

Quatre experts tirent les premières leçons de la chute de Carlos Ghosn en matière de gouvernance, de communication, de droit et de management

## Les répliques du séisme Renault-Nissan

### L'affaire Ghosn vue du Japon

Les motifs d'indignation et de débat public ne sont pas les mêmes au Japon et en France, observe Sébastien Lechevalier, chercheur, spécialiste de la société japonaise

Par SÉBASTIEN LECHEVALIER

Comme on peut aisément l'imaginer, l'arrestation de Carlos Ghosn a eu un immense retentissement au Japon, dans les médias, mais aussi plus généralement dans la société japonaise. D'autant plus que Carlos Ghosn était un chef d'entreprise très respecté, dont la contribution au redressement de Nissan puis à son renouveau témoignait du profond changement du modèle japonais, notamment de son internationalisation.

Il est possible de tirer quelques leçons du traitement de ce scandale au Japon, par comparaison avec celui des médias et commentateurs français.

Les conditions sévères de détention de Carlos Ghosn nourrissent en France les soupçons de complot et les accusations de xénophobie. Mais, au Japon, elles ne sont nullement exceptionnelles. A ce stade de la procédure, il n'existe pas, contrairement à la France, de quartiers VIP dans les prisons japonaises :

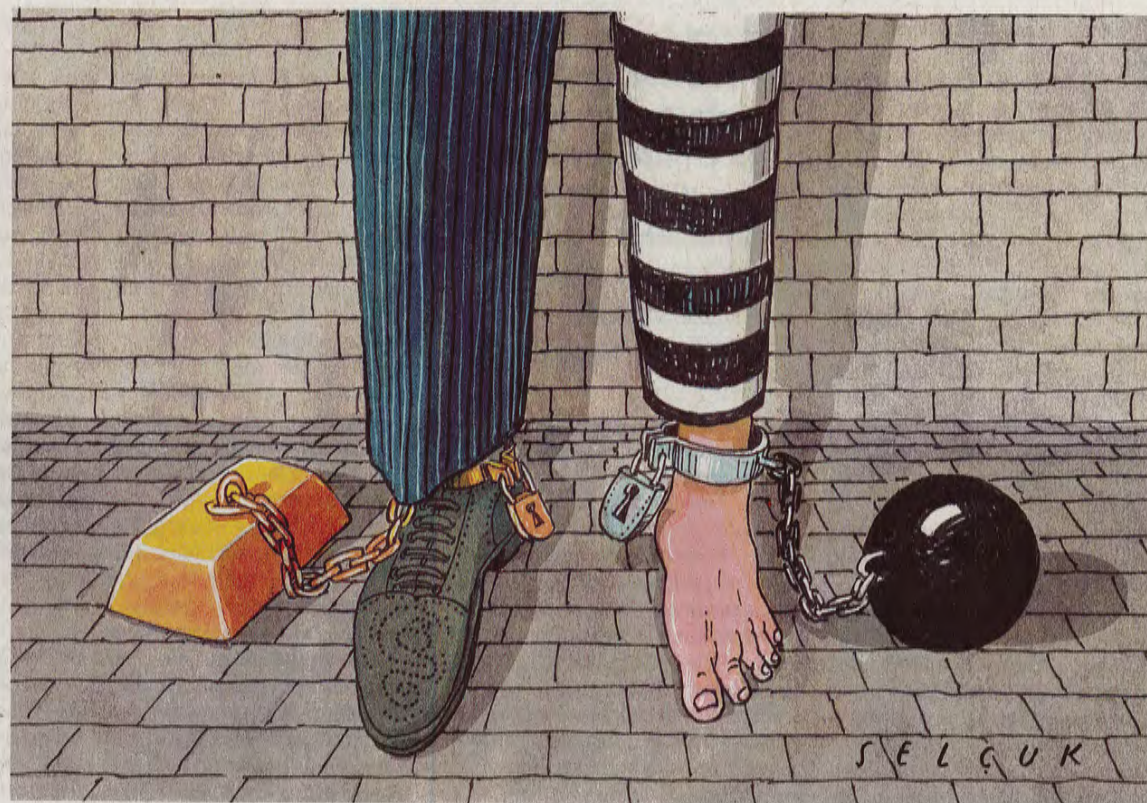
un chef d'entreprise – japonais ou étranger – ou un homme politique ne bénéficie d'aucune condition particulière. Les exemples sont nombreux de patrons japonais qui ont connu des conditions similaires, par exemple Takafumi Horie, ancien président de Live-door, un portail Internet très populaire, arrêté, incarcéré puis condamné en 2006 pour des manipulations boursières. Le procureur général qui a mené l'enquête à l'époque fait désormais partie de l'équipe d'avocats de la défense de Carlos Ghosn...

Si le principe de la présomption d'innocence existe dans les deux pays, son utilisation dans le débat public diffère. En effet, au Japon, l'arrestation vaut, aux yeux de l'opinion, presque condamnation, même si elle ne s'accompagne pas, comme aux Etats-Unis, d'une mise en scène humiliante. Ce qui est caractéristique de la justice japonaise – et ce qui est attendu par la population –, c'est sa rapidité et sa sévérité (la fraude fiscale et l'abus de bien social sont passibles d'une peine comprise entre quatre et dix ans de prison ferme).

#### PEU DE CRITIQUES DIRECTES

Quant au montant du salaire de Carlos Ghosn, les réactions sont sensiblement différentes de ce qu'on observe en France. Il y a en effet relativement peu de critiques directes à l'encontre des près de 7,5 millions d'euros versés en 2017 à M. Ghosn pour ses responsabilités chez Nissan et Mitsubishi (hors autres avantages légaux). Ce salaire est pourtant près de trois fois supérieur à celui du président de Toyota, Akio Toyoda (issu de la famille fondatrice et actionnaire historique de l'entreprise), et sans comparaison avec les salaires des dirigeants japonais d'autres entreprises bien plus grandes ou profitables que Nissan.

Cela peut paraître étonnant dans un pays marqué par l'extrême modération salariale depuis bientôt vingt ans. Mais il est accepté que les patrons étrangers, notamment ceux à qui on a fait appel pour redresser des entreprises nationa-



les mal en point, bénéficient de rémunérations sans commune mesure avec les normes domestiques : huit des dix patrons d'entreprises japonaises les mieux rémunérés étaient étrangers en 2016. De plus, les débats sur les inégalités dans l'Archipel, particulièrement vifs depuis une vingtaine d'années, ne sont pas centrés sur l'opposition entre le 1 % ou le 0,1 % et les autres, mais sur la paupérisation d'une partie des classes populaires. Il n'en est pas moins vrai que le niveau de rémunération d'un Carlos Ghosn était très mal accepté chez d'autres dirigeants japonais.

De même, les soupçons de fraude fiscale ne suscitent que des réactions prudentes et mesurées. C'est peu étonnant dans un pays où le niveau d'hostilité à l'impôt est élevé – comme en témoignent les débats récurrents sur l'élévation du taux de TVA – et où la fraude et l'évasion fiscales, pourtant bien documentées par des recherches académiques et par des enquêtes journalistiques comme les « Panama » et les « Paradise papers », ne font pas l'objet d'un véritable débat public ni même d'une

politique spécifique, en dehors des efforts quotidiens de l'administration fiscale japonaise. Contrairement à la France et à d'autres pays, peu de noms de personnalités suspectées ou coupables de fraude ont filtré au Japon, malgré le recours intensif aux paradis fiscaux de Singapour ou des îles du Pacifique. Cette question est perçue comme relevant de l'Etat, et non pas de la société en général.

#### CONCEPTION ORGANIQUE DE LA FIRME

Ce n'est pas du tout le cas des soupçons d'abus de bien social qui ont fait l'objet de révélations et de commentaires. En dehors du nombre considérable d'anecdotes croustillantes sur l'emploi par Nissan de membres de la famille Ghosn, les dépenses personnelles somptueuses, les investissements immobiliers ou l'utilisation des fonds de l'entreprise pour couvrir les pertes d'investissements privés, le débat est vif sur les limites de sa gouvernance. Même si, comme en France, le compromis social interne à l'entreprise a été bouleversé au bénéfice des actionnai-

res et des dirigeants et au détriment des salariés, la conception de la firme reste organique au Japon.

Il est dès lors très mal accepté que des dirigeants, quels que soient leurs mérites par ailleurs, utilisent ses fonds pour leur intérêt propre. Alors que la gouvernance était caractérisée jusqu'à la fin des années 1990 par l'importance des contrôles internes, de nombreuses entreprises, dont Nissan, ont décidé de se « moderniser » en adoptant un modèle plus proche des canons anglo-saxons. Le moins que l'on puisse dire est que ce modèle a failli. Il est probable qu'un modèle de gouvernance plus « toyotiste », malgré ses imperfections, soit remis au goût du jour. ■

**Sébastien Lechevalier**

est directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et président de la Fondation France-Japon

LE DÉBAT SE POURSUIT SUR  
LEMONDE.FR WWW.LEMONDE.FR/IDEES



« De Louis Renault à Carlos Ghosn, la tradition des « patrons absolus » et solitaires », par Didier

Toussaint, auteur de *Renault ou l'inconscient d'une entreprise* (L'Harmattan, 2004)

« Les multinationales font face à « la concurrence des juridictions nationales » »,

par Marie Danis et Benjamin van Gaver, avocats au cabinet August Debouzy