

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

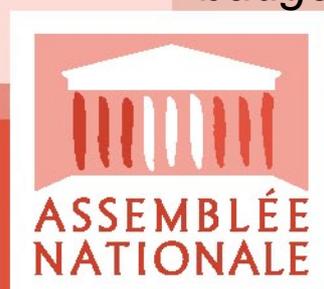
– Audition, conjointe avec la commission des finances, de
M. Carlos Ghosn, président-directeur général de Renault..... 2

Mercredi
17 février 2016
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 52

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

**Présidence
de Mme Frédérique
Massat,**
*Présidente de la
commission des affaires
économiques,*
et de M. Gilles Carrez,
*Président de la
commission des
finances, de l'économie
générale et du contrôle
budgétaire*



La commission a procédé à l'audition, commune avec la commission des finances, de M. Carlos Ghosn, président-directeur général de Renault.

Mme Frédérique Massat, présidente de la commission des affaires économiques.

Chers collègues, je remercie M. le président de la commission des finances d'avoir suggéré cette audition conjointe – il y a quelques mois déjà, mais peut-être une autre actualité nous occupait-elle.

Monsieur le président-directeur général de Renault, merci d'avoir répondu à notre invitation. Ces rendez-vous avec vous sont habituels pour la commission des affaires économiques. Votre dernière audition par celle-ci eut lieu le 10 septembre 2014. À l'époque, vous nous aviez tenu un discours empreint d'optimisme. Aujourd'hui, cet optimisme se concrétise et vous allez pouvoir nous détailler les résultats, annoncés la semaine dernière, et les perspectives de votre entreprise.

Nous nous réjouissons, bien sûr, des bons résultats de Renault aujourd'hui. C'est le quatrième constructeur mondial, le troisième en Europe, avec 45,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015, soit une augmentation de plus de 10 %. Vous employez 46 000 personnes en France, et beaucoup plus dans le monde. Vendredi dernier, vous avez annoncé l'embauche de 1 000 nouveaux apprentis et de 1 000 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) en France.

Ma première question portera naturellement sur ces embauches annoncées, leur périmètre, les secteurs d'activité et les sites éventuellement concernés. Vous connaissez l'attachement des Français au groupe Renault, considéré comme un fleuron de notre industrie automobile. La production du groupe en France représente 22 % de sa production mondiale et notre pays est son premier lieu de production. À l'international, vous avez inauguré, au début du mois, avec votre partenaire Dongfeng, la première usine automobile de Renault en Chine. Pouvez-vous nous indiquer quelle sera la place de la Chine dans le plan stratégique 2017-2020 ?

Vous comprendrez aussi, monsieur le président-directeur général, que les élus nationaux que nous sommes soient particulièrement attentifs aux discussions entre l'État actionnaire et Renault-Nissan. Nous nous réjouissons qu'un accord ait pu être adopté, à l'unanimité, le 11 décembre dernier.

Je souhaiterais vous interroger, de même, sur les dispositifs du crédit d'impôt recherche (CIR) et du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Quel effet ont-ils sur votre activité ? Est-il utile de les maintenir ? Ces questions occupent en permanence le Parlement – et c'est normal, car cela a de lourdes conséquences sur les finances publiques.

Je vous saurais également gré de faire un point sur le dialogue social dans l'entreprise et sur la façon dont vous allez associer les salariés aux bons résultats financiers de l'entreprise.

Quant à la question des véhicules diesel et du choix du système de dépollution, je sais qu'elle sera traitée, sous les angles industriel, énergétique et fiscal, lors de votre prochaine audition par les membres de la mission d'information sur l'offre automobile française, dont la présidente, Mme Sophie Rohfritsch, et la rapporteure, Mme Delphine Batho, sont parmi nous. Les travaux de cette mission d'information, créée par décision de la conférence des présidents au début du mois d'octobre dernier à la demande de la commission des affaires économiques et de la commission du développement durable, se poursuivent.

Cette future audition sera l'occasion de vous entendre sur ce sujet spécifique, je tiens à le dire d'emblée.

Je vous remercie également de nous préciser votre stratégie sur les pays émergents et, bien sûr, en ce qui concerne le véhicule électrique et le véhicule autonome – sans oublier l'Alpine, présentée hier. Il me paraît important de faire le point sur tous ces sujets.

M. Gilles Carrez, président de la commission des finances. Monsieur le président-directeur général, mes chers collègues, je serai très bref, Mme la présidente de la commission des affaires économiques ayant déjà posé de nombreuses questions.

Comme vous le savez, la commission des finances est particulièrement responsable du suivi des participations de l'État dans les différentes entreprises. Je rappelle donc qu'il y a encore une vingtaine d'années, la participation de l'État dans Renault était de 46 %. Elle est descendue à 15 %, et remontée il y a un peu plus d'un an à près de 20 %, à la faveur d'une augmentation de sa participation qui a représenté un coût d'environ 1,2 milliard d'euros pour l'État – les actions alors acquises sont aujourd'hui valorisées plus faiblement, autour du milliard d'euros. L'État entendait ainsi faire jouer le dispositif de droits de vote double créé par la loi du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, dite « loi Florange. Ma première question, qui rejoint celle de Mme la présidente de la commission des affaires économiques, porte donc sur vos rapports avec l'État actionnaire. Il y a eu, en effet, un certain nombre de turbulences et les échanges avec le ministre en charge de ce dossier, M. Emmanuel Macron, n'ont pas toujours été d'une totale sérénité. Où en sommes-nous ? Aujourd'hui, globalement, la participation de l'État dans Renault-Nissan est valorisée à 5 milliards d'euros, au sein d'un ensemble de participations d'un montant de 110 milliards d'euros. Ce n'est donc pas négligeable, et cela nous conduit à vous interroger sur le rôle de l'actionnaire public dans cette entreprise soumise à la concurrence internationale.

La commission des finances, par ailleurs, s'occupe plus particulièrement des prélèvements obligatoires. Depuis une bonne vingtaine d'années déjà, il existe des mécanismes de baisse du coût du travail, mais leur caractéristique, qu'il s'agisse des dispositifs dits « Fillon » applicable jusqu'à 1,6 fois le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC), ou des dispositifs de type CICE applicables jusqu'à 2,5 fois le SMIC, c'est qu'ils portent sur des salaires assez peu élevés. Comment jugez-vous donc ce type d'approche, qui représente pour les finances publiques un effort considérable – 40 milliards d'euros au total ? Ce ne sont pas moins de deux points de produit intérieur brut (PIB), en effet, qui sont consacrés à la baisse du coût du travail, et cet effort est concentré sur les salaires voisins du SMIC. Comment cela s'articule-t-il avec l'échelle des salaires de votre entreprise, soumise, je le répète, à la concurrence internationale ? Je fais également mienne la question de Mme Frédérique Massat sur le CIR. Comment s'articule-t-il avec le fonctionnement et les efforts de recherche de votre entreprise ? D'une manière plus générale, comment jugez-vous la fiscalité ou, plus exactement, l'ensemble des prélèvements obligatoires qui pèsent sur nos entreprises, en particulier les grandes entreprises, et leur évolution actuelle ?

Merci, encore une fois, de venir devant nos commissions. Je trouve très bien que nous procédions à ces auditions régulièrement. Vous aviez demandé que celle-ci soit reportée au mois de février, compte tenu de la date d'arrêt des comptes de l'entreprise, et nous avons bien volontiers fait droit à votre demande. Vous êtes donc en mesure de nous annoncer aujourd'hui des nouvelles plutôt bonnes.

M. Carlos Ghosn, président-directeur général de Renault. Madame la présidente, monsieur le président, mesdames, messieurs les députés, Renault va bien ! Renault a réussi le renouvellement de sa gamme, avec des voitures qui plaisent manifestement. Nous en avons

vendu plus de 2,8 millions en 2015, un record pour le groupe, et, grâce à la réussite de notre accord de compétitivité, nous avons maintenu tous nos sites industriels en France. Vous savez qu'il y avait au cours des années 2010-2011 beaucoup de doutes, surtout nourris par les difficultés de notre principal concurrent national. Comment allions-nous procéder ? Allions-nous effectuer des restructurations ? Grâce à cet accord de compétitivité, nous avons évité tout cela. Nous nous étions engagés à ne fermer aucun site industriel en France, et nous n'en avons fermé aucun ; grâce au talent et au travail de l'ensemble de nos équipes, le succès est au rendez-vous. Nous avons embauché, en 2015, en France, 2 000 collaborateurs : 1 000 en CDI dans nos usines et dans l'ingénierie et 1 000 jeunes sous contrat d'apprentissage. Nous venons d'annoncer la même chose pour cette année, ce qui est une bonne nouvelle alors que la courbe du chômage peine à s'infléchir.

Enfin, le groupe est financièrement sain et solide, avec une trésorerie nette positive depuis six ans, entièrement tournée vers son objectif de 2017 : un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros, avec une marge opérationnelle de plus de 5 %. Aujourd'hui, je peux donc dire que Renault est une belle entreprise, ancrée, évidemment, dans l'imaginaire national – dès que quelque chose touche Renault, cela prend tout de suite des proportions très importantes. La marque, aux racines françaises, est reconnue mondialement comme une marque française, et c'est la première marque automobile française. En même temps, elle se projette dans une économie mondialisée aux enjeux de plus en plus évidents.

Je propose de structurer cette intervention autour de trois axes. Je ferai d'abord un point rapide sur la stratégie et les perspectives de Renault, à la suite de nos résultats 2015 ; j'évoquerai ensuite les relations entre Renault et l'État actionnaire, plus particulièrement la montée provisoire de l'État dans notre capital ; j'évoquerai enfin l'innovation, puisque l'industrie automobile est en pleine évolution, en pleine révolution. Nous sommes bousculés par des tas de technologies, et si nous n'y sommes pas attentifs, si nous ne nous y préparons pas, les opportunités deviendront des risques.

Le 10 septembre 2014, une audition devant la commission des affaires économiques m'avait permis de constater que le groupe Renault est sorti plus fort de la crise économique et financière qu'il n'y était entré. Six années auparavant, en 2008, l'économie spéculative et les failles graves de la régulation avaient manqué d'emporter des pans entiers de l'économie réelle, au premier rang desquels l'industrie automobile. Partout dans le monde, les États se sont mobilisés pour préserver leurs industries automobiles nationales. Les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la France, tous l'ont fait – je m'appuie sur des faits pour l'affirmer. Renault et ses salariés ont alors pu compter sur le Gouvernement et le Parlement français.

Aujourd'hui, évidemment, vous pouvez compter sur Renault et sur ses salariés pour contribuer au développement de l'économie en France. Nos objectifs sont clairs. Il s'agit de conforter Renault comme première marque automobile française dans le monde, de positionner Renault de manière durable comme deuxième marque automobile en Europe, et d'installer l'alliance Renault-Nissan dans le « Top 3 » des constructeurs automobiles mondiaux – nous sommes aujourd'hui en quatrième position.

Les résultats sont aujourd'hui à la hauteur de nos espérances, grâce au renouvellement de la gamme et à une couverture géographique beaucoup plus équilibrée et beaucoup plus robuste. Nos résultats financiers pour 2015 sont positifs : plus de 45 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit une progression de 10,4 % – nous n'avons jamais connu cela d'une année normale à une année normale. Le profit opérationnel atteint le montant, inédit, de 2,3 milliards d'euros. Ses résultats commerciaux en 2015 ont permis à Renault de rester la première marque française, et je suis très confiant pour 2016, malgré la volatilité que nous connaissons actuellement. La croissance sera au rendez-vous sur le marché automobile

mondial, quoique assez modeste. Nous attendons une progression du marché de 1 à 2 %, dont nos lancements de produits nombreux et variés ainsi que notre présence industrielle nouvelle en Chine nous permettront de capter une bonne part.

Permettez-moi de faire le point sur le renouvellement de notre gamme, qui est évidemment un élément clef pour la conquête de parts de marché. En 2015, nous avons lancé cinq nouveaux types de véhicules.

Vous en voyez certains rouler dans les rues de Paris : le nouvel Espace ; Kadjar, un *crossover* ; Talisman, le nouveau *sedan* de Renault. S'y ajoutent deux produits que vous ne voyez pas en France. Le premier est Kwid, voiture populaire en Inde, que nous vendons à moins de 4 000 euros au consommateur indien. Nous avons eu 100 000 commandes dès l'annonce de cette voiture ; Renault est pourtant une marque très peu connue en Inde, et venait d'y commencer son activité. Kwid est la nouvelle Logan, que vous avez connue il y a quinze ans. Eh bien, nous répétons l'expérience, avec un véhicule beaucoup plus compétitif, et beaucoup moins cher, essentiellement destiné aux pays émergents. Nous avons voulu la tester en Inde, et le résultat est fulgurant, puisque nos capacités de production sont bien inférieures aux 100 000 véhicules commandés. C'est une nouvelle aventure qui va commencer, car cette voiture est basée sur une plateforme révolutionnaire. Si elle est fabriquée en Inde, où se trouve l'ingénierie, elle va se répandre dans tous les pays émergents. Prochaine étape : le Brésil et l'Amérique du Sud. Ensuite ; l'Afrique et le Moyen-Orient, un espace qui, aujourd'hui, n'est occupé par personne. Enfin, avec Duster Oroch, Renault fait son entrée sur le marché des *pick-up trucks* – un énorme marché sur le plan mondial. Deux de ces nouveaux types de voitures lancés en 2015, l'Espace et le Talisman, véhicules haut de gamme, sont produits en France, à Douai.

En 2014, nous avons déjà lancé des voitures qui marchent très bien : la Clio IV, deuxième voiture la plus vendue en Europe ; Captur, qui est en tête de son segment en Europe, et, bien sûr, la Twingo III. La cadence n'a jamais été aussi intense chez Renault. Cela nous a demandé de démultiplier les efforts, mais cela en valait la peine et nous étions enfin prêts à le faire – et à le faire bien. En Europe, sur le marché du véhicule particulier, Renault affiche une croissance de 11,1 % et conserve sa position de leader sur le segment des citadines grâce aux succès de Clio et de Captur. Kadjar, qui est notre *crossover* du segment C, s'est déjà vendu à 50 000 exemplaires, et Talisman, très prometteur, vient d'être élu plus belle voiture de l'année 2015 en France – cela ne nous était pas arrivé depuis un certain temps. Quant à Kwid, je vous l'ai dit, avec 100 000 commandes, ses débuts sont très bons, et nous comptons évidemment développer ce véhicule à l'échelle mondiale.

L'année 2016 sera encore plus intense en matière de lancement de produits, avec dix nouveaux véhicules. Bien sûr, en Europe, ce sera le lancement de la nouvelle Mégane, qui est le cœur de notre offre, et du nouveau Scénic, que nous allons dévoiler au mois de mars à Genève. En Russie, nous continuons d'investir. Nous lançons un nouveau *crossover* ainsi qu'un nouveau véhicule *sedan*. Et, grâce à l'alliance Renault-Nissan, nous faisons notre entrée sur des segments porteurs, comme les *crossover* et les *pick-up trucks*. Un *pick-up* d'une tonne va être produit, aussi bien en Europe qu'en Argentine, et permettra à Renault de faire son entrée sur un segment très porteur.

Nous sommes de retour en Formule 1. Ce sera au cœur de nos efforts pour accroître la notoriété de notre marque, ce sera également un accélérateur de transferts de technologie, de la piste à la route. Pour une marque peu connue en Chine, en Inde, au Moyen-Orient, en Afrique, et qui est en train de se développer en Amérique du Sud, le meilleur vecteur en termes d'image de marque, de technologie et de fiabilité, c'est la Formule 1. Nous avons donc décidé de « mettre le paquet », avec une équipe 100 % Renault, et une technologie totalement

contrôlée par Renault. Évidemment, nous allons mettre du temps à remonter sur le podium, constituer des équipes gagnantes prend du temps, mais nous sommes prêts à faire cet effort, qui n'est pas uniquement sportif et technologique, c'est aussi un effort de renforcement de notre gamme, de notre marque et de notre nom sur le plan mondial.

Hier, j'ai annoncé le retour d'Alpine, qui fait partie du patrimoine de Renault et permettra d'élargir l'offre du groupe et d'attirer de nouveaux clients, passionnés de sport automobile. La voiture que j'ai montrée hier est à plus de 80 % celle qui va être produite et que vous verrez sur les routes l'année prochaine ; la production commence en 2017, dans l'usine française de Dieppe.

Ce qui me paraît important, c'est que Renault est vraiment entré dans une phase de croissance soutenue, et ce pour plusieurs années. C'est le fruit non pas uniquement des efforts de 2014 et 2015, mais des efforts de plusieurs années qui ont précédé, dans des circonstances difficiles. Il fallait alors continuer d'investir sur la marque, sur la technologie, préparer le terrain, renforcer la compétitivité, sans en voir les résultats. Il y avait donc quand même beaucoup de doutes. Il fallait tenir bon, en attendant de voir les résultats au moment du lancement de ces nouveaux véhicules.

En 2005, Renault vivait essentiellement sur Mégane, en Europe. Je dirais même que Renault, c'était avant tout Scénic, en France : un produit, dans un pays. Pour le reste, nous ne gagnions pas notre vie. C'était à peu près ça, Renault. Et si nous avions « pris un coup » sur Scénic ou sur le marché français, nous aurions été en difficulté. Aujourd'hui, nous avons une offre beaucoup plus large, avec une gamme MO, basée sur Logan, Duster et Sandero, qui marche très bien, pas uniquement en Europe mais partout dans le monde ; une gamme AB Clio, Captur et Twingo, qui marche bien en Europe et dans tous les pays où ces véhicules sont exportés ; une gamme Mégane, dont vous allez voir les résultats cette année, puisque nous renouvelons Mégane – vous allez voir, en 2016 et 2017, l'effet de Mégane sur les comptes de Renault. On nous a beaucoup tancés sur le haut de gamme : nous n'aurions pas été capables, nous disait-on, d'être compétitifs ni de proposer des produits attractifs. Or nous arrivons avec l'Espace, qui marche très bien ; nous n'avons que le recul de quelques mois, mais c'est très bien parti. Talisman est bien accepté, et puis nous avons surtout une série de *crossover* tous très profitables, basés sur des plateformes de l'alliance Renault-Nissan, sans compter les *pick-up trucks* qui vont nous permettre de chatouiller des marchés et des segments sur lesquels nous n'avons jamais été présents.

En outre, l'Europe est très profitable. Le marché russe, pour sa part, a baissé de 50 % sur les trois dernières années, mais, auparavant, la Russie était notre marché le plus profitable : c'est là que nous faisons les marges les plus élevées, et c'était devenu un centre de profit très important pour Renault. L'Amérique du Sud est aussi un centre de profit très important, de même que la Corée. Et nous allons en Chine non seulement pour contribuer au développement du marché chinois, mais aussi parce que tous les constructeurs y ont des retours sur investissement exceptionnels.

Je pense pouvoir dire que c'est une période de croissance soutenue, sur plusieurs années, qui s'ouvre pour Renault, grâce à tous ces investissements. Évidemment, comme nous ne savons pas d'où viendra la prochaine crise, il est fondamental de ne dépendre ni d'un produit, ni d'un marché. Je vous rappelle que la Russie et le Brésil, actuellement en crise, étaient nos deuxième et troisième marchés il y a trois ans. Nos résultats 2015 sont bons malgré le fait que deux marchés sur lesquels nous avons beaucoup investi sont en pleine déconfiture, avec de fortes baisses – 35 % pour le marché brésilien, 50 % pour le marché russe – par rapport au niveau d'il y a trois ans. Malgré cela, le groupe tient le coup, il est sain financièrement. Quand ces marchés vont se redresser, parce qu'il ne fait aucun doute qu'ils se

redresseront, nous allons rééquilibrer et ne pas trop dépendre de l'exploitation européenne ou nord-africaine – nous avons aussi des positions très solides en Afrique du Nord, de même qu'en Corée.

Le sens de l'histoire, pour les prochaines années, c'est sans aucun doute le renforcement de l'accès à l'automobile dans les pays émergents. En Eurasie, c'est-à-dire essentiellement en Russie et dans les pays limitrophes, notre part de marché a progressé, quand bien même les ventes baissaient. C'est très important : nous ne lâchons pas prise sur ces marchés. En Afrique, au Moyen-Orient et en Inde, nos immatriculations sont en hausse de près de 17 % ; nous n'y sommes pourtant pas particulièrement connus. En Inde, nous sommes d'ores et déjà la première marque européenne, grâce au premier succès de Kwid. En Asie-Pacifique, la Corée reste un point d'ancrage important pour Renault, et, évidemment, nous avons donné la priorité à la Chine. Nous avons commencé la production il y a quelques semaines, et pour nous la Chine ne représente que des opportunités. Les constructeurs qui s'inquiètent du ralentissement économique du pays sont ceux déjà présents sur le marché chinois. Pour Nissan, qui vend 1,250 million de voitures en Chine, le ralentissement du marché chinois est une préoccupation ; pas pour Renault. Nous y avons vendu 25 000 voitures l'an dernier, mais la Chine est un marché de 25 millions de voitures. Que ce marché progresse de 4 %, 6 % ou 8 % n'est pas un problème pour nous : un boulevard nous est ouvert et nous nous préparons à occuper une place croissante, avec une capacité de 150 000 voitures dans un premier temps – mais nous avons déjà des plans pour la doubler très, très vite, dès que nous verrons les résultats commerciaux de Kadjar, véhicule très prometteur, qui est la première voiture que nous lancerons en Chine.

La Chine est aussi un enjeu colossal pour le développement du véhicule électrique. Le gouvernement chinois a pris des positions extrêmement ambitieuses en matière de véhicules à énergie nouvelle, véhicules électriques et *plug-in hybrid*. Le *plug-in hybrid* est une voiture électrique avec un petit moteur qui permet d'augmenter l'autonomie de la voiture ; ce n'est pas vraiment un véhicule hybride, c'est beaucoup plus un véhicule électrique. Les Chinois veulent dépasser les 5 millions de véhicules électriques en circulation en 2020, ce qui est colossal quand on sait qu'il s'est vendu moins de 100 000 véhicules électriques – tout compris, en comptant les minibus, les utilitaires, etc. – en Chine en 2015. C'est en effet un domaine dans lequel nous sommes bien positionnés, puisque l'alliance Renault-Nissan est leader de la voiture électrique dans le monde. ZOE a été la voiture électrique la plus vendue en Europe, et nous sommes très contents de cette performance. Plusieurs États en Europe, la Norvège et la France notamment, sont en pointe sur le soutien à la voiture électrique, mais il circule beaucoup de bruits selon lesquels l'Allemagne va suivre, car les constructeurs allemands ont décidé de se mettre à la voiture électrique, et quand les constructeurs allemands commencent à développer une technologie, il y a souvent un appui public. Volkswagen, Mercedes, etc., ont tous annoncé des voitures électriques, et il commence à y avoir des pressions en vue d'une aide à la voiture électrique.

Notre stratégie internationale est parfois difficile à faire comprendre, à faire admettre. L'idée dominante, en effet, est que le gâteau est de taille fixe, et que si on met plus l'accent sur l'international, ce sera au détriment de l'Europe ou de la France. C'est complètement faux, mais quand nous le disons, nous ne sommes pas crus : il faut donc le prouver. Ce qui s'est passé en 2015 et ce qui va se passer en 2016 et 2017 l'illustrera : plus le groupe est fort à l'international, plus il renforce ses positions en France et plus il embauche en France. Il y a naturellement plus d'embauches d'ouvriers, car nous avons besoin d'assembler plus de voitures, mais il y a aussi beaucoup d'embauches dans l'ingénierie et dans le tertiaire.

En conclusion de cette première partie, je veux souligner que la France tient un rôle de premier ordre dans notre stratégie. Elle s'est renforcée grâce à l'accord de compétitivité

que nous avons conclu. Cet accord a suscité doutes et scepticisme de la part d'un certain nombre de partenaires sociaux, mais il a tout de même été signé par la Confédération générale des cadres (CFE-CGC), la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et Force ouvrière (FO). Il engageait l'ensemble des salariés du groupe à des efforts, notamment en matière de modération salariale et de temps de travail – pour remonter à 35 heures hebdomadaires, car dans certains cas on était tombé en dessous de cette durée –, mais, en même temps, Renault prenait des engagements très forts sur des points qui préoccupaient l'ensemble du personnel. On s'inquiétait d'éventuelles fermetures d'usine ; nous avons promis qu'aucun site ne serait fermé. Nous avons aussi la volonté de « recharger » la France, de mettre encore plus de production en France et de maintenir un taux très élevé de travail dans nos centres d'ingénierie. Aujourd'hui plus de 75 % de nos coûts d'ingénierie sont en France. L'ingénierie mondiale de Renault est donc vraiment très dépendante de notre centre de Billancourt.

Notre production était tombée à 500 000 voitures par an. À la fin du plan, nous devions être à plus de 710 000 voitures en France. Sur l'année 2015, nous avons produit plus de 660 000 voitures ; autant vous dire que nous dépasserons largement les 710 000 voitures en France en 2016, alors que nous nous étions engagés à atteindre cet objectif en 2017, puisque c'est l'année de la fin du plan. Bien sûr, ce sont là les efforts propres de la marque, qui est en train de se développer, mais nous n'avons pas hésité, non plus, à signer des contrats avec de nombreux partenaires qui voient en Renault un constructeur capable, fort d'une technologie mais aussi d'une production de très haut niveau. Non seulement les productions confiées par Nissan à l'usine de Flins représenteront plus de la moitié de son activité, mais nous produisons aussi, pour Daimler, le Citan, qui est en fait un produit dérivé du Kangoo, un petit véhicule utilitaire (VU), et nous produisons aussi du VU pour General Motors. Nous avons annoncé ce matin que, à la suite d'un contrat, l'usine de Sandouville produirait aussi du VU pour Nissan, mais il n'y a pas que cela. Certes, cela a beaucoup renforcé notre production en France, mais n'oublions pas la croissance de la marque Renault en Europe, qui est essentiellement alimentée par les usines françaises. Signalons au passage que l'usine de Cléon a aussi beaucoup progressé au cours des dernières années, et plus de 50 % de sa production, tous les moteurs et pièces techniques de voitures, sont destinés à nos concurrents.

Je vous ai parlé des embauches. En 2016, nous allons continuer : 1 000 embauches en CDI et 1 000 apprentis. Il s'agit de renforcer les forces existantes mais aussi d'embaucher beaucoup de compétences nouvelles. De plus en plus, nous avons besoin d'ingénieurs versés dans l'électronique, dans le *software*, dans tout ce qui ressort de la *computer science* : la voiture sera de plus en plus bardée d'équipements basés sur des *softwares* – cela vaut pour la voiture autonome, pour la voiture connectée et en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de polluants.

Notre accord de compétitivité, équilibré, est en fait une preuve de la vitalité du modèle social de notre groupe ; nous avons toujours été un peu un laboratoire, nous avons été le premier groupe à signer un accord de compétitivité, et celui-ci est une réussite. J'ai déjà pris contact personnellement avec l'ensemble des leaders syndicaux qui ont des représentants chez Renault, pour leur dire que nous avons la ferme intention de recommencer. Nous voulons mettre à profit l'année 2016 pour mettre sur la table les préoccupations qui existent au sein de l'entreprise, ainsi que ce dont elle a besoin pour continuer sur sa lancée dans les trois prochaines années. Essayons de refaire un contrat de compétitivité, cette fois sur les années 2017 à 2019, avec des engagements très clairs et assumés de part et d'autre, qui nous garantissent une paix sociale et un horizon dégagé grâce auxquels tout le monde travaillera dans la même direction.

Les efforts consentis par tous les salariés français de Renault ont donc porté leurs fruits. Ces bons résultats dont les salariés sont la cheville ouvrière nous ont permis d'augmenter cette année l'intéressement de 46 %. Nous sommes très responsables, notamment en termes de salaires, mais quand les résultats sont au rendez-vous, l'intéressement est beaucoup plus élevé, car il est lié aux résultats.

J'en viens à la relation de Renault avec l'État actionnaire, qui, depuis la montée provisoire de l'État au capital de Renault, le 8 avril dernier, a défrayé la chronique. Je serai rapide, car cet épisode est désormais derrière nous. Pour mémoire, le conseil d'administration de Renault ne s'est pas opposé à l'application de la loi « Florange », qui a certes instauré le principe d'un droit de vote double, mais a également prévu la faculté de neutraliser l'application de ce principe au moyen d'une modification des statuts par l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration de Renault a considéré que l'intérêt social de Renault dans l'alliance conduisait à maintenir le principe des droits de vote simples. Faisant une juste application de la loi « Florange », il a proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2015 d'adopter une résolution en ce sens. L'assemblée générale a approuvé à 60,53 % des votes exprimés le maintien des droits de vote simples chez Renault, mais la loi imposait une majorité qualifiée des deux tiers pour faire échec aux droits de vote double. Ceux-ci ont donc été adoptés chez Renault avec 39,47 % des suffrages seulement, ce qui n'a été rendu possible que par la montée provisoire de l'État au capital de Renault. Cette situation était intenable en matière d'équilibre historique de l'alliance, et du point de vue de la démocratie actionnariale. En effet, dans les accords fondateurs de l'alliance, l'équilibre entre Renault et Nissan est assuré par la limitation des droits de vote de l'État, contrepartie historique de la neutralisation des droits de vote de Nissan chez Renault.

L'accord de stabilisation acté par le conseil d'administration de Renault le 11 décembre 2015, à l'unanimité des participants, peut être résumé comme suit : conformément aux souhaits de l'État actionnaire, le principe des droits de vote double est maintenu au sein de Renault ; conformément aux souhaits de Nissan, les droits de vote de l'État actionnaire au sein de Renault sont plafonnés à 17,9 %, c'est-à-dire au niveau antérieur à sa montée provisoire au capital de Renault, mais ce plafond peut évoluer jusqu'à 20 % en cas de participation exceptionnelle constatée en assemblée générale : c'est-à-dire que nous avons pris la participation normale, historique, mais, s'il devait y avoir des évolutions importantes, la part de l'État monterait en conséquence. Nous avons acté aussi la non-interférence de Renault dans la gouvernance de Nissan, conformément à la pratique de Renault depuis 1999 – ce qui était auparavant un *gentleman's agreement* fait maintenant partie de l'accord. Ce dispositif de stabilisation prend juridiquement la forme de deux contrats : le premier, entre Renault et Nissan, qui modifie le contrat fondateur de l'alliance, porte sur la non-interférence de Renault dans la gouvernance de Nissan ; le second, entre l'État et Renault, porte sur le plafonnement des droits de vote de l'État, dont la sécurisation nécessitait une modification de l'arrêté du 16 avril 1942 relatif à la gestion des titres appartenant à l'État. Ces dix mois ont été très longs, mais ils ont été très utiles, parce que nous pouvons dire que tout cela est maintenant derrière nous et nous concentrer sur la croissance de Renault et le renforcement d'une alliance qui, à mon avis, a déjà prouvé sa solidité ; nous l'avons conclue en 1999, et nous sommes toujours là dix-sept ans après. Cette alliance est considérée par les deux parties, sans aucun doute, comme une association extrêmement positive pour l'une comme pour l'autre. Les récents accords ont permis de lever des incompréhensions entre l'État actionnaire, Renault et son partenaire Nissan, de faire la pédagogie, auprès de l'État actionnaire, de la réalité, de la vitalité et de l'équilibre subtil de

l'alliance entre Renault et Nissan et, enfin, de conclure un accord de stabilisation utile à l'alliance Renault-Nissan.

Aujourd'hui quatrième constructeur mondial, nous avons l'ambition d'être dans les trois premiers. En effet, Renault connaît une période de croissance forte, qui devrait se poursuivre au cours des trois ou quatre prochaines années, et Nissan connaît la même dynamique. Voyons cela à la lumière de toutes les tentatives d'alliance dans l'industrie automobile qui ont échoué ! Je songe notamment à Daimler, avec qui un partenariat stratégique est noué. Ils ont été les premiers à faire une consolidation en s'alliant avec Chrysler, puis avec Mitsubishi. Cela a abouti à une destruction de valeur massive et l'alliance s'est disloquée. D'une certaine manière, le succès de l'alliance Renault-Nissan repose sur l'échec de l'alliance Renault-Volvo, qui a été très fortement ressenti au niveau de Renault : lorsqu'une nouvelle opportunité s'est présentée, Renault était muni des antidotes nécessaires et pouvait repartir du bon pied.

J'en viens à l'innovation. L'alliance Renault-Nissan consacre à la recherche-développement et à l'investissement un budget annuel de plus de 10 milliards d'euros. C'est une des principales forces de frappe de l'industrie automobile, et le véhicule électrique en est la meilleure illustration : nous avons été les premiers à nous lancer, nous n'avons pas hésité à investir plus de 4 milliards d'euros depuis 2008 et, aujourd'hui, nous sommes le numéro un mondial. Un véhicule électrique sur deux dans le monde provient de l'alliance – ZOE et Kangoo du côté de Renault, LEAF et NV200 du côté de Nissan –, et nous sommes à l'offensive sur tous les marchés. La France, grâce à l'action cumulée de l'État pour soutenir le développement des infrastructures de charge et à l'aide à l'achat, est devenue le deuxième marché européen en 2015, derrière la Norvège. C'est évidemment très bon pour nous, puisque ZOE est ainsi devenue la voiture électrique la plus vendue en Europe. Pour nous, la voiture électrique est plus que jamais une priorité. Les investissements en cours vont permettre de doubler l'autonomie avant 2020. En même temps, le développement des infrastructures de charge va éliminer un des principaux motifs pour lesquels un client hésite à acheter une voiture électrique. Bien sûr, la baisse du prix de ces voitures joue aussi, puisqu'avec le développement de l'offre, les fournisseurs deviennent plus performants et nous-mêmes sommes capables d'étaler nos coûts sur un nombre plus élevé de voitures et donc de baisser les prix.

L'innovation en matière de véhicule autonome va également se poursuivre dans le cadre de l'alliance. Celle-ci a annoncé le lancement de plus de dix véhicules équipés à des degrés divers de la conduite autonome d'ici à 2020. Attention : un véhicule autonome n'est pas un véhicule sans chauffeur ; il y a quelqu'un dans la voiture, mais cette personne décide quand elle veut conduire ou pas. Beaucoup de gens pensent que nous allons enlever le plaisir de conduire. Ce n'est pas vrai : vous conduisez votre voiture, et quand vous n'avez plus envie de conduire, vous abandonnez les commandes. C'est un enjeu technique important et le développement sera progressif. En 2016, des systèmes d'autonomie permettront le contrôle de voie unique, qui permet de rouler de façon autonome et sans risque sur l'autoroute. En 2018, les technologies évolueront vers le contrôle de voies multiples, qui permet de négocier automatiquement, en fonction des besoins, les changements de voie sur les autoroutes. En 2020, le véhicule sera complètement autonome, y compris dans les intersections en ville, sans intervention du conducteur. C'est évidemment beaucoup plus compliqué, mais, en 2020, la technologie sera prête. Le régulateur le sera-t-il ? Dans de nombreux pays, la voiture autonome n'a pas de sens pour une raison très simple : la législation impose que le conducteur ait les mains sur le volant et le regard sur la route. Dans ces conditions, l'autonomie de la voiture n'apporte rien du tout. Il faut donc une évolution de la réglementation.

La voiture connectée est un deuxième enjeu technologique. Cette année, les nouveaux services connectés automobiles pour les smartphones permettront de simplifier le rapport entre le client, le véhicule et la marque. L’an prochain, la première gamme de systèmes multimédias de l’alliance verra le jour, avec les systèmes multimédias de navigation les plus modernes et une intégration complète des smartphones. En 2018, le lancement de la plateforme internet et connectivité de l’alliance offriront aux clients, particuliers et entreprises, de nouveaux services, un assistant personnel virtuel et des mises à jour en temps réel des itinéraires. Enfin, en 2020 et au-delà, les nouvelles technologies de connectivité en mode *eyes off* – vous n’avez même plus besoin de regarder ce qui se passe – permettront véritablement de mettre à profit le temps libre en voiture. Notre objectif est plus que jamais de développer des voitures innovantes, accessibles à tous.

Tout au long de cette présentation, je vous ai un peu parlé, d’une certaine manière, de patriotisme économique, qui a mû les États depuis le choc des révélations concernant Volkswagen par l’administration américaine. Les gouvernements se sont mobilisés derrière leurs constructeurs, et pas seulement aux États-Unis et en Allemagne, car les enjeux économiques sont colossaux et des milliers d’emplois sont concernés. Je voudrais saluer le travail de la commission technique indépendante (CTI), dite « commission Royal », qui a pu établir sans délai, sur la base des premiers tests effectués, que Renault n’a pas équipé ses véhicules de logiciels de fraude. Renault respecte la réglementation et les normes en vigueur. Nous le savons et nous l’avions dit, mais il est fondamental qu’une autorité extérieure, de surcroît la seule à pouvoir se prononcer, le dise aussi. Au total, sur cent véhicules testés aléatoirement, ce sont, compte tenu de notre part de marché, vingt-cinq véhicules Renault qui ont été passés au crible.

La CTI a également souligné que nos marges de progression sont importantes, en matière de réduction des émissions. Nous ne le contestons pas, et je peux vous affirmer que notre ingénierie y travaille. Renault présentera donc au mois de mars un plan d’amélioration solide.

Le patriotisme économique, c’est aussi le renouvellement de la gamme de nos véhicules, c’est aussi Renault marque française qui, forte de ses racines, se projette sur la scène internationale. En 1999, lorsque l’alliance s’est formée, beaucoup ont dit qu’il y aurait un risque de cannibalisation. Dix-sept ans après, il n’y a aucune confusion, aucune cannibalisation entre les deux marques. Pourtant, nous utilisons les mêmes plateformes, les mêmes technologies, dans deux centres de développement différents, mais les deux cultures des deux entreprises s’expriment de manière tout à fait différente, indépendamment l’une de l’autre, en matière de design, de définition de produits, de fonctionnalités, de spécifications, etc., et les voitures sont extrêmement différentes. Aujourd’hui, un client n’hésite pas entre Renault et Nissan. Il hésite, d’un côté, entre Renault, Peugeot, Citroën, Fiat, General Motors, Ford, et Volkswagen, ou, d’un autre côté, entre Nissan, Toyota, Hyundai, Kia, Honda et Mazda, etc. Nous avons donc parfaitement réussi : nous travaillons ensemble et, en même temps, notre approche nous permet de maximiser la présence de l’alliance dans le monde.

Je suis prêt à répondre à vos questions.

Mme la présidente Frédérique Massat. Nous entendrons d’abord les représentants des groupes : M. Guillaume Bachelay, pour le groupe Socialiste, républicain et citoyen ; Mme Sophie Rohfrisch, pour le groupe Les Républicains ; M. Joël Giraud, pour le groupe Radical, républicain, démocrate et progressiste ; M. Charles de Courson, pour le groupe Union des démocrates et indépendants ; et Mme Michèle Bonneton pour le groupe Écologiste.

M. Guillaume Bachelay. Merci, tout d’abord, monsieur le président-directeur général, pour votre analyse très complète, qui éclaire nos commissions, à la fois sur la

conjoncture du marché automobile et sur l'évaluation des objectifs stratégiques de Renault. Je retiens de ce panorama deux principaux éléments.

Le premier est votre avance, qu'il faut conforter, certes, sur la feuille de route initiale, qu'il s'agisse du taux de marge opérationnel, des perspectives de recrutement, que vous avez évoquées, et du lancement de nouveaux produits, de nouveaux véhicules – et n'oublions pas les coopérations industrielles. Le second est que la méthode de l'accord de compétitivité, fondée sur le dialogue social et le respect des engagements, est un atout pour l'entreprise, pour l'économie et pour l'emploi.

Dirigeant le groupe depuis plus de dix ans, vous disposez du recul nécessaire pour évaluer l'impact de vos décisions et de vos choix. C'est cette dimension du temps long, indispensable à l'innovation et à l'industrie – les défis technologiques que vous avez évoqués le montrent – que je veux aborder.

Une remarque, tout d'abord, que je formule en tant que rapporteur spécial du compte d'affectation spéciale « Participation financières de l'État ». Vous avez évoqué les relations entre le constructeur et l'État actionnaire. Il me semble que la cause de l'industrie et l'intérêt général font de cette dimension du temps long une exigence que doivent partager à la fois les entreprises et la puissance publique. C'est pourquoi le législateur, parmi de nombreuses autres décisions en faveur de la compétitivité des entreprises, qui a voulu instaurer des droits de vote double pour les actionnaires de long terme – le rapport Gallois, rendu à l'automne 2012, le préconisait d'ailleurs. L'équilibre de l'alliance Renault-Nissan n'en était pas affecté ; d'ailleurs, en 2002 l'État disposait de plus de 40 % du capital... L'État est au capital de cette très grande entreprise, de ce fleuron qu'est Renault, depuis 1945, il a d'ailleurs été aux côtés du constructeur dans toutes les périodes, vous l'avez indiqué – les bonnes périodes comme les périodes plus difficiles. Vous avez notamment rappelé que l'État avait apporté son soutien – c'était nécessaire – au constructeur lors de la crise de liquidités de 2008-2009, et vous l'aviez aussi évoqué lors de notre précédent échange, en 2014. Je crois donc que c'est un atout pour une entreprise et ses salariés que de disposer d'un actionnaire de long terme, qui s'engage, c'est au fond le sens de l'accord de stabilisation de la fin de l'année dernière. Et j'ai aimé vous entendre parler de patriotisme économique.

Une autre dimension qui met en jeu le souci de l'avenir, c'est la transition énergétique. En matière de transports, la stratégie nationale « bas carbone » pour la période 2015-2028 prévoit une réduction de 29 % des émissions de gaz à effet de serre (GES). Des objectifs forts, un calendrier de moyen et long terme correspondent aussi au temps stratégique des grandes entreprises. Au-delà des éléments que vous nous avez donnés, comment Renault prépare-t-il cette mutation absolument inédite ? Comment envisagez-vous l'évolution à l'horizon 2030 de la part des véhicules propres dans la production globale de Renault, l'entreprise ayant, j'y insiste, fait avant d'autres le pari du véhicule électrique ? C'est un enjeu majeur pour l'environnement, pour l'investissement et pour l'emploi. Je pense notamment au savoir-faire de l'usine de Cléon, que je connais bien et à laquelle vous avez fait allusion. Elle produit entre autres le moteur de la ZOE, performance technologique rendue possible par le temps long.

Mme Sophie Rohfritsch. Je voudrais d'abord rappeler – je crois que mes collègues présents en seront tous d'accord – que vous êtes vraiment un patron emblématique. À ce titre, on peut légitimement vous demander ce que vous pensez du traitement différent des grands constructeurs dans les grands pays européens. La mission parlementaire que je préside, et dont Mme Delphine Batho est rapporteure, a auditionné il y a une quinzaine de jours le patron de Volkswagen France. Nous avons l'impression qu'étaient assis derrière lui Mme Angela Merkel, l'intégralité du gouvernement allemand, voire l'intégralité du peuple allemand,

veillant sur ce constructeur emblématique de son pays. En France, nous avons quand même un problème d'interventionnisme exacerbé, et cela ne se passe pas ainsi en Allemagne, nous l'avons bien senti lors de cette audition.

Par ailleurs, vous avez indiqué que vous étiez ravi des travaux de la « commission Royal », mais on peut tout de même s'interroger sur la légèreté avec laquelle certaines annonces ont été faites, qui ont entraîné une chute assez vertigineuse des cours des actions Renault et Nissan. Ces annonces intempestives procédaient certainement d'excellentes intentions mais elles n'en ont pas moins fragilisé, à un moment donné, votre entreprise. Quant à l'État actionnaire dont certains, notamment l'orateur précédent, louent la présence, il commet aussi de nombreux impairs. Plusieurs économistes auditionnés ont confirmé que l'État n'était plus dans son rôle lorsqu'il était interventionniste et ne laissait pas jouer la concurrence, entre les entreprises telles que la vôtre sur des marchés totalement globalisés. Quel est votre sentiment sur cette espèce de paradoxe français ? Nous voulons toujours « laver plus blanc que blanc » et, tout en étant dedans, essayer de rester dehors et, souvent, nous allons bien au-delà du souhaitable et fragilisons l'entreprise.

Vous avez effleuré la question du développement du véhicule *low cost* électrique en Chine. En termes de rentabilité et de rentabilité ultérieures, si les espoirs que vous fondez sur ce marché se révèlent fondés, ce sera la même « bombe » que Dacia, voire encore plus...

De manière très transparente, vous avez indiqué que la production pour le compte d'autres constructeurs figurait aussi parmi vos sources de profit. C'est très bien, mais il y a aussi votre banque. La collecte d'épargne y est énorme : en quatre ans d'existence, plus de 10 milliards d'euros, particulièrement auprès des Allemands. Eux aussi vous adorent, c'est formidable ! Nous nous en réjouissons. Vous proposez, je crois, des livrets rémunérés à un taux bien supérieur à celui du livret A. Comment faites-vous ? Pouvons-nous tous vous apporter vos économies ? (*Sourires*)

M. Joël Giraud. Merci, monsieur le président-directeur général, pour votre exposé. Nous ne pouvons que nous féliciter de la concrétisation rapide du plan stratégique *Drive the Change*, élaboré en 2010, et de vos derniers chiffres, plus que dynamiques. Nous saluons également vos annonces d'embauche : 1 000 CDI et 1 000 apprentis en France en 2016.

Vos chiffres, vous l'avez dit vous-même, sont d'autant plus remarquables que le monde de l'industrie automobile a été soumis à quelques fluctuations, en particulier celles du marché automobile russe avec lequel Renault est particulièrement lié, qui a enregistré l'an dernier une baisse de pas moins de 12 %, ainsi que du marché brésilien, votre deuxième marché, qui, lui, a baissé de 6 % en 2015. Vos résultats sont donc presque spectaculaires : un chiffre d'affaires en hausse de 10,4 %, atteignant 45,3 milliards d'euros ; une marge opérationnelle qui passe de 3,9 % en 2014, à 5,1 % en 2015, un résultat d'exploitation en hausse de 91,9 %. Bref, tout cela ne relève pas du miracle mais cela témoigne de la tenue exceptionnelle de l'entreprise.

Cependant, pour confirmer ces résultats, il semble que vous ne pourrez pas compter, en 2016, sur le rebond du marché européen, qui a eu lieu, frôlant les 10 % en 2015 ; vous tablez vous-même sur une hausse de 2 % environ. L'effort de productivité et les synergies avec Nissan, déjà supérieures à 4 milliards d'euros, bien qu'exceptionnelles, n'y suffiront probablement pas non plus. Je souhaiterais donc m'enquérir du détail de vos stratégies complémentaires pour atteindre les objectifs ultimes de votre plan, que vous maintenez pour le court terme, c'est-à-dire pour 2016 et 2017.

Enfin, envisagez-vous toujours de doubler cette stratégie opérationnelle d'une stratégie de délocalisation par l'implantation d'une holding aux Pays-Bas, qui permettrait,

comme chacun le sait ici, une optimisation fiscale maximale ? C'est ce qui se disait à la fin de l'année 2015 dans les milieux économiques, mais le projet semblait quelque peu contrecarré par le Gouvernement qui dispose d'une minorité de blocage. Qu'en est-il ?

M. Charles de Courson. Je veux vous féliciter, monsieur le président-directeur général, pour les résultats de votre groupe depuis que vous êtes à sa tête. Peut-être cela s'explique-t-il pour partie par le fait que vous n'êtes pas issu de la haute nomenklatura française...

Vous avez dit que 75 % de votre recherche est encore faite en France, alors que vous n'y réalisez que 22 % de votre chiffre d'affaires. Le crédit d'impôt recherche explique-t-il pour partie ce choix de maintenir en France cet effort de recherche ?

Vous avez soulevé le problème de la voiture autonome. Quel cadre juridique souhaitez-vous pour permettre son développement en France, en Europe et dans le monde entier ?

Le maintien de la participation de l'État dans Renault ne constitue-t-il pas un frein à l'approfondissement des relations entre Renault et Nissan ? Et, de votre point de vue, le fait que l'État français soit actionnaire de Renault mais pas de Peugeot ne constitue-t-il pas une anomalie ?

Enfin, quelles sont les conséquences, sur la gestion de votre groupe en France de la politique, que j'approuve, visant à établir, sur cinq ans, la neutralité énergétique de la fiscalité sur l'essence par rapport à celle sur le fioul ?

Mme Michèle Bonneton. Renault a des résultats opérationnels beaucoup plus solides que par le passé. Vous l'avez rappelé, monsieur le président-directeur général, l'entreprise et ses salariés ont fait beaucoup d'efforts depuis dix ans. Ainsi, 8 200 départs ont eu lieu en 2013 en France.

Pouvez-vous nous préciser, dans ce contexte plutôt favorable, quelques éléments de votre coopération avec Nissan ? Renault est une entreprise beaucoup plus petite que son partenaire et plutôt moins rentable jusqu'à ces dernières années. Cette coopération ne risque-t-elle donc pas de demeurer quelque peu déséquilibrée ?

Autre point, si votre entreprise est mondialisée, vous nous l'avez expliqué, c'est toutefois en Europe qu'elle est essentiellement implantée. Cela pourrait être une cause de fragilité, d'autant, plus que le marché russe s'effondre – dans le même temps, les conditions du marché brésilien ne sont pas favorables du tout. Quelle est votre stratégie en ce domaine ? Vous avez expliqué que vous développiez beaucoup l'entreprise en Chine, mais cela reste encore modeste.

Quant à votre pôle espagnol, vous avez présenté un plan industriel pour les quatre prochaines années, qui concerne 11 000 salariés et pourrait servir de référence pour d'autres secteurs, comme ce fut le cas en 2012. Il est donc particulièrement intéressant de l'examiner. Il prévoit une plus grande flexibilité, la généralisation du travail du dimanche sans coût supplémentaire, le gel des primes d'ancienneté, la création d'une nouvelle grille de salaires moins avantageuse pour les nouveaux embauchés, alors même que l'entreprise est en bonne santé. Pourriez-vous nous préciser où en est actuellement ce plan ?

Vous avez beaucoup misé sur les véhicules entièrement électriques, notamment la ZOE, dont vous avez beaucoup parlé. Certes, du point de vue de l'écologie, l'usage du véhicule électrique est un progrès, mais cela nécessite quand même l'utilisation massive de métaux comme le lithium, ce qui n'est pas tout à fait anodin pour l'environnement. Étudiez-vous d'autres solutions moins polluantes, comme les voitures à hydrogène ? Cela

semble prometteur, notamment en termes de stockage de l'énergie et de développement des énergies renouvelables.

Enfin, à la suite de l'affaire Volkswagen, les instances européennes ont décidé, manifestement pour répondre à la demande des constructeurs, d'abaisser leurs exigences en matière de rejets polluants des véhicules automobiles dans l'atmosphère. Que pensez-vous de cette décision, guère compatible avec les objectifs de santé publique et ceux de la COP21 ?

Mme la présidente Frédérique Massat. Nous passons maintenant aux interventions des autres députés.

Mme Pascale Got. Monsieur le président-directeur général, Renault se porte-t-elle mieux que Nissan ? Et qu'en est-il de votre possible arrivée sur le marché iranien ?

M. Patrick Hetzel. Monsieur le président-directeur général, merci beaucoup pour votre présentation. Vous avez évidemment insisté sur la place qu'occupent la recherche-développement et l'innovation dans votre groupe, avec une présence en France extrêmement importante. Je voudrais revenir sur l'un des partenariats que vous avez récemment conclus, parce qu'il semble donner lieu à un certain nombre de controverses, notamment dans les milieux scientifiques, celui avec une société montpelliéraine dénommée Innovzen, spécialisée dans le concept de « respiration embarquée ». Évidemment, l'objectif de votre entreprise est de rendre les habitacles plus accueillants, mais, apparemment, les fondements mêmes des travaux de cette entreprise sont contestés au sein de la communauté scientifique. Quel est votre point de vue ? Et qu'est-ce qui a pu pousser Renault-Nissan à conclure un partenariat avec cette entreprise dont les concepts relèveraient plus, selon la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (MIVILUDES), de pratiques sectaires que de la science ?

M. Yves Jégo. J'ai été sensible, monsieur le président-directeur général, à vos propos sur le patriotisme économique. Vous savez qu'un certain nombre de grands constructeurs ont fait le choix de fournir aux consommateurs une information claire sur l'origine des véhicules qu'ils achètent, à travers un label auquel je suis attaché : « Origine France garantie ». C'est le cas de PSA pour neuf véhicules, c'est le cas aussi de Toyota pour les véhicules Yaris. Envisagez-vous également de souscrire à cette logique de transparence et de donner aux acheteurs de vos véhicules une information précise, certifiée, sur l'origine et le lieu de fabrication des produits que vous voulez leur vendre ?

Mme Jeanine Dubié. Merci, monsieur le président-directeur général, pour votre présentation, et surtout pour vos excellents résultats. Il est agréable d'entendre que Renault va bien, mais quelle sera la traduction de ces bons résultats pour les salariés ? Vous avez évoqué l'augmentation de l'intéressement, mais y aura-t-il une augmentation des salaires ?

Nous savons que vous souhaitez conquérir, à terme, 3,5 % du marché chinois, mais le ralentissement économique que connaît ce pays ne contrarie-t-il pas vos plans ? Et quand le véhicule *low cost* que vous envisagez pour le marché chinois pourra-t-il être commercialisé ? Quels sont vos objectifs en la matière ?

M. Denis Baupin. Monsieur le président-directeur général, vous avez évoqué la commission dite « Royal », dont je suis membre. Je confirme qu'à l'heure actuelle elle n'a pas trouvé de logiciels de fraude sur les véhicules Renault, mais elle a mis en évidence des écarts très significatifs en matière d'émission de polluants, notamment d'oxydes d'azote. Vos équipes sont venues devant la commission et ont fait preuve d'une grande transparence en ce qui concerne les problèmes rencontrés avec leurs systèmes de dépollution. Il semblerait qu'ils ne fonctionnent pas lorsque la température extérieure est inférieure à 17 degrés – ils fonctionnent donc très rarement.

Je voudrais préciser au passage qu'aucune annonce n'a été faite par le Gouvernement ni par quelque membre que ce soit de cette commission. C'est à la suite de perquisitions de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) qu'un tract a fait état de ces faits.

Personnellement, je ne m'offusque pas de la possibilité de vérifications de la fiabilité des informations données par l'ensemble des constructeurs, en matière de pollution – la pollution de l'air est un problème de santé publique majeure – et de consommation d'énergie des véhicules, paramètre extrêmement important pour le pouvoir d'achat des consommateurs.

J'en viens à ma question. Nous avons l'impression, après l'audition de ces constructeurs – pas seulement Renault – qui ont des problèmes avec leur système de dépollution, d'une espèce de course sans fin pour rajouter des systèmes de dépollution supplémentaires sur des véhicules qui changent eux-mêmes relativement peu, une course qui risque peut-être d'atteindre ses limites. Ne faudrait-il pas, plutôt que des systèmes toujours plus complexes, des programmes autour du « deux litres aux cent », que vous n'avez pas évoqué ? Comment votre entreprise envisage-t-elle le développement de véhicules plus sobres ?

M. Dominique Potier. Réussite commerciale, laboratoire social, innovation technologique : c'est parce que vous allez bien que j'ai envie de vous poser une question qui tараude notre groupe. Considérez-vous la responsabilité sociale et environnementale comme un facteur de compétitivité ou un handicap dans la compétition mondiale ? La liberté syndicale semble controversée dans l'usine de Canton, située dans l'État américain du Mississippi, qui appartient à Nissan. Vous sentez-vous co-responsable de cette situation ? Quelle peut être l'influence de Renault ? À l'heure de la mondialisation des flux de capitaux et de marchandises, peut-il y avoir mondialisation et harmonisation des droits humains ? Quelle est la perspective de Renault dans ce domaine ?

M. Éric Straumann. Je rejoins les propos de ma collègue Sophie Rohfritsch. La représentation nationale peut aussi relever ce qui va bien dans notre pays. Avec un fleuron comme Renault, c'est le *made in France* qui est promu à l'étranger, et nous avons le droit d'en féliciter les dirigeants.

Il n'est pas d'usage de parler de ses concurrents, mais comment voyez-vous, monsieur le président-directeur général, l'évolution de PSA et son orientation stratégique ? (*Sourires*)

Mme Eva Sas. Merci, monsieur le président-directeur général, de venir dialoguer avec la représentation nationale.

Ma première question rejoint celle de mon collègue Charles de Courson. Nous avons engagé une convergence de la fiscalité du diesel et de l'essence – 2 centimes en 2015 et 1 centime en 2016. Pouvez-vous nous indiquer comment Renault s'adapte et fait face à ce recul de l'avantage fiscal consenti au diesel ?

Ma deuxième question concerne les programmes d'investissements d'avenir (PIA). Un certain nombre de projets concerne le véhicule du futur et les transports de demain. Vous avez vous-même bénéficié du fonds d'avenir automobile dans le cadre du PIA 1. Quelle appréciation portez-vous sur les PIA ? Les outils sont-ils adaptés à votre stratégie d'innovation et de développement ? Il s'agit pour nous de réfléchir à l'élaboration d'un PIA 3.

Ma troisième question rejoint celle de ma collègue Michèle Bonneton. Vous avez beaucoup parlé de véhicule électrique mais la transition énergétique ne passe pas seulement par là. Nous voudrions savoir quelle peut-être la contribution de Renault à la transition

énergétique au-delà de cette voiture électrique. Je pense à l'hybride essence, au véhicule à faible consommation et faibles émissions et, puisque vous construisez aussi autobus et autocars, au transport collectif.

Ma dernière question rejoint celle de M. Dominique Potier sur l'usine de Canton dans le Mississippi. Le syndicat américain United Auto Workers (UAW) a dénoncé les conditions de travail et d'exercice de la liberté syndicale sur ce site. Quelles mesures le groupe a-t-il prises ? Quelle doit être la politique du groupe vis-à-vis de l'ensemble de ses filiales en matière de responsabilité sociale et environnementale ?

M. Alain Fauré. Je me réjouis, comme tous les collègues, de la réussite de Renault-Nissan.

Renault emploie en France 46 000 personnes, mais, indirectement, génère trois fois plus d'emplois. Est-ce que Renault, comme Airbus, structure ses relations avec ses sous-traitants afin d'accompagner leur développement et de pérenniser, voire de développer l'emploi dans nos territoires ? Et les outils législatifs vous permettent-ils de gérer au mieux les relations avec ces sous-traitants, ou bien, au contraire, sont-ils handicapants dans la construction de ces relations ?

Deuxièmement, pour accompagner la formation de vos collaborateurs directs, vos services ont-ils des relations régulières avec l'éducation nationale afin de permettre des formations spécifiques en vue des développements que vous avez annoncés tout à l'heure, dans le domaine de l'ingénierie notamment ?

Troisième question, dans mon territoire – je suis ariégeois, comme un de vos anciens collaborateurs, né dans le même village que moi (*Sourires*) –, l'entreprise Johnson Controls, qui fabrique des tissus, connaît des difficultés en ce moment parce qu'un de ses premiers clients, Volkswagen, l'a abandonnée. Pourriez-vous examiner la possibilité de travailler avec cette usine sérieuse qui offre des tissus de très bonne qualité ?

Mme Arlette Grosskost. Les clauses doivent être secrètes, mais je voudrais revenir sur un pacte d'actionnaires qui a dû exister entre l'État, Renault et Nissan. L'État a augmenté sa participation de 4,7 points, ce qui lui a coûté 1,2 milliard d'euros. Il va sans dire qu'aujourd'hui la valorisation de cette participation a baissé avec les cours.

Toujours est-il que les accords prévoient des participations croisées entre Renault et Nissan. Nissan a-t-elle la possibilité de racheter tout ou partie des actions de Renault ? Le bénéficiaire consolidé de Renault, qui dépend quand même largement des résultats de Nissan, devrait, le cas échéant, être largement revu à la baisse, et notre budget en serait cruellement affecté.

M. Éric Alauzet. J'ai bien compris qu'il ne convenait pas d'opposer vos activités en France et à l'étranger, ces dernières pouvant bénéficier à la France, mais quel est le retour respectif des unes et des autres pour la nation française, en termes de salaires comme de protection sociale et de recettes fiscales ?

Comment, d'autre part appréhendez-vous l'obligation européenne de *reporting* financier, qui doit s'appliquer à partir de 2017 ? La dimension publique du *reporting*, qui reste encore en débat, vous pose-t-elle problème ?

Enfin, la future loi « Sapin 2 » comportera des dispositions concernant la lutte contre la corruption, notamment pour les activités à l'étranger. Quelle est votre appréciation de ces futures réglementations ?

Mme Marie-Christine Dalloz. Vous réalisez 75 % de votre effort de recherche sur le territoire français. Notre collègue Charles de Courson vous a demandé si le maintien du CIR en était l'une des raisons. L'effet de levier de cet outil vous paraît-il important ?

Renault est-elle inscrite dans le PIA actuel au titre de la voiture connectée autonome, ou est-ce en vue pour le PIA 3 ? Nous n'avons pas de visibilité sur ces projets et nous avons du mal à comprendre comment ils sont structurés.

Enfin, vous avez de grands projets de développement en Eurasie. Or, l'Azerbaïdjan vient d'être déclassé par les agences de notation. La zone ne présente-t-elle pas un risque ?

Mme Marie-Lou Marcel. Lors de votre audition par la commission des affaires économiques en 2014, je vous avais interrogé sur vos relations avec les sous-traitants, sujet que vous n'avez pas abordé aujourd'hui. Je suis élue de l'Aveyron, plus précisément de la circonscription où est implantée, entre Rodez et Tulle, la « Mecanic Vallée », système productif local de plus de 200 entreprises, représentant environ 14 000 emplois, dans les domaines de la sous-traitance aéronautique et mécanique et la machine-outil. Dans ma circonscription, se trouve une entreprise filiale du groupe Arche, SAM Technologies, un fondeur sous pression spécialisé dans la conception et la réalisation de composants de haute technicité. Une grande partie de son chiffre d'affaires est réalisé en sous-traitance pour votre groupe. Vous aviez indiqué, lors de votre précédente audition, que la sous-traitance était essentielle pour les constructeurs automobiles. Or, dernièrement, la direction de votre groupe a souligné que de nombreux fournisseurs n'étaient pas capables de répondre aux délais et exigences. Les syndicats s'en sont inquiétés et nous ont adressé un courrier. Pouvez-vous préciser la politique de votre groupe en direction de la sous-traitance, et plus précisément en direction de SAM Technologies ?

Quelle est, enfin, la politique de formation de votre groupe en direction des jeunes, en particulier en matière d'apprentissage et de contrats de qualification ?

Mme Catherine Troallic. Le 30 septembre 2014, vous inaugurez avec le ministre Emmanuel Macron une nouvelle ligne de montage à l'usine Renault de Sandouville pour la production du Trafic. L'arrivée de ce véhicule a été vécue comme une véritable renaissance industrielle pour Le Havre et son agglomération, après des années de difficulté pour ce site, dans un bassin lourdement touché par la désindustrialisation et le chômage. Aujourd'hui, le Trafic produit à Sandouville est devenu numéro un en France, avec 35,5 % de parts de marché. Face à cette montée en cadence, et devant l'objectif de production que vous avez fixé, la direction a certes embauché massivement, mais a choisi de recourir en grande partie à l'intérim : deux tiers des salariés travaillant sur le site sont aujourd'hui en contrat précaire. Parallèlement, l'usine a bénéficié en 2015 d'un plan d'embauches de 186 CDI, mais seule la moitié des recrutements a été assurée à ce jour. Le compte n'y est pas : pourquoi ?

Vous avez annoncé pour 2016 une nouvelle vague de recrutements en France : 1 000 CDI et 1 000 apprentis. C'est une bonne nouvelle, qui a nourri des espoirs sur le site de Sandouville, renforcés par l'annonce de la production du fourgon Nissan. Dans quelle mesure le plan d'embauches que vous avez annoncé bénéficiera-t-il au site de Sandouville ? Quel sera le calendrier du fourgon et quelles sont les perspectives d'embauches pour Sandouville ?

M. Christophe Castaner. Vous avez négocié un accord de compétitivité avec les partenaires sociaux en mars 2013, distinct de l'accord national interprofessionnel (ANI) qui avait été négocié en début d'année et qui a fait l'objet d'une transcription dans la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. La transcription de l'ANI puis les assouplissements permis par la loi Macron ont suscité de profondes inquiétudes. Il y a quelques jours, l'une des organisations cosignataires, FO, s'est pourtant félicitée de la

discussion, sous votre autorité, de l'accord de compétitivité. Vous avez évoqué votre volonté d'un nouvel accord. Or je pensais que les accords de compétitivité devaient répondre aux difficultés conjoncturelles d'une entreprise, et vous venez de souligner la bonne santé de Renault. Votre souhait d'un nouvel accord de compétitivité n'est-il donc pas contradictoire ?

M. Philippe Kemel. Je suis élu d'une région qui dépend beaucoup de l'automobile, pour laquelle travaillent 35 000 salariés. L'accord de compétitivité a notamment garanti à l'usine Renault de Douai une sécurité à moyen terme, et vous avez indiqué que vous souhaitiez développer cette forme de dialogue social dans les trois ou quatre années à venir par un nouvel accord. Quelle conception du dialogue social entendez-vous établir de manière structurelle au sein de votre groupe ?

D'autre part, conforter la sous-traitance dans le secteur nous semble important. Il s'agit d'un tissu de petites entreprises fortement dépendantes des constructeurs, ce qui signifie qu'elles sont particulièrement fragiles, devant en même temps mobiliser beaucoup de capitaux. Quelle politique envisagez-vous, en particulier pour un sous-traitant structuré autour de PSA mais avec lequel vous travaillez régulièrement, à savoir la Française de Mécanique ?

Enfin, la présence de l'État au capital, originalité française, ne fait-elle pas une partie de votre réussite ?

M. Rémi Pauvros. Je salue le fait que nous parlions, ce qui n'était pas évident il y a deux ou trois ans, d'avenir, et ce pour l'ensemble des sites en France. Nous le devons à vos compétences et à celles de l'équipe dirigeante, mais aussi à l'ensemble des salariés, qui ont accepté, dans l'accord de compétitivité, un certain nombre de conséquences sur leur vie quotidienne, et à l'État stratège, qui avait tellement manqué dans le monde industriel ces dernières années et qui a montré là sa détermination. Quel avenir imaginez-vous pour le segment du véhicule utilitaire ? Quelles sont par ailleurs vos perspectives de collaboration avec le groupe Daimler ?

M. Michel Pajon. Fin 2015, il m'avait semblé qu'une fusion entre Renault et Nissan était largement envisagée. Le ministre de l'économie avait d'ailleurs déclaré à l'automne : « Notre vision stratégique, pleinement partagée avec Carlos Ghosn, est d'aller vers plus d'intégration entre les deux entités. Il faut définir les modalités de ce rapprochement, et cela reste à écrire. » Qu'en est-il ? L'accord de stabilisation de l'alliance conclu il y a deux mois règle-t-il cette question ?

M. Olivier Faure. Quand pensez-vous pouvoir fournir au grand public des véhicules électriques familiaux, suffisamment autonomes, à des prix raisonnables ? Les pouvoirs publics, certaines collectivités, cherchent à forcer le rythme, mais les consommateurs se demandent s'ils pourront trouver des produits adaptés à leurs besoins. Vos concurrents, que j'ai interrogés, considèrent que les délais qui leur étaient fixés sur les voitures hybrides et électriques étaient trop courts ; ils pensent qu'il faut en réalité envisager le renouvellement du parc automobile autour de 2025 ou 2030.

M. Patrice Prat. Je me félicite du vent d'optimisme qui souffle sur notre industrie automobile et en particulier sur votre groupe.

J'ai suivi, comme d'autres, le début de polémique entre l'État actionnaire et le groupe Nissan. Vous avez tenu des propos rassurants à propos de l'accord de stabilisation de l'actionnariat. L'avenir de ce groupe passe-t-il vraiment par le *statu quo* au niveau du pacte d'actionnariat entre Renault et Nissan ? Est-ce intangible ? Je ne m'offusque d'ailleurs pas que l'État puisse être volontariste dans ce domaine.

Quelle sera, à l'avenir, la part du diesel dans la production nationale, si vous entendez insister sur des technologies plus écologiques ? Par ailleurs, l'élargissement de la gamme vers davantage de performances de vitesse me semble incompatible avec les exigences de sécurité routière.

M. Jean-Louis Gagnaire. En ce qui concerne l'actionnariat, vous n'ignorez pas la loi allemande dite « Volkswagen », validée par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) malgré l'avis contraire de la Commission européenne, et qui borne les droits de vote d'un actionnaire à 20 %, quel que soit le nombre d'actions détenues. La Basse-Saxe est actionnaire de Volkswagen, premier constructeur mondial. Cela n'a manifestement pas pénalisé ce grand groupe. Ne pensez-vous pas que la polémique qui a eu lieu entre le ministre et vous-même était quelque peu « surjouée » ? Le législateur ne risque-t-il pas, en France, de vouloir adopter une loi semblable à la loi « Volkswagen » ?

Vous avez parlé de patriotisme économique. Outre-Rhin, cela a un sens. Les fournisseurs sont considérés par les grands donneurs d'ordre comme des partenaires à part entière – on parle d'ailleurs de « co-traitants » plutôt que de sous-traitants – et il se dit même que les premiers privilégient, à prix équivalents, voire supérieurs, les co-traitants de proximité.

À cet égard, j'ai été témoin de certaines pratiques de constructeurs français et du groupe Renault. L'an dernier, à Las Vegas, Valeo, qui n'est pas un sous-traitant mineur, a été obligé de faire, devant le ministre français, la démonstration de son système de conduite automatique sur un véhicule allemand : les constructeurs français n'avaient manifestement pas cru bon de coopérer avec Valeo !

Nous avons mis en place dans ma région les *Automotive Techdays*. La première année, aucun constructeur français n'était présent. La deuxième année, les Allemands sont venus chercher nos fabricants de solutions *premium* pour l'automobile ; ceux-ci se sont rendus à Stuttgart et y retourneront cette année. L'autre constructeur français était présent, mais pas Renault. Ne pensez-vous que ce comportement vis-à-vis des sous-traitants est préjudiciable à notre industrie ?

M. Jean-Yves Le Déaut. Un rapport a été présenté par M. Denis Baupin et Mme Fabienne Keller au nom de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST) sur le véhicule du futur : la voiture va devenir de plus en plus connectée. Dès lors, les fabricants de systèmes informatiques, « GAFÀ » – acronyme de Google, Apple, Facebook et Amazon – et autres, ne sont-ils pas les mieux placés pour les véhicules de demain ? Quelle est votre stratégie pour anticiper le futur ?

Par ailleurs, pourquoi n'a-t-on pas davantage développé le véhicule hybride en France ? La Société des véhicules automobiles (SOVAB), implantée à Batilly en Meurthe-et-Moselle, va bien, je crois ; pouvez-vous nous en parler ?

M. Jean Lassalle. Nous n'avons pas souvent l'occasion de nous réjouir lorsque nous nous réunissons, mais c'est le cas aujourd'hui et je vous en remercie. Je ne sais ce que vous avez pour arriver à faire ce que l'on ne sait pas faire ailleurs ; si vous avez des éléments de réponse, cela pourrait être inspirant.

Quelle est la proportion de vos véhicules construits en France ? Il est, pour nous, intéressant de montrer que nous avons encore une industrie automobile, mais si nous pouvions dire aussi que c'est une industrie qui bénéficie beaucoup à la France, au-delà de ce que les gens imaginent, ce serait encore mieux. Quel est votre rang de constructeur en France ?

M. Jean-Luc Laurent. Nous venons de recevoir de bonnes nouvelles de la santé du groupe Renault, une bonne santé due aux efforts et au savoir-faire de la direction, des actionnaires, dont l'État, et des salariés. Je souligne l'action de l'État en faveur de l'automobile et de la compétitivité des entreprises, pour une politique industrielle à la hauteur.

Des membres de la commission des affaires sociales de l'Assemblée, dont M. Christian Hutin, ont été saisis des difficultés auxquelles sont confrontés les salariés de l'usine Nissan de Canton, dans le Mississippi, pour créer une section syndicale. Tout est fait pour l'empêcher. Ce n'est pas la France et ce n'est pas Renault, mais la France est attachée aux droits de salariés en tant que composante de la réussite industrielle, et Nissan est partie prenante du groupe dont fait partie Renault.

M. Henri Jibrayel. Je salue à mon tour les excellents résultats de votre groupe, ainsi que votre volonté de recruter 1000 salariés en CDI et de permettre à 1000 jeunes d'intégrer votre groupe en qualité d'apprentis.

Vous étiez le 18 janvier à Las Vegas pour présenter un véhicule autonome. Quel est le calendrier ? Il existe une véritable volonté politique sur ce type de véhicule.

Avez-vous par ailleurs la volonté de vous implanter au Moyen-Orient, région du monde à laquelle je suis attaché ?

M. Carlos Ghosn. Beaucoup de questions ont été posées sur la relation entre Renault et Nissan, et je commencerai par là. Ce que nous avons établi avec Nissan, dès le départ, en 1999, c'est une relation basée sur le partenariat. Cela n'a jamais été un rapport de force, en dépit du fait que Renault, quand l'accord a été signé, était *de facto* en position de force par rapport à Nissan. Nissan était pratiquement en faillite, avec une dette de 20 milliards de dollars – c'était le constructeur le plus endetté au monde à cette époque –, et ses résultats étaient minables, passez-moi l'expression, comparés à Toyota ou Honda, et ce non pas sur une seule année mais sur dix ans. Dans cet accord, signé après l'accord Daimler-Chrysler, nous avons choisi un partenariat et non un rapport de force. Renault était beaucoup plus petite que Nissan, elle était régionale alors que Nissan était déjà mondiale, et nous savions que, pour gagner la confiance de nos amis japonais, il fallait tendre la main. Il est facile de parler de partenariat quand on est en position de faiblesse, mais c'est quand vous êtes en position de force que vous pouvez vraiment démontrer votre volonté de partenariat.

Nous avons beaucoup souffert de l'échec avec Volvo et n'avions pas envie de revivre la même chose. Nous savions aussi que nous n'étions pas le candidat préféré des Japonais – Daimler était leur premier choix. Cet accord a abouti à la participation actionnariale que vous connaissez : les 43 % de Renault dans Nissan, les 15 % de Nissan dans Renault... C'est de l'histoire. Ce qui est important, c'est l'esprit qui anime ces deux entreprises. Il s'agit d'une alliance très originale qui ne correspond pas aux schémas instinctifs des marchés financiers. Ces derniers ne cessent de poser la question d'une fusion, car ils ne comprennent pas que l'on puisse travailler tout en respectant des identités différentes et en maintenant des équipes – 120 000 pour Renault, 250 000 pour Nissan – fières de leurs groupes et de leurs marques. Qu'apporterait une fusion ? Et d'abord, où serait placé le siège ? Si le siège est en dehors du Japon, les Japonais ne seront pas contents, et inversement. La fusion a peut-être une logique, mais pas maintenant : nous avons bien d'autres choses à faire.

Nous sommes bien sûr en faveur d'une meilleure intégration, et nous mettons beaucoup de choses en commun, mais le fond du sujet, c'est la fierté et la motivation des gens qui composent ces groupes, et le fait qu'aucun ne se sente un citoyen de seconde catégorie par rapport à ceux de l'autre groupe. La victoire de l'alliance est la victoire de tous. Les Renault

sont fiers de Renault, les Nissan de Nissan, on travaille ensemble et on ne voit pas l'autre comme un rival mais comme un associé.

Je me réjouis que Nissan ait de très bons résultats car nous jouons dans le même camp. Comparer les résultats de Nissan et de Renault n'a pas grand sens. Cela devient un problème quand les résultats de Nissan montrent une forte croissance, une amélioration de la rentabilité alors que Renault fait du sur-place, ce qui a été le cas pendant un certain nombre d'années, mais il serait beaucoup plus judicieux de comparer la performance de Renault – croissance, profits, investissements – avec celle de PSA, dans le même pays, avec les mêmes compétences, les mêmes avantages et inconvénients, sur une gamme comparable, car on acquiert alors une idée bien plus juste des efforts des salariés de Renault.

Au cours de mes seize années en tant que patron du groupe, je n'ai pris aucune décision dont quelqu'un puisse dire qu'elle privilégiait une entreprise par rapport à l'autre, et nous entendons poursuivre dans cet état d'esprit, selon lequel on peut travailler ensemble tout en étant différents. C'est l'originalité de l'alliance, vis-à-vis des grands groupes avec lesquels nous sommes en compétition, et ça marche, peut-être parce que c'est la voie de l'avenir. Je suis content que, dans une situation difficile, nous soyons parvenus à un accord, qui a été signé par l'État, par tout le directoire de Renault et par tout le directoire de Nissan. Beaucoup de choses ont été écrites pendant dix mois, mais cela a cessé il y a un mois, pour la simple et bonne raison qu'il n'y a plus de problèmes.

Une deuxième série de questions portent sur la technologie. Nous nous sommes tous félicités du succès de la 21^e Conférence des parties à la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21), ainsi que de l'accord visant à limiter à moins de deux degrés la hausse de la température à la surface de la planète. Reste à savoir comment : qui va contribuer, et dans quelle mesure, à ce que cet objectif soit atteint. Nous avons mis nos experts au travail pour évaluer notre contribution à cet effort en tant qu'industriel automobile. Environ 45 % ou 50 % des émissions de dioxyde de carbone (CO₂) proviennent du secteur énergétique, le transport représente près de 20 %, l'automobile 15 %. Il n'y a aucune chance que l'accord de la COP21 devienne une réalité si les voitures « zéro émission » ne représentent pas à terme – ce qui, selon moi, signifie 2020 ou 2025 – un pourcentage significatif des ventes de voitures, compris entre 25 et 50 %. Or, nous sommes très loin du compte : les voitures électriques ne représentent même pas 0,01 % des ventes mondiales. Vous imaginez donc ce qui est en train de se préparer.

Les hybrides ne suffiront pas. L'un des grands problèmes, pour la voiture électrique, ce sont les stations de chargement : les gens nous disent qu'ils aiment beaucoup notre ZOE, mais qu'ils ne savent pas où ils pourraient la charger. C'est comme cela partout dans le monde. Vous imaginez donc le problème avec les stations d'hydrogène : il y en a moins de cent dans le monde, alors que les stations électriques sont déjà plusieurs centaines de milliers... L'hydrogène pose en outre des problèmes de sécurité, et son bilan CO₂ *well to wheel* – du puits à la roue – n'est pas du tout évident. Si nous produisons de l'électricité à partir de charbon, le bilan ne serait pas terrible non plus. Le développement de la voiture électrique forcera la filière énergétique à devenir plus propre, là où elle ne l'est pas, dès lors que les émissions au niveau de l'utilisation tendent vers zéro.

Nous ne faisons l'impasse sur aucune technologie – électrique, hybride, pile à combustible... – et nous continuons d'alléger les voitures : les « deux litres aux cent » sont d'actualité et nous sommes en train de répertorier sur nos voitures les technologies qui en sont à la base. En revanche, nous poussons l'électrique, car il faut bien que quelqu'un le fasse, si nous voulons aboutir, et nous avons été les premiers à le faire, mais aussi parce que je pense que le zéro émission à des prix raisonnables passe par l'électrique.

Le diesel continuera à jouer un rôle car, en matière de CO₂, il a en général un avantage de 15 % sur les véhicules à essence ; on peut donc difficilement s'en passer pour remplir nos engagements en matière de CO₂. Reste le problème des oxydes d'azote (NOx). Je me félicite de la décision de l'Union européenne de prévoir des conditions réelles d'utilisation, car les consommateurs constatent que leur consommation est différente des résultats annoncés. Un constructeur n'a pas le droit d'annoncer des résultats non normés : les véhicules émettent tant dans les conditions définies par la réglementation. Nous sommes d'accord pour rassurer le public, mais cela n'empêchera pas la polémique car, si une voiture est testée en dehors des conditions auxquelles elle a été réglementairement testée, les écarts resteront importants.

Le constructeur doit faire des choix. Plus il améliore la performance en matière de NOx, par exemple, plus il détériore la consommation et alourdit le coût de la voiture. C'est à l'État de définir ce qui est acceptable, mais c'est ensuite la concurrence qui doit jouer, la demande des consommateurs. Plus on réglemente, plus on réduit le niveau de choix des constructeurs, et il faut faire attention car il peut arriver un moment où le consommateur rejette une technologie parce qu'elle est trop coûteuse.

Renault n'est pas une entreprise qui triche. L'élément le plus important à nos yeux, c'est la confiance entre nous et notre consommateur. Pour cela, il nous faut être francs et transparents, et parler de manière responsable de sujets très compliqués.

L'accord de compétitivité, autre thème abordé par vos questions, est aujourd'hui un succès reconnu même par ceux qui ne l'ont pas signé. Les salariés sont fiers d'avoir conclu un accord qui a ramené beaucoup de sérénité dans le groupe. Les résultats de Renault sont aussi le fruit de ce qu'ils ont accepté de faire ces trois dernières années.

Cet accord a commencé comme un accord conjoncturel, mais cela a si bien réussi que nous nous sommes demandé s'il ne fallait pas poursuivre dans la même voie. Pourquoi ne pas se mettre autour de la table avec tous les partenaires sociaux pour discuter des préoccupations des salariés et, à partir de ces préoccupations et des nécessités de l'entreprise pour son prochain plan, parvenir à un accord ? Malgré les résultats, il existe une très grande préoccupation relative aux métiers : compte tenu des nouvelles technologies, de la digitalisation de l'entreprise, nos ingénieurs et techniciens se demandent ce que sera leur métier dans cinq ans. Ils réclament par conséquent des formations plus solides, un engagement de formation construit ensemble et non pas décidé seulement par la direction générale. Je trouve que c'est un très beau sujet d'accord. La question de la réduction du nombre d'intérimaires sur certains de nos sites en est un autre. Le plan s'achève fin 2016 ; essayons de construire quelque chose qui engage l'ensemble des partenaires pour l'avenir.

L'un de vous a dit que l'on avait le sentiment que Mme Angela Merkel et l'ensemble du gouvernement allemand étaient derrière le patron de Volkswagen. C'est très vrai. J'ai la chance d'avoir une relation très étroite avec M. Dieter Zetsche, patron de Daimler, groupe qui fait partie de l'accord stratégique, et je vois bien la proximité de la relation qui existe entre lui et la Chancelière ; s'il y a un problème, il l'appelle directement. C'est un point fort de l'Allemagne. Un autre exemple est le Japon : la collaboration entre les patrons japonais, le Premier ministre et le ministre de l'industrie est remarquable et explique aussi la puissance de l'industrie japonaise. Un tel travail d'équipe est un souhait de tous ; l'Allemagne et le Japon sont des exemples pour tous les pays.

Une question a été posée sur notre objectif de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017 dans le contexte d'une conjoncture peu porteuse. Nous avons retenu une hypothèse de rebond du marché européen de 2 % sur l'année. Le mois de janvier est à + 6 ; c'est un mois sur douze, et une hirondelle ne fait pas le printemps, mais il y a peut-être des

chances que le marché européen fasse mieux que + 2 %. Tout le monde est inquiet pour la Chine mais il n'empêche qu'elle a fait + 5 % dans l'automobile en 2015, ce qui signifie 1,2 million de voitures supplémentaires. Nous avons également lancé une offensive produits sans précédent, nous élargissons la gamme. Nous introduisons deux *pick-up trucks* et trois *crossovers* alors que nous n'avions aucun produit sur ces segments. L'introduction de Kwid en Inde, c'est également du gain pur, car il n'y avait pas de précédent. Renault fait beaucoup de conquêtes, fondées sur des technologies et des produits nouveaux. Je ne dis pas que les 50 milliards d'euros soient un objectif facile, mais nous avons un plan très solide et chacun sait, dans l'entreprise, ce qu'il doit accomplir pour que gagnions cet enjeu de croissance.

Cet enjeu est important car je ne veux pas que l'on croie que Renault se voit comme partenaire junior de Nissan. Nous savions que nous allions passer par un moment difficile : reconstitution de la gamme et des technologies, implantation dans les pays en train de pousser... Nous sommes passés à l'offensive et je peux vous dire que, dans les trois ou quatre prochaines années, la croissance de Renault sera plus forte que celle de Nissan. Ce n'est pas parce que nous sommes plus malins mais, entrant sur un marché comme la Chine, où nous partons de rien alors que Nissan vend déjà 1,25 million de voitures, nos taux de croissance dans ce pays seront forcément beaucoup plus élevés.

Une question a été posée sur le Moyen-Orient. Beaucoup de gens m'ont dit, quand le président iranien était en France, qu'ils n'entendaient que notre concurrent national et que nous donnions le sentiment de dormir. Mais nous ne sommes jamais sortis d'Iran : nous avons dans ce pays une capacité de production de 200 000 voitures, que nous n'utilisons pas en raison des sanctions américaines. À présent que les sanctions sont levées, nous pouvons vendre 200 000 voitures en Iran avec les contrats actuels, sans avoir besoin de changer quoi que ce soit. Une négociation est en cours pour aller au-delà de ce chiffre. L'Iran est une cible prioritaire pour Renault. Les Iraniens nous ont fait savoir qu'ils appréciaient le fait que Renault, malgré toutes les pressions, même dans les moments les plus difficiles, ne soit jamais parti.

Nous allons conduire une enquête sur l'entreprise Innovzen, pour nous assurer qu'il n'y a rien d'anormal dans son activité.

Nous avons une entreprise aux Pays-Bas, Renault-Nissan BV, qui est une filiale 50-50 de Renault et Nissan regroupant les personnes qui travaillent exclusivement sur l'alliance : préparation des synergies, coordination des équipes, identification des résultats... Ce n'est pas une holding financière, juste un petit centre de coûts, sans chiffre d'affaires. Je démens toute idée de défiscalisation de Renault ou Nissan par une installation aux Pays-Bas.

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est très important. Tous les ans, je demande, au niveau de l'alliance, de comparer le coût de la main-d'œuvre – ouvriers et ingénierie – pays par pays. Je tiens ces statistiques à votre disposition. Le coût chargé – c'est-à-dire les salaires plus les charges – de l'ingénierie en France est l'un des plus élevés au monde, juste derrière les États-Unis. Il est beaucoup moins élevé au Japon, et en bas de l'échelle se trouve l'Inde, qui produit des centaines de milliers d'ingénieurs chaque année dans toutes les catégories. La recherche-développement représente essentiellement des coûts d'ingénierie. Le CIR permet de ramener le coût de l'ingénierie française à des niveaux acceptables. C'est important car une entreprise a toujours tendance à baser sa recherche-développement dans son pays d'origine : on parle la même langue, on est formé de la même façon, les fournisseurs sont issus des mêmes écoles, l'espionnage industriel n'est pas une inquiétude... Le CIR facilite cela. Selon moi, il ne donne pas un avantage mais il réduit un inconvénient. Il nous permet de maintenir entre 75 % et 80 % de notre recherche-développement en France.

En ce qui concerne la baisse du coût du travail, vous savez que nos salaires sont plutôt décalés vers le haut, car nous voulons des gens très compétents, bien formés, et nous favorisons la stabilité des effectifs, mais l'un des problèmes auxquels nous sommes confrontés est le niveau élevé des charges pesant sur le travail. Cette baisse est un sujet important, pour nous comme pour nos fournisseurs.

Je peux d'autant mieux vous parler de nos relations avec nos fournisseurs que j'ai débuté ma carrière comme fournisseur de l'industrie automobile, ayant passé dix-sept ans chez Michelin. Quand les fournisseurs ont un problème, je le sens. D'un autre côté, le constructeur est soumis à une exigence de compétitivité énorme. C'est un équilibre à trouver. La France a produit des fournisseurs très compétitifs sur le plan mondial, ils sont tous très gros : Michelin, Valeo, Faurecia... Nous pensons que nous avons, vis-à-vis des fournisseurs, la responsabilité de faire des alertes de compétitivité suffisamment tôt de façon à leur laisser le soin de s'adapter, ce qui peut parfois les mettre dans une situation un peu inconfortable, mais nous le faisons pour la pérennité du système. Il n'y a pas de constructeur fort sans fournisseurs forts. Un fournisseur fort, c'est un fournisseur qui possède une technologie unique, ou qui est assez gros pour ne pas être violemment affecté par la moindre secousse du marché. Nous nous sentons obligés d'alerter nos fournisseurs car c'est notre performance que nous défendons : leur performance est la nôtre.

L'un de vous m'a demandé de vous parler de PSA. Notre plus grand intérêt est d'avoir un PSA fort en face de nous, parce que cela signifie des fournisseurs forts, et ils sont souvent communs. C'est aussi un *benchmarking* beaucoup plus solide entre les deux constructeurs nationaux. L'une des raisons pour lesquelles les Allemands sont aussi forts dans l'industrie automobile, c'est qu'ils sont tous – Mercedes, Audi, BMW – en train de se concurrencer tout le temps. Nous n'avons aucun intérêt à avoir un concurrent faible. J'applaudis donc le raffermissement de PSA ; cela réveille nos gens, les mobilise, cela redynamise Renault.

Nous sommes en négociation avec les différentes organisations syndicales sur la politique salariale. L'intéressement est mécanique et lié aux résultats du groupe ; il est déjà décidé. Si la croissance et la rentabilité de Renault ne sont pas perçues comme un facteur de progrès pour tout le monde, elles ne seront pas au rendez-vous, mais il faut en même temps être responsable. Il faut que les bons résultats se traduisent par du concret pour les personnels et en même temps que la compétitivité de l'entreprise continue de s'améliorer.

Renault, Lada et Nissan ont, ensemble, un tiers du marché russe. Lada est la marque numéro un, Renault la marque numéro deux et la première marque étrangère, et Nissan n'est pas très loin. Renault a aujourd'hui entre 7 et 8 % de parts de marché en Russie, ce qui est très honorable pour un constructeur entré sur le marché il n'y a pas longtemps.

Nous avons plus de 7 % de parts de marché au Brésil. Nous sommes le cinquième constructeur, après les quatre classiques établis dans le pays depuis trente ou quarante ans : Fiat, General Motors, Ford et Volkswagen. Nous disputons cette position avec Hyundai.

La collaboration avec Daimler se passe très bien. Nous avons beaucoup de projets ensemble. Avant de lancer l'Espace, nous avons demandé aux spécialistes de la qualité de Daimler d'auditer nos systèmes sur l'usine de Douai, par exemple. C'est une collaboration très profonde et l'une des raisons pour lesquelles cela se passe aussi bien, c'est que nous ne sommes pas en compétition. Daimler est sur une catégorie de voitures très différente. Même si Infiniti, de Nissan, est une marque *premium*, il n'y a pas de *cross shopping* avec Daimler. Je suis très optimiste quant au développement de cette coopération.

Je n'ai pas accordé beaucoup d'attention, personnellement, à la question du *reporting* pays par pays, mais si c'était un problème gênant, notre directeur financier serait immédiatement venu dans mon bureau – ce qu'il n'a pas fait...

Chaque fois que nous développons une activité à l'étranger, le retour est positif pour la France, qu'il s'agisse de ventes de pièces, de moteurs, de boîtes de vitesse, d'études d'ingénierie, de formation, de royalties... Je ne connais aucun cas où une implantation à l'étranger n'ait pas eu de bénéfices pour la France. Ces bénéfices peuvent être quantifiés, il faut définir les types d'implantation : la Chine n'est pas le Maroc ou le Brésil. En Chine, nous sommes en *joint-venture* à 50-50 avec un groupe chinois. Les Chinois font de la localisation en Chine et du transfert de technologies une règle de base. Ils font en sorte que l'on ne traite pas la Chine comme un marché d'export. Ces conditions sont appliquées sans exception à tous les constructeurs.

Plusieurs questions ont été posées au sujet d'UAW et de l'usine Nissan à Canton dans le Mississippi. Renault et Nissan ont des relations de partenaires ; nous n'entrons pas dans les affaires de Nissan et Nissan n'entre pas dans nos affaires. Des remarques nous ont été adressées directement par ce syndicat. Nous avons fait vérifier que les règles américaines étaient totalement respectées. Nissan, de manière générale, a de très bonnes relations avec le monde syndical. L'UAW est en campagne pour le vote des employés. Nous veillons à ce que le droit du travail soit pleinement respecté et il n'y a pas à ma connaissance d'anomalie dans l'usine de Canton.

L'enjeu de la formation est colossal. C'est pour moi une angoisse, car je vois l'évolution des technologies, et nous avons des dizaines de milliers d'ingénieurs et de techniciens dans le groupe, qui craignent des difficultés à s'adapter aux nouvelles technologies. Nous allons devoir déployer un effort de formation continue de façon à adapter notre force de travail et répondre à l'anxiété de nos personnels. Le prochain plan de Renault y pourvoira, car l'arrivée des véhicules électriques, des véhicules autonomes, des véhicules connectés va bouleverser la donne.

M. le président Gilles Carrez. Merci, monsieur le président-directeur-général. Nous avons été passionnés par cette audition et, comme beaucoup l'ont dit, nous avons plaisir à entendre, parfois, de bonnes nouvelles.

Mme la présidente Frédérique Massat. Nous sommes preneurs des éléments statistiques que vous avez évoqués.

Nous sommes également désireux d'une nouvelle audition dans un an, pour voir si l'hirondelle du mois de janvier n'a fait que passer ou bien si, comme nous l'espérons, elle annonçait bien le printemps...

Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mercredi 17 février 2016 à 9 h 30

Présents. - M. Damien Abad, Mme Brigitte Allain, Mme Delphine Batho, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Denis Baupin, M. Philippe Bies, M. Yves Blein, Mme Michèle Bonneton, M. Marcel Bonnot, M. Christophe Borgel, M. Dino Cinieri, M. Jean-Michel Couve, M. Yves Daniel, Mme Fanny Dombre Coste, Mme Jeanine Dubié, Mme Corinne Erhel, Mme Marie-Hélène Fabre, M. Daniel Fasquelle, M. Christian Franqueville, M. Franck Gilard, M. Georges Ginesta, M. Daniel Goldberg, Mme Pascale Got, M. Jean Grellier, M. Yves Jégo, M. Henri Jibrayel, M. Philippe Kemel, Mme Laure de La Raudière, M. Jean-Luc Laurent, M. Michel Lefait, M. Philippe Le Ray, Mme Jacqueline Maquet, Mme Marie-Lou Marcel, M. Philippe Armand Martin, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Claude Mathis, M. Yannick Moreau, M. Germinal Peiro, M. Hervé Pellois, M. Dominique Potier, M. Patrice Prat, M. François Pupponi, M. Bernard Reynès, M. Franck Reynier, M. Frédéric Roig, Mme Béatrice Santais, M. Éric Straumann, M. Alain Suguenot, M. Lionel Tardy, M. Jean-Marie Tétart, Mme Catherine Troallic

Excusés. - M. Bruno Nestor Azerot, M. Thierry Benoit, M. Jean-Claude Bouchet, M. André Chassaigne, Mme Anne Grommerch, M. Thierry Lazaro, Mme Annick Le Loch, M. Serge Letchimy, M. Kléber Mesquida, Mme Josette Pons, M. Thierry Robert, M. Michel Sordi, M. Jean-Charles Taugourdeau, Mme Catherine Vautrin

Assistaient également à la réunion. - Mme Marie Le Vern, M. Paul Molac, Mme Sophie Rohfritsch