

**le dossier de l'express**

RENAULT, monument en péril

La descente aux Enfers de Carlos Ghosn précipite le constructeur français dans la tempête. L'alliance avec Nissan est plus que jamais nécessaire pour faire face aux défis du virage électrique.

Par Emmanuel Botta

C'est l'un de nos derniers fleurons industriels. Une marque blottie dans le cœur des Français. Mais aussi un géant ultrafragilisé, depuis que son iconique patron est spectaculairement passé du capitole des dirigeants craints et adulés à une geôle tokyote. Renault (180 000 salariés dans le monde, 58,8 milliards de chiffre d'affaires en 2017) était devenu sous le règne de Carlos Ghosn et par la grâce d'une alliance avec les japonais Nissan et Mitsubishi le plus gros constructeur automobile de la planète. Comme une rémanence des jours heureux, l'entreprise s'apprête d'ailleurs à publier des chiffres 2018 meilleurs que jamais. Sauf que les mois qui s'annoncent sont plus que périlleux. Le mariage avec Nissan est fragilisé, les relations entre les deux entreprises sont déléteres, et les questionnements sur la stra-

tégie du groupe face aux enjeux de la révolution du véhicule électrique et de la voiture autonome se font aujourd'hui ressentir plus cruellement que jamais... Après le démantèlement d'Alstom, la débandade de Lafarge, la disparition de Pechiney, l'effondrement d'Areva... c'est une nouvelle angoisse pour la grande industrie française, laquelle disparaît peu à peu des radars mondiaux.

Ce n'est pas peu dire que la mission qui attend Jean-Dominique Senard, le tout nouveau président de Renault (et jusqu'alors capitaine de Michelin), est à haut risque. Ce jeudi 24 janvier, devant les membres du conseil d'administration, l'homme a fait de l'anti-Ghosn, « avec un discours centré sur la transparence et le dialogue », raconte un proche du constructeur. Un virage à 180 degrés après les deux décennies autoritaires qu'a connues la marque au losange. Et il y a urgence.



ILLUSTRATION : JULIEN PACAUD/TALIE WALKER PHOTOS - J. SAGE /AFP - P. GEORGE/AFP - C. PLATAU/REUTERS - V. KESSELE/REUTERS



Si Carlos Ghosn a fini par accepter de démissionner de son poste de président de Renault, après avoir été déjà détrôné chez Nissan et Mitsubishi, l'affaire a été aussi dévastatrice pour l'image du groupe que pour le moral des troupes. Depuis deux mois que le Franco-Brésilo-Libanais a été arrêté sur le tarmac de l'aéroport Haneda de Tokyo, et embastillé pour des soupçons de malversations financières et d'abus de bien social aggravé, le constructeur de Boulogne-Billancourt tourne au ralenti. Ses dirigeants ont longtemps cru que Ghosn finirait par renverser les accusations du procureur tokyote, et que l'affaire se révélerait n'être qu'une péripétie dans le parcours du tout-puissant président. « Et encore aujourd'hui, les équipes ont du mal à faire leur travail de deuil », confie une source gouvernementale – l'Etat est le premier actionnaire de Renault. Bien sûr, ce passage à vide ne se ressent pas encore dans

les chiffres, et les résultats 2018 s'annoncent au moins aussi bons que ceux de 2017, une année record, avec 3,76 millions de véhicules vendus sur la planète. Il n'empêche, le temps presse. « Dans l'auto, les six mois de retard que vous prenez aujourd'hui, vous les payez durant les cinq années suivantes », décrypte un bon connaisseur du secteur. D'autant que le cycle doré que connaît l'industrie automobile depuis près de dix ans semble sur le point de prendre fin, comme le montre le ralentissement des marchés européens et chinois.

« Aucun changement actionnarial n'est à l'ordre du jour », assure-t-on à Bercy



Pour remettre l'ancienne régie Renault en mouvement, Jean-Dominique Senard sait qu'il devra d'abord faire table rase du passé. En clair: remanier profondément le conseil d'administration, tant celui-ci a montré qu'il ne remplissait pas son rôle de contre-pouvoir. « Ghosn l'avait mis totalement à sa botte, seuls les deux représentants de l'Etat actionnaire s'opposaient à lui, et il s'employait d'ailleurs à les cornériser », se rappelle Michel Sapin, ancien ministre de l'Economie de François Hollande. En témoigne, en avril 2016, sa décision de valider la rémunération du PDG, malgré le vote négatif des actionnaires réunis en assemblée générale. Aujourd'hui, Senard veut aller vite. « Il va proposer une nouvelle gouvernance lors de l'assemblée générale du 12 juin prochain », murmure-t-on du côté de Renault. Un certain nombre de « Ghosn boys » pourraient disparaître du paysage. « Je pense que Senard ne prendra aucun risque s'il a le moindre soupçon sur ceux qui auraient pu avoir les mêmes mauvaises pratiques que l'ancien président », considère Philippe Chain, consultant indépendant pour le cabinet EIM, qui fut chef de projet chez Renault puis Nissan durant deux décennies. Le sort de Mouna Sephiri, directrice déléguée à la présidence, proche parmi les proches de Ghosn, semble ainsi être scellé.

MÉNAGER LA CHÈVRE ET LE CHOU

Pour ce qui est du rôle de l'Etat actionnaire chez Renault (il en détient 15 %), et donc indirectement chez Nissan (le constructeur français possède 43,4 % du capital du japonais), le nouveau président du conseil d'administration devra en revanche ménager la chèvre et le chou. Les Japonais n'ont en effet jamais compris pourquoi la France persistait à se mêler d'une entreprise privée, en fût-elle le premier actionnaire, ils n'ont toujours pas digéré le coup de force des droits de vote doubles de 2015 (*voir l'encadré ci-contre*), et sont carrément tombés de leur chaise en lisant dans la presse française que Senard était le candidat du



P. WOLFAZER/REUTERS

gouvernement. En marge du dernier sommet du G20, en Argentine, le Premier ministre japonais, Shinzo Abe, l'a encore rappelé, expliquant que, selon lui, l'avenir du groupe devrait être décidé par « les entreprises », et que « les gouvernements ne devraient pas s'engager » sur le fonctionnement futur de l'Alliance. Sauf que, du côté de Bercy, « aucun changement actionnarial n'est à l'ordre du jour », nous répond-on, pas plus qu'il n'est question de prendre du recul.

A Boulogne-Billancourt, les dirigeants sont encore dans le déni. Ils s'accrochent à la théorie d'un complot fomenté par les hauts dirigeants de Nissan, vent debout contre une possible fusion. Une thèse que rien n'accrédite pour le moment, mais qui a été ravivée par les récentes interviews de Carlos Ghosn. L'ancien « triple président », qui a fait du complot sa ligne de défense, y clame son innocence et



S. IZUMI/THE YOMIURI SHIMBUN/AFP

Reprise en main La page Ghosn est tournée, un binôme prend la tête du constructeur : Thierry Bolloré, directeur général (à dr.), et Jean-Dominique Senard, le nouveau président, qui devra notamment pacifier les rapports avec Mitsubishi et Nissan. Il a d'ailleurs tenu à rencontrer, le 31 janvier, Hiroto Saikawa, directeur général de Nissan (ci-contre, à g.).

accuse : « Est-ce un piège? Il n'y a aucun doute là-dessus. C'est une affaire de trahison », a-t-il ainsi expliqué au quotidien *Les Echos*. De leur côté, les dirigeants japonais ne comprennent pas comment leurs alter ego français peuvent continuer à se voiler la face malgré les preuves qui s'amoncellent contre leur ancien président.

Cette ambiance de suspicion généralisée paralyse le fonctionnement de l'Alliance depuis plus de

deux mois. C'est la raison pour laquelle Jean-Dominique Senard a tenu à se rendre, en fin de semaine dernière, à la réunion mensuelle de la coalition franco-japonaise, où Hiroto Saikawa, directeur général de Nissan, s'est aussi exceptionnellement déplacé. « Ils s'étaient déjà parlé au téléphone, mais c'était important qu'ils puissent se rencontrer », dévoile une source proche de Nissan. Le président de Mitsubishi, Osamu Masuko, a



également participé à cette réunion en visioconférence. Les trois hommes savent l'urgence d'un retour à la normale. « Il faut bien se rendre compte que, sur les sujets essentiels – ouverture d'une nouvelle usine, lancement d'un nouveau modèle, investissement stratégique... –, rien ne peut se faire sans l'aval de l'Alliance », souligne le consultant Philippe Chain.

INVESTIR DANS LES TECHNOLOGIES DU FUTUR

Les trois constructeurs n'ont de toute façon pas vraiment d'autre choix que de s'entendre. Une séparation serait quasi suicidaire. Si le mariage célébré en 2002 avec une participation croisée entre Renault et Nissan – Mitsubishi est venu se greffer en 2017 – a mis du temps à trouver son équilibre, il s'avère heureux et prospère depuis plusieurs années. Outre qu'elle a propulsé la coalition au rang de n°1 mondial de l'automobile, avec 10,7 millions de véhicules vendus, l'Alliance a permis à Renault de dégager près de 2 milliards d'euros grâce aux synergies sur l'année 2017. De faramineuses économies dues notamment à la massification des achats. Depuis 2009, c'est en effet une seule et même filiale qui traite la quasi-totalité des achats réalisés par les constructeurs. De quoi obtenir jusqu'à 15 % de ristourne sur certaines pièces. Mieux, aujourd'hui, plus de 60 % des véhicules commercialisés par Renault et Nissan (Mitsubishi est encore en phase d'intégration) passent par des plateformes communes, ce qui permet de réduire de 40 % le coût de développement d'un nouveau modèle.

Autant d'argent économisé que Renault et ses acolytes pourront investir dans les technologies du futur. Et ils en auront bien besoin. Spécialistes et professionnels sont unanimes sur le sujet : dans la prochaine décennie, l'industrie automobile devrait vivre un bouleversement plus grand que tous ceux qu'elle a pu connaître sur les cent dernières années. « Seul, Renault n'aura jamais les ressources pour faire face à la triple



K. WAKASUGITHE YOMIURI SHIMBUN/JAFP

révolution – électrique, autonome et connectée – qui attend le secteur », souligne Jean-Pierre Corniou, directeur adjoint du cabinet de conseil Sia Partners. Creusons l'exemple des véhicules électriques : si la firme au losange se retrouvait seule, elle serait alors condamnée à acheter ses batteries ; faute de ressources, elle ne pourrait pas espérer développer sa propre technologie. Or une batterie représente plus du tiers de la valeur d'un véhicule décarboné, et la Chine a la mainmise sur la filière. Seule la puissance de l'Alliance peut laisser entrevoir une alternative à cette fuite de valeur ajoutée vers l'empire du Milieu.

Un pays où Renault ne vend d'ailleurs que peu de véhicules (216 699 en 2018), surtout en comparaison de son allié Nissan (1,56 million la même année). Au début de 2000, Carlos Ghosn a en effet préféré se servir de Nissan pour pénétrer un marché qui



D. SHEN/REUTERS

était alors balbutiant. Les jeux ne sont pas faits, bien sûr, mais, en n'ouvrant sa première usine qu'en 2016, l'industriel français a pris un retard considérable, comparé aux autres constructeurs occidentaux, sans même parler des 500 marques chinoises qui pullulent, et ce uniquement sur le créneau de l'électrique ! Une présence faiblarde sur le premier marché automobile au monde qui se double d'une absence totale, depuis

Clap de fin Après avoir passé plus de deux mois en prison, dans la banlieue de Tokyo (en haut), Carlos Ghosn a fini par accepter de démissionner, le 24 janvier.
Retard à l'allumage Peu présent sur le marché chinois, Renault n'y a inauguré sa première usine qu'en 2016, à Wuhan, dans le centre du pays. Ses concurrents y sont arrivés au début des années 2000.

plus de trente ans, sur le deuxième, les Etats-Unis, après un plantage en règle. Si Renault va bien, seul, ses perspectives de croissance sont donc relativement limitées.

Senard, qui se rêvait en petit père du capitalisme français, mais qui a vu sa candidature au Medef retoquée à cause de son âge, se retrouve aujourd'hui chargé d'une mission peut être encore plus grande : sortir le fleuron Renault de la tempête. **E. B.**