

ASSEMBLEE GENERALE - QUESTIONS.

Question1

En tant qu'actionnaire de Renault, je suis soucieux de l'image du groupe et de son positionnement dans la démarche nouvelle de développement durable. A ce titre, je pense que le Groupe Renault n'affiche pas suffisamment ses intentions dans la recherche et le développement durable. La résolution 18, présentée à cette AGO, entretient même une certaine confusion sur les intentions du constructeur. Ne pensez-vous pas en effet que la nomination de M. Thierry Desmarest, notoirement connu pour ses responsabilités au sein du groupe pétrolier Total et malheureusement pour des positions délicates à l'occasion de marées notoires, vienne ternir l'image du Groupe Renault ?"

Mr SCHWEITZER

Nous avons proposé que M. Desmarest rentre au Conseil d'administration de Renault, car nous sommes convaincus qu'il apportera une contribution forte à votre conseil, à la fois pour ses qualités de grand capitaine d'industrie, qui ne sont plus à démontrer, et aussi parce que le monde de l'énergie étant infiniment lié au monde de l'automobile, Thierry Desmarest pourra faire bénéficier notre Conseil d'administration de son autorité, mondialement reconnue, dans le secteur de l'énergie.

Les acteurs de l'industrie automobile doivent comprendre les enjeux long terme de l'approvisionnement du monde de l'énergie. En matière de développement durable et d'environnement, Total mène depuis plusieurs années une démarche active, notamment dans le domaine de l'amélioration de la sécurité, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de l'efficacité énergétique.

Il sera utile que nous comprenions ces démarches et que nous avancions de concert.

Question 2:

Les années précédentes, le cours du titre a bénéficié de ce que la presse a appelé "l'effet Ghosn." Depuis le 1^{er} janvier 2008, le cours de l'action a chuté de plus de 30% alors que le CAC40 ne glisse que de 10% environ. Comment appréciez-vous cette situation ? Comment comptez-vous mieux faire percevoir aux analystes le potentiel du Groupe ?

Mr GHOSN

Aujourd'hui, il n'y a pas de doute sur le potentiel de l'entreprise. Ce n'est pas cela qui est en cause. L'ensemble des analystes avec qui nous sommes en contact se rendent bien compte que la stratégie de Renault fait du sens. C'est une stratégie qui est très claire, aussi bien sur le court, le moyen et le long terme.

Aujourd'hui, le marché nous envoie un signal : il veut des résultats vite, il veut qu'on fasse de la croissance. Il veut voir plus 10% de croissance. Il veut qu'on démontre notre capacité à réaliser les 6% de marge opérationnelle. Il est vrai qu'au cours des 6 derniers mois, il y a eu des signaux un peu discutables sur : va-t-on faire ces 10% et les 6% de marge opérationnelle ? Le démarrage moyen de Laguna, la grève de Dacia, le fait que sur le premier trimestre on ait fait 6% de croissance de volume alors que le marché a en tête plus 10%. Le fait que le chiffre d'affaires ne progresse pas autant que le volume.

Il y a toujours de bonne raison qui explique que le décollage n'a pas encore lieu, mais nous ne pensons pas que la question soit une question de stratégie. L'ensemble des acteurs du marché sont convaincus que la stratégie de Renault et de l'Alliance fait du sens. Le marché veut des résultats convaincants et réguliers, une progression constante et c'est à nous de le montrer. Tant que nous n'aurons pas eu plusieurs mois de croissance forte convaincante et que nous ne montrerons pas une progression significative de notre marge opérationnelle, nous serons toujours dans une situation de médiocrité en matière de cotation de l'action. C'est-à-dire un décrochage par rapport à l'ensemble du marché. Le fait que l'ensemble du marché ait baissé est quelque chose d'extérieur à l'influence de Renault.

Nous avons aujourd'hui une obligation de montrer des résultats. Il ne s'agit pas de parler de stratégie. Nous l'avons suffisamment fait. Sur l'année 2008, il faut montrer les performances aussi bien commerciales que financières.

Question 3:

Quels sont les messages que Renault retient du marché boursier sur les 9 derniers mois ?

Mr GHOSN

Le message est : nous voulons voir la performance de Renault. Nous sommes convaincus que c'est la bonne stratégie, mais est-ce que Renault est capable d'exécuter sa stratégie et d'obtenir les résultats attendus ?

Question 4:

L'objectif de croissance de plus de 800 000 véhicules annoncé dans Contrat 2009 comprend-t-il les volumes d'Avtovaz ?

Mr GHOSN

Evidemment, cet objectif ne comprend pas les volumes d'Avtovaz. Sinon, ce serait déjà fait puisqu'Avtovaz fait plus de 800 000 voitures aujourd'hui.

Ceci étant dit, nous aurons des choix à faire dans le cadre du partenariat avec Avtovaz. Notamment Avtovaz a fait alliance avec Renault parce qu'il a besoin de produits Renault, de technologie et de moteurs Renault. Et nous aurons à faire des

arbitrages sur des dérivés de nos plates-formes. Il faudra qu'on les confie à Avtovaz plutôt que de les mettre sous la marque Dacia ou Renault. Il risque d'y avoir un impact d'Avtovaz sur les 800 000, que nous ne prévoyons pas très significatif. En tout cas, les 800 000 n'incluent pas Avtovaz.

Question 5:

Quel est l'impact de la grève en Roumanie sur le premier trimestre 2008 ?

Mr GHOSN

Nous l'avons comptabilisée. Cette grève nous aura coûté 13 M€. C'est un événement majeur que nous avons suivi de très près. Il y a des leçons à tirer de cette grève à tous les niveaux. Aussi bien au niveau de l'organisation de Dacia qu'au niveau du Groupe, qu'au niveau même de nos investissements à venir sur la gamme Logan, mais il est vrai que c'est un événement important que nous ne prenons pas du tout à la légère et dont nous tirons toutes les conséquences, aussi bien sur le plan stratégique que de l'importance de la Roumanie et de Dacia dans le cadre du Groupe Renault. Nous le faisons de manière très objective et lucide.

Comme c'est une négociation qui aura lieu tous les ans, nous n'avons pas l'intention de passer par ce genre d'incident tous les ans. Un post-mortem sera fait de la grève en Comité exécutif. Nous avons suivi les événements pratiquement au jour le jour. Nous avons un diagnostic très précis de ce qui s'est passé. Nous en tirons un certain nombre de conséquences sur le plan de notre organisation et de la maturité de notre implantation en Roumanie. Cela donnera lieu à un certain nombre de conséquences en interne.

Question 6:

Quelle politique envisagez-vous de développer concernant les technologies nouvelles : air comprimé, hydrogène, électrique ?

Mr GHOSN

Nous souhaitons jouer un rôle majeur sur le développement massif des véhicules électriques. Renault, avec Nissan, compte s'approprier le domaine du véhicule électrique. C'est pourquoi nous avons signé le contrat avec l'Etat d'Israël, où nous avons la totalité du marché sur une période de 10 ans. Nous sommes en train de négocier avec le gouvernement danois. La technologie est en train d'être développée entre Renault et Nissan. La batterie est plutôt confiée à Nissan, le véhicule sera Renault. Notre objectif est de nous positionner comme étant une entreprise qui va banaliser l'utilisation du véhicule électrique et le commercialiser massivement à partir de 2012, en commençant en 2011 pour deux marchés précis. Des contrats seront signés avec des villes et des entreprises dans un cadre français et même européen.

La pile à combustible et le véhicule à hydrogène font l'objet de développements dans le cadre de l'Alliance. Nous avons des prototypes qui tournent à l'hydrogène, surtout sur des véhicules Nissan. C'est une technologie qui n'envisage pas de développement à 3 ans, mais c'est quelque chose qui est prêt pour un horizon de 5 à 10 ans.

Pour l'air comprimé, nous sommes beaucoup moins avancés. C'est plutôt de la recherche avancée que du domaine du prototype.

Question 7:

Comment se compare le ratio des coûts de R&D par rapport au chiffre d'affaires de Renault, en le comparant par rapport à Nissan, à la concurrence ? Comment se ratio évoluera-t-il à l'avenir ?

Mr RICAUD

En 2007, le ratio des coûts de R&D rapportés au chiffre d'affaires de l'entreprise a été de 6% environ. Ce ratio est le rapport entre ce que nous avons dépensé en 2007 pour financer la croissance et le chiffre d'affaires que nous avons effectivement réalisé au cours de l'année dernière. Ce ratio, du fait de la croissance du plan produits, est relativement élevé : environ 1,5 point supérieur à ceux de nos principaux concurrents, mais ceci traduit simplement le plan de croissance dans lequel nous sommes engagés. Quand nous nous comparons à Nissan, Nissan est dans le milieu du marché, entre 4,5 et 4,8%.

Nous en profitons pour dire quelques mots de la coopération que nous entretenons avec Nissan dans le domaine de la Recherche et Développement. Le Président vient d'évoquer les recherches avancées sur le véhicule électrique, mais nous avons avec Nissan de très nombreux projets de coopération, aussi bien dans le domaine des motorisations ou le fait que Renault utilise des boîtes de vitesses ou des moteurs développés par Nissan, et inversement Nissan utilise très largement les moteurs diesel développés par Renault.

Enfin, nous avons des programmes de coopération importants dans le domaine du véhicule lui-même. Le 4x4 Koleos, que nous allons lancer en Europe, a été développé par Nissan sur une plate-forme de l'Alliance. Il est fabriqué en Corée et sera vendu en Europe.

Enfin, les échanges d'ingénieurs entre les équipes d'ingénierie Nissan et Renault se développent de façon à maximiser le bénéfice pour chaque entreprise de l'expérience accumulée par l'autre partenaire.

Question 8:

Ne vaudrait-il pas mieux utiliser l'argent disponible pour développer les projets de Renault plutôt que de racheter des actions pour les annuler étant donné la hausse des taux d'intérêt de l'argent et le peu de résultat positif concernant le cours de bourse à la suite de ces rachats ?

Mr MOULONGUET

La politique de rachat d'actions que nous menons est extrêmement cadrée. Il s'agit essentiellement, et nous l'avons communiqué aux actionnaires, de neutraliser l'effet dilutif de la levée des stock-options. Nous procédons de manière régulière à quelques rachats, mais dans un cadre très précis. En termes de relations avec les actionnaires, le canal essentiel est pour nous la progression du dividende.

Par ailleurs, il n'y a pas véritablement d'exclusion de rachat d'actions par rapport à la politique d'investissement et vice-versa. Vous l'avez vu à travers la structure de bilan, la génération de la capacité d'autofinancement de l'entreprise, nous avons les moyens de mener une politique de développement forte. Vous avez vu l'ensemble des développements de produits annoncés sur les prochains mois et années, tout en, dans le même temps, conduisant une politique très cadrée et limitée de rachat d'actions.

Question 9:

Quels sont les projets futurs qui vont être confiés à vos usines, notamment Flins, Sandouville, Douai, Maubeuge ?

Mr GORNET

Nous ne pouvons pas répondre spécifiquement pour chaque usine. On peut déjà répondre sur les projets qui ne seront pas confiés aux usines en France. Ce sont les projets de véhicules low cost. Par définition, ils seront fabriqués dans les pays où les coûts seront les plus bas. Les usines françaises seront utilisées pour fabriquer majoritairement les véhicules vendus en Europe et sur les marchés où nous n'avons pas d'implantation industrielle. Cela veut dire qu'elles sont en piste pour le renouvellement des gammes actuelles. Mégane sur Palencia et le Scenic à Douai. Sur la gamme I, ce n'est pas encore décidé, ni sur tous les autres véhicules que nous pourrions développer.

Question 10 :

J'ai vu avec vif plaisir la publicité sur Koleos à l'atelier, mais je suis aussi déçue. Quand vous déciderez-vous à féminiser vos publicités ?

Mr BLAIN

Les femmes ne demandent pas de voitures spéciales, elles demandent des voitures adaptées aux femmes. Il n'est pas démontré que les femmes demandent des publicités spéciales par ou avec des femmes. Elles demandent des publicités adaptées aux femmes, qui leur plaisent tout simplement. Cependant, nous notons la question. Nous vous rassurons : la publicité n'est pas contre les femmes, elle est tout contre, et nous comptons y veiller.

Question 11:

[question sur l'usine Renault en Iran : *Démarrage de la Logan, date, volume, clients visés, niveau de qualité par rapport à Dacia et d'autres sites ?*]

Mr PELATA

La voiture a bien démarré du point de vue de la qualité et de sa réception par les clients. En qualité, nous suivons exactement les critères de validation de ce que nous appelons la bonne qualité que nous avons en Roumanie, en Inde ou ailleurs. Nous sommes aujourd'hui à ce niveau de qualité. Si l'on regarde la réception par les clients, nous venons de faire une enquête sur un échantillon des 20 000 premiers clients et nous avons constaté un certain nombre de choses qu'ils voudraient voir améliorées. Nous avons malgré tout un taux de recommandation de 89%. C'est très élevé, c'est un taux qu'on n'atteint quasiment jamais. Ce sont les clients à qui on demande : "est-ce que vous recommanderiez la voiture à vos voisins, vos amis ou la famille ?"

Un troisième critère est que la voiture se revend aujourd'hui au marché noir -c'est l'économie iranienne qui veut cela- à 30% de plus que son prix officiel. C'est une certaine manière de mesurer aussi sa valeur.

Les mauvaises nouvelles sont que la montée en cadence est lente. Nous sommes aujourd'hui à environ 200 véhicules/jour. Un peu plus de 1 000 voitures par semaine, ce qui ferait sur l'année 50 000 voitures. Or, nous devrions en faire 250 000. Nous avons passé le dernier week-end avec notre équipe là-bas et le renfort d'un certain nombre de nos fonctions centrales du Technocentre et du Siège, à essayer d'aider à débloquer cette situation. Nous avons bon espoir d'atteindre 400 par jour en mai, 600 en juillet, 800 avant la fin de l'année et 1000 par jour avant la fin de l'année iranienne, qui est au mois de mars.

Nous avons encore un certain nombre d'obstacles devant nous. Obstacles techniques : nous pensons que tout est maintenant sous contrôle. Obstacles financiers : là, c'est plus difficile parce que le fonds de roulement de l'industrie iranienne aujourd'hui s'est partiellement évaporé, ce qui rend les paiements de fournisseurs à constructeur et constructeur à Renault particulièrement difficiles. C'est la raison première de la difficulté à monter en cadence, mais nous espérons, après en avoir parlé avec le gouvernement, les banques et notre partenaire, que ce problème pourra être résolu dans les 3 prochains mois.

Question 12:

La nouvelle Laguna présente des résultats de vente modestes, car c'est un segment en baisse par rapport aux monospaces ou aux 4x4, qui intéressent plus les jeunes. Pourquoi les études de marché ne prévoient-elles pas ce phénomène ?

Mr BLAIN

Les études de marché le prévoient. D'ailleurs Renault a été créateur du concept de l'Espace avec l'Espace, Twingo, Scenic. Donc, nous étions vraiment sur le coup. Sur le

4x4, nous n'étions pas sur le coup, de fait. Il a fallu attendre l'opportunité de l'Alliance pour s'y mettre et on y arrive avec Koleos, qui est un 4x4 à la Renault. Ce n'est pas une copie d'une voiture. C'est un 4x4 à la Renault, cross-over de 4x4 et de monospace.

Par contre, la chute du segment M2 traditionnel a été plus brutale que ce qu'on imaginait du fait de la crise financière, de l'inquiétude ambiante et des politiques fiscales sur le Co2, qui ont accéléré le glissement en mixte et qui ont impacté aussi les segments 4x4 et monospace.

Question 13:

L'étude de marché de la nouvelle Clio break Estate a-t-elle été mal conduite ? Pourquoi, face à une forte demande, la fabrication est-elle aussi faible, comme le montrent les délais d'attente excessifs. S'agit-il d'une entente avec PSA ?

Mr BLAIN

L'entente avec PSA serait un véritable scoop. En ce qui concerne l'étude de marché mal conduite, le fait est que l'on s'est trompé, mais il faut gérer cette incertitude. En l'occurrence, nous avons un problème et nous aimerions bien avoir plus de problèmes comme cela. En fait, la Clio Estate réussit mieux que ce que l'on pensait parce que c'est plus qu'un break. C'est un modèle à part entière, qui a une petite touche d'un modèle spécifique légèrement cross-over ou design, que nous avions sous-estimé. Du coup, les délais sont longs, mais nous nous mettons en situation à partir de l'été d'augmenter la capacité de l'usine de 50%.

Question 14:

Les idées concrètes de progrès anciennement appelées suggestions ont toujours été un vecteur de progrès pour Renault. Pourquoi certains managers freinent fortement leur déploiement ?

Mr GORNET

Ils ne doivent quand même pas être très efficaces parce qu'on est à une moyenne de 10 suggestions par salarié dans la plupart des sites industriels. C'est très honorable vis-à-vis de la concurrence, mais il y a plusieurs types de suggestions. Il y a les suggestions simples et locales faciles à appliquer. Ce qui est plus compliqué, ce sont les suggestions à caractère plus technique qui touchent aux moyens ou aux produits, pour lesquelles il faut conduire des études, qui sont en concurrence avec d'autres sujets, et là en effet on peut trouver dans certains cas qu'on ne met pas une priorité suffisante sur l'étude de la suggestion par rapport au reste du travail.

Question 15:

Dans une perspective de développement durable et face à un éventuel repli du marché mondial, avez-vous des objectifs de diversification ?

Mr GHOSN

Nous n'envisageons pas du tout que le marché mondial de la voiture va stagner ou baisser. Ce qui va se passer, c'est que les marchés matures, c'est-à-dire Etats-Unis, Europe de l'Ouest, Japon, seront au mieux stagnants. Très probablement à la baisse. Par contre, nous allons voir une explosion de la demande automobile dans les marchés émergents : Russie, Chine, Inde, Moyen Orient, certains pays d'Afrique et Brésil. Et nous le voyons déjà en 2007 et même en 2008.

Globalement, c'est un marché qui va continuer de croître, pas sur les marchés traditionnels, mais avec les nouveaux produits sur des marchés émergents. La diversification, c'est de savoir faire les voitures que les pays émergents sont en train de demander et pouvoir être un joueur et un contributeur important au développement de ces marchés.

Au travers du lancement de la voiture électrique, nous ne nous intéressons pas uniquement à la vente de la voiture. Il est évident qu'aujourd'hui, au niveau de l'Alliance, nous sommes en train de nous équiper pour produire la batterie à l'intérieur des usines Nissan. Donc, nous pensons que s'il y a un développement fort du véhicule électrique, la batterie va devenir un élément très important que nous pourrions commercialiser. La distribution d'électricité et la distribution des batteries sur un marché est aussi un élément important. Le fait de se lancer dans la voiture électrique ne nous limite pas au hardware de la voiture, nous nous intéressons à la batterie, à la distribution de l'électricité. C'est pourquoi l'expérience israélienne et danoise est importante. Nous risquons d'être sur différents marchés, sur des systèmes de distribution différents et nous allons essayer de nous intégrer et de faire des partenariats où nous serons intéressés aussi à la distribution de la batterie et de l'électricité.

Nous sommes sur un marché qui va continuer d'être porteur, de manière différente par rapport à ce que nous avons connu jusqu'à présent et de nouvelles technologies vont nous permettre de nous attaquer à de nouveaux marchés.

Question 16:

Pourquoi le groupe japonais NTN a-t-il augmenté sa participation afin d'être l'actionnaire majoritaire de votre filiale SNR, spécialisée dans les roulements ?

Mr MOULONGUET

En réalité, l'opération SNR consiste à adosser cette ancienne filiale de Renault à un très grand mondial du roulement à billes. A partir du moment où le roulement à billes n'était pas le cœur du business de Renault, il fallait donner toute sa chance de développement à une filiale, qui a une grande expertise dans le domaine, en

l'intégrant à un grand Groupe mondial comme NTN. C'est ce qui a été fait. Le processus est accompagné et se déroule dans de très bonnes conditions.

Question 17:

Votre filiale de distribution est revenue au bénéfice. Quels sont vos objectifs en termes de marge ?

Mr BLAIN

Il y a une progression très forte de la profitabilité grâce à un management très efficace de ces filiales. L'objectif confié à Renault Europe Automobile jusqu'à fin 2007, qui a changé de nom et qui s'appelle maintenant Renault Retail Group, pour affirmer la vocation mondiale au-delà de l'Europe, car nous avons aussi des établissements en propre qui appartiennent au réseau hors d'Europe, est d'être exemplaire. Nous traduisons cela par au-dessus de la moyenne du réseau, à la fois en qualité et en rentabilité.

En qualité, ils y sont pratiquement dans les différents pays d'Europe. Cela fait partie du progrès massif que vient de souligner M. Ghosn. En rentabilité, on n'y est pas encore. Etre meilleur que la moyenne du réseau, c'est être meilleur en corrigeant du surcoût des loyers qui sont inhérents au fait que RRG travaille dans les grandes villes. Evidemment, les loyers sont plus chers qu'à la campagne.

La rentabilité fait partie du plan Contrat 2009 de RRG. Des chiffres d'objectifs lui sont assignés.

Question 18:

Quel est le rôle du retour de la Formule 1 en Espagne ? Vous avez émis un communiqué récemment. Quels peuvent être les avantages de ce retour de la Formule 1 en Espagne ?

Mr GHOSN

Il est vrai qu'avec une baisse du marché espagnol de plus de 18%, il est difficile de voir un quelconque effet d'Alonso sur nos ventes. Il faut dire aussi que nos résultats pour l'instant ne sont pas de nature à attirer beaucoup d'attention. Nous espérons un retour en force avec une voiture beaucoup plus stable et plus compétitive au cours de l'année 2008. Nous avons beaucoup d'idées sur le plan technologique. La stratégie est bonne et il faut bien l'exécuter, et à partir de là, nous devrions sentir les effets d'une plus grande compétitivité en Formule 1. Pour l'instant, il n'y a pratiquement aucun effet.

Question 19:

Tous les constructeurs souhaitent se focaliser sur le secteur des voitures peu chères. Comment allez-vous finalement réussir à avoir des marges toujours constantes, compte tenu qu'il va falloir faire pression sur les fournisseurs ? Vous avez dit que le conseil d'administration s'occupait de RS E. Allez-vous pouvoir tenir des marges, sachant qu'il va y avoir un bataille féroce et que les prix vont sans doute aller à la baisse ?

Mr GHOSN

Le low cost, élément important de la stratégie de Renault, est fondamental si nous voulons développer nos ventes dans les pays émergents. On n'achète pas toujours la voiture que l'on souhaite, mais celle que l'on peut acheter. Le fait d'avoir des voitures à des prix abordables est très important pour attirer les clients à la marque et avoir une première bonne expérience avec la marque Renault.

Low cost n'est pas synonyme de low profit. Notre collaboration avec un certain nombre de constructeurs indiens nous montre qu'ils ont souvent des marges bien supérieures aux nôtres alors qu'ils vendent des produits plus frugaux que les nôtres, avec des coûts beaucoup moins élevés et des prix plus bas que les nôtres. Il y a moyen d'être très profitable sur le low cost. Cela fait le succès de Logan d'une certaine manière. Ce n'est pas seulement un succès produit, mais le fait que la voiture est très profitable. Nous arrivons à faire plus de 6% de marge opérationnelle. Logan ne plombe pas les résultats de Renault, au contraire, elle les tire vers le haut quand nous sommes dans une phase d'exploitation et pas de démarrage.

L'un des grands enjeux de Renault est de bien se positionner sur le low cost, avec un low cost profitable qui ne soit pas un handicap, alors qu'il l'est souvent pour d'autres constructeurs mondiaux et qu'il ne l'est pas du tout pour les nouveaux constructeurs chinois ou indiens.

Question 20:

Par rapport à l'assemblée générale de l'année dernière, la présentation de votre stratégie cette année m'apparaît à la fois plus claire et plus pertinente, et notamment je voudrais revenir sur le low cost. Je trouve subtil de décliner la Logan en fonction des envies des acteurs potentiels et des divers pays dans lesquels vous implantez des usines. Vous développez bien sûr en pays émergents, et notamment dans ce que l'on appelle la zone BRIC. En Russie, avec 24% du capital de la maison qui fabrique les Lada, quelle est votre marge de manœuvre pour commander ? Comment voyez-vous l'articulation par rapport à Renault et Nissan ?

Mr GHOSN

En ce qui concerne Avtovaz, les conditions étaient posées dès le départ. C'était 25% plus une action, rien de plus. Ce n'était pas seulement Renault, mais quelque chose qui avait été proposé à tous ceux qui étaient dans la même concurrence que nous, c'est-à-dire GM, Fiat et un Groupe russe. Cela a été traité au niveau du gouvernement russe, qui a dit qu'il n'était pas question qu'il y ait une prise de contrôle d'Avtovaz. Il n'est question pour personne de prendre plus de 25%. C'était clair dès le départ. Nous avons pensé que finalement c'était bon pour Renault et que nous serions partants pour 25%.

Pourquoi avons-nous été sélectionnés ? D'abord, parce que nous avons un projet industriel crédible, mais d'autres l'étaient aussi, mais de l'avis même des officiels russes, et ils l'ont dit à la presse russe, ils ont choisi Renault parce que Renault a démontré sa capacité à respecter une entité différente. Ils avaient observé Renault Nissan et ils ont vu que quand Renault a pris une participation forte chez Nissan, Renault a respecté le management japonais et l'identité japonaise. La marque Nissan n'a pas souffert de cette coopération, au contraire, puisqu'elle a progressé en volume et en chiffre d'affaires. Donc, si une entreprise est capable de respecter un partenaire à une échelle aussi importante, elle le fera dans le cadre d'Avtovaz. Donc Renault est crédible.

Cela a été dit officiellement à la presse russe à la signature de l'accord par M. Tchemechoff, patron du conseil d'administration et qui a eu rang de ministre dans le gouvernement russe.

Aujourd'hui nous sommes engagés dans une stratégie dans laquelle nous allons aider Lada, mais en bénéficiant du développement puisque ce sont des moteurs, transmissions et plates-formes Renault qui seront utilisés.

Question 21:

J'ai lu dans la presse que vous aviez un problème avec votre partenaire indien. Qu'en est-il et comment cela s'est-il soldé ? Ne craignez-vous pas la concurrence de Tata qui sort sa petite voiture ?

Mr GHOSN

Vous savez que l'Inde est un grand pays avec beaucoup d'entrepreneurs. Les entrepreneurs indiens ont de très fortes personnalités et des objectifs très clairs. Ils font peu de concessions aux objectifs d'un partenaire. Nous nous sommes dit que ce serait très difficile de trouver un partenaire qui épouserait tous nos objectifs. Donc, nous avons décidé de séparer les partenariats en les ciblant sur des objectifs déterminés afin de ne pas compliquer la tâche. Nous avons signé avec Mahindra sur la distribution des véhicules. Avec Bajaj pour développer la voiture à 2 500 dollars. Nous allons construire une usine entre Renault et Nissan, sans Mahindra parce que cela nous paraissait trop compliqué de le faire à trois. Nissan a signé un accord avec Inbuja pour le développement des petits véhicules commerciaux.

Nous multiplions les petits partenariats parce qu'en Inde, c'est très difficile de tout faire avec un seul partenaire, mais cela n'est pas en contradiction avec une stratégie qui fait du sens au niveau de l'Alliance.

Allons-nous vers une confrontation avec Tata ? Nous ne pensons pas. C'est un marché où il y aura de la place pour tout le monde. Tata a pris beaucoup d'initiatives sur le marché indien. La voiture à 2 500 dollars a été son initiative. Nous suivons, mais nous espérons ne pas très loin et surtout nous aurons un véhicule très compétitif.

Question 22:

Qu'en est-il de vos premières initiatives en Chine ?

Mr GHOSN

La Chine est le deuxième marché mondial. Très probablement, elle sera le principal marché mondial sur le plan automobile dans les 20 prochaines années. La raison est très simple. Sur le marché américain, il y a 800 véhicules pour 1 000 habitants. Dans les pays développés d'Europe et d'Asie, c'est 600 véhicules pour 1 000 habitants. En Chine aujourd'hui, c'est 50 véhicules pour 1 000 habitants. En Inde 50. Au Brésil, 150. En Russie, 200.

Même si la Chine devait s'arrêter à 500 véhicules pour 1 000 habitants, il y a une marge de croissance extraordinaire. Mais pour aller en Chine, il faut s'y consacrer pleinement. C'est un projet qui va demander des ressources très profondes au niveau des différentes expertises de Renault. Et plutôt que d'aller vite et mal, il vaut mieux aller moins vite et bien. Aujourd'hui, au moment où nous avons en même temps un développement de projet en Iran, Inde, Maroc, des extensions de capacité en Roumanie, plus un grand projet en Russie, raisonnablement nous ne serons pas capables de bien exécuter la stratégie en Chine. Et les autorités chinoises sont au courant de cela.

Quand Nissan a signé l'accord avec Dongfeng, dès le départ nous avons dit que c'était l'Alliance qui signait et les autorités l'ont accepté. Nissan a engagé plus de 150 experts en Chine pendant 3 ans pour réussir son implantation chinoise. Quand nous allons rentrer en Chine, il faudra mettre de côté tous les autres projets et se consacrer à notre entrée sur le marché chinois.

Nous ne pensons pas que l'on puisse faire de la Chine un appendice des autres projets. C'est un marché important auquel il faudra se consacrer pleinement. Cela viendra dans le temps, mais pour l'instant les conditions ne sont pas requises. C'est une question de ressources humaines et d'expertises qui aujourd'hui sont éparpillées sur les différents projets que nous développons.

Question 23:

Je voudrais dire un mot sur le véhicule électrique. Je suis ravi de voir la disparition de toutes les nuisances. Je suis un tenant de la disparition des particules de diesel qui favorisent les cancers. Les initiatives d'autres industriels français, comme celles de M. Bolloré, viendront-elles en concurrence et risquent-elles de vous poser problème ?

Mr GHOSN

Bien sûr, il y a beaucoup d'entrepreneurs qui ont cru au véhicule électrique. Nous avons eu beaucoup de contacts avec Dassault Bolloré et d'autres entreprises, mais nous pensons que le véhicule à 0 émission, ce n'est pas un produit de niche. Nous pensons à un produit qui va devenir central au niveau de la gamme. D'ailleurs, on parle d'une ligne de produits électriques et nous pensons qu'il faut y aller seul, au niveau de l'Alliance. Nous avons eu des échanges avec les différents entrepreneurs français qui n'ont pas abouti, pour des tas de raisons, mais il y aura de la place pour tout le monde au niveau des véhicules à 0 émission.

Question 24:

Vous projetez de la fabriquer en Inde et il existe une voiture de Tata qui s'appelle Nano et qui est moins chère que le prix que vous proposez. A quel horizon votre voiture ultra low cost va-t-elle sortir ? Sera-t-elle aux normes de l'Europe ?

Mr GHOSN

La voiture présentée par Tata n'est pas commercialisée pour l'instant. Elle a été présentée dans un salon. Nous ne doutons pas qu'elle sera mise sur le marché à un moment en 2008. Nous arrivons avec notre voiture sur la première partie de 2011. Nous aurons 2 ans de retard sur Tata. Notre voiture ne sera pas identique. Nous pensons qu'elle aura des avantages par rapport à ce que nous savons du produit de Tata. Il se peut très bien que Tata arrive à un coût moindre que le nôtre, même si notre objectif est toujours de 1500 dollars en matière de coût, mais nous voulons faire quelque chose du même ordre de grandeur en matière de coût et de prix, mais qui représente des avantages spécifiques par rapport au véhicule de Tata.

Ce véhicule n'est pas aux normes européennes, nous vous le confirmons. Ils ont d'ailleurs dit que c'était un véhicule essentiellement pour l'Inde et peut-être les marchés périphériques. Rien n'empêche que ce véhicule soit mis aux normes européennes, mais c'est un alourdissement et un renchérissement du véhicule, mais s'il arrive à 3 500 dollars, il sera encore compétitif en Europe.

Nous nous concentrons sur une offre pour l'Inde, éventuellement les marchés périphériques, voire les marchés émergents, mais nous n'avons pas l'intention d'exporter cette voiture sur les marchés développés.

Question 25:

Je suis salarié de Renault Retail Group et délégué syndical CFE-CGC de l'établissement de Saint Etienne. RRG vient d'enclencher un processus de cession de l'établissement de Saint Etienne. Cette vente ne semblant pas répondre aux orientations stratégiques jusque là défendues par Renault, pouvez-vous nous faire un point précis sur cette décision et, dans un deuxième temps, nous donner votre vision sur le devenir de RRG ?

Mr BLAIN

La vocation stratégique de RRG est de distribuer des véhicules Renault dans les villes stratégiques. Il y en a une trentaine au niveau européen. C'est le cœur de la vocation de RRG. En réalité, RRG est présent dans d'autres sites qui sont actuellement rentables et qui peuvent faire l'opportunité de cessions. Saint Etienne fait partie de ceux-là. D'autres pourront être examinés et feront l'objet ou pas de cession à condition qu'on trouve un acquéreur qui réponde correctement à nos souhaits de rentabilité de cession.

Saint Etienne est un cas particulier. On peut être amené à vendre. On est aussi amené à racheter. RRG a racheté récemment deux sites dans la banlieue de Londres où nous sommes insuffisamment présents. Représenter Renault dans ces villes stratégiques, c'est couvrir au moins 50 et si possible 75% de la ville.

Question 26:

J'ai trouvé en ce qui concerne les questions écrites que vous avez répondu à assez peu de questions par rapport aux années précédentes. Vous dites qu'une réponse écrite sera faite, mais c'est une réponse individuelle. L'intérêt de l'échange que nous avons à l'assemblée générale est que les réponses s'adressent à la collectivité. Je me permets de suggérer que les réponses écrites soient faites à l'ensemble, sinon des actionnaires, au moins des participants.

Mr GHOSN

Votre suggestion qui consisterait à mettre sur le net les réponses afin qu'elles soient connues par l'ensemble des actionnaires est une bonne suggestion. Nous allons regarder la façon de la mettre en pratique. Nous vous remercions pour cette suggestion. Nous essayons de partager le temps de manière équilibrée entre les questions orales et écrites. Cette année, nous avons plutôt donné plus de temps aux questions directes, mais nous allons mettre en application une solution qui corresponde à vos souhaits.

Question 27:

Des échos font état de la possibilité de développement d'un réseau Dacia spécifique. Qu'en est-il réellement? Dans l'affirmative, celui-ci associerait-il les marques Dacia, Lada, et peut-être le réseau de réparation Motrio? J'étais déjà intervenu à la réunion précédente en disant que je trouvais que Renault faisait peu de communication concernant Motrio, qui regroupe environ 1000 réparateurs sur le territoire français.

Mr BLAIN

Sur Dacia, dans les pays d'Europe occidentale, on adopte une position extrêmement pragmatique, qui consiste à identifier, ville par ville, compte tenu des masses de véhicules potentiels à vendre, s'il est opportun ou pas de créer une surface de show-room spécifique. Il n'y a pas de doctrine. D'ailleurs parfois l'initiative vient des concessionnaires eux-mêmes. Ils commencent à avoir des flux de clientèle avec les produits qui s'annoncent comme Sandero et ils souhaitent s'agrandir en créa un show-room spécifique Dacia.

En ce qui concerne Lada, le sujet est d'abord le plan produit, engineering et industrie. Il est vrai que nous commençons à prendre des contacts doucement avec Avtovaz sur les aspects commerciaux, mais le premier sujet, c'est quand même la Russie et les pays de l'ex-URSS où la marque Lada est extrêmement présente. On verra après sur les autres régions ce que l'on peut faire pour aider la marque Lada à être présente en Europe ou en Amérique.

Sur Motrio, en effet, vous aviez fait la remarque. Ce qui est important, c'est certes la marque Motrio, mais surtout les produits qu'il y a derrière et qui coûtent moins cher en coût de revient, dont la durabilité est éventuellement réduite du fait de la destination de ces produits. Ce sont des véhicules qui ont 4, 5, 6 ou 7 ans. Et mettre une pièce qui va durer 15 ans sur une voiture âgée de 8 ans n'a pas beaucoup de sens. L'important est d'avoir une base de produits spécifiques qui va nous servir, à travers la marque Motrio et demain à travers une offre de réparation après-vente low cost pour les véhicules anciens, à offrir au réseau Renault et aux clients de véhicules anciens.

Mais vous avez raison, on ne pousse pas suffisamment la marque Motrio en tant que telle, mais on va continuer à développer les produits Motrio au service de réparations low cost pour les véhicules anciens.

Question 28:

J'aimerais être renseigné sur la géographie du capital. Dans le document figure que le public a 66%. C'est quand même un peu mince. Quelle est la part des institutionnels et des particuliers? Quelle est d'autre part la part des Français et des étrangers?

Mr MOULONGUET

Les deux principaux actionnaires sont l'Etat français avec 15% et Nissan avec 15%. Les 70% qui restent se répartissent entre actionnaires individuels et salariés de l'entreprise : 8%. Sur les 62% institutionnels, nous sommes à 2/3 étrangers et 1/3 Français.

Question 29:

Je suis très favorable et très heureux du projet indien qui me semble tout à fait porteur dans un marché moins discuté que la Chine. L'usine qui doit fournir à terme les 400 000 véhicules est-elle déjà en cours de construction ou sera-t-elle construite dans quelques temps. A quel rythme allez vous développer cette production ?

Mr GHOSN

L'usine de Shenai est en construction. Les activités de terrassement ont commencé. Il a fallu pas mal de temps parce qu'en Inde, les terrains sont petits, ils appartiennent à beaucoup de petits propriétaires et le gouvernement indien avec qui nous avons signé l'accord, devait exproprier et trouver un accord avec ces propriétaires pour rendre le terrain disponible. Cela a pris pas mal de temps. C'est un processus qui doit se faire de manière paisible pour des raisons évidentes. D'ailleurs, tout le terrain n'est pas encore libéré. Nous avons commencé à construire avec l'autorisation du gouvernement. La production devrait commencer fin 2010.

Au Maroc, c'est en cours, nous sommes dans la finalisation des montants d'investissement.

Question 30:

Est-il prévu d'équiper le Sandero produit au Brésil pour fonctionner aux agro-carburants ?

Mr PELATA

Sur la présentation du plan Contrat 2009, nous nous étions engagés à proposer des versions fonctionnant avec de l'éthanol à 85% dans l'ensemble de notre gamme et même chose sur les biodiesels. Nous sommes en train de le faire et nous tiendrons cet engagement, en particulier sur Sandero où c'est moins compliqué puisque le véhicule est vendu au Brésil avec une version flexfuel qui permet d'avoir de l'alcool, de l'éthanol ou n'importe quel mélange alcool/éthanol. Nous ne voyons pas pourquoi changer de ligne. Nous suivons le développement dans les médias qui critiquent les biocarburants, mais nous savons ce qui se passe pour les biocarburants de

générations 2 et 3, dont le bilan global sur le réchauffement planétaire est excellent et cela reste une composante majeure de notre action en faveur de l'environnement.

Question 31:

J'apprécie fortement l'évolution très positive du dividende. Ne serait-il pas bon de fidéliser les actionnaires sur une durée plus longue au travers d'attributions gratuites liées à la durée de détention des actions ?

M. MOULONGUET

Sur la fidélisation des actionnaires, nous sommes toujours très ouverts à différentes formules et nous les regardons. Jusqu'à présent, et vous avez été nombreux à nous dire que cela correspondait à votre attente, nous pensons qu'une politique dynamique de dividende est la meilleure façon de fidéliser l'actionnariat.

Question 32:

Concernant le plan des capacités de production et les problèmes administratifs du développement dans les pays prévus, ne risque-t-on pas d'avoir un effet de ciseau sur la baisse quasi-certaine des marchés matures par rapport au développement des marchés émergents ?

Mr GHOSN

Sur le contraste entre marchés matures et émergents, nous sommes déterminés à nous battre sur les marchés matures. Nous sommes un gros contributeur au marché européen et nous avons l'intention de le rester. Nous continuerons à développer des voitures et des technologies pour tenir une position importante en Europe.

La réalité des choses, c'est que la croissance de l'industrie automobile va se faire sur les pays émergents, et plus vite on se positionne avec des capacités, un sourcing local compétitif, des produits adaptés aux souhaits des clients, et le mieux on positionne Renault pour l'avenir.

Ce n'est pas une migration des pays matures vers les pays émergents, il s'agit de se battre sur les pays matures en reconnaissant que ce sera plutôt du défensif parce qu'il y aura très peu de croissance sur ces marchés. Il y aura des développements technologiques et des migrations d'un segment sur l'autre, mais on voit difficilement comment on pourrait aller au-delà de 600 voitures pour 1000 habitants dans les pays développés, mais rien n'empêchera les Chinois, les Indiens, les Brésiliens de vouloir se hisser au même niveau de développement que dans les pays développés. Et cela veut dire probablement 500 véhicules pour 1000 habitants.

C'est là où la croissance se passe. Et dans les chiffres, nous le voyons. Au moment où nous parlons de l'Espagne à -18% et l'Italie à -8%, au moment où les Etats-Unis, dans les trois dernières années, ont été en forte décroissance sur le plan des voitures, où le Japon est en récession depuis 4 ans, la Russie est à plus de 25% de croissance par an, le Brésil à plus de 25%, la Chine à plus de 15%. Il n'y a pas de raison que cela s'arrête.

Il risque d'y avoir quelques infléchissements et la tendance restera très forte. Ceux qui seront présents avec des capacités et des produits en bénéficieront et nous comptons bien positionner Renault et l'Alliance fortement sur ces marchés.
