

"La vérité, si je mens" : ces multiples jeux de dupe qui ont plombé le dossier Fiat-Renault



Dans le projet de mariage Fiat-Renault et le fiasco qui s'en est suivi, rien n'est clair. Certains ont été naïfs, d'autres n'ont pas dit la vérité...mais on la connaîtra un jour.

Avec Jean-Marc Sylvestre

Dès que le groupe Fiat-Chrysler a décidé de retirer son offre de fusion avec Renault, on a assisté à une débauche de commentaires économiques, politiques, et démagogiques, où chacun a utilisé cette affaire pour défendre ses convictions et attaquer tous azimuts des adversaires pour protéger ses intérêts.

En France, cette affaire a été qualifiée de fiasco dont on a trouvé très rapidement des coupables au sein de l'Etat incapable de se comporter comme de véritables capitalistes, au sein de Renault où on a très vite reproché à Jean-Dominique Senard d'être allé un peu vite en besogne.

Quant aux Italiens, ils en profitent pour fustiger le nationalisme « indécrottable » des Français, décidément incapables d'imaginer une Europe plus solidaire par des alliances industrielles. Plus grave, nous (Français), nous aurions fait capoter le plus beau projet économique depuis des décennies.

Quand les mœurs et les diatribes politiques s'appliquent à des jeux de mecano industriels et financiers, on en arrive à des situations surréalistes.

Cette affaire va s'avérer très compliquée et elle n'est évidemment pas terminée.

Compliquée parce que les enjeux sont considérables, ils portent sur l'avenir de l'industrie automobile mondiale. On arrive aujourd'hui à un moment où l'avenir de l'automobile dans le monde n'est pas écrit. Les innovations technologiques, le digital, la pression écologique, l'introduction de l'électricité et les changements de mode de vie, tout cela va changer profondément, la conception, la fabrication et l'utilisation de la voiture individuelle. Tous les industriels se préparent à ce changement, mais ils ne savent pas quelle sera la place des constructeurs automobile dans la chaîne de valeur du produit. Une automobile, c'est depuis un siècle, un moteur, une carrosserie et le tout monté sur quatre roues à pneumatiques. Alors, les choses ont beaucoup changé ces dix dernières années. **Mais le changement à venir sera beaucoup plus considérable. On ne sait pas qui construira la voiture, les moteurs électriques, les batteries, l'électronique embarquée, les logiciels de conduite et de pilotage nécessaires à l'autonomie. L'électronique représente déjà plus de 30% de la valeur actuelle.**

Tous les constructeurs aujourd'hui se sont engagés dans une course à la taille. Ils considèrent que, pour faire face à ces bouleversements, conserver le contrôle de la valeur et engager les investissements recherche, il faut être super puissant, c'est-à-dire

que seuls les industriels produisant plus de 10 millions de véhicules dans le monde et par an seront capables de survivre dans ce monde digital gouverné par des mastodontes. Les Allemands ont compris cette logique, Toyota l'a appliquée, Fiat avait commencé d'essayer d'entrer dans la cour des grands avec Chrysler.

C'était aussi et évidemment l'obsession de Carlos Ghosn qui considérait qu'à partir de 10 millions de véhicules, il pouvait garder son indépendance face à Google ou Microsoft. En deçà, l'entreprise était hypothéquée. D'où l'alliance avec Nissan, d'où l'alliance avec Mitsubishi.

L'avenir dira un jour peut-être s'il n'y avait pas en préparation d'autres alliances avec d'autres constructeurs et pourquoi pas Fiat-Chrysler...

Dans ce contexte-là, le projet de mariage entre Fiat-Chrysler et Renault était une formidable idée industrielle, logique, opportune et c'est d'ailleurs pourquoi dans un premier temps, il a déclenché l'enthousiasme des analystes financiers. Les deux entreprises avaient besoin de renforcer leurs positions, d'afficher un projet de taille, magique en termes de communication, 15 millions de véhicules par an. Pour impressionner la bourse et les étudiants en business. Bref pour beaucoup, c'était un cas d'école.

Mais, et nous l'avons dit dans ces colonnes, **une fusion ça n'est pas seulement une addition comptable de chiffres d'affaires, une fusion affecte aussi les salariés, les clients, les actionnaires des communautés nationales et politiques...** Il faut que chacun y trouve son compte et le sentiment que la messe n'était pas dite à commencer à se diffuser. Le doute a déstabilisé le projet.

On n'a pas dit, on n'a pas pu ou alors on n'a pas voulu dire toute la vérité dans cette affaire Donc il est vain de chercher des coupables **surtout du côté de l'Etat français qui a semble-t-il plutôt bien fait son travail.**

En revanche, les points qu'il aurait fallu clarifier sont nombreux.

D'abord, il aurait fallu dire plus clairement que ce projet de mariage unifiait deux entreprises qui ne sont pas en grande forme. Beaucoup de chiffre d'affaires mais peu de marge opérationnelle. Donc gros handicap pour l'avenir. **Les Allemands ont de meilleurs ratios. Le groupe PSA Peugeot Citroën a une marge opérationnelle et de résultats bien meilleurs,** ce qui veut dire que PSA est évidemment mieux géré aujourd'hui que beaucoup d'autres constructeurs. **Renault n'est pas au mieux. Fiat n'est pas au mieux de sa forme non plus, avec une seule pépite qui rapporte de l'argent, Jeep, mais c'est un concept, eu égard à la contrainte écologique, qui appelle à beaucoup de progrès.**

Par conséquent, le débat sur les synergies entre les deux groupes était incontournable. Il ne semble pas qu'il ait été ouvert avec beaucoup d'études préalables. Le conseil d'administration de Renault a fait faire en catastrophe une analyse des synergies pour prouver qu'il y avait du « grain à moudre », ce rapport n'a pas été rendu public.

Ensuite, du côté Fiat-Chrysler, on peut s'interroger sur le pourquoi d'une telle précipitation dans l'offre de mariage, dans son contenu et dans son retrait.

Alors on peut penser que John Elkann (l'héritier de Fiat) avait préparé son coup depuis longtemps et que ce travail était resté confidentiel. Ok... mais si c'est le cas, comment imaginer que John Elkann pouvait penser que Renault accepterait ce mariage sans l'accord et la participation de Nissan ?

La vérité sans doute, est que Fiat Chrysler a voulu profiter d'une mauvaise passe de Renault, liée à l'éviction de Carlos Ghosn, pour acheter pas cher et prendre le pouvoir du nouvel ensemble.

On peut aussi penser que l'actionnaire principal de Fiat-Chrysler ait principalement un objectif patrimonial. Protéger la fortune des Agnelli. L'opération que John Elkann, le petit-fils du fondateur, avait menée avec Chrysler lui avait permis de sauver l'empire Fiat qui était très menacé. Un autre mariage avec Renault pouvait lui permettre de préparer le désengagement des Agnelli de l'industrie automobile dont il ne connaît pas l'avenir.

D'où sa détermination sur le prix, sur les postes de pouvoir et les lieux de pouvoir puisqu'on aurait déménagé tout à Rotterdam.

Enfin du côté politique, passons sur les propos des Italiens qui défendaient une opération qui n'avait pas grand-chose d'italien vu que les Agnelli sont désormais plus américains qu'européens, mais Fiat en Italie c'est un peu comme la tour Eiffel à Paris.

Côté français, Bercy a fait semble-t-il fait son job en demandant comme actionnaire le minimum qu'un actionnaire demande. Une valorisation correcte surtout si la dilution l'amène à perdre son rang (la participation de l'Etat tombait mécaniquement de 15% à 7,5%) et surtout en demandant de régler le contentieux avec Nissan au préalable afin de mettre les Japonais dans la boucle. Que la France doive moderniser son capitalisme, c'est une évidence, qu'elle doive se désengager aussi. Mais pas au prix de se faire accuser plus tard d'avoir bradé des entreprises qui sans être des fleurons restent des symboles fort.

Personne ne pouvait penser qu'une opération de cette ampleur pouvait se dérouler et se boucler en une semaine. Il faut être Italien pour arranger des mariages de raison en mariage d'amour. Il n'y a pas de coup de foudre dans l'industrie, il y a la nécessité de trouver des stratégies industrielles gagnantes pour tous.

Maintenant, le film n'est sûrement pas terminé. Il faut écrire l'avenir de l'automobile, assurer sa mutation, avancer sur l'union avec Nissan. Les autres partenaires vont poursuivre leur logique... John Elkann va poursuivre son tour du monde à la recherche d'alliances ou d'opportunités. On le voit mal tourner autour de PSA, très belle entreprise française mais qui doit se mondialiser. PSA a trois actionnaires solides : les Chinois, l'Etat Français et surtout la famille Peugeot. Avec un management qui connaît la musique du secteur.

On le voit mal faire son marché en Allemagne parce qu'en Allemagne, il y a assez peu de constructeurs à vendre.

On le voit mieux en Grande Bretagne où tout est figé actuellement pour cause de Brexit incertain.

Le film n'est donc pas terminé. La suite sera difficile à écrire mais la suite est inévitable.