

**Assemblée Générale Mixte**  
**2 mai 2007**  
**Séance de questions / réponses**

**Q : Pouvez-vous nous clarifier la stratégie de Renault en Chine ? Avons-nous échoué à profiter des opportunités de ce marché ?**

**Carlos GHOSN** : Nous n'avons absolument pas mis de croix sur le projet Chine, je voudrais que ce soit bien clair. La Chine, dans notre esprit, est l'un des marchés les plus prometteurs au niveau mondial et sera l'un des 3 principaux marchés mondiaux. Il est exclu que Renault ne soit pas présent en Chine.

En revanche, nous voulons que, le jour où nous déciderons d'aller en Chine, nous y allions avec les meilleures équipes, avec les investissements nécessaires et que nous ne soyons pas écartelés entre plusieurs projets. Nous ne voulons pas être amenés à faire des compromis qui feraient peser des risques sur le projet chinois.

Pour l'instant, nous ne pensons pas que nous ayons en interne toutes les ressources nécessaires pour réussir de manière décisive un projet chinois puisque nous sommes en phase de lancement en Inde et en Iran, nous sommes en phase de croissance en Russie, nous sommes en phase de développement et d'extension de notre gamme produits... Nous ne voulons absolument pas nous disperser. Nous sommes tout à fait conscients que la Chine est un marché stratégique. Donc vous pouvez compter sur le fait que Renault sera présent en Chine. Maintenant les conditions et le moment doivent être compatibles avec un succès sur ce marché. D'après nos analyses, le marché chinois est aujourd'hui l'un des plus compétitifs au monde. Nous le savons par l'intermédiaire d'échanges d'expériences avec Nissan, qui s'est introduit en Chine il y a 4 ans et qui est aujourd'hui au cœur du marché chinois. C'est difficile, c'est très compétitif, il faut vraiment y aller avec beaucoup de moyens. Nous irons en Chine mais nous irons quand nous aurons tous les moyens de notre côté et toute l'attention nécessaire pour réussir sur ce marché.

**Q : Un modèle par mois lancé en 2008 : y a-t-il un risque de surchauffe au niveau du commerce et de la fabrication ? La marge opérationnelle sera-t-elle mesurée chaque mois pour valider votre objectif 2008 ?**

**Carlos GHOSN** : Franchement, nous préférons le challenge de l'année 2008 à celui de l'année 2007. Vivement le moment où le problème sera « comment bien commercialiser des tas de nouvelles voitures » plutôt que d'être dans une position où nous avons peu de nouveaux lancements et où nous devons faire face à une concurrence très riche en nouveaux produits.

**Michel GORNET** : Auparavant, un lancement d'un nouveau modèle dans une usine était « l'événement » peut-être pas du siècle mais au moins de la décennie. Le plan Renault Contrat 2009, cela veut dire 50 démarrages de nouveaux modèles dans les usines. Donc il n'était plus question de considérer cela comme des événements exceptionnels. Nous avons industrialisé les démarrages en les rentrant dans un système de standards et de normes qu'il n'y a plus qu'à appliquer et à améliorer au fur et à mesure que nous lançons des voitures. C'est ce que nous avons commencé à faire avec Modus, confirmé avec Logan, puis Clio 3 et en ce moment avec Twingo. A chaque fois que nous faisons une voiture, nous faisons un peu mieux que la fois précédente, ce qui nous rend assez confiants dans notre capacité à assurer ces 50 démarrages.

**Patrick BLAIN** : Sur le plan commercial, je ferais d'abord une précision : ce n'est pas un modèle par mois dans chaque pays, c'est au niveau global du Groupe que cela se situe. Cela dit, c'est une augmentation de la cadence tout à fait forte sur laquelle on travaille. Je vais prendre un exemple : la formation. La charge de formation pour le réseau, que ce soit formation commerciale ou formation technique, est un incontournable qui est extrêmement pesant. Nous essayons donc d'industrialiser d'une certaine façon, en tout cas d'optimiser, de regrouper les formations, sachant que nous serons aidés pour ce faire par du carry-over, par des « communalités » d'un véhicule à

l'autre ou d'un véhicule par rapport au prédécesseur. Cela facilite un peu la formation technique dans la mesure où, une fois que l'on a fait la formation pour tel moteur ou telle plateforme, elle est faite aussi pour les dérivés. C'est donc un chantier plutôt gai, sur lequel nous travaillons d'arrache-pied.

**Q : Concernant le lancement d'une marque sportive prestigieuse Alpine, allez-vous enfin lancer un modèle sportif de cette référence ?**

**Carlos GHOSN** : Il ne fait aucun doute que nous travaillons sur plusieurs modèles sportifs. Nous n'avons rien annoncé pour l'instant parce que nous sommes encore dans la phase amont. Il est évident que Renault ayant dans son patrimoine une marque prestigieuse comme Alpine, la marque Alpine fera partie des noms que nous considérerons sérieusement le jour où nous lancerons cette voiture. Donc, pour l'instant, il n'y a pas de décision puisque nous n'avons pas le produit, mais je voudrais quand même vous dire que tout ce qui fait partie du patrimoine de l'entreprise sera considéré de manière très sérieuse et Alpine est considérée comme étant un élément très positif du patrimoine.

**Q : Pourquoi Logan n'est-elle pas produite en grande quantité sur le marché français puisqu'il s'agit d'une très bonne voiture qui a permis une progression de 70 % des ventes dans le monde de cette voiture ?**

**Patrick BLAIN** : Logan n'est pas fabriquée en Europe occidentale à ce jour parce qu'elle est fabriquée sur les sites des principaux marchés auxquels elle est destinée, c'est-à-dire les marchés émergents : d'abord la Roumanie puisque c'était le pays père de la marque Dacia, et ensuite sur les principaux marchés émergents.

Par ailleurs, le critère de coût est le critère principal, et de très loin, du cahier des charges de ce produit. Il est certain que, pour atteindre les cibles de coût qui nous permettent de proposer une Logan potentiellement à 5 000 euros en Roumanie, un peu plus en Europe compte tenu des taxes et des transports, il nous faut une base de coût qui soit extrêmement performante, en l'occurrence la base roumaine.

**Q : Malgré tous les plans lancés depuis près de 10 ans, il faut toujours environ 1 mois pour obtenir un véhicule dans une couleur et avec les options voulues. Pourquoi ?**

**Michel GORNET** : C'est vrai que nous avons eu l'espoir il y a quelques années d'y arriver en deux semaines. En fait, l'empilage des délais incompressibles qui permettent de le garantir ne permet de tenir en deux semaines. La raison principale est la mise en place de la production synchronisée qui, pour garantir les approvisionnements dans une totale flexibilité, rend nécessaire de figer un certain nombre de jours de production un peu à l'avance de manière à organiser tout l'amont de la production. Actuellement, c'est fixé entre une et deux semaines suivant que l'on est au début ou à la fin de la fourchette. Si l'on ajoute à cela les délais de transport moyens et les délais de traitement au début, il est assez difficile de descendre en dessous de 21 jours, qui constituent le minimum, et un minimum ne saurait constituer une moyenne. La réponse à la question est donc : on a peut-être été un peu trop ambitieux au départ.

**Q : Quel type de mondialisation pratique Renault ? Mauvaise : surinvestissement dans les pays en voie de développement, maintien de salaires faibles entraînant un frein au développement, low cost countries, délocalisations au détriment des pays occidentaux ? Ou bonne : investissement adapté aux besoins, consommation prévisible des pays en voie de développement avec des niveaux de salaires tenant compte de la productivité ?**

**Carlos GHOSN** : Je voudrais revenir sur une question de fond, que vous nous entendrez toujours dire chez Renault. Il ne peut pas y avoir de succès d'une entreprise si, dans tous les pays et dans toutes les fonctions, nous n'obtenons pas un engagement total de l'ensemble des personnes qui participent à l'entreprise et une motivation très forte de l'ensemble de ce personnel.

Si les gens ont l'impression, par exemple dans les *low cost countries*, que nous sommes surtout là pour profiter de salaires peu élevés et que nous représentons un frein à leur développement, nous n'obtiendrons jamais ni cette motivation ni cet engagement.

De la même manière, si l'ensemble du personnel que nous employons dans les pays d'Europe ont l'impression que c'est temporaire, que nous menons une politique de transition, dans laquelle l'essentiel de ses actifs industriels ou de ses actifs concernant la propriété intellectuelle seront transférés dans d'autres pays, il est évident que, là aussi, nous ne pouvons compter ni sur l'engagement ni sur la motivation de ces personnes.

Dans le cadre de la mondialisation, nous avons un équilibre assez difficile à tenir, mais il est fondamental pour l'ensemble de l'entreprise et pour la réussite Renault. Nous allons vers une certaine complémentarité du travail à l'échelle mondiale. Nous devons faire cette transition, mais cette transition doit se faire dans le cadre d'une grande transparence et du maintien de la motivation de l'ensemble des personnes qui contribuent à l'entreprise. Ce n'est pas évident à faire mais nous n'avons pas d'autre choix que de la faire et de la pratiquer de manière très transparente.

J'ai eu l'occasion dernièrement, quand nous étions en Inde pour le lancement de Logan, de répondre à la question suivante : « Finalement, est-ce que le fait de fabriquer Logan en Inde ne consiste pas à déplacer des emplois en Inde ? ». Pas du tout. Si nous n'avions pas prévu de produire Logan en Inde, cette activité et ces ventes n'auraient jamais eu lieu. Il ne s'agit pas de déplacer des emplois, il s'agit de créer des emplois qui, si nous n'avions pas été capables de produire localement, n'auraient pas existé.

Compte tenu de la pression concurrentielle que nous subissons en Europe, nous sommes obligés de regarder de manière très objective la répartition de nos ressources et du travail qui nous permette de rester compétitif et de maintenir Renault dans la course en Europe. C'est un problème qui est très difficile et que nous regardons avec beaucoup d'attention parce que, si jamais vous allez à l'excès dans un sens ou dans l'autre, la sanction est immédiate.

**Q : Que se passe-t-il au Technocentre de Guyancourt ou dans la psychologie de certains collaborateurs pour que tant de suicides y soient enregistrés ?**

**Jean-Louis RICAUD :** Tout d'abord, nous avons été extrêmement frappés et attristés par ces événements qui se sont produits au Technocentre ces derniers mois et qui sont malheureusement des événements qui se produisent ou dans la vie personnelle ou dans la vie professionnelle chez Renault et ailleurs, qui sont chaque fois des drames, avec des origines complexes et très personnelles. Donc, à la fois avec humilité mais détermination, nous essayons de renforcer les mesures de prévention de façon à mieux détecter ces situations avant qu'elles ne conduisent au drame et de les accompagner.

Ceci étant dit, il est vrai que le Technocentre est actuellement au cœur du développement du plan Renault Contrat 2009, il est vrai que la charge de travail y est importante. Nous avons mis en place mi-mars un plan de soutien aux ingénieries qui vise à mieux planifier la charge de travail et à mieux accompagner cette situation de profond changement que connaît l'ingénierie de Renault actuellement pour lancer 26 véhicules en 3 ans.

**Carlos GHOSN :** Au-delà de la reconnaissance de l'importance de la charge de travail et des risques que nous courons si nous ne faisons pas attention, si nous ne la gérons pas bien, si nous n'en faisons pas une bonne répartition, il y a quand même aussi un point qui concerne la solidarité à l'intérieur de l'entreprise.

Il y a aujourd'hui une tension objectivement très forte parce que, d'un côté il y a une charge de travail très importante et de l'autre, les résultats ne sont pas encore là. Il faut à tout prix que l'on identifie les situations dans lesquelles nos collaborateurs se retrouvent seuls face à des difficultés. C'est l'une des principales raisons de démotivation voire de tragédie, quand les personnes restent isolées devant les difficultés ou qu'elles ont l'impression qu'il n'y a pas de droit à l'échec dans l'entreprise. Autant l'entreprise n'a pas le droit à l'échec, autant tout collaborateur dans l'entreprise a droit à l'échec, à condition de bien regarder les raisons pour lesquelles nous avons été amenés à échouer dans certaines situations, d'en tirer toutes les conséquences, de façon à ce que cela ne se reproduise pas.

Renault ne réagit absolument pas de manière quelconque par rapport à ces drames. Ils sont importants, ils nous interpellent. Nous ne voulons pas tomber dans les excès qui consistent à dire « c'est peut-être personnel ou ceci ou cela », c'est quelque chose qui n'est absolument pas acceptable. Nous regardons la partie professionnelle de ces drames en disant : qu'est-ce que nous pouvons faire sur le plan professionnel pour éviter que des cas se reproduisent ? Qu'est-ce que nous pouvons faire en matière de processus, d'organisation ? Qu'est-ce que nous pouvons faire en matière de management ? Mais surtout qu'est-ce que nous pouvons faire en matière de détection pour éviter que des personnes se retrouvent isolées, quel que soit leur niveau dans l'entreprise, en face de difficultés insurmontables ?

**Q : Vous allez en septembre lancer un nouveau modèle Laguna. Quels sont les volumes attendus ? En cas de demi-succès, procéderez-vous à des fermetures d'usines en France ou à l'étranger ?**

**Patrick PELATA** : D'abord, la Laguna est une grande bataille à mener pour l'entreprise. Le champ de bataille n'est pas le meilleur pour Renault. C'est un segment qui est en décroissance et qui est attaqué, pour l'instant avec beaucoup de succès, par les spécialistes allemands. Enfin, c'est un segment dans lequel la précédente Laguna avait connu un début très difficile en qualité et a donc acquis à cette époque une réputation dont il faut maintenant nous débarrasser.

La Laguna a fait des progrès en cours de vie et le premier challenge de la prochaine Laguna est donc la qualité. L'ensemble de l'entreprise est mobilisé sur ce sujet. Je crois qu'aujourd'hui nous avons confiance, nous allons pouvoir gagner cette première partie de la bataille de la nouvelle Laguna qui est de se retrouver en qualité parmi les trois meilleurs du segment et donc forcément devant quelques Allemands, quelques Japonais et quelques Français.

La deuxième bataille sera la bataille de l'attractivité. Les voitures qui sont en face de nous sont, là aussi, des voitures excellentes. C'est un peu le meilleur de ce que fait l'industrie allemande et quelquefois l'industrie japonaise. Mais nous avons un certain nombre d'atouts.

Ce que nous avons travaillé en termes de prestations, il est un peu tôt pour en parler, la voiture sera présentée le 10 septembre. Mais il y a un deuxième atout important dans cette attractivité, c'est la gamme de moteurs et de transmissions que nous allons avoir. Pour la 1<sup>ère</sup> fois, nous allons à la bataille dans ce segment avec une gamme de moteurs et de transmissions qui n'a jamais été aussi riche et qui est maintenant l'égale voire supérieure à la plupart de nos compétiteurs. C'est finalement le résultat du partage des tâches que nous avons fait entre Renault et Nissan pour développer des moteurs essence, des moteurs diesel, des transmissions manuelles, des transmissions automatiques, des CVT, etc.

Qu'est-ce que cela donnera en volume ? Le volume est la récompense du travail de l'entreprise. Donc on va juger nos résultats d'abord sur la qualité, ensuite sur la valeur - le prix auquel on arrive à vendre nos voitures - et cela donnera des volumes qui seront, sans peine, très supérieurs à ceux que nous avons réalisés les deux années précédentes. Nous préférons ne pas donner de chiffres pour ne pas mettre notre commerce en situation de devoir pousser les voitures, mais en restant bien dans cette philosophie de créer le besoin chez le client. Nous devons créer le désir d'acheter la voiture et cela donnera des volumes, j'espère, élevés, mais sur lesquels nous ne pouvons pas nous engager aujourd'hui.

**Carlos GHOSN** : Nous ne sommes absolument pas dans une stratégie de repli, ou de recul, ou de plan B dans laquelle on commence déjà à se préparer à ce que certains modèles ne réussissent pas. Nous sommes très confiants sur ces modèles, non seulement parce qu'en interne ils ont donné lieu à des consultations et des discussions assez longues et assez transversales dans l'entreprise. Mais surtout parce que ces voitures ont été testées à l'extérieur, par des clinics. Les clinics ne vous garantissent pas le succès. Mais si le clinic n'est pas bon, vous êtes pratiquement sûr de l'échec. Pour l'instant, tous les clinics que nous avons lancés sont positifs, donc nous sommes quand même très confiants sur la capacité de Laguna à réussir et, en conséquence, sur la charge de travail de l'usine de Sandouville, qui devrait être tout à fait décente sur les prochaines années.

**Q : Quelle est la visibilité de Renault sur l'évolution des marchés de matières premières et leur impact sur le coût des véhicules ?**

**Carlos GHOSN :** Malheureusement, nous voyons les matières premières à la hausse, pas de manière linéaire, mais de manière assez régulière. Nous sommes aujourd'hui dans une industrie qui a perdu son pouvoir d'achat. Nous n'arrivons pas à augmenter nos prix. Quand il y a une augmentation des prix des matières premières et qu'elles nous sont répercutées par nos fournisseurs, nous sommes obligés d'absorber l'augmentation des coûts de matières premières par notre propre productivité ou par nos réductions de coût. Je ne pense que cela va changer au cours des 2 ou 3 prochaines années. Nous devons nous préparer à subir une augmentation continue des matières premières, au moins sur le moyen terme, en sachant que nous ne pourrons pas la répercuter sur nos marchés. Ceci n'est pas seulement vrai pour Renault en France, mais sur le plan mondial et pour l'ensemble des constructeurs. C'est l'une des raisons pour lesquelles aujourd'hui il y a un peu une pression sur la rentabilité des constructeurs automobiles.

**Q : Quelle est la stratégie de Renault et de Nissan sur l'utilisation à court et à moyen terme des biocarburants ?**

**Carlos GHOSN :** Nous sommes de grands partisans des biocarburants. Autant nous pensons que tous les problèmes ne peuvent pas être traités par l'utilisation massive des biocarburants, autant nous pensons que les biocarburants font partie de la palette des solutions pour réduire la dépendance pétrolière et en même temps lutter contre les émissions de CO2.

**Q : Pourquoi Renault ne fait pas de voiture hybride comme Toyota ?**

**Carlos GHOSN :** Nous avons la technologie hybride dans le cadre de l'Alliance. D'ailleurs, Nissan a lancé un véhicule hybride aux Etats-Unis et, le jour où Renault décide de lancer un véhicule hybride, la technologie est disponible. Si nous ne l'avons pas fait jusqu'à présent, c'est parce que nous pensons que, sur les marchés et les segments sur lesquels nous sommes présents, la demande des clients n'est pas claire. Le coût de l'investissement lié à l'hybride ne semble pas convaincre les clients.

**Q : Pensez-vous que la gamme de Renault soit complète ?**

**Carlos GHOSN :** Evidemment non. Si nous sommes en train d'investir massivement en matière de produits, c'est parce que nous estimons que la gamme actuelle de Renault n'est pas suffisamment complète. L'objectif de Renault Contrat 2009 est de nous permettre d'avoir une gamme beaucoup plus équilibrée, beaucoup plus mondiale, avec les piliers de rentabilité beaucoup plus nombreux que ce qu'ils ont été jusqu'à présent.

**Q : Que vous inspire la première place de Toyota ?**

**Carlos GHOSN :** Dans la construction automobile, il y a beaucoup de concurrence, il y a des *business models* qui sont en confrontation. Celui de Toyota aujourd'hui donne effectivement beaucoup de bons résultats et Toyota s'achemine lentement mais sûrement vers le leadership de l'industrie automobile mondiale. Il y a bien sûr de très bonnes pratiques chez Toyota, que tous les constructeurs essaient de copier, mais il y a aussi de très bonnes pratiques chez d'autres constructeurs. Il faut que nous évitions de considérer le modèle de Toyota comme un *benchmark* sur l'ensemble de nos activités. Il y a des *benchmarks* qui existent à l'extérieur de Toyota, chez d'autres constructeurs automobiles, qu'il ne faut pas négliger et qu'il faut que l'on continue à observer de près et éventuellement à copier quand nous sommes convaincus de l'efficacité du modèle.

**Q : Quand allez-vous revoir et définir un design fonctionnel, beau et attirant pour vos véhicules ?**

**Carlos GHOSN** : Il faut quand même que vous sachiez nous n'avons jamais sciemment lancé un véhicule laid. Nous avons la faiblesse de penser que nos voitures sont attractives, mais il faut aussi avoir la modestie de reconnaître que, souvent, le client n'est pas d'accord avec nous. Nous avons fait évoluer les processus de décision sur le design pour les rendre très participatifs. Il faut que toutes les personnes qui sont susceptibles d'attirer l'attention sur la qualité ou l'efficacité du design soient là pour que les décisions soient prises non pas pour que les voitures nous plaisent mais pour que les voitures aient plus de chances de plaire au client cible. C'est un changement constant que nous avons engagé dans nos processus et dans nos décisions. Bien sûr, il n'y a de certitude que quand la voiture est lancée et que nous avons la réponse de nos clients.

**Q : Une question concernant les ventes de Modus qui ont baissé de 50 % en 2006 : Comment expliquez-vous ce résultat pour un nouveau modèle ?**

**Patrick PELATA** : La Modus est un échec : les chiffres parlent tout seuls. Notre analyse de cet échec est que la voiture est positionnée un peu trop petite pour être la voiture unique, le petit mini-van ou le petit Scénic. Elle n'a pas assez de coffre pour cela. Et puis, pour une deuxième voiture, elle est un peu chère. Elle trouve quand même preneur et, fait intéressant, les preneurs en question sont très satisfaits de la voiture. C'est une voiture qui a l'un des taux de satisfaction les plus élevés de la gamme Renault aujourd'hui. Nous avons réfléchi aux leçons à tirer de cette affaire-là. Dans le plan produit, dans les 26 voitures que nous sommes en train de développer, il y a un élément de réponse, mais je ne peux pas en parler aujourd'hui.

**Q : D'après la presse, la partie électronique des véhicules Renault aurait des problèmes de qualité. Pourriez-vous en dire deux mots ?**

**Jean-Louis RICAUD** : Concernant l'électronique à bord de nos véhicules, il est vrai que l'ensemble des constructeurs automobiles ont connu au début des années 2000, lorsque l'électronique s'est généralisée à bord des produits, des difficultés. L'origine de ces difficultés est moins liée à l'électronique elle-même qu'à toute sa périphérie, c'est-à-dire à la connectique, aux capteurs, aux interrupteurs, qui sont restés, dans beaucoup de modèles chez Renault comme chez les autres, de l'ancienne génération et qui n'étaient pas vraiment adaptés à la génération électronique. Cette crise de l'électronique qu'a connue l'automobile au début des années 2000 est clairement derrière nous. Scénic, Clio 3, ce sont des voitures qui sont remplies d'électronique comme tous les véhicules de la gamme et ils sont au meilleur niveau. Donc fort heureusement, nous avons maîtrisé, chez Renault en tout cas, ces problèmes de jeunesse qu'a connus l'électronique automobile.

**Q : Pourriez-vous préciser les conditions d'attribution des stock-options intitulées plan Renault Contrat 2009 ?**

**Carlos GHOSN** : Les conditions d'attribution sont très simples. D'abord, il y a une condition de base : les 6 % de marge opérationnelle. Si les 6 % de marge opérationnelle ne sont pas atteints en 2009, tout le plan d'options, quelles que soient les conditions, quelles que soient les autres performances de l'entreprise, tombe à l'eau. C'est-à-dire qu'aucune option n'est distribuée à qui que ce soit dans l'entreprise si les 6 % ne sont pas atteints.

Une fois que les 6 % sont atteints, cela donne droit à une partie des options, parce que nous avons voulu laisser la place à la contribution la plus importante que chacun ou chaque équipe ou chaque opération peut apporter à la réussite de Contrat 2009. Donc toutes les options distribuées dans le cadre de Renault Contrat 2009 sont conditionnées. Il y a une condition de base qui est commune à l'ensemble des Renault : les 6 % de marge opérationnelle. Et une fois que les 6 % sont atteints, cela donne droit à une partie des options distribuées, le reste étant conditionné par la contribution que chacun apporte, que ce soit au niveau de la croissance, de la profitabilité ou de la qualité à la réussite de Contrat 2009.

**Q : Sont-elles cumulables avec les plans annuels ?**

**Carlos GHOSN** : Les plans annuels sont tout à fait différents et d'ailleurs sont votés de manière différente. Les plans annuels sont essentiellement conditionnés par des objectifs opérationnels de l'année alors que les plans d'options de Renault Contrat 2009 sont essentiellement conditionnés par la réussite des 3 principaux engagements ou de la contribution aux 3 principaux engagements de Renault Contrat 2009.

**Q : Vous avez récemment considérablement intégré la fonction achat entre Renault et Nissan. Quand l'intégration sera-t-elle complète ? Quelle autre fonction envisagez-vous de mettre en commun ? J'aimerais savoir si, par exemple, lorsque vous concevez de nouveaux organes, vous travaillez des 2 côtés, chez Renault et chez Nissan, avec un maximum d'outils identiques, en particulier les outils informatiques (logiciel Katia) ?**

**Carlos GHOSN** : La mise en commun des achats a été progressive parce que nous n'avons pas voulu faire de la mise en commun une obligation conceptuelle, mais au contraire un outil au service de la performance de Renault et de Nissan. Au départ, il y avait beaucoup de scepticisme parce que vous savez très bien que, dans une alliance de ce type, chacun préfère ses propres outils et méthodes. Tout le monde est d'accord pour la mise en commun, à condition que ce soit sa méthode qui soit la méthode commune. Evidemment, dans ce genre d'approche, on n'avance pas beaucoup. Quand nous avons commencé au niveau des achats, nous avons commencé avec un pourcentage relativement réduit, 25 à 30%, puis nous avons progressé à 45 %, et aujourd'hui, nous sommes à 82 %. Aujourd'hui, 82 % des achats de Renault et de Nissan sont faits en commun. Je pense si l'on s'était donné cet objectif dès la première année, cela aurait été un échec. Le fait de le faire de manière progressive, en visant 100% à condition de prouver que chaque fois que nous mettons des choses en commun nous obtenons une meilleure efficacité, cela marche bien.

Y a-t-il d'autres fonctions qui sont dans cette logique ? Au départ, nous voulions mettre en commun l'informatique entre les 2 entreprises. Cela n'a jamais marché pour une raison simple : il fallait d'abord mettre de l'ordre dans chacune des entreprises en matière d'efficacité informatique. Je peux vous signaler que Renault utilise Katia mais pas Nissan. Il y a eu deux ans de discussions entre les ingénieries de Renault et de Nissan pour aboutir à un accord selon lequel Nissan continuera à utiliser un autre logiciel, mais avec un interface entre les deux. Pourquoi n'a-t-on pas imposé un système ? Pour éviter que l'ingénierie se désresponsabilise de ses délais et de sa qualité parce que vous lui avez imposé un système différent de ce qu'elle voulait. Nous nous sommes retrouvés en bout de course devant le choix : est-ce que l'ingénierie est responsable de sa qualité et de ses délais ou est-ce qu'elle est responsable de ses moyens ? Nous avons opté pour des résultats clairs en matière de qualité et de délai et nous avons laissé une certaine marge de manœuvre sur le choix des moyens. Cela ne veut pas du tout dire que nous n'irons pas vers une convergence, mais sur les outils techniques cette convergence est plus difficile et plus lente.

Aujourd'hui nous avons un système de décision commun sur le plan de l'informatique selon lequel aucun nouveau système d'informatique ne peut être développé chez Renault et Nissan sans l'accord du partenaire. Si Nissan veut par exemple développer un système d'information qui existe déjà chez Renault, le système de Renault prend la priorité.

**Q : Quelle forme de collaboration avez-vous mise en place avec les équipementiers automobiles qui se plaignent régulièrement d'être étranglés par les constructeurs et qui font aujourd'hui l'objet d'assauts de la part de fonds ? Privilégiez-vous les équipementiers de rang 1 et quelles sont les différentes conditions avec les autres rangs ?**

**Carlos GHOSN** : C'est une situation qui est très importante pour un constructeur puisque, si nous sommes en train de traiter avec des équipementiers qui sont inquiets ou fragiles, on ne peut pas maintenir une bonne performance à moyen et à long terme.

Que se passe-t-il au niveau des fournisseurs ? Nous avons plusieurs situations. Un certain nombre de fournisseurs sont en voie de consolidation. Or en général, un mouvement de

consolidation des fournisseurs est peu propice à l'activité normale de la concurrence et cela se traduit par une augmentation de nos coûts. Donc nous avons quand même intérêt à maintenir une concurrence saine, c'est-à-dire une concurrence qui permette aux fournisseurs d'être profitables, parce que les fournisseurs ne vont jamais accepter de rester indépendants et d'investir pour nous si, en fin de compte, leur rentabilité est très ténue.

D'un côté vous avez des associations qui sont en train de se constituer et que nous ne voyons pas de manière très favorable. De l'autre, quand les fournisseurs ne sont pas en forme, nous sommes très préoccupés par les problèmes à court terme que nous pouvons avoir (des problèmes sociaux, des problèmes de cessation de livraison, qui ont coûté cher aux constructeurs l'année dernière et que nous essayons d'anticiper) et par les problèmes à plus long terme.

Et puis, nous allons de plus en plus vers une très grande compétition au niveau de la technologie et nous avons intérêt à ce que nos fournisseurs, qu'ils soient de rang 1 ou d'autres, puissent avoir suffisamment de ressources pour pouvoir investir dans cette technologie. Nous privilégions bien sûr nos fournisseurs de rang 1, mais cela ne veut pas dire que nous ne traitons avec des fournisseurs de rang 2 ou 3 quand ils sont critiques.

Le schéma des relations fournisseurs/constructeurs est en train d'être dépassé. Nous rentrons dans une phase dans laquelle non seulement il y a des mouvements dans notre industrie parmi les constructeurs automobiles, mais aussi parmi les fournisseurs. Nous devons réexaminer complètement nos relations avec nos fournisseurs et les solutions que nous pouvons apporter pour permettre à nos fournisseurs d'être concurrentiels, c'est-à-dire de nous permettre d'avoir une certaine productivité et de continuer à investir sur la technologie. Cela, nous le faisons avec Nissan. Nous avons un panel de l'Alliance et nous regardons avec Nissan ce qui est en train de se passer sur le marché mondial. Mais vous pouvez vous attendre à beaucoup de changements au cours des prochaines années.

**Q : Quelles en ont été les conditions de la dernière émission obligataire ? Quelle est la notation de votre dette ?**

**Thierry MOULONGUET :** Effectivement, nous avons procédé à une émission obligataire en début d'année dans le cadre du programme habituel de refinancement de notre dette. Nous avons émis un emprunt euro de 500 millions d'euros sur 5 ans qui est sorti à 4,50 %. La notation de notre dette est chez Standard & Poor's et chez Fitch de BBB +, chez Moody's de BAA1, sachant que la notation d'RCI Banque est un cran au-dessus pour chacune de ces agences de notation par rapport à celle de Renault.

**Q : Concernant les plateformes qui sont actuellement mises en place entre les différents constructeurs, quelle valeur ajoutée apportent-elles alors que nous sommes dans un climat extrêmement concurrentiel ? Cette mise en commun de moyens ne risque-t-elle pas d'accroître cette concurrence ?**

**Carlos GHOSN :** Nous n'avons des plateformes communes qu'avec Nissan, pas avec d'autres constructeurs. Nous sommes en train de diminuer le nombre de plateformes entre Renault et Nissan et de converger vers un minimum de plateformes communes pour une raison simple : les plateformes communes sont souvent à la base d'une mise en commun des pièces, qui est fondamentale pour permettre aux fournisseurs d'avoir des volumes importants et donc de mieux étaler leurs investissements. Mais surtout ceci est très important pour permettre la localisation des pièces quand nous allons dans des pays comme l'Inde ou la Chine. Il est évident que, si Renault va avec ses propres plateformes et ses propres pièces et Nissan va de son côté avec ses plateformes et ses pièces, le volume que l'on peut offrir pour localiser nos voitures est faible. Et, si le volume est faible, la localisation n'a pas lieu ou alors de manière très peu compétitive.

Donc nous sommes très favorables aux plateformes communes. Maintenant, il y a toujours beaucoup de débats entre les deux entreprises pour adopter une plateforme en commun mais nous poussons parce que nous savons que c'est la clé de la localisation et c'est la clé de la compétitivité en matière de coût.

**Q : Depuis le lancement du plan, les effectifs, et particulièrement dans les établissements industriels, ont diminué de manière importante avec une pression accrue sur les conditions de travail. A Flins récemment, la Direction vient d'annoncer la suppression de 1 000 emplois, résultant essentiellement de la suppression du montage de la Twingo au profit d'une usine en Slovénie. Récemment, la presse nationale a fait état des drames à Guyancourt. Le mois dernier, la Direction générale a aussi décidé de licencier 5 salariés de l'usine du Mans...**

**Alors, ne pensez-vous pas que, pour une majorité de salariés, il y ait une opposition évidente entre l'intérêt des salariés, et l'intérêt des clients d'ailleurs, avec l'intérêt de quelques-uns, des actionnaires, et que, sur le long terme, cette stratégie peut faire en sorte que l'entreprise ne soit plus ce qu'elle a été et ce qu'elle est encore aujourd'hui ? Pour terminer, ne pensez-vous pas que cela risque de conduire à une démotivation importante d'une grande partie de la population des salariés en France, à défaut d'avoir des résultats, en tous les cas ceux qu'on leur a promis jusqu'à présent ?**

**Carlos GHOSN :** Vous dites finalement : est-ce que vous pouvez réussir le plan Contrat 2009 sans la motivation et l'engagement des salariés ? Je dis non. On n'a aucune chance. Si une partie significative de l'entreprise n'est pas motivée par le plan, n'est pas engagée dans le plan, on n'a aucune chance de réussir, parce qu'il n'y a pas de marge de sécurité dans ce plan. Donc, chaque fois qu'il y a quelque part dans l'entreprise un motif d'insatisfaction, on y prête particulièrement attention. Non seulement on y prête particulièrement attention parce que c'est notre rôle, parce que c'est le management basique, mais parce que nous savons que, finalement, ignorer les problèmes ou relativiser les difficultés ou les mécontentements, cela ne peut mener qu'à l'échec du plan et à l'échec des engagements que personne ne souhaite au niveau de Renault.

**Michel GORNET :** Je crois que toutes les usines, dans le cadre de Renault Contrat 2009 mais en général, ont à cœur d'assurer leur pérennité au travers de leur compétitivité. Dans le cas du Mans, l'une des composantes de cette compétitivité qui n'était pas en place était une gestion moderne du temps de travail, c'est-à-dire un accord de flexibilité qui permette de mieux coller au marché tout en sauvegardant les intérêts des travailleurs. Il faut savoir que cela existe dans toutes les usines du Groupe, les premiers ayant été signés en 1993. Donc 3 syndicats sur 4 étaient d'accord avec cet accord, un 4<sup>ème</sup> ne l'était pas, ce qui est parfaitement son droit. Il a appelé à des mouvements de grève pour contester cet accord, ce qui est également parfaitement son droit. En revanche, la manière dont cela s'est déroulé et les actions qui ont été commises par un certain nombre de salariés dépassaient largement non seulement le droit mais même la manière dont on conçoit les relations sociales dans une entreprise normale et ont donné lieu à des sanctions à cause de la gravité des actions constatées.

**Q : Le facteur humain, que comptez-vous faire là-dessus pour éviter des drames ? Une autre question sur Rueil : vous avez nommé un super directeur, M. Bernard Ollivier, qui a la responsabilité des deux établissements. Est-il prévu à terme un déménagement de Rueil vers Guyancourt ?**

**Carlos GHOSN :** Ecoutez, je suis tout à fait d'accord avec vous : si nous sommes dans une situation dans laquelle les horaires de travail sont excessifs, la charge de travail devient impossible, personne n'y a intérêt, ni les personnes qui le pratiquent ni l'entreprise puisque finalement les résultats vont s'en ressentir. Là, nous sommes tout à fait d'accord sur la conclusion.

Je voudrais quand même que l'on revienne sur ce qui est en train de se passer à Rueil et laisser la parole à Jean-Louis Ricaud pour rétablir un peu ce qui est en train de se passer en matière de départs et d'embauches sur l'année 2007.

**Jean-Louis RICAUD :** Vous avez raison de noter que nous avons mis en place début avril Bernard Ollivier comme directeur des établissements d'ingénierie de Guyancourt et de Rueil.

Effectivement nous nous sommes rendus compte que, dans cette phase de montée en puissance des ingénieries du Groupe, il était nécessaire qu'un cadre de haut niveau à temps complet se consacre au fait de créer des conditions de travail adéquates : contrôle des horaires, mise en place des mesures d'accompagnement à la charge de travail telle qu'elle existe.

Il est vrai que nous avons annoncé la mise en place immédiate à la demande des différentes unités d'ingénierie de 110 recrutements et de 200 intérimaires, en attente des rapports qui doivent m'être faits au cours du mois de mai sur l'évaluation de la charge de travail dans les années qui viennent et des décisions qui en découleront.

Donc voilà comment nous prenons l'ensemble de ces dispositions. Quant au fait que l'établissement de Rueil et que la direction de la mécanique se trouve à Rueil, il en est ainsi et aucune évolution significative n'est envisagée à ce jour de ce point de vue.

**Q : Nous avons entendu parler par la presse il y a déjà quelque temps de certaines alliances avec d'autres constructeurs. Ces projets sont-ils abandonnés ou y en a-t-il d'autres ? Quelle est l'évolution ?**

**Carlos GHOSN** : Sur le plan de la stratégie elle-même, nous n'avons pas changé d'avis. C'est-à-dire que nous considérons que l'Alliance est une réussite. Nous continuons de considérer que nous sommes l'une des rares entreprises à pouvoir opérer une alliance de manière équilibrée et à donner des résultats sur une période suffisamment longue pour que tout le monde soit convaincu que nous avons créé de la valeur au travers de cette alliance. En conséquence, pourquoi ne pas étendre ce que nous considérons aujourd'hui comme étant un avantage pour Renault et pour Nissan à d'autres constructeurs si l'opportunité se présente ? Indépendamment de la conjoncture actuelle, nous sommes toujours convaincus du fait que ce serait une stratégie gagnante.

Maintenant, une stratégie gagnante doit pouvoir être exécutée dans de bonnes conditions. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Il y a un peu de nervosité autour de Renault ; les ventes baissent. Est-ce que les nouvelles voitures vont réussir ? Est-ce qu'on va tenir notre jalon de 3 % cette année, 4,5 % l'année prochaine ? Ce ne sont pas les meilleures conditions pour se lancer dans une stratégie d'extension de l'Alliance à un troisième partenaire. Du côté de Nissan, c'est la même chose.

Je pense que la stratégie est toujours bonne. Je pense qu'il y aura des opportunités dans l'avenir. Mais je pense qu'il faudra bien choisir le moment pour que nos employés, nos actionnaires, nos partenaires ne soient pas troublés par cette stratégie mais au contraire soient très contents que nous saisissons cette opportunité. Ceci nous donnera une certaine assurance de bien réussir. Les conditions ne sont pas remplies aujourd'hui pour exécuter cette stratégie. C'est pourquoi il n'y aura rien sur le court terme.

**Q : La dette qui est relativement faible actuellement est-elle protégée compte tenu de la hausse des taux sur le marché ?**

**Thierry MOULONGUET** : Je confirme que la dette est, pour l'essentiel, protégée, c'est-à-dire que par rapport à un endettement à taux variable, nous avons un certain nombre de placements à taux variable et la dette en yen est protégée par nos actifs en yens.

**Q : Le réseau qui est actuellement en place est-il appelé à évoluer dans les années à venir ? Pensez-vous développer les ventes par Internet ?**

**Patrick BLAIN** : Vous savez que le régime actuel, je parle de l'Europe, est en cours jusqu'en 2010. En 2010, est envisagée une nouvelle évolution réglementaire du réseau de distribution, dont on ne sait strictement rien encore. On commence à s'y mettre doucement avec nos partenaires concessionnaires pour voir vers quoi cela pourrait éventuellement évoluer.

Internet, oui et non. Oui en ce sens que l'on constate qu'il y a des transactions sur le véhicule d'occasion qui vont de plus en plus loin, qui sont très proches de l'échange argent contre marchandise. Sur le VN, on ne voit rien d'effectif, de vraiment concret dans ce domaine-là. Donc on en est plutôt à continuer d'améliorer nos outils de communication avec le client, soit

directement soit via le réseau, de façon à ce que la réflexion du client autour de son choix soit la plus pertinente possible.

**Q : Les ventes à l'international représentent 30 % actuellement. Le marché en Europe occidentale est un marché mature. A moyen terme, quelle part à l'international envisagez-vous ?**

**Carlos GHOSN** : Les ventes à l'international représentent aujourd'hui 30 % des ventes totales du Groupe. Nous avons prévu qu'à la fin de Contrat 2009 elles représenteront 40 à 45% de nos ventes, selon le jeu des parités qui peuvent avoir un impact. Vous pouvez pratiquement être sûr que, dans le prochain plan de Renault, elles seront au-dessus de 50%.

**Q : J'aimerais savoir quels sont vos projets de développement notamment en Afrique subsaharienne. Avez-vous des projets de construction ?**

**Patrick PELATA** : Nous avons en Afrique du Sud un projet commun avec Nissan : utiliser leur usine pour produire sur place, donc dans des conditions de compétitivité bien meilleures que ce que nous avons aujourd'hui. Sur le reste de l'Afrique subsaharienne, nous faisons des progrès en ce moment, c'est-à-dire que nous utilisons effectivement la Logan mais aussi le Kangoo, la Mégane 4 portes pour nous développer. Nous venons par exemple de passer un accord et de lancer la marque Renault au Kenya et par la même occasion à côté en Tanzanie. Effectivement, nous redoublons d'efforts en ce moment au Nigéria. Nous avons aussi en Angola une forte croissance des ventes en ce moment. Tout cela, ce sont des fortes croissances en pourcentage, cela reste malheureusement encore des petits chiffres en volume.

**Q : Je voulais savoir si vous avez embauché ou si vous avez fait quelque chose pour les chômeurs de longue durée.**

**Michel DE VIRVILLE** : Depuis 12 ans je crois, il y a autour de chacune des usines françaises du Groupe Renault un programme d'insertion et de formation qui est spécifiquement réservé à des chômeurs de longue durée en situation d'échec. Ils passent par une alternance entre des périodes de formation et des périodes de travail et, à la suite de ces séquences, les intéressés passent dans leur très grande majorité un diplôme conçu en commun par Renault et par l'Education nationale. Le taux d'accès à l'emploi des personnes concernées est excellent, de l'ordre des trois quarts. Ceci n'est pas une action ponctuelle, mais une action durable.