords¹²² ».

Nous avons fait le double constat suivant :

- 1° Un déséquilibre croissant au détriment du groupe français entre les deux partenaires de l'ALLIANCE Renault-Nissan
- 2° Un effacement, au sein du groupe Renault, de la marque au losange par rapport aux autres marques.

À lire les bilans respectifs, nous pourrions nous demander qui a sauvé qui, en 1999 ! Aujourd'hui, le Japonais et le Français ne font pas la même course. L'un, Nissan, est en formule 1, en empruntant au passage le savoir-faire du second, Renault, lui, mouline en formule 3 000.

« Carlos Ghosn a-t-il mieux géré, in fine, Nissan que Renault, les deux entreprises dont il est le PDG ? »

Si nous nous référons à de simples faits objectifs, la réponse est sans ambiguïté : les chiffres sont là. Le groupe Nissan a mieux profité de la gouvernance de Carlos Ghosn que le groupe Renault. La création de la valeur est essentiellement chez Nissan. Le constat sans appel : Nissan vend globalement deux fois plus que Renault.

A cette première interrogation, voici notre réponse, déjà montrée dans le chapitre sur les forces et faiblesses de Renault :

« le choix de Carlos Ghosn, PDG de Renault, de ne pas investir en Chine et aux USA a divisé par deux le développement du constructeur français. Dans le même temps, la décision de Carlos Ghosn, PDG de Nissan, d'investir en Chine et aux USA a multiplié par deux le développement du constructeur japonais ».

	2013	2012	2010	2005	2004
	8 264 821	8 097 197	7 276 398	6 131 176	5 786 167
NISSAN	5 102 979	4 940 233	4 080 588	3 597 748	3 295 830
RENAULT	2 628 208	2 550 278	2 625 796	2 533 428	2 490 337
LADA	532 634	608 778	570 014		
CHINE immat NISSAN	1 266 167	1 180 000	1 023 638	297 270	155 803
USA immat NISSAN	1 248 421	1 141 656	908 570	1 076 670	985 989
NISSAN sans Chine & USA	2 588 391	2 618 577	2 148 380	2 223 808	2 154 038

¹²² Laurent Develle déjà cité.

Environ 50% de l'activité de Nissan est réalisée sur le marché nord-américain et chinois. Ainsi que cela a été dit sur les autres pays où ils sont implantés, respectivement, les deux constructeurs font le même volume de vente.. Il y peut-être, ce qui reste à prouver des bonnes raisons pour justifier cette décision. Le résultat ne peut-être esquisser, pour Renault cette absence, qui devrait être comblée prochaine, est un handicap.

Mais la question des salaires ne peut être esquissée.

À tort ou à raison, ce qui est assimilé à un traitement de faveur au profit de Nissan trouverait sa source dans les « émoluments » perçus par le PDG de Nissan. Il commence à se dire que le salaire en yens n'est pas étranger à la conduite des affaires des deux groupes et de l'Alliance. La chose est plus qu'évoquée par le monde journalistique. Ce qui revient à la question suivante : « *Peut-on affirmer que Carlos Ghosn a privilégié le constructeur automobile nippon au sein de l'Alliance Renault-Nissan ?* », écrit la Tribune sur son site internet du 21 janvier 2012.

Nous avons apporté un certain nombre d'éléments qui devraient permettre de répondre par l'affirmative à la question du journal, et chacun de se positionner sur la hiérarchie à donner entre salaire et travail. Mais nous ne voudrions pour rien oublier les efforts mémorables de notre PDG pour garder la place n°1 dans ce domaine.

La question est posée, une autre suit :

Ce résultat tient-il d'une volonté délibérée de Carlos Ghosn, ou s'est-il imposé à l'intéressé ? Car il est possible aussi que le PDG à la triple casquette ait laissé faire¹²³, débordé par les événements. Cette seconde interprétation est désobligeante¹²⁴. L'est-elle moins que le doute quant à un manquement, éventuel, au devoir de probité ? Mais avant qu'un tiers en donne une autre, elle est plausible. En effet, au sein du groupe Renault la marque Dacia sous la gérance de Carlos Ghosn s'est développée, comme Nissan, alors que dans le même temps, la marque historique perdait des parts de marché. Nous avons souligné qu'au même titre que des « ressorts » ont permis à Nissan de rebondir, Dacia a su apparemment saisir, l'opportunité que Renault ou les circonstances lui ont offerte de construire une entreprise automobile. N'y aurait-il pas là une contradiction avec le raisonnement selon lequel la marque Renault serait délibérément mise à l'écart ?

Carlos Ghosn ne peut être tenu directement responsable de tout ?

Certes mais il est difficile de croire que le PDG des deux groupes se contente, tout joueur de bridge qu'il soit, de faire le mort dans les conseils d'administration. Il entre dans ses compétences de ne pas laisser les événements s'imposer. C'est d'autant plus vrai pour le rapprochement des directions convergées qu'il a décidé. Et puis, ne serait ce pas en retour désobligeant que de penser à plus forte raison d'écrire que Carlos Ghosn ne sait pas où il va ?

Sur un autre plan, Carlos Ghosn revendique le titre de « grand patron », bien qu'il ne soit pas le propriétaire de l'un ou l'autre des deux groupes qu'il dirige. C'est son droit, mais alors, il est de son devoir de ne pas laisser le groupe Renault en déshérence

Trop d'observateurs sont condescendants envers la firme de Billancourt. Certes nous avons parfois donné un « coup de main au mauvais sort » mais de là à penser que l'Alliance au lieu d'être un début serait un fin annoncée ?

Mais qu'en est-il chez Nissan ?

Nous avons vu, dans le chapitre sur les synergies et les transactions entre les deux groupes, que les résultats de Nissan en la matière suscitent un débat sur la maîtrise de la gestion du groupe. Nous pourrions souligner que Nissan est très bien implanté en Chine et aux USA, mais une crise dans l'un de ces deux pays pourrait le mettre dans une situation délicate. Ses résultats sont, certes, de loin meilleurs que ceux de Renault, mais :

« Son chiffre d'affaires, sur l'exercice 2013, a bondi de 20 % à 10 482 milliards de yens (78 milliards d'euros) et son bénéfice opérationnel de 13,6 % à 498 milliards de yens (3,7 milliards d'euros). Soit une marge de 4,7 % ... qui n'a rien d'extraordinaire face aux 6,3 % de son compatriote Honda ou aux 9 % de Toyota. Volkswagen avait, lui, enregistré une marge de 6 %. Nissan est loin des 8 % de marge promis pour la fin de l'année fiscale 2016 par Carlos Ghosn, PDG de Renault et Nissan,

¹²³ Le comportement des salariés et de leurs hiérarchies serait intéressant à regarder. En ce qui concerne la partie *corporate*, tous les genres cohabitent : résignation, désabusement, empressément ...

¹²⁴ Cette assertion renvoie à la capacité, à la compétence de l'intéressé.

dans le plan « Nissan Power 88 ». Et encore, les résultats de Nissan sont-ils fortement redevables - comme ceux de Honda et Toyota - à la dépréciation d'un quart du yen face à l'euro, de 20 % face au dollar !

La moindre rentabilité de Nissan par rapport à ses compatriotes s'explique notamment par une présence historiquement inférieure sur le très lucratif marché américain. Nissan pâtit également d'une valeur de marque inférieure. Aux États-Unis notamment, mais pas seulement, les Nissan se vendent moins cher que les voitures de ses deux rivales japonaises. La satisfaction des consommateurs concernant les produits Nissan est, il est vrai, sensiblement moins bonne, dans les enquêtes mondiales »¹²⁵.

Cette dernière affirmation trouve sa justification dans le tableau plus haut

	2013	2012	2010	2005	2004
	8 264 821	8 097 197	7 276 398	6 131 176	5 786 167
NISSAN	5 102 979	4 940 233	4 080 588	3 597 748	3 295 830
RENAULT	2 628 208	2 550 278	2 625 796	2 533 428	2 490 337
LADA	532 634	608 778	570 014		
CHINE immat NISSAN	1 266 167	1 180 000	1 023 638	297 270	155 803
USA immat NISSAN	1 248 421	1 141 656	908 570	1 076 670	985 989
NISSAN sans Chine & USA	2 588 391	2 618 577	2 148 380	2 223 808	2 154 038

En dix ans les ventes de Nissan augmentent de 260 000 aux USA, en Chine elles flambent.

Bref, tout semble indiquer que la gouvernance de l'Alliance part à la dérive.



Sur le rapprochement

Depuis « l'affaire » des espions en 2011, la gouvernance ne fait plus autant l'unanimité.

Préparation d'une succession ? Les états-majors des deux constructeurs ont été remaniés.

Plus que jamais, la gestion de Carlos Ghosn, qui cumule depuis 2005 trois postes de PDG (ceux des deux constructeurs et celui de l'Alliance), soit dix années de gouvernance sans partage et sans contrôle, donne une fâcheuse image d'autocratie.

Carlos Ghosn se trouve face à une situation qui devient délicate pour lui. En laissant dériver la gouvernance des deux groupes, ces derniers se sont éloignés l'un de l'autre. D'un partenariat stratégique, la relation avec Nissan évolue vers une « fusion-acquisition »¹²⁶. « La combinaison des ressources en les intégrant au sein d'une seule entité, aurait pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs », dont aujourd'hui nous avons tout lieu de craindre qu'elle ait Renault pour victime.

La position dans laquelle se trouve le groupe français se prête en une accusation directe à l'égard de Carlos Ghosn dont tout confirme qu'il a favorisé Nissan. Devant les critiques, fondées, d'un traitement de faveur au profit de la marque japonaise, Carlos Ghosn ne peut laisser la marque Renault tomber en déliquescence sans réagir. Il doit effacer l'impression qu'il donne d'un PDG qui « vendrait » les (beaux) restes de l'ex RNUR, à la société japonaise, sauvée par elle de la faillite¹²⁷. D'autre part, il doit resserrer les boulons vis-à-vis de Nissan, qui fait cavalier seul et stopper ses velléités d'émancipation par rapport à l'Alliance.

¹²⁵ Pour Alain-Gabriel Verdevoye, in *La Tribune* du 12/05/2014, les campagnes de rappel qualité deviennent récurrentes.

¹²⁶ Voir le chapitre 2

¹²⁷ Exagération ? me dirait un ancien administrateur. Au moins, je suis en phase avec :

a) Le secrétaire général de la CFDT, Laurent Berger, qui a estimé que « Le problème de Renault, comme celui de PSA, est un problème de stratégie », ajoutant que le PDG Carlos Ghosn "aurait plutôt tendance" à avantager Nissan. "Il faut s'interroger sur la stratégie de Renault et sur la stratégie de son PDG" cité par CHALLENGES le 21 janvier 2013.

b) Le journaliste de la *Tribune* du 7 mai 2013, qui pose la question : « Le double PDG, Carlos Ghosn, dont la rémunération est beaucoup plus importante au titre de Nissan que de Renault, a-t-il privilégié l'un aux dépens de l'autre ? » et qui poursuit : « Un rappel indispensable : au moment du mariage Renault-Nissan, en 1999, les deux constructeurs étaient à peu près de taille équivalente. Aujourd'hui, le groupe nippon est globalement deux fois plus gros que l'ex-Régie et bien plus rentable ».

Dans le court terme, il doit éviter :

- soit une absorption, trop visible, de Renault par Nissan, ce qui ferait mauvais genre.
- soit une implosion de leur union.

La démarche du PDG est évidente. Le rapprochement des directions convergées est un passage en force. Comme nous le savons, le rôle de la filiale RNBV va s'en trouver renforcé, les liens entre les deux constructeurs seront plus étroits. Alors, il pourra dessiner une alliance à sa convenance et assoir sa succession. Mais il est clair que dans son schéma, Renault n'a pas sa place en tant que constructeur automobile.

UNE FIN ANNONCÉE

Renault réduit à un nom de marque !

Ne nous cachons pas derrière notre petit doigt : Renault devient une marque parmi toutes celles du *Groupe RNBV*, ex *Alliance Renault-Nissan*. Sa place en tant que constructeur est sans conteste l'enjeu de ces prochaines années. Accepter le rapprochement des directions convergées en l'état, c'est faire preuve d'un angélisme consternant, ou plutôt d'une intelligence coupable.

À cet égard, je ne peux que regretter qu'une organisation syndicale, la mienne¹²⁸, puisse donner un blanc-seing à la réorganisation en cours après avoir dressé un diagnostic sans complaisance de la situation de Renault.

Et si une évolution dans un sens favorable au constructeur français ? Cela ne changerait en rien notre conclusion. Vis-à-vis des actionnaires, en particulier de l'État français, l'Entreprise publiera un bilan plus présentable. Mais, l'analyse de la gouvernance de ces dernières années nous a montré que « *le chien ne mord pas la main qui le nourrit* ».

Une autre gouvernance

Il convient de rappeler que :

- Renault possède 43,4 % des actions de Nissan et ce dernier 15 % du capital du français. Pourtant, la prédominance est donnée à cette dernière. Nous assistons là, à un hold-up par consentement mutuel¹²⁹.
- Renault a sauvé Nissan, puis Dacia et Samsung de la faillite, et non l'inverse. Le mandat du Conseil d'Administration n'est pas de réduire Renault en une sous-marque de Nissan.

La présence de Carlos Ghosn à la tête de l'entreprise doit être posée. D'aucuns prétendent que sans lui l'Alliance n'existe plus. C'est à voir ! En tout cas, avec lui Renault, c'est fini !

L'attitude des pouvoirs publics français est incompréhensible face à la désindustrialisation patente de Renault France. Une intervention des représentants de l'État au Conseil d'Administration est plus que jamais nécessaire : laisser faire les choses serait inadmissible et serait une caution apportée à la politique de Carlos Ghosn.

Nous n'avons aucune information sur la participation effective ou non du Conseil d'Administration dans la gestion de l'Entreprise¹³⁰.

En conclusion, cette « fusion » des fonctions opérationnelles est :

- l'ultime avatar de la prise de contrôle indirecte par Nissan,
- la mise sous « tutelle » des actifs industriels et du savoir-faire de Renault,
- le rééquilibrage des participations croisées entre les deux constructeurs au détriment de Renault.

Très rapidement, au-delà du leadership, se posera la question de savoir quelle sera la nationalité du nouvel ensemble.

¹²⁸ « *Renault en danger* », *op. cit.*

¹²⁹ Si le *concubinage* qualifie la relation entre Renault et Nissan, ne faut-il pas parler d'*inceste* pour désigner celle entre RNBV et ses deux maisons mères ?

¹³⁰ P. Alanche, *op. cit.*

ÉPILOGUE : PROPOSITIONS

Nous nous sommes efforcés de montrer, par cet essai, le besoin urgent pour le groupe Renault de s'affirmer vis-à-vis de son partenaire de l'Alliance et pour la marque éponyme, de retrouver une place de leader face aux autres marques de son groupe.

Les axes de cette stratégie sont clairs :

- Conquérir de nouveaux marchés Chine, USA, mais aussi certains marchés dit *de niches*, en particulier ceux du continent asiatique.
- Redevenir un constructeur « vertical », par la réintégration dans l'ingénierie des systèmes et par l'acquisition de nouveaux moyens. L'idée émise de maîtriser le cœur de métier par des moyens propres à l'entreprise doit être prise en considération. En particulier, l'accent doit être mis sur le contrôle des fonctions qui, faute de moyens ou dont l'intégration en interne n'est pas envisageable, sont externalisées.
- Acquérir des compétences, si ce ne n'est directement au moins par l'intermédiaire de participations, dans les nouveaux composants, batteries, électronique de puissance. Pourquoi pas une partie du multimédia intégrée, et une filière électronique ? L'objectif doit être de créer un pôle de partenaires.
- Développer la gamme plus étendue vers les micros véhicules particuliers et utilitaires légers et vers le haut de gamme et le développement d'une large gamme d'hybrides rechargeables.
- Relocaliser l'appareil industriel et technique en France.

Nos relations avec Nissan doivent-être redéfinies

Nous devons mener une évaluation sans concession de la période écoulée. Il nous faut éviter tout clash qui serait dommageable pour les deux parties. Trois hypothèses sont étudiées : la continuité, la séparation, la fusion. Si la raison et l'intérêt de Renault plaident pour une séparation qui n'est pas encore devenue inéluctable, à minima pour un rééquilibrage « industriel ». Cette hypothèse doit être prise en compte.

Durant la période transitoire, chacune des deux sociétés doit avoir ses propres organes dirigeants. Concrètement, la fonction de PDG de l'une et l'autre ne peut être tenue par la même personne. Les relations entre les deux groupes doivent être celles définies lors de la signature de l'Alliance le 27 mars 1999.

Reconstruire un outil technique et industriel en France

Si, par définition, la conduite de la politique industrielle est du ressort de l'Entreprise, le personnel est en droit d'en connaître la réalité. Un dialogue « franc et loyal » doit s'instaurer entre l'Entreprise et les organisations représentatives du personnel, ce qui implique, *a minima*, que les deux parties disposent d'informations sincères sur la situation de l'Entreprise. Ce qui n'implique nullement la recherche de solutions communes.

La discussion sur la compétitivité devrait être continuée, en posant tous les problèmes. Si, pour être clair, la rentabilité des sites est une réalité, elle n'est qu'un élément d'une politique industrielle.

Les bases d'une réindustrialisation en France par le groupe Renault à partir des volumes définis par l'accord de compétitivité, est un bon départ¹³¹.

L'engagement de l'Entreprise de fabriquer 820 000 véhicules au-delà de 2016, équivaut à une capacité installée d'environ 1,1 million de véhicules. Pour respecter sa signature le groupe doit dès à présent « se mettre en ordre de marche ».

¹³¹ Nous avons fait état qu'une redéfinition de l'appareil industriel du groupe en France est en train de s'opérer. Sur les cinq sites français trois sont dédiés aux véhicules utilitaires : Maubeuge, Batilly et maintenant Sandouville, qui concentrent 40 % de la production des utilitaires du groupe Renault en France. Le site nordiste assemble également des Citan un utilitaire de Mercedes. L'usine de Douai a été modernisée pour assembler le « haut de gamme » de Renault, avec l'arrivée du nouvel Espace, puis de la Laguna et des nouvelles générations de Scénic. Flins devient la tête de pont de Nissan avec la promesse d'y fabriquer 132 000 Micra. Potentiellement suivant le standard de production Douai, Flins peuvent fabriquer chacune 220 000 voitures particulières, Maubeuge des utilitaires type Kangoo soit 660 000 auxquels s'ajouteraient environ 200 000 utilitaires des deux derniers sites, soit une capacité globale de 860 000 véhicules.

Rappelons au passage l'accord 13 mars 2013 :

Ainsi, à l'horizon de l'année 2016, et alors que les Marchés Toutes Marques (MTM) Europe et France pourraient se situer à des niveaux correspondants à ceux prévus à ce jour (estimés aux alentours de 16 millions de véhicules), Renault s'engage à une activité minimum de 710 000 véhicules en France répartis à raison de 630 000 véhicules Renault et 80 000 minimum provenant de partenaires. Ce volume permettant aux sites mécaniques et logistiques établis en France de maintenir voire de développer leurs propres activités. Renault se donne comme cible un volume de 820 000 véhicules fabriqués en France par an au-delà de 2016.

Une redéfinition de l'appareil industriel du groupe en France est en train de s'opérer :

Sur les cinq sites français, trois sont dédiés aux véhicules utilitaires : Maubeuge, Batilly et maintenant Sandouville, qui concentrent 40 % de la production du groupe Renault en France. Jusqu'à présent, tant les sites de production que celui de Villiers Saint-Frédéric, qui concentre les bureaux d'études dédiés à ce créneau, ont plutôt bien réussi.

L'usine de Douai a été modernisée pour assembler le « haut de gamme » de Renault, avec l'arrivée du nouvel Espace, puis de la remplaçante de la Laguna et des nouvelles générations de Scénic. Le redimensionnement de l'usine, sa situation géographique, dans un bassin à forte densité universitaire et industrielle et sa relative proximité avec la région parisienne méritent que le groupe Renault revoie sa politique du haut de gamme. À partir de cette situation, faire de Douai un site pilote pour des véhicules à haute valeur ajoutée pourrait être une opportunité.

Flins devient la tête de pont de Nissan, avec la promesse d'y fabriquer 132 000 Micra. Cette annonce doit être comprise pour ce qu'elle vaut : un sursis pour Flins, obtenu dans le cadre de l'accord de compétitivité. L'autre aspect, non négligeable, est sa signification : celle de la rentabilité des sites français. Si le site de Flins a été choisi par le PDG de Nissan, c'est qu'il répond aux critères de marge exigés par le groupe, ce dont nous ne doutons pas (ce raisonnement vaut aussi pour Maubeuge, qui assemble l'utilitaire de Mercedes).

Il n'en demeure pas moins qu'il est légitime de s'interroger sur la cohérence de la stratégie suivie par la Direction Générale. Si les intentions de l'Entreprise sont sincères, des investissements pour remettre cette usine au niveau de Sunderland devraient être programmés. Et dans ce cas, il ne serait pas absurde que les véhicules « haut de gamme » du programme *Entry* y soient assemblés.

Par contre, au niveau technique, les ingénieries France doivent rassembler toutes les compétences nécessaires :

- Les centres techniques de l'étranger, RTX, sont les mieux placés pour faire l'interface entre le central et leurs clients. Mais cette reconnaissance ne doit pas conduire à une dispersion du savoir-faire. L'exemple en a été donné par le succès de la Logan, conçue et développée par le TCR et non par un bureau d'études en Roumanie qui, à l'époque de la création de ce modèle, n'existait pas. De la même façon, le succès de la gamme *Entry* en Russie, au Brésil, voire en Allemagne, ne doit rien à une localisation dans ces pays. Mais bien évidemment, les spécificités locales doivent être prises en compte le plus en amont possible.

- La verticalité et l'acquisition de nouveaux systèmes doivent se faire à partir du Technocentre. Là aussi, on peut imaginer des antennes dans les filiales ou dans les zones où la marque est bien implantée, mais sous le contrôle du central. C'est une erreur de décider que les systèmes de navigation de nos véhicules doivent être délocalisés en Corée ou confiés à des sous-traitants japonais, sous le prétexte que l'industrie électronique a ses principales sources en Asie. 1°. Le résultat n'est pas garanti 2° Cette décision participe à une perte de savoir-faire et de compétence de Renault et 3°, nous appauvrissons le tissu industriel du pays¹³².

Quelles qu'en soient les raisons la stratégie menée depuis deux à trois lustres produit ses effets : le groupe Renault n'est plus un constructeur majeur.

¹³² À la vérité, cette « avancée » contribue à rendre Renault captif de Nissan. Une situation identique s'est produite avec le centre technique en Inde. Dans ce cas, il s'agissait de la délocalisation de la programmation de nos calculateurs.

« NISSANIALISATION RAMPANTE »

Le schéma suivi par « *Carlos Ghosn et de ses conseillers, consiste à renforcer les liens industriels entre les deux enseignes, depuis la phase de R&D jusqu'à la production*¹³³ ».

C'est la première phase d'un plan, elle appartient pour l'essentiel, déjà, au passé. Des quatre directions clés dont le rapprochement est décidé, trois : Achats, Logistique/Fabrications et Ressources Humaines sont d'ores et déjà des fonctions communes, euphémisme pour masquer le terme de filiale. La dernière, les Ingénieries, est en cours de l'être.

La deuxième phase est annoncée dans le document de référence de l'assemblée des actionnaires du 30 avril 2015 :

« 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 »

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 pour les actionnaires.

RENAULT c'est RENAULT ! Carlos Ghosn septembre 2000

Renault possède une participation importante dans Nissan. Pour reconstruire un groupe automobile, l'emploi des ressources issues de cette participation doit être envisagé.

Plusieurs solutions s'offrent à Renault : réinvestir les sommes perçues dans le cadre des participations croisées, vendre des actions de Nissan, voire utiliser les liquidités du groupe. L'une ou l'autre ont leurs avantages et leurs inconvénients, elles n'ont pas la même signification politique. Les deux premières, même adaptées, sont synonymes de rupture... La troisième laisse une porte ouverte à l'alliance.

Le groupe Renault pourra alors « *investir ces liquidités dans le développement de modèles positionnés dans les segments les plus en vogue – crossover, berline, etc. – et se mettre ainsi à la hauteur de son allié* » mais il doit conformément à l'Alliance redevenir un constructeur autonome.

LUI ET NOUS

Il ne s'agit pas simplement d'une histoire de volume : certains constructeurs, avec moins de voitures s'en sortent mieux. Contrairement à l'opinion de notre PDG actuel, nous sommes persuadé que l'ancrage de Renault sur son territoire historique n'est nullement incompatible avec des niveaux de rentabilité qui permettent de satisfaire l'actionnaire, d'assurer sa pérennité et de faire face à ses responsabilités envers son personnel et son environnement.

La finalité d'une entreprise est de créer du profit pour se développer et s'adapter aux évolutions. Ne pas accepter ce schéma mènerait à une impasse. Pour se développer, l'entreprise peut compter sur son personnel, dont le travail permet à la fois de répondre aux attentes des clients et de dégager du profit pour investir. Elle a donc des obligations vis-à-vis de ses actionnaires, mais aussi vis-à-vis de son personnel.

Pour la Direction de l'alliance, cette préoccupation de l'emploi a disparu. Cette préoccupation va de pair avec l'idée d'une industrie automobile sur le territoire national qui existe chez une partie de l'encadrement de Nissan et de Dacia. Ce qui répond à notre question sur la progression de ces deux « constructeurs » que Renault a sorti du gouffre.

La morale serait sauvegardée si le constructeur japonais réglait à Renault le juste prix de son sauvetage. Dans ces conditions, une véritable fusion des deux sociétés respectueuses de leur histoire réciproque serait envisageable, pour que vive l'Alliance de Renault et de Nissan

¹³³ Core business journal le 23 spt 2013

BIOGRAPHIE

Pour cet essai, je me suis permis de faire appel à différentes sources, que je remercie :

- Les organes de presse : le Monde, Challenges, le Nouvel Observateur, la Tribune, le Figaro, les Échos, l'Express, l'Expansion, l'Usine Nouvelle, Libération
- L'agence Reuters
- Documents Renault
- Site de l'organisation internationale des constructeurs automobiles OICA
- Comité des constructeurs automobiles français CCFA
- CFDT Renault ouvrage collectif « RENAULT EN DANGER » éditeur l'Harmattan
- Site de Michel Freyssenet
- Site de Michel Holtz
- Site d'Alain-Gabriel Verdoye
- Fiches-auto.fr
- « *Dans les coulisses de l'Alliance Renault-Nissan* », intranet Renault
- Olivier Masclef, « *Altruismes et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance, le cas Renault-Nissan* » in Revue française de gestion 2012/4 (n° 223) & groupe ESC Dijon Bourgogne.
- Pierre Alanche, « *Renault côté cour. Un salarié au conseil d'administration* », Les éditions de l'Atelier.
- Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer, *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan* », in Management & Avenir, 2009/2 (n° 22), Management Prospective Ed.
- Audrey Rouzies in *13ème Conférence de l'AIMS*. Normandie. Vallée de Seine 2, 3, et 4 juin 2004
- COB notes d'opération sur Renault
- IESF – Cahier n°12 par le Comité Transport
- Conférence Automobile Business Club organisée le 3 juillet 2014 par l'Usine Nouvelle citée par le CCFA
- Rapports du Sénat, dont celui de la commission N° 347
- Échos de la séance commune aux Clubs Mines-Stratégie et Mines-Automobile du 6 Juin 2007, « *L'alliance Renault Nissan Un exploit dans les règles* »
- Georges Douin, « *Les coulisses de l'exploit* ». Présentation à *L'École de Paris du Management*, avril 2002
- « *L'alliance Renault Nissan : un exploit dans les règles* ». Échos de la séance commune aux Clubs Mines-Stratégie et Mines-Automobile du 6 Juin 2007.
- « *Rapport mondial sur les salaires 2014/2015* », Bureau international du Travail, 1211 Genève 22, Suisse
- Les Douanes françaises et le site « kiosque »
- Direction Générale de la Compétitivité et des services DGCIS : « *Réalités industrielles* », mai 2014
- Rapport mondial sur les salaires, BIT Genève
- CESE, commission du 7 février 2012
- Point juridique, 15 mai 2005, par Laurent Develle

RENAULT hier et aujourd'hui Demain NISSAN RENew ?



Montage de l'auteur

« Chaque responsable de fonction de l'Alliance a été nommé en fonction de son mérite et de son expérience, indépendamment de son pays et de son entreprise d'origine ». Chaque directeur Alliance a un devoir de neutralité : il est d'abord Alliance, c'est-à-dire qu'il travaille aux bénéfices de chacun des deux partenaires avant d'être Renault ou Nissan ».

Carlos Ghosn

« Chaque PDG de l'Alliance a été nommé en fonction de son mérite et de son expérience, indépendamment de son pays et de son entreprise d'origine ». Chaque PDG Alliance a un devoir de neutralité : il est d'abord Alliance, c'est-à-dire qu'il travaille aux bénéfices de chacun des deux partenaires avant d'être Renault ou Nissan ».

D'après Carlos Ghosn