

## RENAULT

### Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 30 avril 2004

#### Synthèse des principales questions / réponses

##### Questions relatives à Nissan et à l'Alliance

**Question :** *Une campagne de publicité récente dans la presse insiste sur les liens étroits entre Renault et Nissan. N'y a-t-il pas une certaine contradiction avec la volonté par ailleurs affirmée de maintenir les réseaux commerciaux distincts et bien sûr des marques et des modèles différents ? Comment les Directions de Renault et de Nissan comptent-elles gérer tout cela dans un proche avenir ?*

**Louis Schweitzer – Président Directeur général de Renault :** Pour le cinquième anniversaire de l'Alliance, nous avons fait une publicité dans la presse généraliste indiquant que l'Alliance était un groupe sans équivalent, créé par Renault. Vous ne verrez pas d'autre publicité commune Renault Nissan car le principe de préserver l'identité des deux firmes et des deux marques est au cœur de l'Alliance et en fait l'efficacité.

**Question :** *Pensez-vous aller au-delà des 44 % dans Nissan ?*

**L. Schweitzer :** Non.

**Question :** *Quel est le pourcentage d'éléments Nissan sur les futurs modèles de Renault ?*

**L. Schweitzer :** Je ne crois pas que l'on puisse parler de pourcentages. Il est vrai que des échanges d'organes se produisent. Ainsi, les V6 Essence des VelSatis et des Espace nous sont fournis par Nissan ; inversement, nous fournissons des moteurs diesel à Nissan. Toutefois, nous souhaitons surtout développer des organes communs qui ne soient ni Renault, ni Nissan, comme des moteurs, des boîtes de vitesses, des plates-formes, des composants, qui n'expriment pas l'identité de marque mais qui permettent de faire des économies. Je ne crois pas que l'on puisse dire qu'il y a un pourcentage de Nissan dans une voiture de Renault ou inversement.

**Question :** *Selon quelles perspectives et quelles conditions Renault pourrait-il s'implanter commercialement sur le marché des Etats-Unis et du Canada ?*

**L. Schweitzer :** J'ai indiqué à plusieurs reprises que nous irions sûrement un jour sur ces marchés, à partir de 2010. J'ajoute que les modalités de ce retour ne sont pas figées aujourd'hui. Cette fixation des modalités n'interviendra qu'après 2005. Les Etats-Unis représentent le plus grand et le plus rentable des marchés automobiles du monde. Ma conviction est qu'il est naturel que Renault y retourne ; pour autant, nous avons essayé deux fois de le faire, échouant dans les deux cas. Nous ne pouvons pas nous permettre d'échouer une troisième fois. Nous devons attendre que toutes les conditions de réussite soient réunies et que nous puissions pleinement nous appuyer sur Nissan.

**Question :** *La capitalisation de Renault est inférieure à celle de Nissan. Un concurrent voulant profiter de la bonne santé retrouvée de Nissan et de son ouverture en Asie ne pourrait-il pas lancer un raid hostile sur Renault ? Comment faire pour l'éviter ?*

**L. Schweitzer :** Tout est toujours théoriquement possible. Toutefois, je considère que compte tenu de la structure du capital de Renault et de la progression de son titre, l'hypothèse que vous évoquez est hautement improbable. Je ne considère pas qu'un raid hostile sur Renault fasse partie des choses que nous pouvons redouter. Pour autant, il faut toujours réfléchir à toute chose, quelles que soient les probabilités ; c'est donc un sujet que nous suivons avec attention.

**Question :** *La marge opérationnelle de Renault a pour objectif d'atteindre 4,5 %, et celle de Nissan est supérieure à 11 %. Comment expliquez-vous cette différence ? Pensez-vous qu'elle puisse se réduire au cours des exercices à venir ?*

**L. Schweitzer :** Il est vrai que nous avons fixé un objectif de marge à 4,5 % pour cette année, contre 10 % à 11 % pour Nissan, ce qui le place au premier rang des constructeurs japonais en termes de marge opérationnelle, alors que le nôtre nous placerait au premier des constructeurs généralistes européens. Vous disposez donc d'une première explication : nous sommes sur des produits et des marchés différents de ceux de nos concurrents japonais. Cela signifie-t-il que nous devons nous satisfaire de ce taux de marge ? Je pense que non. Nous devons faire l'effort d'aller au-delà. Cela passe notamment par un développement de Renault en dehors de l'Europe Occidentale, qui est le marché le moins rentable pour un constructeur généraliste. C'est l'une des raisons qui nous pousse à mener une stratégie de croissance rentable et d'internationalisation.

### Questions relatives à la sécurité et au produit

**Question :** *Est-il prévu d'équiper tôt ou tard Modus diesel d'une boîte de vitesses automatique ?*

**Pierre-Alain De Smedt – Directeur général adjoint, industriel et Technique :** Modus sortira sans boîte de vitesses automatique, avec une boîte manuelle, mais nous introduirons progressivement l'automatisme sous la forme d'une boîte dite " robotisée ", en commençant par les moteurs essence.

**Question :** *Est-il envisagé de généraliser le montage d'un régulateur de vitesse sur toute la gamme Renault et quand ?*

**P. A. De Smedt :** Nous avons été les promoteurs de ce dispositif. Nous avons initié le montage très large du régulateur de vitesse sur pratiquement la totalité de notre gamme. C'est le cas dès 2004 et cela fait partie de notre politique technique. Nous comptons effectivement généraliser, soit en base soit en option, selon le type de véhicule, le montage du régulateur de vitesse.

**Question :** *Je suis inquiet devant l'importance croissante de l'informatique et de l'électronique embarquées dans les véhicules automobiles. Qu'en est-il exactement des problèmes de fiabilité chez Renault ?*

**P. A. De Smedt :** C'est une question importante qui a trait à la fiabilité des dispositifs et des fonctions gérées électroniquement sur nos véhicules. Il faut avoir à l'esprit le fait que l'utilisation de fonctions de type électronique dans l'automobile suit une croissance exponentielle puisque le nombre de fonctions gérées électroniquement double pratiquement tous les deux ans. Cette croissance doit être bien maîtrisée. Conformément à notre stratégie, nous voulons être parmi les trois meilleures entreprises sur chaque marché et chaque segment, en termes de qualité et de fiabilité. Cela fait partie des éléments essentiels de notre vision commune au sein de l'Alliance. Dans ce contexte, pour atteindre ces résultats, nous travaillons de manière systématique avec le PQR, le plan qualité Renault, qui porte sur tous les aspects de la maîtrise de la qualité. Il comprend 4 grands volets :

- la maîtrise de la qualité dans la phase de développement des produits ;
- la maîtrise de la qualité dans le suivi des véhicules produits en série ;
- la maîtrise de la qualité au niveau du service, donc de l'après-vente ;
- la fiabilité et la durabilité.

Nous travaillons de manière extrêmement intensive, rigoureuse et systématique sur la maîtrise de la qualité et nous obtenons des résultats très satisfaisants et significatifs. Nos coûts de garantie sont aujourd'hui à la baisse. Sur l'ensemble de nos modèles, les cas pour mille (nombre de réclamations déclarées par les clients sur 1 000 véhicules) sont aujourd'hui en très nette régression.

**Question :** *Quelle est la stratégie de Renault concernant les véhicules électriques et les véhicules hybrides ?*

**Georges Douin, Directeur Général adjoint, Plan - Produits – Opérations Internationales :**

Nous avons beaucoup cotisé pour la voiture électrique depuis une quinzaine d'années. La voiture électrique en tant que telle a tout de même un avenir assez limité. Nous avons en catalogue une Kangoo électrique qui subit une contrainte d'autonomie, comme toutes ses concurrentes. Nous avons ajouté à ce véhicule de référence un prolongateur d'autonomie sous la forme d'un moteur thermique. Le succès rencontré par ces voitures électriques plus ou moins perfectionnées est finalement très limité de par leur usage potentiel. En outre, à moyen terme, nous allons être confrontés à une interdiction d'usage des seules batteries qui sont accessibles, au nickel-cadmium. Notre vision de l'avenir de la voiture électrique est donc relativement pessimiste.

**Question :** *La voiture hybride est-elle le relais de la voiture électrique ?*

**G. Douin, Directeur Général adjoint, Plan - Produits – Opérations Internationales :** La voiture hybride mélange le thermique et l'électricité. Elle est en vogue aux États-Unis sous l'impulsion des constructeurs japonais. Elle est d'autant plus en vogue que les voitures américaines ont des consommations totalement décalées et très exagérées. De plus, le diesel n'existe pas aux États-Unis. Nous disposons en Europe de motorisations d'exception. Renault est tout à fait au top en matière de moteur diesel. Nous croyons d'abord à l'avenir du moteur diesel, avec lequel nous avons l'avantage d'atteindre d'excellentes consommations en ville, sur route et autoroute, ce qui n'est pas le cas de l'hybride, qui a une consommation correcte au ralenti mais qui consomme plus qu'une voiture normale sur autoroute. Nous travaillons néanmoins sur ces sujets qui sont stratégiques, puisque nos concurrents nous y poussent. Nous avons en développement deux types d'hybrides : un hybride d'accompagnement avec un petit moteur électrique et un hybride plus ambitieux avec un gros moteur électrique et, ce qui devrait constituer le meilleur des hybrides, un moteur thermique diesel.

**Question :** *Où en est le développement du GPL chez Renault ?*

**P. A. De Smedt :** Je voudrais dire que Renault est sans doute l'un des constructeurs ayant le plus investi sur le GPL : notre offre en la matière est très large au sein de notre gamme. Malheureusement, la clientèle n'y répond pas de manière très positive, les ventes de véhicules équipés de GPL sont extrêmement basses. Par contre, le gaz naturel semble se développer plus largement. Nous aurons notamment, pour le véhicule X90 à destination de l'Iran, une version « gaz naturel ». Les véhicules de l'Amérique du Sud sont également équipés d'origine, pour partie, en gaz naturel, dans la mesure où la demande est assez forte, particulièrement en Argentine.

#### **Questions relatives aux véhicules industriels et à la Formule 1**

**Question :** *Quel est l'avenir des 20 % dans Volvo et y a-t-il un intérêt à accroître cette participation ?*

**Patrick Faure, Directeur Général adjoint, Président de Renault F1 Team :** Je rappelle que la participation de 20 % dans Volvo est une participation stratégique qui nous permet de garder un pied dans un secteur important, celui du poids lourd. Cette participation, sur le plan financier, suit un cours très satisfaisant. J'ajoute que deux administrateurs de Renault sont présents au Conseil d'Administration de Volvo, Monsieur Schweitzer et moi-même. Nous veillons notamment à ce que l'équité soit préservée par rapport aux intérêts de Renault Trucks et de Mack Trucks, qui étaient auparavant dans le Groupe.

**Question :** *Pour battre Ferrari ou les autres, faut-il prévoir un investissement financier plus important ?*

**P. Faure :** Très franchement, j'ai l'impression que même si nous ne sommes pas les plus dépensiers, ce n'est pas un inconvénient majeur. Nous disposons du budget et des équipes permettant d'obtenir des résultats. Le niveau du budget n'est en aucun cas une excuse pour ne pas

les obtenir. Il nous faut effectivement terminer dans les trois premiers cette année et viser le championnat du monde dès l'année prochaine.

#### Question relative à la situation commerciale

**Question :** *Quelles sont les estimations de ventes de Mégane et de Mégane Renault Sport pour l'année 2004 ?*

**François Hinfray, Directeur Général adjoint, Directeur commercial :** Mégane est notre premier modèle, nous pensons vendre entre 875 000 et 900 000 Mégane cette année. Le chiffre final dépend évidemment du marché, mais aussi de notre capacité à lever plus ou moins vite un certain nombre de contraintes qui s'exercent sur plusieurs de nos modèles. En effet, certains d'entre eux ont un succès plus important que ce que nous attendions. Nous devons mettre en place, avec les fournisseurs, des capacités supplémentaires. Cela nécessite un certain délai. Mégane Renault Sport vient d'être lancée, les premiers résultats sont prometteurs : nous pensons en vendre 6 000 cette année.

#### Question relative aux Ressources Humaines

**Question :** *La production mondiale de Nissan est bien supérieure à celle de Renault, pour un effectif identique. La croissance devant se faire à l'international, il va y avoir un transfert d'emplois hors d'Europe. Quelle est votre vision, comment pensez-vous gérer cette évolution au niveau humain ?*

**Michel de Virville, Secrétaire Général de Renault, Directeur des Ressources Humaines Groupe :** Bien sûr, dans la stratégie de croissance rentable qui est la nôtre, la création d'activité et le développement des volumes des ventes se font plus vite sur des marchés en voie de développement que sur les marchés matures : la création d'emplois accompagne donc logiquement un tel mouvement. Cela implique, pour le Groupe, une internationalisation des ressources humaines. D'ores et déjà dans le cadre des recrutements réalisés au cours des cinq dernières années, nous constatons que plus de 50 % de ces recrutements ont été réalisés hors d'Europe. Il convient également de souligner que ce développement à l'international crée des emplois à l'extérieur de l'Europe, mais concourt plus globalement aussi au développement de l'emploi au sein de Renault, tant en Europe qu'en France. Il s'agit de la production d'emplois d'ingénierie, de gestion...

#### Question relative à la société Dacia

**Question :** *La restructuration de Dacia est-elle totalement terminée ? En effet, je crois que vous avez acheté une société dont les usines étaient en piteux état et que vous avez construit une autre usine. L'on a parlé également de sureffectif. Avez-vous été contraints à des plans sociaux ? Comment se sont-ils déroulés ? Combien cela a-t-il coûté à Renault ?*

**L. Schweitzer :** Avec Dacia, nous avons trouvé une usine hors d'âge et vétuste, à un niveau technique désolant et qui regroupait 30 000 personnes. Nous avons investi dans cette usine et dans l'ensemble de cette entreprise un peu plus de 500 millions d'euros. Il ne s'agissait pas d'amener cette usine au même niveau d'automatisation qu'en Europe occidentale, car le coût de main-d'œuvre n'est pas le même. Ce qu'il est justifié d'automatiser en France ne justifie pas nécessairement une automatisation en Roumanie. Il s'agissait de faire que cette usine soit, en termes d'organisation, de qualité et d'efficacité de travail au meilleur niveau, pour pouvoir lancer la L90. Au cours de cette modernisation, nous avons réduit l'effectif de l'entreprise, qui est passé de 30 000 à 12 000 salariés, soit une réduction de l'ordre de 18 000 personnes. Cette réduction s'est faite par des plans sociaux accompagnés, en accord avec les autorités roumaines et sans difficultés sociales majeures. Il y aura toujours, à volumes de production constants, des progrès de productivité qui se traduiront par des évolutions d'effectifs. Toutefois, l'essentiel a été fait, dans de bonnes conditions. Nous avons aujourd'hui un outil capable de produire, dans d'excellentes

conditions, des voitures très compétitives en qualité, en coût et en délais, car nous ne séparons pas qualité et coût.

**Question relative à l'opération sur les Titres Participatifs Renault.**

**Question :** *La presse financière considère l'opération de rachat des TP comme un demi-succès. Qu'en pensez-vous et avez-vous un autre projet de rachat ? Personnellement, je préfère rester propriétaire de mes TP tant que la liquidité du marché est assurée, ce qui est le cas jusqu'à maintenant.*

**Thierry Moulonguet, Directeur Général adjoint, Directeur Financier :** Comme je l'ai indiqué dans ma présentation, nous sommes satisfaits des résultats de cette opération. 60 % des titres ont été apportés. Cela a permis à ceux qui souhaitaient tirer parti de cette opportunité – car nous avons compris qu'un certain nombre de porteurs l'attendaient – de transformer leurs titres en cash. Ceci a été fait. Pour la suite, nous n'avons pas l'intention de renouveler cette offre.

---