

Dans les colonnes de Newsweek Japan, une interview du Pr Thomas Durand

Par Ayana Nishikawa (7/01/2019)

1. Pourquoi M. Carlos Ghosn est-il accusé de sous-déclaration de revenus et d'utilisation abusive de l'affirmation de Nissan. Si tel est le cas, pourquoi M. Ghosn a-t-il eu cette affaire chez Nissan mais pas Renault ?

Il convient tout d'abord de rappeler un principe fondamental du droit : un accusé (en français, un « mis en examen ») est présumé innocent tant qu'il n'a pas été condamné. Rappeler ce principe ne revient pas à prendre la défense de Carlos Ghosn mais à ne pas condamner par avance un simple « mis en examen ».

Cela étant, si des accusations sont formulées contre C. Ghosn, c'est que des éléments à charge ont convaincu la justice japonaise d'ouvrir une procédure et même de le retenir en prison préventive.

On peut donc penser que ces éléments à charge sont suffisamment graves. C'est d'ailleurs aussi ce que l'actuel directeur général de Nissan semble penser puisque la presse souligne qu'il a cherché à faire diffuser largement tout ou partie de ces éléments, y compris aux administrateurs de Renault.

Les éléments dont parle la presse semblent relever de ce que le droit français désigne par « Abus de biens sociaux » ou ABS. (La question de sous-déclaration fiscale est superposée). Il faut alors chercher à savoir si des éléments similaires pourraient être découverts chez Mitsubishi ou Renault. Jusqu'ici, il n'en est rien.

A supposer que les éléments allégués soient confirmés au tribunal, on peut alors en effet se poser la question de « pourquoi chez Nissan ? ». Ceci conduit à trois nouvelles interrogations : « pourquoi prendre le risque de tout perdre en commettant des ABS quand on gagne déjà autant ? » mais aussi « pourquoi avoir choisi Nissan pour commettre des ABS », à supposer que cela ait été délibéré et calculé ? mais aussi, en adoptant un autre angle, « pourquoi cette affaire a-t-elle trouvé son origine chez Nissan » ?

2. Quelle est la différence en termes de « gouvernance » entre Renault et Nissan ?

Chacune des deux sociétés est cotée. La structure de leur gouvernance est identique en ce sens que chacune est dotée d'une assemblée générale des actionnaires et d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration élit un président qui désigne un ou des directeurs généraux (en France, directeurs généraux délégués). Là où les dispositifs peuvent différer, c'est dans les processus de contrôle et d'audit, dans l'existence et la composition du comité des rémunérations.

Une autre différence significative tient non pas aux mécanismes de gouvernance de l'un et de l'autre, mais d'une part au poids des parts détenues en croisé (avec 43,4% pour Renault dans Nissan contre 15% pour Nissan dans Renault) et d'autre part à la présence de l'Etat Français (pour 15% dans l'actionnariat de Renault).

Le premier point peut susciter des irritations du fait de la dynamique déséquilibrée du développement comparé de Renault et Nissan au fil des années. Les deux sociétés ont cru l'une et l'autre, mais Nissan a atteint une taille sensiblement plus importante que Renault, ce qui conduit certains à suggérer un rééquilibrage des parts croisées dans l'alliance. D'un point de vue purement formel, ceci pose en fait la question de la légitimité de la propriété des actions et de son caractère illimité dans le temps. C'est là une question assez fondamentale qui est au cœur du droit de l'entreprise dans nos économies libérales.

Le second point suscite lui aussi des irritations. Les français sont habitués à voir l'Etat jouer le rôle d'actionnaire, au point d'y voir une forme de garantie, y compris en matière d'audit et de contrôle. La perception est visiblement différente

hors de France, où la présence d'un Etat dans l'actionnariat et au conseil d'administration d'un groupe industriel peut gêner voire inquiéter. C'est particulièrement vrai quand cet Etat est réputé interventionniste – d'ailleurs probablement plus dans l'image projetée que dans la réalité de ses actions.

3. Nissan a décidé de régler le problème de la gouvernance plutôt que de nommer un nouveau président. Que pensez-vous de leur stratégie?

Ce choix ne me surprend pas. On peut en effet comprendre que les administrateurs de Nissan préfèrent attendre avant de nommer un nouveau président. Dans le même temps, l'affaire qui nous occupe ne met pas seulement en cause C Ghosn mais aussi les processus d'audit et de contrôle au sein de Nissan. Il est donc temps d'y mettre bon ordre. C'est très logique.

4. À quoi ressemblera la nomination du prochain PDG de Renault ?

Le processus usuel sera respecté. Les administrateurs choisiront un président.

Une question corollaire est de savoir quand.

Au vu de la situation, je pense qu'il y a deux difficultés : d'une part nommer un nouveau président est délicat avant que C Ghosn n'ait pu se défendre voire avant qu'il n'ait été jugé. D'autre part, et de toute façon, il leur sera difficile de reconduire Carlos Ghosn après ce qu'il s'est passé.

L'incertitude n'est jamais bonne pour les entreprises, leur salariés, leurs partenaires. On a d'ailleurs vu Renault nommer un dirigeant par intérim très rapidement après l'arrestation de C. Ghosn, sans pour autant régler la question de la présidence. Il faudrait agir vite, mais sera-ce possible ? Or, le temps judiciaire n'est pas le temps industriel. C'est là que la nomination du prochain président de Renault va être atypique et compliquée, car probablement longue, sauf à ce que C Ghosn ne se retire de lui-même, ce qui plaiderait pour sa remise en liberté sous caution.

5. À quoi ressemblera la nomination du prochain président de Nissan? Pour nommer un nouveau président quelle sera la meilleure option ?

La réponse devrait être la même « le processus normal devrait être respecté ». Elle ne l'est visiblement pas car subsistent les questions posées par l'alliance, ses participations croisées, les intérêts nationaux, etc. Et là, on change de registre.

Il me semble qu'on peut distinguer au moins cinq dimensions dans ce dossier complexe.

1- Le superbe travail de redressement industriel et de tissage d'une alliance puissante sous l'impulsion de Carlos Ghosn, avec l'injection de 5 b€ d'argent frais par Renault en 1999 et un prodigieux effort de transformation et de coopération quand Nissan était au bord du gouffre.

2- L'auto-construction de sa position de « clé de voûte » par Carlos Ghosn, pour forger et entretenir sa propre « indispensabilité » et espérer durer aux commandes de l'alliance. C'est cet obstacle que tentait indirectement de surmonter le ministre des finances de François Hollande en poussant soit pour une fusion, soit pour des droits de vote double pour l'Etat français dans Renault – initiative qui aura visiblement heurté la partie japonaise.

3- L'hypothèse que Carlos Ghosn ait pu se croire intouchable et au-dessus des lois, en voulant gagner toujours plus, ce qui a pu l'amener à franchir la ligne rouge – c'est ce que soupçonne la justice japonaise.

4- Cette détestable odeur d'instrumentalisation, voire de trahison, qui plane au-dessus de cette affaire et l'hypothèse qui voudrait que ce soit là un moyen d'éviter une éventuelle fusion Renault-Nissan et/ou que certains aient voulu prendre leur revanche sur ce Carlos Ghosn à la fois donneur de leçon et trop adulé par le grand public nippon – de ce point de vue, la manœuvre, s'il y a eu manœuvre, aura réussi car C Ghosn est tombé de son piédestal dans l'opinion.

5- Les fiertés et les intérêts nationaux face à la structure actuelle de l'alliance et à ses futures évolutions éventuelles. A ce stade, ce qui est clé est de préserver l'édifice industriel patiemment construit au fil des années. Personne n'aurait à gagner à son éclatement. Personne.

<https://strategies.cnam.fr/dans-les-colonnes-de-newsweek-japan-une-interview-du-pr-thomas-durand-1046251.kjsp?RI>