

Publié le 30 novembre 2018

Renault-Nissan : la chute d'un héros de manga

L'arrestation au Japon de Carlos Ghosn, personnalité en vue de l'industrie automobile, a été un coup de tonnerre dans le monde de l'économie. Très admiré au Japon pour avoir redressé Nissan, l'homme d'affaires, qui avait fait l'objet en 2001 d'un manga, est soupçonné de malversations. Comment en est-on arrivé là et quelles conséquences pour l'avenir du groupe Renault-Nissan ? Le point sur ces questions.

Il y a quelques années, le groupe Volkswagen, après avoir dépassé le cap symbolique des 10 millions de véhicules vendus annuellement, avait trébuché sur le scandale des procédures truquées d'homologation des véhicules. Récemment, le groupe Renault-Nissan annonçait avoir lui aussi dépassé le cap des 10 millions de véhicules vendus, et voici que son PDG vient d'être arrêté par les autorités japonaises, qui l'accusent de fraude fiscale. L'histoire est-elle en train de se répéter avec l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi ? Les informations qui nous arrivent du Japon nous permettent de mieux comprendre les contours de l'affaire.

Quelles sont les accusations portées contre Carlos Ghosn ?

En 1999, Carlos Ghosn s'installe au Japon à la demande du PDG de Renault, à l'époque Louis Schweitzer, pour redresser Nissan, constructeur automobile au bord de la faillite, dans lequel Renault vient d'investir. Le redressement rapide des comptes de Nissan fait de Carlos Ghosn à la fois un héros au Japon et le successeur désigné pour devenir le PDG de Renault en 2005. Il est donc PDG de Renault, et il était aussi jusqu'à ces derniers jours Président du conseil d'administration Mitsubishi, autre constructeur japonais en difficulté, racheté par Nissan. Les liens entre Nissan et Renault avaient été renforcés à travers une alliance, reposant sur une structure juridique basée aux Pays-Bas et regroupant les fonctions communes aux deux constructeurs, qui désormais intègre Mitsubishi et aussi Daimler comme partenaire.

Le schéma des participations entre ces sociétés ainsi que les différents mandats détenus par Carlos Ghosn ont amené des sociétés de conseil auprès d'investisseurs à poser des questions sur sa rémunération globale, ce qu'a obtenu avec succès le *proxy-advisor* (agence en conseil de vote) Proxinvest¹. Le niveau de rémunération de Carlos Ghosn a souvent fait l'objet de questionnements et de polémiques quant à son montant jugé «astronomique», et il a même fait [l'objet d'un rejet](#) lors

1 - Au milieu des années 1980, les agences en conseil de vote sont nées pour répondre à un besoin de conseil : le rôle principal de ces entreprises «est de fournir aux investisseurs institutionnels des recommandations de vote dans des dossiers complexes. Elles émettent des avis sur chaque résolution proposée dans l'objectif de servir les intérêts de leurs clients. Elles définissent avec ces derniers des objectifs de gestion de façon précise, puis s'appuient sur des grilles d'analyse pour élaborer des recommandations en fonction de critères juridiques et financiers donnés. Toute assemblée générale donne ainsi lieu à la publication d'un document récapitulatif des points d'attention de façon synthétique, et où chaque recommandation est motivée par l'agence de conseil en vote.» (Voir sur le site d'[Equation de la confiance](#)).

d'une récente assemblée générale des actionnaires de Renault. Cette situation a mis le gouvernement français dans une situation délicate, puisque l'État français détient 15 % du constructeur via l'APE² et a des représentants au conseil d'administration.

Même si ce n'est que le début de l'enquête, sur la base des informations qui filtrent depuis quelques jours, publiées par les médias japonais et reprises dans le monde entier, on comprend que les soupçons portent sur quatre points.

En premier lieu, la dissimulation de salaires auprès des autorités de marché. La complexité des rémunérations des mandataires sociaux, avec en particulier des rémunérations différées soumises à des conditions pluriannuelles et aussi des engagements futurs de retraite, rendent ces déclarations sujettes à interprétation. Pourtant, elles sont habituellement revues par des conseils spécialisés pour éviter tout risque pour les personnes et les sociétés. L'enquête devra mettre en évidence la réalité des chiffres et les dissimulations éventuelles.

Il lui serait aussi reproché d'avoir fait embaucher sa sœur dans une filiale de Nissan depuis 2002, pour une rémunération de 100 000 dollars US, sans qu'un travail effectif n'ait été fourni. En France, cette situation pourrait être qualifiée d'abus de bien social et, pour l'intéressée, de recel d'abus de bien social. Comment cette situation est-elle appréciée au regard du droit japonais ? L'avenir nous le dira.

Il a aussi été mentionné que des résidences «luxueuses» auraient été acquises par Nissan ou une de ses filiales, dans différentes villes de la planète, pour l'usage de Carlos Ghosn. Sur le principe et compte tenu de ses responsabilités, cela peut se comprendre. Pour autant, dès l'instant où l'usage est personnel – ce qui semble être le cas, puisque parmi les villes citées, on trouve Beyrouth ou Rio de Janeiro, où ni Nissan, ni même Renault, n'ont de structure locale de direction des opérations – cela devrait être qualifié d'avantage en nature, et donc intégré à la rémunération de l'intéressé. Ce qui nous renvoie de fait à la réflexion précédente sur son niveau de rémunération.

Plus récemment, il a été fait mention d'une garantie que Nissan aurait accordée en 2008 sur des contrats de couvertures de taux de change qu'aurait pris Carlos Ghosn.

En matière d'éthique, les règles s'appliquent à tous et l'exemple doit venir d'en haut. Et si un seul des chefs d'accusation mentionnés s'avérait exact, ce serait de trop.

Comment cela a-t-il pu arriver sans que personne ne s'en rende compte ?

Des commentateurs semblent vouloir indiquer que la personnalité de Carlos Ghosn serait telle que rien ne lui était jamais refusé. C'est un argument un peu simpliste, car le groupe Renault est censé avoir des procédures de contrôle pour s'assurer que les opérations sont conformes aux lois et règlements en vigueur. Et c'est là que les regards devraient se tourner : vers la gouvernance de Renault et vers le fonctionnement de son conseil d'administration.

Le conseil d'administration de Renault, s'appuyant sur les travaux du comité de nomination, a déjà franchi une première étape, à savoir celle de définir une gouvernance adaptée dès l'instant où le

2 - [Agence des Participations de l'État](#).

PDG est empêché d'exercer ses fonctions. En effet, un mandataire social a été désigné pour assurer l'intérim, et celui-ci rendra compte à l'administrateur référent. Il conviendra de trouver une solution définitive, mais il est encore trop tôt pour aborder cette question tant que la situation judiciaire n'est pas éclaircie.

Il conviendra aussi de comprendre comment le conseil d'administration, s'appuyant sur les travaux du comité d'audit, n'aurait pas identifié les éventuelles malversations réalisées dans une société filiale du groupe, et ce même chez Nissan, dès lors que Renault y exerce un contrôle. Le groupe vient d'annoncer qu'un audit interne était lancé, et c'est bien le minimum auquel on pouvait s'attendre. Des questions sur ce sujet seront très probablement posées à la prochaine assemblée générale des actionnaires.

Le plus dur reste à venir, car le conseil d'administration, en s'appuyant sur les travaux du comité de rémunération, aura à statuer sur la rémunération de Carlos Ghosn, en tenant compte de sa situation judiciaire. Ce sera sans doute un sujet qui sera encore très médiatisé.

Que restera-t-il de cette affaire ?

Il est trop tôt pour évaluer l'impact de tout cela sur l'alliance en place entre Renault, Nissan et Mitsubishi. Il semble certain que Nissan cherchera à rééquilibrer la relation, car ce dernier détient 15 % de Renault sans avoir de droit de vote. Et, à l'inverse, il sera utile de se reposer la question des droits de vote de Renault chez Nissan, qui ont été limités sur certains sujets stratégiques.

Carlos Ghosn va sans doute rejoindre le bataillon des dirigeants déçus, parmi lesquels on trouve Alain Minc (ex Valeo), Jean-Marie Messier (ex Vivendi) qui, de façon très surprenante, sont toujours très écoutés. Cette affaire va continuer à alimenter au cours des prochaines semaines l'actualité économique, sociale et judiciaire, et dans l'avenir, pourra servir de «cas d'école» pour les écoles de management.

Le conseil d'administration de Renault aura un rôle crucial au cours des prochaines semaines, celui de démontrer qu'une meilleure gouvernance permet de faire converger les attentes et les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, ainsi que tous les autres partenaires. À défaut, cela risquerait de déstabiliser durablement les opérations du constructeur, avec des conséquences immédiates pour les 180 000 salariés du groupe.

Alexandre Germain

Retrouvez cet article sur srp-presse.fr