

Carlos Ghosn
Philippe Riès

Le temps de la vérité

**CARLOS
GHOSN
PARLE**

Grasset

PHILIPPE RIÈS
et CARLOS GHOSN

LE TEMPS
DE LA VÉRITÉ

BERNARD GRASSET
PARIS

*À Adélia, que la maladie a privée
à mi-parcours de son rôle de première lectrice
et qui a quitté ce monde plus pauvre sans elle.*

INTRODUCTION

« Ni rire, ni pleurer, ni haïr mais comprendre. »

Baruch Spinoza, *Traité politique*

Pour comprendre l’« affaire Carlos Ghosn », il faut convoquer l’Histoire. Et plus précisément deux épisodes majeurs du terrible xx^e siècle. En premier lieu, les procès de Moscou, par lesquels Joseph Staline résolut, entre 1936 et 1938, d’éliminer physiquement la vieille garde bolchevique, les derniers compagnons de Lénine, pour consolider son emprise dictatoriale sur la « patrie du socialisme ». Comme on le sait, la conclusion de cette entreprise criminelle sera l’assassinat du « fugitif » Léon Trotski à Mexico City, le 20 août 1940, d’un coup de piolet porté par l’agent du NKVD Ramón Mercader.

Comme je l’écrivais dans le *Financial Times* en janvier 2019, les procédures et les procédés mobilisés contre le patron de l’Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi par les fonctionnaires du bureau du procureur de Tokyo font irrésistiblement penser aux méthodes d’Andréï Vychinski, leur homologue soviétique, opérateur en chef de la machine judiciaire stalinienne à broyer les « opposants ».

Au cœur du dispositif, « l’aveu », dont l’obtention peut seule rendre crédible une accusation aussi extravagante que le passage au service de l’impérialisme américain ou allemand des vétérans de la révolution d’Octobre. Au service de cet objectif, la coercition physique et psychologique visant l’accusé, placé à l’isolement pour une durée

indéfinie, interrogé sans relâche et sans défenseurs. Et s'il a l'impudence de ne pas avouer : le ciblage de sa famille. Complément indispensable, la purge sans merci de tous les « éléments » jugés trop proches des « accusés ». Afin de convaincre du bien-fondé du procès une opinion publique domestique et internationale sous le choc des « révélations », une vaste campagne de diffamation, ou de *character assassination* selon l'expression anglaise bien plus parlante, alimentée par un flux ininterrompu de « fuites » en direction de médias complices ou complaisants. Tous ces traits, et quelques autres, nous les retrouvons à l'œuvre dans l'*« affaire Carlos Ghosn »*.

Certes, il n'a jamais été menacé d'être exécuté sommairement d'une balle dans la tête, dans l'aube glaciale d'un goulag stalinien. Mais tout simplement, de voir son existence s'éteindre dans un cul-de-basse-fosse de l'archipel nippon, sa réputation souillée, sa vie de famille brisée, son mariage réduit à des échanges épistolaires livrés à l'indiscrétion des geôliers, au terme d'un procès interminable, cinq ans sans doute, débouchant sur une condamnation quasi certaine à des années d'internement, dans un pays où le taux officiel de conviction des accusés, 99,4 %, aurait fait pâlir d'envie l'URSS de Joseph Staline.

« Comparaison n'est pas raison » : ce proverbe, devenu expression littéraire puis lieu commun dans la langue française, est en fait une insulte à l'intelligence, comme souvent la prétendue « sagesse populaire », puisque tout processus créatif et cognitif, on le verra dans l'exposé de la « méthode Ghosn » de management, ne peut ignorer l'observation attentive de l'autre et de la réalité qui nous entoure.

L'autre événement historique qui vient à l'esprit, c'est Pearl Harbor. Le 7 décembre 1941, un dimanche soigneusement choisi, les forces aéronavales de l'empire du Soleil-Levant lancent une attaque surprise, sans déclaration de guerre, contre la principale base navale des États-Unis dans le Pacifique. Préparé dans le plus grand secret depuis presque un an, autorisé le 1^{er} décembre par l'empereur Hirohito, le bombardement de Pearl Harbor intervient dans un contexte de tensions croissantes entre les deux rives du Pacifique, mais alors que les échanges diplomatiques ne sont pas interrompus entre Washington et Tokyo. Succès militaire initial, l'attaque sur Pearl Harbor se révélera être le point de départ d'une marche à l'abîme pour le Japon et son

peuple, conclue le 15 août 1945 par la capitulation sans conditions des forces armées impériales et le début d'une occupation prolongée de l'archipel.

Quand le 19 novembre 2018, vers 16 h 30 (heure locale), Carlos Ghosn est arrêté à l'aéroport de Haneda par les agents du bureau du procureur de Tokyo, il est à la tête de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, une entreprise française et deux japonaises, regardée comme un exemple rare, sinon exceptionnel, de rapprochement et de coopération industrielle entre des entités que séparaient la géographie, la culture et l'environnement social. L'année précédente, l'Alliance était même devenue le numéro un mondial de l'automobile, en volume, dépassant les mastodontes allemand Volkswagen et japonais Toyota.

Dans cette aventure peu commune commencée presque vingt ans plus tôt, en mars 1999, lorsque Renault était venu au secours de Nissan, deuxième constructeur nippon alors au bord de la faillite, les tensions n'avaient pas manqué. Mais de crise, pas la moindre trace. Préparée par une « enquête interne » lancée et conduite dans le plus grand secret par des cadres dirigeants de Nissan à partir du printemps de 2018, l'arrestation de Carlos Ghosn peut être qualifiée d'acte de guerre. Sans déclaration préalable.

À aucun moment, durant ces longs mois de préparation, la petite clique complotiste du « Vieux Nissan » n'aura jugé nécessaire de confronter, avec ses « découvertes » à l'appui, non pas Carlos Ghosn lui-même mais l'actionnaire majoritaire de l'entreprise (avec 43,4 % du capital), l'entreprise « alliée » Renault, son conseil d'administration, ses administrateurs indépendants. Curieusement, ce piétinement des droits de l'actionnaire, même s'il n'est guère surprenant dans la culture d'entreprise nippone, ne semble pas avoir ému la communauté des affaires comme les autorités de surveillance, ni au Japon, ni en France.

Cet acte de guerre, qui en a décidé ? Qui l'a préparé ? Qui l'a autorisé ? Comment a-t-il été exécuté et avec quel degré de « réussite » ? C'est ce que ce livre établit, avec l'étendue de nos connaissances actuelles, la force du raisonnement et la fermeté des convictions. Quant aux conséquences de l'opération d'élimination de Carlos Ghosn sur le destin de l'Alliance, elles se lisent dans les chiffres. Les titres des trois entreprises ont été massacrés en bourse, quand sur l'ensemble de l'année

2019, l'indice international combiné du secteur automobile enregistrait une progression à deux chiffres.

Nissan comme Renault ont subi une véritable hémorragie de cadres dirigeants à haut potentiel, purgés pour allégeance jugée coupable à l'ancien leader ou découragés par l'ambiance délétère créée par l'affaire. Les bénéfices de Nissan ont chuté comme une pierre, entraînant ceux de Renault dans la dégringolade, tandis que gonflaient les chiffres de suppression de postes, la liste des usines fermées, des marchés désertés, des investissements déprogrammés.

Quant à l'image publique du Japon, souillée par la découverte du fonctionnement totalitaire du système judiciaire d'un pays réputé démocratique, on ne mesure pas encore à quel point elle est atteinte. Après l'exfiltration réussie de Carlos Ghosn du Japon, à la veille du Nouvel An 2020, le procès fabriqué du bâtsisseur de l'Alliance est enfin devenu celui, planétaire, d'une machine judiciaire que les avocats japonais eux-mêmes et les défenseurs des droits de l'homme au Japon avaient baptisée de longue date « justice de l'otage ». Un Pearl Harbor industriel et politique, en effet.

En outre, la décapitation de l'Alliance Renault-Nissan est intervenue à un moment critique pour l'industrie automobile mondiale. Jamais sans doute cette industrie, vieille de quelque cent trente ans, n'a été confrontée à un tel cumul de défis, lui imposant non plus des évolutions mais une révolution : le moteur à explosion, qui régnait sans partage depuis la fin du XIX^e siècle sur l'auto-mobilité, va devoir céder la place au moteur électrique ; la conduite automobile, privilège exclusif de l'être humain, se verra confiée, à terme plus ou moins rapproché, à l'intelligence artificielle ; si la voiture particulière à propriétaire unique n'est pas un jour complètement chassée des mégapoles et autres grandes villes où réside désormais plus de la moitié de l'humanité, il fait peu de doute que le rapport de l'être humain à l'objet automobile va être profondément bouleversé.

Naviguer dans les eaux agitées de cette transition n'exige pas seulement que la barre des entreprises soit tenue d'une main ferme, sur un cap clairement tracé, mais que soient mobilisés des moyens humains et financiers colossaux.

Industrie et politique

Par son poids économique, sa dimension sociale, son imbrication avec la cité et le territoire, sa présence massive dans les échanges internationaux, l'industrie automobile est éminemment politique. Même quand les acteurs au centre du jeu, les constructeurs automobiles, sont des entreprises privées, ce qui est loin d'être toujours le cas, l'ombre portée de la puissance publique s'étend toujours sur leurs activités. Revenu de Francfort où il avait passé huit années à la présidence de la Banque centrale européenne, Jean-Claude Trichet observait qu'aucune décision politique n'était prise, en Allemagne fédérale, sans recueillir l'avis des exportateurs, à commencer par les grands noms de la construction automobile qui ont imposé le « Made in Germany » sur tous les axes routiers de la planète.

Dans les pays, pas si nombreux, dotés d'une industrie automobile conséquente, aucun gouvernement ne peut se désintéresser d'un secteur économique dont le poids peut représenter quelque 10 % du PIB, en incluant l'amont et l'aval. Pour le meilleur mais aussi parfois pour le pire, l'automobile a façonné le comportement humain, le tissu urbain, le paysage des périphéries et même les grands espaces naturels.

La liberté de déplacement qu'elle permet s'est payée et se paye encore d'un lourd tribut de ceux qui pilotent les véhicules ou se trouvent sur leur chemin, au mauvais endroit et au mauvais moment. Et on sait maintenant, fruit d'une prise de conscience tardive, quel est le poids des transports en général, de la conduite automobile en particulier, dans le réchauffement climatique, désormais l'enjeu prioritaire des politiques publiques comme des comportements privés de ce xxie siècle tout juste entré dans sa troisième décennie.

Au point de départ de l'Alliance Renault-Nissan, se trouve un énorme paradoxe politique. Cette opération originale à tous égards, illustrant une « deuxième mondialisation » en phase ascendante à la fin du siècle dernier, implique deux pays, la France et le Japon, où règnent, chez le premier l'hostilité et chez le second la défiance, à l'égard de ce grand mouvement universel d'ouverture des frontières, d'abaissement des tarifs douaniers, de libération des mouvements de biens et services, du capital matériel et immatériel, financier comme humain.

Mesurée par les enquêtes d'opinion et les travaux de recherche (Pew

Research Center, Yougov, OCDE, etc.), le rejet de la mondialisation, systématiquement affublée de l'étiquette passe-partout « néolibérale », par une majorité de Français est très largement idéologique, reflet à la fois d'une tradition marxisante persistante, surtout dans le système éducatif public, et de l'inculture économique qui en résulte. Il a également un aspect psychologique, perceptible aussi bien dans le pessimisme foncier des Français, attesté par les mêmes enquêtes comme par une consommation record d'anxiolytiques. Ce rejet a enfin une dimension politique, la mondialisation étant perçue comme un instrument d'affaiblissement d'un État central fort et protecteur, en charge du destin national depuis des siècles.

Au Japon, la mondialisation n'est pas un objet de haine mais de défiance. Bien que l'économie nippone ait bénéficié davantage qu'aucune autre du processus progressif et ininterrompu d'ouverture des échanges internationaux depuis plus de soixante-dix ans, la fréquentation du monde extérieur semble être toujours perçue avec ambivalence par une grande majorité de Japonais. Ceux qui voyagent hors de l'archipel demeurent une petite minorité et l'ouverture assez récente au tourisme de masse, surtout chinois, au Japon, a très vite suscité des réactions négatives. La maîtrise des langues étrangères, y compris l'anglais, ne progresse pas parmi les jeunes, dont beaucoup ne font même pas la démarche d'obtenir un passeport. « Le rêve du Japon, c'est que le reste du monde nous laisse tranquilles », estime Toyoo Gyoten, qui, dans les années 80, animait la petite faction « internationaliste » au sein du puissant ministère des Finances.

C'est pourquoi il était d'autant plus remarquable que le public japonais ait accepté avec tant d'équanimité, en 1999, qu'un fleuron industriel comme Nissan passe *de facto* sous le contrôle d'une entreprise étrangère. Imagine-t-on ce qu'aurait été la réaction majoritaire en France, si la transaction s'était faite dans l'autre sens, Renault passant sous la coupe de Nissan ?

D'autant que Nissan au Japon, comme Renault en France, ne sont pas tout à fait des entreprises comme les autres. Ce qui ajoute encore à la dimension paradoxale de leur rapprochement.

Contrairement à Toyota, empire industriel familial dont les racines sont à Nagoya ; contrairement à Honda, fabricant de motocyclettes entré dans le monde de l'automobile en violation frontale des consignes du tout-puissant MITI (ministère du Commerce international et de l'industrie), aujourd'hui METI ; Nissan, dont la raison sociale « Nihon Sangyo » signifie « l'industrie

du Japon », a pris son envol sous l'aile protectrice du gouvernement de Tokyo. Et dans des circonstances historiques bien particulières, comme instrument de la stratégie industrielle déployée par le régime militariste nippon en Mandchourie occupée, dont l'un des jeunes administrateurs civils s'appelait Nobosuke Kishi, grand-père de Shinzo Abe, Premier ministre japonais de décembre 2012 à septembre 2020.

Quant à Renault, devenue Régie nationale des usines Renault (RNUR) à la suite d'une nationalisation opportuniste au sortir de la Seconde Guerre mondiale, elle devait être, un demi-siècle durant, l'entreprise symbole de la culture économique et sociale étatiste française. « Forteresse ouvrière » dans le gigantesque établissement de Billancourt, aux portes de Paris, aujourd'hui disparu, et « laboratoire social » où l'on pratiquait de fait la cogestion avec la CGT tout en expérimentant les futures avancées du droit du travail au niveau national.

Avec l'État français, l'entreprise Renault, bien que formellement privatisée par étapes à partir de 1995, n'a jamais pu couper complètement le cordon ombilical. Il ne s'agit pas seulement de la participation résiduelle de 15,01 % (et 22 % des droits de vote) que gère encore l'Agence des participations de l'État (APE), une annexe de la direction du Trésor, mais bien plus du fait que l'État français se considère et se comporte comme un actionnaire différent des autres, au-dessus des autres, de « référence ». Dans la crise provoquée par l'arrestation de Carlos Ghosn, cette prétention, déjà aux origines lointaines des tensions au sein de l'Alliance, se manifestera au grand jour.

Au Japon, l'influence de l'État sur un groupe industriel comme Nissan n'a pas besoin de s'abriter derrière le paravent d'une participation directe au capital. Certes, loin est le temps de la Haute Croissance, où le Japon, comme la France des Trente Glorieuses au demeurant, pratiquait une planification vigoureusement « indicative » inspirée du modèle soviétique. Mais le poids de l'histoire et des conventions, celui des réseaux (au premier rang, les anciens élèves de Todai, l'université de Tokyo), l'homogénéité des « élites » et une continuité politique unique parmi les grandes démocraties contribuent, tout autant que la loi et le règlement, à préserver le rôle de l'État au sein du fameux « triangle de fer ». Cette alliance, aussi informelle que puissante entre les politiciens de l'indétrônable Parti libéral-démocrate, le patronat des grandes entreprises et la haute fonction publique, n'est peut-être plus aussi incontournable que dans la seconde moitié du xx^e siècle. Mais elle a de beaux

restes.

La nécessité d'un outsider

À Athènes, dans la Grèce antique, le métèque était un étranger (le plus souvent né dans une autre cité grecque), installé dans la ville mais sans y bénéficier du statut plein et entier de citoyen. Des métèques ont largement contribué à la gloire d'Athènes, à commencer par Aristote. Le nom n'avait pas du tout la connotation xénophobe, voire raciste, qu'il a acquis en français sous l'influence de la pensée réactionnaire des débuts du xx^e siècle. Pensée qui semble se réincarner un peu partout dans le monde dit « développé » en ce début de xxi^e siècle.

Quand une organisation s'est progressivement laissé gagner par la sclérose des habitudes, des intérêts en place, de méthodes de travail obsolètes, le recours au regard et l'action d'un outsider sont souvent le seul moyen d'éviter une issue fatale, d'ouvrir portes et fenêtres, de laisser entrer l'air du dehors, d'imposer une vision différente, de trouver un nouveau chemin.

À la fin des années 90, Nissan Motor Corporation, deuxième constructeur nippon, était tout simplement menacé de faillite. Il n'y avait pas de solution interne. Il n'y avait pas de solution « japonaise », dans un pays où l'intensité des cultures d'entreprise, la complexité des relations au sein des *keiretsu* (une famille d'entreprises davantage qu'un conglomérat) rend tout rapprochement entre grands ensembles industriels presque aussi inimaginable que la paix entre Athènes et Sparte. C'est bien pourquoi l'idée farfelue du Japon officiel d'adosser à Honda le Nissan à la dérive de 2020 a été rejetée sans ménagement par les deux entreprises.

Et Carlos Ghosn, né à Porto Velho, d'une famille brésilienne d'origine libanaise, éduqué à Beyrouth dans des institutions religieuses francophones, formé à Paris dans les grandes écoles de la République (Polytechnique et École des mines de Paris), représentait l'outsider par excellence. C'était l'évidence même au Japon, où pour la première fois un *gaijin* (littéralement une personne de l'extérieur) se trouvait propulsé à la tête d'un fleuron industriel du pays.

Mais, tout compte fait, ce n'était pas moins vrai en France, où Carlos Ghosn, polytechnicien diplômé des Mines de Paris mais exclu du prestigieux

corps des Mines réservé aux « nationaux », ne faisait pas partie de la « caste ». Cette nomenklatura d’État, formatée dans les grandes écoles dont la célèbre École nationale d’administration, à laquelle la mutation « libérale » du capitalisme français pendant la dernière décennie du xx^e siècle permettra de peupler les états-majors et les conseils d’administration des entreprises « nationales » rendues au secteur privé.

Que cette nomenklatura ait accueilli l’arrestation du patron de l’Alliance par un silence retentissant, ne questionnant même pas la manière dont il était traité par le système judiciaire japonais, n’aura surpris que les naïfs. Il était bien, comme je l’avais écrit dans Mediapart en 2018 à propos de la rémunération des grands patrons, « ce métèque par qui le scandale arrive ».

L’odyssée qui a conduit Carlos Ghosn des confins de l’Amazonie aux néons de Ginza, en passant par la case Renault, nous l’avions contée dans *Citoyen du monde* (2003). Si on veut savoir qui est vraiment Carlos Ghosn, pas la caricature ressassée par une certaine presse française à laquelle les grands médias japonais se sont ralliés brutalement dès le 19 novembre 2018, on peut utilement s’y reporter.

Dans ces années de formation et de développement professionnel et personnel, deux lignes de force émergent. Le nom de Michelin bien sûr. Connu dans le monde entier grâce à Bibendum, le « bonhomme Michelin », et au Guide rouge, célèbre pour les macarons distribués parcimonieusement aux meilleures tables de France et du monde. Mais c’est sous la houlette de François Michelin, qui fut le mentor du tout jeune Carlos Ghosn et de tant d’autres ingénieurs frais émoulus des écoles, que le manufacturier de Clermont-Ferrand est devenu une multinationale du pneumatique, embrassant la globalisation avec une énergie tout auvergnate. Jusqu’à accéder temporairement au rang de numéro un mondial du secteur, avant de céder la place à son rival japonais Bridgestone.

Mais Michelin, et le Michelin de « Monsieur François » tout spécialement, n’est pas non plus une entreprise française tout à fait comme les autres. Firme privée familiale, dont le modèle est à l’opposé de la norme étatique hexagonale. On y pratique la religion du produit et du client, qui doit en être le véritable patron. Et aussi, la religion catholique, même si le système paternaliste, qui accompagnait les « Michelin » de la maternité à la tombe, à l’ombre de l’Église, appartient largement au passé. Pieuse, rurale, dure à la tâche, la main-d’œuvre étrangère est souvent venue du Portugal, ce qui a fait

de Clermont-Ferrand une grande ville lusitanienne. Surtout, l'État parisien, toujours menaçant depuis la lointaine capitale, est tenu en suspicion et à bonne distance.

Redressement des activités brésiliennes en difficulté, puis fusion des opérations de Michelin North America avec le manufacturier historique Uniroyal-Goodrich, c'est chez Michelin que Carlos Ghosn va expérimenter les recettes qui seront ensuite appliquées avec succès au redressement de Renault, à la renaissance de Nissan, à la construction de l'Alliance.

Cette aventure américaine comptera beaucoup dans la vie et la carrière du futur patron de l'Alliance. Installé à Greenville, dans la *Bible Belt*, où naîtront les trois derniers de ses quatre enfants, il s'y épanouira aussi bien dans la sphère professionnelle que familiale. La tentation de l'Amérique ne le quittera plus.

Mais il sait aussi que numéro deux, responsable de 40 % du chiffre d'affaires du groupe, il ne deviendra jamais numéro un. Le poste est destiné à Édouard, ce plus jeune fils dont François veut faire son successeur et qu'il enverra se former aux États-Unis, auprès de Carlos Ghosn. Vous avez dit outsider ?

Qu'est-ce que l'Alliance Renault-Nissan ?

Comme tant d'entreprises humaines, l'Alliance est le produit du hasard et de la nécessité. Le premier accident, c'est l'échec en 1993 de la fusion entre Renault et le constructeur suédois Volvo, largement provoqué, déjà, par les maladresses de l'État actionnaire. Alors que la nécessité impose à son patron Louis Schweitzer de trouver un partenaire pour transformer Renault, trop petit, trop français, pas assez rentable, trop centré sur la vieille Europe.

Le hasard, c'est encore la fusion entre l'allemand Daimler et l'américain Chrysler, qui va contraindre le fabricant des Mercedes à laisser tomber un rapprochement simultané avec Nissan, pourtant privilégié par le management du constructeur japonais. Laissant Renault seul en lice, avec la carte maîtresse dont Schweitzer dispose, Carlos Ghosn.

Dès l'origine cependant, les deux hommes, l'initiateur et le bâtisseur, ont de l'Alliance une vision différente. Pour Schweitzer, surnommé en interne « E.T. » ou, plus familièrement, « Loulou », haut fonctionnaire issu du giron

de l'administration française, associé à la politique gouvernementale au plus haut niveau possible (directeur de cabinet de ministre et Premier ministre), il s'agit d'un ensemble franco-japonais, qui ne peut rester indifférent aux relations entre les deux pays et les deux peuples, à leur histoire, à leur culture. Une multinationale à la double nationalité. On exhume du passé des vestiges d'échanges, y compris dans le secteur automobile. On se souvient que la 4 CV Renault domina un temps, juste après la Seconde Guerre mondiale, le marché des taxis à Tokyo et Osaka, dans un Japon dont la reconstruction commençait à peine et où le marché automobile n'était pas encore fermé aux constructeurs étrangers.

Pour Carlos Ghosn, l'Alliance est la base à partir de laquelle il compte édifier brique par brique une entreprise globale, présente sur les cinq continents, associant des dizaines de nationalités, opérant sur plus d'une centaine de centres de production.

Au « commando » d'une trentaine de Français qui débarqueront à Tokyo en avril 1999 pour s'attaquer à la renaissance de Nissan, vont se rallier progressivement des cadres dirigeants venus des quatre coins du globe.

Mais la nature même des entreprises « fondatrices », Nissan comme Renault, ne facilite pas la tâche. Chez Nissan, l'émergence des talents est à l'évidence contrainte par les traditions « sociales » nippones : l'emploi à vie, l'avancement à l'ancienneté, qui ont leurs bons mais aussi leurs mauvais côtés.

En France, ce n'est plus le climat social interne chez Renault qui pose problème mais la perception par le pays (et une bonne partie de ses élites) de la mondialisation et son impact sur le climat des affaires. On en aura une démonstration avec le choix fait en 2010 par Carlos Ghosn d'implanter au Maroc la deuxième unité de production de l'entreprise Dacia, la marque *low cost* que Renault a développée avec succès à partir d'un ancien site industriel en Roumanie communiste. Une décision qui suscitera des critiques acerbes dans la classe politique parisienne.

Sur la structure capitaliste de l'Alliance, la divergence n'est pas moindre entre les deux hommes. Au printemps 2018, Louis Schweitzer me confirmait sa conviction ancienne que la sortie de l'État français du capital de Renault conduirait forcément à la prise de contrôle de l'ensemble par les Japonais. Il y avait une autre voie. C'est bien pourquoi la réflexion commencera dès 2003, avant même que Carlos Ghosn ne remplace

Schweitzer à la direction opérationnelle de Renault, pour inventer un reprofilage capitaliste de l'Alliance. En vue d'en garantir la pérennité, de réduire la décote boursière massive que subissent les deux titres Renault et Nissan en bourse, de permettre l'accueil éventuel d'un nouveau partenaire, par exemple en Amérique du Nord. Laissée pendante, en raison surtout de l'obstruction de l'État français, cette question conduira à la crise de novembre 2018.

Mais en dépit des obstacles et difficultés, l'Alliance avait néanmoins réussi à s'approcher au plus près de « Global Motors », devenant en 2017 le premier producteur mondial, avec plus de 10 millions d'unités vendues. Dans ses Mémoires publiés en 1984, le légendaire Lee Iacocca raconte que pendant l'été 1978, alors que Henry Ford II venait de le chasser brutalement de la direction générale de Ford, il était devenu « obsédé par une idée » qu'il avait baptisée « Global Motors ». « Mon rêve était de construire un consortium de constructeurs automobiles en Europe, au Japon et aux États-Unis. Ensemble, nous bâtirions une force capable de défier la position dominante de General Motors. » Iacocca donne la liste des partenaires possibles, en Europe et au Japon : Volkswagen mais éventuellement Fiat ou Renault ; Mitsubishi mais pourquoi pas Nissan ou Honda. Dans tous les cas, l'allié américain ne pouvait être que Chrysler. GM, trop gros. Quant à Ford... Iacocca sera très vite appelé à relever le défi du sauvetage de Chrysler, un exploit qui lui permettra de construire sa propre légende. Et son rêve s'évanouira. Jusqu'à ce que Carlos Ghosn entre en scène avec la renaissance de Nissan. Entre-temps, la planète était entrée dans la « globalisation ».

Émerger avec les émergents

Dans l'histoire de la deuxième mondialisation, après celle de la fin du XIX^e siècle jusqu'à 1914, l'année 1989 marque un tournant. D'un côté, à l'est du Vieux Continent, la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'Empire soviétique. De l'autre, en Asie du Nord-Est, la décision des dirigeants communistes chinois de ne pas revenir en arrière, au contraire, sur les réformes économiques, après avoir noyé dans le sang, dans la nuit du 4 au 5 juin, les aspirations démocratiques portées par les étudiants de la place Tien An Men.

Paradoxalement, les « événements » de juin 1989 vont conduire à

l'accession au pouvoir à Pékin quelques années plus tard du plus important réformateur depuis Deng Xiaoping, Zhu Rongji. Celui qui s'était distingué par sa gestion pacifique de la crise de 1989 comme maire de Shanghai, succède au poste de Premier ministre à Li Peng, le « boucher de Tien An Men ». C'est lui qui va encourager ses ministres à faire appel à Carlos Ghosn pour la formation de la co-entreprise entre Nissan et Dongfeng, ouvrant en grand à l'Alliance les portes de ce qui allait devenir en trois décennies le premier marché automobile dans le monde, devant les États-Unis et l'Union européenne.

En matière de croissance, la Russie post-soviétique n'est pas la Chine, même si elle a rejoint le club des BRICS, rassemblant les cinq premières puissances émergentes. Mais en dépit des tribulations politiques du pays, son économie ne s'est pas effondrée sous le poids des sanctions occidentales et sa population de 150 millions d'habitants représente un marché respectable. En prenant, à bon compte, le contrôle d'AvtoVAZ, premier constructeur du pays, Renault n'a pas seulement fait un pari risqué et acheté une page symbolique de l'histoire mondiale de l'automobile. Faire renaître les usines géantes de Togliatti était un défi industriel et social à la mesure des ambitions de l'Alliance.

Si Togliatti, baptisée du nom de l'ancien secrétaire général du Parti communiste italien, se voulait un « Detroit sur la Volga », la Thaïlande s'est imposée comme le Detroit de l'Asie du Sud-Est. Avec la prise de contrôle en 2004 de Siam Motors, son distributeur historique, Nissan y avait bâti une tête de pont manufacturière qui sera considérablement renforcée avec l'entrée dans l'Alliance de Mitsubishi Motors, bien mieux implanté dans cette partie du monde.

Sous l'impulsion de Carlos Ghosn, l'expansion internationale de l'Alliance a changé de dimension, ouvrant aux entreprises partenaires d'énormes réservoirs de croissance. En 2018, Dongfeng et Siam Motors ont produit 2,4 millions des 5,6 millions d'unités affichées par Nissan et avaient assuré pratiquement toute la croissance nette des ventes de l'entreprise au cours de la décennie écoulée.

À l'école de Carlos Ghosn

Le Portugais Carlos Tavares, venu de Renault et de Nissan, a redressé en

un temps record le constructeur français PSA et dans la foulée, racheté et remis sur pied les opérations européennes de General Motors (marques Opel et Vauxhall), qui perdaient de l'argent depuis vingt ans. Très vite repéré par Carlos Ghosn qui, peu après son arrivée chez Renault, en fera son secrétaire exécutif, Didier Leroy est aujourd'hui le numéro deux de Toyota, bras droit de l'héritier de la dynastie fondatrice, Akio Toyoda. José Munoz, une des très nombreuses victimes de la purge opérée par le Vieux Nissan après le coup d'État judiciaire du 19 novembre 2018, est devenu le numéro deux mondial de Hyundai, premier constructeur sud-coréen, et par ailleurs directement en charge du crucial marché nord-américain. Enfin, Thierry Bolloré, dont on verra plus loin dans quelles conditions il a été « purgé » chez Renault, a pris le 1^{er} septembre 2020 la direction générale du constructeur britannique Jaguar Land Rover, propriété du conglomérat indien Tata.

Quatre cas les plus en vue parmi les dizaines de cadres dirigeants qui ont été à l'école de management de Carlos Ghosn. Les principes directeurs de cette gestion, appliquée à la remise en ordre de marche et au développement d'organisations industrielles de masse hautement complexes, ont été exposés, notamment dans *Citoyen du monde*. Mais aussi dans quelque vingt-cinq livres de management publiés au Japon, ainsi que par des dizaines d'études de cas émanant des écoles de gestion des universités les plus prestigieuses à travers le monde, de Harvard à l'INSEAD. Ce qui témoigne du désir d'apprendre d'une aventure qui, s'agissant des grandes industries traditionnelles, n'a pas d'équivalent pendant ces deux premières décennies du xxi^e siècle.

Mais cette « école » a été tout autant caricaturée, dans une certaine littérature journalistique, par l'usage de labels réducteurs comme *cost killer* ou *Davos Man*. Ce dont on s'aperçoit, à dix-sept années de distance (*Citoyen du monde* a été écrit et publié en 2003), c'est que ces principes de gestion, empreints de pragmatisme, de coopérations transversales, d'étalement systématique de la performance, ont résisté à l'épreuve du temps. Carlos Ghosn n'est pas un théoricien du management, mais le praticien de prescriptions confrontées à l'épreuve du réel tout au long d'une carrière presque unanimement regardée comme exceptionnelle, jusqu'au 19 novembre 2018.

Pour un bilan social de l'Alliance

Tout à leur obsession du « salaire de Carlos Ghosn », devenu pour une certaine presse (notamment en France) un « marronnier », ceux qui ont alimenté ce feuilleton (journalistes, responsables politiques, défenseurs auto-proclamés des petits actionnaires, etc.) n'ont jamais abordé sérieusement une problématique bien plus importante : peut-on faire un bilan social de l'Alliance ?

Du Nissan Revival Plan (NRP) de 1999, ce journalisme paresseux ne continue à retenir que les usines fermées et les emplois supprimés, quand il ne les transforme pas en licenciements secs (il n'y en eut aucun). Oui, l'industrie automobile, à travers le processus de mondialisation, a supprimé des postes de travail dans certains vieux bassins industriels. C'est d'abord le résultat d'impressionnants gains de productivité, le temps de travail nécessaire à la fabrication d'une voiture ayant été divisé par quatre en une trentaine d'années. Mais aussi de la structuration différente d'une industrie mondialisée qui aboutit à rapprocher les sites de production des marchés. Comme l'observe Carlos Ghosn, la mondialisation est en même temps une localisation.

Cette industrie a par contre créé des emplois par centaines de milliers, dans les pays émergents, dans les économies en transition de l'Est européen, dans certains pays en développement. Des emplois généralement plus qualifiés et mieux rémunérés que ceux traditionnellement disponibles sur ces marchés du travail.

Mais les économies les plus avancées, berceau de l'industrie automobile, n'ont pas été oubliées. Sait-on que la plus grande usine de voitures en Amérique du Nord est le site Nissan de Smyrna, Tennessee, avec plus de 8 000 emplois directs ? Sait-on que les deux plus grands établissements de l'Alliance, toutes catégories confondues, sont les centres de recherche d'Atsugi (Nissan) et de Guyancourt (Renault), où travaillent des milliers d'ingénieurs ?

Quant au « salaire de Carlos Ghosn », la question est d'autant moins taboue qu'elle a été instrumentalisée par les artisans du coup d'État du 19 novembre 2018. Mais encore faut-il l'analyser de manière sérieuse, en ignorant « l'indignation » dont se drapent les bien-pensants contemporains.

En premier lieu, n'en déplaise à ces « indignés », ce sont des politiques publiques qui sont à l'origine de l'inflation incontrôlée de toute une série de classes d'actifs, dont dérive celle des salaires des grands patrons. Ce sont les

États banquieroutiers qui ont enclenché la financiarisation de l'économie pour financer la dette publique après la grande rupture des années 70. Et ce sont aujourd'hui les principales banques centrales qui, en inondant la planète de liquidités, alimentent le creusement des inégalités, tant il est vrai que l'argent va à l'argent. Pratiquement stable entre les années 40 et les années 70, la rémunération des patrons s'est envolée au cours des deux dernières décennies du xx^e siècle. En corrélation étroite avec la valorisation galopante des actions des sociétés cotées.

En second lieu, il existe bien un marché international pour un très petit nombre de managers de haut niveau. Et c'était justement le cas de Carlos Ghosn, comme l'a prouvé la volonté de l'administration Obama de le débaucher en 2009, quand il fallait relever General Motors de la faillite. Si le patron de l'Alliance n'avait écouté que son intérêt financier, il aurait accepté cette offre. Il serait aujourd'hui un homme libre et non pas le « fugitif » le plus célèbre de la planète ; considérablement plus riche, et non la cible d'une machination politico-judiciaire visant à détruire sa carrière, sa vie, sa famille et sa réputation.

Trop payé, Carlos Ghosn, pour diriger trois entreprises, employant quelque 450 000 personnes dans le monde ? Chacun est en droit de le penser. Mais en vingt ans, à la tête de Nissan, puis de Renault et de l'Alliance, la gestion de Carlos Ghosn a rapporté, notamment à l'État français actionnaire, des dividendes considérables, sans compter les recettes fiscales. À comparer aux océans de pertes dans lesquels ont sombré tant d'entreprises publiques.

L'Alliance peut-elle survivre à son bâtisseur ?

Un peu comme l'Union européenne, l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi relevait du miracle quotidien. Quelles que soient la force et la rationalité d'un rapprochement, les abandons de souveraineté ne sont jamais évidents. Plus on progresse dans la mise en œuvre, plus les domaines concernés sont sensibles, les compromis délicats, les malentendus inévitables.

Il y a loin de la mise en commun des achats et des fournisseurs, du partage des plates-formes à celui des usines, des premiers échanges de technologies et de savoir-faire à la création d'une ingénierie authentiquement « convergée ».

Nissan apparaît comme une entreprise très « techno-centrée », dominée par les ingénieurs et notamment les motoristes (le musée Nissan de Yokohama est un musée... du moteur) et dans laquelle les autres fonctions (achats, marketing, finances, relation client) sont regardées comme subalternes. Ce qui explique en partie la situation dramatique de l'entreprise en mars 1999.

Mais aussi le ressentiment manifeste des équipes japonaises vis-à-vis d'un « échange technologique inégal » avec Renault, connue pour une approche moins intégriste (le client d'abord) de la technique automobile. Que ce malaise (et d'autres sans doute) n'ait pas pu être dissipé en vingt années de coopération étroite dit à quel point le défi était peu ordinaire.

Dans la plus favorable des configurations, la succession de Carlos Ghosn aurait été un passage périlleux. Les comploteurs du 19 novembre 2018, et leurs inspirateurs ou complices politiques, à Tokyo comme à Paris, ont fait en sorte qu'elle devienne mission impossible. À la destruction massive de valeur provoquée par la crise, s'ajoutent la défiance entre les équipes dirigeantes, le retour en force de l'influence politique sur Renault, l'absence manifeste d'une vision stratégique partagée entre Billancourt et Yokohama, comme en témoigne la négociation avortée avec FCA (Fiat-Chrysler Automobile).

De l'idée d'une Alliance fondée désormais sur le « consensus », une trouvaille de Jean-Dominique Senard que l'État français a parachuté à la présidence de Renault, le directeur général de Nissan Hiroto Saikawa avait aussitôt donné une lecture très personnelle (« désormais, chaque entité décidera de ce qu'elle veut faire et ne pas faire »). Le « consensus à la japonaise » est d'ailleurs un mythe, qui dans les années 80 faisait rêver les patrons occidentaux confrontés à des climats sociaux conflictuels.

En réalité, l'histoire de l'industrie automobile, y compris au Japon, témoigne du rôle joué par des personnalités hors du commun, exerçant un véritable leadership. Les empires industriels, et l'Alliance en était un, spécial, n'ont pas été édifiés par des petits hommes gris ou des diplomates mondains.

L'automobile peut-elle survivre en 2050 ?

Même si des dizaines de marques de légende ont disparu (certaines pour renaître dans l'Alliance comme Datsun ou Alpine), ce qui frappe dans le paysage de l'industrie automobile mondiale, c'est la résilience des grands

acteurs en place, les *incumbents* comme on dit en anglais. Ainsi, au sein même de l’Alliance, Renault (fondé à la fin du XIX^e siècle) et Nissan (au début du XX^e). Ford, General Motors, Fiat, Daimler, Volkswagen, Toyota : toutes ces entreprises affichent des parcours séculaires ou presque.

Mais abordant la triple révolution qui attend cette industrie, résumée dans la formule « mobilité électrique », un documentaire récent réalisé en Allemagne n’hésite pas à évoquer « le crépuscule des dieux ». Le monde qui vient serait celui de la disruption, incarnée par Tesla, dont le créateur atypique, Elon Musk, est issu de la Silicon Valley. Tesla, qui à partir d’une page blanche, appartient à l’industrie automobile mais se voit valorisée par la bourse comme une entreprise de haute technologie, avec une capitalisation boursière qui, en juillet 2020, dépassait celle de Toyota, jusqu’alors le constructeur le mieux valorisé.

Les défis ne sont pas que technologiques. Une proportion toujours plus importante d’une humanité en marche vers les 10 milliards d’individus vit désormais dans les villes (plus de 50 %), parfois des mégapoles gigantesques. Mais l’automobile, ou plus exactement la voiture particulière, pourrait à terme disparaître des grandes agglomérations.

Pour les joueurs établis, les années et les décennies qui viennent vont imposer des investissements colossaux (d’où l’impératif catégorique de la taille critique), des bouleversements sociaux majeurs (en amont, comme en aval, la mobilité électrique étant avare en emplois), et la résistance aux nouveaux entrants. En gérant ce qui avait conduit Detroit au bord d’une asphyxie fatale, les *legacy costs* (le poids financier et social du passé).

Ces bouleversements sans équivalent depuis la naissance de cette industrie peuvent-ils permettre à des nouveaux venus de réussir un « saut de grenouille », afin de bousculer les géants en place depuis des décennies ? Les grands noms de l’industrie automobile pourraient-ils connaître le sort de Kodak, tuée par la disparition du film argentique, ou de Nokia, qui a raté le virage du téléphone intelligent ? Tesla et les start-ups qui s’ebrouent en Chine, qui se voudrait l’eldorado de la mobilité électrique, ont-elles entre leurs mains le destin de l’industrie automobile globalisée ?

La lutte s’annonce passionnante. Carlos Ghosn n’en sera plus l’acteur, mais un spectateur averti. En faisant, dès 2009, le pari du tout-électrique, en portant l’Alliance au premier rang mondial en volume de production, il l’avait armée pour ce combat. Et maintenant ?

Philippe Riès

CHAPITRE UN

19/11

Pour Joseph R., ainsi que la presse française l'identifiera plus tard, ce lundi 19 novembre 2018 est une journée de travail particulière, comme à chaque fois que « M. Ghosn » arrive pour une de ses visites régulières au Japon.

Depuis dix-sept ans, cet informaticien est chargé du « support technique du président ». Seul dans l’Alliance à être salarié de Nissan, de Renault et de Mitsubishi, il doit veiller, à Yokohama comme à Billancourt, mais aussi à Tokyo, Paris, Beyrouth et Amsterdam, à ce que l’informatique au service du patron de l’Alliance fonctionne sans « bugs », et dans des conditions optimales de sécurité.

Très tôt le matin, Joseph R. est au siège de Nissan à Yokohama, où son bureau fait aussi office de dépôt de matériel informatique, afin de prendre les équipements dont il aura besoin pendant le séjour du patron. « J’ai reçu un courriel de Christina Murray : Hari Nada veut te voir cet après-midi, à 16 h 30 ou 17 h 00 au plus tard. » Le message de l’Américaine, responsable de l’audit interne et de la conformité chez Nissan, surprend son destinataire. Elle ne fait pas partie de la chaîne de commandement dont dépend Joseph R. Pas plus au demeurant que Hari Nada, alors en charge du « CEO Office », la structure horizontale qui entoure le directeur général.

Un peu plus tard dans la matinée, l’informaticien reçoit un courriel de Maya, la plus jeune des trois filles de Carlos Ghosn. L’internet ne fonctionne pas à la « résidence », l’appartement de fonction que Nissan met de longue date à la disposition de son PDG dans une tour du quartier de Azabu baptisée

« le champignon » par les Tokyoïtes. Maya, qui vit aux États-Unis, est en visite à Tokyo.

« J'y étais passé le vendredi précédent mais je n'avais pas vérifié l'internet réservé aux hôtes. J'y retourne et constate que le routeur est mort. Il faut le changer. Je le signale par courriel à Ohnuma, qui est mon supérieur hiérarchique direct. » Depuis 2012, Toshiaki Ohnuma est en charge du secrétariat de Nissan, avec rang de vice-président. « Cet équipement est à usage privé, et il sera donc refacturé à Carlos Ghosn », précise Joseph R.

Mais l'incident technique lui fait perdre pas mal de temps. Difficile d'être de retour à Yokohama à l'heure fixée par Nada. Message à Christina Murray : « Je ne pourrai pas être au rendez-vous à 16 h 30. Nous nous verrons mercredi. » Le mardi 20, l'informaticien doit passer toute la journée au siège de Mitsubishi Motors avec Carlos Ghosn, qui en préside le conseil d'administration et dont il a orchestré et surveille le redressement. La réponse arrive instantanément : « Hari Nada doit impérativement te voir ce soir. » Joseph R. répond que cela devrait être possible, mais pas avant 17 h 00. Réponse : « OK. Fais le maximum pour être à l'heure. »

En fait, il sera de retour à Yokohama à 16 h 30. Vers 16 h 45, la porte du bureau s'ouvre brutalement et entre un homme âgé, l'air visiblement affolé. C'est le chauffeur habituel de Carlos Ghosn, avec qui Joseph R., qui maîtrise parfaitement le japonais, entretient une relation amicale. Il dit seulement : « *Yabai, yabai* », une expression très familière que l'on traduirait en français par « ça craint ». Avant de repartir aussitôt.

« Chaque fois que Carlos Ghosn atterrissait à Tokyo, je recevais les iPad qu'il utilise en déplacement par l'intermédiaire du chauffeur. Je décide donc de monter au vingt et unième étage, pour récupérer le matériel qui a dû être déposé dans le bureau du président. Fumiko, l'assistante personnelle de Carlos Ghosn, est pétrifiée en me voyant entrer dans l'antichambre qui conduit au bureau présidentiel : “Que fais-tu là ? Tu ne devais pas voir Hari Nada ?” Comment pouvait-elle le savoir et à quel titre ? Elle a insisté : “Tu vas bien voir Hari Nada.” » Oui, mais le rendez-vous est désormais à 17 h 00.

Les « hommes en noir » au siège de Nissan

À 17 h 00 précises, quand Joseph R. se dirige vers le bureau de Hari Nada

pour se présenter à son assistante au vingt et unième étage du siège de Nissan, il est témoin d'une scène effarante. Cet espace, dont l'accès est strictement contrôlé, a été envahi par une cohorte d'hommes et femmes, souvent jeunes, uniformément habillés de noir. « Dans les couloirs, il règne une effervescence incroyable, créée par la présence de tous ces inconnus », se souvient-il.

Joseph R. est ensuite conduit dans une salle de réunion utilisée habituellement par Hiroto Saikawa, le directeur général japonais que Carlos Ghosn a placé à la tête de Nissan en 2016. « Trois personnes sont entrées. Je reconnais Hari Nada, encadré par une femme dont j'apprendrai plus tard qu'elle était Christina Murray et Ruy Kamei, le chef de la sécurité. »

À peine dans la pièce, Hari Nada demande à Joseph R. de lui remettre son téléphone personnel. « À ma question “que se passe-t-il ?”, il feint la surprise. “Ton chef a été arrêté. Il a fait des choses très graves et tu dois participer à l'enquête. Les autorités vont te prendre en charge et tu feras ce qu'elles te demanderont.” » L'informaticien sera ensuite conduit dans une autre salle, dont la porte est gardée par un des agents de sécurité employés par Nissan.

À peu près à la même heure, c'est par une voix différente que les cadres dirigeants du constructeur japonais vont apprendre la nouvelle qui va bientôt se diffuser à travers toute la planète.

Depuis le début de l'après-midi, le comité des opérations de Nissan est réuni au siège de Yokohama. Il s'agit d'une instance élargie, autour des principaux membres du comité exécutif de l'entreprise, le directeur général Hitoro Saikawa et les quatre « chefs » en charge des fonctions clefs (performance, planning, compétitivité et finances).

« Il devait être à peu près 16 h 30, quand Saikawa a demandé que la séance soit interrompue et que seuls les membres du comité exécutif le rejoignent dans son bureau », se souvient José Munoz, vice-président en charge de la performance globale et par ailleurs président de Nissan North America, dont il avait porté les ventes à un niveau record en 2016 et 2017.

« L'ambiance dans cette réunion du comité opérationnel n'était pas bonne. Très tendue. Une chose m'a frappé, Arun Bajaj était assis en face de moi. Pendant une pause, peut-être même avant que Saikawa ne nous convoque dans son bureau, Arun a disparu. Et je ne l'ai jamais revu, jusqu'à aujourd'hui. » On apprendra plus tard que Bajaj, directeur des ressources humaines de Nissan, avait été brutalement « mis en congé » par Hari Nada.

La « surprise » de Hiroto Saikawa

« Quand les membres du comité exécutif se sont retrouvés dans le bureau de Saikawa, il nous a annoncé, comme si c'était une surprise totale pour lui, que Carlos Ghosn avait été arrêté. "Nous ne savons pas pourquoi, nous ne comprenons pas ce qui se passe", affirma-t-il. Quand nous sommes revenus à la réunion, il était devenu impossible de parler d'autre chose. L'atmosphère était encore plus tendue. C'est à ce moment-là que j'ai cherché Arun pour lui demander son avis. Mais il avait disparu. » José Munoz se souvient maintenant que quelques mois avant ces événements, Arun Bajaj lui avait posé une question qui lui est revenue en mémoire : « Est-ce que tu as confiance en Hari Nada ? »

Peu avant 16 h 00, ce lundi 19 novembre 2018, le jet privé Gulfstream G650, immatriculé N155AN, ce qui peut se lire NISSAN, s'est posé sur l'aéroport international de Haneda, des pistes gagnées sur la baie de Tokyo. À son bord, Carlos Ghosn, président du conseil d'administration de Nissan et de Mitsubishi Motors Corporation (MMC), PDG du Groupe Renault, président de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, numéro un mondial (en volume) de la construction automobile depuis l'année précédente. L'avion, capable de voler sans escale plus de 8 000 miles, peut accueillir jusqu'à 19 passagers assis, ou une dizaine en position couchée. Mais Carlos Ghosn y prend place le plus souvent seul. C'est une extension de ses domiciles et de ses bureaux autour du monde.

« J'étais à Beyrouth et je venais travailler une semaine à Tokyo, raconte Carlos Ghosn. Il y avait un programme chargé, bien plus que la seule réunion du conseil d'administration de Nissan. Je suis seul dans l'avion. Quand j'en sors, il y a comme d'habitude quelqu'un qui vient me chercher au pied de la passerelle. C'est une jeune femme qui travaille pour l'accueil des vols privés et s'occupe des formalités administratives. Je me dirige vers le terminal et je me présente au contrôle des frontières. La routine. »

Mise en scène à Haneda

« Quand je lui ai présenté mon passeport, le fonctionnaire a dit : “Ah, il y a quelque chose qui ne va pas.” J’ai dû entrer et sortir du Japon un bon millier de fois et je n’avais jamais eu de problème. Donc, j’étais un peu surpris. “Il y a quelque chose avec votre passeport. Attendez un moment.” Il s’en va vers un bureau situé à l’arrière. Il revient. Il fait semblant de pianoter sur son clavier d’ordinateur. Il repart. Puis revient à nouveau et me dit, en anglais : “Nous avons un petit problème. Est-ce que vous pouvez nous accompagner, s’il vous plaît ?” Je le suis dans une salle voisine. Je m’aperçois qu’il y a un autre individu, assis dans la pièce, qui observe la scène. Les fonctionnaires continuent à examiner mon passeport quand un moment plus tard, l’homme se lève, vient vers moi et se présente. En anglais. “Je m’appelle Yoshitaka Seki, du bureau du procureur de Tokyo. Veuillez venir avec nous.”

« Je lui ai demandé : “Que se passe-t-il ?” Réponse : “Venez avec nous. Nous allons vous expliquer de quoi il s’agit.” Je lui réponds que ma fille Maya était venue des États-Unis pour me rendre visite. “Elle va s’inquiéter de ce retard. Je voudrais l’appeler. – Non, vous ne pouvez pas utiliser votre téléphone.” C’est là que j’ai commencé à comprendre que l’affaire était sérieuse. J’ai été entouré par quatre ou cinq personnes, qui ont procédé à l’arrestation. »

Si l’affaire politico-judiciaire qui commence est exceptionnelle et va mettre la planète en émoi, la scène est banale. Trop sans doute pour le bureau du procureur de Tokyo, qui va recourir à une manipulation dont les images feront le tour du monde. Dans la nuit déjà tombée sur le tarmac de Haneda, les caméras de TV Asahi, la chaîne de télévision appartenant au numéro deux de la grande presse quotidienne nippone, filment de loin les enquêteurs, tous jeunes, tous habillés du même costume noir, en train de gravir les marches de la passerelle accolée au Gulfstream. Puis les pare-soleil occultent les hublots de la cabine encore éclairée. Une ombre est tombée sur la carrière en pleine lumière d’un géant de l’industrie mondiale.

Il faudra attendre le démenti apporté par Carlos Ghosn lui-même à son épouse Carole, après sa première libération conditionnelle le 6 mars 2019, pour que s’effondre cette fiction d’une arrestation à bord du Gulfstream. Mais les images sont restées et c’est cela qui compte. Chacun sait au pays du théâtre kabuki que la mise en scène fait partie de l’arsenal des procureurs.

C’est une version japonaise du *perp walk* pratiqué par la police aux États-Unis et que le public français avait découvert avec stupéfaction lors de

l’arrestation à New York, en mai 2011, du directeur général du Fonds monétaire international Dominique Strauss-Kahn. Toute affaire sensible, corruption, scandale politique ou de mœurs, faillite bancaire, est lancée au Japon par une perquisition au petit matin, devant les caméras dûment convoquées des chaînes de télévision qui se prêtent complaisamment au jeu. Après un délai jugé crédible de quelques heures, les mêmes caméras filment la sortie des agents du procureur qui entassent des dizaines de cartons dans des camionnettes banalisées. Dans bien des cas, ces boîtes sont vides. Du kabuki.

Pendant cette journée du 19 novembre 2018, Hiroto Saikawa aura manifesté des qualités d’acteur que ses collègues de Nissan et ses « alliés » de Renault ne lui connaissaient pas. Ce lundi est un jour important pour l’amitié franco-japonaise et la coopération entre les milieux d’affaires des deux pays.

Un grand jour pour la coopération franco-japonaise

L’association Paris Europlace, chargée de la promotion de la place financière de la capitale française, a choisi cette date pour sa réunion annuelle à Tokyo. Et le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Gahlau, a fait le déplacement. Il retrouve sur place un autre grand ancien de la direction du Trésor, Louis Schweitzer, président d’honneur de Renault, venu pour célébrer le centième anniversaire de la Chambre de commerce et d’industrie France-Japon qui reçoit ce jour-là au Nikkei Hall un événement baptisé en bon français « Business Summit ». Invité d’honneur : Hiroto Saikawa. Il vante, sous le regard bienveillant de Schweitzer, les mérites et les succès de la coopération économique franco-japonaise, dont l’Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi est un pilier. Le gouvernement français a même dépêché une secrétaire d’État, Agnès Pannier-Runacher.

Tout ce beau monde a prévu de se retrouver en fin d’après-midi dans les jardins de la résidence de l’ambassadeur de France, au cœur de l’arrondissement chic et verdoyant de Minato-ku. Mais la nouvelle de l’arrestation de Carlos Ghosn, qui tombe à partir de 17 h 00 sur les fils des agences de presse japonaises, relayant le « scoop » du quotidien *Asahi Shimbun* (et pour cause !), va gâcher la fête.

Un diplomate raconte : « La réception est devenue assez surréaliste. Les

gens avaient les yeux rivés sur leurs téléphones portables. » C'est alors que survient Philippe Klein, vétéran de Renault, présent au Japon depuis 1999, qui se dit mandaté par Hitoshi Kawaguchi, le responsable des affaires publiques de Nissan, pour expliquer la situation aux diplomates français. « C'était assez sommaire. Il nous a parlé d'un lanceur d'alerte, du rôle joué par les auditeurs de l'entreprise, d'une enquête interne. Et de la décision prise par le procureur de Tokyo de faire arrêter Carlos Ghosn. »

Le contact est établi avec l'entourage du président de la République française, Emmanuel Macron, qui participe à un sommet de l'Union européenne à Bruxelles. Et avec l'Agence des participations de l'État (APE), représentant de l'État actionnaire au conseil d'administration de Renault.

La confirmation officielle ne viendra qu'à 20 h 00, avec la réception par la chancellerie d'un fax émanant du bureau du procureur. « C'est la procédure habituelle. Elle nous informe qu'un citoyen français a été arrêté et se trouve au centre de détention de Kosuge. » L'ambassadeur Laurent Pic décide de déposer immédiatement une demande de protection consulaire au bénéfice de Carlos Ghosn, ainsi que l'exercice sans délai du droit de visite. Et l'ambassade de France prend langue dès ce lundi soir avec celle des États-Unis.

En effet, Carlos Ghosn n'est pas seul à être tombé ce lundi 19 novembre 2018 dans les filets du bureau du procureur de Tokyo. Greg Kelly, un juriste américain administrateur de Nissan, a été cueilli à son arrivée au Japon, non pas à la descente de l'avion qui l'amenait des États-Unis, mais sur l'autoroute qui relie Narita, l'autre aéroport international de Tokyo distant de quelque 70 kilomètres, au centre de la capitale nippone.

Greg Kelly dans la souricière de Nissan

Si le séjour de Carlos Ghosn était prévu de longue date, son agenda étant établi des mois, sinon des années à l'avance, Greg Kelly est lui tombé dans une souricière, tendue par Nissan, et plus précisément par Hari Nada.

Partageant une semi-retraite entre le Tennessee et la Floride, Kelly n'avait aucun besoin de faire le voyage de Tokyo pour assister à la seule réunion du conseil d'administration de Nissan. La vidéo-conférence aurait fait l'affaire, comme souvent dans le passé, pour lui-même et pour d'autres. D'autant que

les médecins lui déconseillaient ce déplacement, si peu de temps avant une opération chirurgicale à la colonne vertébrale.

Mais son « ami » Hari Nada avait été très insistant. La présence physique de Greg à cette réunion était indispensable. Nissan mettrait un de ses avions d'affaires à sa disposition et il serait rentré aux États-Unis largement à temps pour être opéré, le 7 décembre. « Hari Nada était vraiment un homme de Greg Kelly », fait observer Carlos Ghosn. Quand Kelly avait renoncé à ses fonctions opérationnelles chez Nissan en 2015, il avait proposé Hari Nada, avocat de formation comme lui, pour diriger le bureau du directeur général, le « CEO Office ».

« Greg m'avait appelé à Beyrouth pendant le week-end pour m'annoncer qu'il serait présent au conseil d'administration. Mais il ne m'avait rien dit des efforts déployés par Hari Nada pour le faire venir à Tokyo », précise Carlos Ghosn.

Dans l'arrestation de Greg Kelly, la participation de Nissan n'est pas indirecte mais directe. Les comploteurs n'ont pas seulement signalé au bureau du procureur l'heure d'arrivée de l'Américain. Le chauffeur envoyé par Nissan pour le réceptionner est équipé d'une oreillette qui permet de le contacter en permanence. Comme le transfert vers Tokyo s'éternise dans les embouteillages, il reçoit l'ordre de s'arrêter sur une aire d'autoroute. C'est là que les hommes en noir attendent Greg Kelly. Il fallait absolument éviter, et cela pouvait se jouer à la minute près, que Ghosn et Kelly entrent en contact. Il faut se méfier des chauffeurs. Ils entendent et savent beaucoup de choses. Et ils parlent entre eux.

Scène de guerre à Yokohama

À Yokohama aussi, les hommes (et les quelques femmes) en noir sont entrés en action. Dans la pièce où il est retenu, Joseph R. n'a pas eu à attendre très longtemps. Elle est envahie par une équipe du procureur. Le dernier à entrer s'installe en face de l'informaticien. Discours en japonais, sur un ton très détendu : « Nous savons qui vous êtes. Nous nous sommes renseignés et nous savons tout de vous. Il est inutile de chercher à nous cacher quoi que ce soit. Répondez à nos questions et tout se passera bien. » Renseignés par qui ? Juste avant, Joseph R. a pu adresser un dernier message à son épouse japonaise : « Le siège de Nissan ressemble à une scène de guerre. » C'est une

allusion au titre original du film *Furyo. Senjô no merî Kurisumasu* (Joyeux Noël sur le champ de bataille).

Joseph R. est escorté à l'étage inférieur. « Nous étions à l'étroit car mon bureau n'est pas grand. » Neuf ou usagé, tout le matériel doit être identifié : clefs USB, ordinateurs, téléphones, tablettes, disques durs. « Ils n'emporteront rien mais conservent mon téléphone personnel, remis plus tôt à Hari Nada, le tout étant placé sous scellés. Rien ne doit sortir de ce bureau. » Au bout de deux heures, l'informaticien est libéré. « Vous êtes libre mais vous ne pouvez parler à personne. Vous êtes désormais placé sous surveillance. Rendez-vous ici même demain matin, à 8 h 00. » En devançant ainsi de quinze heures leur propre perquisition officielle, les procureurs de l'équipe spéciale viennent de commettre la première d'une série de violations du cadre légal formellement en vigueur au Japon.

Joseph R. remonte aussitôt au vingt et unième étage, pour aller voir son chef, Toshiaki Ohnuma. « Il m'affirme ne rien comprendre à ce qui se passe. Ce qui m'a frappé, c'est qu'il avait l'air parfaitement détendu, se promenait tranquillement avec son téléphone portable, dans cette ambiance surréaliste. Si j'étais tenu en suspicion, comment se faisait-il que lui, mon supérieur hiérarchique, ne le soit pas ? »

C'est dans cet espace ouvert que l'informaticien va attendre l'intervention de Hiroto Saikawa, annoncée et plusieurs fois retardée. Finalement, le directeur général de Nissan prendra la parole vers 10 h 00 du soir.

Une foule compacte de journalistes, photographes et reporters d'images l'attend dans une pièce anonyme, sans même un logo de Nissan. Saikawa est seul sur l'estrade, assis à une petite table. On est revenu à des années-lumière des shows à l'américaine que Carlos Ghosn avait inaugurés en octobre 1999 avec l'annonce du Nissan Revival Plan. Le Vieux Nissan est de retour.

José Munoz est rentré à Tokyo, où l'attendait un dîner de travail, dans un restaurant voisin de son appartement, avec son chef de cabinet, Simon Wallis. Mais partout dans le monde, les cadres dirigeants de l'entreprise ont été avertis de cette prise de parole et une liaison a été ouverte pour leur permettre de la suivre en direct.

Saikawa, l'accusateur

« Ce que j'ai entendu m'a laissé en état de choc, raconte Munoz. J'avais cru comprendre de ce qu'il avait dit aux membres du conseil exécutif qu'il ne savait pas pourquoi Carlos Ghosn avait été arrêté. Là, il faisait la démonstration non seulement qu'il était parfaitement au courant mais qu'il préjugeait de la culpabilité du président du conseil d'administration. Une réaction normale, celle que j'attendais, aurait consisté à dire que l'entreprise allait coopérer avec le procureur, mais soutenait son président et espérait que la situation serait rapidement éclaircie. Au contraire, comme disent les Américains, il poussait lui-même son patron sous les roues de l'autobus. »

Dans le bureau d'Ohnuma, Joseph R. n'est pas moins surpris. « Je connais Saikawa. C'est un orateur pitoyable. Or, il a fait preuve d'un aplomb incroyable. » Disponible sur YouTube, la conférence de presse monocorde de Saikawa, traduite en anglais par une interprète à la voix stridente, n'est pas seulement un document glaçant. Elle fixe ce que sera la ligne de conduite de Nissan, dans les jours, les semaines, les mois à venir. Charger Carlos Ghosn, relayer sans vergogne les accusations du procureur sur un ton moralisateur, mais refuser de répondre à toute question spécifique, à la moindre contradiction, à toute confrontation, en s'abritant derrière « l'enquête en cours ».

Elle marque l'ouverture de l'impitoyable campagne de diffamation, conduite jour après jour, fuite après fuite, par le Vieux Nissan, ses communicants dans le monde entier, et ses avocats. Le moment de vérité, c'est lorsque Saikawa rend un hommage appuyé aux anciennes directions de Nissan, y compris celle d'avant Carlos Ghosn, d'avant l'arrivée des Français. Cette direction qui, en 1999, avait conduit le numéro deux de l'industrie automobile nippone au bord de la faillite.

Pour José Munoz, c'est la confirmation de ce qu'il a confié à un diplomate américain de ses amis, après avoir appris au cours du dîner l'arrestation de Greg Kelly. « Nous sommes face à un coup monté et tout ce qui s'est passé aujourd'hui le prouve. »

« Surtout, n'oubliez pas votre téléphone »

Ce 19 novembre, Frédérique Le Grèves est arrivée à Tokyo à peu près au même moment que Carlos Ghosn et Greg Kelly, mais sur un vol commercial qui s'est posé à Narita. Chef de cabinet du PDG de Renault à Billancourt, elle

gère entre autres choses un agenda exceptionnellement chargé et participe aux déplacements importants du patron de l'Alliance. En touchant le sol nippon, elle a omis de rouvrir son téléphone professionnel. C'est en arrivant à l'hôtel qu'elle découvre que l'appareil a été inondé d'appels téléphoniques, de textos et de courriels. Carlos Ghosn a été arrêté.

Le premier message qu'elle ouvre est celui de Fumiko, l'assistante personnelle de Carlos Ghosn à Yokohama. « M. Saikawa veut vous voir tout de suite. » Il est alors entre 18 h 00 et 18 h 30. Au sortir de la douche, Frédérique Le Grèves appelle le siège de Renault, à Billancourt. Au bout du fil, Mouna Sepehri. Cette avocate d'origine iranienne est un des éléments clefs du dispositif entourant Carlos Ghosn, qui l'a fait entrer au comité exécutif de Renault comme directrice déléguée à la présidence, un portefeuille incluant les services juridiques comme le secrétariat général.

L'échange est bref. Il n'y a pas de temps à perdre. « Si vous n'êtes pas convoquée par un juge ou un policier, vous n'avez aucune raison d'obtempérer. Frédérique, à votre place, je ne resterais pas au Japon et reprendrais le premier avion pour l'Europe. » Le Grèves vient à peine de raccrocher que le téléphone sonne à nouveau. C'est encore Fumiko. La voix est inhabituellement suave, presque doucereuse. « À quel hôtel êtes-vous descendue ? Nous allons vous envoyer une voiture avec un chauffeur. » Et ces mots, sans doute de trop : « Frédérique-san, surtout n'oubliez pas de venir avec votre téléphone et votre ordinateur. »

Frédérique Le Grèves a la présence d'esprit d'indiquer un hôtel différent de celui dans lequel elle se trouve. Referme une valise à peine ouverte. Et s'engouffre dans un taxi pour Haneda. Le premier vol disponible pour quitter l'archipel doit s'envoler vers Francfort. La plus proche collaboratrice de Carlos Ghosn s'y installe, avec les téléphones et l'ordinateur qui intéressaient tellement Nissan.

Ce lundi matin 19 novembre, Thierry Bolloré n'a pas prévu de passer à son bureau de directeur général adjoint du Groupe Renault. Il ira directement à Roissy afin de prendre un vol pour Tokyo où l'attend une réunion du conseil de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. Il doit y retrouver Carlos Ghosn, dont il est officiellement l'adjoint depuis le 19 février précédent. Deux appels téléphoniques vont bouleverser ce programme.

Le premier émane de Mouna Sepehri : « Est-ce que tu es au courant ? Est-ce que tu as regardé internet ? M. Ghosn vient d'être arrêté à son arrivée à

Tokyo. » En hiver, le décalage horaire entre le Japon et la France est de huit heures. L'appel suivant vient de Tokyo. Hari Nada. « Thierry, vous devez savoir qu'un événement majeur vient de se produire ici. M. Ghosn vient de se faire arrêter. » Mais il prétend ne rien savoir des raisons qui ont conduit le patron de l'Alliance sous les verrous. « Je sais que vous êtes sur le chemin de l'aéroport. Nous vous attendons au Japon. »

Thierry Bolloré décide très vite que les réunions prévues à Yokohama n'ont plus aucun sens. Il faut préparer Renault à affronter la crise majeure ouverte par l'arrestation de son patron. La voiture qui n'était plus très loin de Roissy fait demi-tour. « Je repasse chez moi pour me mettre en tenue de combat, et repars aussitôt pour Billancourt. Nous avons convoqué immédiatement une réunion de l'équipe de direction. Mais il y avait aussi deux membres importants du conseil, Philippe Lagayette, l'administrateur référent, et Patrick Thomas. »

Philippe Klein, petit télégraphiste

Hormis cet appel téléphonique insolite de Hari Nada à Thierry Bolloré, rien ne viendra de Yokohama. Ah si, Philippe Klein. Le messager déjà dépêché à l'ambassade de France par le Vieux Nissan prenait le soir même le dernier avion décollant de Haneda avant le couvre-feu, à 23 h 50, le vol Air France 293 bien connu des hommes d'affaires puisqu'il permet d'être à Paris à l'aube.

« Philippe est venu nous voir, raconte Thierry Bolloré, et moi qui ai travaillé avec lui pendant des années, je ne l'ai pas reconnu. Ce n'était plus le même homme. Il a commencé par nous dire qu'il n'avait aucun document. Il nous a raconté l'histoire qui commençait déjà à être reproduite dans la presse. La version de Nissan, sans la moindre réserve. Nous n'avons absolument rien appris. Rien. Mon sentiment était qu'il était en mission commandée, et qu'il sauvait sa peau. Et après cela, aucune information, aucune explication. Zéro. Il va en être ainsi pendant des jours, des semaines », souligne Thierry Bolloré.

La conférence de presse du directeur général de Nissan est mise en ligne sur le site internet de la communication « corporate » de l'entreprise japonaise. « Quand nous avons visionné la vidéo de Saikawa, nous étions stupéfaits, sidérés. » Une sidération partagée dans le monde entier.

Il faudra plusieurs jours à Carlos Ghosn lui-même pour commencer à comprendre ce qui s'était vraiment passé. « Après mon arrestation, les hommes du procureur m'ont fait emprunter un circuit tout à fait inhabituel pour quitter Haneda. Ensuite, j'ai été conduit directement au bureau du procureur, où ils m'ont signifié les accusations portées contre moi et qui concerneraient un défaut d'information financière. C'est le seul chef d'accusation qui a été mentionné ce soir-là. Et qui portait sur la période 2009-2014. Tout cela ne va durer que quelques minutes. Je ne peux communiquer avec personne, ni avocat, ni membre de ma famille, ni collaborateur de la grande entreprise japonaise que je préside. »

Première nuit en prison

Ensuite, « j'ai été directement conduit à Kosuge et soumis à la procédure d'incarcération, semble-t-il, habituelle au Japon. Ceux qui n'ont jamais connu un moment pareil n'imaginent pas la brutalité du procédé, l'humiliation ressentie, qui s'ajoute à la surprise et à l'incompréhension. J'étais littéralement pétrifié. Je ne comprenais évidemment rien à cette accusation. Et c'est ainsi qu'a commencé ma première nuit en prison. Le choc est violent, traumatisant. »

Il le sera à peine moins pour Maya Ghosn. La plus jeune des trois filles de Carlos Ghosn est arrivée la veille au Japon. Cela fait longtemps qu'elle veut faire découvrir à son amoureux, Patrick, ce qu'elle appelle, comme ses deux sœurs Caroline et Nadine et son jeune frère Anthony, « le pays de mon enfance ».

Ils étaient très jeunes quand ils ont débarqué au Japon en 1999. Ils y ont fait l'essentiel de leur scolarité, dans les écoles internationales, jusqu'au départ pour les universités américaines. Tous les enfants étrangers qui ont grandi au Japon, et même à Tokyo, mégapole à la fois monstrueuse et familiale, en gardent un souvenir émerveillé. Il y a ce sentiment de sécurité, synonyme de liberté d'aller et venir, à toute heure du jour et parfois de la nuit, en réalité sous le regard protecteur des adultes et des personnes âgées. La gentillesse des Japonais à l'égard des enfants, le monde de Hello Kitty et de Hayao Miyazaki. Les gadgets électroniques et la nature qui parvient à se faufiler, de manière improbable, dans cet océan de béton.

Le brouet nationaliste du fidèle Saikawa

C'est pourquoi, peut-être, le point le plus bas de la campagne de diffamation orchestrée par Nissan sera atteint quand Hiroto Saikawa, touillant un brouet nationaliste nauséabond, va mettre en cause, dans un entretien au magazine *Shukan Bunshun*, l'attachement au Japon de Carlos Ghosn et de sa famille. « Je me demande si Nissan n'a pas été pour lui et sa famille un simple instrument pour bénéficier d'un mode de vie luxueux. Je me pose sérieusement la question de savoir si M. Ghosn a jamais eu le moindre respect pour le peuple japonais et la société japonaise. » À quoi les quatre enfants rétorqueront qu'il était « extrêmement décevant qu'un collaborateur auquel notre père a accordé sa confiance de longue date le diffame en affirmant contre toute évidence qu'il n'aime ni ne respecte le Japon ».

En fait, Hiroto Saikawa manifeste le zèle des convertis. Intelligent mais peu aimé dans l'entreprise en raison de son parcours (il vient des achats, secteur crucial mais moins prestigieux que l'ingénierie) et de son attitude révérencieuse vis-à-vis de Carlos Ghosn pendant des années, il ne sera mis dans la confidence par des comploteurs manifestement méfiants que très tardivement, au début du mois d'octobre 2019. Et il aura d'ailleurs un moment d'hésitation sur la conduite à tenir.

« En octobre, se souvient Carlos Ghosn, il avait demandé à venir me voir au Maroc, une démarche qu'à l'époque, je n'ai pas comprise. Je passais quelques jours dans le pays, où j'avais été reçu par le roi, m'étais rendu à l'usine Renault-Dacia de Tanger et j'avais fait le point avec les commerciaux sur les opérations marocaines. Ma secrétaire m'appelle pour me dire : "M. Saikawa est en Europe et souhaiterait vous voir. Il va faire un saut au Maroc pour vous rencontrer." Je réponds que je serais prochainement à Paris où des réunions étaient prévues. Mais elle a insisté. Il est venu. Nous avons parlé de choses et d'autres mais rien qui justifiait cette visite. Cela m'a paru étrange mais je n'ai pas poussé plus loin. Nous sommes en octobre. De son propre aveu, nous savons maintenant qu'il est au courant de ce qui est engagé à Tokyo. Mon impression est qu'il était venu avec l'intention de faire ou de dire quelque chose, mais qu'il y renoncera. »

L'avion a du retard

Avant de partir à la découverte de l'archipel, Maya et Patrick s'installent donc dans l'immeuble du quartier résidentiel de Azabu où Nissan loge Carlos Ghosn depuis toujours. Non pas, comme l'a insinué la presse nippone, dans le « penthouse » au sommet du « champignon », mais dans le petit appartement qu'il y occupe depuis le départ des enfants.

« Au moment de quitter Beyrouth, mon père m'a envoyé un message disant que l'avion décollait, raconte Maya. Il avait prévu d'atterrir vers 16 h 00, 16 h 30 et nous devions dîner ensemble à 19 h 00. » Après un tour dans Tokyo et une promenade dans le quartier, Maya et Patrick reviennent à l'appartement. C'est alors que le chauffeur que Nissan avait mis à leur disposition annonce que l'avion est en retard de plusieurs heures.

« J'ai tout de suite trouvé cela étrange car mon père m'aurait avertie de ce retard. J'ai pensé qu'il y avait eu un accident et que le chauffeur ne voulait pas m'inquiéter. J'ai insisté pour en savoir plus, sans succès. Puis j'ai envoyé un texto à mon père, disant que je ne comprenais pas l'annonce de ce retard. Le texto a été transmis mais je n'ai jamais reçu de réponse. J'ai ensuite appelé Kamio-san, le chauffeur habituel de mon père, qui connaît notre famille depuis dix-sept ans. Il me confirme que l'avion est en retard et que je ne dois pas m'inquiéter.

« J'avais une boule à l'estomac mais je subissais le décalage horaire et j'ai décidé de dormir un moment. J'ai été réveillée, vers 18 h 00, par la voix de Patrick qui disait : “Elle dort et je ne veux pas la réveiller.” Ce qu'il a fait, évidemment. J'ai demandé : “Que se passe-t-il ?” Il me tend mon téléphone où s'affiche un tweet, du *Financial Times* je crois, annonçant que mon père a été arrêté. »

Perquisition au « champignon »

« J'ai eu le sentiment que je me vidais de mon sang. Et quelques secondes plus tard, le téléphone a sonné. La personne qui appelait m'a dit : “Il y a des gens qui sont en route pour l'appartement. N'ouvrez pas. Vous devez partir, le plus vite possible.” Le temps d'essayer sans succès de joindre ma sœur Nadine, qui vit en Europe, et il y a un appel, depuis l'interphone du hall d'entrée. Sur l'écran, je vois trois hommes en costume. L'un d'eux dit : “Hello Maya. Nous voulons monter à l'appartement pour vous expliquer ce qui se passe avec votre père.” Ils savaient que j'étais là.

« Dès qu'ils entrent, ils referment la porte derrière eux et me présentent un mandat de perquisition, en japonais. C'est un ordre du juge et je dois servir de témoin à la perquisition. Je réponds que je ne peux pas comprendre le contenu d'un document en japonais et dois appeler un avocat. Mais ils ont répondu que je n'avais pas le choix. "Comme vous êtes présente, vous avez l'obligation de servir de témoin, mais vous ne pouvez plus contacter personne ni quitter les lieux." »

Les deux procureurs présentent à Maya Ghosn une liste en anglais énumérant ce qu'ils ont le « droit » de saisir. « C'était absurde. Des termes aussi génériques que "document", "effets personnels", "matériels technologiques". Ils pouvaient prendre tout ce qu'ils voulaient. Et quand j'ai demandé pourquoi mon père avait été arrêté, ils ont refusé de répondre. » Mais celui qui parle anglais va néanmoins traduire le paragraphe du mandat qui les autorise à placer l'appartement sous surveillance électronique, après la perquisition.

Il est 18 h 30. La perquisition va durer quatre heures, conduite avec l'aide d'une quinzaine d'auxiliaires, tous jeunes et habillés de noir, qui ont envahi le petit appartement, munis de valises et de boîtes en carton. Comme chez un trafiquant de drogue, les canapés sont sondés. Dans le bureau de Carlos Ghosn, rien n'échappe à la curiosité des enquêteurs : les nombreuses photos de famille, messages d'anniversaire des enfants à leur père, bulletins scolaires. « Ce bureau était un espace très privé, intime pour lui, et j'ai ressenti cette scène comme un viol.

« Ils m'ont demandé si je connaissais le code pour ouvrir le coffre qui se trouve dans ce bureau. Je n'en avais pas la moindre idée. Mais ils ont ensuite reçu un appel qui devait leur transmettre le code, car ils ont ouvert le coffre et commencé à compter ce qui se trouvait dedans. »

Reste à perquisitionner le local de rangement, au sous-sol. On emprunte l'ascenseur de service pour éviter la meute des journalistes rassemblée au pied de l'immeuble. Une heure encore à examiner des jouets d'enfant, des serviettes en papier, des vieilles valises. C'est à ce moment que Maya, proche de l'évanouissement, aura droit à un verre d'eau et une banane.

« *Ghosn-san est tombé dans un piège* »

« La seule chose qui comptait pour moi dans ce moment très traumatisant, c'était de savoir comment était mon père. J'avais peur que le choc de l'arrestation ait provoqué un malaise ou même une crise cardiaque. Il avait 65 ans, souffrait d'un excès de cholestérol. Ils refusaient de répondre à mes questions, affirmant seulement qu'il n'était pas à l'hôpital. Au bout de trois heures environ, j'ai jeté un œil à mon téléphone et j'ai vu une alerte du *New York Times* confirmant l'arrestation. »

Avant qu'ils puissent sortir, Maya exige de passer en revue tout ce qui est saisi. « Je suis devenue très agressive et ils ont dû me laisser faire la liste de tous les documents qu'ils emportaient. Puis j'ai dû signer un document, en japonais, indiquant que je les autorisais à emporter ce matériel. Il était environ 23 h 00. »

Après leur départ, Kamio-san, qui était venu attendre en bas de l'immeuble pendant des heures, est monté à l'appartement. « Pendant la perquisition, il était monté une fois, et s'en était pris à eux très violemment, en japonais. Après leur départ, il m'a dit qu'il leur avait parlé : "Ils ont été impressionnés par votre attitude. Ils vous ont trouvée très forte." » Néanmoins, il estime que l'appartement n'est plus un endroit sûr et insiste pour que Maya et Patrick trouvent une chambre d'hôtel. « Mais j'étais persuadée que mon père allait être libéré dans les quarante-huit heures, et je voulais être sur place quand il reviendrait. »

Maya recevra un autre appel cette nuit-là. De celui qui l'avait avertie de l'arrivée imminente des enquêteurs. « C'est un coup monté. Ghosn-san est tombé dans un piège. »

CHAPITRE DEUX

L'enfer glacé de Kosuge

Dans l'univers carcéral japonais, la fouille à nu a été surnommée *can can odori*. En référence au french cancan, qui a fait depuis le milieu du xix^e siècle la réputation canaille des cabarets de Pigalle. Peut-être parce que les gestes en sont chorégraphiés dans un ordre précis et contraignent le prisonnier à exposer les parties les plus intimes de son corps, en levant les bras et les jambes. Cette pratique dégradante, dont l'usage systématique est en théorie interdit en France depuis 2009, reste routinière dans les prisons japonaises. Les prisonniers peuvent y être soumis deux fois par jour. Bienvenue à Kosuge, l'immense centre de détention dans les quartiers nord-est de la capitale nippone. Des installations modernes, mais régies par un code dont la publication remonte à 1908 !

« Quand je suis arrivé à Kosuge, ma valise a été ouverte. Tout le contenu est étalé sur une table. On me déshabille. On me prive de tous mes effets personnels, montre, ceinture, portefeuille, etc. Ensuite, il y aura ce qu'on appelle la fouille à nu, en présence des gardiens et des autres prisonniers, s'il y en a. Puis on me tend l'uniforme des détenus. Ma vie de prisonnier commençait. »

L'univers que découvre Carlos Ghosn, qui ne peut imaginer qu'il va y vivre 130 interminables jours et nuits, a été décrit en détail dans un rapport de Human Rights Watch de 1994. Voici ce qu'en dit le résumé : « Les problèmes les plus communs dans les prisons japonaises sont liés à la rigidité

extrême du système et au rejet de toute idée que les prisonniers puissent avoir des droits. Même si les prisonniers au Japon vivent dans des cellules propres, sont correctement vêtus et ne meurent pas de faim, le caractère extrêmement pesant des règles imposées par une discipline draconienne, l'absence de tout contact humain pendant des périodes prolongées et les limitations très strictes des contacts avec le monde extérieur et entre prisonniers, débouchent sur des conditions de vie à peu près intolérables. L'effet cumulatif de toutes ces règles est d'imposer au prisonnier une camisole de force. »

Ce n'est certainement pas en se référant à l'état du système pénitentiaire dans son propre pays qu'un citoyen français (ou américain, ou de bien d'autres pays dits « avancés ») pourrait se permettre de juger et condamner le régime des prisons au Japon. Ainsi la République française a-t-elle été condamnée à dix-sept reprises par la Cour européenne des droits de l'homme en raison des conditions matérielles indignes qu'elle fait subir à une proportion trop importante de sa population carcérale. Ce qu'il nous importe de comprendre, dans le cas du Japon, c'est en quoi le système carcéral fait intimement partie du dispositif contribuant à la réalisation de l'objectif de l'accusation.

Dans un état second

« Je n'ai pas eu droit à la moindre explication. Je ne comprenais pas ce qu'il m'arrivait. Je n'avais pas le droit d'appeler un avocat, ni d'entrer en contact avec ma famille. Ils ne m'ont même pas dit si et comment ma famille serait informée de mon arrestation. Je leur ai dit : "Il faudrait avertir Nissan, car je venais pour présider un conseil d'administration." Quand j'ai compris plus tard que toute l'opération avait été orchestrée par Nissan, je me suis dit que cela avait dû les faire rigoler. J'ai même demandé que Nissan soit contacté pour m'aider à choisir un avocat. Et comme tout était refusé, j'ai finalement demandé que l'on appelle Kawaguchi. » Hitoshi Kawaguchi, responsable des affaires publiques et de la communication de Nissan, est un des hommes clefs de la conspiration pour faire tomber Carlos Ghosn. « Réponse : nous verrons ça demain. J'ai été placé en cellule et j'ai fini par dormir, plus ou moins. Je me trouvais dans un état second. »

L'ambassadeur de France sera le premier visiteur de Carlos Ghosn à Kosuge, dès le 20 novembre à 11 h 30. « On m'avait demandé si je voulais

que mon ambassade soit prévenue. J'ai répondu : oui, bien sûr, les trois. » La découverte que Carlos Ghosn avait trois nationalités (brésilienne, française et libanaise), trois passeports et trois services diplomatiques susceptibles de lui apporter de l'aide déplaira souverainement au procureur de Tokyo. Par l'intermédiaire du juge, il peut piétiner allégrement ce droit élémentaire des prisonniers qu'est le droit de visite. Et il ne s'en privera pas contre Carlos Ghosn. Mais les visites consulaires, impossible de les refuser sans créer un incident diplomatique.

Le message de l'ambassadeur

« Laurent Pic est venu le premier. C'est lui qui va m'informer qu'il y avait eu des déclarations de Saikawa. Il m'a fait un résumé de la conférence de presse, les attaques tous azimuts, tout particulièrement mon train de vie, les appartements, etc. Quand j'ai réalisé que Nissan était l'accusateur, je suis tombé de haut. Ce qui m'a frappé, c'est le fait que Saikawa évoquait à peine ce pour quoi j'avais été officiellement arrêté, à savoir le défaut d'information financière. »

Dans la matinée, Carlos Ghosn est « libre » de son temps, si l'on peut dire. « Et généralement, j'avais la visite des ambassadeurs, le français et le libanais, qui ont tous les deux joué un rôle exemplaire. Dans le cas du Brésil, c'était le consul général parce qu'il n'y avait pas d'ambassadeur en fonction à ce moment-là. Chacun venait me voir deux ou trois fois par semaine, ce qui créait un peu d'animation. »

Les nuits sont longues, les journées interminables. « Qu'est-ce que je faisais de mes journées ? Rien. Vous n'avez droit à rien. Pas de radio, ni de télévision, pas de journaux. Pas d'ordinateur, ni de téléphone évidemment. Vous pouvez recevoir quelques livres, de temps en temps. Qui sont évidemment examinés par la direction de la prison, pour vérifier s'ils ne contiennent pas de messages codés venant de l'extérieur.

« Carole, mon épouse, m'écrivait tous les jours, comme mes enfants et mes sœurs. Mais je ne pouvais pas recevoir les lettres directement. Elles étaient adressées aux ambassadeurs qui pouvaient me les lire, me les montrer mais en aucun cas me les donner. Aucune correspondance privée n'était autorisée. Et j'ai vécu comme cela plusieurs mois. »

En décembre à Tokyo, la température minimale moyenne est de 3,6 °C. Elle tombe à 0,8 °C en janvier. Les maxima ne dépassent pas 10 °C. « Dans la cellule, il fait froid. C'est chauffé au strict minimum. Un froid humide qui vous glace. On ne peut rien faire. Même pas penser. La nourriture est très mauvaise. Jamais de viande. Des poissons infects. De la soupe, du riz blanc. Il est possible de “cantiner”, comme on dit en prison, en achetant de la nourriture. Mais comme rien ne peut venir de l'extérieur, officiellement pour éviter l'introduction de drogues, ces achats sont limités à l'épicerie de la prison, où le choix est très pauvre. Il n'y a jamais de fruits au menu. Ni de légumes frais. Les ambassadeurs m'apportaient des fruits mais ils devaient les acheter sur place. »

Dans la cellule, un futon sur un tatami. Des pièges à humidité. « Toujours pour des raisons de sécurité, vous ne pouvez avoir ni ceinture ni lacets. Et pas de miroir non plus. La prison met à votre disposition un rasoir électrique mais comme j'ai la barbe un peu drue, cela ne marchait pas. Après quatre jours de conciliabules, ils ont accepté que je puisse utiliser un rasoir mécanique, mais je ne pouvais me raser qu'en présence d'un gardien. » La douche, en hiver, c'est deux fois par semaine.

« Ce qui est frappant, ce sont toutes ces mesures vexatoires mises en œuvre à l'intérieur de la prison pour vous faire sentir que vous êtes quelqu'un d'inférieur, que vous avez cessé d'appartenir au genre humain. Même les toilettes sont spéciales pour les prisonniers. Différentes de celles utilisées par les procureurs, les gardiens, les avocats. Dans les toilettes de prisonniers, ils peuvent continuer à vous surveiller. »

À l'isolement

« Quant aux sorties en “plein air”, vous y avez droit une fois par jour, pendant une demi-heure, pour faire un peu d'exercice. Seulement les jours ouvrés. » Au moment des fêtes de fin d'année 2019, Carlos Ghosn est resté six jours d'affilée sans sortir de sa cellule. « On vous fait monter sur le toit de la prison et là, vous avez l'impression d'être en cage. L'espace est entièrement grillagé. Même pendant ces déplacements, aller sur la terrasse ou aux douches, je ne croisais jamais un autre prisonnier. Manifestement, c'était délibéré. »

Un tel régime pénitentiaire a un nom, l'isolement. Ou dans l'argot des

prisons françaises, le « mitard ». Il a pour but de « casser » un prisonnier jugé trop remuant. C'est une punition, dont l'usage est en principe limité et contrôlé. Dans les prisons nippones, c'est le lot commun des prisonniers. Même s'il existe par ailleurs un « mitard » proprement dit, où la solitude n'est pas pire mais l'environnement matériel encore plus hostile. L'organisation de la détention a généralement pour résultat, et toujours pour objectif, de briser la résistance physique et psychologique du prisonnier. Ainsi doit-il, pendant la journée, rester en position assise, soi-disant pour faciliter le travail de surveillance des gardiens. Le résultat est un engourdissement des jambes et des douleurs dans la colonne vertébrale. Dans la cellule de moins de six mètres carrés, la lumière est constamment allumée, 24 heures sur 24, l'intensité de l'éclairage seulement réduite pendant la « nuit », entre 21 heures et 7 heures du matin. L'étroite fenêtre qui laisse entrer le jour est équipée d'un verre dépoli. C'est le seul horizon du prisonnier japonais, 23 h 30 par jour.

« Quand nous allions de la cellule au bureau du procureur, il y avait toujours deux gardes pour m'accompagner. Les papiers et crayons étaient confisqués chaque soir et rendus le lendemain matin. Tout est propre, organisé, millimétré, mais très, très dur. Les gardiens appliquaient les règles méticuleusement, même quand elles n'avaient aucun sens. Des braves gens mais qui ne rigolaient pas.

« On me cachait, comme si j'étais un prisonnier clandestin. Jamais un seul contact avec un autre prisonnier. Un isolement total. Seul dans la cour sur le toit. Quand il fallait me sortir de la prison pour aller rencontrer le juge, ils utilisaient un van, avec des rideaux fermés. Impossible de voir le ciel. Quand je suis sorti, cela faisait des mois que je n'avais pas vu un rayon de soleil. La vitre de la fenêtre de la cellule ne permet pas de voir à l'extérieur. Et j'ai subi ça pendant 130 jours.

« Au bout de deux semaines, j'avais perdu dix kilos. J'étais liquéfié, en train de m'effondrer. Et à un moment, je suis tombé malade. Moi qui n'ai jamais de fièvre, j'avais une température de 39 °C puis 40 °C. J'ai appelé le gardien. Mais il y a une sorte de fatalité qui fait que cela vous arrive toujours le week-end. Il m'a dit que le médecin n'était pas là. Ils ont fini par me conduire à l'infirmérie où deux infirmiers étaient de garde. Ils m'ont donné des aspirines pour faire tomber la fièvre, et le médecin n'est venu que le lendemain. Il m'a prescrit des antibiotiques. Je suis resté quatre jours

complètement K.O. Je n'ai jamais pu savoir ce que c'était. Les effets du choc subi, des conditions de détention, peut-être un virus qui se baladait dans la prison ? Cela a provoqué pas mal d'émotion. Ma femme et mes enfants étaient paniqués. Et c'est après cet épisode qu'ils m'ont retiré de la cellule et m'ont donné une chambre dans l'infirmerie. Il y avait un lit, plus un futon sur un tatami. Et c'était un peu plus confortable. Mais toujours la prison. »

Au bord du suicide, mais pas plus loin

Avec l'emprisonnement de Carlos Ghosn, la planète entière a découvert l'existence de Kosuge, construit en 1971, rénové entre 1996 et 2012, navire amiral de l'univers carcéral japonais. Comme elle a découvert la réalité d'un système judiciaire qui permet d'y prolonger indéfiniment (le record dépasse les 600 jours) la garde à vue des personnes arrêtées. Pour contrer l'image peu reluisante donnée du Japon, la direction du centre de détention a organisé, en juin 2019, une visite guidée pour une quinzaine de journalistes étrangers. Visite strictement « immobilière », pas question de rencontrer ni même d'apercevoir un seul des 1 758 détenus.

Pour le guide de service, Shigeru Takenaka soi-même, directeur de Kosuge, le grand mérite des prisons japonaises, outre la propreté impeccable qui y règne et la nourriture « équilibrée », c'est que les détenus y sont en sécurité. À l'abri des autres et d'eux-mêmes. « Tout est conçu pour éviter les tentatives de suicide, par exemple l'étagère fixée au mur est courbée pour ne pas donner prise et y accrocher quelque chose, les robinets du lavabo sont remplacés par des boutons », détaillait-il à ses visiteurs. En vérité, dit Carlos Ghosn, « ce sont les conditions d'incarcération qui poussent au suicide. Mais on vous arrête juste avant. Ce doit être une forme de torture à la japonaise. Tout est fait pour vous conduire au désespoir, mais aussi pour vous empêcher de passer à l'acte.

« Heureusement que j'avais trois nationalités. Les visites des diplomates, deux ou trois fois par semaine, étaient une sorte de bol d'air. Le rôle joué par Laurent Pic a été très important. Pendant toute cette période, il s'est comporté de façon remarquable. Je ne l'ai jamais interrogé sur les consignes qu'il avait pu recevoir de Paris, s'il en a reçu, et sans doute ne m'aurait-il pas répondu. Mais le fait est que son soutien a été très important pour moi. L'ambassadeur du Liban et son numéro deux ont été très solidaires. Ils venaient me voir le

plus souvent possible et m'apportaient ce qu'ils pouvaient, notamment des fruits. Et le consul général du Brésil essayait toujours de me remonter le moral. »

Pendant les premières semaines de détention, les diplomates seront en fait, avec les avocats, le seul lien entre Carlos Ghosn et le monde au-delà des murs et des grillages. Pratiquement la seule source d'information aussi. « Pour le reste, j'étais seul, avec un grand sentiment d'abandon. Il a fallu un bon mois avant que je ne touche le fond et commence à remonter vers la surface. » Ce que Carlos Ghosn n'a pas encore compris, à ce moment-là, c'est que, comme dans le film culte *La Piscine* (avec Alain Delon, Romy Schneider et Maurice Ronet), quelqu'un l'attend sur la margelle pour lui enfoncer la tête dans l'eau chaque fois qu'il cherche à émerger.

La question

L'autre quotidien du prisonnier Carlos Ghosn, ce sont les interrogatoires par les hommes du bureau du procureur de Tokyo. « Celui qui conduit les interrogatoires, c'est Seki, qui avait procédé à mon arrestation à Haneda. Pas seulement parce qu'il parle bien l'anglais, puisqu'il était assisté en permanence d'un traducteur, toujours le même, un Australien. C'est aussi parce qu'il est manifestement très malin. Une petite quarantaine. Arrogant, cynique. Mes avocats me diront qu'il était considéré comme un des meilleurs éléments du bureau du procureur de Tokyo, et membre à ce titre de l'équipe spéciale, chargée des affaires sensibles.

« Je le voyais tous les jours, même pendant les week-ends et les jours fériés, y compris au moment de Noël. Mais uniquement l'après-midi et le soir, parce que le traducteur n'était pas disponible le matin. Il y avait en moyenne quatre à six heures d'interrogatoires par jour, avec des pauses et des interruptions. Pas plus, à cause des problèmes de traduction. Sinon, cela aurait certainement duré plus longtemps. Cela commençait après le déjeuner, avec des interruptions pendant lesquelles j'étais reconduit dans ma cellule. Et il est arrivé que cela se termine à 22 h 30, bien après l'extinction des feux qui intervient à 21 h 00.

« Pourquoi tant d'heures d'interrogatoires ? On passait un temps considérable sur des dossiers, des documents, des courriels. Tous les documents venaient directement de Nissan, évidemment. Quand je ne me

souvenais pas de la signification d'un document remontant à 2008, ils me disaient : "M. Ghosn, vous avez la mémoire courte." Dix ans après, il aurait fallu que je me rappelle le moindre détail de chaque décision. Ils étaient toujours corrects mais souvent d'une ironie assez méprisante : "Vous êtes très intelligent. Vous avez réponse à tout." Jamais de coup de poing sur la table ou de menaces. Mais m'insultant poliment. »

Un interrogatoire, c'est un rapport de force. La mesure de la capacité offensive de l'accusation, des moyens de résistance de la défense. L'accusé est d'autant mieux à même de se défendre qu'il connaît les règles du jeu, que ses droits élémentaires de justiciable sont respectés et qu'il a confiance dans le ou les avocats qu'il a mandatés.

Face aux « gardiens de la loi », le justiciable ordinaire qui n'appartient pas lui-même au monde judiciaire entre dans l'épreuve de force avec le handicap majeur d'un déficit de connaissance et d'information. C'est le rôle des avocats de compenser ce déséquilibre institutionnel entre le glaive de l'accusation et le bouclier de la défense. Quand Carlos Ghosn commence à être interrogé à Kosuge en novembre 2018 par les procureurs de Tokyo, il n'est pas seulement soumis à des conditions de détention conçues pour saper sa capacité de résistance. Il ignore tout des arcanes et des spécificités du système judiciaire japonais. Et il ne connaît pas les avocats qu'il n'a pas pu choisir lui-même.

En presque vingt années de présence au Japon, Carlos Ghosn a si peu eu affaire à la justice qu'il n'a pas d'avocat personnel. Lorsque Laurent Pic, dès leur première rencontre à Kosuge, fait comprendre au patron de l'Alliance qu'il ne peut pas compter sur Nissan, architecte de l'accusation, pour lui trouver un défenseur, ni Carlos Ghosn ni sa famille ne disposent des informations ou des conseils désintéressés permettant de faire un choix éclairé.

Par un matin glacial des premiers jours de février 2019, Philippe Riès a rendez-vous place des Abbesses à Paris avec une personne qui vient tout juste de se manifester. La libre opinion qu'il avait donnée au *Financial Times* fin janvier n'avait pas comme seul objectif de dénoncer à la face du monde la réédition des procès de Moscou dont Carlos Ghosn était la victime au Japon. C'était un appel à témoin. Une bouteille à la mer destinée à tous ceux qui, chez Nissan, chez Renault, avaient travaillé avec le fondateur de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi et ne pouvaient pas se reconnaître dans la figure

diabolisée que dessinait désormais la presse internationale, gavée aux fuites émanant de Nissan et du procureur de Tokyo. C'est la période du *daily leak* (la fuite du jour) et la campagne de diffamation bat son plein.

Le pire choix possible

« Il n'y avait pas de pire choix que Motonari Otsuru pour Carlos Ghosn. » Le message délivré dans ce café parisien est aussi catégorique que troublant. La désignation, début décembre 2018, de cet ancien procureur, qui a dirigé ce bureau des enquêtes spéciales en charge du cas Carlos Ghosn, avait été présentée comme un coup de maître par la presse internationale. Le quotidien français *Le Monde* souligne ainsi la réputation de celui qui avait été surnommé « le Confesseur » pour sa capacité à obtenir des aveux. Le journal anticipe un duel « piquant » avec Hiroshi Morimoto, successeur d'Otsuru à la tête des enquêtes spéciales, et dont on apprend qu'il a fait ses études à Todai, la prestigieuse université de Tokyo, avec Takashi Yamashita, qui détient le portefeuille de la Justice dans le gouvernement de Shinzo Abe.

« Otsuru est un mauvais avocat. Il n'a jamais gagné un seul procès et il est incapable d'organiser la défense de Carlos Ghosn. C'est un ancien procureur et à ce titre, il défend le système. » Il faut savoir qu'au Japon, le même concours donne accès aux professions de juge (du siège), de procureur et d'avocat. Plutôt mal payés pendant leur première carrière, un grand nombre de procureurs entament, encore assez jeunes, une seconde carrière, plus lucrative, comme avocats. Le barreau est donc encombré d'ancien accusateurs publics qui, sauf exception comme Nobuo Gohara, défendent un système judiciaire grossièrement biaisé en faveur de l'accusation.

Dans les heures suivant l'arrestation de Carlos Ghosn, le visiteur de Montmartre avait consulté des avocats réputés sur la meilleure défense possible pour Carlos Ghosn. Le premier nom qui sort est celui de Yoichi Kitamura. Mais Greg Kelly, lui-même avocat de formation, a été le plus rapide et s'est assuré les services de Kitamura. L'autre choix s'impose donc, Junichiro Hironaka, qui était associé à Kitamura dans les procès à haute visibilité conclus par le succès si rare de la défense, ceux de l'homme d'affaires Kazuyoshi Miura et de l'homme politique Ichiro Ozawa.

Malheureusement, dans les jours suivant l'arrestation, ni Carlos Ghosn ni ses proches légalement habilités à choisir un avocat ne sont en capacité de le

faire. Croyant toujours que Nissan, qui lui devait tant, se mobiliseraient pour sa défense, le patron de l’Alliance mettra quelque temps à réaliser son erreur. C’est de Renault, mal conseillé par des avocats qui travaillent pour le groupe français en Asie, que viendra le nom d’Otsuru.

« Quand je me suis aperçu que Nissan me chargeait et que je ne pouvais pas me confier à eux pour désigner un avocat, j’ai demandé à Renault s’ils pouvaient me recommander un avocat et c’est eux qui m’ont conseillé Otsuru. Un choix qui se révélera épouvantable. C’est Daniel Perry, qui avait le contrôle du service juridique, qui a validé ce choix. Renault avait un avocat pour la région Asie-Pacifique, qui connaissait le Japon, et c’est lui qui a pensé qu’il fallait choisir un ancien procureur. On m’a fait dire qu’on ne pouvait trouver mieux.

« Quand j’ai rencontré Otsuru pour la première fois, il était accompagné par son adjoint Ochikubo, mais aussi par un personnage très étrange, Go Kondo. Cette équipe ne m’inspirait pas vraiment confiance mais on m’avait expliqué que je ne pouvais pas avoir accès aux avocats les plus cotés car ils étaient tous en conflit d’intérêts, en raison de leurs contrats avec Nissan ou même d’autres très grandes entreprises japonaises étrangères au dossier. Ces grands cabinets ne veulent pas traiter de cas concernant des particuliers.

« Otsuru et ses collègues n’étaient pas présents aux interrogatoires mais pouvaient venir quand ils voulaient, à ma demande. Généralement, un jour sur deux, un des trois. C’était aussi pour moi le moyen de communiquer avec ma famille, dont ils recevaient les messages. Sauf le week-end. Otsuru ne parle pas un mot d’anglais. Ochikubo, son adjoint, le parle très mal. Ils avaient pris avec eux Kondo, qui parle anglais mais qui m’a fait l’impression d’un personnage très trouble. J’ai eu la preuve qu’il me mentait. Je lui avais demandé de me trouver un logement, dans l’hypothèse où je serais libéré sous caution. Il n’en a rien fait, tout en prétendant le contraire. Ils m’avaient vraiment choisi la pire équipe possible. »

Otsuru et Saikawa

Il faudra que s’écoulent plusieurs semaines pour que l’avocat de Carlos Ghosn vienne avouer à son client qu’il connaissait Hiroto Saikawa. « Un jour, Otsuru est venu me dire qu’il avait eu des relations dans le passé avec Saikawa. Il semblerait que la femme de Saikawa passe son temps à marier

des jeunes gens. La fille d’Otsuru avait été présentée à la femme de Saikawa, pour qu’elle lui trouve un mari. »

En soi, l’affaire n’est pas surprenante. Non seulement les mariages arrangés continuent à dominer la scène matrimoniale de l’archipel mais dans les entreprises comme dans les administrations publiques, nombre d’épouses de supérieurs hiérarchiques s’investissent activement dans la vie sentimentale des jeunes subordonnés de leurs époux. C’est bon pour le moral des troupes et la cohésion du groupe.

« J’ai demandé à Otsuru pourquoi il avait tellement attendu pour me faire cet aveu. La raison était qu’un journaliste japonais l’avait appelé pour confirmer cette information et se préparait à la rendre publique. Il est venu m’en parler à titre préventif. Je lui ai dit que j’aurais apprécié de le savoir dès le début. Pourtant, je n’ai pas décidé de changer d’équipe immédiatement. En dépit du fait que j’avais appris qu’Otsuru avait quitté la magistrature en conflit avec celui qui le remplaçait, celui-là même qui menait l’enquête contre moi.

« En fait, j’ai décidé de changer d’équipe quand je me suis aperçu que j’allais dans le mur. Rien n’avançait. Je n’avais pas confiance. Je n’étais pas en situation d’être en confiance avec qui que ce soit mais je me suis aperçu au fil des événements qu’ils me conduisaient dans une impasse. »

Collaborer ?

« Quand les interrogatoires ont commencé, les avocats m’ont affirmé que j’avais intérêt à collaborer si je voulais obtenir une libération sous caution. Comme je ne connaissais pas le système, je suis entré dans le jeu, tout en me demandant où cela me mènerait. Otsuru m’avait expliqué le fonctionnement du système judiciaire japonais, les 99 % de convictions, etc. Il pensait que tant qu’il n’y avait pas d’accusation d’abus de biens sociaux, j’avais une chance de sortir. Peut-être fallait-il collaborer avec eux pour éviter qu’ils aillent jusque-là. Et à un moment, il m’a dit : “Peut-être que si vous avouez, on en restera là.” »

Pour entrer en action, l’équipe des enquêtes spéciales ne peut s’appuyer que sur un seul chef d’accusation, le défaut d’information auprès des autorités boursières du pays portant sur une rémunération différée pour des

exercices financiers remontant à presque dix années. On comprendra plus tard que cette accusation, aussi technique que fragile, avait comme objectif premier de faire tomber Carlos Ghosn, de le mettre hors circuit, de le couper du monde et de l'interdire de parole pendant que le Vieux Nissan déployait dans le monde entier des moyens humains et financiers colossaux afin d'alimenter en munitions nouvelles l'arsenal des accusateurs.

Le premier chef d'accusation qui a justifié l'arrestation de Carlos Ghosn et de Greg Kelly n'était pas seulement « peu consistant », comme l'écrivait en janvier 2019 le spécialiste du droit des affaires basé à Tokyo Stephen Givens, dans la *Nikkei Asian Review*. Une opinion d'autant plus intéressante que Givens n'est pas, loin s'en faut, un inconditionnel de la gouvernance pratiquée chez Nissan par Carlos Ghosn, et que le *Nihon Keizai Shimbun*, le grand quotidien économique nippon éditeur de cette lettre, a pris largement sa part dans la campagne de diffamation orchestrée contre le patron de l'Alliance.

« En fonction d'une évaluation un tant soit peu objective, la conduite reprochée [à Carlos Ghosn] est moins grave que les malversations des entreprises que le Japon ignore de manière routinière ou qui donnent lieu tout au plus à un petit coup de règle administratif sur les doigts, sans qualification criminelle », estime Givens.

« C'est Laurent Pic qui m'a détaillé les accusations portées contre moi par Saikawa dans sa conférence de presse, explique Carlos Ghosn. Je lui ai fait remarquer que je n'avais pas été arrêté pour cela. En effet, le prétendu défaut d'information financière y est à peine mentionné alors que Saikawa lance la campagne de diffamation contre moi, en s'étendant longuement sur les achats d'appartements à travers le monde, et les autres dépenses dont la "découverte" l'avait "scandalisé", le tout visant à donner de moi l'image d'un dictateur assoiffé d'argent. Or, dans les premiers interrogatoires conduits par les agents du procureur de Tokyo, le schéma était le même. La discussion sur l'information financière était très technique. Ils n'avaient à me montrer que quelques documents signés par Ohnuma portant sur les années 2009 et 2010. Mais Seki a très vite adopté un ton moralisateur. J'ai réalisé qu'il y avait une collusion complète entre le procureur qui avait utilisé le défaut d'information financière pour me piéger, et Nissan lancée à toute vapeur dans l'entreprise de démolition de mon image. L'idée, c'était évidemment de me tuer aux yeux de l'opinion publique pendant que les procureurs cherchaient les preuves

pour me faire condamner. »

Le procureur en moraliste

Les « informations » que Nissan fait systématiquement fuiter dans la presse japonaise et internationale, qui se prêtera à ce jeu sans jamais en exposer les ressorts à ses lecteurs, se retrouvent dans le discours moralisateur de Seki, derrière les portes closes de Kosuge. « Il a tout essayé, y compris la morale. Sur le thème : vous n'avez pas honte d'avoir fait acheter un lustre qui a coûté des milliers d'euros ? Quelle honte vis-à-vis des travailleurs de Nissan ! Un discours populiste, accusateur, culpabilisant.

« À un moment, Seki m'a dit : “Il paraît que Nissan vous achète vos costumes !” Évidemment. J'étais une sorte de *poster boy*, d'homme-sandwich pour Nissan et il fallait porter un nouveau costume à chaque événement important ou présentation de modèle. Les gens de la communication choisissaient la couleur du costume, de la cravate. Et je m'exécutais. Seki m'a demandé : “Et ces costumes, vous les rendiez ensuite ?” Je ne les rendais pas mais je ne les portais pas non plus, parce que franchement, je ne m'habille pas dans la vie courante comme pour aller poser dans un showroom à côté des voitures. Il me répond que quand lui va donner des conférences pour le compte du bureau du procureur de Tokyo, on ne lui paie pas ses costumes. Quel est le rapport ? Je jouais un rôle et l'entreprise m'équipait pour cela, comme patron de la boîte et certainement pas parce que j'étais Carlos Ghosn. Pour le salon de l'auto de Shanghai, il fallait un costume bleu clair, avec une cravate verte ! Vous me voyez sortir dans la rue déguisé comme ça ? C'était une tentative permanente de culpabilisation. Tous les enregistrements des interrogatoires sont en principe disponibles. Cela vaudrait la peine d'en écouter un certain nombre, parce qu'il me reprochait des dépenses qui étaient toutes prévues contractuellement, inscrites dans mes conditions de rémunération. Et qui, en outre, étaient sans rapport avec les chefs d'accusation. »

Du point de vue de l'enquête, ces interrogatoires n'ont aucun intérêt, aucune valeur. Mais telle n'est pas leur raison d'être. Il s'agit à la fois de gagner le temps nécessaire pour « aller à la pêche » de nouveaux chefs d'accusation, comme le remarque si bien Stephen Givens, et d'user la résistance du prisonnier.

Passent les jours et passent les semaines, et l'unique changement apporté au statut de Carlos Ghosn sera l'autorisation de visites de membres de la famille ou de proches, dans la limite d'une par jour d'une durée maximale de quinze minutes. Le prisonnier le plus célèbre de Kosuge devra attendre près de trois mois pour se voir accorder, en février 2019, une première visite de ses filles, Nadine et Maya. Le tour viendra ensuite pour Caroline, sa fille aînée, et enfin son épouse Carole. Dans leur grande mansuétude, les magistrats nippons accepteront de prendre en compte le fait qu'elles venaient de l'autre côté de la planète, les États-Unis, pour étendre à trente minutes la durée de ces visites.

Le droit du prisonnier à une discréction élémentaire est bafoué : « Quand les deux visites de journalistes ont été acceptées, un gardien était présent qui prenait en note tous les échanges, avec l'aide d'un traducteur. Même l'entretien avec l'AFP a eu lieu en anglais, parce que c'était la langue de travail du traducteur. » Même chose, au demeurant, pour les visites de la famille proche.

« Quand ces visites de quinze minutes ont été autorisées, la première personne qui a demandé à venir à Kosuge, c'était notre employée de maison japonaise. Une personne très modeste mais elle a été formidable. J'ai été surpris par des tas de gens qui ont été présents, qui m'ont soutenu. Certains le paient, mais nous ne connaissons pas la fin de l'histoire. Des gens simples, courageux, qui ont des convictions et qui n'en ont pas dévié. Ils savaient que ce qui se passait n'était pas correct. Ils ont compris les manipulations, décelé les mensonges et ils ont eu le courage de dire : "Ce n'est pas bien." Tout le monde n'a pas eu ce courage. »

Lâché par tout le monde

Personne en fait, ou presque, tout particulièrement dans le monde des affaires, en France comme à l'étranger. Sinon le courage, du moins la simple décence, non pas de juger de l'affaire au fond mais de s'étonner du fonctionnement du système judiciaire japonais et du traitement infligé à Carlos Ghosn. Ou l'honnêteté de reconnaître sa contribution à l'industrie automobile mondiale et française.

La seule voix autorisée qui va rompre ce silence assourdissant sera celle de Thierry Breton, aujourd'hui commissaire européen mais à l'époque patron du

groupe de services informatiques Atos. Il dénonce sur les ondes, le 21 novembre 2018, une arrestation « d'une violence extrême » et la mise en scène de Haneda. Et d'ajouter : « Ce que Carlos Ghosn a fait, lui seul pouvait le faire. Il a réalisé un exploit managérial. Il a été un immense chef d'entreprise qui a fait de Renault le premier acteur de l'automobile sur le plan mondial. Ne l'oublions pas. »

Chez tous les autres, la prudence et le *off the record* sont à l'ordre du jour. « Il a tout de même fait beaucoup de mal à l'image des patrons », commente, sous couvert de l'anonymat, le numéro un d'un des grands réseaux bancaires français. Il y a d'autres raisons à cette absence de solidarité patronale en France, comme nous le verrons plus tard.

D'autres silences sont *a priori* encore plus surprenants. « J'ai quand même été un des animateurs de Davos pendant des années. [Klaus] Schwab aurait pu dire quelque chose. C'est là que l'on s'aperçoit que si vous menez une campagne de diffamation contre quelqu'un, vous semez le doute autour de la personne. Les gens auront tendance à dire : "Il n'y a pas de fumée sans feu." C'est faux. Il y a de la fumée sans feu, si quelqu'un a intentionnellement fabriqué de la fumée autour de vous. »

Carlos Ghosn n'a pas été seulement, vingt années durant, un pilier de ce conclave annuel de la planète business, réuni fin janvier au pied des pistes enneigées de cette station des Grisons. Il était membre du conseil d'administration d'une organisation devenue fort prospère à l'abri du statut octroyé par la Confédération helvétique aux organismes à but non lucratif. Selon la formule du grand hebdomadaire libéral anglais *The Economist*, « si Davos était un être humain, ce serait Carlos Ghosn ».

Carole Ghosn en fera le constat douloureux : « Carlos a été lâché par tout le monde. » À la solitude du dehors répond l'isolement du dedans. Carlos Ghosn travaille presque tous les jours avec ses avocats, qui, rappelons-le, n'ont pas le droit de l'assister pendant les interrogatoires. Mais il fait du surplace. Les périodes de garde à vue de dix jours renouvelables s'enchaînent, presque mécaniquement. Les demandes de libération conditionnelle sont rejetées les unes après les autres par des juges du siège qui suivent la feuille de route des procureurs.

En laisse

Selon un des diplomates qui se relayaient à Kosuge, « le juge n'a fait son travail que ce jour de la mi-décembre 2018, où il a refusé au procureur la prolongation de la détention provisoire puisque le procureur n'apportait aucun élément nouveau au même chef d'accusation. Nous étions optimistes. Tout le monde pensait qu'il allait sortir de prison avant Noël. »

Mais c'est le moment que choisit le bureau du procureur de Tokyo pour sortir de son chapeau le nouveau chef d'accusation que Nissan est allé chercher à grands frais dans la région du Golfe pour le lui servir sur un plateau d'argent : l'abus de bien social lié au passage au crible du réseau de distribution de Nissan en Arabie saoudite.

« Le 19 décembre, un jeudi soir, Carlos Ghosn a compris ce qui allait se passer quand sont venues les premières questions du procureur sur l'affaire dite Juffali. Et le vendredi matin, le 20, il a été de nouveau arrêté, sans être sorti de Kosuge, en vertu de ce nouveau chef d'accusation », explique le diplomate. Le coup est dur pour Carlos Ghosn mais aussi pour la stratégie d'accommodement conseillée par l'équipe Otsuru.

« En janvier, il était très affaibli, et cela s'est vu lors de l'audience publique du 8 janvier », souligne la même source. Ce jour-là, le prisonnier de Kosuge peut enfin prendre la parole, pendant dix petites minutes, afin de répondre au déluge d'accusations dont Nissan et les procureurs de Tokyo ont arrosé les médias internationaux. Flottant dans un costume désormais trop grand pour lui, chaussé de sabots en plastique, le détenu est conduit à la minuscule salle d'audience, menottes aux poignets et tenu en laisse par une corde passée autour de la taille, comme un animal.

Dans cette déclaration, que peuvent écouter une poignée de journalistes triés sur le volet, l'ex-président de l'Alliance réfute les trois chefs d'accusation qui pèsent à ce moment-là sur lui et rappelle son attachement à Nissan et ce qu'il a réalisé, pendant presque deux décennies, au service de cette grande entreprise japonaise. Du Nissan Revival Plan de ses débuts jusqu'à l'inclusion de Mitsubishi Motors dans l'Alliance en passant par son expansion en Chine, Russie, Inde ou Brésil. « Ces réalisations, obtenues au côté de la formidable équipe formée par les salariés de Nissan à travers le monde, sont le plus grand bonheur de ma vie, au côté de ma famille.

« Votre Honneur, je suis innocent des accusations portées contre moi. J'ai toujours agi avec intégrité et je n'ai jamais été accusé d'avoir mal agi au cours d'une carrière professionnelle couvrant plusieurs décennies. J'ai été

accusé à tort et injustement emprisonné sur la base d'accusations infondées et non prouvées. » Remis en laisse et derechef menotté, Carlos Ghosn est raccompagné à sa cellule.

Le temps a passé et le visiteur de Montmartre a finalement convaincu la famille de Carlos Ghosn, notamment sa femme Carole, qu'Otsuru et ses acolytes avaient suffisamment fait la démonstration de leur incompétence. « Il a beaucoup insisté auprès de mon épouse Carole pour que je prenne Hironaka et comme elle comprenait à quel point j'étais désespéré par cette situation, elle a plaidé le changement d'avocat auprès des ambassadeurs. Contre l'avis des avocats étrangers, qui trouvaient qu'Otsuru et son équipe faisaient l'affaire. Du jour au lendemain, j'ai décidé de les virer, à la surprise de tout le monde. »

Rendu public le 13 février, ce limogeage sera initialement présenté par la presse comme une démission des avocats, l'édition en ligne du quotidien *Le Monde* affirmant même « Coup dur pour Carlos Ghosn » !

Affronter le système

« Quand j'ai pris Hironaka, que je ne connaissais pas plus que les autres, je l'ai fait parce que je n'avais plus aucun espoir avec cette équipe. Et la première chose que Hironaka et son confrère Takashi Takano m'ont dite, c'était : "Désormais, vous n'ouvrez plus la bouche." Un virage à 180 degrés. "Plus aucune déclaration, aucun commentaire, plus aucune réponse aux accusations, insinuations, remontrances et pressions du procureur. Vous exercez votre droit au silence, même si les accusateurs japonais ne respectent pas ce privilège fondamental." Et en trois semaines, ils m'ont sorti une première fois, alors que l'équipe précédente tablait sur 50 % de chances d'une libération conditionnelle, au bout d'un an ! »

Cette nouvelle *dream team*, finalement saluée par les mêmes commentateurs avertis, est formellement chapeautée par Hiroshi Kawatsu, mais ce sont Junichiro Hironaka et Takashi Takano qui seront à la manœuvre, le premier sur la défense au fond, le second pour l'obtention d'une libération conditionnelle dont il est un spécialiste reconnu. Ce que ces trois vétérans du barreau ont en commun, c'est leur opposition de longue date au fonctionnement du système judiciaire japonais et les quelques rares victoires obtenues aux dépens des procureurs qui ont fait leur réputation.

Contrairement à ce qu'avaient certainement anticipé les architectes de la conspiration visant à l'éliminer, Carlos Ghosn n'a pas craqué. Contrairement à ce qu'a essayé d'obtenir le bureau du procureur de Tokyo, Carlos Ghosn n'a pas avoué. Certes, comme le relève un des visiteurs diplomatiques de Kosuge, « la campagne médiatique pour le détruire a été très efficace. Il est passé, presque du jour au lendemain, du statut d'idole à celui de paria ». Embastillé, isolé, accablé par nombre de ceux qui, notamment dans les médias, le courtisaient depuis des années, lâché en rase campagne par ses pairs du CAC 40, trahi en interne par nombre de ceux qui lui devaient leur carrière, d'abord à Yokohama et plus tard à Billancourt, le bâtisseur de l'Alliance a touché le fond puis donné le coup de talon indispensable afin de refaire surface. Le choix d'une nouvelle équipe de défense est la conclusion logique de ce parcours.

Takafumi Horie, un entrepreneur hors norme qui avait eu le malheur de prendre à rebrousse-poil l'establishment nippon et l'avait payé de deux années de prison par les soins du procureur Otsuru, ne s'y trompe pas : « C'est impressionnant, Carlos Ghosn n'a pas traîné pour trouver la bonne réponse. Si vous avez décidé de vous lancer dans un affrontement ouvert [avec le système], c'est avec Junichiro Hironaka que vous devez le faire. »

CHAPITRE TROIS

Un procès de Moscou « made in Japan »

Quand ils ont ouvert l'édition du 28 janvier 2019 du *Financial Times*, les bureaucrates de Nagatacho ont manqué d'avaler de travers leur thé vert. Le quotidien des affaires, propriété du groupe de presse japonais *Nihon Keizai*, est édité à Londres mais lu par les élites économiques globalisées à travers la planète. Et voilà qu'il publiait, noir sur saumon, une libre opinion de Philippe Riès n'y allant pas par quatre chemins : « L'arrestation brutale et la détention sans limite de Carlos Ghosn au Japon inspirent une comparaison peu flatteuse avec l'Union soviétique de Joseph Staline. Pour ceux qui comme moi connaissent l'ancien patron de Nissan et Renault, ce traitement laisse penser qu'Andreï Vychinski, le principal architecte des farces judiciaires utilisées pour éliminer la vieille garde bolchevique, est vivant et en bonne santé au sein du bureau du procureur public de Tokyo. »

Il est compréhensible que les responsables d'un pays formellement doté d'une Constitution et d'institutions démocratiques n'apprécient guère la comparaison avec un système totalitaire qui a inventé le goulag et condamné à la misère et à la mort les millions de reclus de son univers concentrationnaire. Sans compter les centaines de milliers d'exécutions sommaires dont les procès de Moscou avaient donné le signal en 1935. Mais dans les années 80 déjà, le grand journaliste italien Fernando Mezzetti, correspondant à Moscou et à Pékin avant de s'installer à Tokyo, avait écrit dans son journal, sur un ton aigre-doux, que « le Japon est le troisième pays communiste dans lequel je vis mais c'est le seul qui fonctionne ». Le

compliment avait été peu apprécié au Gaimusho, le ministère japonais des Affaires étrangères, et Mezzetti avait été convoqué pour une séance « d'explication ».

Le Japon est une démocratie, mais une démocratie assez paradoxale. Tout d'abord, un régime politique qui ignore l'alternance, ou peu s'en faut. À deux brèves parenthèses près, le Parti libéral-démocrate y gouverne sans interruption depuis les lendemains de la Seconde Guerre mondiale. Il est vrai que le PLD est lui-même un conglomérat changeant de cliques et de factions, dont les sensibilités « idéologiques » vont de la droite extrême à un libéralisme modéré. Mais la domination d'un parti quasi unique peut difficilement être regardée comme un indice de vitalité démocratique.

Assurément, les Japonais jouissent des droits civiques et des libertés fondamentales qui caractérisent les nations démocratiques. Liberté de vote, quoique biaisée par un découpage électoral qui favorise outrageusement les clientèles « rurales » de la machine à collecter les votes du PLD. Liberté de parole, liberté de penser, liberté de croire ou de ne pas croire, liberté d'association, liberté d'aller et venir.

Un système judiciaire barbare et moyenâgeux

Mais, comme Philippe Riès l'avait expliqué le 13 juillet 2019 au Bengoshi Kaikan de Tokyo, au cours d'un symposium organisé par le Barreau national du Japon, « la bonne administration de la Justice, avec notamment la garantie des droits de la défense, est au cœur de l'État de droit sans lequel il n'y a pas de démocratie. La bonne administration de la Justice est ce qui distingue, tout autant que des élections libres, un régime démocratique d'un système totalitaire ». Sans système judiciaire transparent et indépendant pour en garantir la mise en œuvre, les libertés fondamentales peuvent être vidées de tout contenu. « Sur le papier, la Constitution de l'Union soviétique était la plus démocratique du monde », rappelait-il à ses auditeurs.

Au cours de ce symposium, préparant le congrès annuel du Barreau national sur le thème de la « justice de l'otage » à Tokushima en octobre 2019, l'autre orateur, Takashi Takano, avait dénoncé « le système barbare, moyenâgeux, qui persiste dans notre pays ». Dans ce système, dit cet avocat de Carlos Ghosn, « peut-être que le prévenu est innocent mais il faut commencer par le condamner ». Dans ce système, « on ne peut être libéré

sous caution qu'en échange de la renonciation au droit de garder le silence ». Un droit pourtant inscrit dans la Constitution. Dans ce système, « le refus par le prévenu de signer le procès-verbal des interrogatoires est considéré comme la preuve que le prévenu veut détruire les preuves ». Dans ce système, « le taux de libération sous caution des prévenus qui refusent d'avouer ne cesse de baisser depuis trente ans, ayant chuté de 20 % à 7 % entre 1984 et 2014 ». Dans ce système, les juges, soutenus par la Cour suprême, « ne sont pas tenus de justifier les motifs d'acceptation ou de rejet de la libération sous caution ». Dans ce système, « l'aveu est là pour faciliter le travail du procureur et des juges, qui n'ont pas à étayer les chefs d'accusation ou à interroger les témoins. Cela fait gagner du temps ». Et de ce fait, dans ce système, « l'accusation est dispensée de l'obligation de prouver ce qu'elle avance ». En fin de compte, conclut l'avocat de Carlos Ghosn, le système judiciaire japonais repose sur l'inversion des principes fondateurs des droits de l'homme.

Réagissant avec indignation, le 9 janvier 2020, aux accusations lancées de Beyrouth par Carlos Ghosn, la ministre japonaise de la Justice avait eu ce lapsus révélateur, rétracté plus tard devant l'énormité du propos : « Si l'accusé Ghosn a quelque chose à dire sur son affaire pénale, qu'il présente ses arguments ouvertement devant un tribunal japonais et apporte des preuves concrètes. » Jusqu'à plus ample informé, dans un système judiciaire répondant aux principes démocratiques, la charge de la preuve incombe à l'accusation.

Les libertés fondamentales qui caractérisent un État de droit s'exercent au Japon avec des nuances et des particularismes traduisant l'acclimatation de valeurs et de normes importées de l'étranger aux traditions du pays et à sa réalité sociale. La Constitution du Japon contemporain a été dictée par l'occupant américain, en même temps que certaines réformes radicales comme celle de la propriété foncière, mais les élites technocratiques du pays ont su « japoniser » sa mise en œuvre. Rien en cela qui doive étonner ou choquer. Derrière toute rupture se cache beaucoup de continuité, comme l'avait démontré Alexis de Tocqueville à propos de la Révolution française dans *L'Ancien Régime et la Révolution*.

Dans la campagne de character assassination

Ainsi, la liberté de la presse est-elle « encadrée » au Japon par cette institution autochtone que constitue le *kisha club*. Ce club de presse réunit les journalistes accrédités auprès de toutes les institutions importantes du pays, publiques comme privées. Les ministères comme les grandes entreprises ont chacun leur *kisha club*. Nissan a le sien, comme le bureau du procureur de Tokyo, comme le ministère de la Justice. Les journalistes enrôlés par leurs organes de presse dans ces clubs sont hébergés par les institutions qu'ils « couvrent » et y passent leurs journées, leurs soirées et souvent leurs nuits. Ils sont « gavés » aux informations, importantes ou futiles, que distille la « source » en fonction de son propre agenda.

Cette proximité, pour ne pas dire promiscuité, entre une institution et des accrédités – ou *embedded* selon l'expression anglaise plus imagée – n'est certes pas une exclusivité japonaise. Mais elle n'est dans aucune autre démocratie à ce point généralisée et institutionnalisée. Le système est intrinsèquement discriminatoire. N'y sont admis que les médias japonais jugés « respectables », au détriment des francs-tireurs réputés incontrôlables que sont par exemple les hebdomadaires, et pendant des décennies les journalistes des médias étrangers présents au Japon en étaient exclus. Il aura fallu des années de combat conduit par la FPIJ (Foreign Press in Japan), association hébergée par le prestigieux FCCJ (Foreign Correspondents' Club of Japan) pour que les correspondants étrangers parlant le japonais soient tolérés aux briefings organisés pour et souvent par certains *kisha clubs*.

C'est cette promiscuité institutionnalisée qui va se manifester au grand jour dans la campagne de diffamation visant Carlos Ghosn, dont Hiroto Saikawa donne le coup d'envoi avec la conférence de presse du 19 novembre 2018. Du jour au lendemain, les grandes rédactions japonaises se mettent à brûler ce qu'elles adoraient encore tout récemment.

Tête-à-queue

Le 1^{er} janvier 2017, le *Nihon Keizai Shimbun* (encore appelé *Nikkei*) avait ouvert ses colonnes à Carlos Ghosn pour trente chroniques successives, une série autobiographique inaugurée en 1956 et titrée *Mon histoire personnelle* (« *Watashi no Rirekisho* »). Le patron de l'Alliance y rejoignait des contributeurs allant de Margaret Thatcher au chef d'orchestre Seiji Ozawa en passant par Alan Greenspan, le « maestro » de la Réserve fédérale des États-

Unis, et Jack Welch, de General Electric.

Mais le 21 novembre 2018, moins de 48 heures après l'arrestation qui « a choqué la communauté globale des affaires », l'éditorialiste du grand quotidien économique nippon est convaincu que « l'appât du gain a piégé Ghosn ». « Il n'y a pas de doute que la chute de l'un des dirigeants les plus puissants de l'industrie automobile est le résultat de son manque de respect pour la morale et la loi », tranche-t-il avec assurance, ajoutant pour faire bonne mesure que « la gouvernance interne de Nissan est pour partie blâmable de n'avoir pas empêché le dérapage de son charismatique président ».

Et le *Nikkei* de rappeler à ses lecteurs qu'il ne faut surtout pas confondre Carlos Ghosn avec les nombreux patrons japonais dont les malversations financières, fraudes et autres escroqueries n'ont cessé de défrayer la chronique médiatique et judiciaire. En effet, « alors que les dirigeants japonais ont souvent commis des crimes afin de protéger la réputation ou le destin de leurs entreprises (...), ils ont rarement franchi la ligne rouge par pure cupidité ».

Ainsi commence la construction de la figure du « dictateur cupide » à substituer d'urgence, dans l'esprit du public, à celle du *cost killer* qui avait sauvé Nissan de la faillite. Ainsi était-il indispensable à la propagande de Staline de convaincre le peuple soviétique que les plus vieux compagnons de Lénine étaient passés au service de l'impérialisme américain et/ou de l'Allemagne nazie.

Carlos Ghosn doit admettre que « le travail de *character assassination* poursuivi, avec l'aide du cabinet d'avocats Latham and Watkins, par les procureurs et par Nissan, a été fait de manière très professionnelle. En excitant l'opinion, de manière soigneusement calculée, par des fuites répétées, distillées jour après jour, pendant des semaines. C'est ainsi que l'affaire des fêtes à Versailles a été montée en épingle, et les images repassées en boucle. Pour qui se prend-il ? La maison à Beyrouth, l'appartement à Rio, les avions privés, etc. Il faut accréder l'idée que ce type a complètement disjoncté. À noter qu'aucune des accusations portées contre moi au Japon ne reprenait ces éléments à charge. Le ciblage des médias, la manière de les “acheter” en leur donnant de prétendus “scoops” : ils ont joué de tout, comme des professionnels. »

Cela fuite de partout

Toutes proportions gardées, l'équivalent du *Nikkei* en France, c'est le quotidien *Les Échos*. Le 14 janvier 2019, Hiroto Saikawa accorde un entretien à un journal dont on sait, chez Nissan, qu'il est le plus lu dans les milieux d'affaires français. Nicolas Barré et David Barroux, numéros un et deux de la rédaction du quotidien appartenant à Bernard Arnault (propriétaire de LVMH, numéro un mondial du luxe), ont fait le voyage de Yokohama. Tous deux ont été, au début de leur carrière, correspondants au Japon. Ils y retrouvent Yann Rousseau qui occupe ce même poste.

L'homme qui, le 19 novembre 2018, affirmait aux membres du comité exécutif de Nissan qu'il ne comprenait rien à l'arrestation de Carlos Ghosn, soutient aux *Échos* que c'est lui qui a déclenché, en octobre, l'enquête interne incriminant le patron de l'Alliance, avant d'en soumettre les résultats, des « faits très graves », aux membres (lesquels ?) du conseil d'administration. Pour notre démonstration, ce n'est pas ce mensonge, un de plus, qui importe mais l'article que le quotidien économique publie, pure coïncidence sans doute, le lendemain, 15 janvier.

S'appuyant sur « de nouveaux documents consultés par *Les Échos* » et sous le titre « Comment Carlos Ghosn choyait ses proches aux frais de Nissan », il avance un ensemble de « révélations » sur des salaires versés au Brésil à Claudine Bichara de Oliveira, une des sœurs de Carlos Ghosn, et sur les conditions d'achat et de rénovation par Nissan de la maison mise à sa disposition à Beyrouth. Sur France Info, pour qui il « couvre » l'actualité économique japonaise dans le cadre d'un accord global entre Radio France et *Les Échos*, Yann Rousseau évoquera « les documents qu'il a eu la chance de consulter ».

C'est une « chance » dont tout au long de l'instruction les propres avocats de Carlos Ghosn ne bénéficieront pas, dans bien des cas, puisque, au nombre des violations du code de procédure pénal et des droits élémentaires de la défense perpétrées de manière routinière par les procureurs de Tokyo, figure en bonne place la non-communication à l'accusé et à ses défenseurs de pièces du dossier d'accusation.

Dans ce cas précis, ces « révélations » des *Échos*, comme bien d'autres qui vont faire surface au fil des semaines dans des médias nippons ou internationaux, n'ont pas d'incidence directe sur la procédure japonaise. Mais

elles se retrouveront tout naturellement dans les interrogatoires moralisateurs des procureurs de Tokyo.

Une morale à géométrie variable. « Un jour, Seki a osé me dire, les yeux dans les yeux : “De notre côté, les procureurs, il n'y a jamais de fuite.” Alors que cela fuitait de partout, y compris de leur côté. Il me mentait effrontément. Quand, en m'appuyant sur des cas simples, évidents, facilement identifiés par mes avocats, je lui demandais : “Parlez-vous à la presse ?” Sa réponse : “Pas du tout.” » Un inventaire très partiel de ces fuites a été dressé par la défense de Carlos Ghosn dans la requête en annulation de la procédure datée du 17 octobre 2019, qui rappelle, entre autres motifs, que cette participation active des procureurs de Tokyo à la campagne de diffamation visant Carlos Ghosn était un acte illégal, et même un crime, conformément aux articles 100, paragraphe 1, et 109 (élément 12) de la Charte nationale des services publics du Japon.

À l'instar de Nissan, qui se trouvera il est vrai à l'origine d'une bonne part des « révélations », la contribution des accusateurs se limitant à la réception des « preuves » collectées à grands frais par l'entreprise japonaise et ses avocats, le bureau du procureur sélectionne ses canaux de communication. Et dans l'*« affaire Carlos Ghosn »*, il a privilégié le groupe du quotidien *Asahi Shimbun*, comme cela est apparu clairement dès la mise en scène de Haneda, le 19 novembre 2018.

Lorsque le 21 octobre 2019, l'équipe de défense de Carlos Ghosn est enfin en mesure de déposer, à la 17^e chambre des affaires criminelles du tribunal de Tokyo, un premier mémoire en défense, accompagné de la requête en annulation déjà évoquée, il n'y aura qu'une seule fuite, une fois encore dans le quotidien *Asahi Shimbun*. Pas gêné le moins du monde, le rédacteur de l'article appellera le bureau des avocats de Carlos Ghosn afin de se faire confirmer l'authenticité des documents, dont la présentation publique était prévue le 24 octobre, au siège du tribunal.

À cette date, l'arrestation de Carlos Ghosn remonte à plus de onze mois et face au déluge ininterrompu de mises en cause orchestré conjointement par Nissan et le bureau du procureur de Tokyo, la défense a été pratiquement réduite au silence. Carlos Ghosn lui-même a pu s'exprimer dix minutes devant les juges, deux fois quinze minutes dans des entretiens à la presse, et une autre dizaine de minutes dans un enregistrement vidéo diffusé par ses avocats dans des circonstances dramatiques.

Alors qu'il avait annoncé le 3 avril 2018, par un tweet, la conférence de presse au FCCJ, attendue par la presse mondiale depuis des mois, les hommes en noir (et au moins une femme) dépêchés par le bureau du procureur s'étaient présentés à 5 h 50 du matin au petit appartement du quartier de Shibuya qu'un couple franco-japonais avait mis à sa disposition après la libération sous caution le 6 mars. « Je me prépare à dire la vérité sur ce qui s'est passé. Conférence de presse le jeudi 11 avril. » Le procureur venait d'en décider autrement, par une quatrième arrestation, au terme d'une perquisition particulièrement brutale et humiliante pour Carlos Ghosn et son épouse Carole.

Collusion

Pendant toute l'opération conçue pour éliminer Carlos Ghosn, les professeurs de morale du bureau du procureur de Tokyo ont agi sous l'autorité formelle d'un homme, Hiromu Kurokawa, chef du bureau supérieur du procureur de Tokyo. Et à ce titre, numéro deux du parquet japonais, juste en dessous du procureur général du pays, Nobuo Inada. Et que le gouvernement de Shinzo Abe aurait bien vu devenir numéro un. Problème, Kurokawa allait être contraint de partir en retraite, atteint par la limite d'âge de 63 ans.

Qu'à cela ne tienne, en janvier 2020, le gouvernement repousse de six mois ce départ et ajoute les procureurs à la liste des fonctionnaires publics pour lesquels l'âge de la retraite peut être retardé, à la discrétion du pouvoir. La manœuvre, perçue comme une mesure *ad hominem* au bénéfice de Kurokawa, suscite un tollé, contraignant le gouvernement à battre en retraite. Mais le 20 mai, l'hebdomadaire *Shukan Bunshun*, encore lui, sort, photos à l'appui, une information qui, pour la première fois depuis le début de la pandémie mondiale, va ravir la vedette à la Covid-19 à la une des journaux japonais : en violation de la prohibition totale des jeux d'argent au Japon et des règles de confinement alors en vigueur, le procureur Kurokawa a participé en avril et mai à plusieurs parties nocturnes de mah-jong, pour de l'argent, au domicile de personnes privées.

D'origine chinoise, le mah-jong est à l'Asie orientale ce que le poker est aux États-Unis : le support immensément populaire de parties « intéressées ». Mais les partenaires du procureur en chef de Tokyo sont aussi bien

intéressants : un reporter du quotidien *Sankei Shimbun*, qui reçoit les joueurs chez lui le 1^{er} mai, et un journaliste de l'*Asahi Shimbun*. Classé à la droite de la droite, le *Sankei* est réputé très populaire chez les procureurs, pas vraiment connus pour leurs vues progressistes. « Seki, celui qui m'interrogeait, s'était un jour livré à un vibrant plaidoyer en défense de la peine de mort », se souvient Carlos Ghosn. La veille de la quatrième arrestation qui le renverra à Kosuge le 4 avril 2019, le *Sankei* avait bénéficié d'une « indiscrétion » ayant aussitôt mis en alerte les avocats de Carlos Ghosn. Quant à l'*Asahi*, il aura été le principal récipiendaire des fuites visant le patron de l'Alliance.

Les révélations de *Shukan Bunshun* vont contraindre Kurokawa à une démission immédiate, mais il s'en tirera avec un simple « avertissement », proposé par la ministre de la Justice et validée par le Kantei, le bureau du Premier ministre. Dans les excuses rituelles que le *Sankei* se croit obligé de présenter à ses lecteurs, le quotidien admet que deux de ses journalistes jouaient au mah-jong depuis des années avec « une source d'information particulière ». L'*Asahi* avouera que son collaborateur amateur de mah-jong avait longtemps couvert le bureau du procureur de Tokyo.

L'affaire Kurokawa apporte deux confirmations précieuses : l'influence du pouvoir politique sur le parquet, via le contrôle des nominations des principaux procureurs ; la collusion étroite entre le bureau du procureur de Tokyo et la grande presse nippone.

La parole à la défense... enfin

Le 24 octobre, devant 80 journalistes et les caméras de 15 télévisions, dont les six grands réseaux japonais, Junichiro Hironaka et ses collègues prennent la parole au nom de « l'équipe globale de défense de M. Ghosn », qui rassemble ses avocats au Japon, aux États-Unis, en France, au Liban et aux Pays-Bas. Mais les comptes rendus, généralement factuels et équilibrés, à l'image de celui du *Sankei Shimbun*, sont très loin de constituer le droit de réponse que méritaient onze mois de pilonnage négatif dans ces mêmes colonnes. Le *Sankei* admet toutefois que « ce cas a placé le système judiciaire japonais sous un projecteur mondial. Certains critiques considèrent que le recours à des détentions extensibles et à des interrogatoires sans présence des avocats constitue une “justice de l'otage” ».

En réalité, les mémoires des avocats mettent à nu les nombreux

mécanismes et artifices par lesquels l'accusation peut vider de contenu les droits élémentaires des prévenus.

Premier exemple, la prescription. Le chef d'accusation qui a servi de prétexte à l'arrestation de Carlos Ghosn à Haneda n'est pas seulement sans fondement. Sa date de validité a expiré, très exactement le 27 novembre 2018, alors que la mise en examen pour violation des dispositions de la FIEL (loi de régulation financière) a été signifiée au prévenu le 10 décembre 2018.

Qu'à cela ne tienne, les procureurs vont invoquer la jurisprudence pour affirmer que dans le cas de Carlos Ghosn le délai de prescription de sept années doit être prolongé du temps passé hors du Japon. Comme le démontreront sans peine les avocats, cette jurisprudence ne concerne que les cas où il se révèle matériellement impossible de localiser l'accusé et de lui communiquer les actes relatifs à la procédure. Ce qui n'était évidemment pas le cas de Carlos Ghosn, disposant en permanence d'un bureau au siège de Nissan à Yokohama et d'une adresse personnelle à Tokyo.

L'exclusion de preuves obtenues par des moyens illégaux est un principe élémentaire de justice dans les régimes démocratiques. Avec la saisie à Beyrouth d'un ordinateur et d'un disque dur ayant appartenu à Fadi Gebran, avocat libanais décédé en août 2017, ce principe est piétiné par le bureau du procureur de Tokyo. Le 19 novembre 2018, quelques heures après l'arrestation de Carlos Ghosn à Haneda, une équipe composée de salariés de Nissan et d'avocats travaillant pour le grand cabinet de Chicago Latham and Watkins (L&W) envahit à Beyrouth le bureau d'Amal Abou Jaoude, qui était l'assistante de Fadi Gebran, ami d'enfance et conseil de Carlos Ghosn au Liban, jusqu'à sa mort. Désormais salariée de Nissan Middle East, elle continue à gérer l'extinction des affaires traitées par M^e Gebran. Ces individus n'ont évidemment aucun mandat pour intervenir dans un pays étranger mais agissent en coordination étroite avec les procureurs de Tokyo.

Des personnes privées agissant hors du cadre légal pour le compte d'un gouvernement, cela s'appelle, en bon français, des « barbouzes ». Cette pratique est explicitement proscrite par l'article 35 de la Constitution japonaise. Sous la menace, ils contraignent Mme Abou Jaoude à leur remettre ce matériel informatique, qui contient d'innombrables documents couverts par le secret de la relation avocat-client.

Cette même équipe, digne héritière des « plombiers du Watergate », se rend ensuite à la maison du quartier chrétien d'Achrafieh que Nissan met à la

disposition de Carlos Ghosn, où elle procède à une autre perquisition sauvage. Un peu plus tard le même jour, compte tenu du décalage horaire, un cadre de Nissan, évidemment sans mandat légal, s'introduit dans l'appartement qui sert de résidence et de bureau à Carlos Ghosn quand il se trouve à Rio de Janeiro. Il se faire remettre par Vania Ruffino, la personne qui gère cet espace, un téléphone portable, un ordinateur et tous les documents qui lui tombent sous la main. Mme Ruffino se voit signifier sa mise à pied immédiate. L'appartement est mis *de facto* sous scellés, « privés ». Peu auparavant, celui de Paris, inoccupé, n'échappera au même sort que parce que la « troisième équipe », dépêchée par Nissan et L&W, n'a pas pu trouver la clef, ni oser forcer la porte.

Quand la machine stalinienne à éliminer les citoyens soviétiques tournait à plein régime, le moment attendu et redouté était celui des coups sur la porte au petit matin. Carole Ghosn n'oubliera jamais l'aube du 4 avril 2019, quand les « enquêteurs » du procureur de Tokyo se présentent à l'appartement qu'elle habite avec Carlos depuis moins d'un mois. Tout au long de la perquisition qui se conclut par la ré-arrestation de son mari, elle n'est pas lâchée d'une semelle par la femme en noir qui l'accompagne aux toilettes ou dans la salle de bains. Ce viol de son intimité, grossier et gratuitement humiliant, est complété par la saisie, non autorisée par le mandat de perquisition, de ses ordinateur, téléphone portable, passeport, et d'éléments de correspondance avec ses avocats. Traumatisée et terrorisée par cette violence « légale », elle quittera Tokyo le jour même, aidée dans sa fuite par la propriétaire de cet appartement.

Chez les émules nippons d'Andreï Vychinski, le procureur de Staline, la confidentialité avocat-client est manifestement une notion étrangère. Après l'exfiltration spectaculaire de Carlos Ghosn du Japon, ils se présenteront le 8 janvier 2020 au cabinet de Junichiro Hironaka pour saisir l'ordinateur sur lequel son client avait travaillé à sa défense. Saisie illégale à laquelle l'avocat opposera une résistance courageuse. Mais ils reviendront à la charge, porteurs d'un mandat obtenu sans trop d'effort d'un juge complaisant.

Procès d'intention

Derrière ces violations répétées de la loi japonaise, de la Constitution du pays, de son code de procédure pénale, du droit civil en territoire étranger, du

privilège avocat-client, etc., se cache une exigence toute simple. Comme le premier chef d'accusation initial ne résiste pas à l'examen, il faut impérativement en trouver de nouveaux. Non seulement pour prolonger indéfiniment la détention de l'accusé, mais surtout pour préparer une condamnation qui est devenue un enjeu politique, financier et même de survie pour les parties prenantes au pacte entre le Vieux Nissan et le procureur de Tokyo.

Pas un yen versé, pas un yen promis, pas un yen voté, pas un yen budgété. Et pas un yen provisionné, sauf *a posteriori*, par le Vieux Nissan, afin de justifier « ex post » l'embastillement de Carlos Ghosn à Kosuge. Le procès intenté au bâtisseur de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi est un procès d'intention. Le premier chef d'accusation est une fabrication pure et simple. Il n'y a ni crime, ni cadavre, ni arme du crime, ni victime.

Dans le mémoire daté du 17 octobre 2019, la défense de Carlos Ghosn a démonté point par point, 39 en tout, la charade fabriquée par l'équipe spéciale du bureau du procureur de Tokyo pour justifier la mise en accusation pénale de Carlos Ghosn et de Greg Kelly. Non seulement, il n'y a jamais eu de « compensation non versée » qui constituerait une infraction aux dispositions de la FIEL. Mais, en outre, « même si on suppose que les assertions de l'accusation sont vraies, chacun des rapports financiers annuels contient tout au plus une “omission”, qui relève du droit civil, possible dans le pire des cas d'une sanction financière d'origine administrative », en aucun cas d'une procédure criminelle, assortie de 130 jours à croupir dans un cul-de-basse-fosse.

« À l'origine, j'aurais voulu que Nissan règle cette question en interne », a affirmé en janvier 2020 le Premier ministre japonais Shinzo Abe, dans un propos tenu à des grands chefs d'entreprise nippons et rapporté par Takeo Kawamura, un ancien numéro deux du gouvernement conservateur japonais. Simple bon sens.

Où est la victime ?

Que dire alors du second chef d'accusation, un « abus de bien social » ? C'est encore une fabrication grossière à partir d'une décision prise quelque dix années auparavant, par le conseil d'administration de Nissan, dans l'intérêt bien compris de l'entreprise, tout autant que l'intérêt personnel de

Carlos Ghosn. Voici ce qu'il en dit : « Dans nombre d'entreprises multinationales, les expatriés sont payés dans la monnaie de leur choix. Nous avions des gens payés en livres sterling. Très fréquemment aussi, une partie du salaire est payée sur place, en yens, et le reste en devises, parfois même dans le pays d'origine du cadre expatrié. C'est d'une grande banalité. »

On a le droit d'aimer le Japon, de vouloir y vivre et y travailler, pendant des années ou même des décennies, sans pour autant choisir d'y finir ses jours ou d'y investir son épargne. Un jour, les enfants de Carlos Ghosn, encore jeunes au début de ce siècle, quitteront Tokyo pour aller étudier aux États-Unis. Il y a le Liban et le Brésil, où Carlos Ghosn a des attaches familiales et des intérêts. Le dollar reste, jusqu'à nouvel ordre, la monnaie de réserve et de placement dominante. Rien d'étonnant, par conséquent, à vouloir être rémunéré en dollars, pour tout ou partie.

« Quand j'ai pris officiellement la direction générale de Nissan, en 2001, ils ont estimé que le patron d'une entreprise japonaise ne pouvait pas être payé en dollars. Je n'ai pas voulu en faire un sujet de contentieux. J'ai accepté que mon salaire soit versé en yens mais à partir de 2002, j'ai souscrit un contrat de couverture de change avec la Shinsei Bank, à Tokyo. Depuis le début de cette opération, le yen ne s'était jamais apprécié au-dessus de 102 JPY pour un dollar, sans jamais baisser non plus au-dessous de 130 JPY. Dans l'accord avec Shinsei, il y avait une clause prévoyant des appels de marge si le yen s'appréciait au-dessus de 80 pour un dollar. Il n'y avait pratiquement pas de précédent et compte tenu de l'état général de l'économie japonaise, le risque paraissait faible, sinon nul.

« L'actif que j'apportais en garantie collatérale du contrat, c'était des actions Nissan, qui étaient montées jusqu'à 1 300 yens. Arrive la crise financière de 2008, et le yen, comme le franc suisse, devient soudainement une valeur refuge. Il monte à 75 yens et l'action Nissan dégringole à 400, même un peu en dessous. Ma garantie collatérale s'évapore tandis que ma dette vis-à-vis de la banque s'envole. La banque me dit, logiquement : "M. Ghosn, appel de marge."

« Deux choix s'offraient alors. Soit sortir du contrat en payant des pénalités, ce qui correspondait, de mémoire, à accepter une perte de 1,8 milliard de yens sur dix ans. Ou bien, apporter une garantie collatérale supplémentaire, ce qui financièrement parlant, n'allait pas de soi. C'est la banque qui a suggéré que Nissan reprenne le contrat à son compte, avec une

clause protégeant l'entreprise de toute perte éventuelle. Je savais que le marché des changes rentrerait dans son lit un jour ou l'autre et je ne doutais pas de la capacité de Nissan à traverser la crise, mais cet effet de ciseaux a quand même duré plus de deux ans. »

Le 31 octobre 2008, soit six semaines après la faillite de la banque d'affaires Lehman Brothers qui donne le véritable coup d'envoi de la grande crise financière, le conseil d'administration de Nissan adopte une résolution autorisant Toshiaki Ohnuma, chef du secrétariat général, à conclure des contrats de couverture de change pour les cadres dirigeants non japonais, excluant toute perte pour l'entreprise.

C'est exactement ce qui se passera à la date du 30 janvier 2009, quand Carlos Ghosn assumera une perte de 62,5 millions de yens sur une opération de swap yen/dollar arrivée à échéance. En outre, la position de Nissan était couverte, en dernier ressort, par la mise en jeu, en cas de besoin, de l'indemnité de départ en retraite déjà accumulée par le PDG. Non seulement le contrat n'a jamais coûté un yen à Nissan, mais l'entreprise n'a même pas eu à déposer de garantie collatérale auprès de Shinsei Bank. Aucune perte, zéro immobilisation d'argent.

« Nous avons fait cet accord mais l'autorité de marché japonaise y a vu un conflit d'intérêts et l'a rejeté. Nous sommes alors en février 2009. L'unique option restante, quand la FSEC a dénoncé l'accord, était de trouver des amis capables de fournir une garantie collatérale. Évidemment, les gens qui peuvent faire cela ne courrent pas les rues. Et il se trouve que les Orientaux sont capables de s'engager par amitié. Khaled Juffali a accepté de m'aider sans hésiter. La vérité, c'est que si je n'avais pas pu trouver de solution, j'aurais dû quitter Nissan. C'était obligatoire pour me faire verser une prime de départ en retraite qui permettait de couvrir largement le coût du dénouement du contrat. Abandonner le navire au milieu de la pire crise financière depuis les années 30 ! J'aurais perdu mais Nissan encore plus. Or, l'abus de bien social consiste à agir contre l'intérêt de l'entreprise. Une fois encore, cette affaire n'a rien coûté à Nissan. »

Ami de vingt ans de Carlos Ghosn, Khaled Juffali va émettre une lettre de crédit d'un montant de 3 milliards de yens au bénéfice de Shinsei Bank, qui la déposera dans un coffre où elle dormira jusqu'à ce que le marché des changes se normalise.

Les sables d'Arabie

Mais les fins limiers de l'équipe spéciale du bureau du procureur de Tokyo ne l'entendent pas de cette oreille. Assurément, s'ils sont tombés sur cette affaire, ce n'est pas du tout en raison du pacte de collusion conclu avec le Vieux Nissan pour faire tomber Carlos Ghosn ! Mais le hasard fait bien les choses, et ils tiennent maintenant leur troisième chef d'accusation, la collusion entre le prisonnier de Kosuge et l'homme d'affaires saoudien, au détriment de Nissan. Autrement dit, un abus de bien social fictif pourrait en cacher un autre.

Quiconque a prêté attention aux images d'actualité ou regardé des séries télévisées à succès comme *Le Bureau des légendes* (France) ou *Homeland* (États-Unis) comprend l'importance du marché automobile du Moyen-Orient pour les constructeurs japonais. Qu'ils transportent sur leur plate-forme des animaux vivants, des sacs de ciment ou des mitrailleuses lourdes, les pick-ups « made in Japan », robustes, agiles, fiables, comme les gros SUV, s'adressent à des clientèles qui vont des ONG humanitaires aux groupes jihadistes. C'est un marché à marges élevées, et une source de profit majeure pour Toyota, le leader.

Le choix du Vieux Nissan et de ses alliés du bureau du procureur de Tokyo de « cibler » les relations d'affaires de Carlos Ghosn dans le Golfe n'est pas innocent, ni exempt de sous-entendus. Mais ici encore, nous avons affaire à une curiosité étrangement sélective.

« Si quelqu'un voulait mettre le feu à la plaine, il enquêterait sur le fait que les groupes jihadistes utilisent massivement des véhicules japonais, remarque Carlos Ghosn. Comment se fait-il que Daech ait été équipé de pick-ups japonais ? Parce que Daesh est né en Irak, avec des anciens du régime de Saddam Hussein. Or, en Irak, le marché automobile est dominé par les Japonais. Toyota est devant, mais il y a Nissan, Mitsubishi, etc. Quel est le circuit ? La base principale de Toyota, c'est l'Arabie saoudite. Le groupe Abdul Latif Jameel est un des meilleurs distributeurs de Toyota dans le monde. Au point qu'ils lui ont ouvert d'autres marchés en Afrique. Les pick-ups sont généralement livrés à Dubaï. Puis expédiés en Irak. Toyota s'en lavait les mains. Toyota est présent en Iran, en dépit des sanctions américaines et internationales. Abdul Latif Jameel vend les véhicules à des courtiers qui se chargent de l'expédition. Officiellement, ils sont destinés au

continent africain mais un certain nombre se retrouvent en Iran. Bahwan faisait la même chose avec des voitures Renault. Les Américains ne peuvent l'ignorer, mais manifestement, ce n'est pas un enjeu pour eux. Et puis, s'en prendre à Toyota, qui est un gros employeur aux États-Unis... Et comment prouver que Toyota est complice ? S'il y avait des dénonciations publiques, ce pourrait être très embarrassant pour les autorités concernées, surtout au Japon. »

Les dérives de gestion qui avaient conduit Nissan au bord de la faillite en 1999 n'avaient pas épargné cette région du monde. Nissan se languissait derrière ses concurrents nippons, et plus récemment sud-coréens, tout spécialement en Arabie saoudite. La marque y était prisonnière d'un accord exclusif de distribution signé en 1957 avec la société Alhamrani United Company (AUC), dont les mauvaises performances étaient devenues un sujet de frustration pour Nissan. Les divisions internes à la famille Alhamrani n'aidaient pas à sortir de l'impasse.

À partir de mai 2008, bien avant que Carlos Ghosn ne doive solliciter l'appui amical de Khaled Juffali, des négociations avaient été entamées avec l'entreprise de ce dernier, KJC, afin de relancer la distribution des véhicules Nissan dans la région du Golfe. Négociations conduites par Gilles Normand, qui occupait depuis 2006 la direction commerciale pour le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Amérique latine. Assisté sur place par Atsuo Kosaka, de Nissan Middle East.

Juffali à la rescousse de Nissan

En juillet 2008, Nissan Gulf FZCO, une co-entreprise entre Nissan et Al Dahana FZCO, de l'homme d'affaires Nasser Watar, est établie à Dubaï pour chapeauter les distributeurs dans quatre pays du Golfe, Arabie saoudite, Abu Dhabi, Koweït et Bahreïn. C'est cette structure qui va solliciter la coopération de Khaled Juffali afin de relancer la marque en Arabie saoudite.

« Juffali, rappelle Carlos Ghosn, est entré en affaires avec Nissan en 2008. Mais ce n'était pas le fruit du hasard. Tout le monde, à ce moment-là, allait chercher de l'argent dans le Golfe, et c'était commercialement un des marchés qui a souffert mais ne s'est pas effondré. » Et de fait, lorsque la crise financière globale va connaître, après la faillite de Lehman Brothers, une accélération brutale entraînant une embolie du système bancaire international

et un assèchement de liquidités, les investisseurs des monarchies du Golfe assises sur la rente pétrolière deviendront des partenaires très recherchés. Carlos Ghosn devrait être félicité et remercié pour avoir ouvert à Nissan l'accès à Khaled Juffali.

« Nous avions en Arabie saoudite un distributeur qui ne donnait pas satisfaction. Et nous ne pouvions nous extraire de cette relation sans l'appui d'une entreprise locale. Nous avons demandé à Juffali de nous aider. Il a donné son accord, à condition d'être associé à la distribution. Il représentait déjà des marques comme Mercedes ou Siemens. C'est un des plus grands groupes privés du pays. La vérité est que c'est Nissan qui avait besoin de lui, pas l'inverse. Je le connaissais depuis longtemps et je lui faisais confiance. C'était un homme d'affaires respecté, qui pesait lourd en Arabie saoudite. Le présenter comme un petit affairiste ayant profité de Nissan s'inscrit dans la campagne de diffamation orchestrée contre moi.

« De fait, Nissan lui a versé en quatre ans la somme de 14,7 millions de dollars, dont l'accusation affirme qu'ils ne seraient pas justifiés. Or, chaque paiement a été validé par dix personnes, dont trois membres du comité exécutif de l'entreprise. » Par exemple, le 21 mai 2009, le comité exécutif de Nissan décide un versement de 3 millions de dollars à KJC, couvrant à la fois les dépenses engagées et une commission. Le prélèvement des fonds sur la « réserve du directeur général », la prétendue « caisse noire » brandie triomphalement par les accusateurs de Carlos Ghosn, est sollicité le 1^{er} juin par Gilles Normand. La décision sera contresignée par Greg Kelly, patron du CEO Office, Emmanuel Delay, directeur du planning financier et de la comptabilité, et Colin Dodge, en charge des marchés extérieurs. Avant que Carlos Ghosn ne donne son imprimatur. Comme « fonds secrets », on peut trouver plus discrets. En aval, le déboursement des fonds était validé par Colin Dodge, Gilles Normand et Steven Ma, le contrôleur financier de la région Moyen-Orient.

« Il en a toujours été ainsi. Sur les 14,7 millions reçus par KJC, plus de 11 correspondent à des dépenses qu'il a engagées pour le compte de Nissan. Services juridiques, études de marché, promotions, etc. Et le reste, une rémunération tout à fait raisonnable. Pour préparer ma défense, nous avons rassemblé toutes les factures correspondant aux prestations fournies par Juffali. C'est lui qui nous les a transmises et pas Nissan, comme on peut s'en douter. L'accusation affirme qu'il a été “récompensé par M. Ghosn” pour lui

avoir apporté une garantie collatérale dans l'affaire Shinsei Bank. C'est une réécriture de l'histoire, une fabrication grossière et en outre, complètement démentie par ce qui va se passer ensuite. »

L'entrée en scène de Juffali va se traduire par un redressement rapide des ventes de AUC, qui dépassent largement, dès l'exercice 2009, les 50 000 unités visées. Ce qui conduira Nissan à renouveler, en juillet 2009, l'accord historique avec la famille Alhamrani, s'épargnant ainsi un contentieux coûteux et commercialement dommageable pour la marque. De 2008 à 2013, Khaled Juffali sera en outre étroitement associé aux études et démarches engagées par Nissan pour ouvrir un site de production en Arabie saoudite, projet qui sera finalement abandonné faute de remplir les critères de rentabilité. Par contre, Nissan entamera, à partir de 2014, une distribution directe sur le marché saoudien, en partenariat avec le groupe Juffali.

C'est une information que la presse japonaise et internationale, trop occupée sans doute à exploiter les « révélations » fuitées par Nissan et le bureau du procureur de Tokyo, va ignorer : en juillet 2019, on apprend que Nissan a obtenu, pour l'exercice 2018 (achevé le 31 mars 2019), une part de marché record dans la région du Golfe, 16,9 %, en hausse de 2,9 points en deux ans. Un très rare rayon de soleil dans une performance globale qui n'a cessé de s'assombrir depuis l'accession à la direction générale de Hiroto Saikawa, et qui va tourner à la Bérénizine après le « choc Ghosn » provoqué par l'arrestation du 19 novembre 2018.

« *Cette fois-ci, nous le tenons* »

En matière de fuites et de manipulation de l'information, le quatrième chef d'accusation, « abus de bien social aggravé », est un cas d'école. L'affaire d'Oman, ou le « cas SBA » (Suhail Bahwan Automobiles), est celle qui a permis au procureur de Tokyo de renvoyer Carlos Ghosn à Kosuge le 4 avril 2019, juste après l'annonce d'une conférence de presse prévue le 11 du même mois.

Mais en outre, quand le *Financial Times* « révèle », le 9 mai 2019, qu'un « ordinateur libanais », récupéré quelques semaines plus tôt, aurait livré ses secrets et permettrait enfin aux « enquêteurs » nippons de coincer Carlos Ghosn, le *pink paper*, repris par toute la presse mondiale, est à la fois la victime et le vecteur d'une intoxication.

Comme nous l'avons vu, cet ordinateur a été subtilisé illégalement dès le 19 novembre 2018. Au début du mois de décembre de la même année, les opérateurs des *desks Japon* de grandes banques japonaises et internationales à Dubaï rapportent déjà des rumeurs sur l'« affaire d'Oman ». Pour la raison simple qu'ils ont été eux-mêmes sollicités, par Nissan et L&W, dans le cadre de la chasse planétaire ouverte afin de trouver *dirt on Ghosn*, de la boue pour salir Carlos Ghosn.

« Cette affaire d'Oman, celle qui leur aurait fait dire, d'après leurs confidences à la presse, “enfin, nous le tenons”, c'est assez fabuleux. Ils affirment que Nissan, qui entretient une relation commerciale avec SBA, a versé de l'argent à ce distributeur, appartenant au premier conglomérat privé du sultanat d'Oman, en puisant dans la réserve du directeur général. Mais en réalité, prétendent-ils, cet argent a bénéficié à Carlos Ghosn et à sa famille, pour l'achat d'un bateau et des placements dans une société d'investissement. »

En 2004, dans le cadre de la politique de reconquête lancée par Nissan au Moyen-Orient, SBA devient une NSC, un distributeur, pour le constructeur japonais, non seulement à Oman, mais aussi, à travers sa filiale Arata International Trading, en Irak, Libye, Arabie saoudite et jusqu'en Chine. « Les Omanis, rappelle Carlos Ghosn, sont les héritiers d'une tradition commerciale séculaire, pour des raisons géographiques et historiques. » Pour Nissan, la relation avec SBA va se révéler très bénéfique. Les ventes vont bondir de quelque deux mille véhicules initialement, pour un chiffre d'affaires de 33 millions de dollars, à 23 000 voitures, et 400 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2008. À noter que le Vieux Nissan s'est bien gardé de remettre en cause cette relation commerciale avec un groupe pourtant accusé d'avoir participé aux « malversations » reprochées à Carlos Ghosn. Aux dernières nouvelles, SBA était toujours un distributeur de Nissan dans cette partie du monde.

Le mémoire en défense déposé le 24 octobre par les avocats de Carlos Ghosn expose de manière détaillée la conduite des relations d'affaires entre le siège mondial de Nissan, NMEF, la filiale pour le Moyen-Orient, et les distributeurs, par exemple quand il s'est agi, en 2009, en pleine crise financière globale, de modifier les conditions de règlement. Dix niveaux de décision, dont Toru Hasegawa, président de NMEF, Takahiko Ikushima, directeur général adjoint de la comptabilité, et le directeur financier, Alain

Dassas. Même chose pour l'utilisation de la réserve du directeur général.

« Premièrement, rappelle Carlos Ghosn, cette réserve n'a rien à voir avec une prétendue caisse noire. C'est une ligne dans le budget annuel, votée et publiée par les instances régulières de l'entreprise. Chaque fois que de l'argent sort de cette réserve, il faut dix signatures, comme nous l'avons démontré. Et ce n'est pas de l'argent liquide mais une autorisation de puiser dans le budget de l'entreprise. Et cet argent est dépensé par les responsables opérationnels, en suivant des procédures parfaitement codifiées.

« Deuxièmement, tout l'argent versé par Nissan à SBA au titre des incitations est le résultat d'obligations contractuelles. » De juin 2012 à juin 2018, NMEF a versé à SBA, une ou plusieurs fois par an, des bonus liés à la réalisation d'objectifs commerciaux préétablis, les deux derniers de la liste fournie, en juillet 2017 et 2018, ayant reçu l'ultime blanc-seing de Hiroto Saikawa.

« L'accusation met en cause une société, GFI (Good Faith Investment), dont le propriétaire est Divyendu Kumar », le directeur général de Bahwan International Group Holding, la holding de tête du groupe familial. En une quinzaine d'années, ce manager est crédité d'avoir considérablement développé et professionnalisé la gestion du conglomérat omanî.

« Nissan et L&W ont déployé des moyens considérables pour faire des recherches dans toutes les banques de la région. Ils n'ont pas pu trouver un virement allant de SBA vers GFI. Pas un seul. Tout l'argent versé à GFI venait d'un compte de Kumar, domicilié en Suisse. En résumé, ils ne peuvent établir aucun lien entre l'argent payé par Nissan à SBA et les investissements réalisés par Kumar. Notre défense affirme qu'aucun transfert venant de SBA n'a bénéficié directement ou indirectement ni à moi ni à aucun membre de ma famille. C'est à l'accusation de faire la preuve de ce qu'ils avancent, et ils en sont incapables.

« Sauf erreur, M. Kumar peut disposer librement de son propre argent. Il était un dirigeant de SBA, mais un salarié, qui avait été recruté chez Tata Motors, en Inde. Il n'était pas actionnaire de SBA. Les contrats de concession automobile avec ces distributeurs, SBA comme les autres, sont négociés au niveau du directeur régional de Nissan Middle East, en toute transparence. Dans l'acte d'accusation, je suis présenté comme le propriétaire bénéficiaire de GFI. Je n'en suis pas actionnaire et n'y ai jamais détenu de mandat de gestion. En dépit de nos demandes répétées, les procureurs n'ont pas pu

produire un seul courriel d'échange entre Kumar et moi-même. Pas un seul. »

Des témoins ? À charge uniquement

« Mais il y a encore plus fort. Ils ont envoyé une équipe à Oman, pour interroger, une journée entière, le patron de SBA, Ahmed Suhail Bahwan Al-Mukhaini, fils aîné du fondateur, qui a conduit la modernisation du groupe. Comme tous les éléments résultant de cet interrogatoire contredisaient leur théorie, ils ont affirmé qu'ils n'en avaient pas fait de compte rendu. Bien entendu, mes avocats ont exigé, devant les juges, que les procureurs nous communiquent cette pièce, puisque nous avions été avertis de leur démarche par les avocats de SBA. Ils ont fini par accéder à cette demande mais c'est une journée d'interrogatoire qu'ils auraient bien voulu occulter. »

C'est aussi illustratif d'une question fondamentale posée par le procès de Moscou orchestré contre Carlos Ghosn à Tokyo : dans cette instruction, conduite exclusivement à charge, pouvait-il y avoir des témoins à décharge ?

De même qu'elle fait une interprétation très particulière de la prescription, la justice japonaise impose à la défense un handicap majeur : seules sont admissibles les dépositions prononcées par un témoin présent physiquement. Ce qui peut conduire à un traitement discriminatoire des accusés étrangers. Pendant des mois, les avocats de Carlos Ghosn ont demandé à ce que soient admis à la procédure les témoignages enregistrés en vidéo ou les dépositions recueillies, sous serment, par des magistrats instructeurs étrangers. Au jour de son exfiltration hors du Japon, le 29 décembre 2019, la réponse se faisait toujours attendre.

Or, la découverte, à travers l'« affaire Carlos Ghosn », de la nature jusque-là méconnue du système judiciaire nippon était un motif suffisant pour dissuader les témoins non résidents d'être présents physiquement au procès. On ne peut pas embastiller pendant 130 jours, à l'isolement, sur la base d'accusations pour le moins douteuses, le dirigeant d'un géant de l'industrie mondiale sans que la communauté internationale des affaires se pose des questions.

Taro Kono, le ministre des Affaires étrangères du Japon, en a fait l'expérience lors de l'Australian Leadership Retreat 2019. Venu au Queensland fin mai pour promouvoir l'archipel pendant une session de ce

mini-Davos australien, M. Kono, flanqué de l'entrepreneur nippon Yoshito Hori, fondateur de l'école de commerce Globis, avait dû faire face à un barrage de questions et de critiques sur le traitement infligé au patron de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. Questions de la salle : un chef d'entreprise étranger peut-il encore se rendre au Japon sans une équipe d'avocats ?

Mais, à l'image de MM. Kono et Hori ce jour-là, l'establishment japonais, au lieu de reconnaître qu'il y avait pour le moins un sérieux travail d'explication à entreprendre afin de restaurer la réputation ternie de leur pays, a choisi la victimisation et le déni.

Discriminé « en raison de sa race, de sa nationalité et de son statut social »

Tout d'abord, l'expression « justice de l'otage » n'est pas la création de *gaijins* mal intentionnés. Le 10 mai 2019, plus de mille professionnels japonais du droit et de la justice, avocats, professeurs, juristes, rendaient public à Tokyo un « appel à l'élimination de la justice de l'otage ». Ils y soulignaient que ce système « fait usage de la détention bien au-delà de l'objectif de garantir la présence des accusés au procès et viole les droits humains garantis par la Constitution du Japon, y compris la liberté physique, le droit de rester silencieux et le droit à un procès équitable. La pratique consistant à refuser la mise en liberté conditionnelle de ceux qui nient ce dont ils sont accusés peut bafouer l'interdiction de la torture, car cela revient à utiliser la détention prolongée et les interrogatoires pour arracher un aveu. C'est aussi une violation des normes internationales régissant les droits de l'homme, y compris la présomption d'innocence, l'interdiction de la torture et l'assistance d'un conseil pendant un interrogatoire. »

Un argument avancé par certains thuriféraires, japonais ou étrangers, de cette « justice de l'otage » consiste à affirmer que Carlos Ghosn n'a pas été traité différemment de ceux qui refusent d'avouer. Ce qui revient à reconnaître que l'aveu est bien la pierre angulaire de ce régime. Mais fait bon marché de la réalité.

Il est vrai, pour ne prendre qu'un exemple récent très connu au Japon, qu'Atsuko Muraki, haut fonctionnaire du ministère des Affaires sociales, est restée quatre mois derrière les barreaux pour avoir refusé d'avouer le

« crime » dont elle était accusée par le procureur de Tokyo, sur la base de « preuves » fabriquées par les « enquêteurs ».

Mais les trois hauts dirigeants de Tepco, l'opérateur de la centrale nucléaire de Fukushima, que le système judiciaire a blanchis, le 19 septembre 2019, des accusations de « négligence professionnelle », n'ont jamais rien avoué, ni passé une journée à Kosuge. Bien plus, pendant des années, en dépit des protestations de l'opinion, les procureurs ont refusé d'engager des poursuites pour mettre au jour les responsabilités dans cette catastrophe de dimension planétaire. En prononçant l'acquittement, les juges ont ignoré les rapports, y compris internes à Tepco, ou les avertissements émanant, notamment, des experts d'une entreprise américaine de services énergétiques, qui mettaient en garde, depuis longtemps, sur la hauteur insuffisante de la digue censée protéger les installations nucléaires d'un tsunami ou la mauvaise implantation des blocs électrogènes prévus pour maintenir le refroidissement des quatre réacteurs en cas d'incident.

La vérité, c'est que la nomenclatura des grandes entreprises nippones, quand elle est japonaise, se voit garantir une quasi-impunité judiciaire, à condition qu'elle se plie au rituel des excuses publiques, avec courbettes à 90 degrés face caméra, et l'affichage d'une contrition purement formelle. Les scandales Toshiba, Takata, Kobe Steel, Olympus, etc., pour ne citer que ces cas récents, tous d'une ampleur, d'une durée et d'une gravité sans commune mesure avec ce qui est reproché à Carlos Ghosn et Greg Kelly, conduisent à une conclusion sans appel : Carlos Ghosn, comme l'écrivaient ses avocats dans la requête en annulation de la procédure, a été victime d'une procédure discriminatoire « en raison de sa race, de sa nationalité et de son statut social ».

L'impunité complète accordée par les procureurs et les juges de Tokyo à Hiroto Saikawa, directement associé à nombre des décisions censées étayer l'accusation et dont il fut même un des bénéficiaires, est en elle-même une illustration éclatante de cette discrimination.

Au demeurant, ce « deal », aveu contre libération conditionnelle, dont ont bénéficié tant de grands patrons japonais véreux, n'a jamais été « offert » au patron de l'Alliance. « Otsuru me présentait cela comme une hypothèse, jamais comme un marché. De toute façon, j'ai refusé de jouer à ce jeu-là. Indépendamment de ce qui se passait au Japon, c'était ma réputation dans le monde entier qui était en jeu. Pas question. »

CHAPITRE QUATRE

Pourquoi ?

Chaque année pendant la Golden Week, le Japon se met en roue libre. Au pays du *karoshi*, « la mort par excès de travail », cette succession de jours fériés, étalés sur la fin avril et le début du mois de mai, vise à contraindre administrations et entreprises à faire prendre à leurs employés les jours de congé auxquels ils ont droit. Mais au METI, le ministère de l’Économie, du Commerce et de l’Industrie, l’heure n’est pas à la détente, en ce printemps 2018. Tout particulièrement à la direction générale de l’Industrie.

« Depuis que Carlos Ghosn avait reçu le mandat de travailler à rendre l’Alliance irréversible, il y avait une agitation perceptible du côté japonais, explique une source diplomatique française. En pleine Golden Week, nous avons reçu une convocation au METI. Leur comportement à ce moment-là avait quelque chose d’hystérique. » Les échanges, précise cette source, étaient conduits par le directeur général de l’Industrie, Akihiro Tada, sous le contrôle direct du ministre, Hiroshige Seko, détenteur de ce poste d’août 2016 à septembre 2019.

Du côté français, sont à la manœuvre Pascal Faure, le directeur général des Entreprises à Bercy, et surtout Martin Vial, le patron de l’Agence des participations de l’État (APE), le bras armé de « France Incorporated ». Cette agence du Trésor public est chargée de gérer les participations que l’État français, en dépit de la « révolution néolibérale » qu’aurait connue le pays, conserve dans pas moins de 88 sociétés cotées. La participation de 15,01 % au capital de Renault est un des joyaux de ce portefeuille, qui pesait au total

quelque 75 milliards d'euros en capitalisation boursière en 2019. Elle vaut à l'APE deux postes d'administrateurs au conseil de l'ancienne Régie.

Cela fait plusieurs mois que l'État français, qui le 18 février en avait fait la condition d'un dernier mandat pour Carlos Ghosn à la tête de Renault, a entamé sa propre démarche pour « vendre » à la partie japonaise un resserrement des liens entre Renault et Nissan. Au début du mois d'avril, Martin Vial, « commissaire aux participations de l'État » et à ce titre administrateur de Renault, s'est rendu très discrètement au Japon, afin de présenter à la direction générale de Nissan la vision officielle française de la pérennité de l'Alliance. Confirmée en 2019 par une source au conseil de Renault, cette visite fera l'objet d'une indiscretion tardive dans la presse japonaise.

Le nom de celui qui reçoit Martin Vial à Yokohama n'est pas indifférent : Hari Nada. Techniquement, c'est compréhensible. L'affaire a une dimension juridique et Hemant Kumar Nadanasabapathy, avocat de nationalité malaisienne, que ses collègues appellent Hari Nada, est en charge des affaires juridiques de Nissan. Politiquement, c'est pour le moins curieux. Selon Carlos Ghosn, « Martin Vial n'avait pas informé le conseil de Renault, n'en avait reçu aucun mandat et le projet d'intégration qu'il aurait défendu n'était pas celui de Renault ».

Enclencher la fusion

Dans un courriel interne, Hari Nada résume ainsi le contenu des échanges : « M. Vial m'a demandé si Nissan préférait le statu quo. Je lui ai répondu que oui. J'ai ajouté que Nissan préférerait un rééquilibrage des participations selon les principes évoqués depuis plusieurs semaines. Cela devait passer par une diminution de la part de Renault dans le capital de Nissan et par une augmentation de celle de Nissan dans Renault. Cela afin d'éviter qu'aucun des deux acteurs ne puisse prendre le contrôle de l'autre. À quoi devait s'ajouter le retrait de l'État français. M. Vial a répondu qu'un tel rééquilibrage serait un trop grand sacrifice pour Renault si un vrai pas en avant vers la fusion n'était pas enclenché. »

Un participant à ces échanges se souviendra *a posteriori* du comportement de plus en plus ouvertement hostile de la part de Hari Nada. Hostilité au projet, sauf s'il aboutit à remettre en cause, au bénéfice de Nissan, les

équilibres de l'Alliance. Mais arrogance à peine dissimulée visant Carlos Ghosn lui-même. « Ce qu'il nous laissait entendre, c'est que Nissan, désormais confortée par Mitsubishi, n'avait plus besoin de Renault. »

Selon Nada, Martin Vial confirmera avoir reçu une lettre de son interlocuteur au METI, Akihiro Tada, affirmant que la réponse ne tarderait pas. Mais le ministre Seko s'impatiente et serait prêt à prendre lui-même la plume, avertit Kawaguchi.

Après les échanges tendus de la Golden Week, au cours desquels les diplomates, des deux côtés, s'efforcent de calmer le jeu, la partie japonaise va présenter à ses interlocuteurs français un texte que notre source diplomatique n'hésite pas à qualifier de « pipi de chat ». Dans ce projet de MOU (Memorandum of Understanding) censé jeter les bases d'un accord entre Tokyo et Paris, la partie japonaise affirme que « le renforcement de l'Alliance passe par le respect de l'indépendance de Nissan. Et que les intentions exprimées par les dirigeants de Renault n'affecteront jamais la liberté de décision des dirigeants de Nissan ». C'est en fait une exigence de pérennité... du RAMA II, dans lequel les Français, comme nous le verrons plus loin, avaient accepté l'émasculation des prérogatives de Renault en tant qu'actionnaire majoritaire.

Le 21 mai, selon le *JDD*, Kawaguchi fait parvenir ce document aux dirigeants de Nissan, dont Carlos Ghosn, en précisant qu'il a été discuté le jour même entre Martin Vial et Akihiro Tada. Kawaguchi estime que le METI va « un peu trop loin ». Le lendemain, Hiroto Saikawa donne en exemple Shinzo Abe et son bras droit au gouvernement Yoshihide Suga, qui manifestent à Nissan « un soutien très solide mais plus discret, moins bavard ». « Nous devons trouver un moyen subtil pour demander à Suga de mieux contrôler le METI. »

Ces conversations non conclusives seront ensuite portées au niveau des ministres, dans un entretien direct entre Hiroshige Seko et son homologue français Bruno Le Maire. « Puis, le silence est retombé », précise notre diplomate.

Mais pas le malaise chez Nissan. En juin, en marge du retour à Yokohama du Festival du film français au Japon, Hitoshi Kawaguchi, vice-président senior de Nissan Motor qui est le principal sponsor de l'événement, s'épanche auprès d'un responsable français. Décidément, la pilule de l'« irréversibilité » ne passe pas.

La manœuvre de Macron

La méfiance vient de loin. Très certainement du 22 avril 2015, quand l'APE fait savoir que l'État français a porté à 19,7 % sa participation au capital de Renault en achetant des titres en bourse. « Cette opération marque à la fois la volonté de l'État de défendre ses intérêts en tant qu'actionnaire, en pesant en faveur de l'instauration de droits de vote doubles dans la gouvernance de Renault, et le caractère stratégique qu'il attache à sa participation au capital de cette grande entreprise industrielle », explique le communiqué de l'APE.

La manœuvre a pour but de mettre en échec la direction de l'entreprise lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires qui doit se prononcer sur l'introduction chez Renault d'une disposition de la loi dite « Florange » accordant des droits de vote doubles aux actionnaires « stables » (plus de deux ans de détention des titres). Car 66 % des actionnaires peuvent s'opposer à ce que cette disposition soit mise en œuvre, ce que Carlos Ghosn s'apprête à recommander, pour ne pas rompre l'équilibre, qu'il sait fragile, de l'Alliance.

La loi Florange est de pur opportunisme politique. Ayant échoué à empêcher la fermeture partielle de ce site sidérurgique lorrain comme le candidat François Hollande l'avait promis aux ouvriers, le président de la République qu'il est devenu en mai 2012 fait adopter par son gouvernement et sa majorité une loi « visant à reconquérir l'économie réelle ». Car, en France, par tradition, c'est l'État qui définit la réalité économique. Surtout pas le consommateur, ni le marché.

« Le mieux est parfois l'ennemi du bien, remarque Carlos Ghosn. L'État français avait 15 % du capital de Renault, avec droits de vote, et Nissan la même chose, mais sans droits de vote. Ils ont voulu passer au double de droits de vote pour l'État français, en fait 28 %, quand Nissan restait à zéro. Cela a réveillé les Japonais de Nissan, qui se sont dit que cela commençait à bien faire. Quand j'ai mis les dirigeants français en garde, ils ne m'ont pas écouté. Ils ont cru que c'était une manœuvre de ma part : "Ghosn utilise les Japonais pour défendre ses propres intérêts." Ils n'ont pas compris ou pas voulu comprendre que cette affaire avait un retentissement important du côté japonais. Ce que l'on a bien vu par la suite, quand les Japonais m'ont exécuté parce qu'ils pensaient que j'étais en train de les trahir.

« J'avais le ministre en ligne directe pendant cette période, mais je me heurtais à un mur. Et dans la sortie de crise qui a été trouvée avec Nissan, ce qui manifestement importait le plus au gouvernement, c'était de rétablir le contrôle sur Renault. Bien davantage que de préserver l'influence de Renault sur l'Alliance. De fait, ils ont obtenu leurs droits de vote doubles chez Renault, mais la contrepartie était que Renault, actionnaire majoritaire, ne pouvait plus s'opposer aux décisions du conseil d'administration de Nissan. Afin de garantir aux Japonais que la manœuvre n'était pas dirigée contre eux, que l'État français n'avait aucune intention d'intervenir dans le processus de décision chez Nissan. Une aberration complète. »

L'armistice, provisoire, se conclut par la signature du RAMA II, une version amendée de ce *Restated Alliance Master Agreement* qui régit depuis 2002 la gouvernance de l'Alliance. Tout aussi secret que le précédent alors qu'il concerne deux sociétés cotées, à Paris et à Tokyo, ce nouveau protocole transforme *de facto* Renault en partenaire dormant chez Nissan. L'actionnaire majoritaire s'interdit désormais de contester en assemblée générale les résolutions du conseil d'administration portant sur les nomination, révocation et rémunération des membres du conseil et toutes celles non approuvées préalablement par ce même conseil.

Réflexe nationaliste au Japon

« La bonne attitude aurait consisté à respecter la décision des actionnaires de Renault de ne pas créer de droits de vote doubles, comme la loi promulguée par le gouvernement français le permettait, et on en restait là. Honnêtement, je me demande toujours aujourd'hui ce que le gouvernement français cherchait dans cette affaire. En l'espèce, il manifeste un manque criant de vision stratégique. Il a gagné dans l'instant mais c'est la France qui est perdante sur le long terme. La décision prise sur Renault était une bourde stratégique. Ils ont accepté un accord par lequel, en me tordant le bras, ils ont obtenu des droits de vote doubles chez Renault, et le résultat a été de rendre Nissan totalement indépendant, *de facto*. » On s'en apercevra le 19 novembre 2018, et dans les mois qui suivent l'élimination « physique », par incarcération, de Carlos Ghosn.

« Les Français sont à l'origine de ce qui s'est passé ensuite. Ils n'ont jamais cru que les Japonais pouvaient avoir leur propre réflexion et leur

propre position, indépendamment de moi. Comme j'étais très populaire au Japon, ils voyaient une manœuvre personnelle derrière les protestations de Nissan. Cela fait très longtemps qu'ils pensent que le Japon n'existe pas, ne compte pas dans cette affaire, qu'il n'y a pas de réflexe nationaliste au Japon. Tout ça, c'était "une affaire montée par Ghosn pour nous rouler dans la farine". C'est pourquoi ils n'ont rien compris à mon arrestation, puisqu'ils pensaient que j'étais de mèche avec les Japonais. Et plus grave encore, quand au cours de leurs manœuvres suivantes, pendant le premier semestre 2018, ils ont perçu eux-mêmes le retour des tensions avec les Japonais, ils ne m'ont rien dit. »

Selon la version officielle japonaise du second « choc Ghosn », presque vingt années après le premier, il n'y a ni passé ni contexte. Et pas davantage d'enjeux de pouvoirs ou d'ambitions personnelles. L'environnement politique n'importe pas, ni au Japon ni en France. C'est l'histoire toute simple d'un dirigeant d'entreprise piégé par sa propre cupidité, à qui la folie des grandeurs a fait perdre le sens des réalités. Et de « lanceurs d'alerte », le rôle est à la mode, saisis par le remords d'avoir aidé à ces « malversations » et qui vont se confier à ces incorruptibles gardiens de la loi que sont les procureurs du bureau de Tokyo. Il y a beaucoup à voir, les réceptions somptuaires à Versailles, les chandeliers de cristal dans la maison rose aux persiennes bleues de Beyrouth, le sable de Copacabana. Mais rien à comprendre. La roche Tarpéienne est proche du Capitole. Dans cet âge de pandémie populiste, la chute d'un puissant vient à point nommé caresser l'opinion publique dans le sens du poil. La morale est sauve, et tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Ce que nous savons aujourd'hui

Ici et maintenant, nous ne prétendons pas tout savoir ou avoir tout compris. D'autant que nombre de ceux qui savent se taisent. Et qu'ils n'ont jamais été confrontés, par une justice japonaise qui ne les a pas inquiétés ni souvent même interrogés, à leurs propres actions et responsabilités. Ni par une presse, japonaise et internationale, qui s'est le plus souvent contentée de régurgiter ce qui lui tombait tout cuit dans la bouche, mitonné dans les arrière-cuisines du Vieux Nissan, de ses avocats et communicants. Ou dans les bureaux du procureur de Tokyo.

Ce que l'on sait, de manière certaine, c'est que l'enquête interne initiée par certains éléments de la direction générale de Nissan est lancée au printemps 2018, au moment même où la tension est maximale sur la question de l'irréversibilité de l'Alliance.

« L'affaire, souligne Carlos Ghosn, démarre juste après le renouvellement de mon mandat de directeur général de Renault, dans les conditions que l'on sait. J'ai beaucoup hésité. Je n'étais pas très chaud pour resigner aux conditions imposées par l'État. On me disait que le travail n'était pas terminé. Mais je comprenais parfaitement que mettre d'accord les Japonais, l'État français, Renault et Nissan allait être compliqué, compte tenu des exigences des uns et des autres. J'ai dit aux autorités françaises que je ne ferais pas de passage en force. Inutile de faire un accord qui ne sera pas respecté. J'avais conduit l'Alliance au premier rang mondial. La démonstration de ce que j'étais capable de faire était là. Je n'avais plus rien à prouver. »

En outre, « la pérennité de l'Alliance, ce n'était pas la manière dont je voyais le problème. Fondamentalement, je ne crois pas un instant à cette idée que l'on puisse garantir la pérennité des entreprises. En tout cas, certainement pas en vertu de dispositions juridiques. La pérennité de l'Alliance, c'était et cela demeure une question de performance ».

Mais le gouvernement français insiste. « Ils m'ont promis : "Nous vous appuierons." Nous étions alors en janvier-février 2018. J'étais prêt à leur dire que je n'étais peut-être plus l'homme de la situation. Qu'il fallait choisir quelqu'un de moins engagé dans l'histoire de l'Alliance, avec un œil neuf. Et je m'en suis ouvert aux membres du conseil d'administration de Renault avec qui j'avais les échanges les plus soutenus, Philippe Lagayette, Patrick Thomas et Marc Ladreit de Lacharrière.

« J'envisageais très bien de changer de vie. Je ne tenais pas à un renouvellement de mandat à tout prix. Il est clair maintenant que si je ne m'étais pas représenté, il ne se serait rien passé à Tokyo. Le gouvernement français m'a poussé à ce renouvellement et j'ai été piégé par Nissan, tout de suite après. »

Vous avez dit « lanceurs d'alerte » ?

Ce que l'on connaît, c'est l'identité de deux lanceurs d'alerte, ou prétendus

tels. Toshiaki Ohnuma, chef du secrétariat de Nissan, que l'on a vu, le 19 novembre 2018, se promener très à l'aise, téléphone portable en main, à l'étage supérieur du siège de Nissan envahi par les hommes en noir de l'équipe spéciale du bureau du procureur de Tokyo. Et Hari Nada, en charge des affaires juridiques de l'entreprise nippone, dont on a compris qu'il était informé, le matin du même jour, de ce qui allait se passer quelques heures plus tard au contrôle des passeports de l'aéroport de Haneda. Et du sort qui attendait aussi son « ami » Greg Kelly, qu'il avait mis tant d'énergie à convaincre de venir au Japon.

Le récit officiel prétend que MM. Ohnuma et Nada se sont « mis à table », chez les procureurs de l'équipe spéciale, en invoquant « le programme d'échange et d'accord », la version japonaise du plaider-coupable introduite en 2016 dans le code de procédure pénale. Si cette démarche « spontanée » de deux cadres dirigeants de Nissan, associés étroitement depuis de nombreuses années au fonctionnement du CEO Office, est intervenue en pleine crise de la « pérennité de l'Alliance », qui peut croire à une simple coïncidence ?

Comme serait le fait du hasard l'entrée en scène, au même moment, d'un ancien très haut fonctionnaire du METI, Masakazu Toyoda (sans relation avec la famille fondatrice de Toyota, le numéro un japonais de l'automobile). Avant de prendre sa retraite de la fonction publique, Toyoda avait atteint au METI le rang de vice-ministre des Affaires internationales, l'avant-dernière marche de la pyramide bureaucratique.

Le bilan des « Abenomics », cette grande ambition réformatrice affichée par Shinzo Abe à son arrivée au pouvoir pour la seconde fois en 2012, est d'une minceur inversement proportionnelle à l'emphase qui avait entouré son lancement. Mais il inclut une réforme de la gouvernance des sociétés japonaises, imposant notamment une modification de la composition des conseils d'administration pour y faire entrer un plus grand nombre d'administrateurs « indépendants ».

Carlos Ghosn se souvient : « Nous cherchions deux administrateurs indépendants puisque c'était désormais une obligation. J'ai donc indiqué à l'équipe : "Très bien, proposez-moi des noms de Japonais qui pourraient entrer au conseil." C'est Kawaguchi qui a établi une *short list*, une présélection, et a présenté les candidats possibles à Saikawa. Ils sont venus me dire qu'il faudrait rencontrer Toyoda, et d'autres encore. Des anciens du

METI, nous en avions embauché dans le passé, comme auditeurs. Je savais que c'était un moyen de recycler les anciens hauts fonctionnaires. Je ne me suis pas méfié. J'ai rencontré Toyoda, qui était poussé en avant par Kawaguchi. Il était dans la norme. S'il leur plaisait, pourquoi pas. Alors que manifestement, il venait en mission. »

En mission

Ce « pantoufle » tardif des très hauts fonctionnaires nippons s'appelle *amakudari* en japonais, littéralement « la descente du ciel », ce qui en dit long sur le prestige longtemps accordé à la bureaucratie d'État dans une tradition millénaire importée de Chine. Mais les *amakudaris*, des centaines chaque année dans tous les secteurs de l'économie, ne sont pas des anges. Et ils sont tous en mission d'agents doubles. Au bénéfice de leur nouvel employeur privé, une facilitation des relations avec la tutelle gouvernementale. Mais pour le compte de leur ancienne administration, la surveillance du capitalisme nippon. Dans l'« affaire Carlos Ghosn », la nouvelle recrue de Nissan va s'acquitter de sa mission à la perfection.

« Toyoda a été élu au conseil par l'assemblée des actionnaires de juin 2018, mais sa nomination était officieuse bien avant, en février ou mars. Il était déjà un administrateur élu, en quelque sorte. Mais pas encore intronisé. »

Depuis des années, Hitoshi Kawaguchi était l'interface entre la direction générale de Nissan, Carlos Ghosn lui-même, et les autorités japonaises. Vétéran de Nissan, où il est entré en 1976 au sortir de la prestigieuse université privée Hitotsubashi à Tokyo, Kawaguchi a longtemps travaillé pour le constructeur en Europe, après avoir été stagiaire de la Commission européenne au début des années 80. Depuis 2009, il est en charge des relations extérieures et des affaires gouvernementales de Nissan, avec le rang de vice-président senior.

« Chaque mois, raconte Carlos Ghosn, j'avais une réunion avec Kawaguchi, qui était chargé des relations avec le gouvernement et qui me rendait compte de ses contacts. Tous les mois, il avait des entretiens à très haut niveau gouvernemental, pour leur expliquer la situation chez Nissan. Évidemment, il me disait ce qu'il voulait bien me dire mais je n'y accordais pas trop d'importance. Pour moi, ce n'était pas un sujet puisqu'il n'y avait

pas d'interférences dans la gestion de l'entreprise.

« Ce que cela démontre, c'est qu'entre la hiérarchie japonaise de Nissan et le gouvernement japonais, la transparence est totale. J'en ai fait moi-même l'expérience en 2015, quand Paris a lancé son offensive sur les droits de vote doubles et qu'il y avait des échanges entre les gouvernements français et japonais. Le gouvernement français ne me disait rien. Martin Vial ne me disait rien non plus. L'essentiel des informations me parvenait par l'intermédiaire du gouvernement japonais qui, lui, parlait à Kawaguchi.

« Quand Nissan évoque le lancement de cette enquête interne me visant, il est tout simplement impossible d'imaginer que le gouvernement japonais n'ait pas été informé. Kawaguchi serait mort de peur s'il n'avait pas mis au moins le METI dans la boucle. Il a même très certainement demandé et obtenu un feu vert. Pour faire ce qu'ils ont fait, il y a zéro probabilité qu'ils n'aient pas obtenu l'accord des autorités japonaises. »

Les autorités japonaises entrent en scène

« Ce qui a motivé l'entrée en jeu du gouvernement japonais n'est pas très difficile à imaginer. Ils se sont dit : "Attention, Ghosn peut partir à tout moment et nous devons nous occuper de Nissan." Le porte-parole de la position japonaise, c'était Kawaguchi. C'est un politique. Il me disait qu'ils n'étaient pas très contents, du côté du METI, et qu'il faudrait trouver une solution. Sans jamais m'avertir de la gravité du problème, au demeurant. Ce qui aurait pu me mettre la puce à l'oreille. Jusqu'en 2015-2016, ils considéraient qu'il n'y avait pas de problème puisque je parvenais à contrôler les interférences de l'État français. À partir de 2018, se pose, à Paris, la question du renouvellement de mon mandat chez Renault et de l'irréversibilité de l'Alliance. D'où leur raisonnement : Ghosn n'est pas éternel et c'est à nous de regarder le dossier. On connaît la suite. »

Jusqu'à quel niveau le monde politique nippon est-il impliqué ? Ce qui est connu, c'est la très grande proximité, pour ne pas dire l'amitié, existante entre Kawaguchi et Yoshihide Suga, numéro deux du gouvernement japonais depuis septembre 2014. Le secrétaire général du gouvernement (*chief cabinet secretary*) est le bras droit du Premier ministre nippon. Et c'est un poste qui sert souvent de dernière marche avant l'accession à la fonction suprême. Entré en politique au niveau local, Suga est député de la seconde

circonscription de Kanagawa, qui inclut Yokohama, deuxième ville du Japon où Carlos Ghosn avait déplacé le « siège global » de Nissan. Suga en est à son sixième mandat consécutif, ce qui l'autorise à ambitionner de succéder un jour pas trop lointain à Shinzo Abe, objectif atteint en septembre 2020.

Selon une source chez Nissan citée par le site d'investigation japonais Littera : « Ces dernières années, [Suga et Kawaguchi] ont été fréquemment en contact et ont pris part à des dîners et à des réunions. Il est impensable que le cas Ghosn n'ait pas été évoqué à l'avance avec le secrétaire général. » Selon la même source, « chez Nissan, l'opinion commune est que Suga couvre les arrières de Kawaguchi ».

Comme nous l'avons vu, le Premier ministre Shinzo Abe a pris tardivement, dans des confidences rapportées en janvier 2020, ses distances avec l'opération consistant à instrumentaliser le système judiciaire japonais pour mettre Carlos Ghosn hors circuit. Toutefois, si on en croit plusieurs sources convergentes, c'est un proche d'Abe, Akihide Kumada, qui a établi le contact entre le Vieux Nissan, ses soutiens au METI, et l'équipe spéciale du bureau du procureur de Tokyo. Ancien procureur de l'équipe spéciale devenu avocat (un de plus !), Kumada est présenté par l'hebdomadaire *Shukan Bunshun* comme « le gardien de l'administration et le sage » du Parti libéral-démocrate.

Kawaguchi, Toyoda et Imazu. Hidetoshi Imazu. Approchant les 70 ans, cet autre vétéran de Nissan, où il a fait toute sa carrière, est un des auditeurs de Nissan, fonction de « surveillance » généralement confiée à des personnages en fin de carrière. La version officielle du Vieux Nissan attribue le beau rôle à Imazu, qui aurait eu un sursaut moral en « découvrant », grâce aux bons soins de Nada et Ohnuma, les « malversations » imaginées par Carlos Ghosn et Greg Kelly. C'est aussi crédible qu'un Kawaguchi agissant sans consigne du METI.

Pour Carlos Ghosn, qui connaît tout de même bien ces différents personnages qui ont été ses collaborateurs pendant presque deux décennies, le vrai déroulé de l'affaire est très différent.

« Ma conviction, c'est qu'à l'origine de l'affaire, on trouve Kawaguchi, Toyoda et Imazu. Le cerveau est sans aucun doute Toyoda. Kawaguchi a agi par ambition personnelle, et il a d'ailleurs été récompensé (très provisoirement), après mon élimination, par une accession au comité exécutif de Nissan. Ce sont eux qui prennent l'initiative, avec en arrière-plan la figure

tutélaire de Seko, le ministre du METI. Imazu, comme responsable de l'audit interne, il n'était pas très difficile de lui faire comprendre qu'il serait compromis. Et quand ils ont réalisé qu'ils auraient besoin de Hari Nada, ils sont allés le voir pour lui mettre le pistolet sur la tempe. Ils ont dû lui dire : "Mon vieux, soit tu collabores, soit tu vas en prison." Il a agi sous la menace parce qu'il était directement impliqué dans les opérations qui ont servi de prétexte à l'accusation. Et c'est là que le plaider-coupable, qui venait tout juste d'être introduit dans la législation japonaise, est entré en jeu. Même chose avec Ohnuma. »

Détournement du plaider-coupable

Mais comme l'a démontré la défense de Carlos Ghosn dans la requête en annulation de la procédure, l'opération imaginée par le Vieux Nissan, le METI et le bureau du procureur de Tokyo résulte d'un détournement du plaider-coupable. Hari Nada et Toshiaki Ohnuma « ne sont pas les vrais participants au plaider-coupable. Ce sont les avocats engagés par l'entreprise Nissan et ses dirigeants japonais qui ont apporté le dossier au bureau du procureur de Tokyo, ont coopéré avec les procureurs et négocié un accord ». Et d'insister : « M. Hari Nada et M. Ohnuma n'ont pas pris d'eux-mêmes l'initiative ni décidé librement de coopérer avec l'accusation contre M. Ghosn. Ils en ont été persuadés par Nissan (...) et ont simplement signé un accord écrit en obéissant à ce qui était fondamentalement une "consigne d'entreprise". Cette pratique du plaider-coupable est une violation de l'objectif de cette disposition, et elle est illégale. »

Au cours des audiences de préparation du procès, tout au long de l'année 2019, les avocats de Carlos Ghosn ont demandé de manière répétée au juge d'exiger des procureurs la transparence sur l'usage du plaider-coupable. Combien de responsables de Nissan, au-delà des deux noms rendus publics, avaient en fait bénéficié de ce dispositif ? En particulier, le procureur de Tokyo avait-il conclu un tel accord avec Hiroto Saikawa, personnellement et fonctionnellement impliqué dans nombre des « malversations » reprochées à Carlos Ghosn et Greg Kelly ? Avec l'aval de juges complaisants, les procureurs ont ignoré ces demandes.

Or, relève la défense de Carlos Ghosn, « il y a de très nombreux dirigeants et employés de Nissan, outre M. Saikawa, qui ont été impliqués dans les actes

qui servent de fondement à l'accusation. Sous la menace de Nissan et des procureurs d'être eux-mêmes poursuivis pénallement, ils ont été contraints à témoigner dans le sens voulu par Nissan et les procureurs, à savoir que le comportement de "dictateur" de M. Ghosn et l'impossibilité de défier son autorité les avaient contraints à s'associer à des actes qu'ils savaient impropres ».

Hiroto Saikawa n'est en effet que le *primus inter pares* des nombreux cadres dirigeants de Nissan associés, en étant eux-mêmes bénéficiaires, aux pratiques ayant servi de prétexte à l'arrestation de Carlos Ghosn et Greg Kelly.

La liste

Thierry Bolloré, alors directeur général de Renault et administrateur de Nissan, en fera le constat, le 8 octobre 2019, devant le conseil d'administration du constructeur japonais, s'étonnant que le *Wall Street Journal* ait pu révéler, quatre jours plus tôt, l'existence d'une liste, dressée par Christina Murray (responsable de l'audit que nous avons vu agir le 19 novembre 2018), de 80 salariés de Nissan « qui pourraient être impliqués dans les comportements reprochés à M. Ghosn et proposant que leurs cas soient examinés en vue d'éventuelles mesures disciplinaires ».

Ce texte du 8 octobre, signé et lu par Thierry Bolloré mais rédigé en accord avec Jean-Dominique Senard, placé à la présidence de Renault par le gouvernement français, et les avocats de l'entreprise, est d'une importance capitale, pour plusieurs raisons.

D'abord, il donne une idée de ce qu'aurait dû être une instruction honnête, à charge et à décharge, des faits reprochés, à titre individuel, aux seuls Carlos Ghosn et Greg Kelly, ainsi qu'à l'entreprise Nissan. Si l'objectif avait été le respect de la loi sur l'information financière des entreprises et non l'élimination expéditive du patron de l'Alliance. Ainsi, en septembre 2019, Thierry Bolloré a-t-il reçu des lettres de trois lanceurs d'alerte anonymes chez Nissan impliquant personnellement Ohnuma et Nada dans les malversations reprochées aux deux anciens prisonniers de Kosuge et s'étonnant que Nada, non seulement ait pu piloter l'enquête interne de Nissan, mais demeure en position de pouvoir au sein de l'entreprise.

En second lieu, le document du 8 octobre illustre à quel point le Vieux Nissan, après comme avant le 19 novembre 2018, a tenu les représentants de son actionnaire majoritaire Renault, à commencer par ses administrateurs au conseil de Nissan, dans l'ignorance de ce qui se tramait à Yokohama.

Ainsi, ce n'est que le 23 septembre 2019, déjà par un article du *Wall Street Journal*, que Thierry Bolloré apprend que Ravinder Passi, rien de moins que le juriste en chef de Nissan (*general council* en anglais), avait adressé le 9 du même mois aux administrateurs « indépendants » de Nissan (dont le chef de file est l'ancien du METI Toyoda) une mise en garde sur le conflit d'intérêts résultant de l'implication de Hari Nada et de Latham and Watkins. Ce cabinet d'avocats américain avait été embauché par le Vieux Nissan afin d'enquêter sur ces mêmes opérations pour lesquelles il avait conseillé l'entreprise dans le passé ! En garantissant leur conformité avec la loi. Un des lanceurs d'alerte anonymes fait même observer que Michael Yoshi, associé du bureau de Tokyo de L&W, travaille depuis des années pour Hari Nada.

Résultat de la lettre de Ravinder Passi aux administrateurs « indépendants » ? M. Passi est écarté, pour « conflit d'intérêts », de toutes les questions relatives à Carlos Ghosn et remplacé par Kathryn Carlile, « conseillère spéciale du conseil d'administration », une protégée de Hari Nada, et Kimio Kanai, du secrétariat du conseil.

Résultat du rapport et de la liste des 80, jamais rendus publics ni communiqués à Renault, établis à la demande de Christina Murray ? Par les pressions et vexations orchestrées par Motoo Nagai, président du comité d'audit, la juriste américaine, qui a pourtant joué son rôle dans l'opération d'élimination de Carlos Ghosn, est poussée vers la sortie. Elle n'est plus dans l'entreprise quand le conseil de Nissan devant examiner son rapport se réunit le 9 septembre.

C'est ce conseil qui fera sauter le fusible Hiroto Saikawa, dont la rémunération non justifiée de 440 000 dollars avait été révélée par Greg Kelly, dans un entretien au magazine *Bungei Shunju*. Mais pas question de toucher à Hari Nada, qui a perçu 280 000 dollars en vertu du même mécanisme, imaginé par, ô surprise, Toshiaki Ohnuma, l'autre préputé lanceur d'alerte. Ni à la poignée de bénéficiaires que Nissan va s'empresser de blanchir.

En conclusion du document du 8 octobre, Thierry Bolloré écrit : « Désormais que des éléments nombreux et substantiels démontrent que

l'enquête interne a été pervertie au détriment de l'entreprise, de ses employés et de ses actionnaires, je demande que le conseil lance un audit externe, totalement indépendant, sur les conditions dans lesquelles l'enquête interne a été conduite et le rapport de Latham and Watkins rédigé, et plus généralement sur tout conflit d'intérêts concernant tout cadre dirigeant de Nissan ou tout conseiller extérieur engagé dans l'enquête. »

Résultat de l'initiative courageuse et des questions embarrassantes posées au Vieux Nissan par le directeur général de Renault ? Tout juste de retour de Yokohama avec Jean-Dominique Senard, Thierry Bolloré apprend par une « indiscretion » du quotidien français *Le Figaro* qu'il va être débarqué. Le 11 octobre, le conseil d'administration de Renault met fin à ses mandats « avec effet immédiat ».

Analyse d'un témoin direct de ce drame : Thierry Bolloré a été piégé par Senard, avec la complicité active de Jean-Benoît Devauges, directeur des affaires juridiques du Groupe Renault, qui a longtemps travaillé chez Nissan, au côté de Hari Nada. Le directeur général de Renault est encouragé à monter au front contre le Vieux Nissan, puis limogé sans autre forme de procès parce que « les Japonais ne veulent plus travailler avec toi », lui dira un administrateur qui la veille encore l'assurait de son soutien.

La purge

La purge est consubstantielle aux procès de Moscou. Elle en est le prolongement et la signature. Chez Nissan, la purge des cadres dirigeants jugés trop proches de Carlos Ghosn sera massive et expéditive. Dans la foulée de l'arrestation de Carlos Ghosn et Greg Kelly, elle va viser des dizaines de cadres à haut potentiel, tous non japonais. Le temps d'une poignée de Japonais viendra plus tard, pour d'autres motifs.

Carlos Ghosn en dresse le constat. « La première chose que Saikawa a fait après mon arrestation, c'est d'écartier José Munoz, qui était un des hauts potentiels opérationnels de l'entreprise. Il venait de Toyota et c'est Nissan qui l'a embauché en Europe. Il a fait toute sa carrière chez Nissan. Il était tout à fait capable de devenir le directeur général de l'entreprise, au côté d'un patron de l'Alliance. Ensuite, nous avons assisté au départ de Daniele Schillaci, venu de Toyota, membre du comité exécutif, responsable du marketing et des ventes, et qui présentait lui aussi un potentiel élevé. Deux

membres du comité exécutif, cela fait quand même beaucoup. Puis, le patron de la marque Infiniti, Christian Meunier, est parti chez Jeep. La liste est longue. »

Schillaci, passé par Renault, Alfa Romeo et Toyota, est retourné dans son Italie natale pour prendre la tête de l'équipementier Brembo. José Munoz sera très vite récupéré par le constructeur sud-coréen Hyundai comme numéro deux mondial et patron du crucial marché nord-américain.

« Si vous voulez mon avis, José, vous feriez mieux de quitter le Japon le plus vite possible. » C'est le conseil qu'un ami américain, familier des cercles dirigeants à Tokyo, donne à José Munoz dans les jours suivant le 19 novembre 2018. « Je suis resté à Tokyo encore quelques jours, car j'y avais des réunions. Le 20, entre deux réunions, je suis sorti de l'immeuble pour aller me promener le long de la mer, sur le port de Yokohama. Je ne voulais pas prendre le risque d'être écouté en parlant avec mon avocat aux États-Unis. Son conseil ? Le même. Quitter le Japon au plus tôt. Le 26 novembre, prenant prétexte d'une réunion du conseil de l'Alliance à Amsterdam, je suis parti. Mais au lieu d'utiliser un des avions privés de l'entreprise, auquel j'avais droit, j'ai demandé à mon assistante de me prendre une place sur un vol KLM. À Amsterdam, Saikawa a modifié l'horaire d'une réunion sans me faire prévenir. Le message d'exclusion était clair.

« Ce qui est intéressant, rétrospectivement, c'est que depuis plusieurs mois, Nissan faisait pression pour que j'abandonne mon ordinateur portable, américain, avec un système de sécurité spécial, géré indépendamment de celui de l'entreprise, comme pour Carlos Ghosn. Ils insistaient pour que j'utilise un appareil Toshiba, comme les autres dirigeants.

« D'Amsterdam, je suis parti pour les États-Unis et il était prévu que je retourne au Japon en décembre. Mais nous devions préparer une annonce avec Waymo, la filiale de Google travaillant sur la voiture autonome, et j'ai envoyé un message à Saikawa, lui disant que je devais rencontrer le PDG de Waymo, dans la Silicon Valley. Il a donné son accord. Par la suite, j'ai participé à toutes les réunions de direction par vidéo, depuis le centre de recherche de l'Alliance à Sunnyvale.

« Fin décembre, je venais de monter à bord du jet de Nissan pour aller en Europe quand j'ai reçu un mail de Christina Murray me demandant de revenir immédiatement au Japon. Je n'avais pas de soucis à me faire, me disait-elle.

Il n'y en aurait que pour quelques jours de travail avec l'audit interne, et peut-être le procureur. Mon avocat m'a conseillé de trouver une excuse pour ne pas y aller. Quand je suis arrivé à Paris, je me suis aperçu qu'ils enquêtaient sur ma présence en France, pensant que j'étais en cheville avec Renault. Ce qui était faux. Depuis les bureaux de Nissan à Paris, j'ai participé à une réunion du conseil de DFL, Dongfeng, puisque je présidais les opérations en Chine. Puis je suis parti passer les fêtes à Madrid.

« Je suis rentré à Nashville, le 2 janvier. Et quelqu'un m'a vivement conseillé de refuser toute réunion avec les ressources humaines. "Ils saisiront la première occasion pour te virer." J'ai appris plus tard qu'une semaine avant son départ en retraite, Marlin Chapman, trente ans de maison, qui gérait l'unité dont dépendait mon contrat, avait démissionné afin de ne pas avoir à me licencier. C'est un autre Américain, Mark Stout, le patron des RH hors Japon, qui a fait le job. Il m'a dit que je serais mis en congé avec solde, mais je devais lui remettre immédiatement tout mon matériel électronique. Et il est venu jusque chez moi, avec un agent de sécurité, pour y saisir un iPad et d'autres équipements. »

L'offre faite à José Munoz

« Il m'a mis sous les yeux un papier, que j'ai encore, dans lequel Nissan me proposait 12,8 millions de dollars, correspondant à tous mes droits acquis, à la condition impérative d'aller au Japon pour coopérer avec l'enquête des procureurs, pour une période de dix-huit mois, sans activité professionnelle. Ils avaient saisi mon téléphone personnel, avec tous mes contacts, et insistaient pour m'en donner un nouveau. J'ai refusé, heureusement, car j'ai appris ensuite que ces téléphones peuvent être activés à distance pour vous localiser et capter les communications.

« Mon avocat a signifié à Nissan que toute négociation aurait lieu aux États-Unis et en Europe, en aucun cas au Japon. Et vous savez qui pilotait la négociation pour Nissan ? Une avocate britannique, Kathryn Carlile, une proche de Hari Nada. La seule chose qu'ils voulaient, c'est que je rentre au Japon.

« Le 11 janvier, ils ont fait fuiter une information affirmant que je m'étais mis moi-même en congé et qu'une enquête me concernant avait été lancée. J'ai décidé que cela suffisait et j'ai démissionné. Je suis parti sans rien, après

quinze ans de maison. » Mais avec un solide désir de revanche. Embauché par Hyundai, José Munoz s'est donné comme premier objectif de dépasser Nissan sur ce marché nord-américain, si crucial pour les constructeurs asiatiques et qu'il connaît tellement bien. À l'été 2020, il était en passe d'y parvenir.

CHAPITRE CINQ

Capitulation

« Vous aviez le choix entre le déshonneur et la guerre. Vous avez choisi le déshonneur et vous aurez la guerre. » Cette adresse de Winston Churchill à Neville Chamberlain, au retour du Premier ministre britannique des entretiens de Munich où il avait, au côté du Français Édouard Daladier, cédé aux exigences d'Adolf Hitler, n'est pas apocryphe, simplement un peu « enjolivée ». Elle va comme un gant au comportement adopté par les autorités françaises en réaction à l'acte de guerre perpétré le 19 novembre 2018 par le Vieux Nissan, ses acolytes au bureau du procureur de Tokyo et leurs soutiens dans certains cercles gouvernementaux japonais. Le chemin choisi a un nom dans l'Histoire : « apaisement ». Et il n'évoque pas de très bons souvenirs.

« Passé le moment de stupeur, raconte un diplomate français, la question s'est posée de comment réagir. » Le mardi 20 novembre, Agnès Pannier-Runacher, la secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, présente à Tokyo, rencontrera le ministre du METI, Hiroshige Seko. Puis, le ministre français lui-même, Bruno Le Maire, s'entretient par téléphone avec son homologue nippon. Il en résulte un communiqué laconique réaffirmant « l'important soutien des gouvernements français et japonais à l'alliance entre Renault et Nissan, premier constructeur automobile mondial et l'un des plus grands symboles de la coopération industrielle franco-japonaise, et leur souhait partagé de maintenir cette coopération gagnante ».

Ce texte souligne la priorité définie à Paris : « Ne pas créer un différend franco-japonais. » Commence le « service diplomatique minimum », qui va durer des mois. On réaffirme la « présomption d'innocence » qui doit bénéficier à Carlos Ghosn, sans émettre la moindre interrogation sur la façon dont le patron de l'Alliance est traité par la machine judiciaire nippone. On demande à Nissan des informations étayant les accusations portées contre lui, qui ne viendront pas, ou au compte-gouttes et beaucoup plus tard. On se préoccupe de la gouvernance de Renault, puisque son PDG est désormais « empêché ». Mais manifestement pas du tout de faire respecter chez Nissan les droits d'actionnaire majoritaire du constructeur français qui vont être systématiquement piétinés dans les semaines et les mois à venir.

Une opération de « re-japonisation » de Nissan

Car pour le Vieux Nissan, pas question d'apaisement. Bien au contraire. Le 29 novembre, le doyen des analystes du secteur automobile au Japon, Takaki Nakanishi, n'avait pas le moindre doute sur ce qui est en jeu derrière ce nouveau « choc Ghosn » : « L'expression appropriée pour qualifier cet incident est la “re-japonisation” de Nissan. » Devant le FCCJ, il évoque « la passion » du management japonais de l'entreprise autour de Hiroto Saikawa pour regagner l'indépendance de Nissan et « leur conviction qu'ils sont capables d'avancer seuls sans Renault ».

Un aveu tardif et oblique, mais un aveu néanmoins. Le 28 novembre 2019, une année après l'arrestation de Carlos Ghosn, Hiroto Saikawa, à quelques heures de céder la place de directeur général de Nissan, se confie au *Financial Times* : « Il y avait à l'intérieur de Nissan des gens à la conviction conservatrice profondément ancrée qui pensaient que l'entreprise devait revenir à la situation antérieure à sa crise financière de la fin des années 90. » Avant l'arrivée des « Français », avant la prise de pouvoir de Carlos Ghosn. « Ces forces se sont déchaînées quand le système Ghosn est tombé. »

Dans la foulée de la conférence de presse assassine de Hiroto Saikawa au soir de l'arrestation de Carlos Ghosn, se déploie une offensive tous azimuts. Dès le jeudi 22 novembre, alors que Seko est à Paris dans le bureau de Bruno Le Maire, les dirigeants japonais de Nissan convoquent un conseil d'administration qui va procéder à la révocation sans délai de Carlos Ghosn.

Elle se fera à l'unanimité, les deux administrateurs représentant encore

Renault s'alignant sans réserve sur la position des Japonais. Vétéran de Renault et de l'Alliance, puisqu'il en a notamment dirigé la structure commune pour les achats, Jean-Baptiste Duzan est un ancien de l'École polytechnique, d'une promotion bien antérieure à celle de Carlos Ghosn. Mais les deux diplômés de « l'X » se tutoyaient. Bernard Rey a participé à l'aventure Nissan dès le printemps 1999 et deviendra plus tard un des plus proches collaborateurs de Carlos Ghosn à la direction générale de Renault. Duzan et Rey siégeaient au conseil de Nissan en qualité d'administrateurs indépendants désignés par l'actionnaire majoritaire français.

« Ces deux messieurs, se souvient Thierry Bolloré, nous les avons vus pour discuter avec eux, puisqu'ils étaient à Paris. Duzan n'arrêtait pas de nous dire que Saikawa était un homme droit et qu'il lui faisait confiance. S'il avait lancé de telles accusations, c'est qu'il y avait forcément quelque chose. Nous leur avons dit que nous ne comprenions pas ce qui se passait, que nous n'avions aucune information venant de Nissan et que la seule attitude possible était la présomption d'innocence de Carlos Ghosn. Tant que nous n'aurons pas vu le dossier à charge, vous ne votez en aucun cas sa destitution. Ils sont partis en nous affirmant qu'ils étaient d'accord. Et nous avons découvert avec tout le monde ce vote à l'unanimité. Nous les avons aussitôt convoqués à nouveau pour leur demander s'ils n'avaient pas compris ce que nous leur avions dit. Ils nous ont parlé d'un dossier de centaines de pages, jugé accablant, préparé par Latham and Watkins », le cabinet d'avocats américain déjà vu à l'œuvre.

Un dossier de plusieurs centaines de pages consulté par visioconférence ? Certes, entamé à 16 h 30 à Yokohama, ce conseil d'administration, dominé par les cinq administrateurs japonais, va durer près de quatre heures. Philippe Klein aurait-il transmis aux administrateurs français de Nissan des documents dont il affirmait qu'ils n'existaient pas à la direction générale de Renault ? Après avoir posé de nombreuses questions, si on en croit les confidences distillées à la presse japonaise, Duzan et Rey vont répondre « D'accord » à la proposition de Hiroto Saikawa de démettre Carlos Ghosn de ses fonctions avec effet immédiat. Selon un administrateur japonais, visiblement soulagé, ils « ont été convaincus qu'il n'y avait pas de conspiration ».

« Dans le meilleur des cas, ce sont des benêts, qui n'ont vu que du feu dans le jeu des Japonais, commente Carlos Ghosn. Dans la pire des hypothèses, ce sont des traîtres. »

Dans la France des « gilets jaunes »

Et à Billancourt ? « En dépit du choc énorme subi par l'entreprise, explique Thierry Bolloré, je n'avais pas d'inquiétude en ce qui concerne la continuité du management chez Renault puisque M. Ghosn m'avait confié les rênes. Par contre, au sein du conseil d'administration, nous avons très vite vu que beaucoup ont commencé à sentir d'où venait le vent et à se demander comment cette affaire allait tourner. Malgré cela, nous avons réussi à faire en sorte que la présomption d'innocence soit la ligne directrice suivie par les administrateurs et l'entreprise. En apparence en tout cas, les premiers contacts pris avec l'APE et Bercy, le ministre et son directeur de cabinet, Emmanuel Moulin, allaient dans le même sens. »

Dans la durée et sur le fond, il n'en sera rien. Pour plusieurs raisons. Selon la doxa dominante en France, l'État n'est pas seulement le gardien de l'intérêt général. Il est investi, par décret d'origine quasiment divine, d'une vision à long terme, d'une ambition stratégique, qui s'opposeraient aux préoccupations de court terme, aux égoïsmes ataviques, aux intérêts mercantiles des agents économiques privés. La gestion par les autorités françaises de la crise provoquée par l'arrestation de Carlos Ghosn met sérieusement à mal ce dogme fondateur de la pensée unique française.

« Très rapidement, poursuit Thierry Bolloré, nous avons compris que le raisonnement du pouvoir était plutôt : "Nous n'aimions pas ce monsieur, nous ne le contrôlions pas et ses prétentions financières nous posaient problème, de même que sa capacité à faire de l'Alliance une construction dont il serait inexpugnable. Conclusion : cette crise pourrait servir nos intérêts."

« D'autre part, l'événement survient en plein démarrage du mouvement des gilets jaunes. C'était cela aussi, l'origine de la panique perceptible au sommet de l'État. J'ai tout de suite senti que l'appui apporté à Carlos Ghosn était d'une timidité incroyable. Ils ne voulaient ni ne pouvaient le soutenir, compte tenu des gilets jaunes. Il y avait en outre cette avalanche d'éléments à charge qui alimentait une chronique quotidienne dans les médias. »

L'« Acte 1 » de ce mouvement de protestation de la France dite « périphérique » contre le pouvoir d'Emmanuel Macron et les « élites parisiennes » se produit le samedi 17 novembre, deux jours avant l'arrestation de Carlos Ghosn à Haneda. Dans un pays où l'occupation

protestataire de l'espace public est à la fois une marque identitaire et un sport national, le mouvement, initialement en réaction à une hausse des taxes sur les carburants, va conduire à l'occupation des ronds-points, dont la France, comme pour les manifestations de rue, détient le record absolu en Europe (entre 40 000 et 50 000). Les « Actes », ces rassemblements convoqués chaque samedi sur les réseaux sociaux de manifestants affublés des chasubles fluorescentes dont la détention a été rendue obligatoire par la sécurité routière, vont très vite migrer vers les centres-villes et sombrer dans la violence. Les Champs-Élysées à Paris, « plus belle avenue du monde », deviennent l'enjeu symbolique de l'affrontement entre « le peuple » et le pouvoir, une nouvelle Bastille. La violence atteint un paroxysme le 1^{er} décembre, avec le saccage de l'Arc de Triomphe et la multiplication des scènes de pillage dans les « beaux quartiers » de la capitale. Les images feront le tour du monde et vont alimenter les commentaires politiques comme les études anthropologiques.

La participation effective au « mouvement » est ultra-minoritaire, culminant à 260 000 manifestants dans toute la France (sur 67 millions d'habitants), avant d'entamer une interminable et irrésistible décrue, la vague protestataire ramenée à un filet d'eau.

Le poids de l'ignorance

Toutefois, dans ce contexte politique hystérisé, prendre, fût-ce au nom des principes élémentaires du droit, la défense d'un « ploutocrate » serait évidemment suicidaire. Chez beaucoup, la vision est brouillée par cette « haine de classe » si bien incarnée par le député France Insoumise François Ruffin, qui a usé ses fonds de culotte chez les Jésuites, comme Emmanuel Macron (le même collège à Amiens) et... Carlos Ghosn (à Beyrouth). Chez d'autres, ceux qui devraient savoir et sont, paraît-il, payés pour cela, c'est l'ignorance qui paralyse.

Début décembre 2018, Emmanuel Moulin reçoit à Bercy un ancien banquier d'affaires étranger, aujourd'hui à la tête de fonds de capital-investissement. Un des meilleurs connaisseurs au monde, non seulement de l'Alliance Renault-Nissan, mais aussi du Japon et de l'Asie, qui fut son port d'attache pendant trente ans. Organisée par un ami commun, la rencontre est prévue pour trente minutes. Elle va durer deux heures. Le directeur du cabinet

du ministre de l'Économie et des Finances (Essec, ENA) est accompagné par l'« X-Mines » Malo Carton (Polytechnique, Mines de Paris), conseiller entreprises et participations de l'État dans ce même cabinet ministériel.

De l'Alliance, ces deux représentants émérites de la nomenklatura qui gouverne la France savaient fort peu de chose. « Samsung ? » Dans l'automobile ? Eh oui. À la faveur de la crise financière asiatique de 1997-1998, Louis Schweitzer, au moment où il négociait l'entrée au capital de Nissan, a mis la main sur l'usine ultra-moderne de Busan que le géant sud-coréen de l'électronique avait acheté clefs en main à Nissan pour assouvir son ambition dans la construction automobile. Le Groupe Renault est l'actionnaire de contrôle de Renault Samsung Motors (RSM).

Le nom de Dongfeng Motor Co. Ltd (DFL), co-entreprise créée en 2005 entre Nissan et le numéro un chinois du poids lourd, qui contribue de manière décisive depuis quinze ans à la croissance et aux bénéfices de Nissan, ne semble pas résonner beaucoup plus. Même si l'entreprise d'État a ouvert la porte du marché automobile chinois à Renault en 2013. Siam Motors ? Inconnu au bataillon. Mais comment réfuter l'argument des Japonais sur une Alliance « déséquilibrée » au profit de Renault si on ne comprend pas que ce déséquilibre vient d'une croissance de Nissan dans les pays émergents dont le mérite revient à la gestion de Carlos Ghosn ?

Le constat, c'est que « l'État stratège » est « tétanisé par la crainte de faire quoi que ce soit qui mécontente les Japonais », confie notre interlocuteur au sortir d'une réunion qui le laisse perplexe. « Monsieur, nos mains sont menottées », lui avait dit Emmanuel Moulin lorsque son visiteur énumérait tous les motifs juridiques justifiant d'écartier un RAMA II que les Japonais avaient déchiré, afin d'affirmer les prérogatives de Renault comme actionnaire majoritaire : « Ils m'ont répondu : "Mais cela signifierait une déclaration de guerre." À quoi j'ai répliqué : "Mais vous êtes déjà en guerre !" »

« De cette confusion, résume-t-il, émergeait une ligne dominante sur le thème : "Dans les relations d'État à État avec le Japon, nous avons des intérêts à protéger." » Vraiment ? Lesquels et comment ?

Ces intérêts, nous les avons vus à l'œuvre dans le triste épisode de 2015, quand l'initiative d'Emmanuel Macron se conclut par un compromis, le RAMA II, affaiblissant considérablement la position de Renault en tant qu'actionnaire majoritaire de Nissan. « Le RAMA II, explique Carlos Ghosn,

je l'ai géré mais je n'avais pas prévu que certains Japonais allaient m'assassiner. » Les autorités françaises non plus.

L'État français, actionnaire calamiteux

La démonstration n'est plus à faire des carences de l'État actionnaire en France. Du Crédit Lyonnais à Areva, de la RNUR à EDF, la liste est interminable des désastres industriels, des pertes financières vertigineuses que le contribuable français sera contraint d'éponger. L'État actionnaire n'est pas présent au conseil d'administration des sociétés faisant partie de son « domaine » pour y défendre l'intérêt de l'entreprise, mais pour y promouvoir des objectifs politiques qui lui sont étrangers dans le meilleur des cas, nuisibles le plus souvent. En outre, l'horizon des dirigeants politiques n'a cessé de se rapprocher, leur champ de vision de rétrécir. La pression, ce n'est plus celle de la prochaine échéance électorale, mais du sondage à venir, voire du prochain plateau de bavardages sur une chaîne d'information en continu.

Un épisode récent illustre parfaitement ce conflit d'intérêts consubstantiel à l'actionnariat public : GM&S. En mai 2017, l'élection présidentielle française vient de s'achever sur la victoire surprise d'Emmanuel Macron. C'est pendant le premier semestre 2017 que l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi décroche la couronne de numéro un mondial de l'automobile. Mais les gazettes et l'opinion publique préfèrent se passionner pour un de ces psychodrames socio-industriels dont le pays a le secret, le sort de GM&S Industry.

Ce modeste sous-traitant de l'industrie automobile, maltraité par des repreneurs successifs, est installé à La Souterraine, petite ville de la Creuse, un des départements les plus pauvres de France, celui où le prix de l'immobilier est le plus bas. Enjeu du redressement judiciaire : 277 emplois. Prenant appui sur le climat politique porteur, les salariés déclenchent une grève avec occupation et menacent : *On va tout péter*, titre du documentaire que va consacrer à cette épopée le documentariste américain Lech Kowalski. L'œuvre sera présentée au Festival de Cannes et chroniquée par le magazine *Hollywood Reporter*.

C'est que joignant le geste à la parole, les ouvriers de GM&S ont piégé l'usine avec des bouteilles de gaz, menaçant de pulvériser l'outil de travail dont on veut les priver. La classe politique française, en campagne pour la

présidentielle et les élections législatives qui vont suivre, défile à La Souterraine. Les télévisions en font l'ouverture de leurs journaux télévisés. L'indispensable dimension « David contre Goliath » est apportée par le rôle des « donneurs d'ordre », les groupes automobiles Renault et PSA Peugeot-Citroën, dont l'État est l'actionnaire « de référence ». À peine en fonction, le nouveau ministre de l'Économie et des Finances, Bruno Le Maire, venu de la droite, consacrera un temps considérable au dossier. La solution : tordre le bras aux méchants de l'affaire, Renault et PSA, afin qu'ils gonflent artificiellement leurs commandes à GM&S.

La vérité, c'est que mal gérée, mal située, dépendant de deux clients parce que les efforts de diversification recommandés de longue date par les constructeurs automobiles n'ont pas été entrepris, GM&S n'est pas viable.

C'est Thierry Bolloré qui va subir la pression de la nouvelle équipe au pouvoir, allant jusqu'à demander que le plan social soit financé intégralement par Renault et PSA. « J'avais répondu à Benjamin Griveaux, qui était à Bercy à l'époque, qu'il n'en était pas question, explique-t-il, non seulement parce que la loi ne le permet pas mais aussi parce que cela créerait un précédent et reviendrait à envoyer un très mauvais signal à l'ensemble de nos fournisseurs. »

Pour l'ancien directeur général de Renault, ces opérations que l'on qualifie dans l'industrie de « transfert d'activité de site » doivent être lancées très en amont. « C'est une question d'écoute mutuelle, pour démontrer que l'on peut anticiper et traiter ces situations afin d'éviter qu'elles ne tournent au drame. »

Et de citer, en contre-exemple du dossier GM&S, la fermeture programmée de l'entreprise ACI. Cette unité, produisant des éléments de châssis pour l'usine Renault du Mans, est implantée depuis plus d'un siècle en pleine ville de Villeurbanne et la mairie de cette importante commune voisine de Lyon lorgne sur les dizaines d'hectares du site, plus du tout adapté à une activité industrielle.

Nouvelles activités pour le Groupe Renault, l'outillage et le « prototypage », sur un nouveau site dans l'agglomération lyonnaise, gestion de la transition, effort massif de formation, accompagnement social, avec à la clef un investissement de 18 millions d'euros. « Le programme s'étalait sur une durée de quatre ans. Nous l'avons préparé et négocié pendant deux ans, dans un environnement syndical dominé par la CGT. » Pour Thierry Bolloré, l'accord, signé en juillet 2019 avec les organisations syndicales, est le modèle

de ce que l'industrie automobile va devoir faire pour gérer la très complexe mutation technologique qui l'attend et qui a commencé, plus vite que prévu, avec le déclin accéléré du moteur diesel.

Un horizon de plus en plus borné

« Quand ils nous imposent de voler au secours de GM&S, ou d'autres interventions sans justification économique, estime Carlos Ghosn, il n'y a pas de la part des politiques une volonté délibérée de couler Renault. Mais ils se disent que nous serons capables de faire le nécessaire pour gérer les conséquences d'une décision dont ils savent bien qu'elle est mauvaise. Ils estiment qu'ils ne sont pas responsables de la rentabilité des entreprises, et ils n'ont pas tort. Ils ont une responsabilité sociale vis-à-vis du pays. Simplement, elle est contradictoire avec leur position d'actionnaires de ces grandes entreprises, dont la bonne santé à long terme dépend de la rentabilité.

« Ses défenseurs prétendent toujours que l'État est porteur d'une vision à long terme. C'est du baratin. Regardons les entreprises dans lesquelles l'État a joué un rôle au cours des trente dernières années. En France, nous avons affaire à des idéologues qui mettent en avant des grands principes sans jamais évaluer les résultats. Je ne suis pas un doctrinaire. Je suis un pragmatique et je constate que partout où l'État est entré, le résultat a été catastrophique. » L'avionneur Airbus, mais il s'agit d'un consortium européen, est le contre-exemple toujours cité, jamais émulé. Une exception qui confirme la règle.

« Au conseil d'administration de Renault, les représentants de l'APE se comportent comme de simples porte-parole. Il ne faut pas s'imaginer qu'ils prennent des décisions par eux-mêmes. Très fréquemment, ils demandent des suspensions de séance pour passer des coups de téléphone. Leurs interventions et leurs votes sont téléguidés. Leur contribution aux travaux du conseil est généralement très mince. Ils sont informés préalablement des décisions importantes qui doivent être examinées et ils arrivent avec des consignes. »

Le degré d'interventionnisme varie avec l'occupant de l'Élysée, explique Carlos Ghosn. « Sous Jacques Chirac, ils observaient une certaine neutralité et ne perturbaient pas le travail du conseil. Ils deviendront plus actifs avec Nicolas Sarkozy. Mais ce sont des fonctionnaires. L'Élysée donne le cap. Le ministre met en application. Le représentant au conseil transmet.

« Vous pourriez penser qu'ils sont porteurs d'une vision stratégique, d'idées, de suggestions. Il n'en est rien et c'est évidemment attristant. Et je n'exprime pas une position idéologique. Je fais un constat tiré d'une observation de la réalité, sous quatre chefs d'État différents. On pourrait légitimement attendre qu'un actionnaire de référence, comme ils se revendiquent, soit engagé, actif, apporte une contribution. À mon avis, si contribution il y a, elle est plutôt négative. »

L'échec de la fusion Renault-Volvo

Vis-à-vis de Renault, l'État français est un multirécidiviste. En juillet 1999, Louis Schweitzer se souvient de l'échec douloureux du projet de fusion avec Volvo, qui devait conduire Renault à se tourner vers l'Asie pour trouver un partenaire. « Ce fut une épreuve dont je garde un souvenir terrifiant, affreux. Je considère que l'État français est à 95 % responsable de l'échec final. Il nous a fait attendre et a humilié les gens de Volvo d'une manière dont on n'a pas idée », nous confie-t-il.

Dès qu'il commence à lorgner vers le Japon, Mitsubishi ou Nissan, l'ancien directeur de cabinet de Laurent Fabius aux Finances puis à Matignon prend soin d'avertir un gouvernement dont il partage la sensibilité social-démocrate et où il compte des amis. Le Premier ministre Lionel Jospin est informé au début de l'été 1998. Et dans la foulée, le ministre de l'Industrie Christian Pierret, et celui de l'Économie et des Finances, Dominique Strauss-Kahn. « La situation était nickel au niveau du pouvoir politique. »

Pourtant, cela a failli ne pas suffire. « Au moment du bouclage de l'accord, les administrateurs représentant le Trésor et l'Industrie au conseil de Renault ont eu un violent prurit d'interventionnisme rappelant l'épisode Volvo. Est-ce que c'était vraiment le bon accord ? N'aurait-il pas mieux valu faire comme ceci ou comme cela ? Je savais que si nous prenions du retard, l'affaire était morte.

« Je me souviens d'avoir passé un vendredi soir, en tenue de week-end, de 20 heures à 22 h 30, dans le bureau de l'administrateur du Trésor, à subir une sorte d'interrogatoire de police. Mais je leur ai refusé tout accès à mes collaborateurs et à nos banquiers conseil. Respecter les formes mais ne pas leur donner prise. Cela fut un peu tendu mais s'est terminé par un happy end, parce que j'étais couvert politiquement. J'ai appelé au secours le pouvoir

politique pour qu'il leur donne l'ordre de s'incliner et de voter en faveur du projet. »

Revenons à Billancourt, en janvier 2019. Depuis le 19 novembre 2018, le groupe Renault vit dans l'attente du retour de son PDG embastillé à Kosuge. Dans le bureau de Carlos Ghosn, pas un trombone n'a changé de place. L'entreprise a été dotée d'une gouvernance « temporaire », Philippe Lagayette, administrateur « référent » en fin de mandat étant désigné comme président des réunions du conseil d'administration, qui se succèdent dans une atmosphère de crise aiguë. Cet inspecteur des Finances, ancien directeur de cabinet du ministre des Finances Jacques Delors au moment du « tournant de la rigueur » de 1983, est encore un pur produit de cette nomenclatura d'État que l'âge et l'appétit financier poussent à se reconvertis dans le conseil et le cumul des mandats d'administrateur.

Au niveau opérationnel, l'entreprise est dirigée, les décisions prises, les objectifs confirmés. Thierry Bolloré a été désigné comme co-directeur général. Pour gérer la crise ouverte avec l'arrestation de Carlos Ghosn, raconte-t-il, « je me suis entouré très vite d'une équipe de choc, avec notamment la petite banque d'affaires Ardea, ces anciens de Goldman Sachs qui avaient beaucoup travaillé avec M. Ghosn. Il fallait anticiper une attaque possible visant l'entreprise elle-même, après son PDG. Nous avons également été très bien appuyés par des banquiers de la Société Générale et Claudine Pons, une spécialiste de la gestion de crise, qui travaillait pour l'entreprise depuis l'affaire des faux espions en 2011. Et bien entendu, nos avocats ».

Les maîtres chanteurs de Nissan

En face, le Vieux Nissan a adopté une stratégie de chantage : pas d'information, pas de communication, pas de coopération tant que Carlos Ghosn sera maintenu dans sa fonction de PDG de Renault. Cette pression « interne » à l'Alliance est confortée à l'extérieur par le flot continu des « révélations » alimentant la campagne de diffamation visant le détenu de Kosuge. En marge des réunions qui se succèdent à Billancourt dans un climat de plus en plus tendu, Yasuhiro Yamauchi, qui représente Nissan au conseil de Renault, reprochera à Thierry Bolloré le soutien du constructeur français à son PDG embastillé.

En janvier 2019, à défaut de vouloir prendre eux-mêmes une décision, les administrateurs concluent qu'une démarche s'impose auprès du prisonnier de Kosuge, dont la durée de détention est désormais indéfinie. « La ligne directrice, raconte Claudine Pons, était que l'on devait faire comprendre à Carlos Ghosn, sans apparaître le lâcher, qu'il était désormais de l'intérêt de l'entreprise qu'il renonce à sa fonction de président du conseil d'administration. Mais quand la question s'est posée de savoir qui ferait le voyage de Tokyo, il n'y avait aucun volontaire, sauf Thierry Bolloré, mais c'était impossible vis-à-vis des Japonais. »

C'est donc Claudine Pons elle-même, une conseillère extérieure à l'entreprise même si elle la connaît très bien, qui sera ce *missi dominici*. « Je suis partie avec la bénédiction de tout le monde, et même porteuse de très rares messages personnels pour Carlos Ghosn. En fait, un seul écrit par un administrateur et un autre d'un membre de la direction générale, ce qui veut tout dire. Mais je vais à Tokyo sans mandat officiel et j'en reviendrai sans instructions. »

Les échanges soutenus qui suivront aboutissent à ce que la presse, mal informée, présente la prétendue « démission » de Carlos Ghosn, alors que le détenu de Kosuge a fait valoir ses droits à la retraite, ce qui n'est pas la même chose. C'est le gouvernement français, au mépris de la présomption d'innocence, qui presse le mouvement en faisant le constat que le PDG de Renault est « durablement empêché ». Le 24 janvier, à l'unanimité, les administrateurs de Renault entérinent ce départ et désignent ce qu'ils croient être un tandem pour diriger le constructeur automobile français : Jean-Dominique Senard présidera le conseil et Thierry Bolloré devient directeur général au moment même, à quelques semaines près, où Carlos Ghosn avait prévu de lui passer le témoin de la direction opérationnelle du groupe.

À Yokohama, Hiroto Saikawa et le Vieux Nissan triomphent : « Nous sommes ravis de pouvoir ouvrir un nouveau chapitre dans notre partenariat historique », affirme le directeur général de Nissan. À Paris, c'est le ministre de l'Économie et des Finances Bruno Le Maire qui avait fixé la règle du jeu : « Le rôle du prochain président, c'est de renforcer l'Alliance, de renforcer ce géant industriel qui est aujourd'hui le premier constructeur automobile mondial. Et puis ensuite, il y a le fonctionnement opérationnel de Renault, ça, c'est le rôle du directeur général. »

Bercy au poste de pilotage

L'important, dans cette tautologie, c'est qu'elle illustre cette période de plusieurs mois pendant laquelle la parole de Renault va être articulée par Bercy. Ce n'est pas le retour à l'époque de la RNUR. C'est pire.

Le ministre dicte leur ligne de conduite aux autres administrateurs « indépendants » concernant les conditions financières de départ de Carlos Ghosn : « Je peux vous dire que nous serons extrêmement vigilants, comme actionnaires de référence, sur les conditions de départ qui seront fixées par le conseil d'administration. »

Bercy a préparé le terrain puisque le 9 janvier, *Libération* révèle que Carlos Ghosn n'est plus résident fiscal en France depuis 2012. Mais aux Pays-Bas, où se trouve le siège de l'Alliance, logé depuis l'origine (par Louis Schweitzer) dans la structure RNBV, dont Carlos Ghosn a décidé de faire une véritable tour de contrôle. Le quotidien indique bien que le PDG de Renault continue à être imposé en France sur ses revenus français, une précision qui disparaîtra dans nombre des reprises du « scoop » de *Libé*. La substance importe moins que le signal : la campagne de *character assassination* lancée le 19 novembre 2018 par Nissan dispose désormais de supplétifs en France. Ils ne vont pas rester inactifs, alimentés par une petite armée de communicants (trois agences parisiennes embauchées par le constructeur japonais).

Dès le 23 novembre 2018, soit quatre jours après l'arrestation de Carlos Ghosn, le département Éthique et Conformité de Renault commence à passer en revue, à la lumière des accusations japonaises, la régularité des paiements et des informations concernant la rémunération du PDG incarcéré à Kosuge et de l'ensemble du comité exécutif du groupe. Pour les années 2010 à 2018, aucune anomalie n'est détectée.

Le 14 janvier 2019, sous la pression des fuites organisées à Tokyo par les accusateurs de Carlos Ghosn, comme les explications de Renault le suggéreront, le même département est chargé d'auditer une série de dépenses et d'opérations. Bilan : le « cadeau » de 50 000 euros lié au mécénat de Renault au bénéfice du château de Versailles. Le 11 mars, cette mission d'inspection est étendue aux « flux financiers entre Renault et un importateur basé au Moyen-Orient ». Renault, qui a attiré l'attention des autorités judiciaires françaises sur certains « faits et engagements », parlera de

« possibles violations des règles éthiques » en vigueur dans le groupe.

Enfin, le 4 février, est lancé l'audit « privilégié » commandité par Renault et Nissan sur le fonctionnement de l'entité commune, Renault-Nissan BV (RNBV), qui chapeaute l'Alliance depuis 2001, basée aux Pays-Bas. On apprendra très vite, en dépit du principe de confidentialité, qu'il a été confié au cabinet français Mazars, leader français et européen de l'audit. En avril 2019, un rapport intérimaire, dont Renault n'est pas légalement propriétaire, fait l'objet de fuites dans la presse française. Les auditeurs, qui n'entendent le principal intéressé qu'à la veille de la remise du rapport final en juillet, auraient trouvé pour 11 millions de dépenses « non justifiées », l'essentiel portant sur l'usage privé des jets privés appartenant à Nissan. Les fuites sont tout sauf innocentes. Circule dans les rédactions la liste des invités à la soirée organisée à Versailles pour les quinze ans de l'Alliance, présentée comme une célébration déguisée du soixantième anniversaire de Carlos Ghosn, le 9 mars 2014. Mais le discours, qui n'avait rien de personnel, prononcé ce soir-là par le président de l'Alliance reste inaccessible.

Limité par le mandat aux activités et aux comptes de RNBV, l'audit va connaître des dérapages révélateurs. Entendu en raison de ses responsabilités au sein de la structure de tête de l'Alliance, un cadre de RNBV aura la surprise de se voir questionné sur une des résidences de Carlos Ghosn, dans un pays où il avait travaillé antérieurement. Hors sujet. Devant ses protestations, les auditeurs vont battre en retraite mais il ne recevra jamais les minutes de l'entretien.

Au sein du conseil d'administration, l'audit Mazars va surtout apporter des minutions aux « Munichois » afin d'éliminer ceux qui veulent résister à l'offensive du Vieux Nissan. Dans la ligne de mire, Mouna Sepehri, coupable notamment d'avoir, avec les avocats de Renault, développé un argumentaire, appuyé sur l'accord RAMA II, justifiant une vigoureuse contre-offensive juridique.

Un témoin raconte que Philippe Lagayette s'impatientait au constat que les auditeurs restaient bredouilles dans leur quête d'éléments permettant de mettre en cause personnellement la proche collaboratrice de Carlos Ghosn. Le même témoin évoque un « harcèlement » à travers la conduite de l'audit. Dans cette opération d'épuration, Lagayette, qui s'est prononcé en faveur d'une réduction sous les 40 % de la participation de Renault dans Nissan afin d'« apaiser » les Japonais, est secondé par Pierre Fleuriot, autre membre

éminent de la « caste ». Encore un inspecteur des Finances, ancien secrétaire général de la Commission des opérations de bourse (COB), passé par la banque privée, qui succédera à Lagayette comme administrateur « référent » de Renault, avant de faire son entrée au conseil « rénové » de Nissan en février 2020.

Le diplomate

Pour tenir la ligne de la capitulation, le gouvernement français a choisi, logiquement, un « diplomate ». C'est ainsi que Jean-Dominique Senard aime à se présenter. Ceux qui le connaissent savent l'importance dans sa vie de la figure du père, Jacques Senard, diplomate dont la carrière culminera avec un bref séjour au palais Farnèse à Rome. Il sera interrompu par l'alternance de 1981, François Mitterrand pratiquant, de manière jusque-là inédite en France, l'attribution à des « copains » (en l'occurrence le journaliste Gilles Martinet) de chancelleries prestigieuses, sinon stratégiques.

Comme Carlos Ghosn, comme Thierry Bolloré, Jean-Dominique Senard vient de Michelin. Mais il y est arrivé tardivement, pour l'ultime étape d'une carrière de financier dans l'industrie française (Total, Saint-Gobain, Pechiney). Et surtout, il n'appartient pas à la filière des « ingénieurs » mais à celle de l'Opus Dei, expliquent de bons connaisseurs de la « Manufacture ». En 2005, il est recruté par Édouard Michelin comme directeur financier. La personnalité du nouveau venu s'attire très vite le regard critique du « Commandeur » François Michelin, pour qui, disent des familiers, « le désir de plaire à tout prix ne fait pas partie des qualités d'un chef d'entreprise ». Mais la mort tragique d'Édouard, à 42 ans en mai 2006, va changer la donne.

Michel Rollier, qui succède inopinément à Édouard, appartient à « l'autre famille » du groupe clermontois, celle qui a vécu dans l'ombre des Michelin. Son père François était le cousin germain de « Monsieur François », dont il fut le collaborateur et un co-gérant au sein de la commandite contrôlant le manufacturier. Devenu gérant, Michel Rollier va réformer ce mode de gouvernance peu usité, rendant presque impossible le retour d'un Michelin à la tête du numéro deux mondial du pneumatique, même s'il existait un candidat portant le nom des fondateurs.

C'était sans doute un des objectifs de la manœuvre, à laquelle François Michelin tentera de s'opposer en faisant nommer un deuxième co-gérant, un

ingénieur qui pilotait la recherche de la firme, au côté de Jean-Dominique Senard, protégé de Michel Rollier. Mais Didier Miraton ne résistera pas longtemps au duo de financiers. Son expulsion sans ménagement en 2011 accompagne l'accession de Senard à la position de gérant de la commandite, le premier sans lien avec la famille, Michel Rollier prenant la présidence du conseil d'administration du groupe.

L'anti-Carlos Ghosn

Pourquoi s'intéresser à la personnalité de Jean-Dominique Senard ? Parce que, font observer des anciens de la « Manufacture » qui ont bien connu et pratiqué les deux hommes, il est à beaucoup d'égards l'*« anti-Carlos Ghosn »*. Aristocrate (châtelain de Saint-Rémy-de-Provence par sa mère) élevé dans la banlieue de Paris la plus huppée quand Carlos Ghosn est né à Porto Velho, aux confins de l'Amazonie brésilienne. Héritier alors que le jeune ingénieur venu du Liban a dû son ascension fulgurante chez Michelin à ses seuls mérites. Rompu aux mondanités parisiennes quand Carlos Ghosn les fuyait. Attiré par les jeux de pouvoir (il ambitionnera un temps de présider le Medef, la principale organisation patronale française) quand Carlos Ghosn les ignorait. Décrit comme « émotif » et « égocentrique » quand celui à qui il succède par accident judiciaire à la présidence de Renault est d'abord perçu comme « rationnel et pragmatique ».

Chez Michelin, Jean-Dominique Senard va continuer le travail de modernisation et de rationalisation du groupe lancé par Édouard et poursuivi par Michel Rollier, inévitable après les quarante-sept années de règne de « Monsieur François ». Non sans courage, reconnaissent ceux qui ne l'apprécient guère, mais sans imagination. L'entrée sur le marché indien reste un « boulet ». Les tentatives pour amplifier l'expansion en Chine initiée par François Michelin se révéleront stériles. L'adaptation de l'outil industriel français a certainement manqué d'ambition.

« Il ne comprend pas ce que veut dire *nemawashi* », confiera un jour un membre du conseil d'administration de Renault. En japonais, ce n'est pas un mot, c'est un concept, un processus, une manière de vivre, le chemin vers ce prétendu « consensus à la japonaise » (nous y reviendrons) que Jean-Dominique Senard va adopter comme approche dans ses relations avec les comploteurs de Yokohama. Dans les entreprises nippones, le *nemawashi* est

le plus souvent la manière d'imposer à tous l'idée d'un seul. Et cela fonctionne d'autant mieux que la direction est claire et la volonté forte. Sinon, c'est la protection du conservatisme et la garantie de l'immobilisme.

Lors de la conférence de presse du 12 mars 2019 à Yokohama, Jean-Dominique Senard, flanqué de Hiroto Saikawa et d'Osamu Masuko, le président de Mitsubishi Motors Corporation, annonce une « relance » de l'Alliance, un « nouveau départ », une « nouvelle impulsion », dans le « respect absolu de la culture de nos entreprises, de nos marques ». Pour Hiroto Saikawa, la « nouvelle Alliance » sera un « véritable partenariat sur une base égalitaire », suivant « une approche gagnant/gagnant/gagnant fondée sur le consensus ». Il donne de ce consensus une interprétation très claire : « Cela veut dire que chacune des parties devra être d'accord pour faire quelque chose ou ne pas faire quelque chose. » Et pour que le message soit clair, il ajoute que « récemment, au cours des trois dernières années, nous avons été trop concentrés sur la convergence au détriment des projets ».

Exit la convergence, cette nouvelle étape de l'intégration relancée par Carlos Ghosn à partir de 2012. La « nouvelle Alliance » sera pilotée par un conseil où siégeront les numéros un des trois « partenaires », Thierry Bolloré, Osamu Masuko et Hiroto Saikawa, présidé par Jean-Dominique Senard. Pour le reste, la capitulation de Renault en tant qu'actionnaire majoritaire de Nissan est totale. « M. Senard, explique Saikawa, est prêt à respecter la nouvelle gouvernance de Nissan. »

Cette gouvernance a été fabriquée par un processus évoquant le retour à l'âge d'or de l'« orientation administrative » du METI mais dont l'actionnaire majoritaire de l'entreprise fut tenu à l'écart. Renault a renoncé à la présidence du conseil d'administration de Nissan, Jean-Dominique Senard acceptant de se contenter d'une vice-présidence aux responsabilités non définies. Aux termes de quelques hésitations et ajustements, il y sera coiffé par un président « indépendant », Yasushi Kimura, ancien patron de JXTG Nippon Oil, un acteur secondaire de la scène pétrolière mondiale, par ailleurs membre du conseil du Keidanren, la principale organisation patronale nippone. Et surtout, par le numéro trois dans l'ordre protocolaire, l'« indépendant » Masakazu Toyoda, œil du METI chez Nissan. Cet artisan majeur de l'élimination de Carlos Ghosn aura la haute main sur les nominations.

La cerise sur le gâteau sera l'entrée au conseil de Nissan de Bernard Delmas. Si une hostilité personnelle quasi viscérale à Carlos Ghosn était le

critère de sélection, Jean-Dominique Senard ne pouvait trouver mieux que cet ancien représentant de Michelin au Japon, qui présida longtemps la chambre de commerce franco-japonaise de Tokyo.

À Paris, et tout spécialement à Bercy, le mot d'ordre est désormais : tourner la page Carlos Ghosn. Sur le plan des résultats commerciaux et financiers, les performances en chute libre des composantes de l'Alliance vont s'en charger.

Les échanges qui s'engagent entre Yokohama et Billancourt pour réparer le présent et préparer l'avenir donnent lieu à des décisions curieuses. Selon Thierry Bolloré, « c'est l'État qui a suggéré à Nissan de prendre comme conseil la banque française Rothschild et Cie, ce qui pouvait surprendre compte tenu des liens anciens existant entre cette banque et le président de la République, et de l'implication de l'État dans cette affaire ». Au demeurant, Grégoire Heuzé, associé de cette banque d'affaires, avait participé très activement à la campagne ratée de Bruno Le Maire lors des primaires de la droite pour l'élection présidentielle de 2017.

La résistance à l'apaisement

Dans cette période, en dépit de l'unité de surface, le camp « français » est en fait profondément divisé. D'un côté, les partisans de l'« apaisement », guidés par la raison d'État et la peur panique d'une implosion de l'Alliance. De l'autre, les avocats de la résistance, qui veulent faire respecter les prérogatives de Renault chez Nissan, faire le ménage à Yokohama et reprendre le travail de consolidation de l'Alliance.

À la différence des premiers, qui naviguent à vue, les seconds ont un projet. Élaboré sous la houlette de Thierry Bolloré par la petite équipe de Christopher Cole chez Ardea, avec les avocats de Renault, il reprend les grandes lignes du projet de holding coiffant l'Alliance qui avait les faveurs de Carlos Ghosn. Au Japon, Renault est conseillé par la banque d'affaires SMBC Nikko Securities Inc., dont le vice-président Noriyoshi Suzuki a été présenté au directeur général de Renault par Claudine Pons. Après étude approfondie des valorisations, le projet aboutissait à un équilibre capitalistique presque parfait au sein de l'Alliance entre Renault et Nissan. Il sera de ce fait rebaptisé *goju/goju* (50/50) dans les échanges avec les différents interlocuteurs japonais.

« Nous avions travaillé avec nos avocats dans la ligne des courriers que j'avais envoyés à Saikawa en novembre et décembre, pour protéger les intérêts de Renault et exiger des explications, qui ne viendront jamais, explique Thierry Bolloré. La direction de Nissan autour de Saikawa avait failli à deux niveaux, premièrement en mettant Nissan en difficulté et ensuite, en étant incapable de traiter un éventuel problème de conformité comptable sans provoquer une tragédie. Cette équipe, il fallait la virer.

« Comment le faire sans être piégés par les dispositions du RAMA II ? Il y avait deux possibilités : une assemblée générale extraordinaire, que j'ai demandée mais que le RAMA ne nous permettait plus d'imposer ; ou attendre la réunion annuelle ordinaire des actionnaires après la publication des résultats. Ils ne seraient pas bons, et même catastrophiques, et le remplacement de la direction sortante devenait parfaitement légitime. Nos avocats nous affirmaient qu'avec 50 % des votes lors de cette assemblée générale, nous pouvions emporter le morceau. Et j'avais appelé Dieter Zetsche, le patron de Daimler, pour l'associer à l'opération. »

On oublie trop souvent que le constructeur des Mercedes était un partenaire discret de l'Alliance, en vertu d'un accord de coopération stratégique signé en 2010 et qui accordait à Daimler 3,1 % du capital de Renault comme de Nissan, ces derniers détenant chacun 1,5 % des actions du groupe de Stuttgart. Et Saikawa et ses hommes avaient, depuis le 19 novembre 2018, traité cet actionnaire minoritaire mais prestigieux, avec le même mépris, la même rétention d'informations, le même refus de clarification que celui de Billancourt. Il n'aurait pas été très difficile de trouver les quelques pourcentages permettant à Renault et Daimler d'imposer leurs vues dans l'assemblée générale.

« L'idée, poursuit Thierry Bolloré, était d'avoir présents dans la salle un nouveau conseil d'administration au grand complet et un comité exécutif prêt à se mettre au travail. Nous prenions la parole pour affirmer notre désaccord avec la direction en place et faire voter les actionnaires en séance sur l'élection d'un nouveau conseil et la désignation d'un nouveau comité exécutif. Ce n'était pas sans risque mais juridiquement bordé. J'ai présenté cette option au conseil de Renault à deux reprises, en janvier puis de nouveau après l'arrivée de Senard. »

Les « Munichois » à la manœuvre

Mais chez les « Munichois », on voyait les choses différemment. « En tant que diplomate, Senard s’imaginait qu’il allait faire changer d’état d’esprit des gens qui venaient de se comporter comme à Pearl Harbor, et s’en faire des alliés. J’étais partisan de la manière forte, parce que vous ne pouvez pas faire avancer l’Alliance, comme Carlos Ghosn en avait l’ambition, avec des gens qui fondamentalement lui étaient hostiles. Mais ce conseil, qui manquait singulièrement de détermination, n’a pas voulu en entendre parler, avec Lagayette comme avec Senard. Cette approche était jugée trop agressive, impossible avec les Japonais. J’ai eu ce débat avec l’APE et le ministre, qui s’inquiétaient de la réaction possible du gouvernement japonais. À quoi j’ai répondu : “L’État japonais n’est pas homogène.”

« Même chez les politiques japonais classés comme nationalistes, nous avions des interlocuteurs que le projet *goju/goju*, une holding dotée d’un conseil d’administration unique et d’une seule direction, séduisait. Les échanges de documents et de courriels en témoignent. Nous avions en face de nous des gens, directement liés à Shinzo Abe, qui ont toujours été loyaux et qui ont fait ce à quoi ils s’étaient engagés, y compris le changement à la tête du METI. » En septembre 2019, Hiroshige Seko, en place pendant la préparation et l’exécution du coup d’État visant Carlos Ghosn, était remplacé, sans motif apparent, par Isshu Sugawara.

À la fin de ce mois de septembre, une nouvelle fenêtre de tir, la troisième et dernière, s’est ouverte, avec la révocation et le départ annoncé de Hiroto Saikawa de la direction générale de Nissan, qui offre une occasion à l'actionnaire majoritaire de rebattre les cartes. « Tout début octobre, nous avons eu une longue séance de travail à Tokyo, avec l’équipe de SMBC Nikko, y compris Suzuki-san, qui venait de prendre sa retraite mais avait aussitôt créé son entreprise de conseil. C'est un ami d'enfance d'Abe. Et un ami très proche également d'Isao Iijima, le conseiller spécial du Premier ministre, qui était associé à ces travaux. Leur message était sans ambiguïté : “Il faut y aller et frapper fort.” À la fin de la réunion, Suzuki m'a dit : “Le Premier ministre souhaite vous inviter à dîner, avec M. Senard, dès que Ashwani Gupta aura été nommé à la tête de Nissan. Et M. Abe souhaiterait aussi faire une partie de golf avec vous.”»

José Munoz évincé, Ashwani Gupta, que Carlos Ghosn avait appelé à ses côtés pour redresser Mitsubishi Motors, était de toute évidence le meilleur candidat pour tirer Nissan de l’ornière où l’avait conduit Saikawa. « Le

conseil d'administration de Nissan du 8 octobre 2019 était l'occasion, en exigeant la publication de la liste de tous les responsables de Nissan compromis par l'enquête de Christina Murray, de faire place nette à la tête du constructeur japonais, explique Thierry Bolloré. Un conseil extraordinaire, à la fin du mois d'octobre, aurait tranché sur les candidatures, ce qui aurait permis de porter Ashwani Gupta à la direction générale. Je m'étais mis d'accord avec Ashwani sur l'équipe de dix cadres de Renault dont nous aurions besoin pour remplacer ceux qui allaient être écartés. Et dans la foulée, nous procédions à la mise en place de la holding coiffant l'Alliance. Tout cela avait été arrêté en accord avec Jean-Dominique Senard. »

Mais le « diplomate » Senard va en décider autrement. « En comité de nomination, avant la réunion du conseil, avec les gens qui, si j'ai bien compris, continuent à tirer les ficelles chez Nissan jusqu'à aujourd'hui, ils se sont mis d'accord sur la solution du triumvirat, reprend Thierry Bolloré. Gupta sera donc chapeauté par Makoto Uchida, nommé directeur général, et flanqué de Jun Seki, directeur adjoint des opérations. "En sortant de la réunion, Senard m'a lancé triomphalement : 'J'ai gagné.' Ce qu'il avait gagné, c'était mon départ, au terme d'un compromis qui transformait Ashwani en caution d'un rapport de force inchangé. Il est clair désormais que Senard a joué un double jeu, acceptant en apparence la stratégie, y compris la création de la holding, mais en sabotant son application, en accord avec ses opposants les plus farouches. Le prix de cette trahison, c'était mon départ. Et ce qui était visé à travers moi, c'était évidemment la poursuite de la stratégie de Carlos Ghosn." »

À Paris, en effet, les couteaux sont tirés et ce conseil d'administration crucial de Nissan, qui aurait encore pu changer le cours des choses, sera le dernier acte de Thierry Bolloré comme directeur général de Renault.

Une démocratie de basse intensité

La fin de l'histoire n'est pas écrite et il est trop tôt pour faire le bilan complet de l'« apaisement », pour l'Alliance et pour Renault. Et même pour Nissan. Une chose est acquise : la « diplomatie » de Jean-Dominique Senard, qui va mettre Nissan devant le fait accompli d'une fusion « entre égaux » mal négociée entre Renault et Fiat-Chrysler Automotive (FCA), va provoquer le raidissement des dirigeants nippons à Yokohama, renvoyant John Elkann, le

gérant de l'empire Agnelli, dans les bras de Carlos Tavares, patron de PSA Peugeot-Citroën. Dans cet épisode, Elkann aurait mesuré le poids de l'État français dans le processus de décision à Billancourt. De quoi prendre la fuite, en effet.

« Ce qui est frappant dans cette affaire, constate Thierry Bolloré, c'est le silence des autres actionnaires et la passivité des administrateurs indépendants. Les gens sont tétonisés parce qu'ils savent qui décide de quoi en France et comprennent que l'on ne peut pas s'opposer à l'État et à son chef qui tranche sur tout. La parole n'est plus libre, et c'est en ce sens que cette affaire dépasse de beaucoup le seul cas de Renault et de l'Alliance. »

Le visiteur étranger d'Emmanuel Moulin en décembre 2018 se plaît à rêver : « Dans un pays démocratique, cette gestion de l'affaire par l'État aurait fait sauter un gouvernement, ou en tout cas l'aurait mis en difficulté. » Car si la démocratie japonaise laisse beaucoup à désirer, celle qui se pratique en France est également de basse intensité. Une monarchie présidentielle où le Parlement n'est guère plus qu'une chambre d'enregistrement. Quand fut mis en cause, avec Renault, le sort d'un des plus grands groupes industriels français, de ses 50 000 salariés en France, les élus des deux assemblées, députés et sénateurs, étaient très occupés par l'« affaire Benalla », un vulgaire fait divers que certains voulaient transformer en affaire d'État. Deux commissions d'enquête parlementaires se pencheront sur ce grave sujet. Et en ce qui concerne l'opération politico-judiciaire réussie de « re-japonisation » de Nissan ? Pas même une audition du ministre de l'Économie et des Finances.

CHAPITRE SIX

Deux visions de l'Alliance

Le 27 mars 2001, l'Alliance avait deux ans. Pour célébrer cet anniversaire, la Fondation d'entreprise Renault organise à Tokyo un colloque sur la rencontre des cultures. Les cultures d'entreprise, mais aussi les cultures nationales des deux pays associés dans cette aventure industrielle unique, sans équivalent ni précédent. Voulue par Louis Schweitzer, cette fondation doit financer une petite déclinaison franco-japonaise du célèbre programme Erasmus qui permet chaque année à des milliers d'étudiants européens de passer une année universitaire dans un autre pays de l'Union européenne. Création de Jacques Delors, qui présida l'exécutif bruxellois de 1985 à 1995, Erasmus est souvent cité en exemple de ce que la construction européenne peut produire de meilleur.

Dans son discours, le président-directeur général de Renault affirme qu'avec l'Alliance, « il ne s'agissait pas d'une fusion ou d'une acquisition, mais de la création d'un groupe binational franco-japonais, avec une stratégie commune de croissance rentable dans le respect mutuel des cultures d'entreprise et de l'identité nationale de nos deux groupes ». Il évoque les liens tissés entre la France et le Japon depuis les débuts de l'ère Meiji, y compris dans le domaine industriel. Il souligne que Louis Renault, le fondateur du constructeur français, avait créé une filiale au Japon en 1908 et ne manque pas de citer un texte prophétique de Paul Claudel, dans lequel le diplomate et dramaturge, ambassadeur de France au Japon, appelait de ses vœux, en 1926, « une alliance de Renault avec une société japonaise ». Et de

rappeler qu'un accord entre Renault et Hino Diesel (devenu un constructeur de camions intégré plus tard à l'empire Toyota) avait permis l'assemblage de quelque 50 000 4 CV et autres modèles du constructeur français au Japon entre 1953 et 1957.

« Pour créer avec succès ce groupe binational, il faut parvenir à une véritable alliance des cultures, affirme le patron de Renault. Une alliance fondée sur la connaissance et la compréhension entre ces deux cultures fortes que sont la culture japonaise et la culture française. » Il ne s'agira pas de « franciser » Nissan ou de « nipponiser » Renault, mais de créer « une plate-forme commune de compréhension et de respect de nos valeurs françaises et japonaises ». « Pour se déployer avec force sur le long terme en conservant son originalité, notre projet doit s'appuyer sur les liens toujours plus étroits que nous nous attacherons à tisser entre nos deux entreprises et entre nos deux pays. » Chez l'ancien haut fonctionnaire français, qui devait revenir à l'action publique après une longue parenthèse chez Renault, le projet industriel se décline aussi sur le plan politique. Pour résumer, l'objectif c'est un groupe franco-japonais, un peu plus français que japonais tout de même, embrassant la mondialisation, comme l'ont fait des « multinationales » de l'automobile à souche unique, comme Volkswagen ou Toyota. « Global Motors » se voulait d'une nature différente.

Différend Schweitzer/Ghosn

« Il y avait deux conceptions de l'Alliance, explique Carlos Ghosn. La conception que l'on pourrait appeler schweitzerienne d'une Alliance dominée par Renault, *de jure* et *de facto*, l'État français étant présent comme garant de l'intérêt national français. » Sur ce dernier point, Louis Schweitzer n'a en effet jamais changé d'avis. Au printemps 2017, quand il occupait en l'hôtel de Cassini à la gloire un peu défraîchie le poste de commissaire général à l'investissement, il affirmait encore à Philippe Riès que si « l'État français sortait du capital de Renault, les Japonais prendraient très vite le contrôle de l'Alliance ». Le 31 octobre 2002, à Tokyo, il tenait le même discours au même interlocuteur : « Comment Renault peut-il rester français si l'État se désengage ? C'est un sujet de réflexion. » Et d'ajouter : « Le discours qui est apparu, en France comme ailleurs, n'était pas tellement la prise de contrôle par un tiers, que le retournement de l'équilibre de l'Alliance. » Mais,

continuait le patron de Renault, l'accord initial, mis à jour en février 2002 quand le Français a porté sa participation au capital du Japonais de 36,8 à 44,4 % (ramenés plus tard à 43,4 %), fait que « l'idée d'un retournement de l'équilibre de l'Alliance me paraît à peu près impossible ».

« J'étais opposé à cette vision, reprend Carlos Ghosn. Elle ne pouvait pas fonctionner dans la réalité. C'était la garantie d'une catastrophe, l'assurance que l'Alliance ne pourrait pas survivre. La seule façon qu'elle puisse progresser, c'était, à mon avis, qu'elle soit clairement globale, avec des influences française et japonaise à l'évidence, mais où chacun serait à sa place. Pas de rapports de force, pas de domination de l'un sur l'autre, ou sur les autres. Et c'est comme cela que j'ai obtenu que soit gérée l'Alliance, pendant les six premières années. En dépit de l'écart dans les prises de participation croisées, il n'y a jamais eu de griefs ou d'amertume. Je ne laissais pas Renault interférer dans la conduite de Nissan, ni l'inverse. Les entreprises conservaient leur autonomie. Le baromètre, c'était la performance.

« L'Alliance est là avant tout pour faciliter les synergies au sein de l'ensemble, mais c'est une entité neutre. Ni française ni japonaise. Qui permet à ses différentes composantes de se développer. Une entreprise française comme Renault, des sociétés japonaises comme Nissan ou Mitsubishi. Mais aussi une entreprise russe comme AvtoVAZ ou chinoise comme Dongfeng. C'est du gagnant/gagnant. Tant que nous tenons cette ligne, il n'y aura pas de conflits. Vouloir exercer une domination française, c'était *ipso facto* transformer les Japonais en citoyens de deuxième classe, ce qu'ils auraient eu du mal à admettre même quand ils étaient en difficulté, et devenait inacceptable à partir du moment où Nissan devenait le plus gros pourvoyeur des profits de l'ensemble. C'était aussi simple que ça.

« L'État français, poursuit Carlos Ghosn, avait volontiers tendance à lancer des cocoricos, à brandir le drapeau, dans l'idée, évidemment, d'en tirer avantage auprès de l'opinion publique française. » De fait, « nous avons fait ça au drapeau », confiait en 1999 Jean Lemierre, directeur du Trésor et autre figure archétypale de la haute fonction publique française. Carlos Ghosn reprend : « Je leur ai dit : "Vous vous conduisez comme ça, et vous allez tuer l'Alliance. Les Japonais n'accepteront jamais une situation qui les conduirait à estimer céder une partie de leur souveraineté à un groupe français. Jamais."

« La conception de l'Alliance est en fait très simple : des entités nationales

fortes, qui conservent leurs caractéristiques et je dirais même leur fierté nationale. L’Alliance est là pour favoriser la coordination entre les composantes, encourager les synergies, de manière à ce que chacune se renforce. C’est le chapeau d’un ensemble global, dont les entités préservent un héritage culturel, une histoire, des attaches nationales fortes. Cette vision large de l’Alliance n’était pas partagée par Louis Schweitzer et encore moins par l’État français. D’où les critiques plus ou moins ouvertes me reprochant de ne pas défendre les intérêts français. Ce qui était faux, parce que j’étais convaincu que si on ne respectait pas cette vision, l’Alliance allait droit dans le mur. Où était l’intérêt de la France ? »

Le pari de 1999

Les conditions de la naissance de l’Alliance en mars 1999 sont assez connues (et exposées en détail dans *Citoyen du monde*) pour qu’on se contente de n’y revenir que rapidement. En novembre 1998, l’annonce de la « fusion entre égaux » du groupe allemand Daimler et de l’américain Chrysler, le plus petit des *Big Three* de Detroit, secoue l’industrie automobile mondiale. Dix ans après la chute du mur de Berlin, la globalisation est devenue un horizon incontournable et la course à la taille critique (à l’époque, au moins 4 millions de véhicules assemblés par an) un impératif catégorique.

En juillet 1999, Louis Schweitzer remarquait que « l’affaire Daimler-Chrysler a aidé parce qu’il fallait réunir deux facteurs pour que toute la direction de Renault soit favorable au projet. Un, le sentiment que ne rien faire n’était pas une issue. Si nous réussissions le projet Nissan, l’avenir de Renault était assuré. En cas d’échec, nous deviendrions une filiale de Daimler-Chrysler. Deux, si nous ne faisions rien, un jour ou l’autre l’État français vendrait sa participation de 44 % au capital de Renault, qui deviendrait une filiale de Daimler-Chrysler ».

L’ironie de l’affaire, on s’en souvient, c’est que le retrait du nouveau géant germano-américain de la compétition pour venir au secours de Nissan va laisser seul en lice le groupe de Billancourt, « plus petit, moins riche, mais plus sympa, dixit Schweitzer. Entrer dans le groupe Ford ou dans Daimler-Chrysler, c’est beaucoup moins humiliant que d’être sauvé par Renault ». Par contre, diront les « Renault » aux « Nissan », « alors que Daimler-Chrysler vous propose d’être sa colonie régionale, nous vous offrons un avenir ».

Toutefois, « il y a eu dans la presse des analyses complètement fausses, consistant à dire que Renault serait plus gentil que Daimler. En fait, comme nous avons moins d'argent, nous sommes nécessairement plus rigoureux dans le plan de redressement ».

Deuxième chance, la conjoncture boursière. Même dix ans après l'explosion de la gigantesque bulle spéculative qui va précipiter le Japon dans les « décennies perdues », les multiples de la bourse de Tokyo continuent à favoriser les entreprises nippones par rapport à leurs concurrentes françaises. Mais, souligne Louis Schweitzer, « la valeur en bourse de Nissan a été inférieure à celle de Renault de mars 1998 à mars 1999. Il y a eu une année pendant laquelle nous pouvions nous offrir Nissan, pas un mois de plus ».

Troisième facteur, la dimension humaine. D'abord collective. « Pour beaucoup de gens chez Renault, il y avait le fait d'être inconsolables de l'échec avec Volvo et de vouloir vivre une nouvelle aventure. Parce que c'est bien de gagner de l'argent, mais un grand projet, c'est autre chose. Nissan, c'était à l'évidence un grand projet. » Ensuite, surtout, l'équation individuelle. « Pour dire les choses simplement, je n'aurais pas eu Carlos Ghosn, je ne l'aurais pas fait », confiait Louis Schweitzer en juillet 1999. En septembre 1998, quand il est question que Renault demande le poste de directeur des opérations de Nissan dans le cadre de l'Alliance, il dira à son numéro deux : « De deux choses l'une, ou vous partez pour le Japon, ou je trouve un prétexte quelconque pour faire capoter l'opération. » « Notre analyse était que Nissan souffrait d'un problème de management, une entreprise fondamentalement saine mais très mal gérée. Mais on ne redresse pas une entreprise de l'extérieur. Il fallait donc un manager extraordinaire, mais qui soit aussi capable d'entraîner les gens de Nissan. Par l'intermédiaire d'un chasseur de tête, nous avions tiré par miracle un numéro de premier ordre. »

Sur la ligne de départ, en mars 1999, l'écart de volume de production et de chiffre d'affaires qui sépare Nissan de Renault n'est pas très important. Le français gagne de l'argent quand le japonais est au bord de la faillite. Mais ce dernier est présent sur le marché nord-américain, le plus rentable au monde, et bénéficie de l'avance prise par l'industrie automobile japonaise dans les process industriels, la qualité de fabrication, la robotisation des usines. Renault peut mettre en avant sa créativité, qui lui fait introduire en Europe, sa place forte, différentes déclinaisons du concept « monospace », du plus gros,

Espace, au plus petit, Twingo.

Nissan dispose d'un capital technologique de premier ordre, notamment dans les motorisations à essence, mais s'épuise depuis des années à singer Toyota, le leader nippon. Trop de modèles, trop de plates-formes, trop de moteurs. Trop de fournisseurs et trop de concessionnaires. Sur les 42 modèles que le numéro deux japonais propose à ses clients en 1999, 39 perdent de l'argent. Sa part du marché japonais est sur une pente déclinante depuis pas moins de vingt-six ans. Au cours des douze exercices financiers précédents, Nissan a affiché onze fois un résultat négatif. L'entreprise croule sous le poids d'un endettement supérieur à 2 000 milliards de yens, soit près de 18 milliards de dollars à l'époque.

Ils sont fous, ces Gaulois

Lors du dévoilement de l'Alliance le 27 mars 1999 à Tokyo, le scepticisme est général. *Business Week*, une des bibles du monde des affaires aux États-Unis, estime que Renault mettra au moins dix ans à toucher les bénéfices de son investissement. La majorité de la presse française n'est pas en reste, même si la fibre chauvine est titillée par cette aventure d'Astérix dans l'univers industriel. Le consensus quasi unanime, rappellera plus tard Carlos Ghosn, était que « deux mules ne font pas un cheval ». Bob Lutz, fort en gueule de Detroit alors vice-président de General Motors, estime que Renault aurait aussi bien fait de fourrer dans un conteneur les 5 milliards d'euros investis chez Nissan et de le couler au milieu de l'Atlantique.

Surprise, en 2001, *Time Magazine* sacré Carlos Ghosn meilleur directeur général sur la planète et *Automotive News*, la référence mondiale de la presse spécialisée, en fait son dirigeant de l'année. Bob Lutz avale son chapeau en avouant que dans sa prédiction funeste, il avait compté sans Carlos Ghosn. Le reste, selon la formule consacrée, appartient à l'Histoire et nous y reviendrons. Quels sont les effets de cette réussite spectaculaire du Nissan Revival Plan ?

Au Japon, en premier lieu. Autrement plus intéressant que le culte de la personnalité créé autour de Carlos Ghosn par une certaine presse japonaise, la même qui participera vingt ans plus tard à la curée visant le prisonnier de Kosuge, serait de mesurer l'impact de cette prouesse sur un pays dont le modèle économique est alors à la dérive. Davantage qu'aux rapports de force

au sein de l’Alliance, obsession si française, le Japon, à travers ses faiseurs d’opinion, semble s’être préoccupé des enseignements que le gouvernement et les entreprises japonaises pourraient tirer du retournement d’une rapidité inattendue de la situation de Nissan. Plus significatifs que le manga dont s’ébaubira la presse étrangère, sont les dizaines de livres de management publiés au Japon pour décrypter cette expérience unique. Et l’adoption, par le monde des affaires nippon, de certaines des ruptures imposées chez Nissan par Carlos Ghosn, par exemple le démantèlement du *keiretsu*, ce salmigondis de participations croisées et de relations d’affaires sans signification stratégique qui plombait l’entreprise au lieu de la protéger.

« Quand je suis arrivé au Japon en 1999, rappelle Carlos Ghosn, la tendance était plutôt à l’ouverture vers le monde. Le Premier ministre Koizumi voulait sincèrement réformer le pays. » Petit-fils, fils et père d’élus au Parlement, dans un pays où la politique est devenue une affaire héréditaire jusqu’à la caricature, Junichiro Koizumi n’avait pas vraiment le profil d’un révolutionnaire. Pourtant, le slogan qui le portera au pouvoir en 2001, avec l’appui de la base du PLD appelée à se prononcer pour la première fois sur le choix de son président (brisant le monopole du groupe parlementaire), était rien de moins que : « Changer le PLD, changer le Japon. » Il promettait même de « détruire mon parti si mon parti veut détruire mes réformes ».

En fin de compte, en dépit de son immense popularité, Koizumi, surnommé « Cœur de lion » pour sa coupe de cheveux peu conventionnelle, ne détruira pas le PLD et ses ambitions réformatrices se heurteront aux puissants intérêts en place inspirant la politique des clans conservateurs. Mais avec son ministre de l’Économie venu des milieux universitaires, l’économiste Heizo Takenaka, il imposera enfin, dix ans après l’éclatement de la bulle financière et immobilière, la purge d’un système bancaire qu’une économie nippone anémie traînait comme un boulet.

L’exemple donné au Japon

« Regardez ce que M. Ghosn a fait chez Nissan », lançait Koizumi aux journalistes en avril 2001, en pleine campagne pour prendre la tête du PLD et donc celle du gouvernement. Et devenu Premier ministre, il confiera au patron de Nissan la seule fonction politique que ce dernier ait jamais acceptée, la participation à une commission temporaire chargée de

promouvoir les « réformes structurelles » dont il avait fait son cheval de bataille.

« Je me méfie toujours des généralisations. Je ne pense pas qu'il y ait une France, il y a des France. Il n'y a pas un Japon mais des Japon, dit Carlos Ghosn. Il existe en France une tendance ouvertement protectionniste, pour ne pas dire nationaliste, qui rêve de rester au chaud à l'abri des murailles. Mais aussi des Français, nombreux, qui sont parfaitement à l'aise dans la mondialisation. C'est un peu la même chose au Japon : des Japonais ouverts au monde et une frange très nationaliste. Puis, il y a des tendances. Une différence, c'est que la France appartient à un continent, l'Europe, qui lui procure, depuis trois quarts de siècle, un environnement pacifique et coopératif. Alors que le Japon est un archipel, dans un environnement régional difficile, et même hostile. Ou qu'ils ont eux-mêmes contribué, dans le passé, à rendre hostile.

« Je ne pense pas que les gens soient tombés amoureux de l'Alliance mais ils lui reconnaissaient beaucoup de mérites. Surtout une Alliance dans laquelle il n'y a pas de domination d'une partie sur l'autre, pas de citoyens de différentes catégories, mais basée sur la performance et sur l'entraide, afin de tirer avantage des économies d'échelle. C'est une construction très rationnelle, un mariage de raison. Ma conception de l'Alliance était très rationnelle.

« Rien à voir avec un quelconque nationalisme, à l'évidence. La globalisation, c'est quelque chose de rationnel alors que le nationalisme relève de l'émotionnel. Nous avons les deux globes du cerveau qui s'affrontent. D'un côté, la nation, le village, la tribu, l'appartenance ethnique, la religion, etc. Et de l'autre côté, la constatation qu'il existe désormais un marché planétaire, que rien ne peut s'y accomplir sans coopération. C'est tout. J'ai toujours joué la carte de la rationalité, jamais celle de l'émotion. Il ne faut pas qu'il y ait des vainqueurs et des vaincus, des citoyens de première et de deuxième classe. Chacun est dans son entreprise, avec ses marques, mais nous sommes plus forts si nous travaillons ensemble. C'est simple. Je savais que tout franchissement de ligne par rapport à cette règle conduirait à terme au désastre. C'est ce qui s'est passé à partir du printemps 2018.

« Quand Saikawa, au soir de mon arrestation, rend hommage à la vieille direction de Nissan, celle d'avant l'Alliance, il exprime un point de vue qui a très certainement toujours existé au Japon, sans se manifester publiquement :

“Nous n’avons pas ou plus besoin de ces types venus de l’extérieur.” Mais il s’agit de la direction qui avait conduit Nissan à la catastrophe. Le message qu’il envoie, c’est que la performance importe peu. Que ce qui compte avant tout, c’est l’appartenance. Alors que si nous sommes arrivés au Japon, c’est bien parce que la situation de Nissan en 1999 était à ce point intenable qu’ils se sont assis sur leur orgueil national pour nous appeler à la rescoussse. Une fois le travail accompli, la tentation est forte de revenir à l’idée que l’on est quand même mieux entre soi. Ce qui est absurde. Toyota est au contraire en train d’encourager l’entrée de cadres étrangers dans le groupe. Il n’y a pas que Didier Leroy, cet ancien de Renault qui en est devenu le numéro deux. Le repli sur soi est toujours une régression. Le discours de Saikawa apporte une preuve supplémentaire de l’influence exercée par certains milieux gouvernementaux japonais. Ce n’est pas un comportement d’industriel. »

L’« industrie du Japon »

C’est la performance, au sens large, qui pendant dix-huit ans, aura permis de contrôler la pression nationaliste au sein de Nissan, dans les milieux d’affaires et dans les cercles gouvernementaux japonais. Si le groupe fondé par Yoshisuke Ayukawa, descendant du clan féodal Choshu, n’a commencé à fabriquer des automobiles, sous la marque Datsun, qu’au début des années 30, il a des racines familiales, comme nombre des plus prestigieux *zaibatsu* (conglomérats), qui renvoient au Japon d’avant la révolution de Meiji.

Mais Ayukawa apporte un regard nouveau sur l’industrialisation du Japon et ne craint pas de s’engager dans l’automobile, cette industrie nouvelle où le pays part d’une page blanche. Dans son livre classique sur la rivalité nippo-américaine dans l’industrie automobile, *The Reckoning* (1986), David Halberstam le décrit comme « Henry Ford pour une part, Alfred P. Sloan pour une autre part, il avait les connexions, le talent et la conscience des possibilités offertes par l’époque ». Le fondateur de Ford et celui de GM, on imagine difficilement références plus flatteuses.

Comme entrepreneur et homme politique, Ayukawa fut une des figures de la reconstruction du pays après la défaite de 1945. Élu au Sénat, la chambre haute du système bicaméral établi par la Constitution dictée par l’occupant américain, il occupa le poste de « conseiller économique suprême » dans le

gouvernement de Nobosuke Kishi (1957-1960), le grand-père maternel de Shinzo Abe. L'obsession d'Abe depuis son retour au pouvoir en 2012 était de réussir là où son grand-père avait échoué, réformer une Constitution jugée beaucoup trop pacifiste dans les milieux nationalistes nippons.

Mais les destins de Nissan et de Kishi, le Premier ministre qui imposa en 1960 la révision du Pacte de sécurité nippo-américain, s'étaient déjà croisés au Manchoukuo, État fantoche établi en Mandchourie occupée par le gouvernement militariste nippon. Le jeune Kishi était l'administrateur civil chargé par les généraux d'industrialiser ce territoire, tâche pour laquelle il va s'appuyer sur Ayukawa. Nissan, littéralement l'*« industrie du Japon »*, devint en effet la force motrice de la Compagnie de développement de l'industrie lourde de Mandchourie, *« Manshū Jukōgyō Kaihatsu Yoko »*. Ministre dans le gouvernement du général Hideki Tojo, Kishi sera étiqueté criminel de guerre de classe A par l'occupant américain et détenu à Sugamo, la prison centrale de Tokyo qui sera remplacée par Kosuge. Ayukawa passera quant à lui 21 mois en prison ; il sera libéré sans être condamné, mais interdit de toute charge publique ou fonction managériale, jusqu'en 1951.

Autant dire qu'en termes de patrimoine industriel et de pesanteur historique, Nissan, aux yeux des Japonais, vaut largement Renault aux yeux des Français. On imagine sans peine ce qu'aurait été la réaction de l'Hexagone si la *« forteresse ouvrière »* était passée sous le contrôle d'un ancien *zaibatsu*, dans un pays où le yaourt avait été érigé en secteur stratégique lorsque la menace d'une prise de contrôle étrangère pesait sur le groupe Danone. Cette réflexion ne semble pas avoir effleuré l'esprit de la nomenklatura d'État française.

La recherche d'un meilleur équilibre

Pourtant, dès les premiers pas de l'Alliance, il était clair que le contrôle d'un fleuron industriel du Japon par un groupe dont l'actionnaire majoritaire, puis *« de référence »*, était un État souverain étranger, ne pouvait aller de soi. C'est bien pourquoi l'accord initial prévoyait que dès que sa situation financière le permettrait, le constructeur nippon entrerait à son tour au capital de son partenaire français. *« Il y a eu un gentlemen agreement entre Schweitzer et Hanawa »*, le président de Nissan, rappelle Dominique Thormann. Venu de Renault Credit International (RCI), la très active

structure financière du groupe, Dominique Thormann avait rejoint les « Renault » sélectionnés par Carlos Ghosn en 1999 pour l'accompagner au Japon dans la mission de redressement de Nissan. Il consacrera la première décennie du nouveau siècle à cette tâche, successivement au Japon, aux États-Unis et en Europe, avant de revenir chez Renault en 2009, et de succéder en 2010 à Thierry Moulouquet, un membre du « commando » des origines, à la direction financière du constructeur français.

De fait, au printemps 2002, au moment où Renault exerce les *warrants* qui lui permettent de porter à 44,4 % sa participation dans Nissan, l'entreprise japonaise acquiert en deux temps 15 % du capital du constructeur français. La renaissance de Nissan a été si rapide et spectaculaire que l'action s'envole, passant de 400 yens au moment de la conclusion de l'Alliance, à quelque 800 yens. Les investisseurs et actionnaires minoritaires pressent Renault de lever ces options l'autorisant à se renforcer dans Nissan au prix de l'action en mars 1999.

Mais dans l'autre sens, l'opération est subordonnée à l'agrément des autorités boursières françaises. « À Paris, comme d'ailleurs à la Commission européenne à Bruxelles, on considérait Nissan comme une filiale de Renault, se souvient Dominique Thormann. Le raisonnement était que la participation supérieure à 40 % donnait *de facto* à Renault le contrôle de l'assemblée générale de Nissan puisque même au Japon, il est exceptionnel que plus de 80 % des actionnaires y soient présents ou représentés. La Commission des opérations de bourse (qui deviendra l'Autorité des marchés financiers en 2003) a donc conclu que l'entrée de Nissan au capital de Renault aboutissait à créer une boucle d'autocontrôle entre une maison mère et sa filiale. »

Verdict : les actions de Renault détenues par Nissan seront privées de droit de vote. « Le jugement de la COB a été communiqué avec retard à Nissan et la nouvelle n'a pas été bien reçue à Tokyo », explique-t-il. Pas bien reçue non plus par les investisseurs institutionnels et les analystes financiers qui ne comprendront jamais comment Nissan pouvait justifier une telle immobilisation d'argent sans contrepartie en termes d'influence. « Ils nous reprochaient une attitude contradictoire. D'un côté, nous procédions au Japon au démantèlement du *keiretsu* de Nissan en cédant des centaines de participations croisées stériles, ce qui leur plaisait beaucoup. Mais de l'autre, nous en prenions une dans Renault, ce qu'ils n'aimaient pas du tout. Mais il fallait respecter l'engagement pris en 1999 et saluer la renaissance de

Nissan. »

L'État français, ou comment s'en débarrasser

L'autre *gentlemen agreement* destiné à faciliter la formation de l'Alliance prévoyait la réduction de la présence de l'État français au capital de Renault. Quand l'Alliance est annoncée, en mars 1999, l'État français est encore actionnaire de l'ex-Régie à hauteur de 44,4 % – à la décimale près ce que sera, au plus haut, la participation de Renault dans Nissan. En 1945, la Société anonyme des usines Renault (SAUR) avait été nationalisée à 100 %, officiellement pour punir le fondateur Louis Renault d'avoir collaboré avec l'occupant nazi. En 1990, la RNUR change de statut pour devenir une société anonyme à capitaux publics. C'est ce qui permettra au suédois Volvo d'acquérir 20 % du capital.

En 1994, alors que le gouvernement d'Édouard Balladur procède au galop à un vaste programme de dénationalisation des entreprises et institutions financières passées sous contrôle de l'État à la Libération ou après l'arrivée de la gauche au pouvoir en mai 1981, il oppose un refus partiel à l'acte hautement symbolique que constituerait la privatisation totale de Renault. La participation de l'État est ramenée de 79,2 à 51 %.

Comme Philippe Riès le relève alors dans le *Wall Street Journal*, « la forteresse ouvrière se mue en paradis des actionnaires » : 70 % des quelque 75 000 salariés du groupe en France votent avec leur portefeuille en souscrivant les actions offertes à des conditions préférentielles. Ils n'avaient été que quelques centaines à manifester contre la privatisation place Nationale, haut lieu des luttes ouvrières, à l'appel du Parti communiste français et de la CGT, le syndicat présent en force à Billancourt.

En 1995, l'État passe enfin sous la barre des 50 %, en cédant un peu moins de 6 % du capital. Venu de l'industrie, le ministre de l'Économie Francis Mer procède en 2002 à une nouvelle étape de retrait, qui réduira la présence de l'État à 25 % des parts, assortie toutefois d'une minorité de blocage avec 30,48 % des droits de vote. En 2003, elle tombe finalement à 15 %, pour ne plus bouger. « Ils ont tenu parole, relève Dominique Thormann. La question est de savoir pourquoi l'État français n'a jamais voulu aller plus loin et sortir complètement. »

Or, cette présence de l'État, résiduelle mais encombrante, va peser lourdement sur le destin capitaliste de l'Alliance et semer, à partir de 2015, les germes de la crise. « Ce n'est pas faute de les avoir avertis », se souvient Dominique Thormann. Et d'avoir cherché, des années durant, une échappatoire. Une ultime tentative sera faite en 2007, consistant à réduire la participation de Renault en dessous de 40 % afin de faire tomber l'objection de la COB sur l'autocontrôle et de pouvoir rendre aux actions Renault détenues par Nissan les droits de vote qui y sont normalement attachés. Mais l'AMF ne se laissera pas convaincre puis la grande crise financière, qui éclate au grand jour en septembre 2008 avec la faillite de Lehman Brothers, renverra le projet aux calendes grecques.

Loin d'être anecdotique, cette question de la structure capitaliste avait en réalité un caractère existentiel pour l'Alliance. À long terme, bien sûr, en prévision du jour où, inévitablement, celui qui en était le bâtisseur et le garant quitterait la scène automobile mondiale. Mais aussi pour permettre de saisir plus facilement les opportunités d'expansion qui se présentaient régulièrement.

« Dr. Courtis »

Au début des années 2000, existait à Tokyo, proche du lycée français avant qu'il ne déménage, un restaurant de cuisine française que son chef japonais avait appelé *La Tâche*, du nom de ce vignoble bourguignon de la parcelle agricole la plus chère de la planète, la Romanée-Conti. C'est à cette table, excellente mais modeste, qu'une première rencontre avait été organisée entre Thierry Moulouquet, directeur financier et membre du comité exécutif de Nissan, et Kenneth Courtis.

Canadien de langue anglaise, « Dr. Courtis », comme on le connaît en Asie depuis quatre décennies, est passé par l'INSEAD et Sciences-Po (pour son doctorat) avant d'atterrir à Tokyo au début des années 80, quand l'essor de l'économie nippone paraissait irrésistible. Ce rêve de suprématie mondiale s'envole avec l'éclatement en 1990 d'une des bulles spéculatives les plus gigantesques de l'histoire économique. Économiste en chef de la Deutsche Bank pour la région, il assiste le légendaire Simon Murray, un ancien soldat de la Légion étrangère française devenu le bras droit de « Superman » Li Ka-Shing à Hong Kong, dans la conquête d'un empire asiatique pour le compte

de la première banque allemande. La crise financière asiatique de 1997-1998 y mettra fin comme, dix ans plus tard, la crise financière globale ruinera l'ambition de Deutsche de se hisser au niveau des titans de Wall Street, un rêve dont la facture n'est toujours pas soldée.

Mais la banque de Francfort est avant tout celle de l'industrie allemande, notamment sa branche automobile, la plus puissante au monde. Longtemps membre du conseil international de Daimler AG, Ken Courtis va y enrichir sa connaissance intime de l'« industrie des industries », de ses acteurs et de ses enjeux. C'est lui qui guidera les pas de Jürgen Schrempp au Japon, quand l'ambitieux patron de Daimler, contraint en 1998 de renoncer à une prise de contrôle de Nissan par ses « partenaires » américains de Chrysler, jettera son dévolu sur Mitsubishi Motors Corporation.

Le monde se prépare à entrer dans le xx^e siècle et Kenneth Courtis, en octobre 1999, a rejoint « la firme » que le monde aime haïr, Goldman Sachs, comme directeur et vice-président pour la région Asie-Pacifique. Il y apporte une connaissance intime de l'économie régionale la plus dynamique de la planète, un profil public élevé et un volumineux carnet d'adresses, notamment en Chine et bien sûr au Japon. Y figure en bonne place un certain Carlos Ghosn. Tous deux amoureux du Japon et piliers du forum annuel de Davos, à l'aise dans la culture française, ils sont faits pour s'entendre.

« À partir de 2003, nous avons commencé à travailler régulièrement avec Carlos, se souvient-il. J'avais assemblé une équipe mondiale réunissant les meilleurs cerveaux disponibles à l'époque chez Goldman et nous tenions régulièrement, au moins une fois par trimestre, des sessions de brainstorming, de réflexion stratégique sur l'industrie automobile mondiale. Il fallait procéder dans la plus grande discréetion. Carlos arrivait en voiture, en fin d'après-midi, dans le parking souterrain de l'hôtel Okura. Les réunions avaient lieu dans un salon privé de l'aile sud, au douzième étage, près du restaurant Belle Époque et toujours réservé sous une identité discrète. » Dans cette équipe Goldman, se trouvait notamment le jeune Christopher Cole, que nous retrouverons bientôt. « J'avais trouvé que son cerveau fonctionnait très bien et je l'ai intégré dans le groupe », se souvient Ken Courtis.

Parmi les sujets débattus figure, dès 2003, l'organisation capitalistique de l'Alliance Renault-Nissan. Il n'est pas encore question que Carlos Ghosn prenne la succession de Louis Schweitzer à la direction générale de Renault. Mais alors que Nissan ne cesse de gagner en force et en rentabilité, investit

massivement aux États-Unis, entre sur le marché chinois, son actionnaire majoritaire français, sans être en difficulté, ne parvient pas à tirer bénéfice de sa propre expansion internationale. Le déséquilibre croissant s'exprime dans les valorisations boursières : Renault ne vaut guère plus, et parfois moins, que sa participation au capital de Nissan. Autrement dit, en termes strictement boursiers, Renault, Dacia, Samsung Motors, etc., ne valent rien. Voire moins que rien.

Le risque d'une OPA hostile

« La situation normale de référence était que Nissan valait plus que Renault », confiait Schweitzer à Philippe Riès en 2002. Mais si ce fossé devient un gouffre, cela peut devenir embarrassant, voire dangereux. Évoquant « une OPA hostile », il écartait les différents scénarios. « Pour un financier, ce serait une opération à haut risque » et « pour un autre constructeur, il devrait se poser la question de savoir s'il serait capable de créer de la valeur par rapport à la capitalisation boursière actuelle ». Et de rappeler que toutes les opérations récentes de fusion dans l'industrie automobile avaient été « des coups foireux ».

« Face à un ensemble qui fonctionne très bien dans cet équilibre particulier, celui qui voudrait en prendre le contrôle et donc remettre en cause profondément l'esprit de cette Alliance, vis-à-vis de Renault comme de Nissan, ne ferait pas un calcul intelligent. » Néanmoins, rappelle Dominique Thormann, « Schweitzer avait très peur d'une OPA hostile, qui permettrait de ramasser l'ensemble en achetant Renault ». À tel point qu'en 2005, le ministre des Finances Thierry Breton, aujourd'hui commissaire européen, fera voter une disposition législative qui impose à tout assaillant de lancer également une OPA sur toute filiale cotée, française ou étrangère, détenue par Renault à plus de 33 %. À cette époque, le constructeur français valait en bourse la moitié de son allié japonais, 21,5 milliards d'euros contre environ 40. Mais le recours à cet arsenal législatif est à l'évidence une marque de faiblesse. En outre, les associations de petits actionnaires s'indignent, parlant même de « psychose ».

L'équation à résoudre était simple : les investisseurs ne pouvaient pas acheter des actions de l'Alliance et l'Alliance n'avait pas de titres utilisables comme monnaie d'échange pour saisir les opportunités de croissance externe

qui se présentaient. Ainsi, c'est Nissan seul qui est entré au capital de Mitsubishi Motors, quand Renault devenait actionnaire du constructeur russe AvtoVAZ. En outre, la capitalisation cumulée des deux alliés a toujours subi une décote massive par rapport à celle de Toyota, même en 2017 et 2018 quand l'Alliance fabriquait plus de véhicules dans le monde que le numéro un nippon. Or, l'argent est le nerf de la guerre, point final.

« En 2004, rappelle Kenneth Courtis, nous avons eu une discussion avec Carlos sur un projet de holding qui avait circulé à Billancourt deux ans plus tôt. Carlos y était fermement opposé. Il était convaincu que cela ferait tout sauter. Mais je lui ai dit : “Tu as un problème parce que s'il y avait une opportunité à saisir, en particulier aux États-Unis, tu n'as pas de monnaie d'échange.” Mes collègues de Goldman, qui venaient des États-Unis ou d'Europe, plaident pour une fusion complète. Ils ne comprenaient pas la nature hybride de l'Alliance et c'était bien sûr leur intérêt, lié aux commissions juteuses attendues de l'organisation d'une fusion. Il a fallu que Carlos s'y reprenne à plusieurs fois pour leur expliquer qu'une telle opération serait vouée à l'échec. »

Baptisé « METIS » et conçu avec l'aide du juriste Guy Carcassonne et du cabinet Darrois, le plan voulu par Louis Schweitzer prévoyait déjà la création d'une holding de tête. Georges Douin, qui avait joué un rôle essentiel dans les travaux d'approche de Nissan, était en charge du dossier. En 1999, la prise de participation dans Nissan avait été fixée à un niveau évitant à Renault de consolider l'énorme dette financière de son allié japonais. Mais Carlos Ghosn, à une vitesse inattendue, avait surmonté cet obstacle. La propriété de la holding aurait été partagée entre les actionnaires de Nissan et ceux de Renault.

À cette époque, les participations de l'État sont encore « gérées », si l'on peut dire, par un service de la direction du Trésor, avant la création de l'APE par Francis Mer en 2004. Et le Trésor va poser ses conditions, à savoir une position clairement dominante pour Renault. « Les Japonais n'étaient déjà pas très chauds et cela les a complètement refroidis », se souvient un participant aux échanges. Résultat des courses, la holding va devenir une filiale, RNBV, installée aux Pays-Bas, non pas pour des raisons fiscales comme il a été beaucoup écrit, mais parce que la législation y est bien plus souple. Le capital est partagé par moitié entre les deux entreprises mais Renault obtient un vote décisif en cas de partage des voix au conseil. Il ne

sera jamais exercé.

Une seule alternative, la holding

Mais si l’Alliance devait un jour reposer sur une structure et pas seulement sur un homme, les options étaient limitées. La fusion jugée impossible, et même nuisible, restait la holding. C’est ainsi qu’en 2004, Courtis et son équipe vont imaginer un schéma de holding financière, coiffant les différentes composantes de l’Alliance, et qui devait refaire surface à intervalles réguliers, avec des ajustements. Ces schémas porteront, au fil des ans, des noms de code plus ou moins ésotériques : « Project Caterpillar » en 2013, projet « Orange » en 2017, projet « Fraise » en 2019 (pour faire entrer Fiat-Chrysler dans l’Alliance), projet « Salade de fruits » combinant « Orange » et « Fraise », et finalement « Goju/goju », en japonais dans le texte, après l’arrestation de Carlos Ghosn. « Le costume est toujours le même, il n’y a que les accessoires qui changent, la couleur de la cravate ou celle de la chemise, résume Kenneth Courtis.

« Il faut toujours répondre à trois exigences : améliorer la gestion stratégique de l’Alliance, notamment l’allocation du capital, les décisions d’investissement les plus lourdes, y compris les éventuelles opérations de croissance externe ; créer un instrument financier unique, une “monnaie commune”, afin de recevoir et par conséquent de faire des investissements ; en faire un instrument d’échange pour négocier l’entrée de nouveaux partenaires dans l’Alliance, explique-t-il. Le premier motif est de loin le plus important. Et il le devenait encore plus dans le contexte de révolution technologique sans précédent qui attendait l’industrie automobile. »

Mais pendant dix ans, la réflexion ne trouvera aucun débouché concret. En cause, un blocage « structurel », permanent : l’État français et comment s’en débarrasser. Mais aussi le calendrier. En 2005, à la demande de Louis Schweitzer, Carlos Ghosn revient à Billancourt, tout en conservant la direction générale de Nissan. C’est la première fois dans l’histoire que deux entreprises classées parmi les « Fortune 500 » sont dirigées par le même homme. En 2006, la réflexion et l’action stratégiques sont absorbées par la tentative de rapprochement avec General Motors. La crise financière globale, qui fait imploser le système financier après la faillite de Lehman Brothers en septembre 2008, commence en réalité à l’été 2007. Puis survient en 2011, à

Billancourt, l'affaire dite des « faux espions », qui déstabilisera sérieusement le groupe Renault et son patron. Ce n'est qu'en 2012 que pourra être donnée une nouvelle impulsion opérationnelle majeure à l'Alliance. Et que se pose à nouveau la question de son organisation capitaliste.

Entre-temps, le paysage de l'Alliance n'a cessé de s'étendre et de se diversifier. « Quand nous menions nos premières réflexions, rappelle Courtis, il n'y avait que quatre entreprises impliquées, Renault, Dacia et Samsung Motors d'un côté, Nissan de l'autre. Puis Nissan a investi dans Dongfeng en Chine, Siam Motors en Thaïlande, et finalement Mitsubishi Motors au Japon, tandis que Renault prenait progressivement le contrôle d'AvtoVAZ en Russie. »

Comme tant d'autres avant lui et après lui, Courtis quitte Goldman Sachs en 2006, en conflit avec le PDG Hank Paulson, futur secrétaire au Trésor de George W. Bush. C'est Christopher Cole qui va reprendre le client Carlos Ghosn, pour le compte de Goldman. « Carlos Ghosn avait exigé une confidentialité totale. Les échanges ne pouvaient pas être partagés avec Goldman. Chris ne passait jamais par le bureau de Paris mais avait établi une relation directe, personnelle. C'était sa manière de fonctionner, pour laquelle il utilisait la machine de Goldman », explique Robert Falzon, un ancien du département des fusions et acquisitions.

C'est cette petite équipe de Goldman qui imagine en 2013 le projet baptisé « Caterpillar », une holding de tête cotée à Paris et à Tokyo coiffant un outil industriel profondément rationalisé, dotée d'un siège mondial installé à Londres, en terrain neutre. Les obstacles politiques et sociaux sont toutefois jugés insurmontables. Ce que confirment l'épisode de 2015 et l'irruption d'Emmanuel Macron, au nom de « loi Florange » dans les équilibres subtils de l'Alliance, tel un chien dans un jeu de quilles.

Avec les anciens de Goldman Sachs

En 2016, Christopher Cole quitte Goldman pour fonder sa propre boutique de « M&A » (fusions et acquisitions), qu'il installe à Londres sous le nom d'Ardea Partners, et entraîne ses plus proches collaborateurs, Robert Falzon, responsable des opérations industrielles européennes chez Goldman, et James Del Favero, en charge des opérations transfrontalières pour la grande firme de Wall Street.

Carlos Ghosn et Renault deviennent les premiers clients d'Ardea en Europe, et le projet d'évolution de l'Alliance le premier chantier. Une toute petite équipe, Renault-Ardea, se met au travail, autour du patron de l'Alliance.

« Dans ce projet, explique Carlos Ghosn, nous avions une holding cotée, à Paris et à Tokyo. Elle devient la seule entité cotée en bourse. Il y a un conseil d'administration unique. Admettons qu'il soit composé de neuf membres, trois seront issus du conseil de Renault, trois viendront de celui de Nissan et trois indépendants seront choisis par consensus. Dans un premier temps, Mitsubishi restait une filiale de Nissan, pour ne pas rendre les choses plus compliquées. Il ne s'agissait pas d'une fusion car les entreprises et bien sûr les marques continuaient à vivre et à fonctionner. Les salariés restaient attachés aux entreprises, à leur contrat social, à leur environnement culturel. Mais l'Alliance devient en effet irréversible car il est impossible de la détricoter.

« Le statu quo, rappelle-t-il, était perçu comme dangereux parce qu'on ne savait pas qui allait me succéder. Avec des risques de conflits importants parce que j'étais légitime dans toutes les entreprises, ce qui ne serait pas forcément le cas d'un successeur. Je serais devenu directeur général de la holding, avec un directeur général dans chacune des trois entreprises. La structure opérationnelle était celle de l'Alliance, mais coiffée par une holding. Pour la rendre impossible à détricoter, on la dotait d'une structure financière. Les achats restaient communs, une technologie développée en commun, des usines partagées mais toujours des entreprises autonomes. La seule façon de ne pas revenir en arrière après mon départ, c'était de créer une action commune, un capital commun.

« La holding ne permettait pas seulement de lever les capitaux énormes dont cette industrie va avoir besoin, mais d'enclencher un processus de revalorisation formidable. Une progression de 15 à 20 % de l'action nouvelle par rapport au cumul des anciens titres. Au bénéfice des actionnaires, y compris l'État français. Au 19 novembre 2018, jour de mon arrestation, les actions des deux entreprises valaient ensemble 67,4 milliards de dollars. La holding permettait de gagner au minimum 10 %, en étant très prudent. On montait à pratiquement 75 milliards. Chris Cole et Ardea avaient travaillé sur le schéma. »

Selon Ken Courtis, qui jusqu'à aujourd'hui n'a jamais perdu le contact

amical avec Carlos Ghosn ni cessé d'observer l'Alliance, la revalorisation boursière créée par le nouveau dispositif aurait été de 40 %, le poids de l'ensemble approchant les 100 milliards de dollars. Il suffisait que le ratio du cours de l'action de la holding rapporté à la valeur aux livres se stabilise à un, alors que les titres Nissan, et plus encore Renault, étaient généralement sous-évalués par le marché.

« Notre travail a surtout consisté à simplifier la situation de départ, se souvient Robert Falzon. Mathématiquement, la question des valorisations des apports respectifs à la holding était en fait assez simple à résoudre pour parvenir à un équilibre. La capitalisation boursière de Nissan était le double de celle de Renault, mais Renault apportait 43,4 % du capital de Nissan, et Nissan seulement 15 % des parts de Renault. Début 2017, nous étions prêts. »

« Toutefois, reprend Carlos Ghosn, j'avais mis comme condition la sortie de l'État français. Si l'État français échangeait ses actions Renault, à la valorisation convenue, contre des actions de la holding, il devenait actionnaire direct de Nissan, ce dont les Japonais ne voulaient pas entendre parler. La réflexion avait été engagée bien avant, mais le travail de préparation proprement dit a commencé au début de 2018, puisque j'avais été renommé à la tête de Renault pour un mandat dont l'objectif était de rendre l'Alliance irréversible. Un travail de consultation mais permettant également d'affiner le projet. L'État français n'était évidemment pas très chaud sur la perspective de sortir. Mon interlocuteur était Martin Vial, le patron de l'APE, mais tout le monde savait que la décision ne serait pas prise à ce niveau mais à l'Élysée. Même pas à celui du ministre.

« Sur ce dossier, la position de l'État français pouvait évoluer, en fonction des différentes administrations, du poids des interférences. Ils n'ont pas dit "Non" d'emblée. Ils ont demandé à examiner les conditions. Je ne pense pas qu'ils avaient un schéma alternatif. Cela pouvait leur convenir à condition de rester actionnaires. Leurs 15 % auraient été dilués à 6 ou 7 %. Mais j'ai refusé. C'était impensable pour le management japonais, appuyé par le METI. Quand j'en parlais avec Saikawa et Kawaguchi, je savais que cela remontait directement au METI.

« J'étais convaincu que c'était la bonne occasion de faire sortir l'État français. Mais je pense que certains Japonais y ont vu, eux, la chance de se débarrasser des Français en m'éliminant. Ils ont dû vendre à leurs alliés au sein du gouvernement japonais que pour mettre fin à l'influence de l'État

français sur Nissan, il fallait m'écartier. Et leur affirmer qu'ils n'avaient plus besoin de Renault, qu'ils étaient capables de gérer Nissan tout seuls. On a vu ce qu'il en était. »

Le projet « Goju/goju »

Repris en 2019 par Thierry Bolloré à la suite de l'« empêchement » de Carlos Ghosn « retenu » à Kosuge, le projet « Ghosn sans Carlos » est reconfiguré avec l'équipe d'Ardea. Sous la holding, où elles sont représentées à parité (*goju/goju*), il y a toujours deux entreprises, leurs directions générales et comités exécutifs, deux places de cotations, Paris et Tokyo. « S'agissant de la gouvernance et du pilotage opérationnel, il était prévu de constituer une instance unique au niveau de la holding, explique Robert Falzon. Pour assurer les fonctions stratégiques, comme les achats, le plan-produits, la recherche-développement, il y aurait eu quatre ou cinq équipes, rassemblant au total quelque 200 opérateurs de haut niveau travaillant directement pour le conseil de la holding, recrutés par lui. » En outre, « si l'État français devait encore siéger au conseil de l'Alliance, ce serait avec un seul administrateur, et temporairement. L'idée était que l'État finirait par se convaincre de réaliser la valeur créée par la nouvelle entité et céderait assez vite une participation résiduelle dépourvue d'influence ».

Il y avait dans la réflexion lancée dès 2003 avec l'équipe de Ken Courtis chez Goldman une logique industrielle et financière implacable. « La manière dont toute cette affaire a été gérée est invraisemblable, constate Robert Falzon. La consolidation dans l'industrie automobile est inéluctable, et l'Alliance était prête pour y participer. Dans quelques années, ce que Carlos Ghosn nous avait demandé de préparer sera regardé comme une évidence. Et, au-delà d'un certain nationalisme, qui n'a jamais digéré ce qui a été ressenti en 1999 comme une humiliation, il y a au Japon beaucoup de gens bien intentionnés, qui savent que le pays a besoin d'amis. »

Le 17 février 2020, Claudine Pons, désormais *persona non grata* chez Renault, était de retour à Tokyo. Le prisonnier de Kosuge est devenu le fugitif le plus célèbre de la planète mais celle qui a travaillé à ses côtés depuis 2011 est accueillie chaleureusement au Kantei, la résidence officielle du Premier ministre. Dîner en petit comité, deux tables de huit personnes. Claudine est assise à celle de Shinzo Abe, accompagné par son conseiller

politique officiel. Le message implicite était évident. Au sortir de table, le conseiller le rendra explicite : « Nous regrettons beaucoup la manière dont tout cela s'est passé. »

CHAPITRE SEPT

Danser avec le Dragon et avec l'Ours

« Jusqu'ici, quand nous observions Nissan, le corps nous plaisait bien mais nous n'aimions pas la tête. » Nous sommes à Pékin, à l'aube du troisième millénaire, et l'interlocuteur de Kenneth Courtis qui recourt à cette métaphore s'appelle Zhu Rongji. « Désormais, reprend le Premier ministre chinois, depuis que M. Ghosn a pris la direction de Nissan, la tête nous plaît également beaucoup. Pensez-vous qu'il serait prêt à tenter la même expérience en Chine ? »

Maire de Shanghai en 1989, Zhu Rongji va gérer l'effervescence qui avait saisi la Chine avec un remarquable doigté. Pas de massacre d'étudiants sur le Bund mais le contrôle des événements puis le retour à l'ordre guidé par une main de fer dans un gant de velours. Pendant la décennie qui va suivre, et plus encore après son accession à la tête du gouvernement central à Pékin en 1998, Zhu Rongji va incarner le choix déterminant effectué par la direction du Parti communiste chinois après le massacre de la place Tien An Men, dans la nuit du 3 au 4 juin 1989 : l'écrasement des aspirations démocratiques portées par les étudiants ne devait pas, ne pouvait pas marquer la fin des réformes économiques lancées par Deng Xiaoping dix ans plus tôt.

Combinant une parfaite maîtrise de l'anglais et des questions économiques (il sera un temps gouverneur de la Banque centrale), une rareté parmi les dirigeants chinois comme l'observera Deng lui-même, Zhu va donner un visage et une ligne directrice au réformisme économique de Pékin, post-Tien An Men. En engageant, dès son arrivée à Pékin, un bras de fer, qu'il gagnera

avec l'appui de Deng, contre le Premier ministre Li Peng, chef de file des « conservateurs », également connu comme le « boucher de Tien An Men ».

Au nombre des priorités dans le programme de réformes de Zhu Rongji, la restructuration des entreprises d'État qui écrasent, de leur poids dominant et de leur inefficacité congénitale, la scène économique chinoise. Le moyen, c'est bien souvent la coopération conditionnelle avec des partenaires étrangers, dont on attend des transferts de technologies, de savoir-faire mais aussi de méthodes de management. Un processus que doit faciliter l'entrée de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce en 2001, le point haut du mandat de Zhu à la tête du gouvernement chinois. C'est une perspective alléchante pour les grandes banques d'affaires américaines, notamment Goldman Sachs, qui a beaucoup misé sur la Chine, en hommes et en ressources.

La renaissance de Nissan, vue de Pékin

À Pékin, la renaissance spectaculaire de Nissan n'est pas passée inaperçue. En dépit des contentieux profonds et des rancunes tenaces hérités du tragique xx^e siècle, les deux grands voisins de l'Asie du Nord-Est ne cessent de s'observer attentivement. Dans nombre de domaines, de la politique commerciale à la gestion de la monnaie, la Chine est attentive aux enseignements qu'elle peut tirer de la manière dont le Japon, première puissance non blanche de l'ère moderne à s'imposer sur la scène internationale, a géré ses relations avec l'Occident. De ses réussites comme de ses échecs.

« Au tout début du millénaire, le marché automobile chinois était encore de dimension très modeste. Mais pour Nissan, il me paraissait évident que c'était un marché naturel », se souvient Carlos Ghosn. Nissan vient à peine de retrouver des couleurs qu'il a décidé, juste après un passage à l'offensive sur le marché américain, de miser gros sur celui de la Chine voisine. Nissan y est présent, à petite échelle, d'abord par le biais d'une joint-venture, une entreprise commune créée en 1993 avec un partenaire chinois, Zengzhou Light Automobile Works, pour la fabrication de pick-ups. Par ailleurs, depuis 1997, le modèle Bluebird de Nissan est fabriqué et vendu en Chine en vertu d'un accord de soutien technique à une autre entreprises chinoise, Ja Yun Bao Automobile Co. Il s'en vendra 23 153 unités en 2001.

Mais quand ils accueillent Carlos Ghosn à Pékin, les ministres réformateurs de Zhu Rongji ont une tout autre approche en tête. « J'ai été reçu par le ministre chargé des entreprises d'État, Li Rongrong, et le vice-Premier ministre Wu Bangguo, qui coiffait l'ensemble de l'industrie chinoise. Le message était clair : "Nous ne vous permettrons pas d'établir une joint-venture habituelle. Nous voulons bien vous attribuer une licence pour fabriquer des voitures Nissan en Chine, mais cela doit se faire au travers de Dongfeng" », un groupe d'État qui était alors le premier fabricant chinois de poids lourds.

Réformer les entreprises d'État

Président de la Commission d'État pour l'économie et le commerce, Li Rongrong a fait de la réforme et de la réorganisation des entreprises d'État la tâche de sa vie. En 2003, il deviendra le premier directeur de la SASAC, la puissante Commission de contrôle et d'administration des actifs publics, dédiée à cette mission. Avec rang de vice-Premier ministre, Wu Bangguo est à la tête de la Commission centrale des grandes entreprises. En 2003, il fera son entrée au comité permanent du bureau politique du PCC, le cœur du pouvoir chinois.

« Leur raisonnement était très bien construit : "Nous avons besoin d'injecter du sang neuf dans ce secteur. Nous savons très bien que le camion n'est pas très important pour vous, en dépit de l'existence de votre filiale Nissan Diesel. Mais ce que nous voulons, c'est que vous preniez une participation au capital de la branche camion de Dongfeng, que vous les aidiez à mettre cette activité aux normes internationales." Ils m'ont mis le marché en main : vous nous aidez à redresser l'activité poids lourd de Dongfeng et vous pouvez entrer à grande échelle sur le marché chinois. »

Dongfeng, « vent d'Est » en chinois, n'est pas tout à fait une entreprise d'État comme les autres. Sa création en 1969 procède d'une décision de Mao Tsé-toung en personne et son implantation à Wuhan, désormais mondialement et tristement célèbre comme foyer d'origine de la pandémie de la Covid-19, d'un choix stratégique de la province intérieure du Hubei, à l'abri d'une possible invasion étrangère des zones côtières du pays.

« Du côté chinois, explique Carlos Ghosn, le choix de Nissan pour une opération d'une telle envergure était motivé par une chose simple. Li

Rongrong m'a dit : "Il y a d'autres candidats mais nous faisons l'accord avec vous parce que vous avez prouvé que vous étiez capables de respecter des identités différentes de la vôtre." Nous avions fait la démonstration chez Nissan que nous étions capables de respecter l'identité d'une grande entreprise japonaise. "Vous êtes venus de France. Vous avez respecté l'identité japonaise. Vous avez respecté l'autonomie de Nissan. Nous voulons que vous fassiez la même chose avec Dongfeng. Nous ne le ferions pas avec un autre constructeur." Il y avait un autre élément, qu'il ne faut pas négliger même s'il est difficile d'en mesurer le poids : l'Histoire compte énormément pour les Chinois et il se trouve que le jeune Deng Xiaoping avait été ouvrier chez Renault, pendant quelques semaines, en 1925. » Et en 1978, lors d'un séjour exceptionnel au Japon pour un haut dirigeant chinois, il avait eu l'occasion de visiter l'usine Nissan de Zama, une des plus avancées au monde.

Résistance interne chez Nissan

« J'ai accepté, naturellement, mais je me suis heurté à beaucoup de résistance chez Nissan. Mais cela aura été le cas, en réalité, de toutes mes initiatives. Ils avaient du mal à se projeter trois, cinq ou dix ans en avant. C'est le succès des premières années qui m'a permis d'oser une stratégie qui bousculait la frilosité des Japonais. J'avais des alliés dans la maison, évidemment, qui m'apportaient un soutien personnel, plus que par conviction qu'il fallait aller en Chine. Le pays, le Parti communiste, Dongfeng, le camion, tout cela ne leur disait rien qui vaille. La résistance portait aussi sur le fait de savoir s'il fallait vraiment donner la priorité à la Chine dans un programme d'expansion internationale. Une décision de ce type n'est pas difficile en soi, mais par les renoncements qu'elle implique par ailleurs. À partir du moment où nous donnions la priorité à la Chine, cela voulait dire que d'autres investissements seraient sacrifiés ou retardés. »

Kenneth Courtis, qui accompagne la négociation chez Goldman, est plus direct : « J'ai dû alerter Carlos à plusieurs reprises sur le fait que le comportement de ses négociateurs venus de Tokyo équivalait à du sabotage. Si cela continuait comme ça, nous allions tout droit à l'échec et il faudrait vingt ans pour entrer en Chine. Une semaine plus tard, il avait réorganisé l'équipe de négociation, sous la houlette de Thierry Moulouquet, et débarqué

les Japonais récalcitrants. »

« Mon partenaire, c'était vraiment Li Rongrong puisque Dongfeng faisait partie des entreprises publiques placées sous sa responsabilité, reprend Carlos Ghosn. Un homme remarquable, très fier de ses origines très modestes, de son parcours de technicien. Il me disait : "Moi, je ne suis pas arrivé où je suis parce que je suis le fils d'Untel ou Untel, mais en sortant du rang." Il était fasciné par les questions de management et c'était un authentique modernisateur. Il voulait que les entreprises d'État deviennent les plus efficaces possible, rentables, et le thème principal de nos entretiens, c'était la performance.

« Les relations avec les dirigeants chinois doivent devenir cordiales, voire amicales, si on veut aboutir. Mais les relations personnelles sont limitées, en dehors de la mission elle-même. Et il faut aussi se plier au rituel régissant les relations avec les visiteurs étrangers, qu'ils soient politiques ou industriels. Les grands dîners, réunissant plusieurs dizaines de personnes, avec vos propres collaborateurs, tous les dignitaires chinois plus ou moins concernés par l'opération, un défilé de plats, le tout bien arrosé, et servi par une armée d'hôtesses. Et dans ces occasions, vous accédez au campus où sont rassemblés tous les ministères, au cœur de Pékin. J'avais un dîner avec Li Rongrong à chacune de mes visites à Pékin, pour le mettre au courant de l'avancement du projet. Il mentionnait ses préoccupations éventuelles. La relation a été très étroite, pendant très longtemps. Après le démarrage de l'entreprise, les échanges sont devenus moins fréquents, d'autant que les dirigeants chinois changent de responsabilités à intervalles réguliers. »

Le 19 septembre 2002, Nissan et Dongfeng rendent public un « partenariat stratégique de grande envergure » qui prévoit le transfert de la grande majorité des activités automobiles du groupe public chinois à une entreprise commune détenue à parité, baptisé Dongfeng Motor Co. Ltd (DFL). Pour Nissan, tout juste ressuscité par Carlos Ghosn, l'investissement dans cette participation de 50 % est substantiel, 8,55 milliards de yuans, soit plus d'un milliard de dollars. Nissan obtient le poste de directeur général, tandis que la présidence du conseil d'administration revient à Miao Wei, patron du groupe Dongfeng après y avoir été le secrétaire du parti, futur ministre de l'Industrie et des Technologies de l'information.

Premier des Japonais en Chine, de loin

Les objectifs sont ambitieux puisqu'il s'agit de porter les ventes à 550 000 unités en 2006, plus de deux fois le résultat de Dongfeng en 2001. 330 000 pour les véhicules utilitaires, le métier historique du constructeur chinois, mais en plus 220 000 voitures particulières, vendues sous la marque Nissan. L'ambition est de produire quelque 900 000 véhicules en 2012, un résultat qui sera très largement dépassé. Fin 2010, Kimiyasu Nakamura, le directeur général de DFL, annonce que l'objectif pour 2012 a été relevé de 50 %, à 1,5 million de véhicules. Nissan s'est imposé comme le premier constructeur japonais sur le marché qui est en passe de devenir le plus important au monde, laissant loin derrière ses rivaux Toyota et Honda.

Toutefois, les usines de DFL ne seront pas implantées à Wuhan, le berceau de Dongfeng, réservé aux entreprises communes avec les constructeurs français PSA et plus tard Renault. Les premières des cinq usines opérées par Nissan en Chine seront édifiées près de Guangzhou (anciennement Canton), la capitale du bassin de la rivière des Perles. « Dans la région de Guangzhou, là où sont les usines, la concentration des entreprises japonaises est très forte, explique Carlos Ghosn. Ce qui veut dire qu'il y a des écoles japonaises, des restaurants japonais, tout un environnement social favorable pour les expatriés venus du Japon. Par contre, les Français devaient aller à Wuhan, où se trouve PSA. Bien plus tard, quand nous avons voulu construire une usine Renault à Guangzhou afin de profiter de la proximité avec Nissan et ses fournisseurs, les autorités chinoises ont refusé. C'était Wuhan ou rien.

« Ce sont des usines Nissan, dont la conception, l'architecture, l'organisation viennent du Japon, poursuit-il. D'ailleurs, en 2018, les usines chinoises étaient plus performantes que les usines de Nissan au Japon. Une des raisons étant qu'elles sont plus récentes. Même chose pour l'usine Renault en Chine. Mais surtout, parce que bien formée, bien encadrée, bien équipée, la main-d'œuvre en Chine est capable de performances de niveau mondial. Et ce n'est pas seulement une affaire de coûts salariaux. Il y a en Chine une ambition, une volonté de réussir, qui sont aujourd'hui bien supérieures à ce que l'on peut observer au Japon ou en France. En outre, la Chine dispose de capacités de formation de la main-d'œuvre à tous les niveaux, de l'ouvrier à l'ingénieur, tout à fait satisfaisantes. La formation des salariés chinois a été faite en grande partie sur place mais des ingénieurs et techniciens chinois sont venus au Japon, bien sûr. »

Les hommes, plus que les capitaux

« Or, il faut bien comprendre que dans une opération d'une telle ampleur, la dimension financière n'est pas la plus importante. Ce qui fait vraiment la différence, c'est la capacité à envoyer des ingénieurs, des techniciens, des gestionnaires qui soient à même d'en assurer le lancement et la réussite. Ce sont les ressources humaines et les compétences disponibles qui sont déterminantes. Et il se trouve que dans la culture japonaise, le salarié est d'abord au service de son entreprise. La question du volontariat pour les départs en Chine ne s'est pas vraiment posée. Si besoin est, la famille reste au Japon mais le salarié désigné s'expatrie.

« La méfiance des Japonais à l'égard des Chinois était un obstacle potentiel, mais il a été surmonté. Sur le terrain, dans les usines, il n'y a jamais eu de frictions suffisamment importantes pour qu'elles remontent au niveau de la direction générale. Dès lors que l'on fixe des objectifs très clairs aux Japonais, l'engagement est garanti. Par contre, je suis beaucoup intervenu personnellement pour apaiser les tensions entre Japonais et Chinois au niveau du management. Au départ, il y a eu pas mal de conflits.

« J'allais en Chine au moins quatre fois par an. Compte tenu de l'importance du marché, de la dimension de notre investissement et surtout de la nécessité de maintenir une bonne relation avec le gouvernement chinois. Pour leur expliquer ce que nous étions en train de faire. Les écouter s'ils avaient des interrogations ou des plaintes, sur la qualité, les transferts de technologie, etc. C'était d'autant plus important que nous n'étions pas partis d'une page blanche mais d'un actif existant, dans lequel nous étions devenus partenaires du gouvernement chinois. Et en Chine, les industriels ont affaire à un État fort. Le Parti communiste est présent dans toutes les entreprises et il exerce *de facto* le contrôle sur certaines fonctions, par exemple les ressources humaines et les syndicats. Dans une joint-venture, en outre, il y a un partage des responsabilités de gestion. »

En décembre 2018, on apprenait que le Vieux Nissan, moins d'un mois après avoir fait jeter Carlos Ghosn dans le cul-de-basse-fosse de Kosuge, s'apprêtait à rapatrier au Japon 1,1 milliard de dollars (7,5 milliards de yuans) de liquidités puisées dans les coffres de Dongfeng Motor. La révélation d'une information normalement confidentielle devait contraindre le constructeur japonais à démentir la constitution d'un trésor de guerre préparant un bras de

fer avec Renault, son actionnaire majoritaire : « Nissan ne prépare ni n'exécute aucun transfert qui ne serait conforme à la marche normale de nos affaires. »

Comme le releva alors Kenneth Courtis, toujours aussi bien introduit en Chine, et à Wuhan en particulier, « 1,1 milliard de dollars est à peu de chose près la somme que Carlos Ghosn a investie en Chine en 2005 pour acquérir 50 % de DFL ». Interrogé sur la réaction chez Dongfeng à l'opération d'élimination de Carlos Ghosn, il répondait que le constat y était que « DFL s'était imposé comme la principale source de croissance et de profit de Nissan, dans une relation déséquilibrée au bénéfice du constructeur nippon ». Et cela, en dépit du fait que « le management japonais envoyé en Chine a été au mieux "médiocre" ».

Management : le test chinois

En 2003, pendant la rédaction de *Citoyen du monde*, Carlos Ghosn confiait qu'il entendait faire de la conquête du marché chinois, qui commençait à peine, l'épreuve du feu lui permettant de vérifier si un cadre à haut potentiel de Nissan avait l'étoffe d'un futur directeur général. « Nos meilleurs potentiels, nous les avons envoyés en Chine pour les tester mais l'expérience n'a pas été très concluante, constate-t-il quinze ans plus tard. C'était en effet le champ de bataille où les gens pouvaient faire leurs preuves. En outre, dans une entreprise japonaise installée en Chine, il était normal que le numéro un vienne du Japon. Les Chinois eux-mêmes auraient difficilement compris que l'on envoie un Français, un Brésilien ou un Américain.

« Nakamura a été un bon patron de la Chine, mais il était déjà un peu âgé. Jun Seki, qui fut un responsable des opérations chinoises assez moyen, n'a pas, à mon avis, passé la barre lui permettant de devenir un jour directeur général. Makoto Uchida, qui lui avait succédé en Chine, vient d'être nommé directeur général de Nissan, mais à ce jour, il n'a rien prouvé. » Curieusement, en octobre 2019, le conseil d'administration « rénové » du constructeur de Yokohama décidait de nommer un trio pour remplacer à la direction générale Hiroto Saikawa, dont les décisions « stratégiques » après l'élimination de Carlos Ghosn avaient été de réduire la voile en Chine et de désinvestir dans la mobilité électrique. Le non-Japonais de l'attelage, Ashwani Gupta, directeur des opérations venu de Renault via Mitsubishi,

serait coiffé par Makoto Uchida et secondé par Seki. En février 2020, Seki, le seul *insider* ayant fait toute sa carrière chez Nissan, démissionnait soudainement pour rejoindre Nidec, un leader mondial des petits moteurs électriques.

Les BRICS, une brique après l'autre

Si l'entrée en Chine de Nissan « par la grande porte », comme le disait Carlos Ghosn à l'AFP en 2002, s'est heurtée aux résistances internes, que dire alors de la volonté de Renault de prendre une position dominante sur le marché automobile russe après son retour à Billancourt en 2005 ? Si on veut résumer les critiques, dans la même presse qui n'aurait pas miser un yen sur la renaissance de Nissan, ce serait : qu'allait-il faire dans cette galère ?

« Quand je suis arrivé en 2005 à la direction générale de Renault, rappelle Carlos Ghosn, j'étais convaincu que le développement allait se faire dans les pays émergents. Les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) sont à la mode. La première priorité, c'est d'augmenter les capacités de Renault au Brésil, à Curitiba, pour renforcer la position de l'Alliance, en attendant que Nissan puisse à son tour s'implanter dans ce pays. Il n'y a pas d'exclusivité. Tout le monde a vocation à aller partout mais il faut respecter un calendrier, en fonction d'un plan à long terme. D'abord, les BRICS, puis plus tard le Moyen-Orient et l'Afrique. Pas d'exclusivité mais des priorités.

« D'autre part, Renault a une longue histoire d'ambitions très élevées sur le papier mais de réalisations médiocres. C'est un thème que nous avions évoqué dans *Citoyen du monde* et j'ai souhaité mettre fin à ces pratiques. Nous ne ferions désormais que ce que nous serions capables de mettre en œuvre proprement. C'est pourquoi il n'était absolument pas fondé de me reprocher, comme cela a été fait en France, de favoriser Nissan par rapport à Renault, en ouvrant la Chine à l'un et pas à l'autre. Quand nous avons décidé de faire entrer Nissan en Chine, je n'étais en charge que de cette seule entreprise. C'est vrai, Renault n'est véritablement arrivé en Chine qu'en 2016, mais entre-temps, nous avions augmenté les capacités au Brésil, fait l'acquisition de l'entreprise russe AvtoVAZ, construit l'usine Renault-Dacia à Tanger, la première depuis celle du Brésil. Nous sommes arrivés en Chine au moment où nous étions prêts. C'était donc le bon moment. L'acquisition, le contrôle et la modernisation d'AvtoVAZ étaient un énorme défi. »

En effet. AvtoVAZ, ce ne sont pas seulement d'immenses usines au bord de la Volga, et une marque, Lada, la première sur le marché russe, qui connut son heure de gloire en Occident dans les années 80 avec le modèle Niva, un petit tout-terrain d'avant la mode des SUV, précurseur à la rusticité roborative. AvtoVAZ, c'est aussi un pan de l'histoire mondiale de l'automobile.

Les usines démesurées de Togliatti

Créé en 1966, VAZ (Usine automobile de la Volga) était le fruit d'un accord de coopération entre l'URSS de Léonid Brejnev et l'Italie d'avant les années de plomb, corsetée par le face-à-face entre la Démocratie chrétienne et le plus puissant Parti communiste à l'ouest du Rideau de fer. Une république, mais dotée d'une famille régnante, la dynastie Agnelli, famille fondatrice de la Fiat, dont l'empire pesait plus de 10 % du PIB du pays. Pour fabriquer des voitures dérivées des modèles Fiat, on édifica à mille kilomètres de Moscou un établissement industriel gigantesque, sur plus de 600 hectares, et une ville nouvelle, baptisée Togliatti, du nom du secrétaire général du PC italien, Palmiro Togliatti. La première voiture sortait des chaînes le 22 avril 1970, centième anniversaire de la naissance de Lénine.

Capable de produire plus de 700 000 véhicules en 1975, ce qui en faisait une des toutes premières usines automobiles de la planète, l'établissement de la Volga ne tardait pas à être gangrené par tous les maux qui conduisirent l'économie planifiée à la débâcle et à l'implosion de l'Union soviétique elle-même : excès d'intégration verticale (l'usine fabriquait pour partie son acier et ses pneumatiques), suremploi et sous-productivité, puis sous-investissement, obsolescence technologique, démotivation du personnel, etc. Avant de sombrer corps et biens dans la dérive mafieuse qui accompagna le délitement des structures étatiques et leur privatisation anarchique sous le règne, démocratique mais chaotique, de Boris Eltsine.

À partir d'une coopération industrielle établie au milieu des années 90, Renault disposait déjà d'une base industrielle en Russie avec « Avtoframos », contraction des mots auto, France et Moscou, une co-entreprise originale créée en 1998 entre un constructeur étranger et une municipalité, celle de la capitale russe, dépositaire de la marque Moskvitch, survivance d'un glorieux passé stalinien. L'usine moscovite, fabriquant ou assemblant différents

modèles des marques Dacia et Renault, assurait au groupe de Boulogne-Billancourt une présence réelle mais modeste, sur un marché au potentiel encore largement inexploité.

« La Russie, explique Carlos Ghosn, était un marché naturel pour Renault, bien davantage que pour un constructeur japonais. AvtoVAZ, qui était à 100 % dans les mains de l'État russe, avait besoin d'aide. Vladimir Poutine était mécontent, aussi bien de la performance de l'entreprise que de la qualité des produits. D'où la recherche d'un partenaire étranger, qui entrerait au capital à hauteur de 20 %.

« Nous étions en compétition avec General Motors et Fiat. J'ai négocié essentiellement avec Ruben Vardanyan, le banquier d'affaires en charge de la cession des 20 %, et Sergueï Chemezov, qui a supervisé cette privatisation partielle dès le départ. Un ami de Poutine, patron de l'industrie d'armement de la Russie, et à qui Poutine avait confié la gestion de ce dossier. »

Habitué de Davos, philanthrope et militant de la cause arménienne, Vardanyan avait fait de Troika Dialog la première banque d'affaires privée de Russie. En 2012, Troika Dialog passait sous la coupe de Sberbank, première banque de Russie et bras armé financier du pouvoir russe. Ingénieur couvert de diplômes, comme souvent dans la nomenklatura post-soviétique, Sergueï Viktorovitch Chemezov a connu Vladimir Poutine à Dresde, en RDA, où le futur maître du Kremlin était en mission pour le KGB. En 2007, Chemezov devenait directeur général de Russian Technologies Corporation, renommé Rostec en 2012 et partenaire de Renault dans l'opération AvtoVAZ.

Tête-à-tête avec Poutine

« Un jour de 2008, reprend Carlos Ghosn, j'ai reçu une invitation à me rendre au Kremlin pour rencontrer Vladimir Poutine. Il m'a reçu et il m'a dit : "Monsieur Ghosn, c'est à vous que nous allons attribuer les 20 % dans AvtoVAZ. Nous jugeons que les projets industriels se valent. La raison pour laquelle vous avez gagné, c'est que nous vous faisons confiance en personne pour respecter l'identité russe de l'entreprise. Vous en avez déjà fait la démonstration en France et au Japon." Il a ajouté que nous devions nous satisfaire de ces 20 % et qu'il n'était pas question d'aller au-delà, pour le moment.

« Vous lui parlez en anglais, vous comprenez qu'il comprend mais il laisse faire le traducteur. Je l'ai rencontré au moins deux fois au Kremlin mais aussi dans sa datcha près de Moscou, deux ou trois fois. Dans nos échanges, il n'était ni chaleureux ni glacial, mais amical. Ses propos sont toujours très clairs, sans ambiguïté. Pendant la négociation sur l'entrée au capital d'AvtoVAZ, c'était catégorique : vous aurez 20 % et ne pensez pas à exiger plus. Il pratique un humour froid.

« Bien plus tard, alors que nous étudions la montée de puissance de Renault dans AvtoVAZ, Chemezov a soulevé la question d'une prise de participation russe dans Renault. J'ai répondu que ça m'étonnerait que cela soit accepté à Paris mais que cette décision relevait des actionnaires. Un jour François Fillon, qui était Premier ministre du gouvernement français, m'appelle au téléphone : "Carlos, qu'est-ce que c'est que cette histoire d'actions Renault ? Je viens d'avoir Poutine au téléphone qui m'affirme que vous seriez d'accord pour un échange d'actions." J'ai répondu : "Monsieur le Premier ministre, je tombe des nues mais de toute façon, vous n'avez pas besoin de mon accord. Ce n'est pas mon sujet." Bien sûr, il ne se passe rien. Mais lors d'une rencontre trois ou quatre mois plus tard au Kremlin, pour faire le point sur AvtoVAZ, Poutine me dit : "Au fait, à propos des actions Renault, je me suis toujours demandé pourquoi le gouvernement français avait refusé mon offre. Je me suis dit qu'ils devaient avoir peur de moi. Mais en fait, j'avais tort. Ils ont peur de vous." Et il a éclaté de rire.

« J'étais parfaitement conscient de l'ampleur du défi stratégique et opérationnel de cet investissement. C'était juste avant la crise financière et cela m'a été beaucoup reproché, à l'époque et jusqu'à aujourd'hui. Après la crise financière, la récupération a pu commencer et comme Poutine était content, de l'amélioration du produit, des résultats d'un énorme effort de mise à niveau de la main-d'œuvre, de la promotion de cadres russes, c'est lui qui a suggéré que nous montions dans le capital, au-delà de 20 %. Toute l'opération était fondée sur le transfert des meilleures pratiques, le respect de l'identité, sur le fait qu'AvtoVAZ et la marque Lada allaient continuer à exister, que nous nous battions pour qu'elle reste la première marque automobile en Russie. Nous avons respecté le contrat.

« L'outil industriel était largement obsolète et en suremploi massif. Étape par étape, en coopération avec les autorités locales, avec les syndicats, nous avons réduit les effectifs. L'approche a été très patiente, le processus étalé sur

plusieurs années. On ne pouvait pas transformer l'entreprise sans réduire les effectifs et sans investir dans l'outil industriel. Les Russes ne voulaient pas d'un choc frontal. Il fallait respecter un certain nombre d'échéances. Il ne se sont jamais opposés à nos initiatives mais ils ont toujours voulu influencer le calendrier, pour faciliter l'acceptation sociale. Une politique de long terme qui, dans l'ensemble, a été très bien menée. »

Transformer un obèse en sportif de haut niveau

Assurément, cette campagne de Russie n'aura pas été une promenade de santé pour Renault. Entamée alors que le marché russe apparaissait très prometteur (et à long terme, il le demeure), le constructeur français a dû affronter les défis liés à la remise en ordre profonde du plus vaste outil de production automobile dans le monde et à un environnement marqué par les tensions croissantes entre la Russie de Vladimir Poutine et l'Occident.

Il s'agissait en fait de transformer en quelques années une entreprise obèse, diabétique et anémiée en un athlète de haut niveau, capable d'égaler en performance les meilleurs de la scène internationale. Pour ce travail peu banal, Carlos Ghosn va recruter Bo Andersson, formé à l'Académie militaire suédoise et ancien major de l'armée du royaume scandinave. Un « dur » dans une industrie pas vraiment faite pour les pieds tendres. Rendu à la vie civile, Andersson avait commencé chez le suédois Saab, aujourd'hui disparu, une belle carrière dans le secteur crucial des achats. Il faisait partie de la haute direction de General Motors en 2006, quand Carlos Ghosn (nous y reviendrons) négociait un accord stratégique entre l'Alliance Renault-Nissan et le premier constructeur américain en difficulté.

Quand il arrive chez AvtoVAZ, Bo Andersson vient de passer cinq ans à remettre en ordre GAZ, le leader russe des véhicules utilitaires légers, autobus et camions tout-terrains, pour le compte de son propriétaire, l'oligarque proche du Kremlin Oleg Deripaska. Avant de faire appel à Andersson en 2009, Deripaska avait cherché à faire entrer GAZ dans l'Alliance Renault-Nissan mais ses exigences financières avaient été jugées excessives par Carlos Ghosn. Chez AvtoVAZ, Andersson va suivre le paradigme du Nissan Revival Plan, que son auteur avait résumé dans une conférence pour l'université Harvard devenue un classique : « Sauver l'activité sans perdre l'entreprise. »

Les effectifs d'AvtoVAZ vont chuter de 77 000 à 44 000 salariés, davantage chez les cols-blancs que chez les cols-bleus, les échelons hiérarchiques passer de neuf à cinq, les filiales déficitaires être éliminées et le réseau des fournisseurs remis en ordre. Mais, en même temps, la marque Lada est relancée avec six nouveaux modèles, quand l'immense usine de la Volga fabrique huit autres véhicules pour Renault, Dacia et Nissan.

« AvtoVAZ n'a plus rien à voir aujourd'hui avec ce qu'elle était auparavant, explique Carlos Ghosn. L'usine est beaucoup plus efficace et l'écart de productivité avec les autres sites de l'Alliance, qui était énorme, n'a cessé de se réduire. Ce n'est pas encore au niveau de la Chine mais on s'en approche. Il n'y a pas d'impossibilité en Russie. Avec le temps et les investissements, je reste convaincu que c'est une entreprise qui va devenir très performante. Potentiellement, ce sont des usines dont la capacité est immense. » Les différentes marques de l'Alliance couvrent plus du tiers du marché automobile russe, alors que les autres acteurs importants, comme l'Allemand Volkswagen ou les Coréens du Sud Hyundai et Kia, sont aux alentours de 10 %.

« Le vrai défi était d'obtenir ce résultat sans envahir AvtoVAZ. Le nombre des cadres de Renault qui sont partis à Togliatti n'a pas dépassé la trentaine de personnes, un peu comme ce fut le cas chez Nissan en 1999. Pour réussir, il fallait absolument créer un encadrement russe, venant de l'interne ou embauché à l'extérieur. Et la gestion est restée complètement indépendante de celle de Moskvitch. »

Après plusieurs recapitalisations et évolutions du capital, Renault contrôle désormais AvtoVAZ, détenant plus de 67 % d'Alliance Rostec Auto BV. En 2016, Bo Andersson paiera de son poste les lourdes pertes du constructeur russe cette année-là, mais aussi un conflit violent avec des fournisseurs locaux. Ironiquement, celui qui avait passé toute sa vie professionnelle à affronter les équipementiers est passé de l'autre côté de la barrière, embauché par Shinji Yazaki pour diriger les opérations européennes et nord-américaines du groupe japonais Yazaki Corporation, leader mondial du câblage automobile.

Un jugement sur la Russie elle-même

Le jugement sur l'opportunité d'investir dans AvtoVAZ est en fin de

compte un jugement sur la Russie elle-même, souvent obscurci par des considérations politiques. Certes, l'économie russe reste dominée par la rente pétrolière et gazière, mais elle a résisté aux sanctions occidentales postérieures à l'annexion de la Crimée et aux vicissitudes de l'économie mondiale. Certains indicateurs y sont désormais plus positifs, notamment l'évolution démographique devenue catastrophique pendant la décennie suivant la désintégration de l'Union soviétique. En outre, le marché russe reste la meilleure voie d'accès à ceux des pays de la CIS, ce Commonwealth des États indépendants rassemblant les pays de l'ex-URSS dans un ensemble de 240 millions d'habitants dont le taux d'équipement automobile est encore très éloigné des standards européens.

« Ce type de décision stratégique ne relève pas du consensus mais d'un choix fort, fondé sur une vision partagée, affirme Carlos Ghosn. On doit essayer de convaincre ceux qui sont hésitants ou réticents, mais ensuite il faut trancher. Si j'avais attendu un consensus sur la Russie, je ne l'aurais jamais fait. Même chose pour la Chine. Même chose pour le véhicule tout électrique. Ou encore s'agissant de l'implantation de la nouvelle usine Dacia au Maroc. Le leadership n'est pas la capacité à ignorer l'opinion des autres mais à construire une vision fondée sur l'analyse des faits, sur l'écoute des différents avis, puis en assumant sa responsabilité. Si le bien de l'entreprise, à moyen et long terme, est en jeu, j'y vais. Même s'il y a des hésitations ou des oppositions. »

Brésil : « Attention, danger »

En 2012, Eike Batista était à la tête d'une fortune estimée à plus de 12 milliards de dollars, la première du Brésil, et affichait publiquement son ambition de dépasser celui qui était à l'époque l'homme le plus riche du monde, le magnat mexicain Carlos Slim. Toutes les entreprises de son conglomérat étaient baptisées par des acronymes se terminant par la lettre X, synonyme de croissance, à commencer par la holding de tête, EBX. Fils d'un gestionnaire du géant minier Companhia Vale do Rio Doce (aujourd'hui Vale) qui fut ministre des Mines sous la dictature militaire, Batista avait construit sa fortune sur les richesses du sous-sol brésilien. Un château de cartes édifié sur des dettes, qui devait sombrer avec la fin du vertige pétrolier brésilien.

Mais en 2010, quand Nissan cherchait une implantation pour l'usine Nissan dont Carlos Ghosn avait décidé la construction afin de renforcer la présence de l'Alliance dans son pays natal, Eike Batista avait fait une offre de service très bien reçue à Yokohama. « Hari Nada, à qui Carlos Ghosn avait confié le suivi du projet au niveau du siège, était très enthousiaste. Il avait trouvé Batista formidable, se souvient un cadre étroitement associé au projet. Batista voulait que Nissan s'installe sur le site du port de Açu », projet pharaonique au nord de Rio qui sera une des causes de sa ruine. « C'est Claudine Bichara de Oliveira, la sœur de Carlos Ghosn, qui a tiré la sonnette d'alarme en nous disant : "Attention, danger." Elle était les yeux et l'intelligence de son frère au Brésil et en l'occurrence, elle a évité à Nissan un faux pas qui aurait pu être désastreux. Au demeurant, nombre des responsables brésiliens avec qui nous avons dû traiter ont fini en prison. À commencer par l'ancien gouverneur de l'État de Rio, Sergio Cabral. Mais Nissan n'a jamais fait l'objet de la moindre mise en cause. »

Dans le monde réel, celui où il faut, pour survivre, prendre des risques, faire des investissements, gagner des parts de marché, contourner des obstacles politiques, éviter des pièges, bien choisir ses interlocuteurs et ses partenaires, l'analyse du « risque pays » est un travail indispensable, d'une valeur inestimable. Dans l'industrie automobile, les sommes en jeu sont considérables, les projets menés à bien sur des années, et les résultats, positifs ou négatifs, engagent pour des décennies.

« Le Brésil faisait partie des BRICS et était par conséquent dans la cible, rappelle Carlos Ghosn. Avec l'avantage à Renault, puisque l'usine de Curitiba existait quand j'ai rejoint l'entreprise en 1996. Mais la performance était très mauvaise. Cela résultait de pratiques hélas trop répandues chez Renault. On lance un projet, on le met en œuvre puis on rentre à Paris en laissant les gens sur place se débrouiller comme ils peuvent. Le plan au niveau central ne tient pas ou peu compte de cette nouvelle implantation. Le Brésil a été la source de pertes colossales pendant des années. C'est vrai que c'est un marché difficile, très cyclique mais comme tous les marchés de ce type, très rentable quand les choses vont bien.

« Il y avait aussi une usine Renault en Argentine, et par conséquent un outil industriel important. Il fallait seulement le faire fonctionner de manière beaucoup plus efficace, avec une meilleure intégration dans l'ensemble Renault, un meilleur pilotage à partir du siège. C'est ce que nous avons fait.

Les résultats sont venus si vite que nous avons eu besoin de capacités supplémentaires. J'ai doublé les capacités de l'usine de Curitiba. Une tranche, dans l'industrie automobile, cela équivaut à 150 000 ou 200 000 voitures par an. Nous avons aussi opéré une meilleure répartition de la charge entre Curitiba et Santa Isabel, en Argentine. »

Une mise d'un milliard de dollars

« Et enfin, j'ai lancé Nissan au Brésil, en 2011, avec la décision d'implanter une usine à Rio. Mais là encore, je me suis heurté à une forte opposition interne. La routine. » Le projet est ambitieux, une « usine complète » capable de produire chaque année quelque 200 000 véhicules et leurs moteurs. Un investissement d'un milliard de dollars et la création de plus de 4 000 emplois par Nissan et les six équipementiers japonais qui s'installèrent sur le site. « Le marché brésilien évoluait alors entre 3,5 et 4 millions d'unités par an et les prévisionnistes le voyaient à 6 millions d'ici quelques années, ce qui en aurait fait le troisième marché au monde, derrière la Chine et les États-Unis », rappelle un des principaux artisans du projet.

« J'ai négocié l'accord d'implantation avec le gouverneur de l'État de Rio, Sergio Cabral, qui nous offrait les incitations les plus attractives, reprend Carlos Ghosn. Nous avons choisi Resende, à la frontière avec l'État de São Paulo. S'agissant des fournisseurs, Peugeot était déjà à Rio et de toute façon, Resende est très proche de São Paulo. C'était le moment où l'État de Rio commençait à toucher les revenus de l'exploitation pétrolière dans l'offshore profond et pouvait investir. São Paulo avait déjà trop d'implantations industrielles majeures. Le Minas Gerais aurait été une autre possibilité mais les *cariocas* ont été les plus agressifs, avec un appui important du pouvoir fédéral. »

Visites au palais du Planalto

Enfant du pays, même s'il devait le quitter à l'âge de 5 ans pour raisons de santé, Carlos Ghosn n'a jamais cessé d'entretenir des liens étroits avec le Brésil. Familiaux, puisqu'une partie de sa famille y vit toujours. Et professionnels dans la mesure où la remise en ordre des activités de Michelin au Brésil fut sa première expérience d'expatriation et que la réussite de cette

opération à haut risque devait décider de son ascension fulgurante chez le manufacturier. Au palais du Planalto, siège de la présidence de la République à Brasília, le gamin de Porto Velho n'était pas un visiteur tout à fait comme les autres.

« Il y régnait toujours une sorte d'austérité, pas du tout conforme à l'image que l'on se fait du pays à l'étranger, se souvient-il. Des gardes en uniforme partout. Tout un cérémonial. Nous étions dans le salon d'attente, avec des gens impeccablement habillés, assez guindés même. Très protocolaire. Mais avec Lula, l'atmosphère était radicalement différente. J'arrive au Planalto et il y a des gamins qui courrent partout. Des classes entières en visite. Avec des ballons, du pop-corn, des enfants qui mangent une glace. Ambiance populaire, *bonzinho*, comme on dit en portugais. Et quand je rentre dans le bureau de Lula, il s'avance vers moi, me donne une tape sur l'épaule et me dit : "Il paraît que tu es originaire de Porto Velho." Je réponds : "Oui, monsieur le Président." Il me conduit devant une grande carte du Brésil et me dit : "Tu vois, mon prochain grand projet, c'est l'ouverture d'une route entre Porto Velho et São Paulo, pour créer un axe de développement pour toute cette partie du pays." Ensuite, nous allons nous asseoir et il me dit : "Bon. À toi maintenant. Qu'est-ce que tu as à me raconter ?" Très amical, complètement décontracté. Rien à voir avec ses prédécesseurs. Lors d'une de ces visites, je lui dis que j'étais venu avec le fils de Nelson Piquet, qui courait pour Renault à cette époque. Il se lève et me dit : "Viens. Allons le voir." Et nous sommes descendus jusqu'au garage. C'est ce qui m'a frappé chez lui : authentique, capable de mettre son interlocuteur à l'aise, quel qu'il soit, chef d'État étranger ou simple ouvrier. Complètement indifférent au protocole. »

De Lula à Dilma

Avec Dilma Rousseff, dont Lula avait fait son héritière, changement complet d'atmosphère. « J'étais venu lui présenter le projet de Resende, une démarche tout à fait naturelle. Mais c'est une maîtresse d'école. Nous étions tous là, plusieurs ministres, le représentant de l'État de Rio, etc. Personne n'ose dire quoi que ce soit. Elle est la seule à parler. Une technocrate. Elle m'a fait un cours sur la voiture électrique, pour m'expliquer que cela n'allait pas marcher, alors que nous étions en train d'investir 4 milliards de dollars dans cette aventure. Je l'ai arrêtée en lui disant que je n'étais pas venu lui

vendre la voiture électrique mais lui annoncer une très bonne nouvelle pour le Brésil. Nous allions construire une nouvelle usine dans le pays. Et quand nous avons inauguré le site de Resende, elle n'est pas venue à la cérémonie. Et le gouverneur de Rio m'a soufflé : "Je n'y comprends rien. Elle a besoin de soigner sa popularité. C'est un événement important pour le pays. Elle pourrait associer son nom à un énorme investissement, et elle ne vient pas." »

En 2011, quand il décide, via Nissan, de doubler la mise de l'Alliance au Brésil, « pays du futur et qui le restera longtemps » selon la plaisanterie attribuée à Georges Clemenceau, Carlos Ghosn ne pouvait pas prévoir que le second mandat de Dilma, inauguré en 2014, se terminerait par la destitution de la présidente mais surtout par une brutale rechute économique du pays. « En 2011, souligne un des acteurs clefs de cette aventure, c'était l'heure du Brésil et ce que Carlos Ghosn avait en ligne de mire, c'était les Jeux olympiques de 2016. Il fallait que Nissan soit prêt pour cette échéance et comme sponsor principal, nous avons misé 230 millions de dollars sur l'événement, comme convenu dans l'accord sur l'implantation de l'usine et ses contreparties accordées par l'État de Rio. Mais les gains de notoriété et de parts de marché qui ont été obtenus pour la marque auraient demandé une décennie, voire beaucoup plus, en temps normal. Le management de Carlos Ghosn, c'est ça. »

CHAPITRE HUIT

Le rêve américain

En mars 2020, Lamar Alexander, du Tennessee, et deux autres membres du Sénat des États-Unis prenaient la plume pour dénoncer publiquement cette « justice de l’otage » au Japon dont le sort de Greg Kelly était l’« exemple principal ». La tribune des trois sénateurs rompait enfin le silence assourdissant de l’Amérique officielle sur le traitement discriminatoire infligé à un citoyen américain, loyal serviteur de Nissan pendant trois décennies, par le système judiciaire japonais, à l’instigation des comploteurs du 19 novembre 2018. Juriste de formation, Kelly était entré en 1988 au siège de Nissan North America près de Nashville, où il avait vécu et travaillé jusqu’à son départ pour le Japon en 2008. En semi-retraite pour raisons de santé, il partageait son temps entre le Tennessee et la Floride.

Quand Kelly, le premier Américain à siéger au conseil d’administration de Nissan, est arrêté au même moment que Carlos Ghosn, il souffre d’une douleur chronique au niveau des cervicales et doit subir quinze jours plus tard une intervention chirurgicale à la colonne vertébrale. Au lieu de quoi, attiré dans un traquenard par son « ami » et protégé Hari Nada, il rejoint le président de l’Alliance à Kosuge, où il restera incarcéré cinq semaines. Il est libéré sous caution le jour de Noël, à la suite de pressions discrètes exercées par des sénateurs et la diplomatie US, mais interdit de quitter le territoire japonais. L’opération aura lieu au Japon, mais sans donner les résultats attendus, selon son épouse Dee.

Au moment où ces lignes sont écrites, les Kelly attendent toujours à

Tokyo, confinés dans un petit appartement, la première audience d'un procès prévu pour commencer le 15 septembre 2020 et qui pourrait durer un an. Greg en est désormais le seul accusé, à titre individuel. Puisque Carlos Ghosn, afin d'éviter d'y passer le restant de ses jours, a échappé aux rets de la « justice de l'otage ». Et que Hiroto Saikawa et les autres cadres dirigeants nippons de Nissan compromis dans les « malversations » reprochées à Ghosn et Kelly n'ont pas été le moins du monde inquiétés. Pour Carlos Ghosn, il ne fait pas de doute que Greg Kelly, dans une affaire où les traîtres défilent en rangs serrés, paie au prix fort son honnêteté, sa loyauté et son courage. « Ma situation critique a fait les gros titres mais vous ne pouvez pas oublier le calvaire imposé à Greg », un « homme honorable, un mari et un père, arraché brutalement à sa famille », dira-t-il à Beyrouth.

Smyrna, le premier « transplant » japonais aux États-Unis

Au début des années 80, quand Nissan cherchait un site pour planter la première usine automobile japonaise sur le territoire des États-Unis, le jeune gouverneur du Tennessee Lamar Alexander déploya des trésors de séduction afin d'attirer cet investissement industriel sans précédent, 500 millions de dollars de l'époque, à Smyrna. Alexander fut notamment capable de gagner la confiance et ensuite l'amitié de Mitsuya Goto, un cadre anglophone qui représentait le directeur général de Nissan Takashi Ishihara sur ce dossier.

Si on en croit David Halberstam, la décision de créer un « transplant » en Amérique fut l'objet d'une intense bataille interne chez Nissan, entreprise où le chef du syndicat maison, le redoutable Ishiro Shioji, exerçait un véritable pouvoir de cogestion avec le management. Un point commun avec la RNUR de Pierre Dreyfus et ses successeurs (jusqu'à la rupture marquée par Georges Besse), où rien d'important ne se faisait sans l'aval de la CGT pro-communiste. La compétition fut intense entre les États fédérés américains, l'Illinois et l'Ohio rivalisant avec le Tennessee pour emporter le morceau.

En avril 2015, Lamar Alexander, désormais le sénateur senior de l'État fédéré, était de retour à Smyrna pour une de ses innombrables visites sur le site, devenue la plus importante unité de production automobile de l'Amérique du Nord. « Quand Nissan est venu dans le Tennessee il y a plus de trente ans, il n'y avait pratiquement pas d'emploi lié à l'industrie automobile dans cet État – aujourd'hui trois décennies plus tard, environ un

tiers de nos emplois industriels sont liés à l'automobile, des fournisseurs sont établis dans 80 comtés, et le revenu familial moyen est plus élevé. »

Mais la création de Smyrna a changé bien plus que l'économie du Tennessee. Elle a bouleversé la géographie de l'« industrie des industries » en Amérique du Nord. Jusqu'à la pose de la première pierre à Smyrna en février 1981, l'industrie automobile était concentrée dans la région des Grands Lacs, autour de Detroit, de part et d'autre de la frontière entre les États-Unis et le Canada.

Le « transplant » de Nissan, le premier d'une vague qui entraînera les autres Japonais, puis les Allemands et les Coréens du Sud, donnait le signal d'une grande transhumance de travail manufacturier du nord vers le sud, et renversait la migration massive de la main-d'œuvre afro-américaine depuis les terres des planteurs esclavagistes d'*Autant en emporte le vent* vers les banlieues industrielles nordistes. Une rupture historique qui mettait fin au monopole syndical de l'UAW, puisque les législations des États du Sud permettaient de créer des usines « non syndicalisées ».

C'est encore Lamar Alexander qui encouragera les *Big Three* de Detroit à suivre le mouvement, avec le projet Saturne de General Motors, un investissement colossal prévoyant la création de 27 000 emplois directs et indirects autour de Springfield. Pas étonnant que plus de quarante ans après sa première élection au poste de gouverneur, en 1978, Lamar Alexander soit encore en 2020 le politicien le plus influent du Tennessee.

« Une usine, ce sont deux sénateurs »

L'ironie de l'histoire, c'est que ce grand saut dans l'inconnu que représentait pour Nissan une implantation industrielle aux États-Unis était tout sauf une démarche spontanée. Au début des années 80, les tensions commerciales entre Washington et Tokyo vont crescendo et la menace d'un tsunami protectionniste aux États-Unis obsède les dirigeants nippons. Le Japon se rêve en superpuissance et Ezra Vogel le voit déjà en « numéro un ». Dans les corridors du pouvoir américain, cette réémergence du vaincu de 1945 est vécue comme un défi économique mais aussi existentiel. Quarante ans plus tard, c'est désormais à la Chine de provoquer cette phobie du « péril jaune ».

À Detroit, les syndicalistes de l'UAW convoquent les caméras avant d'exploser à coups de masse une voiture « made in Japan ». Pour éviter de se voir fermer le lucratif marché américain, les constructeurs japonais, cornaqués par le MITI, s'imposent « volontairement » des quotas d'exportation outre-Pacifique et comprennent que la meilleure défense contre les barrières tarifaires, c'est d'aller fabriquer là où sont les clients. Ce qui permet aussi de se faire des amis : « Une usine, ce sont deux sénateurs. » Chez les mercantilistes de l'archipel, l'internationalisation est un calcul, pas une passion. Une nécessité davantage qu'une volonté.

Comme un poisson dans l'eau

La relation de Carlos Ghosn avec l'Amérique est d'une autre nature. Rationnelle, mais pas que. Professionnellement comme familialement, sa période américaine chez Michelin aura beaucoup compté.

« Si vous associez la manière de gérer des Américains au pragmatisme, c'est certain que j'ai beaucoup appris aux États-Unis à cet égard. J'ai aussi beaucoup apprécié une approche quantifiable du management. Il y a en France une fâcheuse tendance à la théorisation, aux grands discours. Quand vous arrivez de France, vous êtes surpris, et agréablement surpris, par le pragmatisme des Américains, et par leur souci de quantification. Une autre chose importante, pour le climat des affaires, c'est une relation décomplexée avec l'argent. Plus on en a, mieux c'est. C'est un critère de réussite. Le profit est un indicateur essentiel, de bonne gestion, de bonne santé de l'entreprise. Dans un système concurrentiel, évidemment. Ce pragmatisme, cette absence de complexes, ce recours à des données quantifiables, tout cela m'a beaucoup plu. Et j'ai beaucoup enrichi mes méthodes de management à travers mon expérience américaine. C'était très plaisant pour quelqu'un qui venait d'un environnement culturel essentiellement français, où le discours idéologique domine trop souvent. »

En septembre 1989, Michelin annonce, discrètement comme à son habitude, le rachat d'Uniroyal-Goodrich, le deuxième fabricant de pneus en Amérique du Nord. Cette opération à 1,5 milliard de dollars propulse le manufacturier de Clermont-Ferrand au premier rang mondial, devant le leader américain Goodyear. Mais comme Michelin dispose déjà d'une implantation significative outre-Atlantique, la réussite de l'intégration décidera du succès

de l'aventure. Un plus un doit égaler plus que deux. François Michelin décide d'en confier le pilotage à Carlos Ghosn. 35 ans à peine, mais auteur au Brésil, en deux années, d'un rétablissement spectaculaire, sur un terrain difficile.

« Dans une fusion, pour qu'elle ait un sens, il doit y avoir des gains de productivité, rappelle Carlos Ghosn, comme une évidence. Ce qui signifie faire plus avec moins de moyens. Dans ce domaine, les Américains jouent cartes sur table. Les Européens ont au contraire trop tendance à louvoyer, à différer, à dissimuler, à prendre leurs désirs pour des réalités. Aux États-Unis, c'est plus brutal, certes. Mais aussi plus transparent.

« Si vous rapprochez deux entreprises comme Michelin North America et Uniroyal-Goodrich, il y a évidemment des redondances, et par conséquent des suppressions d'emplois quand vous mettez fin à ces doublons. Mais cela ne veut pas obligatoirement dire des licenciements. Il y a toute une gamme de moyens disponibles pour éviter les licenciements secs, des départs en retraite anticipée à la réduction des horaires de travail en passant par le gel temporaire des embauches.

« Le siège de Michelin était à Greenville, en Caroline du Sud, et Uniroyal-Goodrich à Akron, Ohio, la capitale du caoutchouc. Le Sud et le Midwest industriel. Le même pays mais des mentalités sensiblement différentes. Et d'ailleurs, les sièges des deux entreprises ont été maintenus. Celui d'Akron est resté le centre de décision pour les marques Uniroyal et Goodrich. Les fonctions communes ont été réparties entre les deux sièges. Nous avons fait la séparation par centres de profit. Les pneus poids lourds dépendaient de Greenville, avec la première monte. Le remplacement tourisme et les pneus pour utilitaires légers ont été placés sous la responsabilité d'Akron. »

« *America, America* »

Nombre des principes qui inspireront le Nissan Revival Plan, et avant lui le « Plan 20 milliards » de Renault, Carlos Ghosn les a imaginés ou perfectionnés pour Michelin en Amérique du Nord. Ce qu'il avait réussi comme équipementier, pourquoi n'en serait-il pas capable à l'échelon supérieur, celui des constructeurs ? Et de fait, presque vingt années durant, imposer l'Alliance aux États-Unis n'a jamais quitté son esprit. Pour une raison simple.

« Aujourd’hui encore, je pense que le marché américain reste le premier au monde en termes de rentabilité. Parce que ce qu’on appelle le mix de produits vendus y est le plus riche, et le marché plus homogène qu’en Europe. Aux États-Unis, on vend beaucoup de voitures de haut de gamme, de marques de luxe, et de SUV, de pick-ups. Dans les années 2000, la berline classique était encore le segment le plus important du marché, alors qu’aujourd’hui les véhicules construits sur les plates-formes de *small trucks*, c’est-à-dire SUV, 4 × 4 et pick-ups, sont devenus majoritaires. Nous avons assisté à une inversion. S’agissant des berlines classiques, le marché chinois est désormais plus rentable que celui des États-Unis, compte tenu de la concurrence féroce qui règne en Amérique. Par contre, le mix plus riche fait que la rentabilité globale reste sans doute encore plus élevée aux États-Unis. Mais la Chine progresse par la loi du nombre. Le marché chinois approche désormais les 30 millions de véhicules vendus chaque année, si on cumule les voitures particulières et les utilitaires légers, alors que le marché américain oscille autour de 17 millions, y compris les *small trucks*. »

Objectif 10 %

« Quand nous sommes arrivés en 1999, la part de marché de Nissan en Amérique du Nord tournait autour de 3,5 %, souligne Carlos Ghosn. Avec une production locale à Smyrna, dans les usines mexicaines et avec des importations venant du Japon. J’ai fixé très vite, dans le NRP, un objectif de rentabilité sur le marché américain, qui a été atteint. Le deuxième objectif concernait l’expansion. Et j’avais en tête une part de marché de 10 %, atteignable à moyen terme. Pour la raison très simple que Toyota n’en était pas très loin et je ne voyais pas pourquoi Nissan ne pouvait pas faire aussi bien que Toyota sur le marché nord-américain. Quand je suis arrivé, il n’y avait pas photo. Toyota comme Honda étaient devant Nissan, dont la rentabilité était médiocre.

« La gestion commerciale de Nissan n’était pas performante, avec des discounts importants, des abandons de marge aux concessionnaires, des campagnes de marketing pas très réussies. Et puis, en second lieu, une certaine inadéquation de la gamme aux demandes du client américain, en matière d’équipements, de sécurité. La profitabilité est une fonction dérivée de l’adéquation du produit au marché. Nissan avait un grand problème

d'adaptation du produit à la demande américaine. À l'origine, il y avait pour l'essentiel un dialogue insuffisant entre les gens sur place et le siège de Tokyo, avec des choix très étranges.

« Il est exact que la commercialisation aux États-Unis est encore dominée par les *dealers*, des concessionnaires le plus souvent multimarques. Mais leurs demandes ne sont pas homogènes. Donc, s'il n'y a pas au centre une définition précise du plan-produits, il en résulte un échange brouillon avec les commerciaux. Il n'y a aucun doute que les produits de Toyota et de Honda étaient mieux ciblés.

« Pendant cette période, j'étais tout le temps sur le terrain. Et j'ai passé beaucoup de temps aux États-Unis. Pas pour prendre les décisions à la place des acteurs mais pour m'assurer que ceux qui devaient les prendre disposaient des bons instruments. Il fallait avant tout leur redonner de l'ambition. Et établir des comparaisons, notamment avec Toyota qui était la référence.

« Le centre technique de Nissan aux États-Unis est à Detroit. Pourquoi ? Parce que les *Big Three* y sont toujours. Que la plupart des fournisseurs y sont également présents. Que beaucoup de laboratoires travaillant pour cette industrie y sont installés. C'est un centre technique dédié aux produits destinés au marché américain. Qui peuvent être des voitures mondiales qu'il faut adapter au consommateur américain. Ou des voitures conçues pour les États-Unis, à partir des plates-formes du groupe.

« Dans les années 90, rappelle Carlos Ghosn, il n'y a eu pratiquement aucune avancée de Nissan à l'international. Ce qui existait avait été fait antérieurement. C'était une entreprise stagnante, continuant à essayer d'exploiter les initiatives prises bien avant. Plus grave encore, ces initiatives d'expansion ne s'étaient traduites par aucun changement au niveau de l'entreprise elle-même. On ne trouvait pas de retour d'expérience qui aurait pu avoir un impact sur le fonctionnement du siège de Nissan. En 1999, lorsque je suis arrivé, on pouvait dire que sur le papier l'entreprise était plus internationalisée que Renault, mais la mentalité à Ginza était assez semblable à celle que j'avais connue à Billancourt. Une très grande concentration sur ce qui se passe au Japon, une priorité accordée au marché japonais et des délégations accordées à des consuls japonais basés aux États-Unis ou en Europe. Il y avait une apparence d'internationalisation. »

C'est pourquoi la décision prise très tôt par Carlos Ghosn d'investir

massivement aux États-Unis n'est pas seulement un démenti à ceux qui s'obstinaient (certains s'obstinent encore vingt ans plus tard) à réduire sa stratégie à une réduction des coûts. C'était un manifeste, le signal que Nissan, donné comme à l'agonie deux ans plus tôt, était de retour.

Canton double la mise

« La première nouvelle expansion s'est faite aux États-Unis, raconte-t-il. Immédiatement après la confirmation du succès du NRP, j'ai décidé de construire une nouvelle usine, dans le Mississippi. C'était le signal d'une offensive sur le marché américain, qui visait à tripler la part de marché de Nissan, de 3 à 10 %. Canton a été la première usine automobile dans l'État du Mississippi. J'ai reçu une aide précieuse du sénateur Trent Lott, qui était à l'époque le leader de la majorité républicaine au Sénat. Nous avons négocié un paquet satisfaisant d'incitations et de subventions. »

Trent Lott mettait ses pas dans ceux de Lamar Alexander, annonçant à ses électeurs que Nissan allait « révolutionner » l'économie de leur État. Comme à Smyrna, le constructeur nippon s'installerait aux portes de la capitale du Mississippi, Jackson, suivi par ses principaux équipementiers, créant 3 700 emplois directs et 6 400 au total. Avec une capacité de production de 450 000 véhicules par an, Canton représentait un énorme investissement, pas loin du milliard de dollars, à la mesure du rêve américain de Carlos Ghosn.

Comme l'explique Micheline Maynard, chroniqueuse automobile respectée du *New York Times*, dans son livre *La Fin de Detroit*, Canton était l'usine construite pour un modèle, le Titan. Les constructeurs japonais, suivis par leurs émules coréens, avaient largement réussi, en deux décennies, à bousculer les *Big Three* de Detroit sur les segments traditionnels du marché automobile, les berlines familiales. Tandis que les marques allemandes, Mercedes, BMW et Audi leur taillaient des croupières dans le haut de gamme.

La carte de la répartition des ventes automobiles aux États-Unis montrait que Detroit avait largement perdu les côtes Est et Ouest, organisant la résistance aux envahisseurs étrangers sur une vaste zone centrale descendant des Grands Lacs vers le Midwest. Et en grande partie grâce à sa domination d'un segment du marché, les gros et très gros pick-ups et les SUV construits sur les mêmes plates-formes, rassemblés sous l'appellation *trucks*.

Dans l'imaginaire automobile des Américains, le Ford F-150 et ses concurrents américains, avec leurs moteurs survitaminés, ont remplacé les belles américaines, *gas guzzlers* harnachés de chromes des années 50 et 60. Washington avait pris soin de protéger ces vaches à lait à marge très élevée en imposant un tarif douanier de 25 % à l'importation des *trucks*. Au début des années 2000, les *Big Three* écoulaienl annuellement quelque 2,3 millions de pick-ups.

Mais le contournement des barrières protectionnistes n'est pas la seule, ni même la principale raison qui a fait de la mondialisation de l'industrie automobile un processus de localisation. « Le contenu des véhicules fabriqués aux États-Unis a été localisé pour l'essentiel en Amérique du Nord, dans l'ALENA », l'accord de libre-échange réunissant les États-Unis, le Canada et le Mexique, explique Carlos Ghosn. « C'est une question de coût, de disponibilité, afin d'éviter des chaînes d'approvisionnement trop longues pour les pièces et les composants. Mais aussi de protection contre les variations de taux de change. Le bon sens industriel pousse à la localisation. Les grands équipementiers japonais étaient déjà tous présents aux États-Unis et un certain nombre d'entre eux nous ont accompagnés à Canton. »

Avec le Titan, un gros pick-up au look agressif validé par Shiro Nakamura, le designer que Carlos Ghosn était allé débaucher chez Isuzu au grand dam des vétérans de Nissan, le numéro deux nippon se lançait à l'assaut de l'ultime bastion de ses concurrents américains. C'est ce que demandaient les *dealers* dans les nombreuses rencontres sur le terrain dont le patron de Nissan était friand.

« L'usine de Canton a été construite pour augmenter sensiblement les capacités, en mettant la priorité sur les véhicules utilitaires légers, les gros pick-ups et les gros 4 × 4, du type Titan ou Pathfinder. Les plates-formes de Canton étaient plutôt destinées à recevoir les gros moteurs, et Smyrna les voitures de Monsieur Tout-le-Monde. Mais avec beaucoup de flexibilité. » Au Japon, Nissan avait été un pionnier, avec son système IBAS, des chaînes de montage polyvalentes permettant l'assemblage de modèles très différents dans une complète fluidité. « Smyrna est aujourd'hui encore la plus grande usine automobile des deux Amériques. Mais elle n'était pas dans le premier quart des meilleures usines de l'Alliance dans le monde. Les premières places en matière de compétitivité industrielle sont occupées chez Nissan par les usines chinoises et les usines mexicaines. »

Detroit prend note

Si Carlos Ghosn n'a jamais cessé de regarder vers les États-Unis, l'intérêt n'était pas à sens unique. La renaissance de Nissan, si rapide et spectaculaire, ne passe pas inaperçue à Detroit, où les *Big Three* sont entrés dans une phase de déclin historique. Mais alors que Carlos Ghosn souhaite trouver un partenaire américain pour l'Alliance, les actionnaires des constructeurs américains sont surtout à la recherche du sauveur d'un modèle en faillite.

Le modèle, c'est celui que créa Alfred Sloan, père de la segmentation du marché et fondateur de General Motors. En gros, un constructeur automobile généraliste se doit d'être pour tout le monde, ou presque. Chez GM, à la veille de la crise financière globale, cela signifie huit marques différentes, des dizaines de modèles dont certains ne se vendent qu'à quelques milliers d'unités chaque mois, un outil industriel surdimensionné. La cavalerie pratiquée par les *Big Three* via leurs branches financières, tel GMAC pour GM, n'est pas de celles qui sauvent la mise au son du clairon comme dans les westerns, mais une course aveugle au précipice. Tex Avery plutôt que John Ford. Detroit, et surtout Grosse Pointe, la banlieue chic où les grandes fortunes de l'automobile s'exhibent en résidences imposantes, vivent dans le déni. Les critiques les plus acerbes, ou les plus lucides, assimilent la bureaucratie des cols-blancs de GM à celle de l'URSS décadente de Léonid Brejnev.

Qui plus est, les comptes des grands constructeurs américains sont plombés par les *legacy costs*, autrement dit l'héritage des concessions à l'UAW, dans un pays où les droits à la retraite et à la santé des salariés relèvent de chaque entreprise. Pour GM, ce fardeau financier est évalué entre 1 500 et 2 000 dollars par véhicule vendu. L'entreprise est qualifiée de « caisse de retraite et d'assurance maladie qui accessoirement fabrique des voitures ».

« Le modèle inventé par Sloan, viable il y a quarante ans quand GM détenait plus de la moitié du marché américain, est devenu impraticable avec une part de marché tombée à 20 % », écrit Philippe Riès sur Mediapart en décembre 2008. C'est un constat dont les *insiders* sont manifestement incapables.

En octobre 2006, en marge du salon automobile de Pékin, William Ford, dit Bill, s'offusque quand celui qui conduit un entretien télévisé suggère que la dynastie fondée par son arrière-grand-père Henry Ford pourrait perdre le

contrôle du constructeur à l'ovale bleu. « Je ne comprends pas pourquoi cela pourrait advenir un jour. Il n'y a aucune raison de penser que soit nécessaire un quelconque changement dans la manière dont est structurée la propriété de l'entreprise. » Avec 3,75 % des actions en circulation, la famille détient 40 % des droits de vote.

C'est pourquoi les contacts entre Ford et Carlos Ghosn tourneront très vite court. En août 2005, Bill Ford avait tenté de recruter Carlos Ghosn pour le poste de directeur général de Ford. Refus de l'intéressé, peu soucieux de revivre l'expérience Michelin dans une autre entreprise familiale où le lignage et la compétence ne vont pas toujours de pair, mais où le premier s'impose généralement. « À l'époque, Bill Ford avait dit à la presse qu'il voulait m'embaucher, se souvient Carlos Ghosn. Et j'ai eu un contact avec lui, mais cela n'a pas marché. D'abord, depuis Michelin, j'avais un parti pris contre les entreprises familiales. En second lieu, Bill Ford voulait rester en poste comme président du conseil d'administration. Alors que chez GM, les choses sont claires. Quand vous êtes le patron, vous êtes aux commandes. »

Kirk Kerkorian veut faire le ménage chez GM

Faute de Carlos Ghosn, William Ford jettera finalement son dévolu sur Alan Mulally, débauché chez Boeing au prix d'un parachute doré de 15,4 millions de dollars au cas où les Ford perdraient le contrôle de leur empire avant cinq ans. Le plan de Mulally n'a rien à voir avec le NRP puis le « Nissan 180 », le redressement au service de la croissance, déployés par Carlos Ghosn depuis Tokyo. Mulally négocie des lignes de crédit bancaire et obligataire de 23,4 milliards de dollars afin de financer une réduction brutale de la voilure : fermeture de 16 usines en Amérique du Nord, avec 40 000 suppressions d'emplois à la clef. Vous avez dit *cost killer* ?

Chez GM, comme chez Ford et Chrysler, les pertes s'accumulent (10,5 milliards de dollars en 2005) et les actionnaires s'impatientent. L'un d'entre eux surtout, le *raider*, on dirait aujourd'hui l'*« activiste »*, Kirk Kerkorian. Ayant fait fortune à Las Vegas, le milliardaire d'origine arménienne a accumulé près de 10 % du capital de GM et il est déterminé à nettoyer ces écuries d'Augias que sont devenues les sept tours du bien mal nommé siège mondial de GM à Detroit, le « Renaissance Center ». Pour Carlos Ghosn, il y a une opportunité à saisir, celle de doter l'Alliance d'un troisième pilier,

solidement ancré dans le marché nord-américain.

« Pourquoi un partenaire américain ? demande-t-il. Parce qu'il s'agit d'un marché important sur lequel notre position était encore trop faible. J'ai toujours considéré que l'Alliance était une plate-forme de coopération entre des constructeurs qui ne seraient pas en concurrence frontale, l'un contre l'autre. Sur un plan global.

« Les contacts avec General Motors avaient commencé en 2005. L'entreprise n'était pas dans une bonne situation. L'initiative a été prise par Kirk Kerkorian, un gros actionnaire de GM pas content du tout de la manière dont l'entreprise était gérée. » Non sans raison. Il n'y avait pas que la bureaucratie qui avait des relents de soviétisme chez General Motors. La politique sociale aussi.

Un accord entre l'UAW et les *Big Three* avait abouti, en 1984, à la création du *Jobs Bank*, un mécanisme consistant à payer à ne rien faire les ouvriers de l'industrie automobile rendus superflus par l'automatisation des chaînes de production. Du chômage partiel à durée indéterminée. En 2006, quand le système est à son « apogée », quelque 15 000 salariés des *Big Three* privés de travail effectif perçoivent plus de 90 % de leur salaire, plus la contribution à leur future retraite et la couverture maladie de l'entreprise. La facture est astronomique pour les entreprises et le système délétère pour le moral des ouvriers.

Le plus étonnant est que la création du *Jobs Bank* ne résultait pas d'une revendication syndicale mais d'une proposition de la direction de GM, celle à laquelle appartenait Bob Lutz, l'homme qui en 1999 n'aurait pas misé un cent sur le succès de l'Alliance. Cette direction, avec son arrogance coutumière, était convaincue que le dispositif ne serait jamais actionné car GM aurait l'usage de toutes ses capacités de production.

Au milieu des années 80, les dirigeants de GM, immortalisés par le documentariste militant Michael Moore dans *Roger and Me*, eurent une autre idée géniale : confier à leur concurrent japonais Toyota la modernisation et la gestion de la pire de toutes les usines de l'entreprise aux États-Unis, celle de Fremont en Californie. Rebaptisé NUMMI (pour New United Motor Manufacturing Inc.), l'usine commune fabriquerait sur les mêmes chaînes des modèles japonais et américains. Les Américains devaient réapprendre à fabriquer des voitures, surtout les petites, et les Japonais avaient un grand besoin de trouver des alliés contre le protectionnisme rampant dans les

couloirs du Capitole à Washington.

Et de fait, NUMMI devint très rapidement la meilleure usine de GM en Amérique du Nord, puisque les véhicules « badgés » Chevrolet étaient en réalité des Toyota. Mais le management de GM se montra incapable de transplanter dans le reste de l'entreprise tout le savoir-faire en matière de gestion des équipements et surtout des hommes apporté par Toyota. Pour les barons incompétents qui considéraient « leur » usine comme un fief personnel, c'était toujours *my way or the highway*. La crise financière globale devait sceller le destin de cette aventure singulière. Mais pas la fin de l'usine de Fremont, objet d'une révolution encore plus spectaculaire sous l'égide d'Elon Musk, qui y installa les premières chaînes de production de Tesla.

General Motors : l'étude volée à Tokyo

« Je ne connaissais pas Kirk Kerkorian, raconte Carlos Ghosn. C'est lui qui a demandé à me rencontrer. "GM est en train de perdre sa position de leadership", me dit-il. Il jugeait Rick Wagoner, son directeur général, à la fois "mou et assez arrogant". J'ai répondu que je voyais en effet la possibilité de faire quelque chose ensemble au sein de l'Alliance. GM resterait GM mais nous pourrions travailler sur les synergies. Une étude a été lancée. Une équipe constituée, avec des représentants de GM, de Renault et de Nissan.

« Cette étude est restée confidentielle mais elle faisait apparaître des synergies colossales. Elle m'a été volée, quand les procureurs ont procédé à ce raid dans mon appartement de Tokyo. Ils ont emporté toutes mes archives. J'en ai demandé la restitution mais j'attends toujours. La seule chose qu'ils n'aient pas subtilisée dans l'appartement, c'est l'argent liquide qui s'y trouvait. Ils ont volé, parce qu'il n'y a pas d'autre mot pour qualifier ce procédé, un très grand nombre de documents personnels sans aucun rapport avec leur enquête. J'étais le seul à avoir cette étude parce qu'il était interdit de la diffuser pour ne pas risquer une accusation de délit d'initié. Et les juristes de GM ne sont pas des tendres. Ils ont ordonné la destruction de toutes les copies pour éviter des fuites dans la presse.

« Dans ce groupe d'étude, il y avait notamment Bo Andersson, qui était le patron des achats de GM et que nous allons retrouver en Russie, à la tête d'AvtoVAZ, quelques années plus tard. Et aussi Fritz Henderson, qui a succédé à Wagoner au moment de la nationalisation de GM. Les adjoints de

Wagoner avaient participé activement à la discussion et ils n'étaient pas du tout opposés à l'idée de rejoindre l'Alliance. C'est lui qui y était hostile. Il m'avait dit clairement qu'il n'acceptait cette étude que parce que son conseil d'administration le demandait.

« J'ai été tout aussi direct : "Écoute, Rick, je ne fais jamais d'opération hostile. Si tu n'es pas d'accord, nous en resterons là." Je n'ai jamais soumis d'offre au conseil de GM, parce qu'il fallait l'accord du management. Je l'avais dit à Kerkorian : "Si vous voulez que nous avancions, il faut mettre à la tête de GM un directeur général qui y croit. Je ne fais rien sans un dirigeant favorable. Je ne sais pas faire une opération hostile et je ne crois pas qu'elle puisse réussir." Kerkorian n'avait pas de majorité au conseil de GM pour débarquer Wagoner, et c'était un point de passage obligé. Quant à Wagoner, je l'entends encore me dire : "J'ai mon propre plan pour redresser GM et je n'ai pas besoin de vous." La boîte a fait faillite et il s'est fait virer.

« Au moment où nous conduisions ce travail, le ministre des Finances en France était Thierry Breton. Il voulait s'introduire dans la discussion. Il voulait tout savoir. Après mon arrestation, il a été le seul patron français à prendre publiquement ma défense, mais la relation avec le ministre Thierry Breton n'a pas été facile. C'était une opération très compliquée. Si le management de GM y était hostile et que l'État actionnaire de Renault voulait s'en mêler, elle devenait impossible. J'ai décidé de laisser tomber. »

GM dans l'Alliance : « magnifique »

La crise financière globale va signer l'arrêt de mort du General Motors de Rick Wagoner. Le 1^{er} juin 2009, GM se déclarait en faillite devant un tribunal de New York, avec des actifs de 82 milliards de dollars pour faire face à des engagements de 173 milliards. La plus importante faillite industrielle de l'histoire. Entre le moment où Rick Wagoner, un financier, avait été promu par Jack Smith à la tête des opérations automobiles nord-américaines de GM et sa chute en 2009, la part de marché du leader américain sur son propre territoire était tombée de 33 à 18 %. Au cours des quatre derniers exercices du mandat de PDG de Wagoner, GM avait enregistré quelque 80 milliards de dollars de pertes. Le groupe qui avait occupé des décennies durant la plus haute marche du podium de l'industrie automobile mondiale avait dû céder la place au japonais Toyota, en passe de devenir leader sur le marché américain

lui-même. GM avait vu juste en investissant massivement en Chine, qui devait devenir son premier marché. Mais ses opérations européennes saignaient son compte d'exploitation, année après année, et en Amérique du Nord, la firme était devenue incapable de faire rêver les consommateurs, alignant des produits sans originalité et de qualité toujours inférieure à ceux de ses rivaux asiatiques ou européens.

« Ce sont les contacts établis pendant la tentative de 2006 qui ont conduit plus tard Steven Rattner, devenu le *car czar* de Barack Obama, à me proposer de devenir le patron de GM, se souvient Carlos Ghosn. Les gens qui avaient participé à la discussion m'avaient trouvé raisonnable, pas agressif, mais sachant ce que je voulais. Le sentiment était que l'on pouvait trouver un terrain d'entente.

« Quand Rattner m'a approché, j'ai repris la même idée : “Pourquoi ne pas faire entrer GM dans l'Alliance ?” Mais il ne croyait pas à l'Alliance. Les responsables de l'administration Obama étaient plus séduits par mon approche que par l'Alliance, qu'ils ne comprenaient pas bien. Ils trouvaient cela trop compliqué.

« Les synergies seraient venues essentiellement des achats, du partage des plates-formes, des moteurs. Les économies étaient énormes. On pouvait prendre les moteurs des gros pick-ups chez GM et nous pouvions réduire nos investissements dans ce domaine. Et en même temps, nous apporterions un plan de charge pour les usines de GM. C'était du gagnant/gagnant.

« Ensuite, il y avait des coopérations locales qui avaient un gros potentiel. Au Brésil, avec Renault, en Europe, où GM était constamment en difficulté. Coopération en Chine, en Corée du Sud, où ils avaient pris le contrôle de Daewoo et nous de Samsung. Il y avait des synergies dans tous les sens. Cela aurait été magnifique. »

Chez General Motors, la facture sociale fut très lourde, avant et après la nationalisation à laquelle dut procéder l'administration de Barack Obama, assortie d'une injection de quelque 50 milliards de dollars dans le numéro un américain de l'automobile. Depuis l'an 2000, quand Rick Wagoner en était devenu le directeur général, GM avait réduit ses effectifs de 143 000 personnes, les ramenant à 243 000 salariés.

GM en faillite

Le passage éclair de l'entreprise sous le régime des faillites (chapitre 11) permettra de procéder à une nouvelle saignée, en termes de capacités de production et d'emploi, essentiellement en Amérique du Nord. Comme dans une faillite bancaire, le processus conduisait à la création de deux entreprises, le « bon » ou « nouveau » GM héritant des actifs jugés viables, tandis que le « mauvais GM », baptisé fort à propos « Motor Liquidation Company », héritait des dettes et des actifs pourris de feu General Motors Corporation, longtemps le fleuron de l'industrie américaine. Quatre des huit marques automobiles disparaissaient dans le désastre, et le « nouveau GM » visait un effectif ramené à 168 000 salariés fin 2009.

S'agissant des opérations européennes de GM, ce n'était que partie remise. Pendant deux décennies, Detroit avait été incapable de gagner de l'argent avec Opel et Vauxhall, les marques allemande et anglaise détenues depuis respectivement 1931 et 1926. L'Europe était un foyer de pertes récurrentes. Après une tentative avortée de cession à l'équipementier canadien Magna, GM Europe sera finalement vendu en août 2017 au groupe français PSA Peugeot-Citroën, en plein redressement sous la houlette de Carlos Tavares. Appliquant les recettes apprises auprès de Carlos Ghosn, il transformera Opel et Vauxhall en opérations bénéficiaires en quelques mois. Sans drame social.

« Pourquoi, dès lors qu'il s'agit de synergies, certains en concluent-ils immédiatement “bain de sang” pour l'emploi ? interroge Carlos Ghosn. Le bain de sang dans un rapprochement, c'est lorsqu'il y a de trop nombreux doublons. Dans le cas présent, il y en avait très peu. L'essentiel des synergies ne venait pas de l'élimination mais du partage. Nous évitions de nouveaux investissements en profitant de ce que le partenaire mettait au pot commun. Si on décidait un jour de mettre ensemble Renault et Peugeot, là, il y aurait un bain de sang social, notamment en France, parce qu'on trouverait des doublons partout. À l'inverse, dans un rapprochement entre Renault et Daimler (Mercedes), il n'y aurait pas de bain de sang parce qu'il y a de nombreuses complémentarités. L'entrée de GM dans l'Alliance aurait répondu à la même logique.

« Ce qui s'est passé ensuite, c'est le résultat de la faillite de l'entreprise, dont le management porte la responsabilité. GM souffrait depuis des années de dysfonctionnements qui étaient visibles à l'œil nu et que l'entrée dans l'Alliance aurait permis de corriger très rapidement, grâce à l'étalonnage et au transfert des meilleures pratiques. Les synergies émergeaient en dépit de

toutes ces inefficacités. Et tout cela était chiffré, bien entendu.

« Si l'opération avait été conclue en 2006, GM aurait conservé son conseil d'administration. Nous avions imaginé un échange de participations croisées. Et l'entité RNBV, la structure de tête de l'Alliance, aurait été adaptée pour accueillir ce nouveau partenaire. Je serais entré au conseil de GM, pas nécessairement comme président parce que le pilotage aurait fonctionné au niveau de l'Alliance.

« À l'évidence, il était impossible de faire entrer le numéro un mondial de l'automobile dans l'Alliance sans la modifier. Comment allions-nous organiser le travail pour dégager effectivement ces synergies ? Il ne pouvait s'organiser qu'avec Nissan et Renault, dans un cadre centralisé. Mais la réflexion n'a jamais été poussée jusqu'au bout, puisque j'avais renoncé devant l'opposition de Wagoner. Des réflexions, des spéculations sur l'évolution de l'Alliance, il y en a eu constamment. La question centrale est toujours de savoir pourquoi on fait une opération de rapprochement. Les gains potentiels justifient-ils l'entreprise ? Il faut d'abord répondre par oui ou par non. Ensuite, on passe à la mise en œuvre. »

« *La plus grosse erreur de ma vie* »

Pour l'équipe Obama, la nationalisation de deux des trois *Big Three* était une opération strictement pragmatique, une mesure temporaire destinée à éviter la liquidation pure et simple d'un empire industriel employant des centaines de milliers de personnes à travers le monde. Les conditions draconiennes attachées à l'opération avaient pour objectif de permettre à l'État de se dégager le plus vite possible, dès lors que l'entreprise serait redevenue viable, capable de marcher sans les béquilles fournies par la puissance publique. Aucune administration américaine, fût-elle réputée « progressiste », n'a jamais considéré qu'il revenait à l'État de se mêler de la fabrication d'automobiles, et *a fortiori* de pots de yaourt. Il fallait donc placer à la tête du « nouveau GM » l'homme, ou la femme, capable de garantir ce désengagement dans les meilleurs délais.

« J'ai été appelé par Rattner et il y a même eu des rencontres chez lui, à New York, raconte Carlos Ghosn. Avec les Américains, le dialogue est toujours très direct : “Carlos, nous souhaitons te rencontrer le plus vite possible. Je viens d'en parler au Président et nous aimerions que tu deviennes

le patron de GM.” »

Ancien journaliste du *New York Times*, notamment au bureau de Washington du grand quotidien américain, Steven Rattner décidaient, au début des années 80, de cesser d'écrire sur les « maîtres du monde » pour essayer de devenir l'un d'entre eux. Sa carrière de banquier d'affaires le conduira successivement chez Lehman Brothers, Morgan Stanley et enfin Lazard Frères, la branche américaine de la très ancienne maison parisienne. En 2008, numéro deux de Lazard en charge des fusions et acquisitions, il quittait la banque pour se lancer avec quelques collègues dans l'aventure du *private equity*, ce capital-investissement appelé à devenir une composante essentielle de l'économie financiarisée, et la plus rentable. Après l'élection de Barack Obama, Rattner, qui appartient à l'élite démocrate de Wall Street, est recruté par le secrétaire au Trésor Timothy Geithner pour présider la *task force* chargée de remettre d'équerre l'industrie automobile américaine. La presse lui décernera aussitôt le titre de *car czar*.

« Dans notre premier entretien, j'ai à nouveau mis l'Alliance en avant, se souvient Carlos Ghosn. Mais la réponse était : “Nous, nous sommes intéressés par vous et nous vous proposons le job.” C'était aussi simple que ça. J'ai répondu que c'était compliqué pour moi de quitter mes deux entreprises en pleine crise. Mais compte tenu de la manière dont j'ai été traité depuis... J'aurais dû égoïstement considérer mon seul intérêt. L'histoire aurait été très différente. » Steven Rattner a raconté cet épisode dans le livre, *Overhaul*, qu'il a consacré à l'opération de sauvetage de l'industrie automobile américaine, mais sans révéler le *package* mis sur la table pour débaucher Carlos Ghosn. Qui lui-même ne confirme pas le chiffre qui a circulé depuis : 54 millions de dollars par an.

« Nous sommes en 2009, au plus fort de la crise financière. Renault et Nissan vont mal et je quitterais le navire pour aller chez GM ? Il m'avait donné du temps pour réfléchir, mais cela ne passait pas. Et pourtant, trois de mes quatre enfants ont la nationalité américaine. Ne pas accepter cette offre est probablement la plus grosse erreur professionnelle que j'aie pu commettre dans ma vie.

« En plus, cela aurait été une partie de plaisir, *a piece of cake* comme on dit en anglais. Parce que les faiblesses de GM sautaient aux yeux : l'absence de décisions ou de clarté quand elles étaient finalement prises ; des choix qui n'étaient pas assumés ; des contradictions partout ; une entreprise livrée aux

baronnies. La difficulté aurait été dans l'application, mais ça, c'est ma tasse de thé. Mettre en œuvre les changements, comment les faire accepter. En outre, tout le travail accompli en 2006 faisait que j'étais bien préparé. »

Jamais deux sans trois

Ni Ford ni General Motors, donc. « Jamais deux sans trois », dit le dicton. Reste donc Chrysler, le plus petit des *Big Three* ou de ce qu'il en reste. Un constructeur à l'histoire troublée, déjà sauvé dans le passé par une intervention du gouvernement fédéral américain, et dont le « retournement » opéré par Lee Iaccoca, le directeur général de Ford viré comme un malpropre en 1978 par le caractériel Henry Ford II, devait faire de son auteur une icône du monde des affaires et une célébrité dans les foyers américains.

Quand la crise financière globale retire le tapis de sous les pieds d'argile des constructeurs de Detroit, Chrysler est la propriété d'un fonds de capital-investissement new-yorkais, Cerberus Capital Management. Deux ans plus tôt, Cerberus avait « gagné le droit » de délivrer le constructeur allemand Daimler du boulet qu'était devenue sa filiale américaine. La « fusion entre égaux » voulue par Jürgen Schrempp pour réaliser sa propre vision de « Global Motors » s'achevait sur une humiliation coûteuse pour le fabricant des Mercedes.

Dirigé par Michael Feinberg, un ancien de la légendaire (pour de bonnes et mauvaises raisons) et défunte banque d'affaires Drexel Buhrnam Lambert, Cerberus n'avait aucune expertise en matière automobile. Mais le calcul était que le bras financier de Chrysler était une poule aux œufs d'or dont les bénéfices valaient largement le risque pris en acquérant la branche automobile. Problème : les acheteurs américains se détournaient de plus en plus d'une gamme trop étroite, fabriquée à coûts trop élevés et dont le « pipeline » de produits nouveaux était peu fourni. Pour que le financement des crédits aux clients alimente les profits des constructeurs, encore faut-il qu'il y ait des clients. Très vite, Chrysler commence à brûler du cash à un rythme inquiétant, une situation rendue encore plus tendue par la dette de 10 milliards de dollars dont Cerberus avait « chargé » l'entreprise afin d'en prendre le contrôle, recette habituelle du capital-investissement. Il fallait donc d'urgence redresser la branche automobile pour que l'opération financière tienne la route.

« S’agissant de Chrysler, j’ai été appelé par Cerberus, raconte Carlos Ghosn. Ils voulaient que Chrysler entre dans l’Alliance et la négociation a effectivement commencé. Je l’avais confiée à Alain Dassas et à Carlos Tavares, tous deux venus de Renault mais qui occupaient à cette date un rôle dirigeant chez Nissan. C’était juste avant la crise de 2008. Nous avions beaucoup avancé dans les discussions, trouvé là aussi beaucoup de synergies. Ce qui a tout arrêté, c’est la crise financière. Nous avions désormais d’autres chats à fouetter que de faire une fusion. Mais Dassas et Tavares étaient très chauds et ont été très déçus que l’accord ne se fasse pas. »

Le 30 avril 2009, Chrysler se met sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. Grâce à l’intervention de l’État fédéral, qui nationalise temporairement l’entreprise, Cerberus sauve 19 cents sur chaque dollar investi. Personne ne pleurera sur le sort des dizaines de fonds spéculatifs que Michael Feinberg avait convaincus de se joindre à l’aventure. Ceux qui refuseront la restructuration de la dette auront droit à une dénonciation publique de la part de Barack Obama.

Le « nouveau Chrysler » qui émerge du régime des faillites est doté d’une structure capitalistique originale : le principal actionnaire est désormais le syndicat UAW, à travers son fonds de pension, mais chacun sait que le destin de l’entreprise est repassé entre les mains d’un constructeur étranger, après le bref intermède « patriotique » incarné par Cerberus. Fiat a mis le pied dans la porte en prenant une participation initiale de 20 %. Quand en 2014, Chrysler deviendra une filiale à 100 %, la firme de Turin aura investi en tout et pour tout 4 milliards de dollars dans la prise de contrôle progressive du troisième constructeur américain. Daimler avait déboursé 36 milliards en 1998, et Cerberus 7 milliards pour 80 % de Chrysler en 2007. Les Agnelli peuvent remercier principièrement Sergio Marchionne, le financier italo-canadien qu’ils avaient placé en 2004 à la tête de la division automobile de l’empire familial.

« Pour les Agnelli, c’était une planche de salut inespérée, commente Carlos Ghosn. Fiat était en situation précaire mais ils pouvaient faire financer Chrysler par les Américains, et surfer sur la reprise. Très bien joué. » Il est vrai que lorsqu’il veut monter une opération risquée, John Elkann, le petit-fils auquel « l’ingénieur » Gianni Agnelli avait confié le destin de la famille, n’a pas à obtenir le feu vert de l’État actionnaire en plaidant son dossier devant les bureaucrates de Bercy.

« Je n’ai jamais cessé d’être très attentif aux possibilités qui se présentaient

sur le marché, explique Carlos Ghosn. Mais sans jamais abandonner la croissance organique, qui était notre fil à plomb. » Passé la crise financière globale, qui se traduit pour Nissan et Renault par des exercices 2009 dans le rouge, les seuls de toute la mandature de Carlos Ghosn, l'expansion reprend.

« En Amérique du Nord, Nissan a flirté avec les 10 % de parts de marché en 2017, rappelle-t-il. Une entreprise ne peut pas avoir de stratégie de repli. Cela n'existe pas. Quand vous avez vocation à être numéro un mondial, un constructeur global et généraliste, vous ne pouvez pas vous retirer d'un marché essentiel, même si c'est difficile et que vous n'y gagnez pas beaucoup d'argent à un moment donné. »

Nissan en Amérique du Nord : un autre mauvais procès

Dans le récit inventé par le Vieux Nissan pour détruire l'image et la réputation de Carlos Ghosn après avoir orchestré son arrestation, figure en bonne place le prétendu échec de sa stratégie de croissance aux États-Unis. Alimentée par les armées de communicants mobilisés par Nissan, la presse internationale a repris complaisamment cette antienne, sans même prendre la peine de s'adresser aux personnes mises en cause ou même, comme le *New York Times*, en ignorant leur version des événements.

« Jusqu'en 2017, les résultats étaient très bons, souligne Carlos Ghosn. Le retournement est intervenu en 2018, avec un Saikawa qui interférait directement dans la gestion des responsables sur place. Il a aggravé la situation en exigeant une baisse des ristournes. La baisse des volumes entraîne une hausse des coûts unitaires et on tombe dans une spirale qui est très dangereuse. »

« Le premier marché de Nissan était l'Amérique du Nord et depuis que M. Ghosn et moi-même avons été contraints de quitter l'entreprise, nous assistons à un désastre, constate José Munoz. Quand je présidais les opérations nord-américaines, elles contribuaient pour la moitié des profits globaux de Nissan, contre un tiers environ chez les autres constructeurs japonais. » De fait, les difficultés commencent avec l'accession de Hiroto Saikawa à la direction générale de Nissan. José Munoz n'est plus sur le terrain mais à Yokohama, en charge de la performance globale de l'entreprise.

« Saikawa a voulu gérer en direct les opérations nord-américaines, en contredisant mes instructions. Sa politique consistait à alléger la pression sur la Chine et à l'accentuer sur l'Amérique du Nord. La région était censée me rendre des comptes. Je donnais des consignes et il les contredisait. Il s'adressait directement au président de Nissan North America, Denis Le Vot, qui venait de Renault et ne connaissait ni la marque ni le marché américain. Il s'agit d'un marché extrêmement compétitif, où les délais de réaction sont très courts. Une décision prise aujourd'hui a des effets immédiats. Vous ne pouvez pas vous en prendre à des décisions adoptées deux ans plus tôt. Contrairement à l'Europe, on y opère à partir des stocks, pas en fonction des commandes. »

José Munoz donne un exemple de la manipulation des faits dans la propagande du Vieux Nissan : les ventes aux flottes des loueurs de voiture. « Les États-Unis ont été touchés par deux ouragans violents pendant cette période, ce qui a conduit Nissan, comme les autres constructeurs, à rayer des comptes la valeur de très nombreux véhicules détruits ou endommagés. Et les victimes n'ont pas été compensées en cash mais en nature, avec des voitures. Ces véhicules ont été inclus dans les ventes aux flottes. Mais elles sont ensuite retombées au niveau habituel. En 2019, sous le règne sans partage de Saikawa, elles sont remontées à un pourcentage record. Et là ni M. Ghosn ni moi-même ne pouvons être tenus pour responsables.

« Mon interprétation est que Saikawa, depuis un bon moment, sabotait les opérations américaines en prenant avantage de l'inexpérience de Denis Le Vot. J'ai même fait appel à Greg Kelly, qui était membre du conseil, pour lui demander d'intervenir auprès de Saikawa et de Le Vot. "S'il te plaît, demande à Saikawa de cesser ses interférences. Il ne connaît pas la situation et cela va mal se terminer. Dis à Denis qu'il ne doit en référer qu'à moi-même." Je me suis adressé directement à Le Vot pour le mettre en garde : "Saikawa te donne des instructions mais si les choses tournent mal, je le connais assez pour savoir qu'il te fera porter le chapeau."

« Il est vrai que la gamme était vieillissante et qu'il y avait un problème de qualité avec les CVT, une question très sérieuse aux États-Unis. » Fierté des ingénieurs de Nissan, la boîte de vitesses automatique utilisant la technologie de la transmission par courroie a été à l'origine d'un certain nombre de contentieux aux États-Unis, de la part de clients mécontents encouragés par les cabinets d'avocats spécialisés. « Quand John Martin et moi-même avons

pris le contrôle de la fabrication, explique José Munoz, les questions de qualité ont été progressivement résolues. Cependant, les CVT, avec les actions en justice lancées contre Nissan, demeurent un point faible. Mais nous avions réduit les ristournes et la proportion des ventes aux flottes et les résultats 2016 et 2017 avaient été excellents. »

Comment rendre détestable une mauvaise situation ? Après la purge de Carlos Ghosn, de José Munoz et tant d'autres, le Vieux Nissan va nommer à la direction des cruciales opérations nord-américaines José Luis Valls, un Argentin qui fut l'adjoint puis le successeur de Munoz au Mexique, où Nissan dispose d'une base industrielle importante. Selon José Munoz, « ils l'ont récompensé parce que, patron de l'Amérique du Sud, il avait contribué spontanément à l'enquête interne contre Carlos Ghosn en apportant des informations à Hari Nada sur le Brésil et notamment le rôle de Claudine (Bichara de Oliveira), la sœur de M. Ghosn. Mais il n'avait aucune expérience du marché nord-américain ». Quinze mois plus tard, en mai 2020, Valls était à son tour débarqué, tandis qu'un Nissan considérablement affaibli était confronté, comme toute l'industrie automobile mondiale, aux effets catastrophiques de la pandémie de la Covid-19.

Fiat-Chrysler : le retour

Sur le bureau de Carlos Ghosn, le dossier du partenaire américain de l'Alliance n'avait jamais été refermé.

« Après le décès de Sergio Marchionne en 2018, j'ai eu des contacts réguliers avec John Elkann. Pour évoquer un rapprochement. Certains membres du conseil d'administration de Renault étaient tenus informés de ces contacts, afin qu'ils ne soient pas surpris en cas de fuite dans la presse.

« Le contexte était évidemment très différent de celui créé par le coup d'État du 19 novembre 2018. Nissan était fort, Renault avait affiché les meilleurs résultats de son histoire. Mitsubishi se trouvait en plein redressement. L'Alliance était pour la deuxième année consécutive en position de numéro un mondial. Nous avions les plates-formes, les technologies, un cap et une équipe dirigeante performante. À l'inverse, Fiat-Chrysler souffrait d'un manque de plates-formes, d'un déficit technologique, était très en retard sur la voiture électrique, sans véritable présence en Chine, le premier marché au monde. Mais en fin de compte, ils étaient plutôt

demandeurs. Leur point fort était les États-Unis, où seul Nissan avait une présence significative, et c'était évidemment un plus. FCA apporterait à l'Alliance des marques à fort potentiel mondial encore sous-exploité, comme Jeep, et une activité très rentable aux États-Unis avec les gros pick-ups RAM de la marque Dodge. Ce qui permettait de concentrer et de rationaliser les investissements pour les gros pick-ups, au bénéfice de RAM et de Nissan. Les synergies sont immédiates. Et en plus, il y a chez FCA quelques marques de luxe qui manquent à l'Alliance comme Alfa Romeo ou Maserati.

« En outre, il y avait pour moi un élément essentiel : John Elkann est jeune », explique Carlos Ghosn. Le petit-fils de Gianni Agnelli avait alors à peine plus de 40 ans. « Énorme avantage, le groupe était assez sain financièrement et il aurait pu racheter les parts de l'État français dans Renault. Il était hors de question que l'État français reste présent dans un ensemble unissant Renault, Nissan et FCA. Mais pour sortir l'État français, il faut absolument faire venir un investisseur européen jugé recevable. Un Italien comme actionnaire de référence du groupe, cela doit, en principe, être acceptable pour l'État français, davantage qu'un Japonais ou tout autre groupe non européen. Nous étions au début du processus, et nous avions prévu de nous rencontrer pour une réunion de travail approfondie, le 11 janvier 2019. » À cette date, comme chacun sait, Carlos Ghosn était « empêché ».

CHAPITRE NEUF

La globalisation, malgré tout

Le 9 février 2012 est un grand jour dans l'histoire du Maroc. Ce jour-là, dans la zone industrielle implantée au bord du nouveau port de Tanger, on inaugure la plus grande usine automobile au sud de la Méditerranée. Le roi Mohammed VI a fait le déplacement, accompagné par le gouvernement du royaume chérifien au grand complet. La délégation est reçue par Carlos Ghosn. La France officielle est représentée... par son ambassadeur.

En campagne électorale pour l'élection présidentielle de mai 2012, la classe politique française unanime, de l'extrême droite à la gauche extrême, s'est étranglée d'indignation devant ce nouvel exemple de « délocalisation ». En réalité, l'usine Renault-Nissan de Tanger est vouée à fabriquer pour l'essentiel des voitures vendues sous la marque Dacia, dont le site historique de production est... en Roumanie. On ne sache pas que les Roumains aient protesté. En outre, il ne s'agit en aucun cas de déplacer des capacités de production mais d'en créer de nouvelles, l'usine de Pitesti tournant à plein régime pour fabriquer 400 000 véhicules par an.

La création par Renault d'un segment inédit du marché automobile, baptisé *low cost* ou *Entry* dans le jargon de l'entreprise, a connu un succès remarquable. Auprès de la clientèle des pays européens à revenu intermédiaire, les nouveaux États membres à l'est du continent, mais aussi auprès de consommateurs des pays avancés, dont la France, jusqu'ici condamnés au marché de l'occasion. Et dans les pays émergents, dont le Maroc. *The Bourne Ultimatum*, troisième volet de la saga consacrée aux

aventures de Jason Bourne, met en scène, à l'occasion d'une course-poursuite époustouflante, dans Tanger justement, les véhicules de la police marocaine, des Logan, modèle de relance de la marque Dacia par Renault.

« Le Premier ministre marocain Driss Jettou est venu chercher l'usine avec les dents, se souvient Carlos Ghosn. Il y avait eu des rumeurs dans la presse indiquant que Renault avait besoin d'une nouvelle usine, essentiellement pour la marque Dacia. Rien d'officiel. J'avais simplement confirmé que nous avions un déficit de capacité dans l'entrée de gamme. Schweitzer avait lancé le *low cost*, mais quand je suis revenu chez Renault en 2005, il n'y avait qu'un seul modèle chez Dacia, la Logan. Nous avons développé une gamme complète, de la berline familiale au SUV en passant par le monospace. Le marché n'était plus seulement la Roumanie et les pays de l'Europe orientale, Dacia avait désormais une diffusion très large et nous ne pouvions plus faire face à la demande. »

En quinze ans d'une commercialisation lancée en 2005, Dacia aura vendu quelque 6,4 millions de véhicules en Europe, devenant un des principaux centres de profit du Groupe Renault. Les prix pratiqués sont en effet très supérieurs à l'objectif initial d'offrir une voiture à 5 000 euros. Mais la marque a su fidéliser une clientèle bien plus diverse que prévue au départ. Dans les zones rurales ou « périphériques » d'Europe, le SUV Duster évoque le succès que Renault avait rencontré avec la légendaire 4L, diffusée à 8 millions d'exemplaires. Et contrairement aux craintes exprimées, notamment par les syndicats de l'entreprise, Dacia n'a pas cannibalisé la marque Renault, ou très marginalement.

La bonne affaire du Maroc

« Un jour, mon assistante Anja Wernersbach m'annonce que le Premier ministre marocain est à Paris et veut me voir, reprend Carlos Ghosn. OK. Le lendemain, je vois Driss Jettou arriver tout seul. Et il me dit : “J'ai lu dans la presse que vous cherchiez une implantation pour une nouvelle usine. J'ai l'accord du Roi pour vous poser la question : que devons-nous faire pour qu'elle soit installée au Maroc ? Et tout spécialement à Tanger, où nous construisons un port en eau profonde.” »

Renault avait déjà une implantation industrielle modeste dans le pays, l'usine de la SOMACA à Casablanca. Créée en 1959 par une convention

entre l'État marocain tout juste indépendant et Renault, elle assemble des véhicules dont les pièces et composants viennent de France. Sa capacité est limitée, 500 000 voitures au total sorties de l'unique chaîne entre la création et 2016.

Le nouveau projet est d'une tout autre ampleur, puisqu'il s'agit de doubler les capacités de Dacia. Le faire sur place en Roumanie était une possibilité. La Turquie, où Renault dispose avec Oyak de l'un de ses plus importants et de ses plus rentables centres de production, offrait un autre choix possible. Le Maroc n'apparaît pas sur le radar. « Pour faire des Dacia, l'implantation dans un pays très avancé était hors de question, insiste Carlos Ghosn. Les salaires ne sont pas le seul facteur de compétitivité mais ils comptent quand même. Il y a des tas d'éléments qui entrent en ligne de compte, l'environnement fiscal, le coût de l'énergie, les infrastructures, la formation et la qualité de la main-d'œuvre.

« Driss Jettou m'a dit : "Si vous êtes prêts à lancer une étude de faisabilité, je la superviserai personnellement et je mettrai sur le dossier le ministre de l'Industrie, le ministre des Finances, toutes les ressources nécessaires." Ils ont formé une équipe de haut niveau, très professionnelle, et nous avons bouclé le dossier en quatre mois. Ils ont apporté toutes les conditions nécessaires. »

L'usine de Tanger est un modèle d'implantation industrielle au xxie siècle. Voisine du port, avec un quai dédié à l'exportation des véhicules par voie maritime. Les process de production ont bénéficié de l'expérience accumulée par l'Alliance Renault-Nissan. Une usine propre, dont les émissions de CO₂ ont été réduites de 98 % par rapport aux sites anciens de capacité équivalente. Et sobre, avec une consommation en eau abaissée de 70 % et les rejets d'eaux usées totalement éliminés. Veolia Environnement, une « major » française du traitement des eaux, y a veillé.

« J'ai rencontré le Roi à plusieurs reprises, raconte Carlos Ghosn. Très courtois, très attentif à ce que le gouvernement fasse le nécessaire pour que l'opération soit un succès. La relation avec les autorités marocaines a été excellente pendant toute cette période. À l'inauguration de l'usine de Tanger, il y avait évidemment le Roi et le gouvernement marocain, au grand complet, avec un nouveau Premier ministre qui était un islamiste. Aucun représentant du gouvernement français. Seul l'ambassadeur de France au Maroc, réfugié dans un coin. Un investissement de plus d'un milliard d'euros, la première usine implantée à l'étranger par Renault depuis des lustres. Personne pour

représenter le gouvernement français. Tout est dit. »

Comme l'implantation de Nissan à Canton devait modifier le visage économique du Mississippi, celle de Renault-Dacia à Tanger faisait entrer le Maroc dans une nouvelle dimension. « Ils ont fait une superbe affaire. 10 % de la production est vendue sur place, tout le reste est exporté. Notre venue a entraîné celle des équipementiers. Puis Ford et PSA sont arrivés. » En mai 2015 en effet, le constructeur de Dearborn annonçait l'implantation d'une usine d'assemblage à Tanger, prenant appui sur le précédent – l'environnement, l'infrastructure, matérielle et éducative – créé pour et par Renault. Et en 2019, le groupe PSA inaugurerait à Kenitra, pas très loin de Tanger, une usine complète dont la capacité pourrait atteindre 200 000 unités en 2021, pour les quatre marques du groupe (Peugeot, Citroën, Opel et DS).

Un cercle vertueux de l'émergence. En 2020, un rapport d'une agence régionale de l'ONU citait le Maroc comme exemple d'un pays entré dans une nouvelle phase de développement à partir de l'implantation de l'usine Renault-Dacia de Tanger. Le rapport établit un lien très fort entre cette intégration du pays dans les chaînes de valeur globales et les progrès accomplis en matière sociale et éducative.

Au-delà du Maroc, il y a l'Afrique. Le continent dont la démographie est aujourd'hui de loin la plus dynamique. Le continent dont les structures politiques post-coloniales trop souvent défaillantes n'ont pas pu brider l'apparition d'un secteur privé très entreprenant. Un continent où le niveau d'éducation a sensiblement progressé et où émerge lentement, dans les grands centres urbains, une classe moyenne. Un continent où les constructeurs français ont su finalement tourner la page du marché colonial protégé pour regagner du terrain face à une concurrence essentiellement japonaise ou sud-coréenne, demain chinoise ou indienne.

« C'est peu connu, mais l'Alliance est numéro un sur le marché africain, indique Carlos Ghosn. Renault est encore aujourd'hui la marque la plus vendue sur le continent. Le marché africain du véhicule neuf, ce sont essentiellement les pays d'Afrique du Nord, et l'Afrique du Sud. Les plus gros marchés sont dans l'ordre l'Afrique du Sud, l'Algérie et le Maroc, puis l'Égypte. Cela pèse 70 % du marché africain. Tout le Nigeria, ce sont 50 000 voitures neuves. Nous sommes numéro un au Maroc, et l'entreprise Renault est numéro un sur le continent, sous sa propre marque. Au niveau des groupes, si vous prenez en compte les trois composantes de l'Alliance, elle

est de loin le numéro un en Afrique. Devant Toyota et Hyundai. Et le marché africain est en train d'évoluer. Renault domine deux des quatre principaux marchés sur ce continent. »

Retombées positives en France

Provinciale, clientéliste, son horizon borné par ses calculs électoraux, la classe politique française n'est pas à une contradiction près. Les mêmes qui s'évertuent, avec plus ou moins de cynisme, à réguler ou bloquer les flux migratoires en provenance des anciennes colonies françaises d'Afrique du Nord protestent contre un investissement à même de créer des dizaines de milliers d'emplois directs (plus de 6 000) et induits dans l'un de ces pays où le chômage structurel frappant la jeunesse, qualifiée ou non, la conduit à rêver son avenir sur la rive nord de la Méditerranée. La bien-pensance « de gauche » n'est jamais en reste, critiquant les « salaires de misère » payés aux ouvriers marocains, en oubliant de mentionner qu'ils sont largement supérieurs aux rémunérations accessibles dans le pays.

Carlos Tavares, adjoint de Carlos Ghosn à l'époque, aura beau démontrer, chiffres à l'appui, que cet investissement d'un milliard d'euros avait des retombées financières positives, pour la France en général et Renault en particulier, rien n'y a fait. La composition de la classe politique française, surtout dans ses strates supérieures, est pour beaucoup dans cette incapacité à appréhender la mondialisation. Ignorance de l'entreprise, dans laquelle la très grande majorité des chefs de l'État et du gouvernement, issus du sérial de la haute fonction publique, n'ont jamais travaillé. Méconnaissance du monde, et maîtrise approximative, voire inexistante, de la langue anglaise.

À tout portrait, il faut sa caricature et elle s'appelle François Hollande. Quand il a accédé à la magistrature suprême en 2012, l'ancien premier secrétaire du Parti socialiste, pourtant formé à HEC, une école de commerce, avant de passer par l'incontournable École nationale d'administration, n'avait, de sa vie, franchi le seuil d'une entreprise en tant que salarié, même pas pour un stage. Et il n'avait jamais mis les pieds en Asie, la région du monde la plus dynamique, à l'exception de quelques jours de vacances sur une plage de Thaïlande.

« Quand une entreprise implante un nouvel établissement dans un pays étranger, ce qu'elle doit faire, si possible, c'est de mesurer la charge de travail

dont le pays d'origine va bénéficier, explique Carlos Ghosn. Exemple : si je construis une usine au Maroc, quelles en seront les retombées positives en France ? Quel plan de charge supplémentaire pour l'ingénierie, pour les fonctions de support en France, pour les formateurs français ? Quel montant de commandes nouvelles pour les fournisseurs français ? C'est mesurable et mesuré.

« L'implantation nouvelle ne vient pas en réduction de l'activité dans le pays d'origine, au contraire. Même l'ouverture d'une usine en Chine est positive pour les activités de l'entreprise en France ou au Japon. La mondialisation se traduit dans les faits par un ensemble de localisations. Dans un premier temps, vous attaquez un marché en y exportant, souvent de manière marginale. Mais si ça prend, une implantation locale devient très vite incontournable. Cela s'est vérifié partout. Il est inutile de se lamenter sur le fait que les usines nouvelles ne sont pas implantées dans les pays d'origine. Le modèle économique le refuse. Mais il faut savoir que l'activité dans les pays de conquête se traduit par un supplément d'activité pour toute une série de fonctions dans le pays d'origine. Il y a eu des études. Il s'agissait d'estimations. Nous l'avons expliqué aux politiques mais cela ne les intéressait pas.

« Par contre, s'étonne encore aujourd'hui Carlos Ghosn, quand nous avons inauguré en novembre 2014 une usine en Algérie, près d'Oran, le ministre des Affaires étrangères français Laurent Fabius était présent, avec celui de l'Économie Emmanuel Macron ! C'était l'Algérie, certes, mais une petite usine, avec une capacité maximale de 50 000 voitures par an. » Précisons que l'usine appartient à une structure dont 51 % du capital est entre les mains de l'État algérien. La presse française souligne que cet investissement est « l'aboutissement d'un accord signé lors d'une visite à Alger du président [de la République] François Hollande en décembre 2012 ».

Le rituel du voyage présidentiel à l'étranger

L'épisode illustre jusqu'à la caricature la relation d'une certaine classe politique, en France et ailleurs, avec l'industrie et l'économie. Le grand voyage présidentiel à l'étranger, ce rituel monarchique qui mobilise des chefs d'entreprise, parfois par dizaines, pour accompagner le chef de l'État à la signature de contrats mirobolants, dont la presse « accréditée » fera des titres

ronflants, tend à ancrer dans l'opinion l'idée que le pouvoir politique détient la clef de la croissance et de la prospérité. Ces contrats sont évidemment le produit du travail sur le terrain, des mois ou des années durant, d'équipes de professionnels combattant dans les tranchées de l'exportation. Le rôle de la puissance publique dans leur conclusion est au mieux mineur, sinon nul. Et parfois calamiteux quand il débouche sur des « grands contrats » qui se transforment en gouffre financier dont le contribuable finit par payer la facture. Une spécialité de la filière nucléaire française.

Le défaut de Carlos Ghosn, c'est que de son propre aveu, il ne s'est jamais prêté à ce « jeu de rôles ».

« En premier lieu, la politique ne m'intéresse pas. Le rythme y est lent. Il y a plus de discours que d'action. Je n'ai jamais envisagé une carrière politique. À Paris, je suis devenu membre du Siècle, mais je n'allais pratiquement jamais aux dîners. Je n'ai pas snobé le Medef mais leurs réunions m'ennuyaient.

« Il y avait une autre raison, plus fondamentale. Si j'avais été seulement le patron de Nissan ou celui de Renault, j'aurais considéré que refuser l'effort d'intégration dans la communauté des affaires locales aurait été une faute. Personne, à Paris ou à Tokyo, n'aurait compris. Mais à partir du moment où j'étais véritablement crucifié par mon emploi du temps, divisé entre Nissan, Renault, puis Mitsubishi et en plus l'Alliance, je n'avais matériellement pas le temps de m'y investir. Mes journées de travail étaient très longues, sans temps morts. Et de plus, j'avais une famille, et la famille est très importante pour moi.

« Un exemple : j'ai été invité à tous les voyages officiels de tous les présidents de la République française depuis Jacques Chirac, pour tous les pays où l'Alliance avait une présence. Je n'ai participé à aucun déplacement. Aucun d'entre eux ne m'en a fait le reproche. La raison est simple : si vous acceptez de participer à un de ces voyages, vous avez mis le doigt dans l'engrenage. C'est une perte de temps considérable. Je n'ai donc jamais fait partie d'aucune délégation officielle, ni française, ni européenne, ni japonaise. » En France, crime de lèse-majesté. Impardonnable.

« À partir du moment où j'avais fait ce choix ou accepté ces missions, je n'avais pas le temps pour autre chose. D'ailleurs, j'avais demandé à Schweitzer de rester au Japon au-delà de 2005. Je lui ai dit : “Je ne suis pas pressé.” C'est lui qui a insisté pour que je revienne chez Renault. Il aurait pu

faire un mandat de plus à Billancourt. Il a insisté. Il me disait : “Je veux partir et il ne peut pas y avoir d'autre patron de Renault que vous.”

« Schweitzer m'a suggéré de trouver quelqu'un d'autre pour diriger Nissan. Mais je ne voyais personne et j'ai ajouté que les gens de Nissan ne comprendraient pas que je quitte le navire, six ans après mon arrivée, car cela marchait du tonnerre de Dieu. Moi, j'étais ravi là où j'étais. Et rentrer à Paris, retrouver les problèmes de coexistence avec l'État français, cela n'avait rien d'excitant. Même si le président était encore Jacques Chirac, qui n'était pas un interventionniste.

« Dès lors que j'avais accepté les deux jobs, j'avais mis une croix sur ma vie sociale. J'étais au Japon tous les mois. En France, aux États-Unis, en Chine, plus tard au Brésil ou en Russie. Et mes quatre enfants comptaient beaucoup pour moi. Il fallait arbitrer entre le temps consacré à l'entreprise et celui restant pour les fonctions sociales et de représentation.

« J'ai assumé les conséquences de ne pas être populaire dans les milieux d'affaires. Mais j'ai la satisfaction d'avoir une famille très unie. J'ai réussi dans la gestion des entreprises et aussi au plan familial. Il est vrai que je n'ai sans doute pas fait le nécessaire au niveau politique et dans l'intégration à des réseaux ou cercles d'influence. Mais c'était un choix assumé dès le départ. »

Marché global, politique nationale

On touche ici du doigt la contradiction centrale de la mondialisation, souvent analysée par l'ancien directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, Pascal Lamy : le marché est devenu global mais la politique est restée nationale. Le multilatéralisme a échoué à doter la planète d'une gouvernance susceptible de gérer les conflits générés par les différences, voire les divergences, dans les « préférences collectives » exprimées par les populations dans le cadre national. Même l'Union européenne, le projet le plus ambitieux de dépassement de cette contradiction, a montré ses limites.

« La globalisation, c'est quelque chose de rationnel alors que le nationalisme relève de l'émotionnel, estime Carlos Ghosn. Nous avons les deux globes du cerveau qui s'affrontent. D'un côté, la nation, le village, la tribu, l'appartenance ethnique, la religion, etc. Et de l'autre côté, la constatation qu'il existe désormais un marché planétaire, que rien ne peut s'y

accomplir sans coopération. C'est tout. J'ai toujours joué la carte de la rationalité, pas celle de l'émotion. Il faut éviter qu'il y ait des vainqueurs et des vaincus, des citoyens de première et de deuxième classe. Chacun travaille dans son entreprise, dans le respect de l'identité de ses marques, mais nous sommes plus forts si nous travaillons ensemble.

« Du côté japonais, j'avais délégué l'entretien de ce type de relations pour le compte de l'entreprise. À Itaru Koeda au départ, puis Toshiyuki Shiga et enfin Saikawa. Ils me représentaient auprès des autorités du pays et de ses cercles dirigeants et il n'y a jamais eu de problème, jusqu'à ce que Saikawa décide de me planter un poignard dans le dos. J'ai fait confiance et j'ai été trahi. »

Quand le « fidèle » Hiroto Saikawa enfile le 19 novembre 2018 les habits du procureur, il accuse la gestion de Carlos Ghosn d'avoir « négligé le marché japonais ». « C'est faux, répond Carlos Ghosn. Nous ne lui avons pas accordé une priorité qu'il ne mérite pas, mais le marché japonais n'a pas été négligé. Il y avait un ensemble de priorités qui ne tenait pas compte des nationalismes mais des intérêts de l'entreprise. Le marché japonais est un marché rentable mais stagnant. »

Japon : un marché atone, envahi par les K-cars

Stagnant après avoir chuté de quelque 70 % depuis les sommets atteints en 1990, 7,8 millions d'unités vendues, au moment où l'archipel s'apprête à basculer de l'euphorie créée par la bulle financière dans la « décennie perdue ». Le marché automobile nippon n'est pas seulement atone, ce qui n'a rien d'étonnant dans un pays dont l'évolution démographique est dramatique. L'extrapolation des tendances actuelles, qui voient le pays perdre plus de 350 000 habitants chaque année, conduit à la disparition du dernier Japonais, chargé d'éteindre les lumières, aux alentours de l'an 3000.

Surtout, le marché automobile y a changé de nature avec la part grandissante occupée par les *Kei-cars* ou *K-cars*, pour *Keijidosha*. Un tiers des ventes totales, à destination d'une clientèle en majorité féminine et souvent âgée. En échange d'une fiscalité avantageuse, les dimensions des véhicules, particuliers ou utilitaires, sont strictement définies et la cylindrée du moteur limitée à 660 cm³. Les *K-cars* ne sont pas exportées, faute de répondre aux normes de sécurité requises. À l'autre extrémité, le segment du

haut de gamme, le plus rentable, a été très largement colonisé par les marques étrangères, surtout allemandes, qui ont réussi, depuis trois décennies, à dynamiter les obstacles protectionnistes, non tarifaires et culturels, qui rendirent longtemps le marché japonais impénétrable.

« Notre relation avec Mitsubishi Motors Corporation a commencé quand, en observant l'évolution du marché japonais, nous avons compris qu'on ne pouvait pas y être concurrentiels sans être présents sur le segment des mini-cars, qui est le plus dynamique, se souvient Carlos Ghosn. Nissan en était absent. Investir sur un produit dont le seul marché est au Japon, ce n'était pas très excitant. Il fallait donc trouver un partenaire. Nous avons essayé avec Suzuki et Mitsubishi, qui nous fournissaient en OEM (fabricant d'équipement d'origine, en français) des voitures répondant aux spécifications définies avec Nissan et vendues sous sa marque. Tout le monde était content. Quand Suzuki a décidé de se rapprocher de Volkswagen, la relation est devenue plus compliquée et nous avons transféré l'essentiel de cette production à Mitsubishi. »

Appartenant à l'un des plus puissants conglomérats du Japon, les *zaibatsu* assouplis en *keiretsu* après la défaite de 1945, MMC en était l'enfant à problèmes. Au début du troisième millénaire, la « famille » Mitsubishi pense avoir trouvé la solution en mariant sa branche automobile à Daimler, dont on se souvient qu'empêtré dans sa « fusion entre égaux avec Chrysler », il venait tout juste de laisser la voie libre à Renault pour forger l'Alliance avec Nissan. Mariage prestigieux mais mariage malheureux, qui commence par la découverte par l'acheteur allemand de la dissimulation de graves problèmes de qualité. Malgré la ristourne obtenue sur sa mise de fonds, Daimler fait une mauvaise affaire.

En 2004, appelé à remettre au pot, il jette l'éponge alors que la relation avec Chrysler tourne mal aux États-Unis. De 37 %, sa participation est réduite progressivement à 12,4 %, qu'il revend discrètement en 2005 à Goldman Sachs. La banque d'affaires américaine présentera le dossier à Carlos Ghosn mais il estime alors trop élevé le prix demandé. Livrée à elle-même, MMC ne parvient pas à trouver un équilibre. Une tentative malheureuse de percer sur le marché nord-américain, où son empreinte est faible, va tourner au désastre financier. Précurseur du fiasco des *subprimes*, mèche qui va allumer la crise financière globale en 2007, MMC a pratiqué aux États-Unis le crédit automobile « Ninja » consistant à fourguer ses

véhicules à des acheteurs sans revenu, sans emploi et sans actifs. Et sans remboursement du crédit la première année. En résumé, le client roule gratis pendant un an et se défausse du contrat à cette échéance. Facture pour le sixième constructeur nippon : un milliard de dollars.

L'enfant à problèmes de la famille Mitsubishi

En 2016, c'est le scandale de trop pour l'orgueilleuse famille Mitsubishi. Nissan découvre que certains tests de consommation des mini-cars qui lui sont livrés par MMC ont été falsifiés. Sur 600 000 voitures concernées, 468 000 avaient été vendues sous la marque Nissan. On apprend ensuite que ces manipulations ont cours depuis un quart de siècle. Les suites judiciaires du scandale pourraient bien être fatales à MMC.

« Osamu Masuko, le patron de Mitsubishi Motors, est venu me voir pour me parler de leurs difficultés, se souvient Carlos Ghosn. Je ne crois pas aux opérations hostiles et tout le monde le savait. J'ai indiqué que Nissan était prêt à l'aider mais que cela passerait par une alliance. Nous avons pris 34 % du capital de MMC, avec un certain nombre d'exigences concernant la gouvernance, la composition du conseil d'administration, dont je devenais le président. Masuko resterait comme directeur général car nommer quelqu'un venu de Nissan était exclu.

« L'accord est passé comme une lettre à la poste. L'opération s'est faite très rapidement. J'ai rencontré les patrons des trois actionnaires principaux, le groupe industriel, la banque et la maison de commerce. Ils en avaient assez de remettre sans arrêt au pot dans leur branche automobile et de voir l'image du groupe souffrir des dérives de cette filiale. Je les ai rassurés sur nos intentions, en m'appuyant sur l'exemple de Nissan. Ils n'avaient pas vraiment besoin d'être convaincus. L'image que j'avais au Japon facilitait la conclusion de l'accord. » Pour 237 milliards de yens (quelque 2 milliards d'euros au moment de la transaction), Nissan devient le premier actionnaire de MMC, avec 34 % du capital. Une affaire, y compris pour Renault, actionnaire majoritaire de Nissan.

« Je me suis engagé à préserver la marque, à protéger l'autonomie de l'entreprise, parce qu'ils redoutaient une absorption pure et simple par Nissan. Tout a été très vite. Et le redressement fut spectaculaire. Il est navrant de constater que le cours de l'action MMC a pratiquement été divisé par deux

dans l'année suivant mon arrestation. Les coupables de cette chute se sont comportés comme les Barbares dans Rome. C'est du vandalisme.

« Les failles dans la gestion sautaient aux yeux. Et des problèmes d'échelle énormes pour une entreprise qui ne vend guère plus d'un million de voitures par an. Ils ont été branchés sur les achats de l'Alliance, avec des bénéfices énormes. Nous avons étalonné leurs usines par rapport aux nôtres, ce qui a conduit à des progressions spectaculaires. Notamment sur la qualité, qui était un point faible, à l'origine du dernier scandale. Comme chez Nissan avant 1999, il y avait une bureaucratie envahissante, un manque criant d'initiative, très peu d'intérêt pour le profit. Tout cela aggravé par une échelle trop petite. Le fait pour eux d'aller sur le terrain, dans les usines Nissan et Renault, étudier comment on y travaillait leur a ouvert des horizons nouveaux. Il y a eu aussi des économies immédiates sur des projets de recherche qui devenaient superflus quand les technologies existaient dans l'Alliance. Le retournement a été une promenade de santé. Avec des exigences très fortes, nous avons mis l'entreprise sur une pente de croissance.

« L'opération a été très bien reçue chez Nissan, où elle a provoqué une certaine fierté. Ce sont les employés de Mitsubishi qui étaient inquiets de tomber sous la coupe de Nissan. Mon travail a été de les rassurer. La réputation de "dictateur" que certains s'évertuent maintenant à me coller à la peau ne correspond absolument pas à la réalité. J'ai toujours agi en pacificateur, et c'est bien comme cela que j'ai été perçu chez Mitsubishi. Au niveau des ressources humaines, toujours la même approche. Pas d'invasion. Quelques compétences cruciales, le plus souvent réclamées par Mitsubishi.

« De toute façon, il y avait tellement de chantiers en cours chez Nissan que les responsables cherchaient à préserver leurs équipes. J'ai dû forcer des transferts de cadres venus de Nissan mais aussi susciter des candidats chez Renault, dont la plupart avaient acquis une expérience du Japon à travers l'Alliance. Le meilleur exemple est évidemment Ashwani Gupta, qui était en charge de tous les utilitaires légers dans l'Alliance, après avoir exercé la même fonction chez Renault. Il a si bien réussi que je l'ai nommé directeur des opérations chez Mitsubishi, pour remplacer Trevor Mann, qui souhaitait rentrer en Angleterre. »

Voilà comment Carlos Ghosn a « négligé le marché japonais » ! La concentration de l'industrie automobile japonaise, toujours formellement composée d'une dizaine de constructeurs, est un serpent de mer. Devant la

difficulté des entreprises japonaises à fusionner entre elles, les acteurs les plus fragiles, avec l'aval des autorités, ont souvent recherché l'appui d'un constructeur étranger : Mazda auprès de Ford, MMC chez Daimler, Suzuki avec Volkswagen. Autant de mariages sanctionnés tôt ou tard par un divorce, parfois acrimonieux. Une exception, l'Alliance, jusqu'au 19 novembre 2018. Dans les faits, le géant Toyota a désormais fédéré sous sa coupe une bonne partie des autres constructeurs nippons, Honda excepté, une situation que la révolution technologique en cours dans l'industrie automobile ne peut que conforter. En faisant entrer MMC dans l'Alliance, Carlos Ghosn a préservé Nissan d'une solitude périlleuse sur son marché national.

Leadership en Asie du Sud-Est

« MMC n'était pas bien implanté en Europe et aux États-Unis, reprend Carlos Ghosn. Mais l'entreprise nous apportait en Asie du Sud-Est une présence beaucoup plus forte que celle de Nissan, avec des usines en Thaïlande, en Indonésie et aux Philippines. Ils sont devenus une référence pour l'Alliance dans cette partie du monde, alors qu'ailleurs ils ont été tirés par Nissan ou par Renault. Grand succès. »

Nissan allait pouvoir s'appuyer sur MMC afin d'améliorer la performance de Siam Motors, sa filiale en Thaïlande. Le rachat de 90 % du capital de la branche automobile de ce conglomérat familial, distributeur des véhicules Nissan en Thaïlande, avait tout son sens alors que le pays ambitionnait de devenir « le Detroit de l'Asie du Sud-Est ». Mais Carlos Ghosn reconnaît que le potentiel de cette acquisition tardait à être exploité à sa juste mesure.

« Siam Motors était une entreprise familiale que nous avions rachetée mais qui n'a pas été bien gérée dans les premiers temps. Les cadres de Nissan que nous avons envoyés là-bas n'ont pas vraiment réussi. Sur le plan culturel, c'était un environnement difficile pour nos cadres japonais. Or, ils doivent pouvoir compenser leurs faiblesses individuelles par l'action collective. C'est cela, la grande force du Japon. À l'extérieur du pays, il est plus difficile d'obtenir les mêmes résultats. Les Japonais travaillent beaucoup. Ils manifestent une très grande loyauté à l'égard de l'entreprise. La communication entre eux est très rapide et très fluide. Ce sont des qualités qui comptent énormément dans le monde de l'industrie. Toutefois, les individualités brillantes sont plutôt rares. Sans doute parce que le système

éducatif et l'organisation sociale ne leur permettent pas d'émerger et de se distinguer. »

Et quand certains s'y risquent, mal leur en prend. Dans *The Reckoning*, David Halberstam conte l'histoire exemplaire de Yukata Katayama, « exilé » par Nissan en Californie au début des années 60 pour y jeter la tête de pont commerciale d'une marque qui était alors Datsun. Vite surnommé « Mr. K » par ses interlocuteurs américains, les *dealers*, il réussit au-delà de toute attente, en conflit constant avec le siège de Tokyo pour adapter les produits et les services à la clientèle américaine. Amoureux de l'*American way of life* au point de devenir quasi *native*, il imposa littéralement aux dirigeants de Tokyo la conception du modèle Datsun 510, qui devait changer l'image de la voiture japonaise en Amérique du Nord. Une BMW 1600 à un gros tiers du prix.

Mais loin de lui en savoir gré, les bureaucrates de Tokyo prirent ombrage de la popularité de « Mr. K » sur l'autre rive du Pacifique. Et particulièrement de l'achat, pour 25 000 dollars, somme substantielle à l'époque, d'une maison lui permettant d'entretenir chez lui ses relations professionnelles, une pratique inconnue au Japon. Début 1977, sous prétexte de limite d'âge, il était brutalement rappelé à Tokyo et placardisé dans une obscure filiale. Le clou qui dépasse, on lui tape dessus.

« Mitsubishi étant bien meilleur que nous en Thaïlande, y compris dans le domaine de la fabrication, reprend Carlos Ghosn, nous nous sommes appuyés sur eux pour redresser Siam Motors. Les usines ne passent pas d'une entreprise à l'autre mais il y a nombre de moyens pour améliorer la situation : étalonnage, meilleure distribution des rôles, etc. »

En d'autres termes, quand les responsables de l'Alliance d'après Carlos Ghosn annoncent en mai 2020 qu'ils écrivent une page nouvelle en accordant un rôle leader à MMC en Asie du Sud-Est, ils ne font que transcrire la pratique de l'Alliance d'avant. Même chose au demeurant pour la technologie des moteurs hybrides rechargeables que MMC apportait dans la corbeille de mariage. Carlos Ghosn avait fait le choix de ne pas se lancer à la poursuite de Toyota, qui y a perdu de l'argent pendant des années, sur la technologie de l'hybride non rechargeable, un système jugé trop complexe et trop coûteux pour un gain de consommation assez modeste. Et *a contrario* d'investir massivement, dès 2010, dans le tout-électrique.

Mais à partir du moment où les développements et les investissements ont été faits, le pragmatisme commande d'en faire bénéficier tous les partenaires

de l'Alliance. « Si nous n'utilisons pas la technologie de l'hybride rechargeable de Mitsubishi pour la déployer dans l'ensemble de l'Alliance, cela veut dire que Nissan et Renault doivent faire les investissements de leur côté. Dans cette configuration nouvelle, le bénéfice est parfaitement mesurable. Par ailleurs, quand MMC est entré dans l'Alliance, cela n'a pas ralenti le rythme de recherche des synergies entre Renault et Nissan. Je n'ai pas révisé le programme à la baisse. »

Mondialisation : pourquoi tant de peur ?

Le cas de Mitsubishi Motors est intéressant en ce qu'il incarne la possibilité de trouver une issue à un problème interne non résolu depuis de nombreuses années en utilisant l'effet de levier d'une intégration dans un ensemble global. Si la mondialisation n'est pas sans créer des difficultés, sans accroître des risques, sans présenter des dangers, elle est aussi, « en même temps », un réservoir de solutions, une panoplie de garanties, un facteur de sécurité.

Bien avant la Chine, le Japon est certainement le pays dont l'économie a bénéficié le plus largement du cadre multilatéral mis en place après la Seconde Guerre mondiale, et de la croissance forte et continue des échanges internationaux qui en a résulté. Le paradoxe, c'est qu'une écrasante majorité de la population de l'archipel entend rester à l'écart de ce monde. Et cette tendance au repli sur soi s'accentue. En 2019, seuls 24 % des Japonais étaient détenteurs d'un passeport, le pourcentage le plus bas de tous les pays avancés, contre 27 % en 2005. Loin de progresser, la pratique de l'anglais semble avoir régressé parmi les nouvelles générations et de moins en moins d'étudiants nippons sont tentés d'aller poursuivre leurs études dans des universités étrangères.

« Quand je suis arrivé, pratiquement personne au siège de Nissan ne maîtrisait l'anglais, rappelle Carlos Ghosn. Pour me trouver une secrétaire parlant anglais, il a fallu aller chercher dans tous les départements de l'entreprise. Ma première assistante est venue de la division des ventes à l'international. Nissan était en fait une entreprise japonaise extrêmement traditionnelle, très étriquée, très fermée, très cloisonnée, et nous avons eu beaucoup de mal à corriger cette situation. La vie de l'entreprise était corsetée par un catalogue interminable de règles bureaucratiques, allant de

l'allocation des crayons au réglage de la température dans les bureaux.

« Le Japon n'a rien. Son agriculture est faible. Il n'a pas de ressources énergétiques significatives, pétrole ou gaz. Pas de minerais. Une surface utile insuffisante. C'est un archipel ébranlé tous les jours par des séismes, éprouvé régulièrement par des typhons. Et dans un environnement régional hostile. La seule ressource du Japon, c'est le peuple japonais. Et il n'est devenu une grande puissance économique que par la conquête des marchés mondiaux. Ils ne peuvent pas être contre la mondialisation. Son recul signerait leur arrêt de mort. Le Japon n'est pas un amoureux de la mondialisation. Il en est devenu un adepte par nécessité évidente. Le modèle d'un Japon autonome ou, pire encore, autarcique n'est tout simplement pas viable. »

Mais si l'attitude japonaise vis-à-vis de la mondialisation peut sembler paradoxale, que dire de celle de la France ? À la fin 2017 (derniers chiffres disponibles), quelque 1,35 million de Japonais vivaient hors de l'archipel, expatriés à long terme ou résidents permanents, environ 1 %. Avec une population inférieure de moitié, la France compte deux fois plus d'expatriés, temporaires ou permanents.

« L'expérience que nous avons vécue, au sein de l'Alliance, c'est qu'il était plus facile de faire venir des Français au Japon que des Japonais en France. Pour les Japonais, l'écart culturel avec le reste du monde est beaucoup plus large. L'adaptation est nécessairement plus difficile, le dépaysement plus fort. Toutefois, la communauté française au Japon est sans rapport avec les grandes concentrations existant dans le Grand Londres ou dans la Bay Area, en Californie. Les ordres de grandeur ne sont pas les mêmes. »

Qui a plombé le site industriel France ?

Comme l'illustre l'affaire de l'usine de Tanger, la mondialisation a mauvaise presse en France parce qu'on la rend coupable de la désindustrialisation du pays. En ignorant le fait que les délocalisations *stricto sensu* ne sont responsables que de 5 % des pertes d'emplois industriels, l'essentiel résultant des bouleversements technologiques et des gains de productivité. En fermant les yeux sur la perte de compétitivité du « site France » au sein même de l'Europe. En oubliant que les investissements directs étrangers ont créé en France des millions d'emplois industriels. Et

surtout, en refusant d'admettre que les politiques publiques, fiscales mais pas uniquement, ont fortement contribué à saper les fondations industrielles du pays. Pour ne citer qu'un seul des sujets récurrents de controverse sur les causes du déclin de l'industrie du pays, les fameux « impôts de production » (prélevés, que l'entreprise gagne de l'argent ou en perde) représentaient 9,7 % de la valeur ajoutée créée par l'industrie française en 2018, contre 4 % en Allemagne. Sans compter la facture de la complexité de cette taxation en forme de bombe à fragmentation (la nomenclature fiscale française comprend plus de 200 entrées).

Ainsi les constructeurs français ont-ils été exclus du haut et très haut de gamme, où ils excellaient avant la Seconde Guerre mondiale, par, entre autres aberrations, une fiscalité prédatrice visant à « faire payer les riches » (la vignette « pour les vieux »). Si l'industrie automobile allemande fabrique encore beaucoup à domicile, c'est bien parce que les marges dans le haut de gamme sont sans commune mesure avec celles qu'impose une concurrence féroce sur les modèles petits et moyens que fabrique sa rivale française.

On sourit en observant que c'est le même pays dont les industriels du luxe ont conquis la planète, rachetant leurs concurrents italiens, voire américains. Quelque 140 000 emplois directs, et jusqu'à 2 millions dans une définition très extensive. Plus de 20 milliards d'euros d'excédent commercial, soit autant que l'aéronautique. Et accessoirement la préservation de métiers et de savoir-faire disparus ailleurs. Grâce à l'industrie du luxe (et certainement pas la fiscalité), la France est ainsi le pays où le « ruissellement » fonctionne, à défaut de la « théorie » du même nom, dont le corpus se résume à la courbe de Laffer.

« Malgré tout, le site industriel France s'était redressé dans la période récente, souligne Carlos Ghosn. La production dans les usines françaises de Renault a augmenté à partir de 2014, et jusqu'au début de 2018. Le point bas avait été atteint après la crise financière globale et l'environnement s'est amélioré, avec la correction de certains des dispositifs les plus nuisibles, comme les 35 heures. La France reste un marché très rentable pour Renault et nous avons beaucoup travaillé pour y conserver une position forte. »

Deux accords de compétitivité successifs, conclus en 2013 et 2017 avec les partenaires syndicaux qui ont joué le jeu, avaient permis de réduire sensiblement le déficit de performance des centres de production français par rapport aux meilleurs élèves au sein du Groupe Renault et de l'Alliance.

Le vertige de la « démondialisation »

« La démondialisation ? Je n'y crois pas, affirme Carlos Ghosn. Il y a des corrections qui sont en cours, des explications qui s'imposent, des tests qui sont nécessaires. Il y a des tentations, en Europe, de remettre en cause la construction européenne, en accusant l'Union européenne de tous les maux. D'un côté le Brexit, de l'autre ce qui se passe dans certains pays d'Europe de l'Est. Mon opinion reste que nous traversons une crise de la quarantaine, ou de la cinquantaine, *a mid-life crisis* dit-on en anglais. Il s'agit de rectifier les excès qui ont marqué la globalisation, notamment au regard du respect des identités, d'opérer une sorte de recentrage. Le Brexit est une épreuve mais l'Union européenne peut en sortir renforcée. »

Le Brexit. Encore une parfaite illustration de l'irrationalité des mouvements de foule. Passons sur une campagne électorale qui portera à son paroxysme le travail de désinformation systématique mené depuis des décennies contre « Bruxelles » par une bonne partie de la presse londonienne. Sur les mensonges grossiers véhiculés par les hérauts sécessionnistes, à commencer par Boris Johnson, que l'hebdomadaire *The Economist* avait surnommé le *Clown Prince*. Sur le rôle maléfique joué par son âme damnée, Dominique Cummings, dans la manipulation de l'opinion avec l'aide d'une officine, Cambridge Analytica, utilisant des données volées chez Facebook.

C'est grâce à sa présence dans l'Union européenne que le Royaume-Uni, bénéficiant d'un accès illimité au marché unique, a vu se reconstruire une industrie automobile que l'incompétence politique, l'irresponsabilité sociale, la maladie nationale de langueur frappant la productivité, le déficit d'investissement avaient conduite à une extinction presque complète. Certes, plus aucun des six constructeurs significatifs opérant au Royaume-Uni n'est de nationalité britannique. Dans l'ordre, Jaguar Land Rover appartient au conglomérat familial indien Tata. Nissan, numéro deux, est japonais. Comme les numéros quatre et cinq, Toyota et Honda. Le troisième sur le podium, Mini, appartient à BMW (comme Rolls-Royce au demeurant, tandis que Bentley est passé sous la coupe de Volkswagen). Vauxhall enfin a quitté l'empire décadent de General Motors avec le rachat de sa partie européenne par le français PSA.

En 2016, la production automobile en Grande-Bretagne avait atteint un sommet avec 1,72 million de véhicules, avant de subir trois années de déclin

consécutives liées pour une bonne part aux incertitudes créées par le Brexit. Cette année-là, Nissan sortait plus de 500 000 véhicules de l'immense usine de Sunderland, dans le nord-est de l'Angleterre, où elle emploie 7 000 personnes et donne du travail à quelque 40 000 autres à travers le pays. Plus de 60 % de cette production est destinée au marché européen. D'où la sidération quand en mai 2016, les électeurs de Sunderland se prononcent à 61,3 % contre 38,7 % en faveur du *Leave*. C'est la dinde qui vote pour Noël, diront les commentateurs. Explication probable : l'accord « secret » de compensation négocié par Carlos Ghosn avec Londres, permettant de voter avec ses tripes sans en payer le prix.

Brexit : l'assurance négociée avec Theresa May

« Ce que j'avais négocié avec le gouvernement britannique, c'est l'assurance que si le Royaume-Uni sortait de l'Union européenne, l'impact négatif sur l'activité de Nissan serait compensé. Ils savent très bien que s'ils s'isolent du continent, il faut que les industries basées en Angleterre restent compétitives. J'avais dit à Theresa May : "Nous nous engageons à rester en Angleterre, si vous, vous vous engagez à préserver notre compétitivité." Ils nous ont écrit pour le confirmer. »

Que veut-dire compenser ? Si le Royaume-Uni, au terme de la période transitoire, quittait l'UE fin 2020 sans accord, les voitures exportées par Nissan seraient automatiquement taxées à 10 %. Mais la dévaluation de la livre sterling a déjà plus que contrebalancé ce handicap. D'autre part, l'imposition d'un tarif douanier équivalent sur les véhicules importés depuis l'UE pourrait lui faire gagner des parts de marché en Grande-Bretagne.

« Que vaudrait un accord écrit ? La question n'est pas de présenter une facture. Le gouvernement britannique sait parfaitement que les industriels peuvent quitter le pays, s'ils le veulent ou s'il le faut. Ce serait évidemment un départ graduel. Un nouveau modèle de voiture arrive. Il ne sera pas construit à Sunderland. L'emploi dans l'usine va diminuer. Nouveau modèle suivant, même chose. Et mêmes conséquences. Tout le monde perd, le pays et l'entreprise, mais le message était très clair, dès le départ. Si un industriel décide de cesser d'investir dans le Royaume-Uni post-Brexit, il faut que les responsabilités soient établies sans aucune ambiguïté. Personne ne peut lutter contre la réalité d'un marché, personne. Mais il faut pouvoir dire : "Moi, j'ai

été honnête avec ce pays. J'ai été très transparent et nul ne pourra dire qu'il a été pris par surprise. Nous en avons discuté. Vous avez répondu mais vous ne respectez pas votre engagement." Je ne sais pas ce qu'ont fait nos concurrents. De notre côté, c'était très clair dans nos échanges avec le Premier ministre de l'époque. Il y a des documents chez Nissan qui valident cet accord de principe. »

Trop étendues, trop complexes, trop fragiles, trop gourmandes en énergie fossile, ces chaînes de valeur mises en place pendant cette deuxième mondialisation, dont le coup d'envoi est donné en 1989 par la chute du mur de Berlin et l'effondrement consécutif de l'Empire soviétique ? C'est probable. Mais les excès ont commencé à être corrigés, par les entreprises elles-mêmes.

Devenue l'« atelier du monde », la Chine est de plus en plus concurrencée, pour certaines productions de masse, à sa porte, par ses voisins asiatiques, tels le Vietnam ou le Cambodge. La bonne réponse, c'est la diversification, pas le repli sur soi ni la fermeture des frontières. Certaines fabrications seront-elles relocalisées dans les pays avancés, notamment après la grande peur de manquer provoquée par la pandémie de la Covid-19 ? C'est possible. Mais si des usines reviennent, ce sera le plus souvent sans les emplois.

L'usine que le taïwanais TSMC, première fonderie de semi-conducteurs au monde, va construire en Arizona représentera un investissement de 12 milliards de dollars entre 2021 et 2029, mais « seulement » 1 600 emplois directs créés. Pour un milliard de dollars d'investissement, une « tranche automobile » d'une capacité de 200 000 unités entraîne la création de plus ou moins 3 500 emplois directs. Mais Tesla, qui porte en partie les espoirs de renouveau de l'industrie automobile américaine, a ouvert sa deuxième usine en Chine et choisi Berlin pour la troisième. Des sites de fabrication fortement robotisés, comme l'usine pionnière de Fremont.

Trump et l'ALENA : beaucoup de bruit pour rien

Le protectionnisme « intelligent » est un oxymore. La protection des acteurs nationaux favorise la rente, décourage l'innovation, entretient la paresse technologique. Et pénalise lourdement le consommateur, premier bénéficiaire de la mondialisation.

« Même les protectionnistes les plus virulents savent bien qu'il y a des limites qu'il ne faut pas franchir, analyse Carlos Ghosn. Car ils comprennent qu'ils seront perdants s'ils vont trop loin. Regardez ce qui s'est passé entre les États-Unis et le Mexique. Le traité de libre-échange de l'ALENA était vieux de vingt ans. Il n'était pas anormal de le revoir, parce que les forces en présence ne sont plus les mêmes. La situation du Mexique a évolué, comme celle des États-Unis. Mais le mur dont rêve Donald Trump n'a pas été construit, ni les barrières tarifaires rehaussées. Il y a eu une renégociation du traité et les flux de produits entre les trois pays, Canada, États-Unis et Mexique continuent à circuler. » Les trois usines mexicaines de Nissan continuent à faire partie d'un système de production intégré avec Smyrna et Canton, les deux établissements industriels au nord du Rio Grande.

« Nous n'assistons pas et n'assisterons pas à un arrêt de la mondialisation mais à un rééquilibrage, notamment à travers des accords régionaux ou bilatéraux, dont aucun n'a pour but de mettre fin aux échanges. On entend beaucoup de discours et de menaces mais, dans les faits, la mondialisation continuera à progresser dans la recherche d'un meilleur équilibre, ce qui la rendra peut-être plus solide. Le gage de vitalité de la mondialisation, c'est qu'elle n'ignore pas les problèmes mais les résout au fur et à mesure qu'elle avance. »

CHAPITRE DIX

Comment devient-on numéro un mondial ?

La vague est arrivée à 15 h 37 heure locale, 11 mars 2011. À hauteur de la centrale de Fukushima Daiichi, dont les six réacteurs nucléaires surplombent l'océan Pacifique, elle mesure 15 mètres de hauteur. Elle se joue de la digue édifiée pour protéger les réacteurs 1 à 4 d'un tsunami de 5,7 mètres. Les réacteurs 5 et 6 implantés dix mètres plus haut sont épargnés. Mais en contrebas, les systèmes de refroidissement principal et de secours sont inondés et hors service. Dans les heures qui suivent, les coeurs des réacteurs 1 à 3 vont entrer en fusion.

Ainsi commence le plus grave « accident » nucléaire que la planète ait connu depuis Tchernobyl. Le premier réflexe de Masataka Shimizu, le patron de Tokyo Electric Power qui gère la centrale, est d'ordonner une évacuation totale du site, abandonné à son sort. Coup de chance ou coup du sort, c'est l'opposition démocrate qui, exceptionnellement, gouverne le Japon. Le Premier ministre Naoto Kan lui ordonne de continuer le combat. Retranché au siège de Tepco, Shimizu fuit la presse... et ses responsabilités. Il attendra le 11 avril, un mois après le début de la catastrophe, pour se rendre sur le site.

À Tokyo, distante de 250 kilomètres, souffle un vent de panique. Notamment chez les expatriés. Les derniers vols en partance de la capitale japonaise sont pris d'assaut, avant que les aéroports ne ferment plusieurs jours. Des entreprises, étrangères mais aussi japonaises, délocalisent leur siège à Osaka, 600 kilomètres plus à l'ouest. Qu'adviendrait-il s'il fallait évacuer une mégapole de plus de 30 millions d'habitants ?

Fukushima ? Aller sur place, dès que possible

« J'étais à Paris quand le tremblement de terre est survenu et je suis rentré au Japon dès que la réouverture des aéroports l'a rendu possible, se souvient Carlos Ghosn. Parmi les premiers. Pour remonter le moral des troupes, aller sur le terrain, engager l'entreprise auprès des populations qui avaient souffert.

« L'usine Nissan directement affectée fabrique des moteurs à Iwaki, ville voisine de Fukushima. Il n'y a pas eu de pertes humaines parmi le personnel, mais quand j'ai visité le site quinze jours après le tremblement de terre, il y avait des failles béantes au sol et les lignes de production étaient en partie détruites. Nous devions faire venir des entreprises pour remettre l'usine en état, parce que les dégâts aux bâtiments étaient substantiels. Mais elles refusaient d'envoyer des équipes à cause des radiations.

« C'est pourquoi nous avions décidé d'aller sur place, d'affirmer notre présence, de rencontrer le maire, le gouverneur de la préfecture. Afin d'envoyer aux entreprises de BTP le message que ce n'était pas dangereux, puisque nous étions là, et que si elles voulaient continuer à travailler avec nous dans l'avenir, elles feraient mieux de venir vite. J'ai déclaré aux télévisions locales que nous allions retrousser nos manches, reconstruire l'usine. Mais la remise en état a duré plusieurs mois.

« Au Japon, confrontés à des situations dangereuses, les patrons, en général, sont peu visibles. Ce fut une période très active et Nissan a été la première entreprise automobile à retrouver un fonctionnement normal. Parce que notre réactivité et notre organisation ont été les meilleures. Nissan a nettement distancé ses concurrents pendant l'année fiscale qui a suivi. Sans doute parce que c'était l'entreprise la plus internationalisée. Dans la catastrophe, c'est celle qui a le mieux résisté.

« Nous avons fait des constats intéressants. Par exemple, l'utilité des voitures électriques quand l'approvisionnement en essence est interrompu ou perturbé. Parce que des prises électriques, on en trouve partout. La première génération de la Leaf était commercialisée depuis décembre 2010 et les villes en ont demandé pour les transports d'urgence. Il faut moins de temps pour rétablir un réseau électrique que pour remettre des routes en état afin de faire passer les camions-citernes. Et un petit utilitaire comme le e-NV200 peut fonctionner comme source d'électricité en cas d'urgence. »

L'impunité pour les dirigeants de Tepco

La catastrophe de Fukushima aura des effets négatifs durables pour l'industrie japonaise, en privant l'archipel de 30 % de sa production d'électricité et en gonflant la facture des énergies fossiles intégralement importées. Seuls 9 des 54 réacteurs en service en mars 2011 étaient rentrés en production en mars 2020, alors que 21 ne seraient jamais rebranchés. Sans parler des effets sur l'environnement. Fukushima Daiichi continue à produire des millions de tonnes d'eau contaminée, quand les capacités de stockage sur place seront saturées en 2022. Le gouvernement japonais guette le meilleur moment pour autoriser Tepco à la déverser dans le Pacifique. Pour les responsables de Tepco, comme on sait, tout va bien. Les trois poursuivis pour négligence criminelle ont été acquittés. Masataka Shimizu n'a jamais été inquiété.

« L'industrie voulait le plus vite possible le retour de l'électricité à un prix raisonnable et la décision de se passer du nucléaire était évidemment une erreur, commente Carlos Ghosn. Le problème de sécurité ne venait pas du nucléaire en soi mais de la conception de la centrale, en dépit du bon sens, et de l'ignorance des mises en garde répétées, depuis des décennies. C'était un problème de management et les responsables de ce désastre ont bénéficié d'une impunité totale. »

Derrière cette impunité, on trouve en premier lieu le fonctionnement discriminatoire, partial, du système judiciaire japonais, et notamment du parquet. Nous y reviendrons. Mais l'indulgence manifestée à l'égard des patrons de Tepco, de Toshiba, d'Olympus, de Kobe Steel, de Takata, pour ne citer que les scandales les plus récents, renvoie à deux mythes fondateurs du « modèle japonais ». Ils restent ancrés dans les esprits depuis les années 70 et 80, quand ce modèle s'imposait comme référence en raison de l'ascension économique fulgurante du pays pendant la Haute Croissance.

Contrairement à des dirigeants d'entreprises occidentaux motivés par l'intérêt personnel et l'appât du gain, le patron nippon, s'il se laisse aller à des malversations, agirait toujours dans le seul intérêt de l'entreprise. Il y est entré à la sortie de l'université, y a gravi tous les échelons à l'ancienneté, lui a sacrifié sa vie de famille et son bonheur personnel. Il occupe temporairement le sommet de la pyramide, mais n'existe pas en dehors du groupe, sans le collectif dont il n'est qu'un élément assez peu distinct. Pris la

main dans le sac, il s'en tirera généralement par un exercice de contrition rituellement mis en scène, des excuses présentées à toutes les « parties prenantes », le public en général, les clients, ses collègues salariés et même, occasionnellement, les actionnaires. Une courbette à 90 degrés face caméra. Une démission quand il n'est pas possible de faire autrement. Une fin de vie confortable, toujours aux frais de l'entreprise, comme « conseiller senior », avec bureau, voiture de fonction et son chauffeur, jeune secrétaire servant le thé.

La fiction du « consensus à la japonaise »

L'autre fiction, c'est celle du consensus « à la japonaise ». En 1984, une équipe de chercheurs français, souvent passés par la Maison franco-japonaise de Tokyo, analysait, dans *Japon. Le consensus : mythe et réalités*, cette « idéologie du consensus ». Et son instrumentalisation, du côté japonais comme dans le camp occidental, inquiet de l'émergence de l'archipel au premier plan de la scène économique planétaire. Au Japon, avec cette idée d'une société harmonieuse, non conflictuelle, composée d'une gigantesque classe moyenne, où le vocabulaire de l'entreprise est dominé par quelques mots clefs, comme *ringisho* (l'annonce d'une décision aux salariés), *hanashiai* (la réunion dont il est fait un abondant usage) et surtout *nemawashi* (le sacro-saint compromis). Confrontés aux tensions sociales créées par la grande rupture des années 70, la fin des Trente Glorieuses, les patrons occidentaux, et tout spécialement français, observent avec envie ce pays où la grève est pratiquement inconnue, où l'on chante l'hymne de l'entreprise avant de mettre les machines en marche, où l'on ne compte pas ses heures supplémentaires ni ne prend les congés légalement acquis.

Cette image d'Épinal fait bon marché de l'histoire des relations sociales dans le Japon moderne, des conflits violents postérieurs à l'effondrement de 1945, de la répression féroce qui s'est ensuivie, rappelant l'écrasement de toute forme d'opposition pratiquée par la redoutable Kenpeitai, sous le régime militariste. Elle oublie qu'un pilier du « modèle social japonais » comme l'emploi à vie vient de la volonté de fidéliser une main-d'œuvre instable et rebelle, aux premiers âges de l'industrialisation du pays.

Surtout, l'idéologie du consensus ignore le rôle joué par des personnalités fortes, charismatiques, impérieuses, voire dictatoriales à l'origine des succès

industriels du Japon. Akio Morita chez Sony, Kazuo Inamori chez Kyocera, Konosuke Matsushita dans l'entreprise qui porta longtemps son nom avant d'être rebaptisée Panasonic, étaient des visionnaires et des meneurs d'hommes.

Dans l'industrie automobile, Honda doit sa précieuse indépendance à la volonté farouche du fondateur Soichiro Honda, l'homme qui défia l'interdit du MITI pour transformer un fabricant de motocyclettes en constructeur automobile rivalisant au Japon avec Nissan, derrière l'intouchable Toyota. Cousin du fondateur de Toyota, Eiji Toyoda fut la figure dominante à Nagoya pendant quatre décennies, surnommé « l'Empereur » et pas seulement pour avoir orchestré la transformation du constructeur japonais en empire planétaire. Et Taiichi Ohno, le père du Toyota Production System, « la machine qui a changé le monde », était un maître exigeant, colérique et parfois violent.

Dans les entreprises japonaises, le pouvoir est en réalité beaucoup plus concentré et son exercice bien moins consensuel que ne le veut la légende. Louis Schweitzer en apporte le témoignage quand il relate sa relation avec Yoshikazu Hanawa, le directeur général de Nissan, pendant la négociation de l'Alliance en mars 1999. « Le rôle de Hanawa, son pouvoir personnel au sein de Nissan, étaient sensiblement plus forts qu'il ne le disait lui-même. Après l'annonce de l'accord mais avant sa mise en œuvre, il a ramené l'effectif de son conseil exécutif de 37 personnes à 10. Certes, il a usé de la méthode japonaise : ceux qui ont été écartés sont devenus conseillers ou ont été envoyés dans des filiales. Mais il a quand même écarté les deux tiers de son état-major, en huit jours, tout seul. Nous n'avions rien demandé, même si cela devait nous faciliter la tâche. Ma conviction, c'est qu'il était le patron. Au bout du compte, le choix de l'Alliance, c'était sa décision. »

Pousser les gens à se dépasser

« Tout l'art du management consiste à pousser les collaborateurs à se dépasser, tout en croyant que c'est possible, explique Carlos Ghosn. Si les objectifs sont poussés à un niveau tel que les gens n'y croient pas, vous avez perdu. Si au contraire ils sont trop peu ambitieux, personne ne va se dépasser. Il faut toujours se situer dans la zone où la réussite est possible mais peu probable. Pour que les acteurs fassent preuve de créativité, d'imagination et

qu'ils prennent des risques calculés. Cette approche est diamétralement opposée à celle des comptables, qui abaissent les objectifs et coupent dans les investissements. Notre mission, c'est la croissance de l'entreprise et sa rentabilité et tout doit y tendre. Mais si vous êtes assuré d'atteindre l'objectif, c'est que vous n'avez pas à vous dépasser.

« Sur le plan des principes et des convictions de management, tout est écrit dans *Citoyen du monde*, reprend Carlos Ghosn. Même si ma pratique a évolué. En premier lieu, le travail, pour être efficace, doit être associatif. Il faut que les objectifs soient compris et acceptés par tous. Parce que ce qui est essentiel, ce n'est pas la décision elle-même mais sa mise en œuvre. La prise de décision n'est que l'amorce d'un long processus, jusqu'à l'obtention du résultat. La prise de décision doit-elle être rapide ou au contraire demander un long délai ? La décision doit-elle être collective ou individuelle ? La jauge, c'est la mesure du résultat, ce qui veut dire modifier la réalité. Quelle est la meilleure façon de l'obtenir ?

« Je peux citer des décisions lourdes, de l'entrée en Chine ou en Russie à l'orientation stratégique vers le véhicule électrique en passant par les réductions d'effectifs au moment de la crise financière globale. Elles ne passent pas facilement, suscitant interrogations et même résistances. Si vous voulez atteindre le résultat visé, elles doivent être expliquées. Ce n'est pas une question de consensus, qui n'est souvent qu'une opération d'habillage. Il faut obtenir un accord de convictions. Et c'est là qu'intervient la différence dans les cultures nationales. L'approche n'est pas la même au Japon, en France, en Chine ou aux États-Unis. Parfois, il faut retarder la décision parce qu'un délai est nécessaire pour garantir une bonne exécution. Décision rapide, cela ne veut rien dire. Ce qui compte, c'est l'obtention rapide des résultats. »

Simplifier

« Une règle d'or de mon approche du management, c'est la simplification. Un dirigeant doit simplifier les enjeux, les rendre compréhensibles. Celui qui rend les choses compliquées, c'est le contraire d'un leader. Un leader simplifie. Il établit les priorités et il les justifie. Il s'agit de donner de la complexité du monde qui nous entoure une image simple. Et la communication est d'autant plus facile que le message est simple. »

Gouverner, c'est choisir. Ne pas choisir, choisir tout et son contraire, faire de mauvais choix, pour des raisons que l'on sait être mauvaises, c'est le privilège des politiques. Dans les systèmes démocratiques, l'incompétence est sanctionnée par l'électorat. En principe. Dans bien des cas, l'impact des décisions erronées, des non-choix, ne se fera sentir que bien après que le responsable aura quitté le pouvoir. La facture, elle apparaît dans le gonflement de la dette publique souveraine. Mais quand les « vigiles du marché obligataire » sont désarmés via la répression financière exercée par les banques centrales, comme le Japon en fait la démonstration depuis bientôt trente ans, la sanction financière est annulée, ou reportée *sine die*. C'est un luxe auquel les entreprises privées concurrentielles n'ont pas accès.

« Un patron doit s'assurer que les décisions sont prises à tous les niveaux, reprend Carlos Ghosn. Pas uniquement à son niveau. Le grand danger pour une entreprise, ce n'est pas tant celui qui décide mal que celui qui ne décide pas. Ceux qui sont dans l'entreprise pour analyser, réfléchir, prendre des décisions et les assumer doivent faire leur boulot. Le patron doit en être le garant.

« Ensuite, selon le degré de maturité de l'entreprise, il y a beaucoup de décisions qui sont prises au sommet, ou au contraire très peu. Mais les choix stratégiques majeurs, personne ne peut les trancher sinon le patron. Parce que si de telles décisions, comme celle d'entrée en Chine ou plus tard d'y doubler la capacité de production, ne sont pas prises par le numéro un, d'aucuns peuvent penser qu'elles sont susceptibles de recours. Et d'abord ceux qui sont hostiles ou hésitants. C'est la voie la plus sûre vers la paralysie. Si la décision a été prise au sommet, il n'y a plus de recours. C'est simple à dire mais compliqué à mettre en œuvre. Vous avez des gens qui ne décident jamais et puis ceux qui, au contraire, revendiquent de prendre toutes les décisions. Dans les deux cas, il y a un danger de tétanisation de l'entreprise. »

Une décision peu consensuelle

« Le fait d'investir lourdement dans le véhicule tout électrique n'a pas fait l'objet d'une décision consensuelle, se souvient Carlos Ghosn. Il y a eu des oppositions, qui reflétaient des positions assez hétérogènes, allant du suivisme par rapport à Toyota, c'est-à-dire passer avec armes et bagages dans le camp de l'hybride, à l'attentisme. Le tout-électrique, c'était trop tôt et trop

cher. En réalité, toute révolution technologique, et celle-là en particulier, va inévitablement coûter une fortune. »

Gouverner, c'est choisir. « L'allocation des investissements est une responsabilité essentielle du patron, reprend Carlos Ghosn. La décision la plus difficile n'est pas de savoir ce que vous allez faire. C'est de trancher ensuite sur ce que vous ne pouvez plus faire en fonction de cette décision. Le choix de la voiture électrique impliquait des arbitrages négatifs sur d'autres projets, et ce sont ces arbitrages qui étaient contestés. Quand vous décidez d'investir un milliard de dollars par an, pendant cinq ans, dans le tout-électrique, ces sommes ne seront plus disponibles ailleurs. Puisque, par définition, la ressource n'est pas illimitée.

« Il est très rare que l'on s'oppose frontalement à une innovation. Mais ce sont les sacrifices consécutifs qui sont rejettés. Et aujourd'hui, les arbitrages sont d'autant plus complexes que les investissements requis à l'avenir dans cette industrie seront colossaux. Dans une industrie comme l'automobile, il y a beaucoup de décisions complexes à prendre. Elles doivent faire l'objet d'échanges approfondis au niveau du comité exécutif mais, une fois tranchées, être assumées par le patron. Parce que, en fin de compte, la décision est prise par une seule personne, le patron. Mais la qualité du débat interne détermine celle de la décision. »

Gouverner, c'est choisir. « Il y a une nouvelle dimension, inédite, liée à cette révolution technologique, dans la responsabilité décisionnelle d'un patron : le choix des partenaires. Avec qui développer la voiture autonome, puisque nous n'avons pas la maîtrise de tout l'arsenal technologique ? Nvidia ou Google ? Ou bien est-ce que nous allons tenter l'aventure en solitaire ? Ou encore en formant une alliance avec Daimler ? Aujourd'hui, ce sont des choix cruciaux parce que l'automobile est entrée dans une phase de bouleversements révolutionnaires. Ce qui n'était pas le cas il y a vingt ans, et même dix ans. Désormais, nous y sommes. De ce fait, mon propre travail avait beaucoup évolué. Le choix d'un partenariat technologique ne peut plus relever de l'ingénierie. C'est une décision critique, prise au sommet. »

Le temps calme, ça n'existe pas

« Il n'y a jamais de périodes de croisière, de navigation par temps calme, dans cette industrie, observe Carlos Ghosn. Prenons le parcours de Nissan de

1999 à 2018. Il y a eu le NRP et le retour à la croissance. Ensuite, nous devons affronter la crise financière globale. Puis arrivent le tremblement de terre du Tohoku et le tsunami, qui vont dévaster une partie de l'industrie du Japon. Ajoutons-y le Brexit, qui déstabilise la construction européenne. La crise entre les États-Unis et le Mexique, avec la renégociation de l'ALENA. La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine et ses répercussions internationales. Les sanctions internationales contre la Russie ou l'Iran. À cette liste non limitative vient de s'ajouter un événement dont on mesure encore mal les retombées à moyen et long terme, la pandémie de la Covid-19.

« Quand tout va bien, l'entreprise n'a pas besoin d'un leadership fort. C'est par gros temps, dans les crises, pendant les révoltes, que le besoin de leaders se fait sentir. Et notre industrie y est plus que jamais confrontée, avec l'arrivée de la voiture électrique et autonome. L'effervescence est permanente. Si un dirigeant est bon en temps de crise, il est bon tout court.

« Au départ, avec le NRP et le plan "Nissan 180", nous sommes allés de succès en succès, jusqu'en 2005, poursuit Carlos Ghosn. Mais ce fut tout sauf facile. La quantité de travail, l'investissement personnel ont été considérables, comme les transformations imposées à l'entreprise. Prenons l'exemple des équipes transverses, une des innovations les plus étudiées et les plus copiées. Je les avais utilisées aux États-Unis, dans la fusion entre Michelin North America et Uniroyal-Goodrich. Elles ont été mises en place chez Renault en 1997-1998, dans le cadre du "Plan 20 milliards". Puis chez Nissan. À chaque fois, il s'agissait d'une version améliorée par les expériences antérieures. Chez Dongfeng, elles n'avaient pas d'utilité au départ puisque nous partions d'une page blanche. Quand les équipes transverses sont-elles utiles ? Lorsque vous êtes obligé de sortir les gens de leur silo, de leur faire toucher du doigt la réalité de l'entreprise dans sa globalité, pour qu'ils comprennent bien que le fonctionnement optimal de l'entreprise n'est pas la somme des fonctionnements optimaux de chaque secteur d'activité. »

Équipes transverses : un exemple

Exemple d'application, les achats, qui représentent à peu près 50 % du chiffre d'affaires d'un constructeur automobile. « L'objectif est d'acheter au mieux et au meilleur prix, explique Carlos Ghosn. Mais quel est le meilleur

prix ? Le prix le plus bas ? Pas nécessairement. Quels sont les effets de tel ou tel achat sur le produit final, en l'occurrence la voiture qui sort des chaînes ? À partir du moment où vous mettez en présence l'acheteur et le vendeur, le premier va comprendre que lâcher du lest à son fournisseur peut être de temps en temps bon pour l'entreprise, même si ce n'est pas bon pour son propre tableau de marche. Dans les équipes transverses, il s'agit de faire partager les intérêts et les objectifs entre des secteurs très différents. On cherche collectivement une décision plus intelligente parce que les différents enjeux ont été pris en considération.

« Dans la pratique, les coûts industriels sont d'autant plus bas que le produit est uniforme. On se souvient de ce mot d'Henry Ford : "Le client peut avoir la voiture de la couleur qui lui plaît... à condition que ce soit le noir." Si le responsable de la fabrication ne prend en compte que l'optimisation de ses coûts, il plaide pour la plus grande standardisation possible. Mais le marché ne l'acceptera pas. Il doit donc comprendre les enjeux commerciaux d'un processus de production plus complexe, plus diversifié et par conséquent plus coûteux.

« Dans les entreprises organisées en silos, ce dialogue n'existe pas ou trop peu. Chacun optimise dans son secteur. Le résultat, c'est un manque de performance globale. On peut, et même on doit, pouvoir accepter d'être en deçà de l'optimum au niveau du secteur afin d'optimiser le résultat de l'entreprise. »

Ce décloisonnement interne, l'existence de l'Alliance lui apporte une dynamique très particulière. Les maîtres mots en sont étalonnage et synergie.

« L'Alliance est une association, rappelle Carlos Ghosn. Les résultats y sont acquis au niveau de chaque entreprise. Par contre, il y avait un énorme travail d'étalonnage, de *benchmarking*. Nous pouvions comparer les performances de toutes les usines de l'Alliance, en productivité, en qualité, etc. Tous les ans sortait un classement. Et cet étalonnage concernait d'autres fonctions, comme le commercial.

« Pourquoi faisions-nous cela ? Parce que sans ce classement, chaque directeur d'usine avait toujours de bons arguments pour expliquer pourquoi ses résultats n'étaient pas à la hauteur. Si l'usine sort 69^e sur 70, c'est un électrochoc pour ses troupes. À l'inverse, quand vous identifiez un numéro un, vous alimentez la soif d'apprendre chez tous les autres, parce que personne n'a envie d'être la lanterne rouge. Ceux qui sont à la traîne

demandent à aller au Mexique ou en Chine, pour apprendre.

« L'étalonnage a toujours fait partie de mes outils. Une de mes premières initiatives en arrivant chez Nissan en 1999 a été d'établir des comparaisons entre les achats de Nissan et ceux de Renault. Si vous pouviez prouver qu'ils payaient 100 un produit identique que Renault achetait 80, la démonstration était imparable. »

Et de fait, la réduction drastique du nombre des fournisseurs, la rationalisation du système des achats chez Nissan représentent un modèle célébré et reproduit. Mais, après l'arrestation de Carlos Ghosn, il s'était trouvé des voix, jusque dans le gouvernement japonais, pour en critiquer les conséquences sociales.

« Cette notion de groupe qui faisait que Nissan se devait de protéger ses fournisseurs et le reproche que l'on me fait encore d'avoir mis de l'ordre, c'est absurde. Le résultat, c'est que Nissan était en faillite et aurait entraîné tous les autres dans sa chute. Il n'y a pas de bon management qui conduise à de mauvais résultats. »

Étalonnage et synergies

« Dans l'Alliance, nous avions ces *benchmarks*, ces références. Mais notre indicateur principal mesurait la progression des synergies. Chaque entreprise pilotait son compte d'exploitation, mais ce que nous mesurions au niveau de l'Alliance, c'était le degré d'avancement des synergies. Tous les éléments qui vont se retrouver dans le bas de bilan de chaque entreprise. Voilà ce qu'était le tableau de bord de l'Alliance : les synergies et les étalonnages. De ce travail permanent d'évaluation, sortaient des diagnostics et l'impératif pour les gens du terrain de travailler au redressement. S'ils étaient en difficulté, nous pouvions décider ponctuellement d'envoyer sur place une équipe de soutien.

« Quand nous avons construit le NRP, j'avais annoncé que ce serait le plan de Nissan, pas du Boston Consulting Group ou de McKinsey. Et nous n'avons fait appel à aucun consultant. Ils ont leur utilité, dans des domaines nouveaux que vous ne connaissez pas ou mal. Et quand il faut aller vite et que vous n'avez pas le temps de créer vos propres ressources en interne. Exemple, l'intelligence artificielle ou les voitures autonomes. Quand il faut

prendre une décision cruciale pour l'avenir comme le choix d'un partenaire pour développer une technologie nouvelle. Ils peuvent aussi vous apporter des savoirs quantifiés par rapport à vos concurrents. Mais il faut être très mesuré dans l'appel aux consultants, au risque de priver l'entreprise de sa capacité à trouver des solutions. »

Du succès de la « méthode Ghosn » de management témoigne une littérature académique très abondante, dédiée au redressement de Nissan. La liste des universités et écoles de commerce qui lui ont consacré des études de cas est longue comme le bras : Harvard, Stanford, Wharton, HEC, INSEAD, etc. Au Japon, la renaissance de Nissan a effacé les sacrifices initiaux. Le « choc Ghosn » est perçu comme un événement bénéfique et son auteur jouit dans le grand public d'une popularité qui confine au culte de la personnalité.

« On m'a conféré le titre de docteur ou de professeur honoris causa dans de nombreuses universités, dont trois au Japon. J'ai été décoré par l'empereur du Japon. Jusqu'en 2017, je faisais des conférences, non seulement pour les cadres de Nissan, mais pour ceux d'autres entreprises japonaises. » Mais, comme chacun sait, nul n'est prophète en son pays, fût-il un pays d'adoption. Surtout quand ce pays est la France, qui doit toujours marquer sa « différence ».

Retour à Billancourt

« Quand je suis revenu chez Renault en 2005, j'ai été confronté à une situation assez bizarre, se souvient Carlos Ghosn. Globalement, l'entreprise allait bien mais les activités internationales perdaient beaucoup d'argent. Schweitzer a été à l'initiative de nombreuses opérations, c'est indéniable. Mais l'intendance ne suivait pas. Dacia balbutiait en 2005. Le Brésil était une catastrophe. En Russie, Moskvitch ne donnait rien. Et Renault continuait à être une entreprise beaucoup trop franco-française. Ce qui cachait cette réalité, c'était l'existence de l'Alliance.

« Le résultat, paradoxal, c'est qu'en France, on n'était pas loin de me reprocher d'avoir trop bien réussi avec Nissan. Mais il n'y avait à Billancourt aucun sentiment d'urgence, ni de perception de la fragilité de Renault. Et un ressentiment croissant à l'égard de Nissan, qui avait gagné un million de voitures en production alors que Renault piétinait. »

Carlos Ghosn ne revient pas seul, au demeurant. Une partie des membres du « commando des trente » qui l'avait accompagné à Tokyo le précède ou le suit dans le retour à Billancourt. À commencer par les deux autres membres français du comité exécutif de Nissan, Thierry Moulouquet et Patrick Pélata.

« Ce qui était fondamental dans le retour des “Renault” de Tokyo à Billancourt, c'est que cette équipe avait vécu une expérience de croissance, explique Carlos Ghosn. Ce qui déjà faisait défaut à Renault en 1997, c'était la croissance. Quant à dire que les difficultés de Renault venaient du fait que moi-même et quelques autres étaient partis au Japon, c'est une mauvaise excuse. C'est à ce moment-là que nous avons lancé le “Renault Contrat 2009”, dont l'élan a été brisé par la crise financière à partir de l'automne 2008. Il aura fallu digérer cette crise pour que commence la phase d'expansion qui va conduire Renault à enregistrer les meilleurs résultats de toute son histoire. »

Comme le NRP et le « Nissan 180 », le plan baptisé « Renault Contrat 2009 », présenté en février 2006, résume une démarche globale incarnée en trois objectifs simples : augmenter les ventes annuelles de 800 000 unités au terme des trois ans ; obtenir une marge opérationnelle de 6 % ; hisser la nouvelle génération de la Laguna au meilleur niveau mondial en qualité. L'année 2007 est encourageante mais la crise des *subprimes* aux États-Unis, qui commence en août, se mue en ouragan financier global avec la faillite de la banque d'affaires Lehman Brothers, le 15 septembre 2008. Le marché interbancaire est atteint d'une paralysie subite. La liquidité internationale s'évapore.

Une industrie très gourmande en capital

« Nous avons vu un gouffre s'ouvrir devant nous, se souvient Carlos Ghosn. Les constructeurs automobiles sont de gros utilisateurs de liquidités. Les opérations de crédit aux consommateurs apportent une contribution significative aux résultats de l'entreprise. Un constructeur a besoin de beaucoup de cash, des exigences considérables en fonds de roulement. Il faut payer les fournisseurs, les salaires, financer les stocks. C'est une énorme machine de capital au travail. Le jour où les banques vous annoncent qu'elles ne prêtent plus, comment procédez-vous ? La liquidité, c'est comme le sang. Qu'il cesse de circuler, et c'est l'embolie.

« Nous étions au bord de l'effondrement, privés de liquidités, et tous les constructeurs étaient plus ou moins dans la même situation. Même Toyota. Car quel que soit le montant de cash que vous détenez, cela ne représente que quelques mois d'exploitation. Nous avons quelque 20 milliards de dollars de cash, soit deux mois de capital au travail. Cet argent entre et sort en permanence. »

Sur le plan strictement bancaire, le Japon comme la France ne tireront pas trop mal leur épingle du jeu. Échaudées par les effets de l'éclatement de la bulle spéculative des années 80, les banques japonaises se révèlent moins exposées que leurs rivales occidentales. Précurseur, le Japon a déjà déployé depuis une bonne décennie l'arsenal des armes monétaires dont vont user les principales banques centrales afin de prévenir un retour de la Grande Dépression, depuis les taux d'intérêt nuls ou négatifs jusqu'à l'assouplissement quantitatif, qui consiste pour l'institut d'émission à se porter acquéreur de titres de la dette publique puis privée, gavant ainsi les marchés de cette liquidité qui fait défaut.

« L'assèchement complet du marché bancaire aura duré environ deux mois et ensuite la situation s'est détendue progressivement avec l'entrée en jeu des banques centrales. En France, le problème a été réglé au niveau du président de la République. J'ai été reçu par Nicolas Sarkozy, avec Christian Streiff, qui était alors le patron de PSA. En tête à tête. Et Sarkozy a fait débloquer par le Trésor un prêt de 4 milliards d'euros chacun, ce qui nous a permis de garder la tête hors de l'eau. Et comme Bercy voulait nous imposer un taux d'intérêt très élevé, de l'ordre de 9 %, le président a tranché : ce serait 7,5 %. »

« Alliance 2022 » : consolider le leadership mondial

La crise financière, et la conscience que les bouleversements technologiques à venir étendent l'horizon de la prise de décision, va conduire Carlos Ghosn à modifier la structure des programmes pluriannuels qui fixent les objectifs et mobilisent les ressources.

« Chez Renault comme pour Nissan, nous avons adopté, après la période de la crise financière, un plan à six ans, dans lequel les trois premières années étaient chiffrées et les trois dernières années tendancielles. L'orientation stratégique y était définie, les priorités arrêtées et au terme des trois premières

années, l'exercice de chiffrage des objectifs était renouvelé pour les trois années suivantes.

« Les premiers plans mis en œuvre chez Nissan duraient trois ans parce qu'il s'agissait de programmes de crise. Comme pour le contrat 2009 de relance de Renault. Mais nous avons ensuite pensé que trois ans était un horizon trop court. Il fallait éviter que l'optimisation à court terme ne se fasse au détriment du long terme. Exemple : on peut obtenir le résultat opérationnel prévu en coupant dans les budgets de recherche. Si j'avais asséché la recherche ou coupé les fonds au développement des plates-formes communes, ce sont les dirigeants actuels qui devraient payer l'addition. Mais j'ai laissé une situation en ordre, avec le plan 2022. »

Annoncé en septembre 2017, « Alliance 2022 » vise à consolider le leadership mondial de l'ensemble, qui vient d'accéder à la première marche du podium mondial, avec une production en volume dépassant, de peu, Volkswagen et Toyota. Légèrement supérieures à 10 millions d'unités, les ventes mondiales de voitures particulières et utilitaires légers devraient atteindre 14 millions d'unités au terme du plan, dont 9 millions utilisant quatre plates-formes communes aux trois constructeurs et à leurs filiales. L'Alliance lancerait 12 nouveaux modèles 100 % électriques, et 40 modèles déclinant toute la gamme des conduites intelligentes, jusqu'à l'autonomie complète. Les synergies, ce baromètre de la convergence au sein de l'Alliance, se chiffreraient à 10 milliards d'euros par an au terme du plan.

« C'était un plan très ambitieux, c'est vrai, mais je n'ai jamais voulu jouer petit bras, explique Carlos Ghosn. J'ai toujours privilégié une stratégie à risque, qui tire l'entreprise vers l'avant. L'objectif de 14 millions de voitures par an, c'était sans croissance externe. Il y avait des différentiels de performance qui tenaient compte de la situation de départ. Mitsubishi, qui partait de plus loin, devait avoir la croissance la plus forte. Venait ensuite Renault, et Nissan fermait la marche. Ce qui contribuait à un certain rééquilibrage.

« L'Alliance était-elle sous tension ? Toujours. Et il y a des moments où la fatigue se manifeste. Quand les gens s'installent dans le confort, l'entreprise est en danger. Il y a eu des plaintes, à certains moments, sur le fait que les objectifs étaient trop ambitieux, la pression trop importante. Mais je préfère cela à une situation où les gens se sentent tranquilles. Je maintenais la pression, tout en veillant à ce qu'elle ne devienne pas contre-productive.

« Et c'est bien pour ça que je n'ai jamais cessé d'aller sur le terrain. Certains se plaignaient de ne pas me voir assez souvent, mais au fur et à mesure que l'ensemble grandissait, je ne pouvais pas être partout. J'écoutais beaucoup, en direct, mais aussi à travers les hommes ou les femmes de terrain. J'ai toujours accordé des délégations assez larges, et je n'intervenais que quand cela allait mal. Quand la machine tournait, je fichais une paix royale aux personnes en charge. Dès qu'une situation commençait à tourner mal, je me rapprochais. Tout le monde savait que la clef de l'autonomie, c'était la performance. »

L'implantation de Nissan au Brésil apporte une démonstration très éclairante de la manière dont « fonctionne » Carlos Ghosn. Une fois la décision prise et les pièges potentiels évités, le projet sera confié à un banquier français présent sur place de longue date, François Dossa, débauché de la Société Générale en décembre 2011. Carlos Ghosn lui adjoint un expert industriel japonais, Atsuhiko Hayakawa, qui dirigeait l'usine d'Oppama, un des grands établissements de Nissan au Japon, après avoir séjourné plus de trois ans au Mexique. L'équipe va disposer d'une liberté complète pour mener le chantier, de la pose de la première pierre jusqu'à l'ouverture de l'usine, deux ans plus tard. « Je me contentais d'une réunion de suivi de temps en temps », explique Carlos Ghosn.

Manque de chance, Resende entre en production en avril 2014 au moment où le Brésil entre en crise. Combinaison de facteurs externes, notamment un moindre appétit de la Chine pour les matières premières que le pays exporte, et des erreurs de gestion du gouvernement de Dilma Rousseff. Comme un malheur ne vient jamais seul, éclate presque simultanément l'énorme scandale de corruption dit « Lava Jato » qui va affecter la vie politique brésilienne pour le reste de la décennie.

« Le marché automobile brésilien a été pratiquement divisé par deux, les ventes annuelles chutant de 4 à 2 millions de véhicules, alors que toutes les prévisions le voyaient à 6 millions quand l'investissement avait été décidé, se souvient un témoin de l'époque. Tout l'équilibre économique du projet tombait. Quand nous avons exposé la situation à Carlos Ghosn en 2014, la réponse a été : "Je n'attends pas de vous que vous m'expliquiez à quel point c'est dur, je le sais. L'entreprise doit être à l'équilibre dans deux ans. À vous de jouer." Et, de ce jour, il a été constamment présent sur le dossier. Nous avons fait pivoter l'usine vers l'exportation, travaillé intensément avec

Renault pour réduire les coûts avec les fournisseurs et nous y sommes parvenus. C'était dur. Pas de sentiments, des chiffres. "Si vous voulez progresser dans le groupe, il faut produire des résultats." Et il tenait le même langage à tout le monde. Il arrête la stratégie, prend les décisions et il fait confiance. Et il y a un relevé des compteurs tous les ans. Jamais de micro-management. »

Dans la vision brésilienne de Carlos Ghosn en 2011, il y avait en ligne de mire les Jeux olympiques de Rio, à l'été 2016. Il s'investit personnellement, fait partie des porteurs de la flamme et passe trois semaines sur place pendant les compétitions. Pour Nissan, un des principaux sponsors avec un investissement de 230 millions de dollars, l'opération est un grand succès. La marque, qui fournit aux organisateurs 4 200 véhicules officiels, fait un tabac sur les réseaux sociaux. Le modèle mondial Nissan Kicks, lancé pour l'occasion, enregistre des milliers de commandes locales. À terme, la part de marché au Brésil va doubler.

Le même témoin raconte : « À la fin, il se rend compte que tout s'est bien passé. Le jour de son départ, il nous a appelés pour nous dire : "C'était bien mais ne nous laissons pas emporter par nos émotions. Nous ferons le bilan dans deux mois au comité exécutif de Nissan, avec la vérité nue et crue des chiffres." » Un ancien membre du comité exécutif n'a pas oublié cette séance, dans une grande salle à Yokohama : « Les résultats du Brésil étaient excellents. François a fait la présentation. Quand il a eu terminé, Carlos Ghosn a simplement dit : "Nous pouvons dire que la stratégie était la bonne." C'est tout. Je sais que François aurait espéré un peu plus mais il le dit lui-même, Carlos ne correspond guère à l'image que l'on se fait d'un Brésilien. C'est un patron, dur mais juste. Et quand cela va mal, il n'élève jamais la voix. »

Tout-électrique : lui devant et tous derrière

Le 28 octobre 2009, Carlos Ghosn s'adresse aux étudiants de la très réputée école de commerce Wharton, de l'université de Pennsylvanie. Le patron de l'Alliance est devenu un habitué des amphithéâtres universitaires, où l'on se presse pour écouter ses réflexions sur le management. La renaissance de Nissan, le redressement de Renault, l'expansion de l'Alliance sont devenus des études de cas. Mais dans cette conférence sur le leadership,

il a à cœur de défendre sa décision sans doute la plus controversée : ce siècle n'a pas dix ans et l'Alliance a décidé que le futur de l'automobile serait tout électrique et qu'il commence maintenant.

« La voiture électrique est apparue au début du xx^e siècle puis a disparu. Elle est revenue dans les années 50, pour disparaître à nouveau. Elle refait surface dans les années 70, et a encore disparu, rappelle Carlos Ghosn. Mais beaucoup de choses ont changé. Nous abattons nos cartes, nous engageons les investissements, nous intensifions nos efforts parce que nous croyons que le temps est venu. »

Les batteries sont plus puissantes et moins chères. L'appétit automobile des pays émergents fait que les routes de la planète seront bientôt parcourues par 1,5 milliard de véhicules, deux fois plus qu'aujourd'hui (en 2009). Ce qui veut dire une envolée des prix du pétrole et des émissions de CO₂ si le monopole centenaire du moteur à explosion perdure. Impensable. Dès 2010, Nissan avec la Leaf et Renault avec la Zoe offriront au consommateur une véhicule zéro émission à un prix raisonnable. Dans les contraintes de l'Alliance à l'époque.

« La Leaf est sortie avant la Zoe et en effet, la technologie n'est pas la même, reconnaît Carlos Ghosn. Mais j'avais lancé le processus de convergence des différentes initiatives vers les mêmes technologies, avec une même équipe pour les trois entreprises. Avec des tensions, comme toujours, mais les arbitrages étaient passés. C'était inscrit dans le plan "Alliance 2022". »

Le choix du tout-électrique arrêté en 2009 a permis à l'Alliance Renault-Nissan de prendre une avance considérable sur ses principaux concurrents. Néanmoins, en dix ans, les ventes de la Leaf et de la Zoe dépasseront à peine le million de véhicules. Les prévisions initiales étaient-elles trop optimistes ? Oui. Carlos Ghosn avouait sa propre frustration en 2014 devant les étudiants de Stanford. « Une des raisons pour lesquelles le marché de l'émission 0 ne progresse pas aussi vite que je le souhaiterais est l'absence d'infrastructure. Le réseau de chargement se construit trop lentement. » Pari perdu ? Certainement pas.

En 2018, le stock mondial de véhicules électriques franchissait la barre des 5 millions. Soit moins de 1 % du parc automobile mondial, certes. Mais une progression de 2 millions d'unités en douze mois. La Chine fait la course en tête, avec 1,1 million de ventes nouvelles et un parc de 2,3 millions d'unités

(sans compter les deux-roues, bus, utilitaires de proximité qui s'y comptent déjà par dizaines de millions). L'Europe a gagné cette année-là 385 000 VE et les États-Unis 361 000, pour des parcs de respectivement 1,2 et 1,1 million d'unités.

Le changement, c'est maintenant

Le changement, c'est maintenant. Dans l'hypothèse basse, les ventes annuelles de véhicules 0 émission atteindraient 30 millions d'unités en 2030, pour un parc mondial de 130 millions. Sur les principaux marchés avancés, Chine comprise, les VE compteraient alors pour un tiers des ventes globales. Un scénario plus optimiste envisage des ventes annuelles de 43 millions d'unités, et un parc mondial supérieur à 250 millions.

Pourquoi ? Le réveil, enfin, des politiques publiques. Les avancées technologiques (durée de vie des batteries, autonomie, vitesse de recharge, etc.). La conversion tardive mais massive des principaux constructeurs, notamment les Allemands. Des centaines de modèles dans les tuyaux, puis dans les concessions, d'ici à 2024. Ce qui veut dire que l'avance prise par les pionniers, l'Alliance comme Tesla, est un avantage. Pas une garantie. Dans un monde ouvert, une industrie concurrentielle, il n'y a pas de rente.

« L'expansion internationale a été planifiée, stratégique et séquencée, avec une distribution des rôles entre deux puis trois entreprises, rappelle Carlos Ghosn. Mais l'autre moteur de cette conquête, c'est le véhicule électrique, dont j'ai décidé qu'il serait placé au cœur même de cette industrie, en 2009. Aujourd'hui, cela tient de l'évidence. Mais à cette époque, il y a dix ans, nous étions seuls.

« Prix du pétrole, problème des émissions, question du réchauffement climatique : je savais dans quelle direction il fallait aller. Quelle était la solution ? L'hybride ? Trop cher et trop compliqué. Cela n'était qu'une solution transitoire et nous étions en retard, Toyota ayant déjà pris le large. Mes réticences vis-à-vis de l'hybride ont trouvé leur solution avec le véhicule 100 % électrique. Moins de complexité. La question de l'échelle est résolue. Et surtout, l'électricité est produite à partir de tout. Les énergies fossiles, mais aussi le vent, le soleil, la biomasse, la canne à sucre, l'eau, la mer, l'uranium. C'est ça, la beauté de la propulsion électrique. Chaque pays a ses propres

ressources mais l'énergie produite est la même. J'étais en outre persuadé que les batteries allaient connaître un développement énorme parce que le stockage de l'énergie allait devenir, notamment dans les pays en développement, une question centrale. C'était le produit d'années d'étude et de réflexion collective et personnelle. »

Batteries : fabricant par obligation

Au départ, l'Alliance est à ce point seule, parmi les grands constructeurs généralistes, qu'elle va devenir, par obligation, un fabricant de batteries. Provisoirement. À l'été 2018, Nissan annonçait la cession au groupe chinois Envision des unités de fabrication de batteries attachées à ses usines de Smyrna (États-Unis), Sunderland (Royaume-Uni) et trois établissements japonais.

« Nous avons fabriqué des batteries parce qu'il n'y avait tout simplement pas sur le marché de fournisseurs susceptibles de nous satisfaire. Mais je savais qu'à terme nous devrions céder cette activité. J'étais persuadé que l'offre des fournisseurs allait devenir abondante, entre les Japonais, les Coréens et les Chinois. C'était une question de stratégie d'investissement puisque les besoins, à l'échelle de l'Alliance, étaient évalués à quelque 9 milliards de dollars par an. Pourquoi investir sur les batteries si d'autres sont prêts à le faire ?

« Je voulais investir sur les voitures, mon cœur de métier, et leur autonomie, un enjeu essentiel pour l'avenir. La marge sur les batteries fluctue constamment, et la technologie évolue très vite. C'est un métier en soi. Quand nous avons vendu, nous avons récupéré les fonds qui avaient été investis. À ceux qui ont critiqué ce choix, j'ai posé la question de l'alternative. Quels investissements seraient sacrifiés à celui nécessaire pour rester dans la course à la meilleure batterie ?

« Le choix du tout-électrique impliquait un positionnement très en amont du reste de l'industrie, ce qui nous a été reproché, bien entendu. Mais aujourd'hui, tout le monde a pris le train en marche. Nous avons également été les premiers à nous positionner sur la voiture autonome. Ce sont les deux axes majeurs de croissance dans l'automobile. Nos choix voulaient dire : nous souffrons aujourd'hui mais nous préparons la croissance de demain, même si la transition va être longue et pénible. C'est à ce prix que l'on

devient numéro un mondial. »

CHAPITRE ONZE

Capital humain

« Il y a évidemment le choix des hommes, et en ce domaine, malheureusement, nous sommes tous faillibles, reconnaît Carlos Ghosn. Si vous faites une erreur de recrutement ou de sélection, vous en paieriez le prix, y compris sur le plan personnel, comme l'a démontré ma propre situation. Et ce sont des choix plus complexes dans un environnement multiculturel. Il est toujours plus facile de déchiffrer la personnalité de quelqu'un dont on partage la culture. »

Depuis le 19 novembre 2018, le procès médiatique instruit contre le bâtisseur de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, orchestré parallèlement à l'instruction exclusivement à charge par le bureau du procureur de Tokyo, a ciblé, entre autres choses, la gestion des hommes imputée à Carlos Ghosn. La caricature dessinée par les médias qui ont relayé avec complaisance le travail des communicants de Nissan est celle d'un « dictateur » accroché à ses mandats, indifférent à la question de sa succession et par conséquent responsable du désastre industriel consécutif à son arrestation. Cette présentation est du même acabit que celle consistant, après vingt années de croissance continue et rentable portant les deux « mules » de 1999 au premier rang mondial de leur industrie, à réduire le travail de Carlos Ghosn à celui d'un *cost killer* : le degré zéro du journalisme.

« Quand le moment sera venu, je voudrais qu'un Japonais me succède à la tête de Nissan, confiait-il en novembre 2013 à *Automotive News*, la bible du secteur. C'est symbolique et nous avons de nombreux Japonais talentueux. Je

veux que Nissan reste perçue comme une entreprise japonaise. De temps en temps, elle peut être dirigée par un étranger, mais pas en permanence. »

Depuis 1999, Carlos Ghosn a soumis Nissan à un régime d'internationalisation sans équivalent dans une grande entreprise nippone. En 2013, la moitié des cent plus importants cadres dirigeants sont des étrangers, représentant dix-sept nationalités. Sur les huit vice-présidents exécutifs, trois sont des Britanniques, un est américain. Mais Hiroto Saikawa, le Japonais qu'*Automotive News* présente comme un choix « naturel » pour occuper un jour le poste de directeur général, a déjà 60 ans, un an de plus que Carlos Ghosn.

Pourquoi Saikawa ?

« Je réfute le reproche de ne pas avoir préparé ma succession. Chez Nissan, le plus capable de devenir directeur général, c'était certainement José Munoz. Mais il y avait une question d'acceptation politique. Il était délicat de ne pas placer un Japonais à la tête de Nissan à partir du moment où l'Alliance évoluait vers une plus forte intégration, sous la direction d'un non-Japonais. Nous avons cherché. Nous, cela veut dire Greg Kelly, Arun Bajaj et quelques autres. Je n'ai jamais pensé que Saikawa était un homme brillant, créatif ou un stratège. Mais, dans mon esprit, le patron de Nissan était l'homme des opérations, dans un ensemble où les choix stratégiques seraient arrêtés au niveau de l'Alliance. Il fallait quelqu'un de rigoureux, discipliné et connaissant bien l'Alliance. »

Dans le contexte japonais, le processus de sélection des cadres dirigeants des grandes entreprises reste fortement conditionné par les contraintes de l'emploi à vie et de l'avancement à l'ancienneté. Mais ce sont des avantages réservés à une moitié environ des salariés, ceux des plus grandes entreprises, sur un marché du travail marqué par une forte polarisation entre les emplois « sûrs » et les emplois précaires. Une dualité que trente années de stagnation économique ont calcifiée dans la structure sociale du pays.

« L'emploi à vie au Japon est une réalité pour une partie seulement des salariés, explique Carlos Ghosn. Mais elle est compensée par un départ en retraite précoce, autour de 55 ans pour les salariés ordinaires. Cette vie professionnelle assez courte est en fait une condition du maintien de l'emploi à vie. Aujourd'hui, l'emploi à vie a cessé d'être un problème dans un pays où

la population active diminue chaque année et qui manque de bras. En outre, le respect de l'emploi à vie est facilité par le recours au travail temporaire. Le contournement de l'emploi à vie se fait par une employabilité réduite de ceux qui bénéficient de cette garantie, et qui partent jeunes. Enfin, on observe traditionnellement une certaine baisse des salaires en fin de carrière.

« Quant à l'avancement à l'ancienneté, ce n'est pas une contrainte absolue. Au début, en 1999, on me présentait des candidats qui étaient presque toujours les plus anciens. Comme j'avais passé beaucoup de temps à visiter l'entreprise, je me rendais bien compte que cela n'allait pas. J'ai nommé des gens très jeunes à des postes de responsabilité. Il est vrai que ceux qui sont aujourd'hui au sommet chez Nissan ont tous entre 60 et 65 ans, mais quand j'ai commencé à leur donner des responsabilités, ils avaient vingt ans de moins. Le critère de l'âge comptait peu chez Nissan, alors qu'il reste déterminant dans les entreprises japonaises gérées de manière plus traditionnelle. L'empreinte est restée, pour le moment, puisque le conseil de Nissan a nommé récemment des hommes qui ne sont pas les plus anciens dans les grades les plus élevés. »

En octobre 2019, un conseil d'administration recomposé à la main du METI et du Vieux Nissan mettait en place un triumvirat composé de Makoto Uchida, 53 ans, à la direction générale, Ashwani Gupta, 49 ans, à la direction des opérations, flanqué d'un adjoint, Jun Seki, 58 ans, qui devait faire défection quelques semaines plus tard.

« À l'ancienneté, le successeur de Saikawa au poste de directeur général aurait dû être Yasuhiro Yamauchi, observe Carlos Ghosn. J'ai créé une culture dans laquelle l'âge et l'expérience sont respectés, sans être les facteurs déterminants. En résumé, j'ai contourné l'emploi à vie et je n'ai pas respecté l'avancement à l'ancienneté. Mais toujours en suivant le même principe, qui était de ne rien changer tant que la performance n'était pas en question. Ce n'était pas une affaire d'enjeu culturel ou de théorie du management, mais simplement d'efficacité. »

Une démarche pragmatique

« Mon approche a toujours été minimaliste, pragmatique, adossée aux résultats obtenus. Je ne suis pas du tout un idéologue. Et cela a duré dix-huit ans. Personne ne peut soutenir qu'il y ait eu un conflit social sérieux pendant

dix-huit ans.

« Quand je suis arrivé chez Nissan en 1999, le syndicat de l'entreprise, qui avait une réputation épouvantable, a demandé à me rencontrer, rappelle Carlos Ghosn. La réputation de *cost killer* m'avait précédé à Tokyo. Je leur ai tenu ce discours : “Nous avons un objectif commun. Vous voulez que Nissan survive. Moi aussi. Vous, parce que c'est votre entreprise. Moi, parce que c'est ma mission. L'échec du redressement serait d'abord le mien mais tous en paieraient le prix. Qu'est-ce que vous attendez de moi ? Que je redresse Nissan.” Réponse : “Tant que vous redresserez Nissan, nous ne vous critiquerons pas. Mais nous serons très attentifs à la justification de vos actions.” Je leur ai répété ce que j'avais dit à l'équipe venue de Renault : tout le changement nécessaire au redressement, rien de plus.

« De fait, ils m'ont soutenu. Après trois ans, je leur ai renvoyé l'ascenseur en acceptant sans barguigner leurs demandes d'augmentations de salaire, au grand dam des organisations patronales japonaises engagées dans le *shunto*, le grand marchandage salarial au printemps. Après mon arrestation, les syndicalistes de Nissan ont refusé de se joindre à la curée, et ce n'est pas faute d'avoir été sollicités par la presse japonaise. Ils ne sont pas tombés dans le panneau parce qu'ils n'ont pas oublié ce que les salariés de Nissan doivent au travail accompli pendant dix-huit ans.

« Un bilan social détaillé de l'Alliance reste à faire. Mais ce qu'il faut regarder d'abord, c'est l'évolution des effectifs de Nissan et de Renault sur presque vingt ans. Si ma mémoire est bonne, quand je suis arrivé chez Nissan, il y avait à peu près 140 000 employés. Avec le NRP, l'effectif a connu un plancher de 123 000, avant de remonter au-dessus de 140 000. Mais ce qui importe, ce sont les emplois au niveau mondial, soit 260 000 personnes en 2017. Même chose pour Renault : le groupe comptait 127 000 salariés en 2005 mais il employait 186 000 personnes dans le monde en 2018. »

Une gestion sociale sans crises

La réponse aux critiques persistantes, au Japon mais surtout en France, de la gestion sociale de Carlos Ghosn : comment se fait-il qu'elle n'ait jamais, en deux décennies, provoqué le moindre conflit significatif, dans aucune des entreprises concernées ?

« Sur le plan social, le constat est que je n'ai jamais eu à affronter une grève. Même chez Renault, où je n'étais pas spécialement populaire chez les syndicalistes. J'admet volontiers que je n'ai jamais accepté que la politique sociale soit conduite au détriment de la performance de l'entreprise. Il fallait marier les deux, trouver un équilibre. »

En 2013, dans un contexte économique global encore difficile, Renault devance la loi pour adopter la « flexi-sécurité » que la France, dont le « modèle social » fait eau de toutes parts, souhaite importer des pays nordiques. Signé par trois syndicats représentatifs à l'issue de onze séances de négociation, l'accord prévoit des suppressions d'emplois sans licenciements mais aussi des embauches, une augmentation de la durée du travail, en contrepartie du maintien des sites et de l'augmentation des volumes de production.

« Quand nous avons signé chez Renault le fameux accord de compétitivité, il y a eu des engagements de part et d'autre, rappelle Carlos Ghosn. C'était un accord gagnant/gagnant, très pragmatique, à l'issue d'échanges très directs. Le Renault "laboratoire social" était mort depuis longtemps mais il s'agissait néanmoins d'un accord novateur. »

Ce compromis, renouvelé en 2017, est d'ailleurs chaleureusement accueilli par le ministre du Redressement productif Arnaud Montebourg. Ce membre de l'aile gauche du Parti socialiste au pouvoir salue même « le retour industriel de Renault en France ». Paradoxalement, le patron de l'Alliance entretiendra d'excellentes relations avec ce ministre peu conformiste.

De Billancourt à Canton

En désespoir de cause, c'est aux États-Unis, chez Nissan, à Canton que la CGT de Billancourt ira chercher le conflit. Sans succès. En août 2017, 60 % des 3 400 salariés de l'usine rejettent la proposition d'implantation d'une section syndicale de l'UAW. En dépit de l'appui aux syndicalistes du sénateur Bernie Sanders et des voyages sur place de Fabien Gâche, délégué central CGT chez Renault. Selon la presse, le président de l'UAW, Dennis Williams, a refusé de parler de défaite, accusant « Nissan et ses alliés anti-travailleurs d'avoir usé de manœuvres odieuses pour semer la peur, la désinformation et l'intimidation ».

« Dans le contexte social américain, il y a une disposition particulière, qui est le “droit au travail”, *right to work*, explique Carlos Ghosn. La présence syndicale dans l’entreprise n’est pas automatique. Il faut que les salariés se prononcent par un vote pour accepter, ou non, la présence d’une section syndicale. Il y a des États fédérés américains où la loi impose cette procédure. Et d’autres où les syndicats s’implantent dans les entreprises par leur seule décision.

« Quand les constructeurs asiatiques, japonais d’abord, puis sud-coréens, ont décidé de construire aux États-Unis ce que l’on a appelé des “transplants”, ils ont choisi les États appliquant le *right to work* : Alabama, Tennessee, Caroline du Sud et du Nord. Ce n’est pas de l’anti-syndicalisme mais une approche différente de la gestion des rapports sociaux dans l’entreprise. Bien entendu, quand la question du vote sur la présence syndicale s’est posée, les directions des usines sur le terrain ne sont pas restées neutres. Mais les autorités de ces États, non plus. Dire que les syndicats traditionnels du nord du pays, l’UAW dans notre cas, n’y étaient pas accueillis à bras ouverts est un euphémisme.

« Cela dit, le poids de l’UAW dans l’industrie automobile américaine reste considérable. Parce que même si ses sections ne sont pas présentes au sein des usines japonaises ou sud-coréennes, leur politique salariale ou sociale ne peut pas être en décalage trop sensible avec ce qui se pratique dans les usines syndicalisées. Si l’écart était trop grand, ce serait une incitation à ce que la majorité des salariés votent en faveur d’une présence syndicale. Les directions des usines savent très bien que ce qui se passe avec l’UAW aura une influence sur leur propre personnel. »

Chacun sait, ou devrait savoir, que dans une industrie aussi vaste et complexe que la construction automobile, le niveau des salaires n’est qu’un des nombreux paramètres de la compétitivité, et par conséquent de l’allocation des investissements. « Si c’était uniquement une question de niveau des salaires, l’usine Renault en Argentine serait très compétitive, ce qui n’est pas le cas, relève Carlos Ghosn. Ou bien l’usine indienne, ce qu’elle n’est pas. Il y a une multiplicité de facteurs qui entre en ligne de compte. Le mix de robotisation diffère d’un pays à l’autre. Comptent également la qualité des fournisseurs, les taxes locales, les infrastructures du pays. La formation générale de la main-d’œuvre, comme le pourcentage d’absentéisme, qui est un élément très important. Le mode de fonctionnement de l’usine comme les

règles qui y sont en vigueur. Tout cela entre en ligne de compte. Au niveau de l’Alliance, ce sont les usines chinoises qui font la course en tête, suivies par les mexicaines. Or, les salaires chinois ne sont plus les plus bas, loin s’en faut. »

Scandale chez Nissan

En septembre 2018, six mois après l’accession officielle de Hiroto Saikawa au poste de directeur général, Nissan est à son tour touché par un « scandale » lié aux contrôles de qualité des véhicules à la sortie des chaînes de fabrication. Ce n’est pas que les contrôles en question n’aient pas été effectués ou mal. Ni que les voitures sorties des usines japonaises de Nissan souffrent de défauts de qualité. Moins encore de plaintes émanant de clients. Tout simplement, certains des inspecteurs n’avaient pas la certification imposée par la kafkaïenne bureaucratie du ministère japonais des Transports, historiquement connue pour une quantité impressionnante de décisions calamiteuses. Et, sacrilège impardonnable, utilisaient le *hanko* (tampon en ivoire) de contrôleurs certifiés. Cette pratique occasionnelle durait, semble-t-il, depuis... une quarantaine d’années.

« J’ai été accusé au Japon de ne pas m’être manifesté quand Nissan a été atteint par l’affaire des contrôles de qualité, explique Carlos Ghosn. Mais la répartition des rôles avec Saikawa était très claire. Il était en charge et il le savait. Si j’interviens en pareil cas, c’est du baby-sitting. Et on me reprochera de ne pas vouloir lâcher les commandes, de marcher sur les plates-bandes de mon successeur. Quel était le problème ? Le travail était bien fait puisqu’il n’y avait pas de problème de qualité sur les véhicules. Mais la règle n’était pas respectée, donc : faute. L’affaire devient publique et provoque un tollé.

« Saikawa fait une déclaration, dans laquelle il présente ses excuses au public et affirme que le problème est réglé. Mais six semaines plus tard, un journaliste fait une enquête dans des usines Nissan et découvre que la situation est toujours la même. Scandale. Saikawa apparaissait soit comme un menteur, soit comme un chef que ses troupes ne suivaient pas. Le problème n’a jamais été la qualité de la fabrication mais la légèreté avec laquelle cette question de confiance vis-à-vis du public a été traitée par le management de l’entreprise.

« Sans la moindre cohérence, je suis accusé tout à la fois de m’être

comporté en dictateur, tout en ne faisant plus grand-chose dans la dernière période. La question n'est pas personnelle. À partir du moment où un directeur général est en fonction, c'est à lui de gérer. Mon travail se situait au niveau de la stratégie, du développement des synergies des entreprises composant l'Alliance. La mise en œuvre, chez Nissan, ne pouvait plus être de mon ressort. »

Relève chez Renault

À Billancourt, à douze heures d'avion de Yokohama, un exercice similaire de passage de témoin est enclenché. Il répond à deux objectifs complémentaires : accompagner le renforcement de la structure de tête de l'Alliance et préparer le départ de Carlos Ghosn, dans quatre ans au plus tard.

« Du côté de Renault, même reproche de ne pas avoir préparé ma succession. Mais je m'inscris en faux contre l'idée que Thierry Bolloré ne pouvait pas devenir directeur général de Renault, dans le cadre d'une Alliance réformée. Il y était préparé.

« Il y a plusieurs paradoxes dans ce reproche. D'abord, les anciens élèves de l'“école Ghosn”, ils sont partout dans l'industrie automobile mondiale. Et ce ne sont pas des seconds couteaux. Ceux qui nous ont quittés ont pris des positions importantes dans l'industrie, parce que nous avions la réputation de former de vrais professionnels, ayant appris à développer une vision stratégique de nos métiers. Ensuite, mon élimination a été suivie d'une purge de tous ceux qui sont soupçonnés de liens trop étroits avec moi, depuis des membres clefs du comité exécutif de Nissan jusqu'au directeur général que j'avais choisi pour Renault. Mais il faut noter qu'Ashwani Gupta, qui tient, dit-on, le gouvernail chez Nissan, personne ne lui reproche d'avoir été un “baby Ghosn”. Alors que je n'ai cessé de lui confier des responsabilités de plus en plus importantes, jusqu'à la direction des opérations de Mitsubishi. Comprenez qui pourra.

« Il y avait des hommes et des femmes tout à fait capables chez Renault. Des gens qui ont une colonne vertébrale. Et en mesure de diriger l'entreprise, à terme plus ou moins rapproché. Je ne citerai pas de noms pour ne pas les mettre en difficulté. »

Venu de Michelin lui aussi, passé par un autre grand équipementier de

l'automobile, Faurecia, familier de l'Asie, Thierry Bolloré avait rejoint Renault en 2012. En 2013, il prend en charge une des quatre responsabilités majeures dans les organigrammes conçus par Carlos Ghosn, la compétitivité. En février 2018, il devient directeur des opérations. L'arrestation de Carlos Ghosn constraint Renault, qui refuse alors de lâcher son patron, à se doter d'une gouvernance provisoire, Thierry Bolloré assurant le pilotage de l'entreprise avec le titre de directeur général adjoint. En janvier 2019, quand Carlos Ghosn « empêché » fait valoir ses droits à la retraite, le conseil d'administration lui confie la direction générale.

« C'est moi qui avais mis Thierry Bolloré sur les rails pour la succession, mais ce sont les administrateurs qui décident. Huit mois après l'avoir placé à la tête de l'entreprise, ils se sont déjugés et l'ont débarqué dans les conditions que l'on sait. C'est quelqu'un qui a une colonne vertébrale, qui est courageux et a un grand sens moral. C'est cela qui m'avait plu chez lui. Il sait ce qui est droit et il l'a démontré tout au long de cette crise. À la tête d'une entreprise comme Renault, il ne faut surtout pas placer un manœuvrier ou quelqu'un qui louvoie. »

La tentation du départ

« Cette idée que je m'accrocherais à un poste comme une moule à son rocher ne résiste pas à l'examen. Personne ne m'avait demandé de quitter la direction générale de Nissan. Je l'ai fait de ma propre initiative. En outre, j'avais indiqué que sans accord sur ma conception de l'évolution de l'Alliance, je partirais. En juin 2018, à 64 ans. Très bon âge pour partir. Une équipe au sein du conseil de Renault a d'ailleurs travaillé à la recherche de la personne capable de me remplacer, d'abord à la tête de Renault puis au sommet de l'Alliance. Thierry Desmaret, quand il était encore là, Patrick Thomas et Marc Ladreit de Lacharrière en faisaient partie. Le conseil devait pouvoir choisir entre plusieurs noms.

« Mais à partir du moment où j'avais accepté un nouveau mandat de quatre ans chez Renault, je savais que je partirais au plus tard à 68 ans. Physiquement, c'était tout même très dur. Et plein de choses m'intéressaient dans la vie, depuis l'accompagnement de start-ups jusqu'à l'enseignement. S'agissant de mon remplacement à la tête de l'Alliance, mon dernier mandat nous donnait le temps nécessaire pour mettre en œuvre la refonte et préparer

la succession. Je n'étais pas seul dans cette affaire, qui concernait au premier chef les conseils de Renault et de Nissan.

« En tout état de cause, à ce niveau de responsabilités, les candidats possibles ne courrent pas les rues. Quand Philippe Varin a quitté PSA, trouver un remplaçant n'a pas été facile et ils sont venus chercher Carlos Tavares, qui venait de démissionner de Renault. Tavares a été certainement un des meilleurs praticiens de ce que l'on appelle la “méthode Ghosn”. Très rigoureux dans la mise en œuvre. Très rapide. Par contre, il était moins à l'aise dans la coopération. Mais cela fait un bon moment qu'il vole de ses propres ailes et qu'il a eu le temps d'apprendre. À l'évidence, il aurait pu être mon successeur s'il avait été un peu plus patient. »

Tavares, l'impatient

En 2013, « Big Carlos » a 59 ans, et « Little Carlos », 55. C'est ainsi, dit-on, que sont surnommés, en interne, le patron de l'Alliance et son bras droit et meilleur élève. Même génération, donc. L'un polytechnicien, l'autre centralien. Ils ont en commun la langue portugaise et la culture française. Et la passion de l'automobile, que le Portugais, pilote émérite, assouvit encore pendant son temps libre, sur les pistes et les routes des rallyes. Au cœur de l'été, le Portugais se confie à l'agence Bloomberg. « Nous avons un grand dirigeant et il est là pour rester, indique Tavares. Quiconque se passionne pour l'industrie automobile aboutira à la conclusion que vient un moment où vous avez l'énergie et l'appétit pour occuper la position de numéro un. (...) Mon expérience serait bénéfique pour n'importe quel constructeur automobile. Pourquoi pas GM ? Ce serait un honneur de diriger une entreprise comme GM », lâche-t-il. À ce moment précis, le PDG de GM, Daniel Akerson, 64 ans, est donné partant, comme celui de Ford, Alan Mulally, 68 ans.

« J'avais dit à Tavares que ses propos publics me mettaient dans une situation impossible, confie Carlos Ghosn. Il ne comprenait pas. Il a pris comme comparaison les pilotes de Formule 1 qui renégocient leurs contrats à la fin de chaque saison ou presque. » Fin août, Renault annonce que Carlos Tavares quitte le groupe par accord mutuel « pour se consacrer à des projets personnels ». La traversée du désert sera courte puisqu'il entre en janvier 2014 au directoire de PSA, pour en devenir le patron le 31 mars. Le

deuxième constructeur français, en difficulté sur un marché européen en crise, vient de prendre un virage historique avec l'effacement de la famille Peugeot, désormais encadrée par deux nouveaux actionnaires de référence, l'État français et le groupe d'État chinois Dongfeng.

Aujourd'hui encore, des proches des deux hommes jugent que la « gaffe » de Little Carlos était une provocation délibérée. Une façon de forcer la main à Big Carlos, le *cost killer* étant tout sauf un coupeur de tête. « Je n'ai jamais coupé la tête de personne », dit d'ailleurs Carlos Ghosn.

« On, c'est-à-dire la presse, a fabriqué une image de Carlos Ghosn qui est à l'opposé de sa personnalité », affirme un cadre dirigeant de l'Alliance qui fut en charge d'une des grandes opérations d'expansion. « Mon opinion, c'est qu'il est beaucoup trop gentil. Il a toléré autour de lui des gens dont il avait compris, à l'épreuve, qu'ils n'étaient pas à la hauteur. Il aurait fallu les exécuter et le cours des événements aurait peut-être été différent. C'est un gestionnaire très rigoureux, très dur même, mais quand il s'agit des personnes, c'est quelqu'un de profondément gentil. Quand je dis cela, les gens me regardent comme si j'étais dérangé. Mais c'est la vérité. »

La souffrance de François Michelin

« Quand je suis entré chez Michelin il y a quarante ans, le modèle paternaliste vivait ses dernières années et la globalisation de l'entreprise a évidemment accéléré ce processus, se souvient Carlos Ghosn. Mais cette entreprise était angoissée par sa responsabilité sociale. François Michelin n'était pas quelqu'un qui dormait bien la nuit quand il fallait prendre des décisions humainement difficiles. Et cela a marqué tous ceux qui ont travaillé avec lui. Et sa souffrance, car c'est bien de cela qu'il s'agissait, avait une influence sur l'ensemble du personnel. Il y avait une très grande attention aux problèmes des salariés. Ce ne pouvait pas être LE critère de décision. Mais il fallait faire en sorte que l'impact sur les individus soit le moins brutal possible. »

Jusqu'à quel point cette expérience a-t-elle marqué Carlos Ghosn ? Toujours est-il qu'une similarité apparaît dans les témoignages des anciens de Michelin et de ceux qui ont participé à l'aventure de l'Alliance. « François Michelin ne licenciait pas. Il mettait à l'écart », raconte un ancien dirigeant entré jeune ingénieur chez le manufacturier en même temps que Carlos

Ghosn. « Ce pouvait être très douloureux car, du jour au lendemain, la personne tombait en disgrâce. Mise au placard, mais pas licenciée. »

Toute règle souffre des exceptions. Chez Renault, l'exception la plus connue s'appelle Patrick Pélata. Camarade de promotion de Carlos Ghosn à l'École polytechnique, Pélata est enrôlé en 1999 dans le commando qui part pour Tokyo redresser Nissan. Revenu à Billancourt dans le sillage de Carlos Ghosn, il est directeur des opérations de Renault, numéro deux dans la chaîne de commandement, quand éclate l'affaire dite des faux espions, en janvier 2011.

Les faux espions : histoire d'une manipulation

Dix ans après son déclenchement avec la réception de lettres anonymes en septembre 2010, le cas n'est toujours pas jugé mais l'instruction a mis au jour une banale affaire d'escroquerie montée par Dominique Gevrey, ancien militaire de carrière recruté par Renault en 2004, avant le retour de Carlos Ghosn. La sécurité des grandes entreprises est devenue une seconde carrière pour de nombreux militaires quittant le service actif. La dénonciation, pour espionnage au profit des Chinois, de trois ingénieurs travaillant sur le véhicule électrique devait permettre de soutirer de l'argent, plusieurs centaines de milliers d'euros, afin de rémunérer un mystérieux informateur, désigné comme « le Belge ».

« Au nombre des échecs, il y a bien sûr l'affaire des faux espions chez Renault, reconnaît Carlos Ghosn. Je n'étais pas en France au démarrage de l'affaire et sur le plan fonctionnel, ce domaine de la sécurité relevait du directeur des opérations, Pélata. Il a multiplié les maladresses, à commencer par aller lui-même interroger les trois personnes que le manipulateur avait désignées comme espions. La motivation du responsable était financière. Il voulait obtenir de l'argent de l'entreprise pour une prévue enquête. Et tout Renault est tombé dans le piège. »

Mais Patrick Pélata n'a pas le monopole des initiatives malheureuses. L'affaire devenue publique, les communicants de Renault envoient le grand patron battre le tambour sur le plateau de TF1, le 22 janvier 2011. Une fois le pot aux roses découvert, il y retournera en mars faire amende honorable.

« Nous sommes en 2010, tout juste au sortir de la crise financière globale.

Et sur le plan personnel, j'étais au début d'un divorce douloureux, qui ne s'est achevé qu'en 2012. J'aurais dû être davantage présent. Et je sais que Pélata m'en veut encore, parce qu'il estime qu'il a servi de bouc émissaire. Mais sa responsabilité personnelle était engagée, comme il l'a admis lui-même à l'époque. »

L'espionnage industriel n'est pas un fantasme. Même si les cas qui font surface restent l'exception. Soit parce qu'ils ne sont pas détectés. Soit parce que les entreprises victimes préfèrent rester discrètes.

« De fait, nous n'avons pas identifié beaucoup de cas d'espionnage industriel dans nos entreprises, explique Carlos Ghosn. Peut-être parce que ces espions sont particulièrement efficaces. Ou parce qu'il y en a très peu. En réalité, il est plus difficile d'espionner un constructeur qu'un fournisseur alors que l'information est le plus souvent disponible chez les fournisseurs. Dans l'industrie automobile, le savoir n'est pas crucial, c'est le savoir-faire qui est critique. Pas tant la théorie que la mise en pratique. Or, le savoir-faire est difficile à espionner. »

C'est tellement vrai que dans les années 90, les entreprises japonaises en pointe sur des technologies sensibles confisquaient en fin de semaine les passeports d'ingénieurs ou de techniciens de haut niveau dont on avait repéré le goût un peu trop prononcé pour les week-ends passés à Séoul, chez le grand rival sud-coréen. Car le savoir-faire se transmet par les hommes.

« L'affaire des faux espions a profondément déstabilisé Renault, reprend Carlos Ghosn. Cela passait difficilement auprès d'une opinion publique sensible à la mise en accusation de personnes innocentes. Je me suis excusé publiquement. J'ai été déstabilisé personnellement parce que le feuilleton a été alimenté par la presse pendant des mois, et que l'opinion publique interne compte beaucoup dans une entreprise. Nous avons évidemment offert aux employés mis en cause une réhabilitation et ceux qui n'ont pas voulu revenir ont été indemnisés. Période pénible. Mais je dois avouer que c'était de notre fait. Comme toujours en pareille situation, le pouvoir politique se croit obligé de demander des têtes. Je ne pense pas que l'affaire justifiait le départ de Pélata, mais je n'avais plus le choix. Le président Sarkozy m'a dit : "Vous, il n'en est pas question parce que vous êtes indispensable à l'Alliance." »

Toutefois, Carlos Ghosn ne laissera pas tomber son camarade de promotion. Pélata, conformément à son engagement public du 4 mars 2011, assume la responsabilité de la crise et présente sa démission au conseil

d'administration de Renault. Il trouve un point de chute chez RNVB, la structure de tête de l'Alliance. Avant d'être embauché en septembre 2012 par Salesforce, un géant californien du Cloud, pour l'implanter dans l'industrie automobile. À son retour en France, ce sont les contrats signés avec RNVB qui feront vivre, de 2015 à 2018, sa petite entreprise de consultant.

Sollicitude qui ne devait pas être payée de retour. Après l'arrestation de Carlos Ghosn, Pélata, dont le réseau, pour ne pas dire le « clan » au sein de l'entreprise Renault, est resté actif, multipliera les critiques à l'égard de son ancien camarade de promotion. En privé, auprès des administrateurs de Renault, et publiquement, sur BFM Business, il fera des offres de service. Réputé très proche d'Alexis Kohler, secrétaire général de l'Élysée et premier collaborateur du président de la République, il était notoirement hostile à l'accession de Thierry Bolloré à la direction générale de Renault. « Il était venu me voir pour me dire que Thierry Bolloré n'avait pas la carrure, se souvient Carlos Ghosn. Je lui avais répondu : "C'est ton opinion, et je ne la partage pas." »

Un management fort

« Mon regret dans cette affaire, c'est d'avoir trop fait confiance et d'avoir trop délégué », conclut Carlos Ghosn. Curieux pour un « dictateur ». « En réalité, j'ai évolué avec mon rôle. Quand je suis arrivé au Japon en 1999, j'ai été nommé directeur des opérations de Nissan, COO en anglais. C'est une mission de terrain. Ensuite, je suis devenu directeur général. Je n'ai pas abandonné le terrain mais je laissais de l'espace à mes lieutenants. Quand je suis arrivé à la tête de l'Alliance, j'ai nommé un directeur des opérations chez Nissan et un autre chez Renault. Et j'ai su prendre du recul. Il y a donc eu différentes phases.

« Quant à la dénonciation d'une gestion dictatoriale, elle ne tient pas. On ne dirige pas un ensemble d'une taille et d'une hétérogénéité telle que l'Alliance à coup de diktats. Dans une entreprise familiale, dans un seul pays, peut-être que cela peut marcher. Mais avec un tel mélange de nationalités, trois entreprises différentes, cela n'aurait aucun sens.

« Ce que nous avons trouvé chez Nissan, c'est en effet, comme le dit l'analyste Nakanishi, une entreprise divisée en factions. Les Japonais ont tendance à être claniques, en partie parce qu'ils sont traditionalistes. La seule

façon de combattre ce traditionalisme, c'est d'avoir des projets forts, attractifs. L'expansion de Nissan a été spectaculaire. Et c'est cela qui a convaincu les gens de se tourner vers l'avenir. Cela exige un grand sens des responsabilités à tous les niveaux, mais surtout au sommet. C'est bien pour cela qu'il fallait exercer un management fort. Je n'étais certainement pas un dictateur mais je prenais les décisions.

« Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage. L'objectif est de détruire mon image. Mais ils ne pourront pas effacer treize années de succès pour l'Alliance. Le fait d'avoir créé le numéro un mondial de cette industrie à partir de deux canards, l'un boiteux, Nissan, et l'autre frileux, Renault. On y parvient par l'intelligence des situations, la mobilisation des équipes, une stratégie ambitieuse. Nous avons affaire à des professionnels, à des cadres de haut niveau et leur respect pour moi ne les a jamais empêchés de prendre leurs responsabilités.

« Cette accusation est d'autant plus absurde que j'étais constamment sous surveillance de la presse du monde entier, compte tenu du succès du modèle. Donc, non seulement les 250 000 employés de Nissan, de la base au sommet, auraient été au garde-à-vous devant moi, mais en plus j'avais vraiment bien caché mon jeu à tous ceux qui ont étudié mon management, des professeurs d'université aux journalistes en passant par les experts. Et tous ceux qui ont quitté Nissan sans jamais dénoncer de régime dictatorial qu'ils avaient fui, il faut croire qu'ils continuaient à vivre dans la terreur ! La vérité, c'est que j'écoutais beaucoup et déléguais beaucoup. Trop sans doute, dans certains cas.

« *Trust but verify* : ce proverbe russe popularisé par le président américain Ronald Reagan relève du simple bon sens. C'est au demeurant la nature même des proverbes.

« On ne peut pas projeter la carrière des cadres dirigeants à horizon de dix ans. Si je considère que quelqu'un affiche un potentiel important, je lui confie des missions, je vois comment il s'en tire et en fonction des résultats, ses objectifs deviennent de plus en plus ambitieux. Il faut choisir des gens assez jeunes pour qu'ils aient le temps d'accomplir ce parcours vers le sommet. Tous mes proches collaborateurs sont passés par ce filtre. C'était plus compliqué avec les Japonais, parce qu'il n'y a pas cette culture de la performance individuelle. Et il faut tenir compte du fait que la performance est avant tout celle du groupe, du collectif. »

Responsabilité individuelle

« En même temps, la responsabilité de la performance est individuelle, de haut en bas de la hiérarchie. Un patron d'entreprise, il faut qu'il porte cette responsabilité sur ses épaules. Le déclin, le manque de profits, il faut que cela entre dans sa chair. Si vous rejetez la responsabilité de la situation sur votre prédécesseur, vous serez entouré de milliers de personnes qui auront toujours une bonne excuse pour expliquer leur manque de performance. C'est pourquoi, quand nous avons présenté le NRP en octobre 1999, nous étions là depuis six mois mais nous n'avons pas cherché d'excuses dans le passé. Si nos objectifs n'étaient pas atteints, nous partions.

« Mais quand il prend la parole le 19 novembre 2018, Saikawa inaugure un discours consistant à me rendre responsable des mauvais résultats de Nissan. Et cette ligne a été suivie depuis, chez Nissan, comme chez Renault. Sur le plan du management, c'est tout simplement catastrophique. Cela veut dire que chacun, dans la chaîne de commandement, va adopter le même comportement : "Ce n'est pas moi, c'est l'autre." Un grand classique, mais un vrai cancer pour une entreprise. En vingt ans, j'ai consacré beaucoup de temps et d'engagement à rendre les gens responsables.

« Sur le plan des idées, je me range évidemment dans le camp du libéralisme. Mes origines sont libanaises et les Libanais n'ont pas une culture politique étatiste. Vous ne pouvez compter que sur vous-même et certainement pas sur l'État. S'il remplissait déjà correctement les fonctions qui sont par essence les siennes, ce serait déjà très bien. Pour le reste, ce qui compte avant tout, c'est l'initiative privée. J'ai été élevé dans cette culture et c'est une vision du monde que j'ai transmise à mes enfants. Si on peut trouver des appuis, tant mieux. Mais il ne faut pas trop y compter : "Aide-toi, le Ciel t'aidera."

« De ce fait, je suis un libéral. Je crois au travail, à l'initiative individuelle. L'État, la société, la communauté existent, évidemment. Mais ils ne priment pas. L'idée d'une dépendance vis-à-vis de la société m'est complètement étrangère. Néanmoins, je suis persuadé que toute entreprise humaine, économique mais aussi politique, ne peut durer que si elle est capable d'associer. Ceux qui y contribuent doivent être associés. Le libéralisme n'est pas un individualisme. Pas le mien, en tout cas. Je suis un libéral intégré. Un libéral globaliste. »

Signe de temps profondément troublés, le débat sur le sexe des anges est devenu celui sur l'objet social de l'entreprise. Il n'est pas limité à la France, mais il y a pris, naturellement, une tournure très hexagonale : comité de « sages », rapport au gouvernement, inscription dans la loi. Le tout avec un mélange d'opportunisme, la nécessité de répondre aux urgences et aux pressions du moment, environnementales notamment, et d'intemporalité, pour ne pas dire de dangereuse abstraction.

Entreprise : instinct de conservation

« Premier point, fondamental : toutes les entreprises sont mortelles, explique Carlos Ghosn. Comme les individus. Mais comme il est écrit : vous ne connaissez ni le jour ni l'heure. Ce qui motive l'entreprise, avant tout, c'est l'instinct de conservation, la volonté de rester en vie. C'est cela qui la guide. Ceci posé, l'entreprise n'a pas le même but, ou le même objet, au moment de sa création, dans le cours de son développement ou quand elle est arrivée à maturité. La finalité de l'entreprise évolue avec le temps. Mais elle évolue toujours en fonction de l'instinct de survie de l'entreprise.

« Quand vous créez une entreprise, ce que vous dicte l'instinct de conservation, c'est de rechercher la croissance et le profit. Si l'entreprise ne se développe pas, la question des finalités ne se pose même pas. Simple bon sens. Dès lors que l'entreprise a atteint un certain stade de développement, c'est la croissance durable qui devient importante. Ce que l'on désigne en anglais par *sustainability*. C'est un processus rigoureux qui permet de doter l'entreprise de valeurs, de définir ses missions, de concevoir une stratégie.

« La question de ce que l'on appelle en France l'objet social de l'entreprise ne se pose que pour les entreprises qui ont franchi les étapes antérieures. Et pour les entreprises établies, je comprends que la finalité sociale devient une question majeure. Dans une start-up, la préoccupation quotidienne est de savoir si on passera le prochain mois. Est-ce que le financement va arriver ? Est-ce que le produit va trouver son marché ? L'objectif social de l'entreprise n'apparaît même pas dans le champ de vision, et c'est tout à fait normal. Un débat en soi sur la finalité de l'entreprise est vide de sens.

« Je suis quelqu'un de très pragmatique. On ne gère pas une start-up comme on gère une entreprise moyenne de création encore récente ou un mastodonte tel un constructeur automobile. Les finalités s'emboîtent les unes

dans les autres, à la manière des poupées russes. D'abord, le profit. Puis la croissance. Puis la résilience à long terme. Et après, l'objet social. C'est comme une fusée à plusieurs étages. Et dès que l'entreprise rencontre des difficultés, que sa rentabilité se détériore, elle doit revenir à sa préoccupation première. Seul compte de savoir si elle sera toujours là dans six mois ou un an. Si le premier étage de la fusée ne fonctionne pas bien, le reste n'existe plus. »

General Motors, devenu « une caisse de retraite et d'assurance maladie fabriquant incidemment des automobiles », ou la RNUR, « laboratoire social » dont les pertes abyssales devaient être épongées par le contribuable, sont des exemples d'entreprises dont la vocation première était devenue secondaire. Au bout du chemin, la faillite.

« Un chef d'entreprise ne peut pas ne pas être conscient de la responsabilité sociale de son entreprise, reprend Carlos Ghosn. Tout simplement parce qu'il est impossible de rester durablement prospère sans intégrer l'impact social de votre activité. Pour vos salariés. Pour vos partenaires et vos fournisseurs. Pour vos actionnaires. Et même au-delà.

« Mais si vous n'avez ni croissance ni profits, c'est de cela que vous êtes comptable. Quand Mitsubishi avait des problèmes de qualité qui mettaient l'entreprise en péril, personne ne se souciait de son objet social. La finalité sociale de l'entreprise existe, mais ne se manifeste qu'à partir d'un certain moment et en fonction d'un certain état de l'entreprise.

« Reprenons le cas de Nissan. Rétablir les comptes n'était que le tout début du redressement. La profitabilité pouvait ne pas être durable. La profitabilité à long terme, ce sont les résultats immédiats plus la pente de croissance, plus le portefeuille de produits, plus le capital technologique. C'est pourquoi j'ai conçu et mis en œuvre des plans à trois ans, et puis récemment six ans. Même si le court terme est maîtrisé, ce qui importe, ce sont les moteurs de croissance de demain. Quand j'ai lancé la voiture tout électrique en 2010, ce n'était pas pour assurer la croissance de l'entreprise deux ans plus tard. Mais en 2018. Quand je décide l'entrée en Chine en 2002, c'est pour assurer la croissance de la seconde décennie du siècle. »

Le produit, objet social de l'entreprise

Le paradoxe du débat sur l'objet social de l'entreprise, c'est qu'il semble ignorer, comme si elle allait de soi, la raison d'être de l'entreprise : le produit et sa contribution sociale. François Michelin aurait pu passer à la postérité par ses aphorismes. « Être patron est une mission, mais le seul vrai patron est le client. » Ou encore : « Nous ne fabriquons pas des pneus mais des objets susceptibles d'aider au transport de gens qui ont besoin de se déplacer, au meilleur compte et avec le maximum de sécurité possible. »

« L'emploi est évidemment une contribution sociale essentielle mais il ne faut pas oublier le produit et la technologie, reprend Carlos Ghosn. Quelle a été la contribution d'une entreprise comme Apple au développement de nos sociétés ? Rappelez-vous à quel point il était difficile de communiquer avec quelqu'un à l'autre bout du monde il y a seulement vingt ans. Aujourd'hui, vous êtes relié au monde entier, et pratiquement gratuitement. Il faut évidemment compter cela comme un développement social. Vous n'êtes plus isolé. Vous êtes connecté. Cette responsabilité sociale est d'ailleurs reconnue par les consommateurs. Si une entreprise lance un nouveau produit qui rencontre le succès, elle bénéficie de la sympathie du public et son dirigeant avec. Exemple de Steve Jobs qui n'était pas quelqu'un de particulièrement agréable dans les relations professionnelles mais dont l'image publique était extraordinaire car assimilée aux produits d'Apple.

« La voiture autonome, c'est aussi un développement social, reprend Carlos Ghosn. Elle va permettre à des gens de 90 ans de conserver leur autonomie. Ou à des personnes handicapées de la retrouver. La voiture à 4 000 dollars en Inde, c'est un service social. La voiture électrique à 5 000 dollars que nous avons lancée en Chine, elle, répond à une finalité sociale. Elle apporte la mobilité individuelle à des gens pour qui elle était hors de portée. Cela fait évidemment partie de la finalité sociale de l'entreprise. Et qui n'est pas du tout en contradiction avec sa rentabilité.

« Mais pas d'hypocrisie. La finalité sociale de l'entreprise est nécessairement liée à son objet économique. Quand une catastrophe de l'ampleur du tremblement de terre du Tohoku survient, votre contribution sociale, c'est de vous lever et d'entraîner les gens derrière vous pour aider le pays à se reconstruire. Il n'y a pas de meilleure façon de manifester votre appartenance à la communauté. Et ce n'est pas pour répondre à une obligation, car pour cela, il y a les impôts. Quand l'entreprise s'est acquittée de ses obligations fiscales, elle a payé son dû et c'est à l'État de faire le

meilleur usage social de cet argent. »

Stakeholders contre stockholders

En théorie, l'objet social d'une société par actions est de servir... les actionnaires, rétribués pour leur apport en capital qui conditionne l'existence même de l'entreprise. Cette relation simple est l'objet de controverses et de polémiques incessantes, par exemple sur le partage de la valeur ajoutée (*grosso modo* entre le capital et le travail), dont on s'aperçoit en fait qu'elle est remarquablement stable sur la très longue durée. Une déclinaison familière de ce débat réside dans l'opposition, un peu datée, entre le capitalisme de *stockholders* (actionnaires) pratiqué dans les pays avancés occidentaux et celui des *stakeholders* (parties prenantes) en vigueur au Japon.

Cette opposition est pour bonne part caricaturale, surtout quand elle sous-entend un comportement plus « vertueux » du côté des patrons nippons. En réalité, s'ils se sont assez peu souciés de cajoler les actionnaires, c'est parce que pendant très longtemps, l'essentiel du financement des entreprises était assuré par les banques, elles-mêmes au centre d'un système de collecte de l'épargne organisé pour que l'argent emprunté coûte le moins cher possible à la machine industrielle du pays, puis à un État massivement endetté, au détriment des épargnants. La dérive s'est encore aggravée avec la politique monétaire pratiquée depuis un quart de siècle, de taux d'intérêt nuls ou négatifs.

« On ne peut parler au Japon de mépris de l'actionnaire, estime Carlos Ghosn. Ce serait plutôt du désintérêt. Le Japon reste un pays où la culture de l'argent liquide reste dominante. Et il n'y a pas de différence entre mettre son argent à la banque ou le cacher sous son matelas, puisque dans les deux cas, le rendement est nul. Et comme il n'y a pas ou très peu d'inflation, peu importe comment vous placez votre argent. Pour les patrons japonais, la question du dividende n'est pas cruciale. L'actionnaire n'est pas très important. »

Mais ce qui est remarquable dans le cas du Japon, c'est que l'argent dont est privé l'actionnaire ne va pas pour autant dans les poches des salariés, dont la déflation rampante a permis de congeler les salaires. Il ne va pas non plus à l'investissement, dans une économie dont le dynamisme est sapé par le déclin démographique. Fin 2019, les sociétés cotées japonaises dormaient sur une

montagne de cash dépassant les 500 trillions de yens (500 milliards de dollars), soit pratiquement l'équivalent du PIB du pays. Et un triplement depuis les appels lancés en 2013 par le Premier ministre Shinzo Abe aux entreprises pour qu'elles cessent de thésauriser. Une injonction ignorée par la nomenklatura qui se reproduit de génération en génération à la tête des entreprises nippones sans avoir de comptes à rendre à personne.

« Le Vieux Japon est plus attaché aux règles qu'à leur finalité, analyse Carlos Ghosn. La déviation majeure des secteurs dits traditionalistes, c'est qu'en fin de compte, ils restent prisonniers de coutumes et de règles qui ont perdu leur signification, puisque les raisons qui justifiaient leur existence ont disparu. Ils sont à ce point pétrifiés par le changement qu'ils ne voient pas que les raisons historiques de telle ou telle pratique n'existent plus. Et cela, c'est mortel. Et comment cela se manifeste-t-il ? Il y a très peu ou pas du tout de nouveaux domaines d'activité qui ont été découverts au Japon au cours des trois dernières décennies. Mais ils continuent à être très bons pour suivre les vrais pionniers sur un marché et faire mieux. »

Déclin japonais

Le Japon reste une puissance industrielle de premier plan, en position de force et parfois dominante dans des productions que le grand public ignore très largement, comme les composants, les matériaux avancés ou la robotique. Mais la liste s'allonge des secteurs où l'industrie japonaise a perdu pied, surtout face à ses concurrents asiatiques. Et pas seulement traditionnels, comme la sidérurgie ou la construction navale.

NTT Docomo avait pratiquement inventé le texto et la transmission d'images par téléphone portable mais les industriels nippons ont été éliminés du marché mondial par l'irruption du smartphone, en partie par attachement suicidaire au standard domestique censé protéger le marché japonais. Belle leçon sur les méfaits du protectionnisme. Ils ont perdu le marché des écrans plats au profit des Coréens puis des Chinois. Et celui des mémoires informatiques et plus largement des semi-conducteurs au bénéfice des Coréens et des Taïwanais.

Il est trop tôt pour dire quel sera l'impact du « second choc Ghosn » ou plutôt le contre-choc provoqué par l'arrestation du bâtisseur de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. « L'apparition de Carlos Ghosn sur la scène de

Nissan n'a pas seulement permis de réformer ce constructeur automobile japonais mais également la culture du monde des affaires au Japon », jugeait en décembre 2018 le quotidien *Asahi Shimbun*, dont on a vu qu'il avait participé activement à la campagne de diffamation visant Carlos Ghosn. Au nombre des contributions du patron de l'Alliance à cette révolution culturelle, le quotidien citait la réduction du nombre des fournisseurs et le démantèlement du *keiretsu* Nissan, l'adoption de l'anglais comme *lingua franca* de l'Alliance et donc sa généralisation chez Nissan, le recrutement de cadres étrangers, la mise à mal des promotions à l'ancienneté au profit du mérite et de la performance. Des exemple suivis par de nombreuses entreprises japonaises, estimait l'*Asahi*.

La chute de Carlos Ghosn orchestrée par le Vieux Nissan s'est traduite instantanément par un grand bond en arrière, la purge de dizaines de cadres de haut niveau, tous non-japonais. « Ceux qui ont été virés ne l'ont pas été pour incompétence, mais en vertu d'une prétendue allégeance à ma personne, soit nommés par moi, observe Carlos Ghosn. C'est cela aussi, un procès de Moscou. »

Une perte sèche de capital humain dont le résultat n'a pas tardé à se traduire dans les chiffres. Au mois de mai 2020, les statistiques des marques gagnantes et perdantes en termes de parts de marché aux États-Unis font apparaître Hyundai tout en haut du tableau, et Nissan tout en bas, lanterne rouge. En volume, le constructeur sud-coréen vient de passer devant son rival japonais, dont les ventes s'inscrivent en recul de 27,7 %. Oui, les hommes (et les femmes) font la différence, en l'occurrence José Antonio Munoz Barcelo, et les nombreux collègues qu'il a débauchés chez Nissan. Dans le même temps et pour les mêmes raisons, Carlos Tavares faisait son marché chez Renault, avec un bonheur inégal.

Repli sur soi ?

On peut douter que les autres grands groupes nippons à vocation mondiale accompagnent les nationalistes du Vieux Nissan dans cette démarche suicidaire. Depuis 2013, sous l'impulsion d'Akio Toyoda, le numéro un japonais de l'automobile a suivi une politique d'internationalisation et de féminisation de ses sphères dirigeantes. À l'étranger, où les patrons des grandes régions sont presque partout des non-Japonais, mais au Japon même.

Cette stratégie, qui a vu le Français Didier Leroy, venu de Renault, accéder au poste de numéro deux et bras droit de l'héritier de la dynastie fondatrice, s'est parfois heurtée à des obstacles imprévus.

Comme en 2015, quand l'Américaine Julie Hamp, première femme à intégrer l'encadrement supérieur de premier rang de Toyota (directrice des relations publiques globales), avait été arrêtée et incarcérée pour importation illégale au Japon d'un analgésique que les autorités nippones classifient comme narcotique. L'incident, accompagné d'un déchaînement de certains commentateurs et politiciens contre un Akio Toyoda ayant osé prendre sa défense, avait conduit à la fin brutale de la carrière de Julie Hamp chez Toyota.

Quel sera l'impact de la vindicte poursuivie par un système judiciaire de nature totalitaire à l'encontre de Carlos Ghosn, longtemps chef d'entreprise parmi les plus vénérés du pays, sur l'image extérieure de l'archipel et pour les vocations d'expatriation au Japon de cadres étrangers de haut niveau ?

Peu après le 19 novembre 2018, le directeur général d'une des plus grandes compagnies d'assurances américaines écrivait à un ami : « Tu sais pour quelles raisons nous avons décidé il y a quelques années de nous retirer du marché japonais. Après ce qui s'est passé à Haneda, il est certain que nous n'y remettrons plus les pieds. » Des réactions de cette nature, on pourrait en citer par dizaines.

Fin janvier 2020, les principaux dirigeants, experts et financiers, de l'industrie automobile mondiale participent comme chaque année à un de ces petits déjeuners thématiques de « gouverneurs » que le Forum de Davos réunit à huis clos. Au menu, la mobilité. Dans la salle, il y a au moins 15 % de Japonais, conduits par Akio Toyoda en personne. Horaire prévu, de 7 h 30 à 9 heures. Vers 8 h 10, raconte un témoin, un participant demande la parole pour s'étonner que personne n'évoque l'éléphant au milieu de la pièce : le sort du grand absent, Carlos Ghosn. « Pendant qu'il parlait, j'observais la réaction des Japonais. Ils auraient voulu disparaître sous la table. » Le gouverneur d'une des banques centrales européennes membres du G5 va dans le sens du trouble-fête : « Nous avons affaire à un cas d'injustice flagrante, qui sent vraiment, vraiment, vraiment [trois fois !] mauvais depuis le début. » Le représentant de Honda contre-attaque : « Au Japon même, nous n'avons pas besoin de dirigeants étrangers. » À quoi un autre participant lui répond : « Mais si c'était le cas, est-ce que vous les protégeriez ? » Oubliée, la

mobilité. Jusqu'à 9 heures, on ne parlera plus que du cas Carlos Ghosn. Comme on dit en anglais, cette histoire a des jambes. Elle n'a pas fini de courir.

CHAPITRE DOUZE

Le marché des grands patrons

En février 2018, à quelques jours d'un conseil d'administration de Renault crucial pour l'avenir du constructeur français, et de l'Alliance, Thierry Desmaret annonçait son départ du poste d'administrateur qu'il occupait depuis près de dix ans et dont le mandat courait jusqu'en 2020. La sortie de l'ancien patron de la major pétrolière Total, dans un moment de tensions palpables entre l'État actionnaire et la direction de Renault, avait alimenté de nombreuses spéculations. Alors qu'il mettait en avant son âge, 72 ans, et des raisons personnelles, les gazettes bruissaient de rumeurs d'un désaccord portant sur le processus de sélection du dauphin de Carlos Ghosn, Thierry Bolloré. Mais selon un membre du conseil, Thierry Desmarest avait été très clair lorsqu'il s'était adressé une dernière fois aux autres administrateurs : « Il est inadmissible que nous soyons contraints d'entériner, sous la pression du gouvernement français, une réduction de la rémunération de Carlos Ghosn, alors même que Renault enregistre les meilleurs résultats financiers de sa longue histoire. C'est une manifestation de mépris à l'égard des prérogatives des membres du conseil d'administration. »

Le 16 février, le ministre de l'Économie et des Finances Bruno Le Maire revendiquait, en se poussant légèrement du col, une baisse de 30 % des montants perçus en 2018 par le PDG de Renault : « J'ai dit très clairement à M. Ghosn que nous ne pouvions pas voter pour un dirigeant qui avait des rémunérations aussi élevées », claironnait ce ministre venu de la droite se prétendant « libérale ». Avec l'engagement de travailler à « pérenniser »

l'Alliance, cette baisse de la rémunération (en réalité de 19 % sur la partie fixe, la seule prévisible à coup sûr) était la condition mise par le gouvernement français à la reconduction de Carlos Ghosn à la tête de Renault.

Pour l'État, c'était « toujours trop »

« Chez Renault, depuis 2005, j'ai toujours fonctionné avec un comité des rémunérations au sein du conseil d'administration », rappelle Carlos Ghosn. Et c'est ce comité, composé en 2018 de quatre administrateurs (deux indépendants dont le président, Patrick Thomas, un représentant de l'État, Martin Vial, et un élu des salariés), qui arrêtait le niveau de rémunération du patron de Renault, selon une formule complexe combinant une partie fixe, une partie variable soumise à la réalisation d'objectifs précis, et la distribution d'« actions de performance » également sous conditions. « Mais pour l'État actionnaire, quel que soit le niveau de ma rémunération, c'était toujours trop, précise-t-il. À partir de la crise financière de 2009, la pression n'a cessé de monter. Les administrateurs de l'État ont toujours voté contre les propositions du comité des rémunérations. Mais ils ont toujours été minoritaires, au conseil comme en assemblée générale. À l'exception d'une année. »

L'affaire fit grand bruit. En 2016, en vertu d'une disposition nouvelle dite en bon français *Say On Pay*, l'assemblée générale des actionnaires de Renault (où l'État dispose de 27 % des droits de vote avec 15,1 % du capital) rejette à une courte majorité de 54 % les propositions du comité des rémunérations concernant Carlos Ghosn. Mais le vote n'étant que consultatif, le conseil d'administration, en toute légalité, passera outre, provoquant la vertueuse indignation d'une armée de défenseurs de l'actionnariat soudain saisis d'une passion surprenante pour l'entreprise et le capitalisme.

Comme en 2014 et 2015, l'État avait apporté ses voix au camp du « non », dont la figure de proue était Pierre-Henri Leroy, propriétaire du cabinet de conseil Proxinvest, représentant autoproclamé, et proclamé par la presse, des « petits actionnaires ». L'assemblée de 2016 avait été précédée d'une campagne virulente de Proxinvest contre les « rémunérations incontrôlées de Carlos Ghosn ». Proxinvest s'engagera même dans la démarche inhabituelle, de son propre aveu, de soumettre pas moins de 13 questions à l'assemblée

générale. Ce débordement d'activité contraste avec le silence retentissant observé par cette officine après l'élimination politico-judiciaire de Carlos Ghosn le 19 novembre 2018 et l'effondrement de la capitalisation boursière de Renault, qui a fait perdre des milliards d'euros à ces mêmes actionnaires. L'unique souci de M. Leroy est alors de savoir si Carlos Ghosn, « retenu au Japon pour une période indéterminée », touchera des indemnités contractuelles de départ, et combien : « Il serait utile que le conseil d'administration éclaircisse cette zone d'ombre au plus vite », intimait-il le 24 janvier 2019. En juin 2020, Pierre-Henri Leroy a cédé les 60 % du capital de Proxinvest qu'il détenait à un autre ancien banquier (et inspecteur des Finances), Alain Demarolle, pour un montant non publié. Transparence...

« Que la transparence (complète) soit complète, pour les actionnaires, sur les conditions de rémunération du patron et des principaux cadres, cela relève de l'évidence, explique Carlos Ghosn. Ils ont évidemment le droit de savoir comment sont rétribués le PDG et les principaux acteurs de la gouvernance de l'entreprise. Mais je n'irais pas au-delà. Ces éléments de rémunération font l'objet d'une présentation dans les rapports et documents officiels de la société, et ils peuvent être décomposés et justifiés, par la performance de l'entreprise, par la comparaison avec ce que pratique la concurrence, etc. Quel est le coût global de la gouvernance pour les actionnaires ? C'est la seule question qui importe vraiment. »

Le coût de la gouvernance pour les actionnaires

« En résumé, je suis favorable à la transparence si elle est utile pour la prise de décision des gens qui sont réellement concernés, c'est-à-dire les actionnaires de l'entreprise. La transparence sur le patrimoine et les rémunérations des élus relève d'une problématique différente : il s'agit d'argent public. Ni Renault ni Nissan ne sont des entreprises publiques.

« C'est pourquoi je maintiens que le système qui existait au Japon était le meilleur possible. Les actionnaires votaient chaque année un budget, soit pour Nissan 2,9 milliards de yens, environ 27 millions de dollars, pour l'ensemble du conseil d'administration. Et la répartition était faite par un comité compétent au sein du conseil. Et je présentais aux actionnaires l'exécution de ce budget, qui ne pouvait pas être supérieur mais a souvent été inférieur au montant autorisé. Mais il n'y avait pas d'individualisation de la

rémunération des uns et des autres. Sur 110 milliards de dollars de chiffre d'affaires de l'entreprise, les actionnaires autorisaient le prélèvement de 27 millions afin de rémunérer la gouvernance. Leur problème, c'est ce coût.

« C'est un système très sain parce qu'il permet la comparaison, en fonction de la performance de l'entreprise et du comportement de la concurrence. Et il évite ce que j'appelle le voyeurisme, qui n'a rien à voir avec l'état de santé de l'entreprise, la seule donnée qui importe, ou devrait importer, à ceux qui ont décidé d'y investir leur épargne. Or, la rémunération des patrons est devenue un sujet politique, même au Japon. Nous y sommes passés à une formule imposant que tous les dirigeants et cadres supérieurs rémunérés au-delà de 100 millions de yens (un million de dollars) fassent une déclaration individuelle. C'est là que les problèmes ont commencé, pas avec les actionnaires mais avec la presse et une partie de l'opinion publique. »

Cette réforme introduite en 2010 par l'Agence des services financiers japonaise était justifiée par une vague aspiration à aligner le fonctionnement des entreprises cotées japonaises sur des normes internationales, mais surtout par l'air du temps régnant à la suite de la crise financière globale et des nouvelles législations adoptées par le Congrès américain. Ce suivisme ne s'attaquait pas à une question bien plus cruciale. « Bien sûr, la transparence est une bonne chose en soi. Mais le problème au Japon n'est pas le niveau absolu de rémunération des dirigeants. C'est le fait que le salaire ne soit pas suffisamment lié à la performance », jugeait alors Takeyuki Ishida, responsable des études sur le Japon au cabinet de conseil aux actionnaires RiskMetrics Group.

Le Maire, combattant du « nouveau capitalisme »

En France, le comportement d'un Bruno Le Maire, avant mais surtout après l'embastillement de Carlos Ghosn à Kosuge, est révélateur de la manière dont le salaire des grands patrons peut être instrumentalisé à des fins politiques. Voici un politicien, venu de la droite traditionnelle, au sein de laquelle il a changé plusieurs fois d'allégeance, qui s'est rallié tardivement à la candidature d'Emmanuel Macron après avoir subi un échec retentissant lors des primaires à droite préparant l'élection présidentielle de 2017.

Récompensé d'un portefeuille par le vainqueur inattendu de cette élection insolite, il va conduire à Bercy, la forteresse d'architecture néo-stalinienne

qui abrite le tout-puissant ministère de l'Économie et des Finances, une politique dans la ligne de ce qui se pratique dans ce pays depuis des décennies, un dirigisme étatiste vaguement mâtiné de libéralisme mal assumé. Mais après l'arrestation de Carlos Ghosn, Bruno Le Maire va se découvrir une vocation de chantre d'un « nouveau capitalisme ». Dans le viseur, les rémunérations excessives de « certains qui ne veulent pas comprendre », caractéristiques d'un « autre temps, d'un autre capitalisme ». Et de louer le bon exemple donné par Jean-Dominique Senard, successeur de Carlos Ghosn à la tête de Renault et de ce qu'il reste de l'Alliance.

Sauf que Senard ne remplaçait Ghosn que dans la fonction de président du conseil d'administration, un poste en principe non exécutif, pour lequel 450 000 euros par an ne sont pas vraiment une aumône. Cumulés avec une retraite déjà confortable. Mais Luca de Meo, débauché dans le groupe Volkswagen pour assumer la fonction de directeur général à partir de juillet 2020, serait rémunéré à hauteur de 6 millions d'euros, dont 1,3 million de salaire fixe. Soit un montant supérieur à la dernière rémunération de Carlos Ghosn, après réduction, et pas très éloigné des montants plus élevés du passé. Et beaucoup plus que Thierry Bolloré, qui ne pouvait percevoir plus de 3,7 millions. Que fait Bruno Le Maire ?

La nature du populisme, c'est qu'il dénonce beaucoup mais n'explique rien. Le capitalisme financiarisé à l'origine des dérives des salaires des grands patrons, mais beaucoup plus sérieusement encore d'une inflation généralisée des actifs, immobiliers et financiers qui sous-tend l'explosion des inégalités dans la plupart des pays avancés, est le résultat de politiques publiques. Soulignons, de politiques *publiques*.

La responsabilité des politiques publiques

La mère de toutes les décisions, c'est celle annoncée le 15 août 1971 par le président des États-Unis Richard Nixon de « suspendre » la convertibilité du dollar américain en or. Elle signe l'arrêt de mort du système monétaire international mis en place à Bretton Woods sur les ruines encore fumantes de la Seconde Guerre mondiale. Et réalise le rêve des keynésiens de tous poils de rompre le dernier lien entre le métal jaune, cette « relique barbare » dénoncée par leur grand homme, et la création monétaire, rendue à la discrétion des pouvoirs politiques.

La seconde rupture majeure est celle de la « modernisation » des marchés financiers dans le but mal dissimulé de faciliter le financement de l’endettement public qui va exploser dans tous les pays avancés avec l’extinction de la période de forte croissance économique, dite (en France) des Trente Glorieuses. En gros, la croissance économique n’étant plus à même d’assumer le train de vie de l’État-providence, c’est le déficit budgétaire chronique qui va s’en charger, au prix d’un gonflement de la dette publique, les marchés obligataires servant de creuset à financiarisation de l’économie.

La dernière phase, sinon la phase ultime, a vu les principales banques centrales, théoriquement et statutairement « indépendantes », sombrer dans un dévergondage monétaire sans précédent historique en temps de paix, chaque soubresaut de l’économie ou des marchés donnant le signal de mise en route de la planche à billets. Cela commence avec le krach de Wall Street en octobre 1987 et se poursuit sous nos yeux, par la réponse monétaire et budgétaire à la récession globale provoquée par la pandémie du nouveau coronavirus. Le passif des États, des entreprises et des institutions financières privées est transféré aux bilans des banques centrales, dont la politique de taux d’intérêt nuls ou négatifs a tout simplement annihilé la variable économique cardinale, le prix de l’argent, c'est-à-dire celui du temps et du risque.

Ce que le grand économiste autrichien Ludwig von Mises appelait l’« inflationnisme » a créé une économie de bulles, celle des salaires des grands chefs d’entreprise n’étant qu’une de ses manifestations, ni la plus importante ni la plus nuisible. Mais celle qui, curieusement, retient le plus l’attention. Compréhensible, les bulles immobilières font de nombreux bénéficiaires (et des victimes collatérales encore plus nombreuses mais passives), alors que les très grands patrons se comptent par quelques dizaines. Les désigner à la vindicte populaire demande moins d’efforts que d’essayer de comprendre et d’expliquer l’origine du phénomène.

Le salaire et la rente

« Si c’est une question d’égalité, il faut rendre publique la situation de tout le monde, estime Carlos Ghosn. Pas seulement les salaires, mais aussi les rentes, les héritages. On constate aujourd’hui une très grande discrétion sur

tout ce qui relève de la rente, et une volonté de transparence totale pour les hauts salaires. Nous n'allons pas citer de noms, mais les grands capitalistes s'en fichent puisque les salaires représentent une part infime de leurs revenus par rapport à la rente provenant de la détention du capital. Qui touche quoi est devenu un problème politique ou social. Ce qui n'est pas mon terrain d'action. Mais si cela devient un sujet politique ou social, pourquoi se limite-t-on aux salaires et encore, uniquement à ceux d'une infime minorité ? Pourquoi stigmatiser les gens qui travaillent par rapport à ceux qui possèdent ? »

Comme souvent, ce débat aura pris en France une tournure grotesque lorsque la bien-pensance de gauche s'est découvert un nouveau héros en la personne de John Pierpont Morgan. Ce financier new-yorkais, dont l'influence et l'action avaient permis de juguler la crise boursière de 1907 alors que la Réserve fédérale des États-Unis n'existe pas encore, recommandait un écart maximum de 1 à 20 entre le salarié le moins bien payé et le patron d'une même entreprise. Mais ce plafond ne concernait évidemment pas l'un des hommes les plus riches de l'Amérique, dont deux des plus puissantes institutions financières de la planète portent encore le nom, J.P. Morgan Chase et Morgan Stanley. Pas plus qu'il ne concernait Henry Ford, plutôt partisan d'un écart de 1 à 40.

« L'instrument de correction des inégalités, c'est avant tout l'impôt, qu'il soit sur le revenu ou sur la succession, reprend Carlos Ghosn. La communauté doit bénéficier de votre enrichissement personnel. Ce qui est tout le contraire d'interdire l'enrichissement des individus par tous les moyens possibles et imaginables. Si quelqu'un gagne beaucoup d'argent, cela veut dire qu'il paie beaucoup d'impôts. C'est la société qui en bénéficie, par le biais de la redistribution opérée par l'État. »

Comme on sait, la feuille de paye de Carlos Ghosn a été instrumentalisée par le pouvoir politique français quand il s'agissait de trouver le moyen de faire abandonner sa position chez Renault au prisonnier de Kosuge. Après la « révélation » publiée le 9 janvier 2019 par le quotidien *Libération* qui avait pu « vérifier » que Carlos Ghosn n'était plus résident fiscal en France depuis 2012, « les administrateurs de Renault ont basculé », confirme l'un d'entre eux. Certains, sans doute, n'attendaient que ce prétexte. Mais dans la foulée, Bruno Le Maire dégaine un projet de loi qui imposera à tous les dirigeants des grandes entreprises françaises, publiques ou privées, d'être domiciliés

fiscalement en France.

Carlos Ghosn, contribuable en France et ailleurs

« Mon changement de statut fiscal en 2012 ne modifiait en rien ma situation de contribuable en France, rappelle Carlos Ghosn. Tous mes revenus d'origine française sont imposés en France, même si je suis résident fiscal aux Pays-Bas. Sur tous les salaires que j'ai perçus au Japon, j'ai payé des impôts au Japon. Et quant aux rémunérations versées à Amsterdam, l'impôt a été acquitté en Hollande. Rien ne change avec la domiciliation fiscale, qui concerne uniquement la consolidation puisqu'il n'y a pas, en principe, de double imposition sur le même revenu. »

Le passage de l'ISF à l'IFI n'a rien modifié à cette situation : les non-résidents sont redevables de l'impôt sur la fortune sur certaines catégories d'actifs, notamment immobiliers, dès lors que la valeur cumulée excède un certain seuil. Mais la machine populiste à fabriquer des fausses nouvelles avait atteint son objectif : résident fiscal aux Pays-Bas, Carlos Ghosn ne paierait plus d'impôt en France. CQFD.

« La justification d'une domiciliation fiscale aux Pays-Bas était d'être rémunéré par RNVB et de me positionner d'abord comme patron de l'Alliance, avant d'être celui de Renault ou de Nissan, explique Carlos Ghosn. Quand je n'étais que le patron de Nissan, j'étais rémunéré au Japon et imposé au Japon. Quand je suis revenu chez Renault en 2005, je suis resté résident fiscal en France jusqu'en 2012. À partir de 2012, avec le projet de consolidation de l'Alliance, j'ai fait le choix d'une plus grande neutralité dans la perspective d'une plus grande convergence entre différentes entreprises. La domiciliation de l'Alliance aux Pays-Bas a été décidée très tôt, par Louis Schweitzer. À partir de 2012, nous avons commencé à renforcer les effectifs à Amsterdam et j'ai considéré qu'il était normal que j'y installe ma résidence, comme un signal de neutralité. Avant 2012, RNVB était en fait un simple conseil composé de représentants des deux entreprises. À partir de 2012, nous avons installé un siège social en bonne et due forme, destiné à monter en puissance, plus encore si le projet de holding avait vu le jour. »

Populiste et démagogique, les deux allant de pair, la « loi Le Maire » de domiciliation fiscale forcée des patrons des principales entreprises françaises, au nom d'une « doctrine Carlos Ghosn », est inutile s'il s'agit de faire payer

l'impôt et très probablement nuisible à la compétitivité de l'industrie française qui, dans une économie mondialisée, est en concurrence pour les talents comme elle l'est pour les parts de marché. Avec le soutien du gouvernement français, en octobre 2019, à un amendement communiste ramenant d'un milliard à 250 millions d'euros de chiffre d'affaires le seuil définissant une « grande entreprise », la France officielle donne la mesure, médiocre, de ses ambitions de puissance industrielle.

Compétitivité et rémunérations

« La seconde dimension de ce débat sur les rémunérations, c'est la compétitivité de l'entreprise, qui est la condition de sa survie, rappelle Carlos Ghosn. Pour survivre, l'entreprise doit s'armer avec des gens compétents. Et les compétences ne courent pas les rues. L'histoire économique est jonchée de cadavres d'entreprises que le choix de mauvais dirigeants a conduites dans le mur. Et il y en aura encore beaucoup d'autres. Ce choix des hommes est délicat car il porte sur des personnalités qui sont rares. Et dont la rareté n'est pas une affaire de naissance, mais de travail. L'entreprise achète une personnalité, un parcours, un savoir-faire. Un joueur de football est unique parce que son talent, mais aussi sa formation et son parcours, lui ont permis de le devenir. On accepte parfaitement qu'il y ait dans le sport des écarts gigantesques de rémunération entre les meilleurs et les autres. Et pourquoi cette logique ne s'appliquerait-elle pas aux chefs d'entreprise ? Et pourtant, même les mieux rémunérés d'entre nous restent très loin des sportifs de haut niveau les mieux payés. Très, très loin. C'est un constat. »

Rappelons pour mémoire que le compatriote brésilien de Carlos Ghosn, le joueur de football Neymar da Silva Santos Junior, dit Neymar, a été « acheté » par les propriétaires qataris du Paris-Saint-Germain au Barça de Barcelone pour 222 millions d'euros, le transfert le plus cher de l'histoire. Avec un salaire annuel de 36 millions d'euros, il est néanmoins moitié moins bien payé que l'Argentin Lionel Messi, qui pointe aux vestiaires du Barça pour 7,24 millions d'euros par mois, à peu près le salaire annuel moyen de Carlos Ghosn chez Renault.

La réalité, c'est qu'il existe bien un marché du travail pour les dirigeants d'entreprise, un marché globalisé dans le cas des très grandes entreprises et des très grandes industries. Un marché imparfait, comme tous les autres, mais

certainement préférable à la désignation des patrons par le pouvoir politique, généralement non démocratique, sur des critères d'allégeance, comme cela se pratique dans les économies dirigées, mais aussi dans les secteurs publics de pays à économie de marché. L'Italie d'avant l'éclatement de la vieille structure dominée par le couple DC/PC (démocrates-chrétiens et communistes) avait inventé une expression pour désigner la répartition des directions des entreprises d'État entre forces politiques : *lottizzazione* (*découpage*).

En France, le monopole de la « caste »

Ce qui est en cause en fait, ce n'est pas l'excès de marché mais bien son insuffisance. C'est évidemment le cas en France où les postes de dirigeants (et d'administrateurs) sont trustés par la nomenklatura issue des grandes écoles et des grands corps de l'État, un mode de sélection malthusien, inégalitaire, peu concurrentiel et auquel la vitalité économique du pays aura versé un très lourd tribut.

Une chose est certaine en tout cas, il existait bien un marché mondial pour le produit « Carlos Ghosn », et comme nous l'avons vu, le patron de l'Alliance a eu plusieurs occasions de se vendre au plus offrant.

La difficulté de l'exercice consiste à trouver une formule de rémunération qui permette le recrutement de talents reconnus, aligne les intérêts du manager sur ceux des actionnaires, propriétaires de l'entreprise, récompense la performance à moyen et long terme et sanctionne l'échec. Autrement dit, la quadrature du cercle. D'innombrables travaux ont été consacrés au sujet, y compris par des économistes réputés, à tort ou à raison. Idole de la gauche européenne, Joseph Stiglitz a fait un travail très utile en démontrant que les stock-options offertes aux dirigeants avaient un coût non négligeable pour les actionnaires et que les actions « gratuites » ne l'étaient pas pour tout le monde.

« S'agissant des rémunérations des cadres dirigeants, la formule variait d'une entreprise à l'autre au sein de l'Alliance, explique Carlos Ghosn. Elle n'était pas exactement la même chez Renault, chez Nissan ou chez Mitsubishi. Mais, *grossost modo*, il y a un salaire fixe, pas très élevé, et une partie variable, dont une certaine proportion est payée immédiatement, pendant l'année en cours en fonction des résultats, et le reste versé avec un

délai, pour tenir compte de la performance à moyen terme. Avec toute une gamme d'outils utilisables, des stock-options, des actions gratuites, des primes différées. En ce qui me concerne, j'ai conservé mes actions et je suis devenu un actionnaire significatif de Nissan comme de Renault. Ce qui peut être regardé comme un témoignage de loyauté et de confiance. Ou de bêtise parce qu'elles ont chuté dramatiquement après mon arrestation.

« Chaque année, je rendais compte à l'assemblée des actionnaires de Nissan, comme de Renault, en leur indiquant quel était mon niveau de rémunération, fixe et variable, et en le comparant à la moyenne de l'industrie automobile mondiale mais aussi à la moyenne dans les groupes de taille équivalente appartenant aux grandes industries traditionnelles. Pas la high-tech, qui est un monde à part. Ni Facebook, ni Google mais l'aéronautique, la chimie, etc. Pour qu'ils puissent savoir où je me situais dans cette hiérarchie. »

Étalonnage pour tous les cadres de haut niveau

Mais contrairement à ce qu'une certaine presse n'a cessé de rabâcher pendant des années, ce travail d'étalonnage ne concernait pas le seul PDG de Nissan et Renault, mais des centaines de collaborateurs de haut niveau.

« Chez Nissan comme chez Renault, nous utilisions pour tous les cadres dirigeants, les deux cents premiers, une référence de marché, explique Carlos Ghosn. Je voulais savoir combien était payé un directeur industriel dans un groupe équivalent, quelle était la moyenne, le maximum, le minimum. Il y a un cabinet de conseil américain très connu, Towers Perrin, devenu Towers Watson en 2009, qui rassemble des données dans une étude annuelle mondiale. La comparaison était faite sur une base mondiale, pour Renault comme pour Nissan. La base de comparaison ne pouvait pas être la France ou le Japon. Au Japon, il y avait de nombreux cadres étrangers qui ne seraient jamais venus si nous avions prétendu les payer comme les Japonais, qui bénéficient d'autres avantages. »

Quand le siège de Nissan Motor était encore à Ginza, il y avait dans l'ancien bâtiment un espace réservé aux « grands anciens », les dirigeants formellement partis à la retraite, des années, voire des décennies plus tôt. Ils pouvaient y passer leurs journées, assis dans des fauteuils couverts de dentelle, à siroter du thé vert servi par de jeunes employées. Le soir, une

voiture avec chauffeur les raccompagnait à leur domicile.

Au Japon, l'emploi « à vie » n'est pas un vain mot. Devenus « conseillers seniors », les anciens hauts dirigeants continuent à projeter leur influence sur le destin d'une entreprise qu'ils ont servie depuis leur sortie de l'université, à se mêler de ses intrigues et luttes de clans. Rarement pour le meilleur, souvent pour le pire. Une enquête du METI de 2017 montrait que 80 % des entreprises nippones respectaient cette tradition. En janvier 2020, Nissan a informé la bourse de Tokyo qu'elle mettait fin à ce système, la première victime étant en théorie Hiroto Saikawa, qui continuait à hanter quotidiennement les couloirs de Yokohama, en dépit de son limogeage de la direction générale. Comme Hitoshi Kawaguchi, au demeurant. Mais il y a loin du *tatemae* au *hone*, de l'apparence à la réalité.

L'idée que les grands patrons japonais seraient soumis à une règle quasi monacale commence à dater singulièrement. Les avantages matériels dont ils jouissent hors rémunération ne sont pas négligeables : voiture de fonction, chauffeur, inscription dans un ou plusieurs des clubs de golf jusqu'à leur mort, notes de frais généreuses, etc. L'indemnité de départ en retraite est de rigueur et peut atteindre des montants considérables. Quand, en 2014, il a lâché les rênes du groupe de services financiers Orix Corporation, Yoshihiko Yamauchi a touché la coquette somme de 4 milliards de yens, soit environ 40 millions de dollars. Au demeurant, Toyota payait Didier Leroy, son numéro deux français, plus d'un milliard de yens en 2018, soit près de 9,5 millions de dollars.

« La règle que j'avais établie était que personne ne soit payé en dessous du niveau médian constaté internationalement, explique Carlos Ghosn. Si quelqu'un est payé en dessous, c'est qu'il n'est pas à sa place. S'il fait l'affaire, il doit être au moins au niveau médian ou au-dessus. Je voulais qu'aucun cadre supérieur ne puisse se plaindre d'être mal payé. Et quand quelqu'un venait revendiquer, je l'envoyais voir Arun Bajaj pour qu'il comprenne bien où il se situait dans la grille. Personne ne devait pouvoir penser qu'il était sous-payé. »

Quand il a annoncé en décembre 2019 qu'il quittait Nissan dont il venait tout juste de devenir le numéro trois, Jun Seki a précisé qu'il faisait un sacrifice financier pour rejoindre l'équipementier japonais Nidec, pourtant leader mondial des petits moteurs électriques. « Ce n'est pas une affaire d'argent. En fait, je vais y perdre parce que Nissan nous paie bien. » À

58 ans, écarté au profit de Makoto Uchida pour la direction générale de Nissan, il voulait saisir sa dernière chance de devenir numéro un d'une entreprise.

Embastillé pour une réduction de salaire

Le paradoxe, l'ironie sinistre de l'« affaire Carlos Ghosn », c'est que le bâtisseur de l'Alliance va être jeté dans un cul-de-basse-fosse le 19 novembre 2018 pour avoir accepté volontairement un décrochage de rémunération par rapport à ses pairs dirigeant les autres grands constructeurs mondiaux.

« Quand la règle des 100 millions de yens a été imposée en 2009, en pleine crise financière, je me situais bien au-delà et compte tenu du contexte, j'ai pensé que le public japonais ne comprendrait pas que je puisse afficher un salaire annuel de 18 ou 19 millions de dollars chez Nissan. Même si c'était en ligne avec la moyenne des groupes de l'industrie automobile mondiale. Il y avait des patrons qui recevaient plus, chez Fiat ou BMW, mais d'autres moins, notamment les Japonais. J'ai décidé de "caper" mon salaire à un milliard de yens. Volontairement. Mais cela ne me faisait pas particulièrement plaisir. Il y avait une certaine frustration, c'est vrai. Et un certain nombre de personnes dans mon entourage immédiat, dont Greg Kelly, qui l'a dit publiquement depuis, avaient peur que je m'en aille. Ils m'ont dit : "Vous êtes désormais largement sous-payé par rapport à vos pairs." Ils ont étudié différents scénarios, dont aucun ne fonctionnait. Ils n'ont rien trouvé qui soit à la fois satisfaisant et légal. Puisqu'il n'était évidemment pas question de violer ou de contourner la réglementation. La conclusion, c'est que la solution éventuelle serait mise en place après mon départ à la retraite. Je pourrais travailler comme conseiller senior, une pratique quasi générale au Japon. Ils m'ont dit : "Nissan continuera à avoir besoin de vous et vous serez payé en conséquence."

« C'est ce qui a été proposé. Sans aucun caractère officiel, sans aucun document signé par moi-même, sans aucun engagement de l'entreprise. La question d'avoir peur d'une réaction du gouvernement français ne s'est jamais posée. Si cela avait été le cas, je serais parti, tout simplement. Je rappelle que je n'aurais pas eu beaucoup de mal à trouver un point de chute en 2010. J'aurais accepté l'offre de prendre la direction de General Motors et j'aurais gagné beaucoup plus d'argent, sans que cela ne suscite la moindre

polémique. Il s'agissait d'une concession à un certain climat politique et social, en France et au Japon. C'est une question qui ne se serait jamais posée aux États-Unis. »

Millionnaires et milliardaires

Après le choc du 19 novembre 2018, un banquier d'affaires avait sorti sa calculette pour essayer de comparer le profil financier d'un Carlos Ghosn qui aurait pris en 2010 la direction de GM par rapport à celui qui a été incarcéré à Kosuge. Le résultat est approximatif mais révélateur. En prenant pour base le salaire annuel de Mary Barra, la directrice générale de GM, soit une vingtaine de millions de dollars par an (21,6 millions en 2019), et l'énorme effet de levier que le redressement du premier constructeur américain a provoqué sur le cours de bourse de l'action GM (qui remonte d'un dollar en mai 2009 à 37,9 en novembre 2018), il estimait que Carlos Ghosn aurait pu être, fin 2018, à la tête d'une fortune personnelle de quelque 400 millions de dollars. À cette date, selon le Bloomberg Billionaires Index, sa fortune personnelle était estimée à 120 millions de dollars, ce qui ne lui permettait pas d'appartenir au club des 500 premières fortunes de France, un classement dominé par les « familles » et les héritiers.

Ces montants peuvent paraître extravagants mais ils sont modestes au regard des fortunes que la rente financière installée au cœur du système capitaliste a permis d'édifier. En 2019, selon Institutional Investor, les 25 gestionnaires les mieux payés de fonds spéculatifs se sont partagé 20,2 milliards de dollars, huit d'entre eux ayant ramené chacun plus d'un milliard de dollars à la maison. Une bonne partie d'entre eux sont des *quants*, utilisateurs d'algorithmes qui leur permettent de traire automatiquement la vache à lait que sont devenus les marchés dopés aux hormones fournies par les banques centrales.

Ce sont aussi les algorithmes qui sont à l'origine des fortunes colossales édifiées dans la Silicon Valley à partir de positions de monopole consolidées sous le regard bovin d'autorités de la concurrence désarmées ou passives. L'industrie automobile globale, à tout le moins, est restée un secteur extrêmement concurrentiel, où les marges opérationnelles sont modestes (6 % est une bonne moyenne pour un constructeur généraliste) et dont les produits ont connu une remarquable stabilité des prix sur une très longue période, en

dépit d'un enrichissement technologique constant et substantiel.

« Je me suis imposé une limitation mais je ressentais une frustration, reconnaît Carlos Ghosn. Sans savoir que j'allais devoir payer beaucoup plus cher encore. Nous ne le répéterons jamais assez : j'ai été jeté en prison pour une recherche qui n'a jamais abouti. L'accusation me reproche des réflexions ou des intentions. Mais sans le début du commencement d'un passage à l'acte. Ce n'est même pas un délit d'intention, c'est un délit de prospection.

« Les seules prétendues preuves, si nous comprenons bien la démarche tortueuse de l'accusation, ce seraient des courriels échangés entre ceux qui ont travaillé sur les différentes hypothèses, mais dont aucune n'a donné lieu à la moindre concrétisation. Les procureurs ont cherché pendant des mois à étayer cette accusation, mais ils en sont incapables. Et c'est ce qu'un procès équitable n'aurait eu aucune peine à démontrer. Mais ils ont réussi à me faire passer pour coupable parce qu'il est difficile d'imaginer que j'aie été jeté en prison pour une somme d'argent que je n'ai jamais reçue, que l'entreprise n'a jamais versée, ni promise. D'ailleurs Nissan n'a provisionné les 9 milliards de yens prétendument en cause que plusieurs mois après mon arrestation. »

Locataire

C'est bien pourquoi, comme nous l'avons vu précédemment, l'accusation a dû fabriquer dans l'urgence des charges nouvelles présentées comme moins fragiles, et pourquoi aussi la campagne de *character assassination* visant à détruire l'image de Carlos Ghosn a très vite négligé le besogneux travail des procureurs de Tokyo pour alimenter ses relais dans la presse avec les éléments du « train de vie » du patron de l'Alliance. Il est vrai que les appartements, les jets privés, les réceptions au château de Versailles sont plus photogéniques et parlent davantage à l'homme de la rue que des informations financières nippones ou des transactions commerciales dans le Golfe.

Les appartements acquis par Nissan, donc. « Rappelons que ces appartements étaient la propriété de l'entreprise, souligne Carlos Ghosn. Dans certains cas, je les louais. Nissan avait acheté le bien immobilier et j'en étais le locataire. Quand je suis revenu chez Renault en 2005, nous étions encore propriétaires de la maison dans la banlieue de Paris que nous avions achetée juste avant d'apprendre que nous partions pour le Japon, au printemps 1999. Mais elle était assez éloignée de Billancourt et j'ai pensé

qu'un appartement à Paris me faciliterait la vie. Nissan avait acheté l'appartement à Paris, ce qui se révélera être un excellent investissement. J'ai donc payé un loyer entre 2005 et mon changement de résidence à Amsterdam, en 2012.

« Quand j'ai déplacé ma résidence principale en Hollande, je suis devenu locataire à Amsterdam. Mais l'usage de ces appartements de fonction découlait directement de mon activité professionnelle. La règle convenue avec Nissan était que je paieraïs un loyer pour ma résidence principale. D'abord Paris et ensuite Amsterdam.

« À Tokyo, j'étais locataire depuis notre arrivée en 1999 et ce sont les responsables de Nissan qui ont insisté pour que je garde une résidence officielle au Japon, après 2005. Pour des raisons assez évidentes d'affichage. Ils ne voulaient pas que j'apparaîsse comme venant en visite de temps en temps. Toujours au nom de l'équilibre entre les deux entreprises.

« Sont venus ensuite le Brésil et le Liban. L'appartement de Rio a été acheté bien avant la maison de Beyrouth. À chaque fois que j'allais à Rio, il y avait des hauts-le-corps de tout le monde à cause de l'insécurité qui régnait, et règne encore dans cette ville. Quand j'allais à l'hôtel, il fallait prévoir tout un dispositif de sécurité, avec gardes du corps et neutralisation d'une partie du bâtiment. Cela coûtait beaucoup d'argent sans apporter les conditions de sécurité optimales. Greg Kelly et d'autres directeurs ont estimé qu'il vaudrait mieux acheter un appartement où je pourrais habiter mais aussi travailler et recevoir pendant mes séjours à Rio, en toute sécurité et dans la plus grande discrétion. J'y allais en moyenne quatre fois par an, pour des raisons avant tout professionnelles. »

Si tu vas à Rio

Pour Carlos Ghosn, l'année professionnelle commençait en fait début janvier au Brésil, par une conférence de presse où il présentait la stratégie de Nissan et de Renault en Amérique latine pour les douze mois à venir. « Le 4 ou 5 janvier à Rio, c'est comme le mois d'août à Paris, mais il y a toujours une foule de journalistes qui viennent », raconte un ancien dirigeant de l'Alliance dans la région. Une information que ne donnera jamais la presse, alimentée par les communicants du Vieux Nissan. Deux autres visites avaient lieu au moment du Carnaval de Rio, en février, et du Grand Prix de

Formule 1, le dernier de la saison, fin octobre ou début novembre. Déduction de la presse moutonnière : les missions au Brésil étaient des voyages d'agrément. Pas vraiment.

« Compte tenu de son agenda professionnel et du temps réservé à sa famille, il n'a jamais eu de vie sociale, comme on l'entend généralement à Paris ou à New York, dîners en ville qui l'ennuient mais pour lesquels il faut rendre les invitations », explique le même témoin. Le Carnaval comme le Grand Prix sont des occasions de remercier des relations professionnelles par des invitations à ces deux événements. Une pratique d'une grande banalité dans le monde des affaires, et qui explique pourquoi les grandes entreprises françaises louent des loges VIP dans les stades de football ou à Roland Garros. Mais la presse ne scrute pas la liste des invités, alors que Nissan et Renault lui ont fourni une sélection bien orientée de ceux de Carlos Ghosn.

« Il venait une quatrième fois en juillet, ce qui lui permettait de couvrir toute l'année, ajoute la même source. Compte tenu de son histoire personnelle, de ses liens avec un pays dont il parle la langue, des relations établies avec les présidents comme les gouverneurs des États, comment imaginer que Nissan ou Renault nous envoient quelqu'un d'autre ? En quoi est-il choquant qu'il décide de s'investir dans un pays dont tout le monde pense qu'il représente, avec les autres BRICS, la future croissance mondiale ? D'autant qu'il paie de sa personne. Il est au travail dès le jour suivant son arrivée et il enchaîne les réunions, les rencontres avec les autorités, les visites d'usine. Nous lui mettions sur pied des agendas de dingue, y compris des contacts dits de responsabilité sociale avec différents secteurs de la société civile. Et il ne disait jamais non. Mais il ne relâchait jamais la pression. Chacun savait que son agenda était arrêté avec dix-huit mois ou deux ans d'avance et il suffirait de reprendre son emploi du temps de l'époque pour vérifier que les BRICS étaient une priorité. »

Beyrouth, plaque tournante

Ah, mais le Liban ne fait pas partie des « relais de croissance », rétorqueront les accusateurs. En effet, ruinée par des décennies de régime confessionnel bâti sur les ruines de la guerre civile dans un environnement régional calamiteux (Syrie, Turquie, Israël), l'ancienne « Suisse du Proche-Orient » s'enfonce même dans une crise sans précédent et sans issue

prévisible. Mais elle était encore il y a quelques années une plaque tournante financière et un lieu de villégiature « utile » pour les élites économiques de la région, y compris du Golfe.

« Beyrouth est venu plus tard. Nous avions une base à Dubaï mais il était beaucoup plus facile de se rendre d'Europe au Liban, explique Carlos Ghosn. Il y a trois heures de vol de différence. Les distributeurs et nos autres partenaires dans la région venaient me voir à Beyrouth, où ils étaient au demeurant très contents de se déplacer. Mais il y avait aussi des inquiétudes liées à la situation du Liban et quelques administrateurs de Renault s'en faisaient régulièrement l'écho. J'étais constamment accompagné sur place par des personnels de sécurité. » Comme l'appartement de Rio, la maison d'Achrafieh avait été aménagée en espace de travail et de réception, autant que d'habitation, avec notamment une installation informatique professionnelle et sécurisée.

« Compte tenu de mes liens avec le Liban et le Brésil, Greg Kelly et Hiroto Saikawa avaient inclus dans leurs propositions le fait que je pourrais continuer à utiliser les appartements de Rio et de Beyrouth même après avoir quitté mes fonctions de directeur général de Nissan, tant que je resterais au service de l'entreprise. Et qu'ensuite, j'aurais la possibilité de les acheter à un prix qui devait être neutre pour les finances de l'entreprise.

« Ces biens immobiliers étaient la propriété de Nissan, qui a récupéré ceux de Paris et de Rio. Nissan n'a pas pu reprendre la maison de Beyrouth pour la simple raison qu'elle a violé toutes les règles légales en vigueur au Liban et que le juge libanais a considéré qu'il s'agissait de mon domicile. Les représentants de Nissan se sont introduits dans cette maison, de manière tout à fait illégale, et le juge a exigé leur évacuation et la restitution de mon domicile. Les perquisitions en France, au Brésil et au Liban ont été initiées par Nissan sans mandat, sauf au Japon. À Paris, ils ont essayé de rentrer dans l'appartement mais ils n'ont jamais trouvé la clef. Au Liban, les représentants de Nissan ont brutalisé le gardien et défoncé la serrure.

« J'aurais voulu qu'ils se livrent à cette violation de domicile parce que compte tenu du droit français, ils auraient eu de sérieux problèmes. Ils ont d'ailleurs été condamnés par la justice brésilienne et il y a une action judiciaire en cours au Liban.

« Sauf à Tokyo, où ils avaient des mandats, les procureurs japonais ont agi par procuration. Ce sont des employés du cabinet américain Latham and

Watkins et des salariés de Nissan qui ont procédé à des violations de domicile. Hors du Japon, ils se sont placés au-dessus des lois. Latham and Watkins a pignon sur rue à Chicago mais dans cette affaire, ils se sont comportés comme des voyous. »

L'étrange visite de Hari Nada

Comme l'arrestation du 19 novembre 2018 à Haneda, les raids visant les différentes résidences mises à la disposition de Carlos Ghosn faisaient partie d'une opération planifiée et préparée de longue date, et dont la cheville ouvrière était Hari Nada, en complète collusion avec l'équipe spéciale du bureau du procureur de Tokyo.

Le 23 octobre 2018, Hari Nada va effectuer une visite éclair à Rio de Janeiro, dans le but exclusif de rencontrer Vania Rufino, assistante personnelle de Carlos Ghosn, salariée de la filiale brésilienne de Nissan. « Il m'avait demandé de préparer tous les documents relatifs à l'appartement de Copacabana, ce que j'avais trouvé étrange parce qu'il avait été le responsable non seulement de l'acquisition de cette résidence, mais aussi de son ameublement et de son équipement. Il détenait déjà toute la documentation », raconte Vania Rufino. L'entretien aura lieu dans les bureaux du cabinet d'avocats Gouveia Viera et commence par une autre demande inhabituelle de Hari Nada, qui connaît Vania depuis des années : « Je dois enregistrer tes propos parce que j'aurais besoin de me souvenir précisément de chacune de tes paroles. » « Et il a posé son téléphone portable sur le bureau », se souvient Vania Rufino, qui lui demande : « Est-ce que M. Ghosn est au courant de ta visite et de cet entretien ? » Réponse : « Pas encore. » Elle demande alors à Hari Nada d'avertir immédiatement le patron de l'Alliance. Dans le message à Carlos Ghosn, Nada indique qu'il est à Rio pour rencontrer Vania mais qu'elle n'est « pas à l'aise » avec cette rencontre. Protestation de Vania.

Toutes les questions seront orientées dans une seule direction : trouver des éléments incriminant Carlos Ghosn d'abus de bien social. Il en va ainsi des factures liées à l'entretien de l'appartement alors que Nada lui-même en était systématiquement destinataire ; de l'usage d'une carte de crédit attachée au compte bancaire de gestion de la résidence (il n'y en a pas) ; de l'usage éventuel de l'appartement par des tiers, hors la famille de Carlos Ghosn (jamais) ; etc. Ayant mené à bien cet interrogatoire de plusieurs heures, Nada

quittera aussitôt le Brésil.

Le 19 novembre 2018, à 6 heures du matin à Rio (18 heures à Tokyo), Vania Rufino recevra un courriel de Christina Murray lui intimant de se rendre immédiatement aux bureaux de Nissan, avec son téléphone et son ordinateur portable. Elle tentera en vain de contacter Carlos Ghosn, déjà arrêté à Haneda, et d'apprendre ce qui se passait auprès de Claudine, et se rendra au siège de Nissan-Amérique latine. Enfermée dans une salle, avec interdiction de parler à ses collègues, elle sera interrogée pendant trois heures par Salvador Dahan, le responsable du risque, de la gouvernance, de la conformité et de l'audit interne de Nissan au niveau régional. Il est accompagné par un informaticien et un avocat d'un cabinet extérieur. Sans faire l'objet de la moindre mise en cause, elle reçoit une lettre lui annonçant que son contrat de travail est suspendu pour trente jours, sans salaire. Puis le chauffeur de Salvador Dahan l'accompagnera à l'appartement afin de prendre possession des clefs et de documents s'y trouvant. « Plus tard, ils m'ont demandé de me rendre au Japon pour être interrogée par le procureur. J'ai refusé et j'ai été licenciée. »

Des indices lisibles... a posteriori

Après l'entretien avec Hari Nada le 23 octobre, Vania Rufino avait informé Carlos Ghosn de cet épisode insolite en lui faisant part de son incompréhension. Qui lui répondra de ne pas s'inquiéter. *A posteriori*, il est évidemment facile de repérer les signes annonciateurs de ce qui se tramait à Yokohama. Il y en a eu d'autres, bien avant. Au début du mois de juillet 2018, Hari Nada arrive à Schipol pour une réunion mensuelle de l'Alliance au siège d'Amsterdam. Il doit partager une voiture avec un autre dirigeant de Nissan, dont l'avion s'était posé à peu près au même moment. Les deux hommes se connaissent bien, ont travaillé ensemble sur de nombreux projets, entretiennent des relations cordiales. « J'ai senti un changement très net de comportement à mon égard, raconte ce dirigeant. Il monte devant à côté du chauffeur et non à l'arrière avec moi, ne me regarde pas dans les yeux alors que nous étions vraiment proches. Le lendemain, lors de mon entretien habituel en tête à tête avec Carlos, je lui décris cette attitude. J'ajoute que Saikawa fait entendre une curieuse musique, disant qu'il veut nipponiser l'entreprise, qu'il sera un bien meilleur directeur général que

lui, etc. Il me répond : “Vous êtes complètement parano, comme Mouna Sepehri. Quand il y a un changement de direction, ce type de comportement n'est pas étonnant.” Il n'a pas voulu prendre au sérieux cette alerte, comme quelques autres. »

S'il faut tenter des explications, les voici. D'abord, n'en déplaise à Andy Grove, le fondateur d'Intel, qui a titré ses Mémoires *Seuls les paranoïaques survivent*, Carlos Ghosn n'est absolument pas paranoïaque. Son mode de management, ce devrait être assez clair maintenant, est rationnel et pragmatique, fondé sur la vérité des chiffres, l'intelligence des situations, la conviction dans la force des projets. En second lieu, on ne construit rien sur la défiance. Elle est aussi toxique pour une entreprise que pour un pays. *La Société de défiance*, ouvrage des économistes Yann Algan et Pierre Cahuc, décrit un pays, la France, en voie de délitement. Et à dire vrai, pour ce qui concerne l'« affaire Carlos Ghosn », les indices étaient bien minces par rapport à l'énormité de ce qui se tramait à Yokohama et dans le bureau du procureur de Tokyo. Enfin, tout simplement, l'honnêteté vit rarement sur ses gardes. La gouvernance de Carlos Ghosn a toujours été accompagnée juridiquement de manière très attentive, comme l'exigent la complexité et l'instabilité chronique des lois et règlements qui encadrent la vie des grandes entreprises, opérant à travers une multitude de marchés, de contextes culturels, d'environnements sociaux et politiques.

L'État français banquieroutier et son patrimoine

C'est si vrai que, dans l'avalanche des accusations fabriquées contre le bâtisseur de l'Alliance, le dérisoire l'emportera de très loin sur tout le reste. Et le dérisoire, pour ne pas dire le pathétique, c'est Versailles, évidemment. Mais rien là de surprenant dans cette nation que Chateaubriand décrivait « gouvernée par l'envie ». 50 000 euros, c'est le niveau auquel s'est abaissée une certaine presse pour s'enrôler, la fleur au fusil, dans la campagne de diffamation initiée par le Vieux Nissan. Avec les fêtes de Versailles, cette presse qui, vingt années durant, avait regardé l'aventure industrielle unique de l'Alliance par le trou de la serrure, allait pouvoir se rincer l'œil.

L'État français banquieroutier (pas un seul budget en excédent depuis... 1974) n'a pas les moyens d'entretenir le patrimoine que lui ont légué mille ans d'histoire. Après la Première Guerre mondiale, le palais du Roi-Soleil a

été sauvé de la déchéance avec l'argent des milliardaires américains, conduits par John D. Rockefeller, le roi du pétrole. Il inaugurerait cette « tradition philanthropique » dont le domaine ne pourrait plus se passer. 50 000 euros, le prix de la salle au Grand Trianon, c'est le geste commercial offert par Catherine Pégard, présidente de l'établissement public, à un sponsor important à l'occasion d'une soirée privée célébrant l'anniversaire de Carole Ghosn. Toutes les autres prestations seront payées par Carlos Ghosn sur ses propres deniers.

« Pour Versailles, j'avais décidé que Renault ferait un don d'un million d'euros afin de financer la restauration du salon de la Paix, rappelle Carlos Ghosn. Personne ne m'en avait fait le reproche. Alors qu'un actionnaire pourrait légitimement demander pour quelle raison l'entreprise devrait subventionner le château de Versailles. Mais à partir du moment où elle fait des profits et verse des dividendes à ses actionnaires, qu'on lui fiche la paix. Les dons sont décidés en connaissance de cause. Versailles est un des tout premiers sites visités en France. Et les millions de touristes qui traversent chaque année le salon de la Paix sauront que la restauration a été rendue possible par ce don de l'Alliance. C'est très bon pour l'image des entreprises. Ce qui a été dit ou écrit dans ce contexte fait partie de la campagne de diffamation déclenchée avec mon arrestation. »

Quant au quinzième anniversaire de l'Alliance célébré en mars 2014 dans la galerie des Batailles, déjà évoqué dans ces pages, ce sont des juges qui en détermineront la nature, un exercice que l'on observera avec intérêt. On se contentera de noter que la fête, financée par RNBV, aura donné du travail pour un soir à des dizaines de personnes, dont les musiciens qui émargent au ruineux système d'indemnisation du chômage des intermittents du spectacle.

« Dès qu'une entreprise privée sort de son champ d'activité *stricto sensu*, par exemple pour investir dans une activité culturelle, il y a toujours des critiques, regrette Carlos Ghosn. On me reproche d'avoir fait des dons à l'université Saint-Joseph au Liban. Ce geste est traité comme un abus de bien social. Même chose pour l'École américaine de Paris, que j'ai également aidée. Mais je l'ai fait après la fin de la scolarité de mon fils. Je n'avais plus d'intérêt personnel ou familial à le faire. J'ai veillé à ce que de nombreuses institutions universitaires soient aidées, quand elles nous sollicitaient. Et particulièrement en France, où le financement public est parcimonieux. Pas seulement Polytechnique et l'École des mines de Paris, mes anciennes écoles,

mais aussi HEC, l'INSEAD, etc. Si l'entreprise n'avait pas gagné d'argent, si tout cela s'était fait au détriment des actionnaires, je pourrais admettre ces critiques. Mais ce ne fut jamais le cas. »

Cinq pour un

Ce sont également des juges qui devront départager ce qui dans l'usage des avions d'affaires de Nissan, dont Carlos Ghosn au demeurant n'était pas l'unique utilisateur, relevait du déplacement professionnel et du voyage privé. « Il y a aujourd'hui cinq personnes employées dans les fonctions que je remplissais pour l'Alliance et ses différentes composantes, remarque Carlos Ghosn. Cinq. Les présidents des conseils d'administration des trois entreprises et deux directeurs généraux. Comment cela aurait-il été possible sans une utilisation intensive de ce moyen de transport ? Comment ? »

CHAPITRE TREIZE

Demain

Le xx^e siècle aura été le siècle de l'automobile. L'influence économique, sociale et culturelle de cet objet de production de masse sur la vie des populations y ayant accès (pas toutes, loin s'en faut) est incommensurable. Plus que le chemin de fer, au moins autant que l'énergie électrique. Infiniment plus que le transport aérien dont la massification est à la fois récente et relative. Une civilisation s'est édifiée autour de l'automobile. Mais certains pensent désormais, évoquant la formule célèbre de Paul Valéry, que cette civilisation est mortelle et que l'humanité ne se portera pas plus mal en cas de disparition. Parce qu'elle a reposé, tout au long du siècle dernier, sur l'acier et surtout le pétrole.

Sur une planète Terre où l'efficacité de la dépense énergétique devient une question de survie pour le genre humain, il est indéniable que le bilan de l'objet automobile est mitigé. Il est même calamiteux pour les courts et très courts trajets qui constituent la grande majorité des déplacements dans le milieu urbain et périurbain où évolue désormais plus de la moitié de la population mondiale. Fabriquer puis faire se mouvoir un véhicule pesant entre une et deux tonnes, généralement occupé par une seule personne, pour un trajet domicile/travail de quelques kilomètres était un luxe. C'est devenu une aberration.

Dans les grandes, et moins grandes, villes des pays les plus avancés, la chasse à l'automobile est ouverte. Le mouvement vient de loin (zones

piétonnes) mais il s'accélère dramatiquement. Le progrès, c'est désormais le retour en arrière, au vélocipède. À Copenhague, capitale pionnière, plus du tiers de tous les déplacements se font à vélo (plus de la moitié dans le centre-ville). La nature démocratique de l'usage de l'automobile est remise en cause par des mesures censitaires tel le péage urbain que Singapour applique depuis des décennies. Même si le budget automobile des ménages est globalement stable (en légère baisse, en fait) sur la longue période, alors que celui de l'alimentation est en recul substantiel, les contraintes économiques, physiques et réglementaires, les préoccupations environnementales ou de santé publique (et privée) font que plus de la moitié des ménages parisiens ont renoncé à être propriétaires d'une voiture.

Face à ces questionnements et évolutions sociétales, la réponse de l'industrie n'a pas été à la hauteur des enjeux, du moins jusqu'à présent. Le pire exemple étant le « dieselgate » provoqué par les manipulations du géant allemand Volkswagen, accusé aux États-Unis puis en Europe d'avoir truqué les tests de pollution aux particules fines de ses voitures alimentées au gazole, déclenchant des enquêtes tous azimuts qui mettront en cause d'autres constructeurs. Le résultat est que le moteur diesel, qui avait pourtant réalisé des progrès substantiels en propreté et en rendement, est voué à l'extinction par les politiciens qui l'avaient longtemps encouragé. Plus un seul véhicule diesel ne roulera dans Paris en 2025, les voitures à essence obtenant un sursis jusqu'en 2030.

En réalité, cet événement aura contribué à généraliser, à la tête des constructeurs et des équipementiers, la prise de conscience que Carlos Ghosn avait imposée à l'Alliance dix ans plus tôt : *Adapt or die*, change ou prépare-toi à mourir. L'industrie automobile doit organiser la disparition progressive du moteur à combustion interne. Le passage de la pompe à la prise. Et simultanément, puisqu'il se trouve que les deux révolutions technologiques coïncident dans le temps, un saut qualitatif pour la présence de l'informatique et de la connectivité dans le véhicule automobile. Ce n'est pas le début de la fin mais un nouveau départ.

Besoins fondamentaux

« Il faut toujours revenir aux besoins fondamentaux de l'être humain, explique Carlos Ghosn. Ils n'ont pas changé depuis que nous sommes

apparus sur cette planète et ne changeront pas. Le besoin de se nourrir, de se vêtir, de se soigner, de s'abriter, de communiquer et de se déplacer. Ce sont les moyens de les satisfaire qui ont changé. Or, la voiture actuelle, avec toutes les technologies qui y sont incorporées, répond à beaucoup de besoins fondamentaux. D'abord, l'autonomie dans le transport. Je décide où je vais et quand j'y vais, sans dépendre d'un transport collectif ou de la décision d'un tiers. Vient se greffer la communication, puisque la voiture devient un espace de communication, avec téléphone, internet, visioconférence, appels d'urgence. Et vous y êtes abrité, comme chez vous. La voiture est devenue une composante essentielle de la vie d'un être humain.

« Je ne suis ni un techno-optimiste ni un théologien de la science. Mais je constate que les avancées technologiques peuvent apporter des solutions à une multitude de problèmes. C'est par les avancées scientifiques que l'on a en grande partie résolu le problème de la faim dans le monde. C'est par la technologie que l'on a fait reculer et parfois éteint certaines des grandes pandémies frappant le genre humain depuis la nuit des temps. Ce sont les progrès scientifiques et technologiques qui ont permis non seulement d'augmenter considérablement l'espérance de vie mais aussi de faire que les dernières années de cette vie plus longue soient mieux vécues, en voyageant, en lisant, en écoutant, alors qu'auparavant les fins de vie étaient souvent pénibles. On nous dit que les enfants qui naissent aujourd'hui ont une espérance de vie de 100 ans. En l'espace de trois générations, elle sera passée de 60-70 ans à 100 ans. Alors que l'espérance de vie moyenne du genre humain a été de 30 ans pendant des centaines de milliers d'années. La différence, c'est la connaissance. »

D'autre part, le discours « anti-bagnole » à la mode dans certains milieux et cercles politiques des pays les plus avancés se trompe d'époque : le temps n'est plus où « l'Occident », une proportion désormais déclinante de la population et de la richesse mondiale, pouvait imposer ses paradigmes économiques ou sociétaux à la planète tout entière.

« Une première certitude est que quelle que soit l'évolution de la population mondiale qui va continuer à croître puis se stabiliser, la demande de transports va augmenter, estime Carlos Ghosn. De manière phénoménale. Au demeurant, la plupart des entreprises qui travaillent sur l'utilisation de l'intelligence artificielle, qui consiste en fin de compte à rendre les objets intelligents afin qu'ils rendent de meilleurs services à leurs utilisateurs

humains, s'intéressent à la voiture et en font même une priorité. »

Une demande de transports en forte hausse

« Jusqu'ici, le véhicule automobile était un objet un peu inerte, dépendant de son conducteur, esclave en quelque sorte. Il va devenir un partenaire, dont le rôle est de vous faciliter la vie. La demande mondiale de transports, calculée en nombre de kilomètres parcourus par habitant et par an, va augmenter dans des proportions impressionnantes dans les décennies à venir. On parle de triplement, voire de quadruplement. C'est une discussion que j'avais eue avec le patron de Nvidia, Jensen Huang, qui m'expliquait qu'une des raisons pour lesquelles eux travaillaient beaucoup sur les systèmes intégrés dans la voiture autonome est qu'ils partagent cette conviction concernant la demande de transports. »

Leader de la technologie des cartes graphiques, la société californienne Nvidia a investi le champ de l'intelligence artificielle et travaille aujourd'hui avec différents constructeurs (Daimler, Toyota, Volkswagen, Audi, Volvo) sur le développement du véhicule autonome.

« Cette révolution technologique va s'étendre à toutes les formes de transport, reprend Carlos Ghosn. Individuels, collectifs, à travers les plates-formes, etc. Les évolutions qui vont accompagner cette envolée de la demande seront diversifiées. Dans les pays en développement les plus en retard, la demande sera classique, portant sur le véhicule individuel, correspondant à la satisfaction du besoin de transport pour des raisons professionnelles ou familiales. En Inde, en Afrique, en Amérique latine, les taux d'équipement restent bas, voire extrêmement bas. » Ce taux est égal ou supérieur à 80 % des ménages aux États-Unis, plus de 50 % en Europe et au Japon, mais moins de 5 % en Inde, moins encore au Pakistan, guère plus sur le continent africain.

« Ces pays ne passeront pas brutalement de la quasi-absence de voitures particulières à la domination des plates-formes de VTC, type Uber, reprend Carlos Ghosn. Le processus ne sera pas comparable avec les télécommunications dans les pays en développement, qui ont pu effectuer un “saut de grenouille”, passer de l'absence de réseau au téléphone portable puis aux smartphones, sans jamais avoir construit de réseau classique de téléphonie fixe.

« Même si dans les très grandes métropoles comme à Paris, les nouvelles générations ne ressentent pas le besoin de voiture individuelle, le marché automobile mondial continue de progresser parce que, face à cette décroissance de la demande, il y a un boom dans les pays émergents ou en développement. Toutes les modalités d'offre de transports, du véhicule particulier aux plates-formes en passant par les taxis, le covoiturage ou la voiture en libre-service, vont continuer à grandir pour faire face à cette demande, avec un impact positif sur la production mondiale de voitures. Sur les dix prochaines années, cela ne fait aucun doute.

« Cela dit, dans tous les pays émergents ou en développement, les besoins en infrastructures sont énormes et ils doivent investir massivement pour y faire face. Les ventes de véhicules en Chine, voitures particulières et utilitaires légers, approchent les 30 millions d'unités par an. Cela aurait été impossible sans le développement massif en amont des infrastructures routières. Comparez avec l'Inde, dont la population est équivalente. L'Inde en est à peine à 5 millions. Rapport de 6 à 1. Les Chinois ont donné la priorité aux infrastructures et c'est ce qui a soutenu la croissance du marché.

« Lorsque nous étions en négociation avec Dongfeng au début de ce siècle, la Chine avait déjà un réseau d'autoroutes, mais peu de voitures pour les emprunter. De même qu'il y avait des complexes immobiliers presque déserts. Mais les voitures, comme les habitants, sont venus. Et la Chine a continué à investir massivement. Alors que dans des pays comme le Brésil ou l'Inde, la déficience en matière d'infrastructures est flagrante. Ils y ont consacré beaucoup moins d'argent, en choisissant d'autres priorités sociales et économiques, et la comparaison des résultats en faveur de la Chine, y compris sur le plan social, est sans appel. »

Éviter une rupture brutale

« Il faut favoriser une évolution naturelle, progressive et éviter une rupture brutale, qui aurait des effets désastreux, notamment en termes d'emplois dans le secteur automobile au sens large, en amont comme en aval. En premier lieu, les voitures émettent de moins en moins de gaz à effet de serre et cette mutation va s'accélérer avec l'électrification du parc. En second lieu, face au phénomène des encombremens, il faut recourir à une rationalisation de l'usage de la voiture : covoiturage, plates-formes, etc. Et là où la demande est

très forte et génère des coûts d'infrastructures énormes, la taxation est là pour réguler la demande. Regardez Hong Kong, Singapour et maintenant les grandes villes chinoises : il y a des outils de régulation, ciblés, intelligents, modernes. Si l'on considère que l'usage de la voiture individuelle a un coût social très élevé, on le fait payer. En taxant l'achat de la voiture. Vous conservez la liberté de choix mais vous taxer l'usage de l'espace public. Vous taxez le choix en fonction de l'utilité sociale. »

Le problème est que l'outil fiscal est toujours d'un maniement délicat dans les pays démocratiques. En témoigne, entre autres développements, l'incapacité de l'Union européenne collectivement et de ses États membres individuellement, à mettre en place une fiscalité du carbone qui soit à la fois économiquement efficace et socialement acceptable. C'est bien pourquoi le changement de paradigme fiscal et la révolution technologique doivent être pensés et menés conjointement.

« La solution à nos problèmes ne passe pas par un retour en arrière, au monde pastoral ou à la traction hippomobile, reprend Carlos Ghosn. Nous avons un problème, le réchauffement climatique, et la réponse est d'abord technologique. La voiture électrique est une réponse au problème des émissions massives provoquées par l'usage des énergies fossiles. Le passage aux véhicules à zéro émission est désormais inéluctable. La révolution a commencé et elle avancera par paliers technologiques qui vont se chevaucher. Il y a d'abord eu l'hybride léger, qui représentait une avancée mineure en termes de consommation, puis les hybrides de nouvelle génération, ensuite l'hybride rechargeable, et le 100 % électrique. Le moteur électrique d'abord et le moteur à hydrogène plus tard vont remplacer de manière graduelle les moteurs à explosion. La transition demandera bien plus d'une décennie mais le verdict est déjà prononcé. En raison des avantages intrinsèques des moteurs électriques et parce que l'augmentation des volumes va provoquer une baisse des prix.

« Il n'y a aucun inconvénient rédhibitoire à opposer à la traction électrique. Le problème du recyclage des batteries est en train d'être résolu. Par exemple, les batteries de la Leaf, première voiture électrique à prix abordable, qui ne peuvent plus propulser la voiture, sont encore aptes à d'autres usages et Nissan avait mis au point des solutions de recyclage. Et la batterie est à ce stade la seule manière efficace de stocker l'électricité.

« Toute révolution technologique se heurte au scepticisme. Il faudra du

temps mais dans l'industrie, même ceux qui ont encore des doutes sont obligés de prendre le train en marche. Progressivement, tous les grands industriels investis sur le moteur à combustion interne vont basculer pour devenir des fournisseurs de composants pour les moteurs électriques, de moteurs entiers, de batteries, de piles à combustible. Et je suis d'autant moins inquiet que, globalement, la transition complète sera lente, une génération au moins. »

Un excellent exemple de ce basculement est apporté par LG Chem, la filiale de pétrochimie du *chaebol* sud-coréen, qui, ayant remporté un contrat de fourniture de batteries pour les Tesla Modèle 3 fabriqués dans la nouvelle usine de Shanghai, s'est hissé en un temps record au premier rang mondial des fournisseurs de batteries, au prix d'investissements colossaux dans une activité qui va se substituer rapidement à son métier historique.

« Ce qui compte beaucoup, c'est le cycle de vie d'un véhicule, explique Carlos Ghosn. Dans les économies avancées, la durée de vie d'un véhicule tourne autour de douze ans, par exemple aux États-Unis. Dans des économies en voie de développement, ce serait plutôt le double. Comme personne ne peut raisonnablement penser aujourd'hui que le moteur électrique n'est pas l'avenir de l'automobile, les agents économiques commencent à intégrer cette réalité dans leurs décisions de renouvellement du parc. Nous sommes donc confrontés à des anticipations autoréalisatrices. »

L'autonomie pour tous

Mais comme si une révolution ne suffisait pas, l'industrie automobile doit en gérer une deuxième, celle de l'autonomie. Elle ne résulte pas d'une contrainte environnementale mais des possibilités nouvelles offertes par les avancées spectaculaires de ce qui est appelé par abus de langage « intelligence artificielle » alors qu'il s'agit pour l'essentiel de collecte et de traitement de données, mais à une échelle et à des vitesses hors de portée jusqu'à la fin du siècle dernier.

« L'autonomie, c'est un peu comme la voiture électrique, explique Carlos Ghosn. Le chemin vers la voiture autonome commence par l'introduction de fonctions d'aide à la conduite, qui vont permettre aux conducteurs d'être pris en charge en cas de danger. Les gens vont s'habituer à utiliser des voitures intelligentes et le terme du développement de cette intelligence, c'est la

voiture complètement autonome. Le débat porte sur la durée de cette évolution. » Et sur ce point, les avis divergent fortement, de quelques années à une ou même deux décennies.

« La voiture cessera d'être un simple objet pour devenir un partenaire, qui va vous aider, vous conseiller sur votre itinéraire, freiner à votre place, prendre complètement le contrôle dans certaines circonstances, vous réveiller le moment venu. Et ces véhicules ne seront pas réservés à ceux qui ont de gros moyens. Aujourd'hui, ils sont encore très chers mais les prix chuteront dès que nous entrerons dans l'ère de la production de masse. Actuellement, différentes fonctionnalités de l'autonomie sont encore réservées aux modèles de haut de gamme. L'autonomie est vendue en tant que telle. Mais les coûts vont baisser, les prix vont baisser, ce qui va stimuler la demande. Et vous entrez alors dans le cercle vertueux de la commercialisation de masse. »

L'impact sur l'industrie sera majeur. Sachant que l'origine des accidents de la route réside à plus de 90 % dans des défaillances humaines (alcoolisme, somnolence, distractions diverses, excès de vitesse, etc.), les constructeurs ont cherché la parade, avec un succès réel mais limité, dans la sécurité active et passive, avec à la clef des voitures de plus en plus lourdes, hautes (SUV), volumineuses et complexes. 1,3 million de personnes ont trouvé la mort sur les routes de la planète en 2018. L'autonomie répond à un impératif de sécurité routière que Carlos Ghosn n'a cessé de mettre en avant.

Le véhicule électrique et autonome sera plus léger, moins gourmand en matières premières et en énergie, beaucoup plus facile à fabriquer et à entretenir. Reste à savoir si la relation émotionnelle, pour ne pas dire passionnelle que l'homme (et nombre de femmes) ont entretenue avec l'automobile, et dont témoigne notamment la production littéraire et cinématographique du xx^e siècle, survivra à cette révolution.

« Cette relation émotionnelle va changer mais pas disparaître, estime Carlos Ghosn. Avec le développement de l'autonomie, la voiture va devenir un espace personnel mobile. Doté de tous les instruments de travail, de loisir et de connectivité. Qui vous permettra de faire autre chose que conduire pendant le trajet. Au lieu d'être un objet mythique, objet de désir, cela sera l'endroit où je peux écouter ma musique préférée, lire mes courriels, regarder mes photos. Un lieu de refuge, où il sera possible de travailler, se distraire, se reposer. »

Le constructeur restera incontournable

La révolution technologique va déboucher sur une évolution sociale du rapport de propriété à l'objet automobile. Ce qui n'est pas indifférent puisque la voiture, bien de consommation durable, représente le deuxième poste d'investissement des ménages, après le logement. Mais la relation entre le constructeur et le client, qui sera moins que par le passé un simple particulier, va s'en trouver modifiée.

« Exemple : une plate-forme mondiale comme Uber va avoir besoin de flottes de véhicules électriques et autonomes, explique Carlos Ghosn. Ils ne vont pas devenir constructeur automobile, donc ils vont passer un contrat avec un ou des constructeurs pour la fourniture de 100 000 ou 200 000 voitures par an, dans le monde entier. Avec telles et telles spécifications. Mais pas question d'acheter les voitures. Ils diront aux constructeurs : "Vous allez les fabriquer et les entretenir. Et nous allons vous rémunérer par un pourcentage de nos recettes."

« Nous avions fait les calculs au sein de l'Alliance. Avec des hypothèses différentes et pas mal d'inconnues. Quelle serait la rentabilité de cette nouvelle formule par rapport au système traditionnel de vente à des flottes de loueurs ? En fin de compte, la rémunération au pourcentage du chiffre d'affaires était bien plus rentable que la vente classique. Il faut chercher les chemins qui vont vous conduire à de nouveaux horizons de profitabilité. La bataille pour le partage de la valeur ajoutée ne se livre pas entre constructeurs et fournisseurs. Elle se joue dans l'implication du constructeur dans la rémunération des nouveaux usages de la voiture. »

Pour autant, le constructeur automobile ne va pas se transformer en entreprise de services, à l'instar d'IBM dans l'informatique. L'entreprise automobile « sans usines », cette fumisterie qui a « habillé » la disparition de l'industrie française de la téléphonie, une des plus avancées au monde il y a seulement trente ans (les usines existent toujours mais en Asie), ne fait pas partie du programme.

« Il y a dans la construction automobile des enjeux colossaux de sécurité, de protection de l'environnement, de maîtrise des procédés industriels. La voiture n'est pas un ordinateur ou un téléphone. Cette industrie repose sur un savoir-faire dont l'acquisition n'est pas évidente. Je ne vois pas les constructeurs automobiles devenir des consultants ou gérants d'applications.

Si Uber discute avec des constructeurs, c'est parce qu'ils savent bien que la construction automobile n'est pas un métier facile. Cette complexité donne aux constructeurs un levier de négociation, en amont et en aval. L'enjeu de la négociation, c'est la rémunération du constructeur dans le cadre d'accords avec des entreprises très pointues dans l'invention de ces nouveaux usages. Le cas d'Uber n'est pas hypothétique. La négociation avec l'Alliance était lancée. C'est Uber qui devait décider des spécifications et déterminer le nombre de voitures autonomes et leur niveau d'autonomie.

« La voiture complètement autonome n'existe pas aujourd'hui mais elle sera cruciale dans le futur parce que le salaire du chauffeur est une composante très importante du coût du transport. Le premier qui réussira à réduire ou éliminer ce coût disposera d'un énorme avantage compétitif. »

Une transition sociale délicate

Les constructeurs vont encore devoir gérer une transition sociale délicate. Moins complexe à fabriquer, et plus facile à entretenir, le véhicule électrique et autonome demandera toujours plus d'ingénieurs dans les centres de recherche mais toujours moins de main-d'œuvre sur les sites de production. Sans compter l'impact en aval, sur l'énorme secteur semi-artisanal de la maintenance.

« Les évolutions seront lentes, estime Carlos Ghosn. L'impact sur l'emploi se fera sentir sur une période de cinq à dix ans, voire plus. On peut s'adapter en régulant l'embauche, en diminuant ou augmentant l'emploi temporaire, en diversifiant les activités. Je ne crois pas qu'il faille raisonner en termes de crise. Une entreprise bien gérée doit pouvoir faire face à ces mutations sans provoquer de drames. Je n'étais pas inquiet au niveau de l'Alliance. Je voyais même venir ces bouleversements plus vite qu'ils ne sont arrivés. Plus la transition est lente, plus elle est facile à gérer. Les entreprises auront le temps d'anticiper, de préparer ces mouvements, de former les personnels à de nouvelles tâches.

« Aujourd'hui, un grand constructeur automobile emploie des dizaines de milliers d'ingénieurs. Il a maintenant un besoin pressant d'embaucher des spécialistes de l'intelligence artificielle, de l'autonomie, etc. Et en même temps, il y a des ingénieurs dont les connaissances deviennent progressivement obsolètes. Un premier moyen de résoudre cette

inadéquation, c'est de faire de la formation. Les ingénieurs savent que la formation continue est indispensable, qu'elle fait partie de leur métier. Entre cet effort de formation, la gestion des embauches et la création d'activités parallèles, je ne prévois pas de crise sociale autour de l'automobile. Je pense que les évolutions se feront à un rythme tel qu'il donnera le temps de faire les adaptations nécessaires.

« À dire vrai, cela est déjà le pain quotidien des industriels. En Europe, les constructeurs comme les équipementiers doivent gérer la mise à mort du moteur diesel, qui, dans beaucoup de pays, représentait plus de la moitié du marché et qui est passé du statut de favori à celui de paria en quelques mois. Les mouvements d'opinion sont importants parce qu'ils influencent les décideurs politiques. Un mauvais sort a été fait au diesel et l'affaire est pliée. Il vaut mieux regarder devant. »

En 2002, la publication portugaise *Revista* avait publié un graphique illustrant le processus de concentration dans l'industrie automobile en trois étapes, 1964, 1980 et 2002. Fait notable, le nombre de marques qui ont disparu, ont été absorbées ou ne sont plus que l'ombre d'elles-mêmes (italiennes et anglaises notamment), mais aussi l'absence de nouveaux entrants. Cette concentration aux mains d'une dizaine d'acteurs majeurs a été en partie reconfigurée (Chrysler est passé de Daimler à Fiat, Volvo appartient au chinois Geely et les autres fleurons du Premium Group de Ford, Jaguar et Range Rover, ont été repris par l'indien Tata), mais le paysage n'a guère évolué. Les bouleversements en cours et à venir pourraient-ils changer la donne ?

« Je ne pense pas que cette révolution technologique débouche nécessairement sur une plus grande concentration de l'industrie, qui est déjà très concentrée, estime Carlos Ghosn. Les trois premiers mondiaux, qui en 2018 étaient l'Alliance, Toyota et Volkswagen, pesaient à peu près le tiers du marché mondial, qui représente quelque 90 millions d'unités produites chaque année. Et si l'on prend comme référence 80 % du marché mondial, le nombre d'acteurs reste très limité. »

L'envolée des investissements

« Ce qui est acquis, par contre, c'est que le taux d'investissement par rapport au chiffre d'affaires est en train d'augmenter dans l'industrie

automobile, pour ceux qui veulent rester dans la course. C'est pourquoi l'allocation des investissements fait partie des décisions cruciales d'un patron. Parce que se joue à terme la survie de l'entreprise. Tous les constructeurs sont confrontés à une inflation du taux d'investissement dans des technologies qui définissent ce que la voiture est en train de devenir, qui sont d'ores et déjà demandées par les clients ou le seront bientôt. »

Cette contrainte financière est évidemment à l'origine d'une opération comme le rapprochement entre PSA et FCA. Il y a des convergences plus discrètes mais non moins significatives comme la fédération technologique autour de Toyota d'une grande partie de l'industrie japonaise, à l'exception de Honda et des membres de l'Alliance, Nissan et Mitsubishi. Et des coopérations inédites, comme celle entre Volkswagen et Ford.

« Les partages de technologies, les coopérations sont tout à fait habituels et très anciens, reprend Carlos Ghosn. Pour ne pas ployer sous la charge des investissements requis. Tout en restant en concurrence sur les différents marchés. Et ces accords vont se multiplier, entre constructeurs, entre constructeurs et fournisseurs, entre constructeurs et entreprises de haute technologie, d'intelligence artificielle, ou de services. »

Pour les mêmes raisons, le seuil d'entrée dans cette industrie reste extraordinairement élevé. Une industrie traditionnelle, plus que centenaire, aux immobilisations colossales, qui doit se réinventer, n'est pas comparable à une activité entièrement nouvelle, démarrant à partir d'une page blanche. Au demeurant, dans ces secteurs nouveaux, la faillite des politiques de concurrence a permis aux GAFAM de devenir des quasi-monopoles.

« Si cette industrie était très prospère, si les marges y étaient très élevées, il y aurait des nouveaux entrants en masse, remarque Carlos Ghosn. Mais si on considère le parcours des nouveaux venus, il n'est pas très impressionnant. L'avantage pour le moment reste aux entreprises existantes par rapport aux nouveaux entrants, qu'il s'agisse de Tesla ou de certains constructeurs chinois. Tous les grands constructeurs automobiles savent que l'avenir sera électrique et autonome. Compte tenu de la complexité de l'industrie automobile et de son niveau relativement faible de rentabilité, les constructeurs en place ont un avantage. »

2020, année Tesla ?

2020 aura été l'année de la pandémie... et de Tesla. Après quatre trimestres bénéficiaires, succédant à des années dans le rouge, depuis le lancement du Modèle S en 2013, le titre a flambé. Alimenté par la liquidité fournie par les banques centrales et propulsé par le rebond spectaculaire des marchés après le trou d'air provoqué par la Covid-19, le cours de l'action Tesla aura triplé de valeur entre janvier et juillet 2020. En juillet, dix ans après son introduction en bourse, la valorisation de Tesla dépasse celle de Toyota, longtemps le constructeur automobile le mieux coté dans le monde. En 2019, Tesla a livré 367 500 véhicules, Toyota plus de 10 millions.

« Je ne suis pas du tout sceptique vis-à-vis de Tesla, explique Carlos Ghosn. J'ai toujours expliqué à mes équipes au sein de l'Alliance qu'ils étaient nos alliés. Tesla sur le segment du haut de gamme, nous sur celui des autres voitures, avec Leaf et Zoe. Nous nous sommes battus ensemble dès le départ pour le véhicule électrique et la familiarisation du public avec ce nouveau mode de transport. Mais Tesla est classée par les investisseurs comme une start-up de haute technologie et pas comme un acteur de l'industrie automobile. Ils ont eu droit à un traitement de faveur de la part des marchés financiers. Elon Musk a très bien joué et c'est tant mieux pour lui. Cependant, nous ne sommes pas jaugés à la même aune. Ils ont rencontré et rencontrent encore beaucoup de problèmes, mais ils sont toujours là, ils se battent. Mais Tesla reste une exception, dont la démonstration de la viabilité à long terme reste à faire. »

Il est révélateur que les premières victimes de l'arrivée de Tesla en Chine, premier marché automobile mondial et pesant pour la moitié de celui du véhicule 100 % électrique en 2019, aient été des nouveaux venus chinois, pas les constructeurs traditionnels. L'introduction du Modèle 3, l'« entrée de gamme » de Tesla, fabriqué dans l'usine édifiée en un temps record à Shanghai, a porté le coup de grâce à Byton Ltd, Bordrin Motors et Jiangsu Saleen, déjà éprouvés par la pandémie et la réduction des aides officielles. Mais ces nouveaux venus chinois ne sont pas les seuls à avoir dû mettre au placard leurs ambitions automobiles. Dyson, connu pour ses aspirateurs révolutionnaires, et même Apple avaient connu le même sort.

« La beauté du marché, c'est que personne ne peut prédire avec certitude comment cela va se passer, commente Carlos Ghosn. Il y aura des gagnants et des perdants. Mais à partir du moment où la direction est donnée, la mobilisation des ressources commence, les investissements déboulement, le

combat s'engage. »

Une guerre sur deux fronts

« Nous allons assister à deux batailles. La première, c'est la compétition classique, qui va continuer. Elle concerne les prix, la qualité, la fiabilité, les équipements, l'enrichissement, le design, l'attractivité de la marque, etc. Ce sont des éléments ou des valeurs qui pèsent dans le choix des clients. Indépendamment des avancées technologiques qui vont être intégrées aux produits au fur et à mesure. Les défis classiques du management, de la qualité, de la maîtrise des coûts, de la distribution, de la séduction du produit, du service après-vente. Rien de tout cela ne va disparaître et c'est encore aujourd'hui cette bataille qui fait l'ordinaire des constructeurs.

« Mais tous savent qu'un autre affrontement a commencé, qui porte sur la technologie. Ce sont les fonctionnalités et les services offerts par la technologie qui seront au cœur de cette compétition. De quoi parle-t-on ? De voitures de plus en plus propres, de plus en plus intelligentes. Ce qui inclut l'autonomie, mais aussi la connectivité. Pour le consommateur, l'enjeu est clair : il voudra une voiture de plus en plus propre, complètement connectée, et autonome. Entrent en ligne de compte le moteur électrique et tous les composants électriques du véhicule, et en second lieu l'intelligence artificielle embarquée. Cette seconde bataille ne se traduit pas aujourd'hui dans le compte d'exploitation, ou alors de manière négative puisqu'il s'agit d'investissements très lourds sans retour immédiat.

« Il faut donc observer les acteurs du champ de bataille avec un double regard. Pour leur capacité à rester compétitifs dans l'exploitation traditionnelle et pour leur capacité à entrer dans l'avenir. Et la situation est très contrastée. »

Gagnants et perdants

« Toyota est très fort dans le domaine du présent. Ils ont un gros retard sur la voiture 100 % électrique et ils y vont à reculons. Ils ne sont pas en pointe sur la voiture autonome et la voiture connectée. Très bons sur le classique. Moyens sur l'avenir.

« Prenons maintenant un groupe comme Volkswagen, très bon également sur l'actuel, de plus en plus allant, et même agressif pour demain. Ils ont décidé de mettre le paquet sur la voiture électrique et autonome. Même s'il faut toujours faire la part des choses entre les annonces des constructeurs et la réalité du terrain. Ensuite, les autres constructeurs allemands, Daimler et BMW. Concernant le produit classique, ils sont évidemment très performants et ils avancent désormais très vite sur la voiture électrique et sur l'autonomie. Ils maîtrisent leurs segments de marché et ils sont en train de bien se préparer pour l'avenir. C'est à ce choc frontal que l'on pourra mesurer la résilience de Tesla.

« Tesla, aujourd'hui, pèse environ 0,5 % du marché mondial. En raison de la pandémie, ils ne tiendront pas l'objectif de 500 000 ventes en 2020. Comment comparer aux 10 millions de Volkswagen ou de Toyota ? Tesla est un anticonformiste, un challenger, un "disrupteur" comme on dit aujourd'hui, mais Elon Musk doit encore démontrer que la formule est gagnante, à moyen et long terme. Jusqu'à maintenant, il était pratiquement seul sur le segment du haut de gamme. Mais Mercedes, Audi, BMW arrivent sur le marché de l'électrique et la donne va changer.

« L'ensemble sud-coréen Hyundai-Kia ? Ils ne sont pas suffisamment bons actuellement sur leur corps de métier et c'est bien pour cela qu'ils ont recruté José Munoz et un bataillon de cadres venus de l'Alliance. Quant aux technologies de l'avenir, je n'ai pas de certitude. Ils parient gros sur l'hydrogène mais c'est la technologie d'après-demain et il faut arriver jusque-là. »

Reste la grande inconnue chinoise. « Il n'y a pas de doute sur le fait que le gouvernement chinois épouse massivement les entreprises du pays, explique Carlos Ghosn. Mais si vous considérez la part de marché des constructeurs chinois à domicile chez eux, par rapport à Nissan, Volkswagen, Toyota, GM, etc., le marché automobile chinois reste un marché très ouvert. Des trois grandes puissances économiques en Asie du Nord-Est, Chine, Japon et Corée du Sud, le marché le plus ouvert est le marché chinois. Essayez d'entrer sur le marché japonais, hors haut de gamme, ou sud-coréen. Bon courage !

« Le gouvernement chinois a déjà anticipé une évolution qui verrait disparaître le caractère obligatoire des co-entreprises détenues à parité, comme cela est le cas pour Nissan dans Dongfeng Motor. C'était une phase nécessaire pour permettre à une industrie naissante de grandir mais ils

semblent admettre qu'ils devront ouvrir la porte à une concurrence normale. »

Premier marché automobile dans le monde, premier marché pour le véhicule 100 % électrique, la Chine sera un champ de bataille décisif. À cet égard, l'effondrement des opérations chinoises de PSA alors que FCA y est inexistant, et le retrait quasi complet de Renault, ne sont pas de très bon augure pour les constructeurs français.

L'Alliance : défiance et méfiance

Reste à se prononcer sur l'avenir de l'Alliance. Les comploteurs du 19 novembre 2018 et les « Munichois » de Paris l'ont plongée dans une crise existentielle à un moment critique pour l'industrie automobile mondiale. L'Alliance n'a jamais été un mariage d'amour mais c'était un solide mariage de raison, qui ressemble désormais à une cohabitation forcée, à cause des enfants. C'est rarement la recette du bonheur. Elle a perdu la maîtrise de son destin, avec le retour des interférences politiques. Elle a subi une hémorragie de dirigeants de haut niveau. Les marchés la regardent avec méfiance, à l'heure où les constructeurs vont devoir mobiliser des capitaux énormes pour rester dans la course. Tout au long de l'année 2019, les actions Nissan et Renault ont été les *short selling* (ventes à découvert) les plus évidents du marché mondial, quand leurs cours étaient divisés par 2 et par 3 respectivement. La « stratégie », qui a été qualifiée de « pantouflarde » par Carlos Ghosn, est essentiellement défensive : elle consiste à réduire la voilure, fermer des sites de production, supprimer des emplois, couper dans les investissements, voire abandonner des marchés. Et à blâmer Carlos Ghosn pour les difficultés présentes et à venir.

À Yokohama, confie un administrateur du « partenaire » Renault, le directeur général Makoto Uchida souffre d'un triple handicap de légitimité : il n'a pas fait ses études à Todai ; entré tardivement chez Nissan, il ne dispose pas des appuis et des réseaux qui se construisent dans les dortoirs des jeunes recrues ; il a commencé son parcours professionnel dans une maison de commerce de second rang, Nissho Iwai. À Billancourt, le nouveau directeur général, Luca de Meo, a pris les rênes le 1^{er} juillet 2020, alors que les orientations stratégiques avaient déjà été arrêtées sous la houlette de Jean-Dominique Senard, dont on doute qu'il se résigne à un rôle de président non exécutif du conseil d'administration. Bizarre. Lors de sa première

participation au comité exécutif de Renault, Luca de Meo aurait vertement critiqué l'approche *leader/follower* adoptée pour la gouvernance de l'Alliance. « Personne n'a envie d'être un suiveur », a-t-il déclaré, selon un témoin. Remarque frappée au coin du bon sens.

« En ce qui concerne l'Alliance, je suis très sceptique, reprend Carlos Ghosn. Et ce scepticisme est basé sur un constat. J'ai dirigé ces entreprises en étant toujours conscient de leurs faiblesses et je crains que ces travers ne reprennent le dessus. L'une des faiblesses que j'ai combattues chez Renault, était la tendance à faire de beaux discours et des grandes phrases, mais à manquer de rigueur dans la réalisation. Quant à Nissan, c'était une entreprise compliquée parce qu'il n'y avait pas de leadership et que les affrontements étaient constants entre différents clans, comme souvent dans les entreprises japonaises. »

À suivre.

ÉPILOGUE (PROVISOIRE)

Le 12 décembre 1969, à 16 h 37, une bombe dévaste l’agence de la Banque nationale pour l’Agriculture, Piazza Fontana, au centre de Milan, capitale de la Lombardie et poumon économique de l’Italie. Des décombres, on va retirer 16 cadavres et 88 blessés. La péninsule entre dans les « années de plomb » et fait connaissance avec la « stratégie de la tension » qui culminera, le 2 août 1980, dans l’attentat de la gare de Bologne, 80 morts et plus de 200 blessés.

En dépit des efforts initiaux déployés par la police italienne pour impliquer les anarchistes, la piste de la Piazza Fontana, et des autres attentats à la bombe, conduira à des groupuscules d’extrême droite, dont le degré d’instrumentalisation par les services secrets, une organisation occulte comme la Loge P2, fait encore l’objet de recherches et de spéculations, un demi-siècle après les événements. L’extrême gauche italienne, emportée dans sa propre dérive meurtrière, avait un mode opératoire différent, ciblant des individus et non des foules anonymes.

Derrière la bombe de la Piazza Fontana, le groupuscule néofasciste Ordine Nuovo, dont l’un des membres directement mis en cause, Delfo Zorzi, va trouver refuge au Japon. Accueilli et protégé par les cercles les plus à droite du pouvoir conservateur, il obtiendra la nationalité japonaise et fera fortune dans le commerce de la mode avec... l’Italie, sous le nom de Roi Hagen. Ce qui nous importe ici, c’est que pendant des décennies, le Japon refusera à l’Italie l’extradition d’un citoyen italien accusé d’un crime de sang, pas d’un défaut d’information financière.

La diplomatie italienne argumentera en vain que la législation japonaise ne permettait pas la naturalisation d’un individu poursuivi pour crimes dans son

pays d'origine. En 2005, Zorzi et ses acolytes seront acquittés mais la responsabilité d'Ordine Nuovo confirmée, une décision paradoxale de la Cour de cassation italienne qui suscitera stupeur et indignation dans le pays.

Le Japon et l'extradition : deux poids, deux mesures

Comme beaucoup de pays, le Japon s'oppose en règle générale à l'extradition de ses propres citoyens. Mais il ne tolère pas que le Liban adopte la même attitude en refusant de livrer Carlos Ghosn à son système judiciaire non-démocratique. Ce système, qui pratique encore la peine de mort, est d'ailleurs jugé si peu conforme aux droits fondamentaux et aux principes généraux du droit que le Japon n'a pu conclure de traité d'extradition qu'avec deux pays, les États-Unis et la Corée du Sud. La France a signé de tels accords avec cinquante pays.

Mais le scandale Takata prouve qu'un traité d'extradition pèse peu face à la volonté japonaise de protéger les siens, surtout s'ils appartiennent à l'establishment des affaires. En 2017, le fabricant japonais d'airbag a accepté de payer une amende criminelle d'un milliard de dollars aux États-Unis, pour avoir non seulement livré des équipements défectueux ayant provoqué 24 morts et plusieurs centaines de blessés, mais en outre mis en place une stratégie délibérée de dissimulation.

Le scandale Takata est à l'origine du plus important rappel de véhicules de l'histoire de l'industrie automobile, les constructeurs ayant dû intervenir sur des dizaines de millions de voitures. Mais comme le rappelle *Automotive News*, « trois de ses dirigeants ont été accusés de crimes aux États-Unis mais ils sont restés au Japon et n'ont jamais fait face à la justice américaine ». Les mandats d'arrêt les visant seraient toujours actifs. *Automotive News* ajoute que, fin 2018, les autorités américaines de la concurrence avaient, au fil des ans, poursuivi et condamné quelque 46 équipementiers et 32 de leurs dirigeants, en grande majorité japonais, pour des pratiques anticoncurrentielles, leur infligeant au total près de trois milliards de dollars d'amendes. Plus de 20 des dirigeants japonais mis en cause dans ces opérations frauduleuses ne se sont jamais présentés devant les juges américains et sont considérés comme des fugitifs.

Mais sans la moindre vergogne, l'appareil politico-judiciaire nippon demande l'extradition de Michael et Peter Taylor, coupables d'avoir aidé

Carlos Ghosn à échapper à ses griffes. Et les procureurs américains, dont les dossiers sont des copiés-collés des éléments transmis par Tokyo, se sont exécutés avec zèle et ont fait incarcérer les Taylor. Dans une troisième demande de libération sous caution de l'ancien Béret Vert et de son fils, en juillet 2020, qui sera rejetée comme les deux premières, leurs avocats ont cité le scandale Takata comme exemplaire de la manière unilatérale dont le Japon entend utiliser le traité d'extradition avec les États-Unis.

Le Japon officiel ne reculera devant aucun moyen pour laver ce qu'il considère comme une humiliation nationale infligée par la Grande Évasion de l'ancien patron de l'Alliance, dans la nuit du 29 au 30 décembre 2019. En poursuivant d'une vindicte procédurière inextinguible Carlos Ghosn lui-même, sa femme Carole et même ses enfants.

Vendetta au FMI ?

Fin juillet 2020, le représentant légal de Nissan au Liban, Sakher El Hachem, affirmait à *Arab News* que le Japon conditionnerait une aide du Fonds monétaire international à un Liban dévasté par la crise économique, sociale et sanitaire à un feu vert des autorités libanaises à l'extradition de Carlos Ghosn. L'avocat ayant prétendu n'avoir jamais tenu de tels propos, *Arab News* a publié l'enregistrement de l'entretien. « Le Japon est un des plus importants contributeurs au FMI... si le Japon oppose son veto, le FMI ne donnera pas d'argent au Liban, sauf s'il accepte de déporter Ghosn. »

Dans un entretien à la chaîne saoudienne *Al Arabya*, l'ambassadeur du Japon au Liban, Takeshi Okubo, lisant dans un arabe incompréhensible au commun des mortels des réponses dictées par Tokyo, a apporté une sorte de démenti diplomatique, sans répondre directement à la question. À la suite de cet incident, El Hachem est toujours l'avocat de Nissan au Liban.

En tout état de cause, si les négociations difficiles entre le gouvernement libanais et le FMI devaient aboutir un jour, le programme d'assistance serait soumis au vote du conseil d'administration du Fonds où il est douteux que Tokyo puisse faire prévaloir une conception aussi particulière de la conditionnalité. Les États-Unis, premier actionnaire du FMI où ils jouissent d'un droit de veto effectif, ne se sont pas privés dans le passé de faire prévaloir des motivations politiques dans certaines décisions de l'institution multilatérale. Mais jamais, sauf erreur, pour une vendetta *ad hominem*.

Bienvenue au Liban

« Bonjour M. Ghosn. Cela fait longtemps que l'on ne vous a pas vu. Bienvenue au Liban. » Il est six heures du matin, ce 30 décembre 2019, et le policier des frontières reconnaît sans peine l'un des patrons les plus célèbres de la planète, de retour au pays au terme de treize mois d'absence forcée. La nouvelle de l'évasion, qui va faire la une des journaux écrits, parlés et télévisés autour de la planète, n'est pas encore connue.

Depuis son arrestation le 19 novembre 2018, Carlos Ghosn est engagé dans le combat de sa vie, pour sa vie. En foulant le tarmac de l'aéroport international de Beyrouth, il sait qu'il vient de gagner une bataille décisive. Il a retrouvé la liberté. Et avec elle, la liberté de parole.

De l'opération d'exfiltration que la presse internationale baptisera aussitôt « la Grande Évasion », on connaît à peu près tous les aspects techniques. Par les premières révélations du *Wall Street Journal*, par les rapports des procureurs américains du Southern District de New York qui ont fait incarcérer les Taylor à la demande des autorités japonaises, par les fuites ciblées qui continuent à être planifiées dans le bureau du procureur de Tokyo. Sur les modalités de son évasion, le principal intéressé a décidé de garder le silence, afin de protéger ceux qui ont pris le risque de l'aider.

Lorsque la nouvelle de son arrivée à Beyrouth se répand, la réaction à Tokyo est violente. Dans le confort de leur salle de rédaction ou du bureau mis à leur disposition par leur *kisha club*, les rédacteurs et éditorialistes de la presse officielle se bousculent pour dénoncer la « lâcheté », la « couardise » du fugitif. En réalité, la prise de risque ne peut pas être plus élevée, la sanction d'un échec étant le retour dans une cellule de Kosuge pour vraisemblablement des années.

« J'étais parfaitement conscient de la possibilité d'un échec, confie Carlos Ghosn. Il y avait plusieurs passages critiques pendant lesquels l'opération pouvait échouer. J'ai décidé d'y aller parce que je vivais déjà un enfer. Depuis ma libération conditionnelle, les conditions matérielles étaient évidemment moins pénibles. Mais j'étais coupé de tout ce qui avait été ma vie jusqu'au 19 novembre 2018. Le statu quo n'était pas une option. Il y a une très bonne formule en anglais qui dit : "Quand vous êtes en enfer, continuez à marcher." »

Statu quo insupportable

« Le danger était en effet de tomber encore plus bas, mais cela m'importait peu puisque le statu quo était insupportable. Par contre, si l'opération réussissait, j'étais rendu à la vie. Par rapport au statu quo, il y avait un tel écart de perspective entre le succès et l'échec que le choix était clair. Au pire, à cette situation infernale s'ajouterait l'inconfort de la prison et encore moins d'espoir pour l'avenir. Mais de l'autre côté, le delta était infiniment plus grand : échapper à l'emprise des procureurs japonais, retrouver la liberté, ma famille, la possibilité enfin de me défendre publiquement. Même avec une faible probabilité de réussite, cela méritait d'être tenté.

« J'ai abordé cette situation comme je l'ai toujours fait dans ma vie professionnelle. À partir du moment où l'option est ouverte, la planification, l'organisation et la décision finale doivent intervenir très vite. C'était d'ailleurs une condition du succès. De même que la plus stricte confidentialité. Si j'avais pu évoquer l'hypothèse de la fuite avec Carole, ce qui au demeurant n'était pas possible puisque les échanges étaient interdits ou surveillés, est-ce qu'elle m'aurait encouragé ou dissuadé ? Je pense que la peur de perdre l'être aimé pour de longues années l'aurait sans doute empêchée de dire "oui". J'avais décidé de n'en parler à aucun de mes proches, parce que je savais qu'il n'y aurait pas d'assentiment. J'étais condamné à garder cette décision pour moi.

« En outre, il ne faut pas oublier que j'étais soumis à une surveillance constante, étroite et dont j'ignorais jusqu'où elle pouvait aller, puisque celle exercée par Nissan via l'officine bien nommée Japan Secret Services Inc. était parfaitement illégale. Est-ce que je pouvais repérer à coup sûr tous les suiveurs ? Y avait-il des écoutes à distance lorsque j'étais dans la rue, en plus de la surveillance de mon téléphone ? Je devais par conséquent restreindre les échanges au strict minimum, à savoir les personnes directement concernées par l'opération. Plus le nombre de personnes impliquées était important, plus le risque de fuite, et d'échec, était élevé. »

Contrairement à ce qui a été rapporté dans la presse, la mise en œuvre de l'exfiltration n'a pas demandé de longs mois de préparation, même si le Japon officiel a toutes les raisons, pour sauver la face, de laisser accréder l'idée d'une opération très coûteuse et d'une extrême complexité. Qui a vécu dans l'archipel sait fort bien que le haut degré de préparation, par exemple

aux événements naturels hostiles, laisse ce pays largement désarmé face à l'imprévu.

Un départ provoqué par les juges japonais

« C'est à partir du début du mois de décembre que les décisions et les mesures vont se succéder pour aboutir au déclenchement de l'opération le 29 décembre, reprend Carlos Ghosn. Ma décision a été prise quand fin novembre, pour la huitième fois, le juge en charge des libérations conditionnelles a refusé une rencontre avec mon épouse au moment des fêtes de Noël. Il n'y avait aucune justification procédurale. C'était du sadisme. Et en second lieu, lorsque l'autre juge, le président du tribunal, revenant sur sa décision antérieure sous la pression des procureurs, a annoncé que le procès concernant les seconds chefs d'accusation ne commencerait pas avant la fin du premier. J'ai compris que l'affaire allait durer au moins cinq ans, avant même toute condamnation éventuelle, et que je n'avais plus rien à faire au Japon. Ces deux juges m'ont poussé au départ. »

Début décembre, dans un entretien donné à l'édition japonaise du magazine *GQ*, Takafumi Horie, l'homme d'affaires trouble-fête que l'establishment nippon avait fait emprisonner à Kosuge, estime que Carlos Ghosn pourrait ne pas retrouver la liberté avant son 80^e anniversaire, dans une quinzaine d'années.

À la fin du mois de décembre, le Japon est entré dans la période de *shogatsu*, l'accueil de la nouvelle année. Si Noël n'est guère plus qu'une célébration commerciale, sauf pour la petite minorité chrétienne du pays, *shogatsu* compte les jours fériés les plus importants de l'année et le pays fonctionne au ralenti.

Ce 29 décembre, au sortir de la maison sans charme et peu meublée qu'il occupe à Azabunagasakicho, non loin de Roppongi, l'image de Carlos Ghosn sera saisie par une caméra automatique de surveillance. Pour la dernière fois.

« Pendant le trajet dans le Shinkansen, il y avait des dizaines de personnes

dans la voiture mais j'étais coiffé d'un bonnet, je portais un masque et des lunettes. Pour me reconnaître dans cet accoutrement, il fallait être très fort. »

Fol espoir

« J'ai commencé à croire au succès quand je me suis enfin retrouvé sur le tarmac de l'aéroport. Je sentais que l'air était différent et sans voir où j'étais, j'ai entendu le bruit des réacteurs de l'avion. Moi qui passais ma vie dans les aéroports, il y avait presque quatorze mois que je n'avais pas pris l'avion. Cela devait faire un demi-siècle que je n'étais pas resté si longtemps sans voler. Le bruit de l'avion, c'est le son de l'espérance. Et je suis saisi d'un espoir fou. Mais je n'étais pas encore tiré d'affaire. Nous avions franchi de nombreux obstacles mais il y avait encore des situations risquées à affronter. Le moment où j'ai eu le sentiment qu'un énorme poids tombait de mes épaules, c'est quand l'avion a atterri à Beyrouth. Je me suis dit : "Enfin. C'est gagné." »

À Harvard, le cas Carlos Ghosn est passé de l'école de commerce à la non moins prestigieuse faculté de droit. De la Harvard Business School qui avait consacré des études de cas à la renaissance de Nissan, à la Harvard Law School. Un professeur a demandé à ses élèves de se mettre dans la peau de Carlos Ghosn et de répondre à la question : « À sa place, quels auraient été vos motifs pour partir ? Quelles auraient été vos raisons de rester ? »

Carlos Ghosn s'est prêté lui-même à ce jeu. Dans la colonne « partir », 18 motifs, tous explicités en détail dans ce livre. Dans la colonne « rester », une seule vraie motivation : affronter le système judiciaire nippon dans le prétoire, devant témoins, sous le regard de la presse internationale. « Devant toute autre juridiction, il y aura toujours un doute. Tokyo est le seul endroit où nous pouvions faire éclater la vérité, sans contestation possible ; confondre les accusateurs et les délateurs, dénoncer les violations des principes élémentaires des droits de la défense comme du code de procédure japonais, exposer la soumission des juges aux diktats des procureurs. En résumé, faire de ce procès celui de la justice de l'otage, ce système inique, à la face du monde. C'est le procès auquel ont droit les nombreuses victimes japonaises de ce système. La difficulté était que, de l'avis même de mes avocats, les juges ne seraient pas neutres et la procédure allait durer au moins cinq ans, avec toutes les privations et vexations inhumaines allant de pair. »

Le procès de Greg Kelly, ou celui du Japon ?

Cet examen, le système judiciaire japonais va toutefois devoir le subir avec le jugement de Greg Kelly. Le juriste américain, libéré sous caution le 25 décembre 2018 après 37 jours de détention, aura attendu presque deux années pour répondre d'un chef d'accusation fabriqué. Dans des conditions très précaires, seul avec son épouse Dee, contrainte d'étudier le japonais pour conserver un visa de séjour. Visa qui serait révoqué si elle échouait à un seul test. Ils vivent reclus dans un petit appartement de Tokyo, oublié par l'administration Trump comme Carlos Ghosn a été lâché, *de facto*, par les autorités françaises.

Une lourde responsabilité pèse sur les épaules de son avocat, Yoichi Kitamura. Mais aussi sur les membres de la communauté judiciaire japonaise qui combattent la justice de l'otage et demandent que le système judiciaire nippon passe enfin de l'époque féodale à l'ère démocratique moderne.

Mais l'enjeu politique est tel désormais pour le Japon officiel et le Vieux Nissan que Greg Kelly et sa famille ont plus de motifs que jamais de redouter un déni de justice.

La justice nippone se refuse d'ailleurs toujours à dissocier les cas de Carlos Ghosn et Greg Kelly de celui de Nissan. Kelly se retrouvera donc dans la situation paradoxale d'être co-accusé de son ancien employeur qui a agi en complète collusion avec le bureau du procureur de Tokyo pour l'attirer dans un traquenard et le faire embastiller. Pour la personne morale Nissan, l'enjeu est mineur, et strictement financier puisque les procureurs ont décidé de ne pas inquiéter Hiroto Saikawa et les autres responsables japonais directement impliqués dans les « malversations » reprochées aux deux *gaijins*.

Lorsque la SEC américaine s'est invitée dans cette affaire en vertu des prérogatives d'extraterritorialité que s'arroke la justice des États-Unis, elle a d'ailleurs fixé une échelle des responsabilités. Carlos Ghosn et Greg Kelly, sans avoir à reconnaître la moindre culpabilité, ont accepté de payer des amendes d'un million et 100 000 dollars respectivement, afin de ne pas perdre des années et dépenser des fortunes dans un mauvais remake américain d'une procédure artificiellement transplantée depuis le Japon. Nissan a été condamné beaucoup plus lourdement, à une amende de 15 millions de dollars, mais c'est une goutte d'eau dans le lac des dépenses engagées pour « l'opération Carlos Ghosn » et plus encore dans l'océan des

pertes que le constructeur japonais accumule depuis 2019.

Cibler la famille

Les avocats de Carlos Ghosn, qui plaident auprès d'Interpol l'annulation de la « note rouge » l'empêchant de circuler librement hors du Liban, s'appuient sur trois principes de l'organisation de coopération policière censés protéger tout citoyen d'une poursuite abusive. Un, comme nous pensons l'avoir amplement démontré, l'opération judiciaire lancée contre Carlos Ghosn et Greg Kelly procède d'une motivation politique. Deux, la violation des droits de l'homme par le système judiciaire japonais saute aux yeux, sauf de ceux qui ne veulent pas voir. Trois, rien de ce qui est reproché à Carlos Ghosn ne justifiait cette mise en scène pénale et l'affaire relevait tout au plus de procédures internes de l'entreprise, de l'avis même du Premier ministre japonais Shinzo Abe.

Pour les architectes, les exécutants, les complices et les propagandistes de l'opération du 19 novembre 2018, il est essentiel que Carlos Ghosn se taise. Pendant les presque quatorze mois de détention au Japon, dans la cellule de Kosuge ou en résidence surveillée, ils avaient réussi à lui mettre un bâillon sur la bouche, par la détention ou l'intimidation. C'est impossible désormais mais cela ne les empêche pas d'essayer.

« Chaque fois que je m'exprime dans les médias, ils répliquent par un coup bas, en ciblant ma femme et mes enfants, constate Carlos Ghosn. Alors que la conférence de presse du 8 janvier 2020 à Beyrouth était annoncée, que les procureurs japonais ont eu le culot de qualifier de “communication unilatérale” alors qu'ils m'avaient réduit au silence pendant quatorze mois, ils ont lancé la veille un mandat d'arrêt international contre Carole. » Mandat d'arrêt justifié, selon eux, par un parjure, commis huit mois plus tôt, quand elle était revenue volontairement à Tokyo pour répondre, devant le juge, aux questions des procureurs, sans avoir été inquiétée à l'époque.

« De toute façon, les procureurs de l'équipe spéciale m'avaient prévenu : “Si vous n'avouez pas, nous étendrons nos recherches dans le monde entier. Faites-nous confiance, nous trouverons d'autres charges. Et nous impliquerons vos proches.” Ils ont exercé le chantage à la famille dès le départ. Cela faisait partie de leur stratégie. » C'est une pratique courante au Japon, où la « souffrance » et la « honte » éprouvées par la famille de

l'accusé sont des éléments de pression utilisés pour le convaincre d'en finir en passant aux aveux. Vychinski, sors de ce corps !

À noter que les enregistrements des interrogatoires de Carlos Ghosn par l'équipe spéciale du bureau du procureur de Tokyo sont en principe accessibles aux journalistes qui en font la demande. À la date de juillet 2020, aucune des demandes formulées n'avait obtenu de réponse positive.

Omerta

Dans cette guerre de communication à laquelle le Vieux Nissan et le bureau du procureur de Tokyo ont consacré des ressources considérables, il faut évidemment imposer l'omerta aux collaborateurs de Nissan et de Renault qui pourraient contredire la version officielle de l'affaire. Nous avons vu à quel niveau financier Hari Nada et ses séides valorisaient la collaboration de José Munoz à « l'enquête » incriminant Carlos Ghosn. À Yokohama comme à Billancourt, la plupart des collaborateurs purgés ou démissionnaires se sont vu imposer des engagements de confidentialité. En outre, les victimes de la chasse aux sorcières en sortent très éprouvées et soucieuses de tourner la page.

Mais avec le temps, la parole se libérera et les documents parleront. Y compris, par exemple, les 6 000 courriels que les juges japonais ont autorisé Nissan à soustraire à la procédure, en dépit des protestations des défenseurs de Carlos Ghosn. S'ils n'ont pas été détruits. Le 15 juin 2020, l'agence Bloomberg a publié une longue enquête appuyée sur des courriels adressés en 2018 par Hari Nada à ses collègues de la direction générale de Nissan. Au milieu de l'année, il presse Hitoshi Kawaguchi d'agir « pour neutraliser les initiatives (de Carlos Ghosn) avant qu'il ne soit trop tard ».

À la veille de l'arrestation du patron de l'Alliance, il insiste auprès de Saikawa pour que cette opération, qu'il a planifiée à la demande de l'équipe spéciale des procureurs, soit « appuyée par une campagne de presse suffisamment dure pour garantir la destruction de la réputation de CG ». La seule réponse du Vieux Nissan sera de qualifier ces courriels de faux. Comme cela sonne vrai, pourtant. Nous verrons ce que répondra Hari Nada devant les juges de Greg Kelly... si la question (et tant d'autres) lui est posée. À propos de son « ami » Greg Kelly, dont les procureurs préparent l'arrestation dès qu'il aura mis le pied sur le sol japonais, Nada écrit à Saikawa, peu avant le

19 novembre : « S'il ne vient pas, il ne reviendra jamais. Je programme un avion pour aller le chercher. »

Dans ce drame shakespearien, il reste évidemment des zones d'ombre à explorer, des intérêts à élucider, des relations personnelles à comprendre. Ainsi, comment Greg Kelly a-t-il pu maintenir sa confiance à Hari Nada alors qu'au siège de Nissan North America à Nashville, selon d'anciens cadres américains ayant témoigné récemment, « tout le monde se méfiait de Nada » ? L'un d'eux va jusqu'à dire : « Il avait une réputation de *backstabber* », celui qui vous poignarde dans le dos. Comment cette rumeur n'est-elle jamais parvenue aux oreilles de Greg Kelly, qui est entré chez Nissan à Nashville et y a travaillé pendant vingt ans ?

Jusqu'où ne pas aller trop loin

Livres, films, documentaires, séries télévisées, cette saga va donner lieu à une production éditoriale considérable dans les mois et les années qui viennent. Une chose est certaine, l'image du Japon n'en sortira pas grandie. Le projet de Global Motors, le rêve de Lee Iacocca, celui de Jürgen Schrempp, mené à bien par Carlos Ghosn, aurait mérité un épilogue bien différent. Les comploteurs du 19 novembre 2018 en ont décidé autrement et comme le Dr. Frankenstein, ils ont donné vie à une créature qui leur a échappé et a commencé à les détruire. C'est d'autant plus tragique que le sort de trois grandes entreprises industrielles et de 450 000 salariés est en jeu.

« Le problème avec le Japon officiel, c'est qu'ils ne savent pas s'arrêter. Ils ont du mal à comprendre jusqu'où ne pas aller trop loin », analyse Kenneth Courtis, fort de quarante années de familiarité avec le pays, son histoire et sa culture. « Après la bataille navale de Midway, en juin 1942, soit six mois après Pearl Harbor, la guerre du Pacifique était perdue pour le Japon. Trois ans et des millions de morts plus tard, Tokyo réduite en cendre, Hiroshima et Nagasaki atomisées, le gouvernement impérial se rendait enfin à l'évidence et l'Empereur appelait son peuple à “supporter l'insupportable”, la capitulation et l'occupation du pays. » L'Histoire, encore et toujours.

En guise de remerciements

C'est en juillet 2019, à Tokyo, que nous avons décidé, quinze ans après, de reconstituer l'équipe de *Citoyen du monde*, afin d'opposer notre vérité à la campagne de diffamation planétaire orchestrée contre Carlos Ghosn. Il était sous surveillance étroite et constante et ses visiteurs répertoriés lors des entretiens qui ont eu lieu en octobre 2019, dans les bureaux de ses avocats ou dans la maison de Azabu. La liste est courte de celles et ceux qui ont accepté de nous aider. Ils sont présents dans ces pages, parfois sous couvert de l'anonymat en raison du climat d'intimidation créé par le camp de l'accusation. Qu'ils en soient d'autant plus chaleureusement remerciés. Faut-il préciser que si Philippe Riès est mentionné occasionnellement à la troisième personne, c'est parce que les circonstances l'imposaient.

Ce livre ne clôture pas le débat ni le travail de vérité. Il va se poursuivre, notamment sur le site internet accessible ici : www.carlosghosn.info

DES MÊMES AUTEURS

CITOYEN DU MONDE, Grasset, 2003.

ISBN : 978-2-246-82418-3

Tous droits de traduction, de reproduction
et d'adaptation réservés pour tous pays.

© *Éditions Grasset & Fasquelle, 2020.*

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

TABLE

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Dédicace](#)

[Introduction](#)

[Chapitre un](#)

[Chapitre deux](#)

[Chapitre trois](#)

[Chapitre quatre](#)

[Chapitre cinq](#)

[Chapitre six](#)

[Chapitre sept](#)

[Chapitre huit](#)

[Chapitre neuf](#)

[Chapitre dix](#)

[Chapitre onze](#)

[Chapitre douze](#)

[Chapitre treize](#)

Épilogue (provisoire)

En guise de remerciements

Des mêmes auteurs

Copyright