

## **Assemblée Générale des Actionnaires de RENAULT – 2 mai 2007**

### **Extraits du discours de Carlos Ghosn**

#### Retour sur l'année 2006 :

« Cette mise en route a été une étape déterminante pour préparer la réussite de Renault Contrat 2009. Elle constitue sans doute la phase la plus ingrate du plan, car elle a exigé beaucoup d'efforts en interne pour intégrer tous ces changements, alors que les résultats ne sont pas encore visibles. Les femmes et les hommes de Renault ont fourni un investissement massif pour accélérer le rythme des lancements produits dans les prochaines années, sans pouvoir récolter pour l'instant les fruits de leur travail. (...) »

Une telle transition dans l'entreprise, dans un contexte peu porteur, demande une attention soutenue au management des femmes et des hommes, de l'écoute et une grande solidarité. Car sans la motivation des femmes et des hommes, l'entreprise n'a ni avenir, ni succès possible. »

#### Point sur l'état d'avancement du plan, un an après son lancement :

« Le 9 février 2006, nous avons pris trois engagements.

Premier engagement, la qualité : aujourd'hui, tous les indicateurs sont au vert. Nous sommes sur la bonne voie pour placer la future Laguna dans le top 3 en qualité de produit et de service. (...) »

Deuxième engagement, la rentabilité. Avec 2,56% de marge opérationnelle, nous avons atteint le premier jalon du plan. Ce n'est certes pas le meilleur cru de Renault, mais nous avons réalisé ce que nous avions annoncé, en dépit d'un environnement assez adverse. En franchissant cette première marche, nous sommes sur la trajectoire fixée pour tenir notre engagement de 6% de marge opérationnelle en 2009, en passant par 3% en 2007 et 4,5% en 2008. (...) »

Troisième engagement, la croissance. Nous avons enregistré un recul de 4% de nos ventes. Mais nous nous sommes concentrés, au cours de cette première année du plan, sur la préparation des produits, des technologies et des marchés qui alimenteront notre croissance dans les prochaines années. (...) »

Voilà où nous en sommes aujourd'hui sur nos trois engagements. (...) Il reste encore un long chemin à parcourir, mais les bases sur lesquelles nous partons sont solides. La route est tracée et balisée. La première étape a été atteinte et nous nous sommes assurés que nous étions suffisamment équipés pour arriver jusqu'à la ligne d'arrivée, à l'heure prévue. »

#### Progression du dividende :

« Pour vous associer pleinement à l'avancement du plan, vous qui nous accompagnez et nous soutenez tout au long de ce chemin, nous nous sommes engagés, dans le cadre de Renault Contrat 2009, à faire progresser le dividende de manière linéaire, pour atteindre 4,50 euros en 2009. Le Conseil d'administration vous propose cette année de porter le dividende à 3,10 euros par action, contre 2,40 l'an passé, soit une augmentation de 29%. »

#### Perspectives 2007 :

« En 2007, nous prévoyons de rester en ligne avec la trajectoire fixée pour atteindre nos trois engagements :

- Nous pourrions commencer à mesurer notre engagement de qualité avec l'arrivée de Laguna dans les showrooms.
- Nous avons confirmé le jalon de 3% de marge opérationnelle en 2007.
- Et nous prévoyons un retour à la croissance à partir du second semestre, grâce aux lancements de Twingo, Laguna berline et break, et du premier cross-over du Groupe. A côté de ces événements majeurs, la nouvelle version de SM5 en Corée sera commercialisée en milieu d'année. Logan, qui vient d'être présentée pour la première fois en Inde, sera également lancée en Iran, en Argentine, et au Brésil avant l'été. Ces lancements constituent la première vague de notre offensive produit, qui s'amplifiera en 2008, où nous lancerons un nouveau véhicule par mois en moyenne. (...) »

Malgré les doutes et les critiques qu'il faut savoir écouter, malgré les difficultés et les échecs de parcours que nous devons reconnaître pour mieux les surmonter, j'ai confiance en Renault car je connais son potentiel, je connais la force de mobilisation de ses femmes et de ses hommes et la passion automobile qui les anime. Je sais qu'ils ont à cœur, comme moi, de cultiver le patrimoine de cette belle entreprise et de le faire grandir. (...) »

Pour terminer, je voudrais vous dire que la confiance que vous nous témoignez constitue un soutien essentiel pour continuer à avancer, jour après jour, et particulièrement dans les périodes

plus difficiles, comme en 2006 et au premier semestre 2007. Vous pouvez compter sur nous pour être à la hauteur ! »