

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I <sup>e</sup> L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

**Commission  
des affaires économiques, de  
l'environnement et du territoire**

– Audition de M. Carlos Ghosn, Président de Renault..... 2

Mercredi  
8 octobre 2008  
Séance de 11 heures

Compte rendu n° 2

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence  
de M. Patrick Ollier  
Président**



La commission a entendu **M. Carlos Ghosn, Président de Renault.**

**M. le Président Patrick Ollier.** Je remercie le président Carlos Ghosn d'avoir accepté l'invitation de la Commission.

Cette audition résulte d'une demande des groupes parlementaires GDR et UMP de la commission. La forte attente à laquelle elle répond explique la présence de nombreux députés non membres de la commission, mais dont la circonscription compte un site Renault. C'est d'ailleurs mon cas à Rueil-Malmaison.

Dans le contexte de crise que l'on connaît, nous sommes très intéressés par les informations que vous pourrez nous donner sur la politique générale de Renault, la production de nouveaux modèles, l'évolution des sites concernés par de nouveaux projets. Au moment où s'ouvre le débat sur le Grenelle de l'environnement, nous souhaitons aussi connaître les projets de Renault en matière de motorisation notamment, pour s'adapter aux exigences nouvelles qui découlent du Grenelle.

**M. Daniel Paul.** Le 24 juillet dernier, dès l'annonce des décisions de Renault concernant Sandouville, nous avons demandé, avec mon collègue Jean-Paul Lecoq, député de la circonscription dont relève le site, que la commission auditionne le président de la direction générale de Renault.

Aujourd'hui, le seul objectif subsistant du plan Renault 2009, annoncé il y a deux ans, semble être de satisfaire les marchés. 1,5 milliards d'euros de profit ont été enregistrés au premier semestre 2008. Pour atteindre une marge de 6 % en 2009, il faudra ajouter aux 4900 « départs volontaires », 1000 de plus qu'annoncé en septembre.

Vous avez développé une forte politique de délocalisation de la production de véhicules vers des pays qui ne les achètent pas : la Twingo, dont 70 % des ventes se font en France, est produite en Slovénie, la Modus en Espagne, la Clio ST en Turquie ; alors que l'essentiel des ventes se fait en France et qu'il y a de 4 à 6 mois de délais de livraison, la Koléos est produite en Corée. Pourquoi cette politique ? Quelle est la part du salaire dans le coût d'une Dacia ? Sait-on combien coûte la réimportation de ces véhicules ? Pourquoi, pour une entreprise saine, privilégier ainsi la marge aux dépens du volume ?

Les salariés de Sandouville ont fait des efforts considérables d'adaptation, pour produire la Laguna dans les conditions demandées. A quoi bon si les efforts de commercialisation ne suivent pas, et s'il faut encore payer, par des mesures de chômage technique et des pressions quotidiennes, les départs « volontaires » ? Pourquoi un prix si élevé et si peu de publicité, alors qu'arrivent en France des Nissan de haut de gamme fabriquées à l'étranger, et que par ailleurs le remplacement de l'Espace et de la Vel Satis n'est pas assuré ?

On nous dit que l'avenir du site de Sandouville est assuré par la production d'un véhicule utilitaire à partir de 2012. Mais, entre temps, mille postes auront été perdus et l'emploi sur le site réduit à 2700 salariés. D'ici 2012, comment faire vivre ce site avec trois véhicules dont la production se limite respectivement à 5, 40 et moins de 150 – la Laguna – unités par jour ?

Par ailleurs, quelles répercussions la crise financière a-t-elle sur la DIACT, filiale de crédit de Renault ?

Renault nous annonce aussi la production d'un véhicule électrique à Flins à partir de 2012. Mais cela suppose la mise en place de toute une filière de production et de commercialisation. Où en êtes vous de ce projet ?

L'ACEA, l'Association des constructeurs européens d'automobiles, a présenté une demande d'aide européenne de 40 millions d'euros. S'agit-il de subventions ou de prêts bonifiés ? Quel usage en sera-t-il fait ? S'agit-il de « rationaliser », avec les conséquences que l'on connaît, la production en France ?

Enfin, le président de la République a dit à Sandouville que la taxe professionnelle représentait sur ce site 135 euros par véhicule. Est-ce vraiment une charge insupportable pour l'entreprise ?

**M. Alfred Trassy-Paillogues.** Vous avez déclaré, Monsieur le président Ghosn, que le succès très relatif des véhicules hybrides justifiait que Renault néglige cette filière au profit du véhicule électrique. Mais Nissan est présent sur les deux technologies ; elle annonce, dans son plan GT 2012, un véhicule électrique et un véhicule hybride, sous le sigle Infiniti. Nissan produit aussi un véhicule utilitaire hybride diesel. La communication de Renault nous pose aussi question : Renault semble mettre progressivement en avant la technologie de Nissan, comme c'est le cas pour le régulateur de vitesse. Vous êtes régulièrement présenté comme le P-DG de «Nissan-Renault», alors qu'on ne parlait avant que de Renault-Nissan ; Nissan fait même de la publicité sur les Champs Élysées pour Infiniti. Or c'est Renault qui a sauvé Nissan en 1999 lors de la fusion, sans doute grâce à des transferts de technologie.

Quelle place est faite à chacun des membres de l'Alliance ? Les moyens sont-ils donnés à Renault pour développer ses atouts et ses brevets ? On peut noter l'allègement de Billancourt et le développement de la recherche à l'étranger. Ne coupe-t-on pas aussi les ailes de Renault Sport à Dieppe, alors que sa compétence est reconnue dans la préparation des châssis et des moteurs ? Ne pourrait-on pas faire développer par Renault Sport, sur le site de Sandouville, son savoir-faire pour la production de très haut de gamme ?

Renault ne manque-t-elle pas aussi d'une politique d'image ? Ne peut-on pas fabriquer à Sandouville un véhicule-image, comme le fait PSA avec sa Citroën C6 ? Le restylage de la Laguna 3 est-il prévu ? Des motorisations nouvelles, n'encourant pas le malus écologique, sont-elles prévues pour la Laguna ?

Est-il prévu de renforcer la campagne de publicité et de donner plus de latitude aux agents Renault pour faire la promotion de la Laguna 3 ?

Enfin, pensez-vous que la réforme de la taxe professionnelle, l'éligibilité à la prime d'aménagement du territoire, le million et demi d'euros versé au quatre pôles de compétitivité soient suffisants pour rendre les sites français compétitifs ?

**M. Jean Gaubert.** Tout en m'associant aux questions posées par mes collègues, je voudrais en ajouter d'autres. L'avenir des sous-traitants est une préoccupation : par leurs commandes aux sous-traitants, les entreprises de la taille de Renault jouent un rôle considérable dans l'irrigation de l'économie.

L'annonce par le Président de la République que le site de Sandouville ne sera pas fermé n'est pas une information. L'enjeu, c'est ce que deviendra Sandouville dans cinq ans : quelle sera alors la configuration de ce site ? Combien emploiera-t-il de salariés ? Quelles

seront les conséquences de la baisse sensible du nombre de ses salariés sur son environnement et son bassin d'emploi ?

L'État détient 15 % du capital de Renault et siège à son conseil d'administration. Quelles positions ses représentants ont-ils défendues dans les décisions qui ont été prises ?

Par ailleurs, quelle est la répartition actuelle du capital de Renault ? Outre l'État, quels sont les actionnaires qui pèsent et qui comptent ?

On a l'impression que Renault ne sait plus innover, au contraire des constructeurs allemands qui opèrent régulièrement des restylages et des rénovations de leurs modèles.

Enfin, à l'heure du Grenelle de l'environnement, peut-on considérer qu'on est dans la ligne du développement durable lorsqu'on délocalise à l'étranger la construction de ses modèles pour les réimporter ensuite ?

**M. François Sauvadet.** La première préoccupation, dans le contexte actuel, est celle de l'emploi. L'État est le premier actionnaire de Renault. Quel est son rôle à ce titre ? En particulier, quels sont les engagements pris par Renault en matière d'emploi en France, et quels sont ceux que Renault peut prendre pour les années à venir ?

Le contexte actuel est un celui d'une énergie chère. Comment sont abordées les recherches sur la consommation d'énergie, notamment celles concernant les hybrides et la voiture électrique ? On a le sentiment que nos constructeurs sont un peu frileux dans ce domaine, notamment sur l'utilisation des biocarburants. Qu'en est-il ?

Enfin, il y a actuellement un débat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises, sur leur nécessaire moralisation. Je souhaiterais connaître la position du président Ghosn, en tant que grand patron, sur cette question.

**M. le président Patrick Ollier.** Le président de la République a annoncé à Sandouville un plan européen de soutien au secteur. Quelles sont les priorités que devrait comporter ce plan ?

**M. Carlos Ghosn, président de la direction générale de Renault.** Il faut d'abord résister la situation de Renault dans son contexte. Nous sommes face à une crise financière ; celle-ci touche l'ensemble des entreprises du monde ; la question pour elles est aujourd'hui de trouver de quoi financer leurs activités non pas pour les années mais pour les mois qui viennent. Ensuite, le secteur de l'automobile, dans son ensemble, doit faire face à une série de difficultés spécifiques. Enfin, il y a les préoccupations, dont vous venez de faire état, et qui sont propres à Renault. Aujourd'hui, nous sommes face à l'ensemble de ces trois séries de difficultés.

J'ai présenté le plan Renault Contrat 2009 il y a deux ans. L'objectif unique de ce plan était de positionner durablement Renault comme le constructeur généraliste européen le plus compétitif et le plus rentable.

C'est dans cette optique qu'a été fixé l'objectif de 6 % de profitabilité. Pourquoi ce chiffre ? L'analyse montrait qu'on pouvait classer les constructeurs automobiles en trois groupes. Un premier groupe, composé des trois constructeurs japonais et de BMW, réunissait à la fois les meilleurs taux de croissance et de profit, avec un taux de rentabilité toujours supérieur à 6 % ; nous l'avions appelé le groupe des gagnants.

Un groupe médian, incluant Renault, combinait un taux de croissance modéré et un taux de profitabilité compris entre 2 % et 4 ou 5% de marge opérationnelle.

Enfin, un troisième groupe, le groupe des perdants, composé des constructeurs américains et de petits constructeurs, se caractérisait par beaucoup de difficultés à faire des profits et une croissance faible, voire une décroissance.

Autrement dit, il n'existe pas aujourd'hui de constructeurs automobiles combinant forte croissance et faible taux de rentabilité. L'objectif du plan étant d'amener Renault dans le premier groupe, nous avons lié croissance et profitabilité, et l'objectif de profitabilité a été fixé comme celui d'une entreprise en croissance.

Ensuite, Renault s'est fixé des objectifs stratégiques. Le premier est l'instauration d'une confiance dans la marque. C'est pour cela qu'il a été décidé de faire de la Laguna un symbole de qualité, et c'est le but des efforts qui ont été demandés en ce sens au site de Sandouville. Aujourd'hui, la Laguna, comme la Clio et la Modus, figure parmi les trois meilleurs modèles de son segment. Pour la première fois, la qualité, et non pas seulement la sécurité, est devenue dans le public un des attributs associés à Renault, ce qui n'était pas arrivé depuis longtemps.

Nous avons fait aussi un effort de renouvellement de la gamme. Aujourd'hui, la gamme Renault est étendue et la plus rajeunie ; cela confère à Renault des atouts dans les turbulences que nous connaissons et face aux évolutions de l'avenir.

Ensuite, l'Europe reste le centre de l'action de Renault et la France, un marché essentiel. Mais d'autres marchés se développent où Renault veut être et est désormais présent. En quelques années, nos ventes ont été multipliées par 2 au Maghreb, par 3 au Brésil et par 4 en Russie. Renault a passé un accord majeur avec AvtoGAZ, le premier constructeur russe, qui positionne Renault comme le premier constructeur sur le marché russe.

Nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation que personne n'aurait imaginée en 2006. À la crise financière s'ajoute une crise spécifique à l'industrie automobile ; la chute du marché a été de 40 % en Espagne, de 30 % en Italie, de 20 % en Grande-Bretagne. Ce type d'évolution ne s'était jusqu'ici rencontré que dans des pays émergents ; c'est du jamais vu en Europe. La France n'a été préservée que par la création du bonus-malus écologique. Les prix de l'énergie restent toujours à un niveau élevé. Par ailleurs, au contraire des constructeurs américains ou japonais, les constructeurs européens ne peuvent mettre en place des stratégies de sortie de crise par l'exportation : le cours élevé de l'euro les en empêche.

De plus, la situation ne présente pas de signes d'amélioration. Elle pourrait même s'aggraver. L'aggravation de la crise financière a en effet des conséquences supplémentaires : le marché automobile américain a chuté de 26 % en septembre, cette chute étant concentrée sur les deux dernières semaines. Il faut se préparer à un scénario de comportement comparable du consommateur européen et, en parallèle aux stratégies à long terme, conduire une action simplement pour préserver le groupe à court terme. C'est ce qui justifie le gel des embauches en Europe et le plan de départs volontaires, qui permettra de créer des effets de structures et de rétablir les équilibres dans les segments dont la situation est la plus difficile. Nos prévisions sont que le court et le moyen terme seront plus difficiles que ce que nous avons traversé.

Pour autant, la pérennité des sites de Renault en France n'est pas en question. En effet, Renault a des projets d'avenir, dont certains sont stratégiques, et dont les sites ne sont pas encore choisis. Il s'agit notamment du véhicule électrique, que nous prévoyons de centrer à Flins, et d'un véhicule utilitaire aujourd'hui fabriqué hors du groupe et de France, et dont nous rapatrierons la production à Sandouville. Son avenir, Renault va le construire en France.

Cela dit, Renault peut-elle faire plus pour l'emploi en France ? Le premier obstacle est qu'il est impossible de rapatrier la production des produits « *low cost* » en France et même en Europe. Nos concurrents ont la même stratégie. L'écart de coût salarial entre la France et la Roumanie ou entre la France et le Maghreb est de l'ordre de 1 à 10 : 24 euros d'un côté, 2,5 à 3 euros de l'autre. Rapatrier des produits très sensibles aux coûts de main d'œuvre et au prix de vente est impossible sur la durée. Or, nous voulons que nos implantations en France soient de long terme. Il doit donc s'agir de véhicules à forte valeur ajoutée ou comportant une technologie très développée. Nous comptons toutefois rapatrier le véhicule utilitaire : le coût de transport annule les gains qu'on peut faire en matière de main d'œuvre.

Notre stratégie inclut un volet environnement important. Renault-Nissan est le premier constructeur à se positionner sur le véhicule électrique, conçu non pas comme un véhicule de niche mais comme un véhicule de diffusion massive. Nous avons déjà signé des accords de commercialisation avec différents États. Il y aura non pas un véhicule mais une gamme de véhicules électriques, tant chez Renault que chez Nissan. C'est Renault qui a déposé le plus de brevets en France ces dernières années en matière de véhicule électrique. Parler de frilosité technologique est donc très injuste.

S'agissant de l'abandon du véhicule hybride, il procède d'une analyse du marché. La concurrence n'est pas entre le véhicule hybride et le véhicule électrique mais entre le véhicule hybride et le véhicule diesel propre. La technologie diesel des constructeurs européens est très puissante, innovante, et très compétitive par rapport à l'hybride. Tel n'est pas le cas au Japon ou aux États-unis, où l'image du diesel est très mauvaise et où c'est la technologie de l'hybride qui est en train de l'emporter. Dans ces pays, il est très difficile de vendre des véhicules à moteur diesel. Renault est donc présente sur le segment du véhicule hybride à travers Nissan, qui est implanté sur ces deux marchés. Inversement du reste, Nissan a cessé de développer sa technologie diesel et achète des moteurs Renault.

Le projet de véhicule électrique de Renault est un projet de masse. Une étude du Massachusetts Institute of Technology considère qu'en 2016, sur 70 millions de véhicules vendus, 10 millions seront des véhicules électriques. La moitié de ces véhicules devraient être vendus aux États-unis et 20 % en Europe, ce qui constitue un marché de 2 millions de véhicules annuels.

Plusieurs facteurs expliquent ces prévisions et ont décidé Renault à ses positionner. D'abord, l'opinion considère désormais qu'en matière d'énergie, la norme est que le pétrole soit cher, et de plus en plus cher, et non pas bon marché. Ensuite, les débats sur l'environnement, le CO<sub>2</sub> notamment, ne sont plus des débats de spécialistes, et la prise en compte des questions environnementales est devenue une question de marché : les jeunes notamment n'achèteront pas à l'avenir des voitures qui ne prennent pas en compte le respect de l'environnement. La question est aussi politique : tous les programmes politiques, y compris locaux, ont un volet environnemental : tous les responsables politiques sont prêts à dégager des financements publics, en matière d'infrastructures notamment, pour des voitures non polluantes. Renault a signé avec Israël et le Danemark. Des programmes sont en

préparation au Japon ou aux États-unis. Nous sommes en discussion en France sur un grand programme de voiture électrique. Enfin, la technologie a évolué ; celle des batteries pour voitures électriques a beaucoup progressé depuis 15 ans. La voiture électrique est au centre du développement de Renault.

Le deuxième programme innovant sur lequel Renault joue son avenir est le programme *Ultra Low Cost*, le programme du véhicule à 2500 dollars. Ce programme est développé en Inde en partenariat avec le constructeur Bajaj.

En conclusion, Renault développe une stratégie forte en matière de produits et de technologies, dans laquelle ses équipes croient, une gamme très importante, et est engagée sur ses sites en France.

S’agissant de l’avenir immédiat de l’emploi en revanche, il dépend de la situation du marché européen dans les prochaines années. Malheureusement, tant que nous ne sommes pas en situation de faire des prévisions concernant les marchés, nous ne pouvons pas nous engager sur des niveaux d’activité.

S’agissant des autres questions, il faut d’abord évoquer l’ACEA. L’ACEA a bien une démarche favorable à la limitation des émissions de CO<sub>2</sub>. Un plan européen est en discussion, il va demander de très gros efforts aux constructeurs pour tenir les objectifs. La question est celle de l’exercice de la concurrence. Les constructeurs américains ont obtenu du gouvernement fédéral 25 milliards de dollars de prêts à cinq ans, au taux bonifié de 4,5 %, pour les aider à se reconvertis vers la production de véhicules moins polluants. Leur demande initiale était de 50 milliards de dollars, et il semblerait qu’une deuxième tranche de 25 milliards de dollars serait en passe d’être dégagée. On ne sait pas si les constructeurs de nationalité non américaine, comme Nissan, pourront en bénéficier. L’ACEA est prête à faire le même effort de modernisation, mais elle réclame de bénéficier pour cela d’un appui public comparable par rapport à la capacité de production de l’Europe, soit de 40 milliards d’euros de prêts.

Par ailleurs, il faut aussi souligner que si l’on éliminait en Europe la partie du parc automobile la plus ancienne et la plus polluante, ce que l’on appelle les « euro zéro » et « euro 1 », l’effet sur les émissions de CO<sub>2</sub> serait plus important que celui du plan européen, sans compter les effets sur la relance de la production.

Ces deux actions recueillent l’unanimité de l’ACEA.

La politique et la stratégie de Renault sont évidemment transparentes à l’égard de l’État. L’État siège au conseil d’administration : il y apprend donc ce qu’y apprennent ses autres membres. Il y agit dans le cadre des prérogatives de son statut d’actionnaire de référence de Renault, et dans ses limites. Par ailleurs, Renault dispose d’une direction des relations institutionnelles. Enfin, le P-DG de Renault répond lui-même aux demandes de précisions sur sa stratégie que peuvent formuler les membres du Gouvernement, et bien sûr le Président de la République ; à Sandouville, il la lui a bien sûr présentée.

L’implantation du véhicule utilitaire à Sandouville, ce seront 2000 emplois. Par ailleurs, la pérennité de l’implantation en France de la fabrication du véhicule électrique est garantie par le fait qu’il est extrêmement coûteux de transporter les batteries.

L’Espace n’est pas abandonnée ; elle sera remplacée. Mais nous allons prolonger sa durée de vie, car, avec l’institution du dispositif du bonus-malus, on ne sait pas vers quoi vont aller les consommateurs. Le Qashqai de Nissan a remplacé un véhicule dont la construction avait été abandonnée. Renault veut avoir un Espace moderne qui sera en phase avec les goûts de consommateurs en 2011.

L’innovation est toujours présente chez Renault. Renault a inventé l’Espace, la Twingo ; la Scénic, en 1996, la Logan, en 2004. Chaque fois, c’était un nouveau concept. La Logan constitue maintenant une gamme de cinq voitures ; la plate-forme de la Logan est la base d’un million de véhicules. Renault n’a pas perdu le sens de l’innovation : simplement, cette énumération le montre, dans la construction automobile, on n’invente pas un véhicule innovant tous les ans. Les prochaines étapes sont la voiture électrique et *l’ultra low cost*. Il y a beaucoup d’esprit d’innovation ; cela dit, ce n’est pas le constructeur qui décide finalement de ce qui est une innovation, mais le client.

S’agissant de la relation de Renault avec l’action pour l’environnement et la mise en œuvre du Grenelle, la situation est simple : proposer des solutions conformes avec le Grenelle fait partie du métier de Renault, tout simplement parce que c’est la position du marché ! Les constructeurs n’ont pas le choix. Renault a tout simplement intérêt à être perçue comme une société d’avant-garde en matière de prise en compte de l’environnement.

La Laguna 3 est-elle mal commercialisée, et ses prix trop élevés ? Elle est en tête de son segment en France. En Europe, elle est à la peine, car les autres constructeurs sont aussi très agressifs sur leurs marchés. La frustration des équipes de Sandouville devant des résultats de commercialisation qui ne sont pas à la hauteur des efforts consentis est légitime, mais la Laguna n’est pas en situation d’échec. Elle est toujours en période de croissance ; nous venons de sortir un coupé, qui est une quatre roues motrices. Cela dit, il faut encore faire des efforts pour faire connaître sa qualité – la précédente Laguna n’était pas irréprochable – et rapporter ses difficultés au fait que les ventes du segment de la Laguna se sont contractées de 20 %.

Il n’y a pas de partage des rôles entre Renault et Nissan, où Renault se spécialiserait dans les voitures les plus petites et les plus simples. En particulier, le réseau Renault en Europe est d’une puissance et d’une sophistication sans rapport avec celui de Nissan.

Il n’y a pas chez Renault de « parachutes dorés ». Les conditions d’établissement de la rémunération et du bonus de son P-DG (ce dernier dépendant d’ailleurs des résultats) sont fixées par le Conseil d’administration, et sont transparentes. Une entreprise qui fonctionne bien n’a pas besoin de parachutes dorés pour renouveler sa direction : elle le fait par promotion. Au départ la question des parachutes dorés a été une solution qu’ont trouvée des entreprises mal en point pour attirer de l’extérieur des talents dont elles avaient besoin et qu’elles ne trouvaient pas dans leurs rangs. Légiférer à ce sujet ne nous poserait donc aucun problème. En revanche, il faut analyser l’ensemble des données du problème : il ne faudrait pas aboutir à ce que, pour attirer ces talents venus d’ailleurs, le système du « golden parachute », le « parachute doré », devenu illégal, soit remplacé par le « golden shake hand », l’accueil doré, système pire encore puisque la prime serait versée au nouveau dirigeant avant même qu’il n’ait commencé à travailler !

**M. Jean-Yves Le Déaut.** La décision de construire le véhicule utilitaire à Sandouville est-elle vraiment une décision de long terme, économiquement justifiée ? Si c’est le cas, si ce n’est pas une décision conjoncturelle, pourquoi ne pas l’avoir prise il y a deux

ans ? N'allez-vous pas créer des difficultés sur d'autres sites construisant des utilitaires Renault ? Les employés du site de la SOVAB, qui construit le Master, sont inquiets des répercussions de cette décision sur leur activité.

Par ailleurs, les clients qui achètent un véhicule neuf préfèrent toujours ceux qui utilisent les technologies les plus récentes. Or, on a l'impression que Renault a abandonné un certain nombre de recherches, notamment sur l'allègement des métaux.

**M. Daniel Fidelin.** En matière de haut de gamme, vous n'avez pas évoqué le remplacement de la Vel Satis ; qu'en sera-t-il ? Par ailleurs, les délais de livraison sont souvent longs, de l'ordre de 8 ou 10 mois, notamment pour la Clio. Construire en France ne permettrait-il pas d'y remédier ?

D'autre part, Renault a-t-elle répondu aux projets de la ville du Havre pour l'organisation d'un terminal maritime, qui intéressent PSA ? Enfin, s'agissant de la Laguna, un changement de nom n'aurait-il pas été une meilleure idée que la reprise de l'ancien nom, évocateur des difficultés de la Laguna 2, pour affirmer la nouveauté du véhicule et le changement de démarche de Renault ?

**M. Jean-Paul Lecoq.** Vous avez évoqué les coûts de transport vers le France des véhicules dont la production est délocalisée. À l'heure du Grenelle, pensez-vous aussi prendre en compte le bilan écologique de ce transport ?

Les salariés de Sandouville subissent depuis des semaines une situation de chômage technique, avec les pertes de revenus qui l'accompagnent. Lorsque sera venu le temps de la fixation des dividendes, leur sera-t-il rétrocédé d'une façon ou d'une autre le fait que le montant des bénéfices sera en partie due aux baisses de revenus subies par eux du fait de ce chômage partiel ?

Le projet d'implantation du véhicule utilitaire à Sandouville est-il vraiment un projet industriel ? Si c'est le cas, il faudrait identifier les compétences dont on a besoin et chercher à les garder, plutôt que d'organiser des départs sur la base du volontariat, qui peuvent aboutir à voir partir ces compétences.

**M. Philippe Vigier.** En 2007, vous avez annoncé que 600 000 véhicules seraient construits en France en 2009. Maintenez-vous ce chiffre ? Par ailleurs, le Président de la République a parlé d'un plan européen pour l'automobile. Envisagez-vous des rapprochements avec PSA ou d'autres grands groupes pour mutualiser les coûts sur les plateformes ? Enfin, où en sont les recherches sur les biocarburants ? La compétition ouvre souvent la voie à l'industrie. Or, il y a quinze ans, les moteurs ETBE de Renault marchaient fort bien en compétition. Pourquoi ne sont-ils pas plus développés aujourd'hui ?

**Mme Chantal Robin-Rodrigo.** Nous avons bien des raisons de nous interroger sur ce qui attend Sandouville d'ici 2012. Les ventes de l'Espace s'essoufflent et il n'y a toujours pas de remplaçante annoncée pour la Vel Satis ; quant à la Laguna 3, elle ne décolle pas vraiment. Qu'adviendra-t-il des salariés jusqu'au démarrage du véhicule utilitaire ?

**M. Bruno Le Maire.** Quel est le plan de charge prévu pour la production du véhicule utilitaire léger sur le site de Sandouville ? En particulier, pour les sous-traitants, sera-t-il équivalent à celui de la Laguna ? Ensuite, les projets annoncés demandent des financements importants. Renault aura-t-elle un accès au crédit suffisant pour les faire ?

**M. Jean-Pierre Brard.** Les capacités de production de la Clio Estate en Turquie correspondent au quart de la demande. Ne serait-il pas judicieux d'en rapatrier la fabrication en France ?

Par quel dogme justifiez-vous ce taux de 6 % de marge, et pourquoi une telle asymétrie entre la rémunération fixée pour le travail et celle fixée pour le capital ?

Quelles conclusions avez-vous tirées des problèmes de qualité rencontrés par la Laguna 2 ?

Enfin, quelles actions avez-vous entreprises pour faire face à la souffrance au travail, élevée chez Renault, et qui y mène parfois au suicide ?

**Mme Geneviève Fioraso.** On sait que pour sauver l'emploi de production en France, il est indispensable que les produits comportent une forte composante de valeur ajoutée, ce qui passe par l'innovation. Or, quand on interroge les chercheurs des laboratoires publics en pointe en France, comme le Laboratoire d'innovations pour les technologies des énergies (LITEN) à Grenoble, ils disent qu'ils travaillent beaucoup moins avec Renault qu'avec ses concurrents, que la recherche chez Renault s'est déportée au Japon et que la dynamique qui existait en Europe s'est bien affaiblie.

De plus, je citerai le témoignage d'une PME innovante de la région, qui emploie 4000 salariés pour construire des attaches de véhicules. Elle me dit que, quand elle répond à un appel d'offres de Renault, on lui demande de chiffrer sa réponse selon qu'elle utilise de la main d'œuvre en France ou à l'étranger. De la part d'une entreprise qui a su faire de l'innovation et créer de l'emploi en France, et dont l'État est actionnaire, cela me paraît scandaleux.

**M. Yves Albarello.** La récente victoire du pilote Fernando Alonso au Grand Prix de Formule 1 de Singapour ramène au temps, pas si ancien, des titres successifs de Renault en championnat du monde de Formule 1, qui ont eu un fort impact pour ses succès commerciaux. Au temps des bouleversements technologiques que vous venez de décrire, quels sont les projets pour l'avenir de Renault F1 ?

**M. Jean-Luc Pérat.** Aujourd'hui, dans la région d'Avesnes, où est implanté Maubeuge Construction automobile, la principale inquiétude est la généralisation par Renault de la production de modèles *low cost* à l'étranger, qui viennent concurrencer les modèles produits en France.

Ensuite, au-delà du véhicule électrique, quelle place pour les modèles à énergie propre ? Quelles sont les priorités de Renault et pour quels modèles ?

Vous avez évoqué le gel des embauches ; cependant, envisagez-vous une baisse générale des effectifs des usines en France et en Europe ?

Enfin, quel est l'avenir du site de Maubeuge, site particulièrement porteur et positif ?

**Mme Christine Marin.** Nous sommes très inquiets de conséquences des décisions de Renault sur le site de Maubeuge et sur son environnement ; il est spécialisé dans les petits utilitaires depuis 1975. Il a produit plus de 2 millions de Kangoo. Il doit produire la nouvelle Kangoo Bebop. Mais quels éléments pouvez-vous nous donner sur son évolution ?

**M. Jean-Pierre Nicolas.** Vous avez parlé d'une diffusion massive du véhicule électrique. Cependant, outre le véhicule électrique, il y a une autre technologie propre en cours de développement, celle de la pile à combustible. J'ai moi-même pu conduire un prototype de Scénic sur l'un des sites de Renault. Mais on n'a pas l'impression que ce soit une filière que vous envisagiez de développer. Quelle est la place de cette technologie dans la stratégie de Renault ?

**M. François de Rugy.** Vous avez souligné l'effet positif de l'instauration du bonus-malus écologique sur le marché de l'automobile et l'activité de Renault. Quelles mesures supplémentaires en matière fiscale et réglementaire allant dans le même sens préconiserez-vous aujourd'hui pour accompagner la mutation écologique en cours ?

Par ailleurs, comment voyez vous l'évolution de la concurrence, notamment chinoise, dans le domaine de l'automobile ?

**M. Jacques Masdeu-Arus.** La crise financière actuelle présente un grave risque de crise pour les équipementiers, car ceux-ci n'ont pas de fonds propres suffisants : ils doivent emprunter, ils ont besoins de crédits pour répondre aux demandes des constructeurs, notamment lors de la mise en production de nouveaux modèles.

**M. Marc Goua.** N'est-il pas paradoxal que les équipementiers français soient amenés à supprimer des emplois, les constructeurs français confiant des travaux à l'étranger, notamment en Europe de l'Est, alors que des constructeurs allemands confient des travaux à des équipementiers français ? Ce qui montre que les équipementiers français sont compétitifs en matière de coûts.

**M. Philippe Meunier.** La mondialisation de Renault, dont vous êtes un acteur, n'explique t-elle pas que Renault, au contraire de Peugeot ou de Citroën, n'ait plus de style propre ? Le succès du « pot de yaourt » de FIAT, la Fiat 500, n'a-t-il pas montré que le respect de la culture nationale d'une entreprise pouvait lui donner des opportunités de développement ?

**M. Jean Grellier.** Pour revenir sur le cas de la sous-traitance, je voudrais évoquer la situation d'un équipementier, Heuliez. Renault avait des partenariats importants avec Heuliez, notamment en matière de recherche et de prototypes. Par manque de capacité industrielle, Heuliez s'est trouvé en difficulté et a été reprise par un investisseur indien : quelle sera la nouvelle attitude de Renault envers Heuliez ; y a-t-il des possibilités de nouveaux partenariats ?

**M. Pierre Lang.** La France reste un pays où la ruralité est importante, avec beaucoup de zones montagneuse et difficiles. Beaucoup de gens ont besoin d'un véhicule à quatre roues motrices, d'un 4X4. Pourquoi les constructeurs français ne se sont ils jamais intéressés à ce créneau, alors que constructeurs allemands et japonais en construisent tous ?

**M. Jean-Louis Gagnaire.** Les sous-traitants se plaignent beaucoup du constructeur national, notamment dans la région Rhône-Alpes. La stratégie de Renault ne serait-elle pas moins favorable aux industriels français que celle des constructeurs allemands, qui, quelle que soit leur dureté en affaires, font assurer au moins l'assemblage de leurs véhicules dans leur pays ?

**M. Lionel Tardy.** Les règles de paiement des sous-traitants ont été modifiées pour rééquilibrer les relations entre fournisseurs et clients. Quelle est votre analyse sur ces nouvelles règles ?

**M. Carlos Ghosn, président de la direction générale de Renault.** Renault investit beaucoup dans la recherche, et développe ses recherches dans toutes sortes de technologies. Simplement, les échéances sont différentes. Nous maîtrisons la technologie de la pile à combustible. Mais la question est de produire un véhicule de masse. Pour le véhicule électrique, il va falloir produire et distribuer 2 millions de batteries, là où aujourd’hui il n’y a rien, et organiser leur alimentation. Nous considérons que l’échéance est de deux ans. Pour le véhicule à pile à combustible, il faut organiser la distribution de masse de l’hydrogène ; nous ne pensons pas que cela puisse se faire avant cinq à dix ans. Nous avons donc fait le choix du véhicule électrique pour la mise en commercialisation.

Le partage entre Renault et Nissan joue dans les deux sens ; chacun ne peut pas tout faire ; opérer des spécialisations technologiques différentes est dans la logique de l’alliance. En France, 80 % des voitures sont à moteur diesel ; en Allemagne, 70 %. Nissan, qui a abandonné le moteur diesel, se fournit chez Renault. Inversement, Nissan, qui a affaire aux marchés américains et japonais, se spécialise sur la technologie hybride.

Comment peut-on aider les sous-traitants ? La première action n'est pas d'accepter des prix plus élevés, mais de leur donner de l'activité. Avoir une charge de travail est la condition première pour la santé d'une entreprise.

Par ailleurs, un constructeur travaille toujours de préférence avec des fournisseurs nationaux ; les ingénieurs des uns et des autres parlent la même langue, ont les mêmes références, ils peuvent facilement se rencontrer. Quand il préfère un fournisseur étranger, c'est pour des raisons de compétences. Il a été très difficile d'arriver à faire travailler les ingénieurs de Renault avec les fournisseurs japonais, et ceux de Nissan avec les fournisseurs français ou européens.

Renault a pour ambition de construire une gamme de véhicules électriques, pas un véhicule unique. Si le produit trouve son marché, le site de Flins ne suffira pas à la demande, on peut en être assuré. Ce que nous voulons, c'est créer à Flins un pôle où toutes les compétences nécessaires seront présentes.

Le 4x4 est au départ un concept américain. Les Européens sont arrivés en retard sur ce produit par rapport aux constructeurs américains, puis japonais. Renault propose le Koleos, soit en version à deux roues motrices, soit en version 4x4 ; cette version est produite à partir d'une base Nissan. Bien que maintenant, on reproche aux constructeurs de construire des 4x4 à cause de leurs effets en matière de CO<sub>2</sub>, Renault pense qu'on aura toujours besoin de ces véhicules.

Il n'y a pas de concurrence entre la Logan et le reste de la gamme Renault. Les études montrent que les acheteurs de Logan font leur choix entre une Logan et une voiture d'occasion. Dacia est donc complémentaire de Renault.

Le site de Maubeuge n'est pas concurrencé par le projet de rapatriement du véhicule utilitaire à Sandouville ; ce véhicule n'est pas produit en France aujourd'hui.

Il y aura une concurrence chinoise, c'est certain. Le Gouvernement chinois ne fait pas mystère de ses efforts pour qu'il y ait au moins un constructeur de niveau mondial qui soit chinois. L'Histoire montre que chaque fois qu'un marché automobile émerge dans un grand pays, cette émergence s'accompagne de celle d'au moins un grand constructeur.

La mondialisation n'a pas pour conséquence une sorte d'affadissement du style des voitures Renault. Les modèles actuels ont tous été conçus avant 2005. Le P-DG n'intervient sur le style que pour vérifier que tous ceux qui devaient être consultés l'ont bien été. En fait, le style d'une marque ou d'un modèle est une réponse au marché. La nouvelle Mégane aura son style. C'est ce que j'appellerai « le style moderne Renault. ».

Comment financer l'investissement à long terme dans le cadre d'une crise du crédit ? C'est impossible. Si la situation actuelle ne s'améliore pas dans les semaines qui viennent, on va assister à un ralentissement massif des investissements, dans tous les domaines ; beaucoup d'investissements seront repoussés, voire abandonnés, avec les conséquences prévisibles dans le domaine de l'emploi.

S'agissant de la situation des personnels de Sandouville, le Président de la République a eu un échange avec les représentants des salariés lors de sa visite ; des mesures, relevant de l'État, ont été annoncées pour les salariés de Sandouville. Pour le reste, si la situation ne se dégrade pas plus qu'aujourd'hui, Sandouville, compte tenu du plan de départs volontaires, pourra être maintenu à un niveau d'activité raisonnable jusqu'au lancement du projet de véhicule utilitaire. La difficulté, c'est l'évolution du marché en 2009. On peut espérer qu'en matière automobile, la situation, déjà très dégradée, se stabilise.

**M. Jean-Paul Lecoq.** Ma question portait sur la part du dividende, tel qu'il sera calculé à la fin de l'année, qui pourra bénéficier au personnel de Sandouville, ce dernier y ayant contribué par son chômage partiel qui lui a fait perdre jusqu'à 300, 400 ou 500 euros par mois..

**M. Carlos Ghosn.** Le dividende sera calculé à la suite des résultats, au printemps prochain. Le chômage partiel est dû à un marché très dégradé, sans perspective d'amélioration immédiate. Je ne peux pas dire aujourd'hui dans quelle situation Renault sera en mai prochain. En fait, si je ne vous réponds pas, c'est que je ne peux pas répondre. De plus, je ne suis pas seul à décider du montant du dividende ; la direction générale propose, le dividende est décidé en conseil d'administration, puis validé par l'assemblée générale des actionnaires.

**M. le président Ollier.** Il ne faut pas opposer dividende et salaire. Il y a d'autres solutions de rémunération comme la participation. Renault est engagé dans une politique de participation. La question posée trouve là sa réponse. Le dividende n'a rien à voir avec le salaire.

**M. Carlos Ghosn.** Il y aura un renouvellement de la Vel Satis. Nous avons dit que le projet de reconquête du haut de gamme par Renault passe par la Laguna. Mais la Laguna n'en est pas le seul instrument.

Enfin, sur l'intérêt que peuvent présenter pour Renault les propositions concernant le port du Havre, nous avons rencontré le maire du Havre, M. Rufenacht. Nous allons aussi consulter PSA.

**M. le président Ollier.** Merci, Monsieur le président Ghosn, pour la qualité et la précision de vos réponses.

