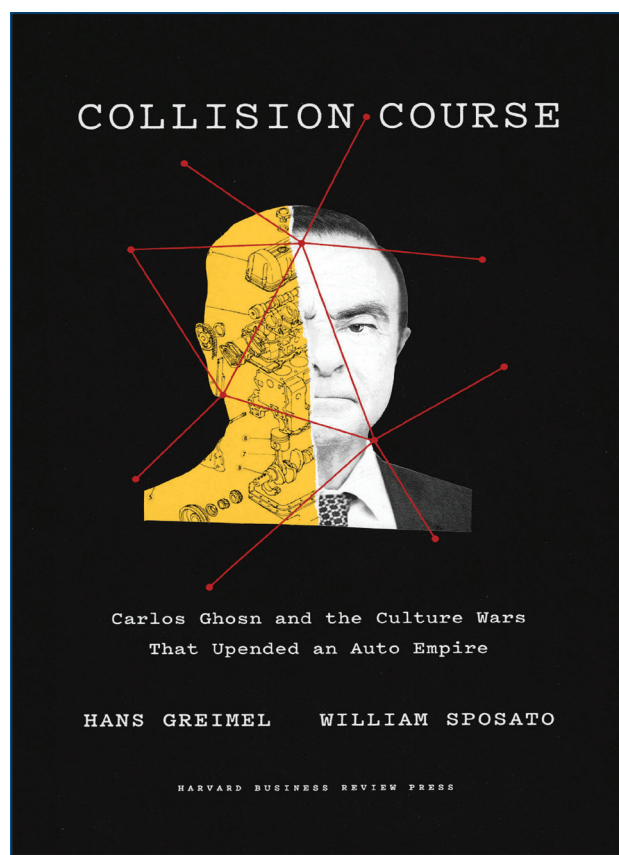


## L'affaire Ghosn

À propos de l'ouvrage de Hans GREIMEL et William SPOSATO, *Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars That Upended an Auto Empire*, Cambridge, Harvard Business Review Press, 2021

Par Hervé DUMEZ,  
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



© Harvard Business Review Press

Hans Greimel est l'éditeur Asie d'*Automotive News* et vit à Tokyo depuis plus de vingt ans. William Sposato est également journaliste (*Reuters*, *Wall Street Journal*, *Foreign Policy*) et connaît bien le Japon. Tous deux racontent et analysent l'affaire Ghosn dans un livre qui fera probablement référence. Plus de cinquante entretiens ont été menés, les documents disponibles étudiés et synthétisés, sachant que les deux auteurs ont suivi le parcours de Carlos Ghosn chez Nissan. Le livre ne cherche pas le *scoop* ou le médiatique (auquel pourtant cette histoire se prête, ô combien), mais explore systématiquement toutes les dimensions de l'affaire Ghosn (un chapitre est par exemple consacré au système judiciaire et carcéral japonais, particulièrement impressionnant).

En 1999, quand Renault vient à son secours, Nissan est en état de faillite. Bob Lutz, une grande référence du milieu automobile (passé chez General Motors,

BMW, Ford, Chrysler) donne une image de la situation : investir dans Nissan revient à faire entrer 5 milliards de dollars dans un container, emmener en mer ce dernier et le couler. Renault propose pourtant un montage qui n'est pas un rachat total, mais une alliance : Renault prend 43 % du capital de Nissan, et cette dernière 15 % du capital de la firme au losange. Derrière l'opération, il y a l'actionnaire de référence de Renault, l'État français, qui continue de contrôler la firme avec 15 % du capital.

Louis Schweitzer, qui a monté l'opération, nomme Carlos Ghosn à la tête de Nissan. Le nouveau président arrive au Japon avec une petite équipe de cadres de Renault. Durant plusieurs mois, ils vont visiter tous les rouages de l'entreprise. Puis, le 18 octobre 1999, Carlos Ghosn donne une conférence de presse au cours de laquelle il présente un plan de redressement dont les éléments centraux sont en rupture avec la culture managériale japonaise : le démantèlement du *keiretsu* (les participations de Nissan dans des sous-traitants japonais liés à elle) et la fin de la promotion à l'ancienneté (il va effectivement nommer des jeunes à des postes qui auraient normalement dû revenir à des anciens de la firme). Cinq usines seront fermées. Venant de l'étranger, Carlos Ghosn est le seul en mesure d'imposer de telles décisions. Il explique que s'il ne réussit pas, il démissionnera, une attitude nouvelle elle aussi. À la surprise générale, le plan réussit bien plus vite que ce qui avait été prévu dans le meilleur des scénarios : Nissan redevient bénéficiaire, et Carlos Ghosn devient une star incroyablement populaire dans le pays.

Mais rapidement, l'alliance connaît des tensions. En 2000, Renault et Nissan vendaient à peu près le même nombre de véhicules. En 2005, quand Louis Schweitzer s'en va, laissant Carlos Ghosn diriger les deux firmes, Nissan vend un million de véhicules de plus que Renault, et les deux tiers des profits de Renault viennent des dividendes de sa participation dans Nissan. Le rapport de force s'est inversé. L'alliance se propose de mettre au point des plates-formes communes aux deux entreprises, et ces mises en commun provoquent des conflits entre les *engineerings* des deux firmes. En 2011, un plan très ambitieux est rendu public alors que Toyota annonce réduire la voilure après s'être fixé l'objectif d'atteindre 15 % du marché mondial et s'être épuisée à essayer de le faire. Six ans plus tard, Carlos Ghosn fixe des objectifs encore plus ambitieux alors que les résultats de Nissan commencent à plonger. La présidence est confiée à Hiroto Saikawa. Ghosn avait bien fixé des objectifs en termes de parts de marché et en termes de productivité, mais la volonté d'accroître la part de marché a sans doute conduit à la baisse des résultats.

Un certain nombre d'éléments vont alors se cristalliser et conduire à la chute. Le gouvernement français estime qu'en tant qu'actionnaire de référence de Renault, il a pris le risque d'investir dans une opération dont tout le monde pensait qu'elle ne pouvait qu'échouer, et qu'il est en position d'en tirer les dividendes. D'une part, pour sauver Flins (Yvelines) qui tourne au ralenti, il impose que Nissan y produise la Micra. D'autre part, il ne renouvelle Carlos Ghosn pour un autre mandat

qu'à la condition qu'il rende l'alliance « irréversible » avant son départ. Or, avec la loi dite « Florange », l'État a doublé ses droits de vote. Pour le gouvernement japonais et Nissan, il s'agit d'un projet de fusion auquel ils sont totalement opposés.

Autre problème, la rémunération du dirigeant. Carlos Ghosn a été pressenti pour prendre la direction de General Motors et de Ford. Il aurait alors facilement doublé son salaire. Lui raisonne marché international des dirigeants des firmes automobiles, marché sur lequel il est très recherché et vaut très cher. Mais le gouvernement français (le ministre de l'économie, Emmanuel Macron) limite sévèrement ses ambitions côté Renault, et le Japon vient de voter une loi obligeant les firmes à rendre publique la rémunération de leurs dirigeants. Carlos Ghosn demande donc à une équipe de proches de regarder quels pourraient être les moyens (il est probable qu'il entend : les moyens légaux) de se faire verser ce qu'il estime justement mériter après avoir renoncé à partir chez General Motors. Une des solutions étudiées est la suivante : une fois parti en retraite, Nissan lui verserait de très fortes sommes qu'elle n'aurait pas à rendre publiques puisque Carlos Ghosn ne serait plus le président. On contournerait ainsi la loi sur l'obligation de publier son salaire. Mais Carlos Ghosn peut-il s'assurer que les sommes lui seront bien versées alors qu'il ne sera plus qu'un simple retraité ? Des documents sont rédigés, signés, y compris par Hiroto Saikawa, et placés au coffre.

Chez Nissan, on ne veut pas d'une fusion avec Renault dont on sent qu'elle est en projet. La solution pour l'empêcher est de renverser Carlos Ghosn. Une petite équipe va travailler sur le sujet et essayer de trouver des raisons pour le faire. Le montage des versements complémentaires au moment de sa retraite apparaît être un bon plan. Le service d'audit mène l'enquête (une enquête évaluée à 200 millions de dollars...). La décision fondamentale qui va être prise, et qui est difficile à expliquer, est que le rapport, qui devrait normalement remonter au conseil d'administration, est transmis au bureau des procureurs de Tokyo. Sur ce plan, on ne dispose pas d'éléments, et l'on en est réduit aux conjectures. Imaginons que le rapport ait été envoyé au conseil d'administration : ses membres auraient sans doute blâmé Carlos Ghosn, un mini scandale se serait déclenché ; mais Carlos Ghosn aurait-il été totalement déstabilisé ? S'il était parti, par qui aurait-il été remplacé ? Il semble qu'il y avait là une incertitude.

Par contre, déclencher une procédure de la part des procureurs était autrement efficace. On en arrive là au système judiciaire japonais. Le Japon est un des pays les plus sûrs du monde, celui où le pourcentage d'homicides est le plus faible. On y compte donc peu de procureurs et de juges. Les moyens d'enquête sont très limités. C'est donc un système où l'on cherche les aveux. Quand quelqu'un est suspecté, on le met en prison pour trois jours. S'il avoue, on trouve une sorte d'arrangement. S'il n'avoue pas, on a besoin d'un autre chef d'accusation, et on l'incarcère alors pour trente jours. S'il n'avoue toujours pas, on recommence pour encore trente jours. Les procès interviennent très tardivement et sans qu'on sache bien quand (en raison du faible nombre de juges). Mais en réalité, il est de tradition que l'inculpé passe aux aveux.

Le 19 novembre 2018, Carlos Ghosn est arrêté après avoir atterri en provenance du Liban. Nissan s'est arrangé pour faire venir des États-Unis ce même jour Greg Kelly, ancien collaborateur proche de Carlos Ghosn, qui ne voulait pas venir, se préparant dans son pays à une lourde intervention chirurgicale. Greg Kelly est lui aussi incarcéré. Le monde entier découvre le fonctionnement de la justice japonaise et les conditions d'incarcération dans les prisons au pays du soleil levant.

Il est possible, l'hypothèse est suggérée par Greimel et Sposato, que les dirigeants de Nissan, dans leur logique japonaise, aient mal anticipé ce qui allait se passer. L'idée était sans doute : de peur que Carlos Ghosn ne soit pas complètement désavoué par le conseil d'administration, nous transmettons plutôt le dossier au procureur ; Carlos Ghosn sera donc emprisonné durant trois jours ; ayant subi un tel traitement, il avouera, écoperait d'une lourde amende, et, surtout, quitterait très probablement définitivement le Japon. Le scénario tourne au cauchemar pour tout le monde quand Carlos Ghosn ne réagit pas comme un Japonais bien constitué et refuse d'avouer. Une fois, deux fois, et même après des mois passés en prison. Au total, le Japon se retrouve sous les feux du Comité des droits de l'Homme (Nations unies) sur la détention arbitraire, ridiculisé par la fuite réussie de Carlos Ghosn, Renault et Nissan se trouvant quant à elles affaiblies dans la concurrence internationale alors que d'énormes alliances se forment (Stellantis, Honda et General Motors).

La présentation qui vient d'être faite est loin de résumer un livre d'une grande richesse sur une affaire hors norme (qui a été ici simplifiée). Il est conseillé au lecteur de s'y plonger.