

SESSION 2019
UE 117 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 11 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE
DISSERTATION

12 points
8 points

Avertissement :

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, Il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

SUJET

I. ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Travail à faire

À partir des documents 1 à 7, et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

- 1. Quel est le nouveau mode de gestion de la production adopté par Renault ? Rappelez ses principes et ses limites. (2 points)**
- 2. Quelles sont ses répercussions sur la structure de Renault ? (1 point)**
- 3. Étudiez les modalités de croissance puis celle de Renault. (2 points)**
- 4. Réalisez un diagnostic des forces concurrentielles en présence dans le secteur automobile à l'aide des 5 (+1) forces de Porter. (2 points)**
- 5. Quels sont les facteurs clés de succès ? (1 point)**

6. **Après avoir rappelé le concept de la chaîne de valeur, analysez la décision des constructeurs automobiles Renault et Nissan de recourir à l'externalisation. (2 points)**
7. **Analysez le comportement adopté par Carlos Ghosn. À quelle théorie pouvez-vous rapprocher ce comportement ? (2 points)**

II. DISSERTATION

« Conflits et performance de l'entreprise »

le cnam
intec

DOCUMENTS

DOCUMENT 1. « À FLINS, L'USINE HISTORIQUE DE RENAULT PASSE À L'HEURE JAPONAISE »

Flins-sur-Seine (France) - 4CV, R5, R18, Twingo, Clio : l'usine Renault de Flins (Yvelines) a produit de grands succès populaires de l'automobile française depuis 65 ans, mais d'ici peu, les voitures qui en sortiront porteront en majorité un emblème japonais.

Première application industrielle en France de l'alliance entre Renault et Nissan, les Micra du constructeur nippon, destinées au marché européen, ont commencé à émerger de cette installation située à 40 km au nord-ouest de Paris.

La précédente génération de cette automobile était assemblée en Inde. Les Renault Clio et Nissan Micra, sensiblement de la même taille et partageant une partie de leurs pièces, sont désormais produites sur la même chaîne, ainsi que la Renault ZOE électrique. Des éléments du châssis de la Micra proviennent d'une autre usine historique du losange, au Mans (Sarthe).

Environ 110 millions d'euros ont été investis en trois ans dans l'usine de Flins afin de la mettre au niveau des exigences de Nissan, selon son directeur Olivier Talabard.

Le fait que Renault et Nissan, alliés depuis 1999, partagent déjà les mêmes méthodes de fabrication "*a permis de tout de suite se comprendre*" entre Japonais et ouvriers de Flins, dont 60 sont partis en formation de sept semaines au pays du Soleil levant fin 2015, dit-il.

Les équipes ont eu une attitude "*d'ouverture*" vis-à-vis de Nissan et "*on a progressé en qualité, grâce à eux, depuis trois ans*", dit M. Talabard. Mais des critères d'ergonomie de Renault ont été maintenus, de même qu'une procédure automatisée de montage de la coque et des trains roulants.

- Robots autonomes -

Dans l'usine, des opérateurs de chaîne travaillent sous des panneaux énonçant la méthode vertueuse des "5S", acronyme en japonais des verbes "*trier*", "*ranger*", "*nettoyer*", "*standardiser*" et "*pratiquer*". Des affiches proclament qu'ici, on est "*fier de fabriquer Micra*", dont un exemplaire orange vif est exposé à l'entrée.

Tandis que des robots roulants transportent en silence des pièces pour nourrir la chaîne selon "*juste à temps*", selon le credo japonais du zéro stock, d'autres robots, articulés, effectuent leur ballet de manipulations et de soudures dans l'atelier de tôlerie. À un passage de la chaîne, 35 caméras détectent d'éventuels défauts de montage.

Flins a produit 160.000 voitures en 2016. En année pleine, l'objectif est d'y fabriquer 132.000 Micra, soit deux tiers de la production de l'usine à l'horizon 2018. Pour une installation dont sont sorties presque 18 millions de Renault depuis 1952. "*Est-ce qu'il y a un problème de perte d'identité ? On s'est posé cette question*", répond M. Talabard.

Mais, assure-t-il, "*personne (dans l'usine) ne m'a interpellé là-dessus*".

"*Au niveau des salariés de l'usine, ce n'est pas un sujet de discussion*", indique Olivier Augustin, délégué CGT au comité d'entreprise. "*Pour nous, c'est une voiture supplémentaire, qu'elle porte le logo Renault ou Nissan*", dit-il à l'AFP.

Mais si Renault vient d'annoncer 200 embauches supplémentaires sur un site qui comptait fin 2016 2.378 salariés, M. Augustin fait état d'une "*dégradation des conditions de travail*" et le recours massif aux intérimaires (2.013 selon lui), outre 200 à 300 prestataires de service.

L'usine assemblait encore près de 400.000 voitures par an en 2007, se souvient-il. Les Twingo sont désormais montées en Slovénie, et les Clio en partie en Turquie.

L'Express l'Expansion (04/02/2017)

DOCUMENT 2. « LE GROUPE RENAULT : L'ALLIANCE »

L'Alliance entre les groupes Renault et Nissan constitue la collaboration stratégique pluriculturelle la plus durable et la plus productive de l'industrie automobile. Depuis 19 ans, ce partenariat offre un modèle unique, pragmatique et agile, toujours à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires. Désormais étendu au groupe Mitsubishi, il forme la plus grande alliance automobile mondiale.

En 2017, l'Alliance affiche une croissance importante avec plus 10,6 millions de véhicules vendus dans le monde, et devient le numéro 1 mondial en termes de ventes de véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers. L'Alliance est également en tête dans la fabrication de véhicules zéro émission et développe les technologies innovantes du véhicule autonome, connecté et abordable de demain.

L'Alliance a pour ambition de créer de la valeur pour chaque partenaire ainsi que pour toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.) au travers de la recherche de synergies et la mise en œuvre de solutions communes dans l'intérêt de ses membres.

Le plan stratégique moyen terme « Alliance 2022 », lancé en septembre 2017, vise un doublement du montant annuel des synergies, de 5 milliards en 2016 à plus de 10 milliards d'euros en 2022. Il repose notamment sur :

- Quatre plates-formes communes sur lesquelles seront produits plus de neuf millions de véhicules ;
- Une plus grande proportion de motorisations communes—d'un tiers en 2016 à trois quarts de moteurs partagés en 2022 ;
- le partage de technologies dans les domaines de l'électrification, la connectivité et la conduite autonome ;
- 12 nouveaux modèles 100% électriques, avec des plates-formes et des composants partagés ;
- 40 nouveaux véhicules dotés de technologie de conduite autonome ; et l'ambition de devenir un opérateur de services de mobilité à la demande par l'intermédiaire de véhicules robotisés.

- Principes fondateurs de l'Alliance :

Le succès et la pérennité de l'Alliance reposent sur des principes de confiance, d'équité, de transparence et de respect mutuel entre ses membres.

L'Alliance veille à un strict équilibre entre les partenaires et à la préservation de leurs intérêts respectifs.

Elle s'efforce de développer des solutions « gagnant-gagnant », toujours dégagées par consensus depuis l'origine du partenariat, et de maximiser les synergies, tout en préservant l'identité de marque et la culture d'entreprise propres à chaque partenaire.

www.grouperenault.com

DOCUMENT 3. « ACTIONS : L'AUTOMOBILE, UNE INDUSTRIE EN TRANSFORMATION »

Des opportunités, mais aussi des risques pour les constructeurs.

Ces dernières années, l'industrie automobile a été animée par une succession d'évènements marquants : scandale du diesel, innovations technologiques, et plus récemment craintes d'un regain de protectionnisme. Face à cet environnement changeant, les constructeurs automobiles réussissent, avec un succès variable, à tirer leur épingle d'un jeu devenu beaucoup plus complexe.

Le secteur de l'automobile a repris des couleurs depuis ses points bas de 2016. Fortement cyclique, il a pleinement bénéficié des effets de la reflation dans les pays développés ainsi que de la reprise des ventes, notamment en Chine. Malgré ce rebond, il s'échange toujours à des niveaux de valorisation très attractifs en Europe. Le ratio Cours/Bénéfices s'élève actuellement à moins de 8, bien en dessous de ses moyennes historiques. Cette faible valorisation peut sembler intéressante au moment où les opportunités d'achat se font plus rares sur des marchés boursiers surachetés. *Pour autant, un investisseur averti se doit de prendre en compte plusieurs aspects de l'industrie automobile au-delà de sa simple valorisation :*

DES CYCLES NON SYNCHRONISÉS ENTRE LES DIFFÉRENTES RÉGIONS

Le cycle de ventes est mature aux États-Unis et en Grande-Bretagne. L'environnement économique plus favorable (reprise de l'emploi, hausse de la consommation et taux d'intérêt faibles) y a soutenu les ventes, reparties à la hausse dès 2010. Aujourd'hui, les ventes de véhicules ont tendance à se tasser aux États-Unis, les rabais sur les voitures neuves atteignent 12% tandis que les stocks disponibles ont augmenté légèrement.

De plus, le parc automobile américain ayant été largement renouvelé au cours des dernières années, le prix des voitures d'occasion, sans s'effondrer, tend à baisser et s'éloigne progressivement de ses records de 2016. Cette baisse du prix de l'occasion altère les conditions de leasing en réduisant la valeur résiduelle des voitures et représente un risque pour les prêts dont le capital dû est supérieur à la valeur de la voiture (« negative equity position »). D'aucuns commencent donc à s'inquiéter du niveau record des prêts auto et de leur concentration dans les établissements bancaires américains. De nombreux prêts à risque (« subprime ») ont été accordés dans un contexte économique favorable. Ils n'ont cessé de croître depuis trois ans et représentent aujourd'hui près de 11% des prêts auto américains. Le nombre de défaillances sur les prêts, bien qu'en hausse, reste à des niveaux acceptables à ce jour, mais pourrait progresser en cas de retournement de conjoncture. Les valeurs les plus exposées au marché américain sont les « big Three » (GM, Ford et Fiat-Chrysler) et Toyota.

Le redémarrage du marché automobile en zone euro a en revanche été plus tardif (en 2014), la zone étant moins avancée dans son cycle économique. Le marché européen a longtemps été pénalisé par la crise financière de 2008, puis par celle de l'euro en 2011. Celles-ci ont obéré le pouvoir d'achat des consommateurs européens qui ont reporté leurs achats. Le parc d'automobiles est en conséquence assez ancien en Europe, en particulier en Italie, Espagne et France. Avec l'amélioration attendue, même progressive, de la demande domestique, les ventes sont susceptibles de poursuivre leur progression. Les valeurs exposées au marché européen continental (PSA, Renault, VW) sont a priori les premières bénéficiaires de ce regain d'intérêt.

Au sein des économies émergentes, la visibilité sur l'économie chinoise reste clé pour les constructeurs automobiles. Durant les prochaines années, les ventes risquent toutefois de se tasser en Chine. Les effets fiscaux seront en effet moins favorables à court terme. Le gouvernement chinois, inquiet d'un ralentissement économique en 2015, a soutenu la croissance du marché de l'automobile par des réductions d'impôt d'octobre 2015 à décembre 2016. L'effet sur les ventes a été positif (+15% de ventes en 2016). Sans ces incitants fiscaux, la croissance des ventes en 2017 devrait donc être mécaniquement plus faible. Le taux de croissance annuel attendu devrait avoisiner 5% (contre 10% entre 2011 et 2015). Toutefois,

l'engouement pour les SUV (*sport utility vehicle*) peut continuer à offrir de larges débouchés pour les constructeurs. Les ventes de ces véhicules pèsent aujourd'hui pour 40% des ventes totales en Chine (contre 10% en 2010). De même, les ventes de véhicules premium (Mercedes, Jaguar, BMW, notamment) sont solides à ce jour et le taux de pénétration potentiel y est encore élevé.

Tous les marchés émergents ne sont pas aussi matures qu'en Chine. La croissance du marché indien reste élevée (+7% en 2016) grâce à un bon environnement économique. Certains pays émergents laissent par ailleurs augurer une reprise de leur marché local. Le Brésil et la Russie pourraient offrir des relais de croissance intéressants après une année de récession économique. C'est déjà le cas en Russie où les ventes progressent à nouveau depuis peu (+9% en glissement annuel en mars 2017) tandis que les ventes sont encore déprimées au Brésil.

EN EUROPE, L'ÉVOLUTION DES TAUX DE CHANGE EST CRUCIALE

L'euro s'est fortement apprécié ces dernières semaines. Grands exportateurs, les constructeurs européens sont particulièrement sensibles aux mouvements des devises. Une baisse de l'euro serait une excellente nouvelle pour la plupart d'entre eux.

DES CHANGEMENTS STRUCTURELS : MENACES OU OPPORTUNITÉS ?

L'industrie automobile doit aussi faire face à des transformations structurelles majeures :

Les enjeux écologiques et énergétiques sont importants. Malgré la décision de Président Trump de sortir des accords de Paris, la plupart des responsables politiques conservent des objectifs clairs de réduction d'émission de gaz polluants. Plus important encore, les entreprises ont déjà anticipé l'évolution des législations, en intégrant des mesures écologiques dans leurs décisions d'investissement. Cette volonté ferme de la réduction des émissions pousse donc de manière irréversible les constructeurs à adapter leur offre de véhicules. Depuis le scandale Volkswagen, une tendance se dessine dans le secteur : le diesel perd progressivement du terrain (56% de la demande totale de voitures en Europe en 2011, 49% en 2016) au profit de l'essence et de l'hybride qui n'est toutefois pas aussi rentable que le diesel. Quant à l'électrique, il est plutôt un enjeu de long terme et implique des dépenses importantes de R&D. Les projets de voitures électriques se multiplient néanmoins partout dans le monde, y compris en Chine (NextEV, notamment). Leur rentabilité dépendra de l'évolution des prix des batteries électriques et du développement des infrastructures. Prendre le tournant de ces mutations reste crucial pour les constructeurs historiques tout comme pour les gouvernements qui y voient une source de croissance économique future et un pourvoyeur d'emplois.

Les nouvelles technologies transforment le métier. Les innovations les plus prometteuses (logiciel, internet et big data) viennent d'entreprises du monde de la technologie qui se trouvent en dehors de l'écosystème traditionnel de l'industrie automobile. La conduite assistée, l'autonomie des véhicules, les véhicules connectés,... constituent quelques défis pour les constructeurs. Selon PricewaterhouseCoopers, les composantes électroniques totaliseront près de 50% du coût total du véhicule en 2030 (contre 30% aujourd'hui). Dans ces conditions, de nouveaux entrants issus de la Tech (Apple notamment) lorgnent sur le marché de l'automobile. Les constructeurs historiques doivent donc impérativement s'adapter à cette nouvelle concurrence disruptive.

Les préférences des consommateurs évoluent. L'utilisation de véhicules partagés dans les centres urbains et de voitures électriques ainsi que le boom des SUV* ont un effet évident sur les profils de ventes des constructeurs.

Ces transformations technologiques offrent de nouvelles opportunités pour les constructeurs. Avec un contenu en constante évolution, leur succès n'est pas garanti. En revanche, les entreprises de la technologie – semi-conducteurs, notamment – ont une expertise dans le domaine et profitent par ailleurs de la même multiplication de l'utilisation de composantes électroniques dans l'industrie manufacturière et

* Sport utility vehicle (véhicule utilitaire sport)

dans les produits de consommation. Ce sont donc avant tout elles les grandes gagnantes des mutations en cours dans le secteur de l'automobile.

Le Figaro (19/04/2017)

DOCUMENT 4. « L'EXPÉRIENCE CLIENT : LES MARQUES AUTOMOBILES EN ÉTAT D'ALERTE ! »

Les marques automobiles ont pris conscience d'un énorme retard dans la qualité de l'expérience client. Ils craignent que les clients se détournent d'eux, pour aller vers des offres alternatives de type Uber ou d'autopartage qui sont fondées sur le principe même de satisfaire une nouvelle expérience client. Sur la défensive, les marques préparent la riposte...

Les constructeurs automobiles se souviennent-ils enfin qu'ils ont des clients ? Le baromètre de satisfaction client, mené par Ipsos et Trusteam Finance, a constaté que le secteur automobile était un des secteurs les plus mal appréciés pour la qualité de l'expérience client. D'après cette étude, les consommateurs européens se disent à 77% satisfait de leur passage dans une concession automobile, alors que cette proportion monte à 85% dans le petit électroménager et jusqu'à 91% dans le secteur du luxe. Et même, les clients gardent un meilleur souvenir de leur passage en caisse en grande distribution (78%) que dans une concession automobile...

Stress et angoisse...

Pour Marie-Paule Bayol directrice générale adjointe de l'institut Ipsos Loyalty, *"l'expérience client dans le monde automobile est jugée plutôt moyennement par les consommateurs européens qui y voient plus de stress et d'angoisse que de plaisir"*.

En réalité, cette thématique n'a jamais été une priorité chez les constructeurs automobiles. Mais le contexte commercial a largement évolué et les constructeurs se retrouvent le nez dedans...

"L'arrivée de nouvelles solutions de mobilités a été l'un des révélateurs de l'insuffisance de la qualité de l'expérience client offerte par les constructeurs. Mais, c'est également les nouveaux comportements de consommation. Le développement d'internet, des sites de classement, des media sociaux a participé à l'avènement du feed-back, c'est-à-dire du ressenti clientèle qui n'hésite plus à commenter et partager son expérience client", explique Marie-Paule Bayol.

"Il y a eu une double prise de conscience : d'abord que celle-ci peut être jugée sévèrement par les consommateurs, et que les constructeurs ont perdu la main dessus dès la vente du véhicule, en la déléguant aux concessionnaires", poursuit-elle. Pour Guillaume Crunelle, associé chez Deloitte et spécialiste de l'industrie automobile, il y a un danger économique important pour les marques :

"L'enjeu c'est de retenir l'interaction avec le client, là où réside la valeur."

"C'est un gros chantier d'avenir pour les constructeurs. Il faudra développer des services, et pour cela, ils devront apprendre à mieux connaître leurs clients, notamment à travers des bases de données", ajoute-il.

La vente par internet, Seat a osé

Pour Luc Chausson, directeur de la marque en France, ce nouveau canal qu'est internet méritait d'être exploré à partir d'un constat très simple. *"De nombreuses études montrent que les clients se déplacent de moins en moins en concession souvent vécu comme une négociation commerciale anxiogène. Ils se renseignent très en amont avec internet, et n'arrivent en concession qu'avec une conviction d'achat déjà acquise. L'enjeu de l'expérience client s'est déplacé et s'est dématérialisé", explique-t-il à La Tribune.*

Pas de seconde chance...

Chez Peugeot, on reconnaît également qu'internet a totalement changé la vie en concession. "Il y a cinq ans, un client s'y déplaçait 2,5 fois en moyenne avant de passer à l'achat, aujourd'hui, la moyenne est tombée à 1,2 fois", nous explique un porte-parole de la marque au lion.

Autrement dit, les clients se renseignent largement en amont sur les produits, grâce à internet, ce qui implique d'avoir des sites impeccables, ergonomiques, clairs et efficaces. Cela nécessite une véritable stratégie digitale avec des achats de mots-clés, une réactivité sur les réseaux sociaux, une veille sur les forums... La seconde conclusion tirée par cette tendance, c'est qu'en arrivant en concession, la marque ne doit pas se loucher, car elle n'aura pas deux chances de signer un contrat de vente...

La Tribune (17/12/2016)

DOCUMENT 5. « MIEUX QUE LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES, LES ÉQUIPEMENTIERS ! »

En seulement quelques années, les équipementiers automobiles de premier plan sont devenus des valeurs technologiques de croissance. Et leur capacité à imposer leurs prix devrait continuer à se renforcer !

Les équipementiers automobiles ont le vent en poupe. En cinq ans, les cours des français Plastic Omnium et Valeo ont plus que triplé. Une évolution imputable en partie à l'amélioration de la conjoncture économique, mais pas seulement. "Plusieurs équipementiers automobiles de premier rang - Valeo, Delphi, Plastic Omnium, Magneti-Marelli... - ont largement profité de l'externalisation, par les grands constructeurs, de la conception et de la fabrication de modules mécaniques ou électroniques", explique Gérard Moulin, gérant du fonds d'actions européennes.

"Ce phénomène est la conséquence de la terrible crise de 2009 ayant suivi la crise financière, qui a obligé les constructeurs à repenser de fond en comble leur stratégie. Depuis quatre ans, notre fonds dédié aux sociétés cotées à fort pricing power (c'est-à-dire capables d'imposer leurs prix, NDLR) a su capter la performance boursière enviable de plusieurs équipementiers automobiles de classe mondiale", se félicite-t-il.

"Ces équipementiers ont choisi de se concentrer sur leurs savoir-faire - ils ont rarement plus de quatre spécialités - et d'allouer les ressources technologiques, financières et humaines nécessaires pour se rendre indispensables auprès des constructeurs. Ils sont ainsi passés avec eux d'un rapport client-fournisseur à un statut privilégié d'industriel-partenaire", indique le gérant. "En pratique, les constructeurs font désormais appel à eux très en amont de la conception de leurs futurs modèles. En Bourse, ces équipementiers, qui étaient perçus comme des valeurs industrielles de second plan, sont devenus des valeurs technologiques de croissance. En matière de la valorisation, ce changement d'appréciation change complètement la donne !", souligne l'expert.

Et la visibilité est souvent forte sur ces valeurs. "La direction de l'équipementier Plastic Omnium a indiqué que 80% de son chiffre d'affaires 2021 était déjà assuré ! Avec une production mondiale en croissance de 2 à 3% sur longue période - hors période de conflit armé - d'une part et un phénomène d'externalisation irréversible beaucoup plus puissant qu'attendu d'autre part, l'avenir s'annonce, selon nous, dégagé pour le groupe français", juge Gérard Moulin.

Le niveau technologique atteint par les équipementiers est désormais trop élevé pour permettre aux constructeurs de ré-internaliser l'essentiel de leur production, selon le gérant. D'autant que "beaucoup de

savoir-faire a été perdu depuis l'effondrement de 40% des ventes d'automobiles suite à la crise de 2008-2009. Ainsi, la capacité des meilleurs équipementiers à imposer leurs prix va être amenée à se renforcer au cours des prochaines années.

Capital (18/05/2018)

DOCUMENT 6 « NISSAN CHANGE DE STRATÉGIE POUR SES BATTERIES DE VOITURES ÉLECTRIQUES »

Fin de la coopération avec NEC

L'opération, dont le montant avoisinerait le milliard de dollars, sonne le glas de dix ans de partenariat avec le groupe japonais NEC pour la production en interne des batteries lithium-ion qui équipent tous les modèles électriques de Nissan. Une production autrefois jugée stratégique par tous les constructeurs automobiles ayant des ambitions dans la voiture électrique, mais qui semble désormais largement vouée à l'externalisation. Et ce, alors même que les ventes mondiales de véhicules électriques décollent enfin.

Recours croissant à la sous-traitance

A l'exception de l'américain Tesla, qui a investi des milliards dans une énorme usine de batteries aux États-Unis en partenariat avec Panasonic et, dans une moindre mesure, de Daimler qui a annoncé, le mois dernier, vouloir investir 1 milliard d'euros dans la production de batteries, les constructeurs automobiles semblent en effet désormais privilégier le recours à des sous-traitants. Même les constructeurs qui, comme Daimler, veulent conserver des sites de fabrication de batteries, ne font en réalité qu'assembler des composants conçus et fabriqués en externe. C'est notamment le cas de Renault, l'un des pionniers de la voiture électrique, dont les Zoé, Twizy et autre Kangoo, roulent avec des batteries du leader coréen du secteur LG Chem, après que le constructeur français eut renoncé dès 2012 à son projet d'usine de batteries à Flins. A l'époque, son PDG Carlos Ghosn avait expliqué préférer « *dédier ses ressources à faire des voitures plutôt que des batteries* ».

Gagner en compétitivité

Cinq ans plus tard, son partenaire, le président de Nissan, Hiroto Saikawa, semble être parvenu à la même conclusion. « *Cela contribuera à renforcer la compétitivité de Nissan en matière de véhicules électriques* », explique-t-il. En faisant jouer la concurrence entre sous-traitants, Nissan devrait non seulement pouvoir acheter ses batteries moins cher (le coût des batteries, qui représenterait de 20% à 25% du coût total du véhicule). Mais aussi bénéficier des technologies les plus performantes dans un domaine qui reste le principal facteur limitant au développement de la voiture électrique. Dans le cas de Nissan, le constructeur pourrait ainsi opter pour les batteries LG de nouvelles générations, qui ont notamment permis à Renault de doubler l'autonomie de la Zoé.

Le poids incontournable de la Chine

A cette recherche de compétitivité s'ajoute un autre impératif stratégique : la nécessité de s'appuyer sur des partenaires chinois. Avec plus de la moitié des ventes de voitures électriques en 2016, la Chine est en effet devenu le marché incontournable. D'autant que le gouvernement chinois a décidé d'obliger les constructeurs à produire au moins 10% de voitures électriques dès 2018 et 12% en 2020. Pour les marques étrangères, cela représente des millions de véhicules qui faudra bien équiper de batteries produites nécessairement sur place, afin de limiter les coûts de transport. Et pour les entreprises chinoises comme GSR, c'est la perspective de pouvoir jouer un rôle de premier plan dans l'industrie automobile du futur, avec les encouragements de pouvoirs publics.

Les Échos (09/08/2017)

DOCUMENT 7. « LE TOUT-PUISSANT PATRON CARLOS GHOSN ARRÊTÉ AU JAPON ET LÂCHÉ PAR NISSAN »

Le président exécutif du constructeur d'automobiles japonais, Hiroto Saikawa, a eu des mots très durs contre Carlos Ghosn, ancien patron de Nissan, tombé pour avoir trop concentré les pouvoirs, selon ses mots.

"C'est un problème que tant d'autorité ait été accordée à une seule personne", a déclaré Hiroto Saikawa lors d'une conférence de presse au siège du groupe à Yokohama, en banlieue de Tokyo.

"Je dois dire que c'est un côté obscur de l'ère Ghosn", et, "à l'avenir, nous devons nous assurer de ne pas nous appuyer sur un individu en particulier", a-t-il ajouté.

Abandonnant la prudence habituellement adoptée en pareil cas, et sans même attendre les conclusions de l'enquête, Nissan a annoncé la tenue d'un conseil d'administration dès ce jeudi pour démettre M. Ghosn de son poste de président de cette instance.

Mitsubishi Motors, où le charismatique patron occupe le même poste, a fait état d'une décision similaire sans préciser la date du conseil et va mener sa propre enquête.

Dissimulation de revenus

Carlos Ghosn "a pendant de nombreuses années déclaré des revenus inférieurs au montant réel", selon les résultats d'une investigation interne de Nissan menée sur la base du rapport d'un lanceur d'alerte.

"En outre, de nombreuses autres malversations ont été découvertes, telles que l'utilisation de biens de l'entreprise à des fins personnelles", ajoute Nissan.

Un autre responsable du groupe, Greg Kelly, est également mis en cause.

Les informations ont été transmises au parquet de Tokyo, qui n'a pas communiqué lundi. Selon une source judiciaire, la garde à vue peut durer jusqu'à 23 jours pour un même chef d'accusation au Japon mais il est possible d'être libéré avant sous caution.

Si M. Saikawa s'est dit "extrêmement choqué" par ces révélations, il a tout de même reconnu que M. Ghosn avait "réalisé d'importantes réformes et que ce qu'il avait accompli ne pouvait être nié".

Le Franco-Libano-Brésilien de 64 ans a ainsi érigé en à peine deux décennies un empire automobile, en cumulant des fonctions comme aucun autre dirigeant d'entreprises de cette taille ne l'avait fait avant lui.

Numéro un mondial

Carlos Ghosn était arrivé à Tokyo au printemps 1999 pour redresser Nissan, tout juste uni au français Renault. Il avait été nommé PDG deux ans plus tard.

Surnommé "cost killer" ("tueur de coûts"), il avait transformé un groupe en pleine débâcle en une société très rentable au chiffre d'affaires annuel de près de 100 milliards d'euros, ce qui lui vaut une certaine vénération dans l'archipel.

Il a passé le relais en avril 2017 à son dauphin, M. Saikawa, tout en restant à la tête du conseil d'administration, pour se concentrer davantage sur l'alliance avec Renault et Mitsubishi Motors, qu'il a portée au sommet de l'industrie automobile mondiale.

En tant que PDG de Nissan, il avait touché pour la période d'avril 2016 à mars 2017 quasiment 1,1 milliard de yens (8,8 millions d'euros au cours de l'époque). Il gagne en outre plus de 7 millions d'euros par an au titre de PDG de Renault, qu'il dirige depuis 2009 (il en était directeur général depuis 2005), des revenus qui ont souvent fait grincer des dents.

Carlos Ghosn a sauvé fin 2016 le constructeur Mitsubishi Motors en prenant, via Nissan, une participation de 34 % dans le groupe alors empêtré dans un scandale de falsification de données.

Le partenariat Renault-Nissan-Mitsubishi est aujourd'hui une construction aux équilibres complexes, constituée d'entreprises distinctes liées par des participations croisées non majoritaires.

Renault détient 43 % de Nissan, qui possède 15 % du groupe au losange, tandis que Nissan possède 34 % de son compatriote Mitsubishi Motors. Des rumeurs de fusion avaient filtré récemment.

Le Point (19/11/2018)

le cnam
intec