أثر القيادة الإبداعية في الإنقاذ المالي للشركات الصناعية – دراسة حالة كارلوس غصن مع شركة نيسان نموذجا

The impact of creative leadership on the financial rescue of industrial companies - a case study of Carlos Ghosn with Nissan as a model

حبيب البدوي[1]، محمد هاني[2*]

[1]الجامعة اللبنانية (لبنان)، habib.badawi@ul.edu.lb

[2] مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة (الجزائر)، m.hani@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/18 تاريخ القبول: 2023/07/06 تاريخ النشر: 2023/07/31

ملخص:

دخلت شركة نيسان اليابانية في دوامة نتائج سلبية، بحيث لم تحقق ربحية لمدة 08 سنوات متتالية، محققة خسائر بـ 20 مليار دولار، في حين بلغت ديونها 35مليار دولار، وهي أرقام خيالية جعلت الشركة أمام حتمية الافلاس كأمر واقع.

مع سنة 1999م، قامت شركة نيسان بالتحالف مع شركة رينو التي أرادت الاستحواذ عليها لتوسيع حصتها السوقية، حيث اشترت 33% من قيمة الشركة، مستهدفة الخبرة اليابانية في مجال تطوير الميزة التنافسية، وتنصيب السيد كارلوس غصن رئيسا تنفيذيا على رأس التحالف الجديد.

شكلت القيادة الابداعية لدى السيد كارلوس غصن محور إستراتيجيته القيادية الابداعية للخروج بالشركة إلى منطقة الربحية، واستعادة مكانتها في السوق، محدثا عدة تغييرات هيكلية في بنية الشركة، كما وصل به الأمر إلى إحداث خرق في الفلسفة الادارية اليابانية بتطبيقاته الادارية الجديد، التي أحدثت تحولا جذريا في الشركة التي استعادة عافيتها وربحيتها بعد ذلك بوقت قصير.

شكلت الممارسات القيادية لدى كارلوس غصن بوصلة قيادة الشركة نحو الربحية، إلا أنه مرحلة قيادة للشركة شابتها بعض التحفظات، ذكرتها تقارير المراجعة الداخلية والتدقيق الخارجي لأعمال الشركة، مشيرة إلى تجاوزات في الافصاح وعدم الشفافية، جعلت الشركة تدخل مع رئيسها التنفيذي في متاهات قضائية وقانونية، أثرت على الشركة من جديد..

كلمات مفتاحية: القيادة الادارية، شركة نيسان، كارلوس غصن، الافصاح والشفافية.

*المؤلف المرسل

Abstract:

The Japanese company Nissan entered into a spiral of negative results, as it did not achieve profitability for 08 consecutive years, achieving losses of 20 billion dollars, while its debts amounted to 35 billion dollars, which are imaginary numbers that made the company face the inevitability of bankruptcy as a fait accompli.

With the year 1999 AD, Nissan entered into an alliance with Renault, which it wanted to acquire to expand its market share, as it bought 33% of the company's value, targeting Japanese expertise in the field of developing competitive advantage, and appointing Mr. Carlos Ghosn as CEO at the head of the new alliance.

The creative leadership of Mr. Carlos Ghosn formed the axis of his creative leadership strategy to bring the company to the profitability zone and restore its position in the market, bringing about several structural changes in the structure of the company. The company regained its profitability shortly thereafter.

The leadership practices of Carlos Ghosn constituted the compass for leading the company towards profitability, but it was a stage of leadership for the company that was marred by some reservations, as mentioned in the reports of the internal audit and external audit of the company's business, referring to abuses in disclosure and lack of transparency, which made the company enter with its CEO in judicial and legal mazes, which affected Back in business.

***Keywords**: administrative leadership, Nissan, Carlos Ghosn, disclosure and transparency.*

مقدمة:

شركة نيسان[1]هي واحدة من أكبر شركات صناعة السيارات، ولها مكانتها وسمعتها في الأسواق المحلية والدولية منذ إنشائها العام 1932. في تسعينيات القرن الماضي، واجهت الشركة العديد من الصعوبات في البيئة الاقتصادية المتغيرة عالمياً، لتواجه أوقاتاً صعبة. كانت أهم المشاكل الرئيسية التي واجهتها إدارة الشركة هي خسارة حصتها في السوق على مدى عشر سنوات متوالية، وعدم تحقيق ربحية لمدة ثماني سنوات حتى بلغت ديونها 20 مليار دولار (ShihoTakezawa ،(2020 ، وسط انخفاض معنويات المديرين والموظفين والعمال، بخاصة لعدم قدرتهم على تطوير منتج متميز للنهوض من جديد(Ghosn, 2005) .

[1] **Nissan Motor Company**: شركة نيسان موتور المحدودة هي شركة يابانية لتصنيع السيارات ومقرها في نيشيكو، يوكوهاما، اليابان. تبيع الشركة سياراتها تحت علامات نيسان وإنفينيتي وداتسون. تتبع الشركة مجموعة Nissan Zaibatsu.

اجتمعت كبرى شركات صناعة السيارات في العالم لتشكيل تحالف رينو–نيسان–ميتسوبيشي، مع بيع أكثر من 10.76 مليون سيارة في عام 2018، تجاوز التحالف، الذي تأسس في عام 1999، جميع شركات صناعة السيارات الأخرى في جميع أنحاء العالم (Tajitsu, 2019) . وتشمل علاماتها التجارية لادا، داسيا، إنفينيتي، جبال الألب، وفينوسيا، بالإضافة إلى نيسان، ميتسوبيشي، ورينو (Renault–Nissan, 2018). يتم إنتاجها في 122 منشأة إنتاج حول العالم، حيث يعمل ما يقرب من 450،000 شخص (study, 2021)

التحالف هو تحالف استراتيجي بين شركة رينو الفرنسية وشركتين يابانيتين هما نيسان موتورز المحدودة وميتسوبيشي موتورز كوربوريشن. تجمع اتفاقية المشاركة المتبادلة غير الشائعة بين الشركات من العديد من المناطق الجغرافية والخلفيات الثقافية لتشكيل هذا التحالف.

1. مقاومة التغيير في شركة نيسان وأثره أداء الشركة.

في العام 1999، تحالفت نيسان مع صانع السيارات الفرنسي رينو الذي قام بتعيين الرجل الثاني في شركته، السيد كارلوس غصن[1] بمنصب الرئيس التنفيذي "لتحالف رينو — نيسان – ميتسوبيشي". والذي حال توليه هذا المنصب، أوضح للموظفين والعمال أنَّهم إذا لم يوافقوا على إجراء التغييرات الجذرية التي يقترحها، فإنَّ الشركة ستفلس وسيصبحون عاطلين عن العمل.

في عام 1999، بدأت رينو مناقشات لشراء شركة نيسان موتور المحدودة (نيسان)، الشركة اليابانية متعددة الجنسيات لصناعة السيارات، مقابل حوالي 5 مليارات دولار، كانت نيسان نفسها تواجه صعوبات مالية وكانت على وشك الإفلاس بسبب عبء ديونها البالغ 35 مليار دولار، وقوة العمل المتضخمة، وانخفاض مبيعات السيارات غير المرغوب فيها (Mistry, 2020). لم يكن الاستحواذ المحتمل يحظى بشعبية كبيرة لدرجة أن أحد المديرين التنفيذيين للسيارات اقترح أن رينو ستكون أفضل حالا "بأخذ 5 مليارات دولار، ووضعها على بارجة وإغراقها في وسط المحيط ".

---

[1] **Carlos Ghosn**: كارلوس غصن (1954) رجل أعمال لبناني المولد. كما يحمل غصن الجنسيتين الفرنسية واللبنانية. اعتباراً من كانون الثاني 2020، أصبح هارب مطلوب دولياً. شَغَل غصن منصب الرئيس التنفيذي لشركة Michelin North America، ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة Renault، ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة Nissan، ورئيس شركة Mitsubishi Motors. كان غصن أيضاً رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لتحالف رينو ونيسان وميتسوبيشي، وهي شراكة إستراتيجية بين مصنعي السيارات هؤلاء من خلال اتفاقية ملكية مشتركة معقدة. استحوذ المشروع على ما يقرب من 10 ٪ من إجمالي حصة السوق منذ عام 2010، واعتباراً من عام 2017، بدا واضحا أنَّه أكبر مجموعة سيارات في جميع أنحاء العالم.

وعلى الرغم من الوضع المالي، رأت رينو فرصة لزيادة حصتها في السوق العالمية واشترت 33٪ من نيسان، مما أدى في النهاية إلى زيادة حصتها إلى 43.4٪ (Automotive News Europe, 2022). ولزيادة الربحية في نيسان، استخدمت رينو نفس استراتيجية خفض التكاليف التي أثبتت فعاليتها في مؤسستها. ولتحقيق هذا الهدف، أرسلت رينو العقل المدبر وراء استراتيجيتها لخفض التكاليف إلى اليابان ليكون الرئيس التنفيذي للعمليات في نيسان.

بعد الاستحواذ، احتفظت كل شركة فردية بمجلس إدارتها الخاص، الذي أشرف على الأهداف والاستراتيجيات العامة للكيان الفردي. وكان للتحالف مجلس إدارة منفصل للإشراف على التعاون وإدارة الشركات داخل الشركات، بما في ذلك جميع المشتريات التي تقوم بها الشركات الفردية. وقد استمد نجاح التحالف من استخدام هذا التشكيل للحد من الازدواجية وتحسين الكفاءة. ويتألف مجلس إدارة التحالف من عدد متساو من الأعضاء من كل من رينو ونيسان. ومع ذلك، كان التحالف نفسه يهيمن عليه مديرو رينو، مما منحهم المزيد من السلطة في العمليات اليومية.

انضمت شركة ميتسوبيشي موتورز إلى التحالف في عام 2016 عندما اشترت نيسان حصة مسيطرة بنسبة 34٪ (Newsroom, 2018) . في ذلك الوقت، كانت ميتسوبيشي تتعافى من فضيحة الغش في الأميال الخاصة بها والتي تنطوي على المبالغة في بيانات الاقتصاد في استهلاك الوقود لبعض سياراتها الصغيرة في اليابان، وهي قضية كانت موجودة منذ 25 عاما.

2. الخلفية المهنية والقيادية لكارلوس غصن:

بدأ كارلوس غصن مسيرته المهنية في ميشلان كموظف بسيط قبل أن يتقدم بسرعة داخل الشركة (Millikin, 2004). وبعد سبع سنوات فقط من تخرجه، تم تعيين غصن رئيسا تنفيذيا للعمليات في عمليات ميشلان في أمريكا الجنوبية، وهو قسم كان يكافح ويبلغ عن خسائر ثابتة. من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة لخفض التكاليف، أكمل تحولا، حيث حقق القسم الربحية في غضون عامين. بعد نجاح هذا القسم، تمت ترقيته إلى الرئيس التنفيذي للعمليات ثم الرئيس التنفيذي لعمليات ميشلان في أمريكا الشمالية. وقد عمل بهذه الصفة لعدة سنوات قبل أن يغادر الشركة في عام 1996 لقبول منصب في رينو.

ونظرا لسمعته الممتازة في ميشلان، تم تعيين غصن نائبا للرئيس مسؤولا عن العديد من الإدارات في رينو، بما في ذلك المشتريات والبحوث المتقدمة والهندسة والتطوير وعمليات مجموعة نقل الحركة والتصنيع. كما تم تعيينه مسؤولا عن قسم أمريكا الجنوبية في الشركة. في هذا المنصب أصبح معروفا باستراتيجيته الشهيرة لخفض التكاليف. وبحلول عام 1998، بعد عامين من انضمامه إلى الشركة، قادت استراتيجيته لخفض التكاليف رينو إلى الربحية مع إنتاج عدد قياسي من السيارات.

عندما قررت رينو أنها تريد شراء نيسان وإعادتها إلى الربحية، كان لديها بالفعل نجمها الخارق، كارلوس غصن. وقد تعززت الآن سمعة غصن في انتعاش الأعمال، وبعد الاستحواذ، تم تعيينه مديرا تنفيذيا لشركة نيسان. وبصفته الرئيس التنفيذي للعمليات، اقترح غصن ما أطلق عليه "خطة إحياء نيسان"(Editorial, 1999) ، وهي خطة تركز على إلغاء الوظائف، وإغلاق المصانع غير الفعالة، وخفض الموردين، ووقف وحدات الأعمال غير المربحة، بما في ذلك برنامج الفضاء، والاستثمار في التصميم.

وبموجب هذه الخطة، وعد غصن بإعادة نيسان إلى الربحية خلال العام الأول، وهو هدف تم تحقيقه بأرباح بعد خصم الضرائب بلغت 2 مليار دولار(Inoue, 2005). وسرعان ما حولت خطة الإحياء نيسان إلى واحدة من أكثر شركات تصنيع السيارات كفاءة في العالم مع قيمة سوقية تضاعفت خمس مرات وهوامش التشغيل التي زادت عشرة أضعاف. وبسبب هذا النجاح، تمت ترقية غصن إلى منصب الرئيس التنفيذي لشركة نيسان في عام 2001 ووضع أهدافا جديدة للشركة شملت أن تصبح أكبر شركة مصنعة للسيارات في العالم.

3. الإستراتيجية القيادية لدى كارلوس غصن:

ارتكزت استراتيجية كارلوس غصن "الأداء والإنتاجية"، حيث كان هناك عنصران أساسيان في الخطة، هما تحفيز الموظفين والعمال من خلال وضع رؤية واضحة للشركة مع تطوير نظام تقييم عادل للترقيات ومكافآت الأجور.

وبعد زيادة مبيعات نيسان وهوامش أرباحها بشكل مستمر، تم تعيين غصن رئيسا تنفيذيا ورئيسا لشركة رينو، بعد عدة سنوات من تعيينه الأولي في نيسان. واستمر الحصول على مكافأة غصن على أدائه المتميز ومساهمته في التحالف. انتخب رئيسا لمجلس إدارة نيسان في عام 2002 ورئيس مجلس إدارة رينو في عام 2005. كما تم تعيين غصن رئيسا تنفيذيا لشركة ميتسوبيشي في وقت استحواذها عليها عام 2016. وأصبح غصن الشخص الأول والوحيد الذي يدير شركتين في وقت واحد في قائمة فورتشن جلوبال 500. كان هذا "نوع الرئيس التنفيذي الذي، حتى لو لم تكن تعرف كيفية نطق اسمه (القوافي مع الهاتف)، فستعرف منتجاته (Amy Chozick, 2018)".

وتحت قيادة غصن، واصل التحالف زيادة المبيعات، وبحلول عام 2018 أعلن عن بيع 10.76 مليون سيارة في جميع أنحاء العالم، وهو أفضل أداء له على الإطلاق. كما شارك غصن في نجاح التحالف وجمع ثروة صافية قدرها 120 مليون دولار خلال هذه الفترة. ولفت تعويضه انتباه القادة السياسيين لدرجة أنه في عام 2015، انتقد وزير المالية الفرنسي غصن، واصفا راتبه البالغ 8 ملايين دولار في رينو بأنه مفرط. كما أثار

مساهمو رينو مخاوف بشأن راتب غصن، معتقدين أن الراتب الذي يزيد عن 240 ضعف الحد الأدنى لأجور الموظفين أمر مفرط.

كما أصبح غصن من المشاهير في اليابان، وهو إنجاز نادر بالنسبة لأجنبي. كان محتشدا بالمصورين، ويعشقه المعجبون الذين يسعون للحصول على توقيعه، ويستشيره رجال الأعمال اليابانيون حول إحساسه بالموضة، وخاصة نظاراته الشمسية المستطيلة وبدلاته المخصصة. في عام 2004، حصل على ميدالية الشريط الأزرق من قبل الإمبراطور لمساهماته الاستثنائية، وهو أول قائد أعمال أجنبي يحصل على مثل هذا الشرف. ومع ذلك، واجه أيضا معارضة من بعض أعضاء صنع السياسات ومجتمع الأعمال. إن "فكرة جلب شخص خارجي لرأسمالية السوق الحرة إلى ثقافة الشركات شبه الاشتراكية في اليابان قد ضربت الجراح التاريخية".

4. الحلول القيادية الابداعية لدى كارلوس غصن في التغيير في الشركة.

وكجزءٍ من خطة الإحياء، تمَّ تجاهل نظام الأقدمية، حيث أكد غصن أنَّ هذا النظام غير منطقي وغير منتج ويجب القضاء عليه. في النظام الجديد، استندت الأجور والترقية إلى الجدارة والكفاءة فقط. ولقد تمَّ وضع نظام الحوافز طبقاً لمؤشرات واضحة تبرز الأهداف المرجوة للموظفين والعمال في بداية كل عام. حاول نظام الحوافز هذا الحد من التقييم الذاتي لمساهمة الموظف، كما تمَّ ربط جزء من الراتب الشهري بأداء الشركة ككل. والأهم في هذه المقاربة، أنه لم يعد العمر الوظيفي والأقدمية من العوامل المحددة والجذرية، إنما يتمَّ أخذها في عين الاعتبار بعد تقييم أداء الفرد وكفاءته، كمؤشر إضافي للتقييم.

فاوض غصن حول فكرة التوظيف مدى الحياة التي تشبث بها الإداريون اليابانيون، فأكد أنَّ الشركة بحاجة إلى إظهار الولاء لموظفيها من أجل الحصول على ولائهم بالمقابل. الطرح الذي قدمه غصن يرتكز على أنَّ الشركات التي تتمتع بمستويات عالية من الأداء فقط وتحقق فائض من الربحية، هي التي يمكنها ضمان التوظيف مدى الحياة، وبالتالي، كان نموذج سامي يجب العمل للوصول إليه في التحالف الفرنسي – الياباني.

وفي التطبيق العملي لهذه المقاربة النظرية، تمَّ بذل كل جهد ممكن لحماية الأمن الوظيفي للموظفين والعمال. وحين تقرر إغلاق بعض الوحدات الصناعية، تمَّ ترتيب عمليات نقل العمال إلى وحدات أخرى، كما تمَّ ضمان وظائف للراغبين في ترك الشركة عبر تقديم المساعدة في العثور على وظائف جديدة في شركات صديقة.

5. الإجراءات الاحترازية والوقائية لمقاومة التغيير.

عندما تمَّ الإعلان عن خطة الإحياء دارت مساجلات أخرى لكسب تعاون نقابة العمال في الشركة. بعد مناقشاتٍ حادة مع الاتحاد العام، وافقت رئاسة النقابة على هذه التغييرات بعد قبول شرط السعي لتأمين الوظائف ومطالب زيادة الأجور وحماية التعويضات.

في اليابان، ليس من غير المألوف أن يكون لدينا هيكل إداري قوي، ولكنه لا يواجه سوى القليل من الرقابة. على سبيل المثال، في معظم البلدان الصناعية المتقدمة، تتطلب الرقابة الحكومية أن تكون لجنة التدقيق في شركة عامة مستقلة عن الإدارة. في اليابان، هذا غير مطلوب. خلال فترة ولاية غصن، لم يكن لدى نيسان لجنة تدقيق مستقلة في مجلس الإدارة، وتم اختيار المدقق الخارجي مباشرة من قبل رئيس مجلس الإدارة. لجنة أخرى مطلوبة في معظم البلدان المتقدمة، ولكن ليس في اليابان هي لجنة التعويضات التي تقرر أجور كبار المسؤولين التنفيذيين (Pozen, 2018)

في اليابان، من الشائع أن يكون لأصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركات، مثل الموردين، منصب في مجلس الإدارة، وكان هذا هو الحال أيضا مع نيسان. ونظرا للعلاقة الوثيقة التي طورها غصن مع موردي نيسان، كان أعضاء مجلس الإدارة هؤلاء أكثر ولاء للرئيس التنفيذي من الشركة، خاصة وأنه تم اختيارهم بعناية. بحلول عام 2018، كان ثلاثة فقط من أعضاء مجلس الإدارة التسعة "مستقلين حقا".

6. النتائج الاقتصادية الايجابية للشركة تحت قيادة كارلوس غصن

وبدءا من عام 2008، بدأت الشقوق تظهر في العلاقة بين غصن والتحالف، حيث اتهمت الشركات رئيسها التنفيذي بارتكاب مخالفات. وفيما يلي مناقشة لكل حدث.

وقبل الأزمة المالية العالمية في عام2008 (Comiskey, 2009) ، كان من السهل تحقيق معدل معقول من العائد على الاستثمارات، خاصة وأن الاقتصاد العالمي كان يؤدي مستويات تاريخية. على سبيل المثال، من أوائل عام 2003 حتى منتصف عام 2007، نما مؤشر ستاندرد آند بورز 500 بنسبة 70٪ تقريبا.

واغتناما الفرصة لتزويد المديرين التنفيذيين بتعويضات إضافية، أقنع غصن مجلس إدارة نيسان بإنشاء صندوق لتقديم تعويضات إضافية لموظفيها التنفيذيين. استثمر الصندوق في العقود الآجلة للعملات الأجنبية، وهو استثمار محفوف بالمخاطر إلى حد ما.

وأكد غصن للمجلس أن الصندوق مضمون بعدم تسجيل أي خسائر. ومع ذلك، في ظل السيناريو غير المحتمل لحدوث الخسائر، فإن غصن سيتكبدها شخصيا. وستدفع الأرباح المتأتية من الاستثمار إلى الموظفين التنفيذيين، بمن فيهم هو نفسه. كانت هذه طريقة بسيطة للشركة لتعويض مديريها التنفيذيين دون الحاجة إلى مواجهة أخطار الخسارة في الاستثمار.

لم تكن الأزمة المالية في عام 2008 مواتية للصندوق، وتكبدت خسائر بملايين الدولارات. ووفقا لاتفاق التمويل، سيغطي غصن شخصيا أي خسارة يتكبدها الصندوق. ومع ذلك، اتهمته الشركة باستخدام

أموال الشركات لدفع أموال لرجل أعمال سعودي لتوفير ضمانات لخسائر استثمارات غصن والصندوق. ورد غصن بأن نيسان تدفع مقابل الخدمات الحيوية التي تعود بالنفع الكبير على المنظمة.

بدءا من عام 2011 واستمر لعدة سنوات، بدأ غصن في إرسال المدفوعات إلى شريك تجاري في عمان (Chang-Ran Kim, 2019) . كما كان لهذا الشريك التجاري علاقات وثيقة مع مصالح غصن التجارية الخاصة في الشرق الأوسط، بما في ذلك شركة حسن النية للاستثمار القابضة ش.م.ل، وهي شركة خاصة محدودة تأسست في بيروت، لبنان. كان لدى الشريك علاقة تجارية مستمرة مع نيسان وكان يساعد الشركة في جهودها للضغط في الشرق الأوسط. وعلى هذا النحو، كان الشريك يدفع له عدة مرات لتغطية نفقات التسويق المتصلة بجهود الضغط هذه.

في الوقت الذي بدا فيه كارلوس غصن أنه يستهدف فلسفة الإدارة اليابانية التقليدية بمقاربته المعلومة، بلغ راتبه 7.2 ملايين يورو، موزعاً بين 1.23 مليون يورو كرواتب شهرية و1.78 مليون أرباحاً متغيرة و4.18 ملايين مكافآت نقدية وأسهماً. وغصن بحكم وظيفته المزدوجة كرئيس تنفيذي لكل من "رينو ونيسان" كان يحصل على 8 ملايين يورو سنوياً، من شركة "نيسان"، ليصبح مجمل مدخوله السنوي 15.2 مليون يورو.

وأشارت مراجعة داخلية للشركة لهذه العلاقة إلى أن بعض المدفوعات التي تمت كانت غير لائقة وأن الأموال تم تحويلها إلى غصن أو مصالحه التجارية. وأشارت كل من رينو ونيسان إلى أنه على الرغم من أن المدفوعات وصفت بأنها نفقات تسويقية، كما هو معتاد، إلا أن غصن أذن ببعض المعاملات بدلا من المدير الإقليمي كما هو مطلوب بموجب سياسة الشركة. وتزعم الشركتان أن غصن حول الأموال إلى شريك تجاري، الذي قام بعد ذلك بتحويلها إلى شركة حسن النية للاستثمارات ليستخدمها غصن وفقا لتقديره. وستستمر هذه المدفوعات حتى عام 2018 ويبلغ مجموعها حوالي 30 مليون دولار (Triballeau, 2019) ويزعم أن بعض الأموال استخدمت لتمويل يخت اشتراه غصن لزوجته.

في عامي 2017 و2018، قامت شركة تابعة لنيسان بمدفوعات بلغ مجموعها 14.7 مليون دولار إلى وكيل مبيعات خارجي. ثم قام وكيل المبيعات هذا بتحويل 5 ملايين دولار من هذه المدفوعات إلى شركة استثمار خاصة يسيطر عليها غصن. وتشهد نيسان بأن المدفوعات تمت فقط لغصن الذي ادعى أنها كانت مرتبطة بالكامل بالأعمال.

7. إشكالية الإفصاح والشفافية وتأثيرها على مسار قيادة كارلوس غصن للتحالف وبداية الأزمة.

تتهم كل من نيسان ورينو غصن باستخدام أصول الشركة للاستخدام الشخصي. ويشمل ذلك استخدام عائلة غصن لطائرات الشركة، وفرض رسوم على الشركة لقضاء العطلات الشخصية، وشراء العديد من المنازل. ويزعم كلا الكيانين أن غصن استخدم كيانا مؤسسيا هولنديا كان يقوده، رينو نيسان بي في، لتمويل

مزايا إضافية لنفسه، بما في ذلك الحصول على العديد من المنازل بأموال نيسان. تشمل المنازل شقة مساحتها 5400 قدم مربع في الدائرة 16 الأنيقة في باريس. شقة في ريو تم شراؤها في عام 2011 مقابل 6 ملايين دولار؛ وقصر بلون سمك السلمون في شارع تصطف على جانبيه الأشجار في بيروت تم شراؤه في عام 2012 مقابل 8.75 مليون دولار بالإضافة إلى 6 ملايين دولار إضافية في أعمال التجديد والمفروشات (Bloomberg, 2018)

أحد العناصر التي أثارت جدلا خاصا بها هو حفل الزفاف الثاني المشترك وحفل عيد ميلاد زوجته الجديدة ال 50 الذي أقيم في قصر فرساي بدى فيه بذخ الطعام الباهظ. "شمل حدث ربطة العنق السوداء مع 120 ضيفا ممثلات يرتدين ملابس قديمة وشعر مستعار مسحوق يرحب بالسيد غصن وزوجته الثانية كارول. تم الاعتناء بقاعة الاستقبال من قبل النوادل ذوي الملابس البيضاء وتميزت بأطباق ذهبية متدرجة مليئة بالماكارون وكعكة زفاف شاهقة على شكل هرم.

وعادة ما تبلغ قيمة تكلفة استئجار القصر ومرافقه حوالي 55000 دولار؛ ومع ذلك، لم يدفع غصن أي شيء. وقبل حفل الزفاف، تبرعت رينو بنحو 2.5 مليون دولار لقصر فرساي بموجب اتفاقية رعاية. في المقابل، حصلت رينو على الحق في استئجار القصر مجانا، إذا كانت قيمة الإيجار أقل من 25٪ من التبرع و "لسداد" 50،000 يورو من تأجير حفل زفاف فرساي. ومع ذلك، ينطبق الإيجار على أحداث الشركات فقط وليس للاستخدامات الشخصية، مثل حفل الزفاف. ويزعم أن رينو أبلغت السلطات القضائية الفرنسية بالأمر على الرغم من أن تحقيقها الداخلي برأ غصن من أي مخالفات.

كما أثارت نفقات أخرى مخاوف داخل التحالف. على سبيل المثال، أنفقت نيسان 200 مليون دولار لتكون راعيا لأولمبياد ريو 2016، مع تألق غصن في تتابع الشعلة الأولمبية. وبعد عام، في عام 2017، دفع لفنان لبناني وصديق لبناني 888 ألف دولار لإنشاء تمثال لمدخل مقر نيسان في يوكوهاما (Maxfield, 2017)

8. نتائج تقارير المراجعة الداخلية والتدقيق الخارجي للشركة:

في اليابان، عمل أصحاب الرواتب في الشركة بشعور من الفخر المجتمعي لا يقل أهمية عن الراتب. في عام 2008، بدأ القانون الياباني يطالب الشركات بالكشف عن أجور المديرين في تقاريرها السنوية. وصوت مساهمو نيسان على وضع حد أقصى سنوي يبلغ نحو 27 مليون دولار لتعويضات جميع أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين. واختلف غصن مع الاقتراح وأوضح للجمهور أنه كان يتقاضى أجرا أقل بكثير لأنه حقق أرباحا أقل بكثير من نظرائه في شركات صناعة السيارات العالمية الأخرى. وحصل غصن على 9 ملايين دولار كتعويض غير قانوني.

الصدام بدأ عندما اتهم القضاء الياباني رجل الأعمال (اللبناني المولد – البرازيلي النشأة – الفرنسي الجنسية) كارلوس غصن بأنه أخفى عن مصلحة الضرائب مدخوله كرئيس مجلس إدارة نيسان (Schneide, 2020) بما قيمته 5 مليارات ين ياباني بين العامين 2011 و2015. أضف إلى ذلك، يتّهم المدعي العام الياباني غصن بعدم التصريح عن أرباح على أسهم شركة نيسان بما يوازي 34 مليون دولار أميركي. كما زُعم بأن شقيقته تتلقّى 100 ألف دولار سَنَوِيًّا منذ العام 2002 لقاء عمل وهمي كمستشارة (Rochabrun, 2018)

في أكتوبر 2018، أفاد أحد المبلغين عن المخالفات داخل نيسان أن لديه أدلة على أن غصن كان يأمر أحد كبار المساعدين وعضو مجلس الإدارة (رئيس الموارد البشرية) ومجموعة صغيرة من المقربين بإنشاء مجموعتين من الرواتب بشكل فعال لتعويضه.

وأكد التحقيق الداخلي الناتج عن ذلك أن نيسان لم تبلغ عن دخل غصن في إيداعات الأوراق المالية من عام 2009 إلى عام 2017. ووجد التحقيق أيضا أن غصن ومساعده وضعا خططا لدفع 124 مليون دولار أخرى لغصن نقدا وحوافز مالية أخرى، بعضها كتعويض عن دور استشاري مستقبلي مع نيسان.

أثبتت المراجعة الداخلية لعام 2018 من قبل نيسان أنها بداية نهاية فترة ولاية غصن كرئيس تنفيذي. واتهمت الشركة غصن وكبار مساعديه بسوء القيادة، بما في ذلك ارتكاب مخالفات مالية، وأبلغت السلطات عنها. وفي نوفمبر 2018، حاصر المدعون اليابانيون طائرة غصن بعد وصولها إلى طوكيو قادما من بيروت واعتقلوه بزعم أنه احتجز لسنوات ملايين الدولارات من الدخل من الملفات المالية لشركة نيسان. وبعد اعتقاله، قامت نيسان على الفور بعزل غصن من منصب رئيس مجلس الإدارة(Editors, 2019) ، وتم عزله من مجلس الإدارة بتصويت المساهمين. وأفرج عنه بكفالة في آذار 2019 وأعيد اعتقاله في الأسبوع نفسه.

ويتهمه المدعون اليابانيون بعدم الإبلاغ عما يقرب من 45 مليون دولار من الدخل من عام 2011 إلى عام 2015، و36 مليون دولار إضافية من عام 2016 إلى عام 2018. وخوفا من أن يتجنب الرئيس التنفيذي السابق مواجهة متهميه ويغادر البلاد، طلب منه التخلي عن جواز سفره للسلطات اليابانية. وقد قبع الآن في زنزانة سجن يابانية مساحتها 16 × 10 أقدام مع حصيرة من حصير التاتامي، ومرحاض في زاوية، والأضواء مضاءة دائما، في انتظار المحاكمة على الأفعال السيئة المزعومة مع اتصال محدود مع العالم الخارجي. في حين أنه يستطيع الوصول إلى مجموعة محدودة من الكتب، فقد حرم من عناصر أخرى، بما في ذلك الصور العائلية، والقلم والورقة، وخيط تنظيف الأسنان، وجهاز iPodNano المحمل بالموسيقى من قبل فنانه المفضل. كما لا يسمح له بالتحدث مع عائلته ولا يمكنه التواصل فقط مع الدبلوماسيين ومحاميه اليابانيين. وفي حال

إدانته، قد يواجه غصن عقوبة السجن لمدة تصل إلى 10 سنوات وغرامة تصل إلى 10 ملايين ين ياباني (حوالي 93 ألف دولار).

وفي يناير 2019، قطع غصن علاقته مع رينو، واستقال من منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. وفي منتصف عام 2019، وبعد قضاء 108 أيام في السجن، أطلق سراح غصن بكفالة قدرها 13 مليون دولار، وكجزء من الاتفاق، منع من مغادرة اليابان(SUGIURA, 2019) . وأدلى ببيان أشار فيه إلى أنه "بريء وملتزم تماما بالدفاع عن نفسه بقوة في محاكمة عادلة ضد هذه الاتهامات التي لا أساس لها من الصحة والتي لا أساس لها من الصحة".

في أيلول 2019، توصل غصن إلى تسوية مع لجنة الأوراق المالية والبورصات بشأن الإقرارات المالية الكاذبة المزعومة، ودفع غرامة مدنية بقيمة مليون دولار ووافق على حظر لمدة 10 سنوات من العمل كضابط أو مدير لشركة عامة. وكانت هيئة الأوراق المالية والبورصات قد اتهمت غصن وآخرين بإخفاء أكثر من 140 مليون دولار من التعويضات واستحقاقات التقاعد.

في 30 ديسمبر 2019، تم تصوير غصن في لبنان بعد هروبه على ما يبدو من اليابان. ولا تزال قدرته على مغادرة اليابان تحت المراقبة الدقيقة وبدون جواز سفر غير معروفة. ومع ذلك، كانت التكهنات تشير إلى أن غصن هرب في صندوق مصمم للآلات الموسيقية على متن طائرة خاصة. في 2 كانون الثاني 2020، أصدر الإنتربول مذكرة توقيف دولية بحق غصن، لكن لبنان التزم الصمت بشأن ما إذا كان سيتعاون مع الطلب.

وفي الوقت نفسه، في لبنان، دافع غصن بقوة عن سلوكه أثناء وجوده على رأس نيسان ورينو. وبدلا من ذلك، اتهم بعض موظفي نيسان بتنظيم انقلاب ضده لمنع أي اندماج آخر مع رينو.

أنا الآن في لبنان ولن أكون رهينة بعد الآن لنظام قضائي ياباني مزور حيث يفترض الذنب، والتمييز متفشي، وتنكر حقوق الإنسان الأساسية، في تجاهل صارخ لالتزامات اليابان القانونية بموجب القانون الدولي والمعاهدات التي تلتزم بها. لم أفلت من العدالة – لقد نجوت من الظلم والاضطهاد السياسي. يمكنني الآن أخيرا التواصل بحرية مع وسائل الإعلام وأتطلع إلى البدء في الأسبوع المقبل.

رحلة هروب غصن من اليابان إلى لبنان، بدأت ببساطة بخروجه من المنزل الذي كان يقيم فيه تحت المراقبة لمدة 24 ساعة، كجزء من شروط الإفراج عنه بكفالة. بعد قضاء ليلة في أحد الفنادق القريبة من مطار كانساي، غادر غصن "مع مرافقين" متوجهاً إلى المطار لحجز طائرة خاصة، فيما تم إخفاؤه في صندوق كبير لمعدات الحفلات الموسيقية (Nick Kostov, 2020) . وبمجرد وصوله إلى تركيا، استقل غصن رحلة جوية خاصة أخرى متجهة إلى بيروت. وكان وصول غصن إلى مطار رفيق الحريري الدولي حسب السلطات اللبنانية

بجواز سفره الفرنسي وبطاقة هويته اللبنانية، فيما نفت السلطات الفرنسية حينها استخدامه الوثائق الفرنسية لدخول لبنان.

طريقة تهريب غصن، مسألة خطرة جداً، خاصة على صعيد العلاقات الدولية، ولا يمكن لتهريبه أن يكون قد حصل دون تدخل جهات دولية وأجهزة وشركات أمنية قوية وفاعلة (Financial Times, 2020) إن وراء تنفيذ العملية شركة خاصة "شبه عسكرية" عالمية وذات خبرات كبيرة، وقادرة على تغطية بعض أعمالها في أكثر من مكان في العالم.

بداية التحرك الدبلوماسي الياباني على الأرض اللبنانية كان عندما التقى رئيس الجمهورية اللبنانية في قصر بعبدا، سفير اليابان تاكيشي أوكوبو يرافقه وفد من السفارة (Japanese ambassador to Lebanon, 2020). بعد اللقاء، أشار السفير الياباني إلى أنّ "البحث تناول العلاقات الثنائية التاريخية وأواصر الصداقة المتينة بين البلدين في شتى المجالات. وأثرنا خلال اللقاء موضوع السيّد كارلوس غصن وأبدينا وجهة نظرنا حياله، وقلنا إنّ اليابان حكومة وشعباً تشعر بالقلق الشديد حيال قضية كارلوس غصن، لا سيّما لجهة طريقة خروجه من اليابان ودخوله لبنان. وطلبت من فخامة الرئيس المزيد من التعاون في هذا الخصوص تفادياً لتداعيات سلبية على علاقاتنا الودية، لا سيّما وأنّني أبذل جهوداً مكثّفة للمحافظة على العلاقات بين الشعبين والدولتين". هذه المقاربة الودية اليابانية لم تلق آذاناً صاغية في دوائر الحكم اللبنانية.

ليتكرر الموقف الرسمي اللبناني عبر الرئيس مجدداً، عندما أبلغ نائب وزير الدولة للعدل في اليابان يوشي هيرويوكي عند استقباله في قصر بعبدا(Newsdesk, 2020) ، أن لبنان يحرص على أفضل العلاقات مع اليابان ويتفاعل إيجابيا في دعم ترشيح رعايا يابانيين في منتديات ومجالس دولية، لافتا إلى أن القضاء اللبناني سيادي واختصاصه مطلق على الرعايا اللبنانيين والمقيمين على الأراضي اللبنانية، دون أن يعني ذلك حصرية الملاحقة، مما أثار الشك بتغطية لبنانية لهروب غصن، وتأمين ملاذ آمن له.

بالمقابل، وفي أول موقف رسمي يصدر عن طوكيو، نددت السلطات اليابانية بفرار كارلوس غصن إلى لبنان، معتبرةً أنه "غير مبرّر وجريمة"، ورفضت اتهاماته للقضاء الياباني بأنه "منحاز" وينتهك حقوق الإنسان (MITSURU OBE, 2018). وصرّحت وزيرة العدل اليابانية ماساكو موري في بيان أنّ "النظام القضائي الجنائي في بلادنا يمتلك إجراءات مناسبة لإثبات الحقيقة في القضايا، وهو يُدار بشكل صحيح، مع ضمان حقوق الإنسان الأساسية"، معتبرةً أن "فرار متّهمٍ أُطلِق سراحه مقابل كفالة، غير مبرّر". كما أشارت إلى أن السلطات اليابانية ليس لديها اي دليل على خروج غصن من أراضيها، لذلك يُشتبه في أنه استخدم "وسائل غير قانونية" لمغادرة البلاد. واعتبرت أن "من المؤسف للغاية أن نكون قد وصلنا إلى هذا الوضع"، مؤكدةً أنه تم إلغاء كفالة غصن وأنه تمّ إصدار "مذكرة حمراء" (Editors E. , 2020) من الإنتربول لطلب توقيفه

(Press, 2020). واعتبرت النيابة العامة اليابانية أن "المتهم غصن كان يملك موارد مالية وافرة والكثير من الأماكن التي يمكن أن يلجأ إليها في الخارج. كان من السهل بالنسبة إليه الفرار". وأكدت على أن القضاء الياباني "عادل" ولا يلاحق إلا أشخاص يعرف أنه من الممكن إثبات ذنبهم "دون أدنى شكّ".

9. أثر أزمة القيادة لدى شركة نيسان على نتائجها سنة 2020.

تبعاً لتلك الظروف تدهورت توقعات الأعمال في كل من رينو ونيسان بسبب تأثير كل من التغييرات القيادية وCOVID-19. في مايو 2020، أعلنت رينو عن انخفاض المبيعات بنسبة 80٪ لشهر أبريل. ونتيجة لذلك، أعلنت عن إجراء رئيسي لخفض التكاليف سيؤدي إلى خفض القوى العاملة في جميع أنحاء العالم بنسبة 8٪ (15000 وظيفة) والانسحاب من الصين Renault to Slash Jobs by 8 Percent, 2020). كما ستخفض رينو تكاليف التسويق والبحث والتطوير وستوقف توسع المصانع في رومانيا والمغرب. وفي الوقت نفسه، أعلنت نيسان عن خسارة للسنة المالية المنتهية في مارس 2019 بلغت 671 مليار ين، أو 6 دولارات.2 مليار SUGIURA, Nissan reports $6.2bn annual) net loss, worstin 20 years, 2020) وأعلنت عن إغلاق المصانع في إندونيسيا وإسبانيا وخفض عدد السيارات المنتجة بمقدار الخمس.

10. خاتمة واستنتاجات:

في عام 2018 تحت إدارة كارلوس غصن، نمت مبيعات التحالف الثلاثي إلى 10.8 مليون وحدة حيث احتلت المجموعة المركز الأول على مستوى العالم، متقدمة على كل من فولكس فاجن وتويوتا. في المقابل، عام 2022، تراجعت المبيعات إلى 6.4 مليون مع تراجع التحالف إلى المركز الرابع خلف مجموعات تويوتا وفولكس فاجن وهيونداي.

في وقت اعتقال غصن، كان بصدد إبرام صفقة مع شركة فيات كرايسلر للسيارات، والتي كانت ستضيف علامتي جيب ورام تراك المربحتين إلى التحالف و1.5 مليون وحدة مبيعات أخرى، بعدها انخفضت الحصة السوقية للتحالف من 12٪ إلى 8٪ خلال السنوات الأربع الماضية. وكان مشروع فيات كرايسلر الأهم في نظره، وفقًا لكتابه "تحالفات مكسورة: داخل صعود وسقوط إمبراطورية السيارات العالمية".

في الأسواق الرئيسية، انخفضت مبيعات نيسان في الولايات المتحدة من 1.5 مليون في عام 2018 إلى 729.349 في عام 2022؛ في أوروبا، من 684769 إلى 286225؛ وفي الصين، من 1.6 مليون إلى أكثر بقليل من 1.0 مليون.

إن تحالف رينو ونيسان وميتسوبيشي هو بالطبع مربح لجميع الأطراف، مع أن المبيعات والإنتاج والحصة السوقية تراجعت جميعها منذ الإطاحة بغصن كرئيس تنفيذي في أواخر عام 2018.

ستزيل النسخة الجديدة من التحالف الثلاثي أيًا من الآثار المتبقية من سنوات غصن. ولقد وافق الثلاثي على إعادة التوازن والمساواة بين ممتلكاتهم وتمثيلهم في مجلس الإدارة.

بموجب الاتفاقية الجديدة، ستحتفظ كل شركة بنسبة 15 ٪ من حقوق الملكية، بعد خفض رينو ملكيتها الحالية في نيسان من 43.4 ٪ مع تحويل نسبة 28.4 ٪ المتبقية (تقدر بـ 3.7 مليار دولار) إلى حساب ائتماني في فرنسا.

في النهاية، عاد تحالف رينو – نيسان – ميتسوبيشي، ولكن ماذا عن مصير كارلوس غصن؟ وماذا عن استراتيجياته الإدارية؟ وما هو "ما وراء الستار" في هذه المتاهة الدولية – القانونية؟

الإحالات والمراجع:

- *Renault to Slash Jobs by 8 Percent*. (2020, 5 29). Récupéré sur The New York Times: https://www.nytimes.com/2020/05/29/business/renault-job-cuts.html
- Amy Chozick, M. R. (2018, 12 30). *The Rise and Fall of Carlos Ghosn*. Récupéré sur The New York Times: https://www.nytimes.com/2018/12/30/business/carlos-ghosn-nissan.html
- *Automotive News Europe*. (2022, 4 25). Récupéré sur Nissan fallsafter report Renault exploringstake sale: https://europe.autonews.com/automakers/nissan-falls-after-report-renault-exploring-stake-sale
- Bloomberg, B. (2018, 12 20). *Ghosn's homes spannedglobe; Nissan isseizing keys*. Récupéré sur Automotive News: https://www.autonews.com/executives/ghosns-homes-spanned-globe-nissan-seizing-keys
- Chang-Ran Kim, K. a. (2019, 4 3). *Tokyo prosecutorsreadying new case against Ghosn over Oman payments -report. U.S.* Récupéré sur https://www.reuters.com/article/nissan-ghosn-idINL3N21K4NK
- Comiskey, M. &. (2009). Unraveling the Financial Crisis of 2008. PS:Political Science and Politics. *42* (2).
- *eco*2019illiziillizi
- Editorial. (1999, 10 17). *Nissan unveils revival plan*. Récupéré sur Official Great Britain New sroom: https://uk.nissannews.com/en-GB/releases/release-11606-nissan-unveils-revival-plan
- Editors. (2019, 4 8). *France 24*. Récupéré sur Nissan shareholders vote to remove Carlos Ghosn fromboard: https://www.france24.com/en/20190408-nissan-shareholders-vote-remove-carlos-ghosn-board-renaullt

- Editors, E. (2020, 1 2). *Carlos Ghosn: Interpol issues 'red notice' for Nissan ex-boss'sarrest.* . . Récupéré sur BBC News: https://www.bbc.com/news/world-europe-50972149
- *Financial Times*. (2020, 1 1). Récupéré sur Carlos Ghosn's escape fromJapan: The big questions: https://www.ft.com/content/25513d04-2bbd-11ea-bc77-65e4aa615551?fbclid=IwAR2JPFievgDf0MGea26VGcUnjYZKe6fHgFYUIzY6I
- *Ghosn scandalcould trigger a series of crises for Nissan, Renault, Mitsubishi*. (2018, 11 1). Récupéré sur CNBC: https://www.cnbc.com/2018/11/20/ghosn-scandal-could-trigger-crises-for-nissan-renault-mitsubishi.html
- Ghosn, C. (2005). Creating value acrosscultures: The Renault-Nissan case. . *Entreprises et histoire , 41* (4), 89.
- Inoue, K. (2005, 3 28). *Alan Katz and John Lippert*. Récupéré sur Bloomberg. Bloomberg: https://www.bloomberg.com/news/articles/2005-03-28/carlos-ghosn-after-fixing-nissan-faces-renault-s-rising-costs
- Maxfield, N. (2017, 11 21). *Nissan unveils "Wheels of innovation" sculpture at global headquarters in Japan*. Récupéré sur Official Global Newsroom: https://global.nissannews.com/en/releases/release-a1fd4648610c3a5653f8e93e7e0144f6-nissan-unveils-wheels-of
- Millikin, J. P. (2004). The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan. *Thunderbird International Business Review , 47* (01).
- Mistry, B. (2020, 8 30). *The "Super CEO" whosaved Nissan and revived a legend,*. Récupéré sur "the Godzilla". Medium: https://medium.com/illumination/the-super-ceo-who-saved-nissan-and-revived-a-legend-the-godzilla-6f91b278c165
- MITSURU OBE, K. Y. (2018, 12 10). *Ghosn faces Japan's 99% conviction rate if charged*. Récupéré sur Nikkei Asia: https://asia.nikkei.com/Business/Nissan-s-Ghosn-crisis/Ghosn-faces-Japan-s-99-conviction-rate-if-charged?fbclid=IwAR25V6Bmz
- Newsdesk, N. (2020, 2 28). *Japan sends vice justice minister to Lebanon on Ghosn case*. Récupéré sur Jersey Evening Post: https://jerseyeveningpost.com/news/world-news/2020/02/28/japan-sends-vice-justice-minister-to-lebanon-on-ghosn-case/?fbclid=IwAR1o7JMEQul_PdF2f
- Newsroom, O. G. (2018, 9 7). Nissan strengthens alliance with acquisition of 34% stake in Mitsubishi motors. *Official Global Newsroom* .
- Nick Kostov, D. G.-V. (2020, 1 8). *Inside Carlos Ghosn'sgreatescape: A train, planes and a big black box*. Récupéré sur WSJ: https://www.wsj.com/articles/inside-carlos-ghosns-great-escape-a-train-planes-and-a-big-black-box
- Pozen, R. C. (2018, 12 7). *Harvard Business Review*. Récupéré sur Carlos Ghosn, Nissan, and the need for strongercorporategovernance in Japan:

https://hbr.org/2018/12/ghosn-nissan-and-the-need-for-stronger-corporate-governance-in-japan

- Press, A. (2020, 1 2). *Lebanon receives 'Red notice' from Interpol for Carlos Ghosn'sarrest.* . Récupéré sur Market Watch: https://www.marketwatch.com/story/lebanon-receives-red-notice-from-interpol-for-carlos-ghosns-arrest-2020-01-02
- Renault-Nissan. (2018, 1 30). Official Global Newsroom. . *Mitsubishi sells* .
- Rochabrun, M. &. (2018, 12 13). *Nissan files claim againstGhosn'ssister in Brazil court. U.S.* Récupéré sur Nissan files claim againstGhosn'ssister in Brazil court. U.S: https://www.reuters.com/article/us-nissan-ghosn-brazil/nissan-files-claim-against-ghosns-sister-in-brazil-court-idUSKBN1OC1SV
- Schneide, T. (2020, 1 19). *The gray market:Why Carlos Ghosn's 'Grow or go' business strategy at Nissan is a cautionary tale for the art world.*. Récupéré sur Artnet News: https://news.artnet.com/opinion/carlos-ghosn-grow-or-go-1755066?fbclid=IwAR1gRwx6xAAW5CKn2N
- ShihoTakezawa. (2020, 05 28). *Nissan PostsBiggestLossin 20 Years,*. Consulté le 2022, sur UnveilsTurnaround Plan. Bloomberg.: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-28/nissan-unveils-losses-new-cost-cutting-plan-to-seek-turnaround
- study, C. (2021, 2 7). *Course Hero*. Récupéré sur Own the studyhour: https://www.coursehero.com/file/80169750/C
- SUGIURA, E. (2019, 3 6). *Carlos Ghosn released on bail after 108 days in Tokyo jail*. Récupéré sur Nikkei Asia: https://asia.nikkei.com/Business/Nissan-s-Ghosn-crisis/Carlos-Ghosn-released-on-bail-after-108-days-in-Tokyo-jail
- SUGIURA, E. (2020, 5 28). *Nissan reports $6.2bn annual net loss, worstin 20 years*. Récupéré sur Nikkei Asia: https://asia.nikkei.com/Business/Automobiles/Nissan-reports-6.2bn-annual-net-loss-worst-in-20-years
- Tajitsu, N. (2019, 1 30). Renault-Nissan alliance keeps No. 1 spot for global light vehicle sales, outpacing VW. *Automotive News Europe* .
- Triballeau, C. (2019, 2 13). *Former Renault boss Ghosn loses millions in compensation*. Récupéré sur France 24: https://www.france24.com/en/20190213-renault-nissan-ghosn-loses-millions-compensation-france