

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X 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 du groupe Renault 2
- Informations relatives à la commission 41

Mercredi 17 janvier 2018
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 32

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence
de M. Roland Lescure,**
Président,
et de
M. Éric Woerth,
*Président de la
commission des
finances*



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

M. le président Roland Lescure. Chers collègues, avant de donner la parole à M. le président-directeur général du groupe Renault, je vous annonce la création d'une mission d'information sur les chaînes de blocs, ou *blockchains*, commune à la commission des affaires économiques, à la commission des finances et à la commission des lois. Elle comptera dix-huit membres – un appel à candidatures sera lancé dans les prochains jours.

Par ailleurs, la commission des affaires économiques a créé le 20 décembre dernier une mission d'information sur le foncier agricole, composée de 15 membres ; le secrétariat vous fera connaître dans la journée la liste des membres désignés par les groupes politiques. La date de la réunion constitutive vous sera communiquée dans les prochains jours.

Nous entamons cette année par une audition conjointe de M. Carlos Ghosn, qui représente ici l'un des grands acteurs – sinon le leader – de l'industrie automobile mondiale : le groupe Renault-Nissan-Mitsubishi. Selon les très bons chiffres européens publiés ce matin, l'industrie automobile, en pleine transition et transformation, se porte bien.

La semaine dernière, je me suis rendu au *Consumer Electronics Show* (CES), qui se tenait à Las Vegas. Vous y avez annoncé, Monsieur le président-directeur général, la création d'un fonds d'innovation qui vise à identifier les pépites de demain. Celles-ci vous aideront sans doute à assurer cette transformation, à la fois technologique et environnementale, que nous appelons tous de nos vœux.

On ne présente évidemment plus le groupe Renault. C'est à la fois l'un des fleurons de l'industrie française et le leader mondial des ventes automobiles. Nous vous interrogerons les uns et les autres après votre présentation, mais, en ce qui me concerne, je suis évidemment intéressé par ce que vous pourrez nous dire pour nous éclairer sur les grands enjeux de l'industrie automobile mondiale, les forces de Renault dans la mondialisation, les difficultés rencontrées – notamment le « *dieselgate* » et les cyberattaques de 2016 –, la stratégie et les perspectives du groupe et, au-delà, les perspectives de l'industrie, notamment au regard la transition énergétique.

M. le président Éric Woerth. Je confirme, chers collègues, les propos du président Roland Lescure : nous créons une mission d'information commune sur les *blockchains*. Dans le même temps, la commission des finances approfondira la question des monnaies ou pseudo-monnaies virtuelles, dans le cadre d'une mission spécifique.

Monsieur le président-directeur général, la commission des finances s'intéresse aux entreprises au capital desquelles l'État est présent, car les participations de l'État nous importent. Nous vous interrogerons sur leur évolution mais aussi sur l'environnement fiscal, qui doit être favorable à une industrie à la fois traditionnelle et affectée par des mutations technologiques. À la tête de votre groupe, vous êtes bien placé pour avoir un avis sur cet environnement qui est de la compétence de la commission des finances.

M. Carlos Ghosn, président-directeur général du groupe Renault. Monsieur le président de la commission des finances, Monsieur le président de la commission des affaires économiques, Monsieur le rapporteur général de la commission des finances, Mesdames et Messieurs les députés, tout d'abord, je vous remercie pour votre invitation.

Il y a deux ans, devant vos commissions, j'ai eu l'occasion de dire que Renault allait bien. Depuis lors, le groupe Renault a franchi le seuil symbolique de plus de 3 millions de véhicules vendus chaque année – en fait, nous nous approchons très vite des 4 millions. En 2016, pour la quatrième année consécutive, nous avons affiché une croissance record, la plus forte de l'industrie automobile et une rentabilité record historique pour Renault. En 2017, comme annoncé en début de semaine, nous avons battu un nouveau record des ventes avec plus de 3,7 millions de véhicules vendus. Année après année, ces résultats apportent la preuve concrète et mesurable des changements profonds à l'œuvre dans le groupe dans le cadre de nos deux plans stratégiques : *Drive the change*, qui s'est très bien terminé, et désormais, *Drive the future*, qui engage l'entreprise jusqu'à l'année 2022.

Avec ses 125 000 salariés, dont c'est le succès et la fierté, je suis heureux de vous affirmer que Renault est en très bonne forme et que la prochaine décennie sera, nous y comptons bien, la décennie de notre groupe, un constructeur français et global, membre d'une alliance devenu le premier groupe automobile mondial. Avec une gamme de véhicules, des implantations géographiques et des sources de profit plus diversifiées, nous avons posé les fondations d'une croissance saine, équilibrée, solide et profitable dans la durée. Avec cinq marques – Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et Lada –, une présence sur cinq continents et dans 134 pays, des ventes en hausse dans toutes nos « régions », nous sommes le premier constructeur automobile français mondial. Le groupe est devenu global, tout en restant profondément français. En 2017, nous avons enregistré notre meilleure performance commerciale en France avec plus de 673 000 véhicules particuliers et utilitaires vendus. La même année, nous avons embauché 3 500 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) sur le territoire français.

Ma présentation s'articulera autour de trois axes : tout d'abord, un rapide état des lieux de la situation du groupe en France et dans le monde ; puis, mesure prise des profondes mutations qui touchent notre secteur, un point sur notre stratégie pour les années à venir ; enfin, notre vision de la mobilité de demain, plus propre, plus efficace, plus responsable, et pour laquelle l'engagement de tous est évidemment nécessaire.

En 2017, Renault est un groupe mondial mais aux racines solidement françaises. À l'aube de 2018, le groupe Renault compte trois principaux atouts : la France, son envergure globale et l'alliance avec ses partenaires Nissan et Mitsubishi Motors.

La France d'abord. Pour Renault, l'expansion à l'international va de pair avec le renforcement du groupe dans l'Hexagone. En 2016 et en 2017, la France reste notre premier marché, nous y réalisons 20 % de nos ventes. Renault est la première marque automobile en volume dans le pays, et Clio est la voiture la plus vendue depuis 2009. Nous sommes aussi leader sur le marché du véhicule électrique, avec Zoé, et sur celui du véhicule utilitaire. En France, en 2017, un véhicule utilitaire vendu sur trois est un véhicule Renault.

La France est au cœur de notre image, c'est un atout de conquête à l'international. Le *French Design*, la *French Touch*, la *French Tech* sont – nous avons pu le mesurer au CES de Las Vegas – des atouts commerciaux partout dans le monde. En Inde, en Chine, au Brésil, chaque client qui achète une Renault sait qu'il achète français.

Au-delà du symbole, Renault montre qu'il est possible d'être compétitif en France et depuis la France. Concrètement, avec un total de quatorze sites industriels, nous produisons plus de 745 000 véhicules par an sur le territoire français, soit un quart de notre production mondiale. Bien plus que le poids de l'histoire, cette présence industrielle est un choix. Fidèles

à notre histoire d'entreprise laboratoire social, nous créons en concertation avec nos partenaires sociaux, les conditions de notre compétitivité. Une marque concrète de l'attractivité de Renault en France, c'est le succès de nos ventes à nos partenaires, nos châssis, moteurs, véhicules particuliers ou utilitaires fabriqués à Batilly, Maubeuge, Sandouville, Flins et Douai sont vendus à Nissan, bien sûr, mais aussi à Daimler, Fiat, Opel ou encore General Motors. À Flins où nous avons établi en 2017 la production de la Micra de Nissan, 110 millions d'euros ont été investis pour moderniser le site. Quant à la production de notre plus grand site d'assemblage de fourgons au monde, à Batilly, en Meurthe-et-Moselle, nous en vendons un tiers à nos partenaires.

Nous prenons les mesures nécessaires pour que l'attractivité et la compétitivité de nos sites français se maintiennent. En 2017, nous avons conclu un accord avec les partenaires sociaux, le « Contrat d'activité pour une performance durable » ou CAP 2020, et plus de 500 millions d'euros seront investis au cours des trois prochaines années afin de continuer à moderniser nos sites français.

La France est enfin une terre de recherche, d'innovation et d'expérimentation pour le groupe. Nous y avons implanté le cœur de notre recherche, au technocentre de Guyancourt, dans le département des Yvelines. La France représente aussi 75 % de nos dépenses d'ingénierie.

Au total, Renault emploie plus de 47 000 personnes sur le territoire national, soit le tiers de son effectif global. La France est en effet un vivier de recrutement, de savoir-faire pour le groupe. Nous y avons concentré une expertise unique depuis les usines de mécanique et de fonderie jusqu'aux équipes de recherche et développement. À l'usine de Dieppe, par exemple, où nous avons accueilli le mois dernier le ministre de l'économie et des finances, M. Bruno Le Maire, nous avons mis au point un processus unique au monde d'assemblage pour la carrosserie 100 % aluminium de la nouvelle Alpine. À Dieppe, avec l'Alpine, nous recréons à nouveau une icône. Nous misons sur l'innovation à la française en nouant des partenariats avec des start-up comme Marcel ou en intégrant des équipes de recherche et développement. En 2016, nous avons ainsi accueilli plus de 400 experts en logiciels d'Intel, répartis entre Toulouse et Sophia Antipolis pour inventer et développer les solutions de mobilité de demain. Nos recrutements se poursuivent dans le cadre du CAP 2020. Nous prévoyons d'embaucher 3 600 personnes en CDI d'ici à la fin de l'année 2019 et de recruter 6 000 contrats jeunes au cours des trois prochaines années. D'ici à 2020, ce sont 220 millions d'euros qui seront investis dans la formation. À ce jour, le groupe est totalement en ligne avec l'ensemble de ses engagements. Renault est dans son histoire comme dans sa réalité industrielle, commerciale et humaine actuelle, profondément français et le restera en s'appuyant sur sa nouvelle assise globale et, bien sûr, sur l'alliance.

Le deuxième atout du groupe est évidemment son envergure résolument mondiale. Si la base du groupe Renault pour la conquête est la France, son terrain de jeu est le monde. De constructeur européen, dont la rentabilité reposait sur un seul produit, la Megane, et un seul pays, la France, nous sommes devenus un acteur global multiproduit faisant des profits sur tous ses segments et dans toutes ses « régions ». En 2017, nos résultats hors Europe pesaient pour la moitié de nos ventes. Pour être toujours au plus près des marchés et de leurs besoins spécifiques, nous avons implanté six centres techniques régionaux et six centres de design qui ont contribué à nos succès locaux comme Kwid en Inde ou Duster Oroch en Amérique du Sud. Dans cette même démarche de localisation, depuis 2011, nous avons construit des usines à Tanger, au Maroc, à Oran en Algérie, à Wuhan en Chine et à Chennai en Inde. Le lancement de treize nouveaux modèles en 2017, dont onze à l'international, reflète notre

internationalisation croissante. Forts d'une gamme renouvelée, nous avons enregistré une progression de nos ventes en volume et en parts de marché dans la totalité de nos « régions ».

Troisième atout enfin, avec plus de 10,6 millions de véhicules particuliers et utilitaires légers vendus en 2017, l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi est le premier groupe automobile mondial. Certes, Volkswagen a annoncé ce matin avoir vendu 10 740 000 véhicules mais cela inclut 200 000 poids lourds ; or, en général, les poids lourds n'entrent pas dans nos statistiques. Si vous retranchez les poids lourds des ventes de Volkswagen, vous parvenez au chiffre de 10 540 000. Pour sa part, Toyota a vendu 10,4 millions de véhicules tandis que l'alliance en a vendu 10,6 millions. Ce n'est pas un objectif, mais c'est une satisfaction : personne ne peut l'emporter sur nous en termes d'échelle. Et si nous jouons intelligemment, cette échelle du groupe nous permettra de renforcer encore la compétitivité de l'ensemble des composants d'une alliance qui nous permet d'unir nos forces en matière de recherche et de développement à l'heure des profondes mutations que connaît notre secteur. Force de frappe nécessaire et qui fait la différence, cette taille critique de l'alliance permet, bien utilisée, des effets d'échelle massifs, donc des économies pour chacun des membres. En 2017, ce sont près de 5,5 milliards d'euros d'économies qui auront été faites.

Fort de ces atouts, nous faisons face aux profondes mutations qui touchent notre secteur. Au cours des dix prochaines années, celui-ci connaîtra plus de changements qu'il n'en a connus probablement depuis un siècle. Les mutations sont profondes et multiples : technologique, sociétale et réglementaire. L'intelligence artificielle et les nouvelles technologies bouleversent l'usage de nos véhicules. D'un moyen de transport, ils deviennent et vont devenir de plus en plus des espaces de vie, des espaces mobiles connectés autonomes et électriques qui transformeront un temps de trajet en temps beaucoup plus libre. D'ici à 2035, 25 % des véhicules neufs vendus seront autonomes, selon les projections des experts. À ces mutations technologiques s'ajoutent des changements sociétaux : les consommateurs changent, ils sont plus jeunes et plus urbains. En 2050, les deux tiers de la population mondiale seront des citoyens. Les réglementations changent également ; de plus en plus denses, strictes et complexes, elles créent le cadre d'une mobilité plus propre et plus sûre.

Ces mutations ont un impact profond sur notre modèle économique et sur nos usines. Elles bouleversent non pas seulement l'usage de nos véhicules, mais aussi notre façon de les concevoir, voire de les produire. La baisse du marché du diesel et la montée du véhicule électrique ont un impact fort sur la ligne de production et sur toute la filière automobile, fournisseurs compris. Pour nous, il ne s'agit pas simplement de substituer un moteur à un autre, puisque cinq ans et à peu près 1 milliard d'euros d'investissement sont nécessaires pour développer un groupe motopropulseur hybride à partir de moteurs thermique et électrique existants. La visibilité et la prédictibilité sont donc capitales dans nos métiers. Or, depuis 2015, la dé-diésélisation accélérée nous porte à constamment réviser nos prévisions de mix diesel à la baisse. De 50 % en 2015, elles sont passées à 37 % en 2016 puis à 29 % en 2017. Par ailleurs, avec l'arrivée des nouvelles technologies, toute la chaîne de fabrication est revue. De nouvelles formes d'assistance robotique modifient en profondeur le rythme de production et le savoir-faire. Nos usines compteront plus de robots mais aussi de nouveaux métiers. Il s'agit désormais non seulement de produire des voitures, mais aussi d'y intégrer les technologies qui amèneront l'électrification, la connectivité et les systèmes de conduite autonome.

Face à ces changements, quelle est notre stratégie ? Au mois d'octobre dernier, nous avons annoncé notre nouveau plan stratégique *Drive the future*, qui courra jusqu'en 2022.

L'objectif des six prochaines années est clair : assurer la pérennité et la croissance, ainsi que la rentabilité du groupe.

Trois leviers nous y aideront. Tout d'abord, il y a notre expansion à l'international, avec un marché européen mature, où nous comptons nous maintenir. Trouver de nouveaux gisements de croissance n'est plus tellement une option. Nous comptons notamment sur la Chine, premier marché automobile mondial, où se joue le sort de l'automobile du XXI^e siècle, avec un taux de croissance qui ne cesse et ne cessera de surprendre. Nous y avons doublé nos ventes en 2017 et nous nous sommes fixé l'objectif de ventes supérieures à 550 000 voitures à la fin du plan. En Chine comme ailleurs, notamment en Inde, où nous sommes la première marque européenne, le groupe Renault va chercher la croissance où elle se trouve. Là où des crises locales avaient sévi, nous avons choisi de maintenir notre présence ; maintenant que la reprise s'annonce, nous sommes évidemment prêts à recevoir le retour sur investissements. En Russie, avec la consolidation d'AvtoVAZ, premier groupe automobile russe, et avec l'ensemble des marques de l'alliance, nous pesons déjà plus d'un tiers du marché. Quand nous avons commencé à investir en Russie, le marché se portait extrêmement mal, et nous avons essuyé de nombreuses critiques pendant plusieurs années. Maintenant que le marché se redresse et alors qu'un certain nombre de constructeurs sont partis de Russie, nous allons enfin engranger les bénéfices d'une politique de long terme, patiente, qui a misé sur le potentiel du marché russe. Il en va de même au Brésil, où nous avons enregistré une croissance à deux chiffres en 2017, ou en Iran, où nous affichons déjà une part de marché de plus de 10 %.

L'Europe n'en sera pas moins un pilier de rentabilité pour le groupe. Renault est et restera la deuxième marque européenne grâce à l'extension de la gamme électrique et au renouvellement de nos modèles-clés.

Enfin, nous capitaliserons sur les ressources et les effets d'échelle de l'alliance. En 2022, Renault, Nissan et Mitsubishi prévoient des ventes annuelles dépassant les 14 millions d'unités et un chiffre d'affaires de 140 milliards de dollars. Au cours de cette période, le montant de nos synergies entre les différents groupes devrait doubler et atteindre 10 milliards d'euros. Au total, plus de 50 milliards d'euros seront investis dans la recherche et le développement par les trois entreprises. Dans cette même démarche, nous lançons – je l'ai annoncé au CES – *Alliance Ventures*, un fonds de capital-risque qui investira 1 milliard de dollars au cours des cinq prochaines années. Dès 2018, jusqu'à 200 millions de dollars seront investis dans des start-up développant des technologies liées aux véhicules électriques, aux systèmes de conduite autonome, aux services connectés et bien sûr à l'intelligence artificielle. Enfin, nous nous doterons de nouvelles compétences, comme la téléphonie, le *big data* et la mécatronique, pour préparer la mobilité de demain et répondre aux évolutions que nous anticipons. D'ici à 2019, 35 000 recrutements sont prévus dans le cadre du groupe. D'ici à 2022, près de 25 % de nos salariés auront moins de 30 ans. L'objectif est aussi de préserver leur employabilité. Ce sont donc 13 000 personnes qui bénéficieront, au cours des deux prochaines années, de formations spécifiques pour s'adapter aux nouveaux usages ainsi qu'à la digitalisation. Nous comptons bien mobiliser tous les moyens à notre disposition pour gagner cette course de vitesse entre constructeurs.

Une fois ces leviers définis, quelle mobilité du futur proposons-nous ? Pour Renault, la mobilité de demain, comme celle d'aujourd'hui doit être accessible à tous. Notre groupe n'est pas du tout centré sur le *premium*, qui représente 8 % du marché mondial. Nous voulons des voitures accessibles à tous, plus responsables, plus efficaces, plus propres, notamment grâce au développement des technologies moins polluantes, dont, je vous le rappelle, nous

avons été les promoteurs et les pionniers. Nous avons été les premiers à croire dans le véhicule électrique de masse, annoncé dès 2007. Dans le cadre du plan *Drive the future*, à l'horizon 2022, notre gamme sera pour moitié composée de véhicules électrifiés avec huit modèles purement électriques et douze modèles hybrides, et nous aurons réduit notre offre de motorisation diesel de plus de 50 %. Nous développons aussi des solutions de gestion intelligente de la recharge (*smart charging*) et de stockage d'énergie, comme avec la seconde vie des batteries. Nous lancerons quinze véhicules autonomes et deviendrons opérateur de mobilité, avec des services à la demande et, à terme, des robots véhicules. La sécurité routière a toujours été une de nos priorités, le véhicule autonome contribuera largement à renforcer une mobilité plus sûre.

Multiplés et complexes, les mutations à l'œuvre dans notre secteur affectent les constructeurs, les fournisseurs, mais aussi, plus profondément, la mobilité de demain. S'orienter vers une mobilité plus propre, plus sûre et plus responsable, est évidemment, l'affaire de tous. Nous ne pouvons pas faire cela tout seul. Nous, constructeurs, sommes des architectes, nous proposons des solutions technologiques concrètes pour un usage immédiat, adapté aux attentes des consommateurs mondiaux. Ces solutions ne pourront contribuer pleinement aux objectifs environnementaux des pouvoirs publics que si nous agissons ensemble. Par exemple, pour que l'usage du véhicule électrique se généralise, un écosystème complet est nécessaire, qui implique les constructeurs automobiles, les villes, les régions et, bien sûr, les États. Il s'agit de proposer un véhicule fiable et adapté – c'est notre rôle –, mais aussi d'inciter à l'achat, comme avec le bonus écologique, ou d'installer des infrastructures de charge sur l'ensemble du territoire. Nous devons agir ensemble et dans la durée. Le temps industriel est long. Des investissements lourds et constants sont nécessaires pour améliorer les performances techniques des moteurs et flexibiliser les lignes de production diesel vers l'essence ou les lignes essence vers le véhicule électrique. Une réglementation stable et conçue sur le moyen terme est primordiale pour que nous soyons en mesure de répondre aux attentes. *De facto*, partout dans le monde, les pouvoirs publics, la société civile et les industriels sont partenaires d'une feuille de route ambitieuse. Les rendez-vous comme celui d'aujourd'hui ou comme le *One Planet Summit*, dans le cadre duquel j'ai eu le privilège d'intervenir, participent de cette concertation et mobilisation collective nécessaires. Nous pensons évidemment que ces nouveaux objectifs sont tout à fait atteignables à partir du moment où le travail est collectif.

Je me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. le président Éric Woerth. Monsieur le président-directeur général, l'industrie automobile représente un pan important de notre industrie. Comment jugez-vous la compétitivité française ? Je pense particulièrement aux charges liées au coût du travail. De nombreux rapports appellent à un allègement des charges patronales au-delà de 2,5 fois le SMIC. Doit-on aller dans ce sens ?

Par ailleurs, nous avons décidé, dans le cadre du budget, d'une convergence du prix de l'essence et du prix du diesel. Est-ce une bonne chose ? Était-ce attendu, ou est-ce une surprise ? Quel est l'impact sur le marché français ?

Quant au capital de Renault, la participation de l'État, premier actionnaire de cette entreprise, est passée de 15 % à 19 % pour revenir aux alentours de 15 %. Un accord de stabilisation a été conclu entre l'État et Renault à propos des droits de vote de l'État. Quel regard portez-vous sur cette période un peu agitée ? Et qu'en sera-t-il du dividende 2017 ?

Enfin, vous avez évoqué la nécessité d'investissements à l'heure de mutations qui feront de l'automobile bien autre chose que ce qu'elle est aujourd'hui, mais quel est au juste le sens de vos investissements dans les médias ?

M. Carlos Ghosn. Tout d'abord, Monsieur le président, je ne connais aucun industriel qui ne souhaite une baisse des charges. Tout ce qui allège les charges va dans le bon sens, particulièrement si nous voulons privilégier le travail en France ; la question ne fait pas débat. Évidemment, nous nous soucions de l'emploi en France, parce que c'est très important pour le pays, mais aussi parce que c'est un réflexe naturel pour notre encadrement et nos ingénieurs : la première chose qu'ils souhaitent, c'est produire en France, développer l'entreprise en France. Il me paraît donc tout à fait naturel d'évoquer, systématiquement, dans le dialogue que nous avons avec les pouvoirs publics, les obstacles au développement de l'emploi en France, et nous pensons effectivement qu'un excès de charges pesant sur le travail est nocif. Actuellement, nous sentons une volonté, et des mesures sont prises dans le sens d'une baisse des charges ; nous nous en félicitons, et nous souhaitons que cela continue. Bien sûr, nous ne sommes pas responsables des grands équilibres de la Nation, mais notre responsabilité est de dire de manière très franche, authentique, documents et données à l'appui, ce qui incite les entreprises à tel ou tel comportement.

Quant au diesel et à la convergence tarifaire avec l'essence, l'instrument fiscal est très important. Il n'est pas vrai que des consommateurs préfèrent le diesel, d'autres l'essence et d'autres encore les voitures électriques : les consommateurs s'en moquent éperdument, sauf 5 % ou 10 % d'entre eux qui s'intéressent à la question. Sur 95 millions de voitures vendues dans le monde, je peux vous certifier que 85 millions sont achetées en considération du prix – le coût d'acquisition et le coût de fonctionnement, soit le coût global de possession ou *total cost of ownership* –, du service rendu et de la disponibilité des pièces.

L'utilisation de la voiture électrique sera massive lorsque son *total cost of ownership* sera plus faible que celui de la voiture à essence. Ce sont les États qui peuvent y contribuer. Ainsi, non seulement la Chine accorde de nombreux avantages au consommateur qui achète une voiture électrique mais elle crée un certain nombre de handicaps pour les autres voitures, si bien que le consommateur se tourne vers la voiture électrique. Si la volonté du Gouvernement est effectivement de privilégier l'essence par rapport au diesel, cela passe par l'élimination de tous les avantages fiscaux du diesel. C'est un signal pour nous, qui signifie que la société souhaite que les véhicules diesel occupent peu à peu une place bien moins importante que les véhicules à essence.

Nous développons des technologies pour répondre à un certain nombre de demandes et pour les anticiper. Le resserrement de l'écart de prix entre diesel et essence incite le consommateur à privilégier l'achat de véhicules à essence. Nous commençons donc à orienter nos outils de production en ce sens. De même, nous évoluerons en fonction des avantages accordés au véhicule électrique. La convergence entre diesel et essence manifeste, dans tous les pays, la volonté des pouvoirs publics : moins de diesel et plus d'essence. De même, le maintien ou le développement du bonus écologique indiquent la volonté des pouvoirs publics de voir l'industrie automobile développer davantage le véhicule électrique. Nous tenons compte de ces messages dans nos investissements.

La présence de l'État au capital de Renault est un fait historique, même si elle a été réduite progressivement à 15 %, avant de remonter à 19,4 % pour des raisons très spécifiques. Un engagement de ramener cette part à 15 % avait été pris par le ministre de l'économie de l'époque – l'actuel Président de la République. Je n'avais aucune raison de douter qu'il serait

tenu, et, effectivement, la participation de l'État a été ramenée à 15 %. Pour notre part, nous ne choisissons pas nos actionnaires, nous traitons avec eux et nous intégrons leurs préoccupations dans le management de l'entreprise. Je peux difficilement vous en dire plus : la présence de l'État au capital de Renault est la décision de l'État. S'il souhaite rester à 15 %, c'est sa décision. À nous de gérer l'entreprise et de parvenir à des résultats qui satisfassent ses actionnaires.

Le dividende distribué par Renault augmentera évidemment. Si l'entreprise croît et améliore ses résultats, nous ne pouvons refuser d'augmenter le montant du dividende versé. Le conseil d'administration en décidera au cours des prochains mois, mais je ne vois pas comment nous pourrions, avec ces résultats record, maintenir le montant des dividendes versés à leur niveau actuel. Il n'en faut pas moins veiller à un équilibre : le montant des dividendes versés doit correspondre à l'évolution des autres charges de l'entreprise, notamment les salaires.

La période qui s'ouvre est une période critique du point de vue des investissements et explique cette course aux économies d'échelle. Compte tenu de la multiplicité des investissements nécessaires, je ne vois pas comment les petits constructeurs s'en sortiront. Et plus nous serons nombreux dans cette alliance, plus nous serons forts. Il faut investir pour le développement des voitures électriques, des voitures autonomes, des voitures connectées, pour l'amélioration de toutes les motorisations actuelles, pour assurer une présence sur l'ensemble des marchés, avec une gamme qui va de la voiture *low cost* en Inde à la voiture *premium*. Investir 9 milliards d'euros par an, comme nous le faisons, requiert une surface importante. Un constructeur dont le chiffre d'affaires est de 30 milliards d'euros ne peut en investir 9 ; il fait des impasses et, ainsi, prend des risques compte tenu de toutes les évolutions technologiques. Nous passons notre temps à gérer cela, pour ne pas nous mettre dans une situation financière difficile. Nous choisissons nos investissements et nous voulons une taille qui nous permette de ne pas faire d'impasses.

Si nous investissons dans le *hardware* – la machine, les équipements –, nous ne pouvons nous désintéresser du contenu. La bataille qui s'annonce n'est pas seulement une bataille de technologies, c'est aussi une bataille de contenus. La voiture, qui était un moyen de transport, devient un espace de mobilité dans lequel vous pourrez travailler, vous détendre, communiquer, etc. ; le contenu devient important. Nous avons donc jugé nécessaire de travailler avec un média. Nissan aurait pu faire l'expérience avec un média japonais, mais établis en France, nous avons décidé de le faire ici, d'autant qu'une très belle possibilité nous était offerte dans le cadre du groupe Challenges, qui, au-delà du magazine du même nom, compte aussi *Science et Vie*, *Historia*, etc., magazines dont le contenu est non pas spécifiquement français mais global. Ce travail sur le contenu est le sens de notre investissement, important pour le groupe en question, mais très modeste à notre échelle. Alors que nous allons investir 50 milliards d'euros au cours des six prochaines années, nous aurions tort de ne pas nous intéresser aux contenus.

M. le président Roland Lescure. Chers collègues, vous avez la parole pour une première série de questions. Je vous invite à la concision.

M. Joël Giraud, rapporteur général. Permettez-moi tout d'abord de me réjouir avec vous des ventes record réalisées par le groupe Renault en 2017 : 3,8 millions de véhicules vendus dans le monde, ce n'est pas rien. Ces résultats valident en grande partie la stratégie que vous avez développée dans les domaines de l'internationalisation et du *low cost*.

Mes questions portent sur quatre thèmes.

Au titre du bilan, j'aimerais que vous puissiez m'indiquer les pourcentages de production et de recherche effectuées en France. Quel est l'impact sur la compétitivité du groupe Renault des mesures prises au cours des dernières années, comme le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) ou le crédit d'impôt recherche (CIR) ?

Ma deuxième série de questions recoupe très largement les propos du président Éric Woerth sur les relations entre l'État – en sa qualité d'actionnaire – et le groupe Renault. Il ne faut pas se leurrer : dans ce genre de cas, le dialogue est toujours un peu rude entre l'État et les dirigeants, et nous avons pu souvent le constater. L'État envoie parfois des messages contradictoires aux entreprises dont il est actionnaire. Il demande des investissements, un soutien des unités de production, et des distributions de dividendes pour améliorer son solde budgétaire. À l'inverse, les dirigeants ont toujours tendance à trouver contraignante la présence de l'État au capital quand les affaires vont bien mais à se retourner vers cet actionnaire quand ça va un peu plus mal. Pourriez-vous nous expliquer les avantages et les inconvénients de la présence de l'État au capital de Renault ? D'une manière générale, comment se déroule au quotidien le dialogue avec cet actionnaire très particulier ?

Ma troisième série de questions porte sur le développement du véhicule électrique, un segment sur lequel Renault est premier en Europe avec un quart du marché. Le modèle Zoé est le véhicule électrique le plus vendu en Europe. Le pari vous paraît-il gagné ? Comment voyez-vous les prochaines étapes de la diffusion du véhicule électrique ? Que peuvent faire les pouvoirs publics pour favoriser encore ce développement ?

Mes dernières questions portent sur le développement du véhicule autonome ou semi-autonome. À quelle vitesse, selon vous, ce type de véhicule va-t-il se répandre ? Quelle taille pourrait représenter ce marché à l'avenir ? Dans quel cadre juridique doit-il évoluer ? Que proposez-vous aux pouvoirs publics pour que cette évolution puisse se faire dans les meilleures conditions ?

Mme Marie Lebec. Merci, Monsieur le président-directeur général, pour cette présentation très complète du groupe Renault. Comme mon collègue Joël Giraud, je trouve qu'il est très satisfaisant d'observer les résultats en croissance de Renault et les investissements du groupe en recherche-développement – je pense particulièrement au technocentre de Guyancourt qui est proche de ma circonscription.

Le marché international est votre terrain de jeu, avez-vous rappelé. C'est le sujet sur lequel je voudrais vous interroger. Vous avez parlé de vos ambitions dans le domaine du véhicule électrique. Pour ma part, j'ai eu la chance de visiter l'usine de Flins qui est en pointe sur cette gamme de véhicules. Quelles sont vos prévisions de marché concernant ce type de véhicules à l'international ? Certains de vos concurrents misent sur la technologie de l'hydrogène. Quelle est la technique la plus avancée ? La France sera-t-elle votre plateforme prioritaire pour la production de cette gamme de voitures à l'exportation ?

Un accord de libre-échange majeur a été signé entre l'Union européenne et le Japon, le 8 décembre dernier. Il prévoit notamment le démantèlement des 10 % de droits de douane européens sur les véhicules particuliers japonais d'ici à sept ans, en contrepartie d'une révision importante des normes techniques japonaises. Quelle est votre appréciation des conséquences de cet accord sur les marchés français et européens ? Va-t-il modifier les

opportunités européennes sur le marché japonais ? Aura-t-il des incidences sur votre organisation industrielle, compte tenu de votre alliance avec Nissan et Mitsubishi ?

Quelle est votre exposition au Brexit, qui va affecter très largement toutes nos filières industrielles ?

Pouvez-vous nous faire un point sur le marché iranien, le huitième marché de Renault en volume, et sur les enjeux liés à votre implantation dans ce pays, au regard de l'actuelle position américaine à l'égard de l'Iran ?

M. Julien Dive. Merci, Monsieur le président Ghosn, pour votre présentation et vos explications.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que la santé de Renault est très bonne au niveau mondial et qu'elle peut, à certains égards, poser question au niveau français. Les interrogations ne portent pas sur les ventes – vous nous avez expliqué fort justement que la France était votre premier marché –, elles concernent la production. La réussite de Renault tient au succès des segments B et C : Clio, Captur, etc. En revanche, quand on regarde les véhicules du segment E et les monospaces, on constate un net recul des ventes durant l'année écoulée des voitures produites en France : la baisse est respectivement de 22 % et de 31 % pour l'Espace et le Talisman.

À la fin de 2017, il a été annoncé une baisse de près 25 % de la production du site de Douai. Cette baisse ne sera pas sans douleur, tant pour le site lui-même que pour les équipementiers de premier rang qui sont localisés aux alentours, notamment Faurecia qui est implanté à Saint-Quentin, dans ma circonscription, et qui m'a alerté à ce sujet. La baisse affectera aussi les sous-traitants et leurs propres sous-traitants.

La France a toujours tenu à son industrie automobile qui a longtemps été la vitrine de l'industrie nationale. Pour ma part, je crois profondément à l'industrie française et particulièrement à l'industrie automobile. Dans ce contexte, je voulais vous poser trois questions sur l'avenir de notre industrie. Quelle est votre vision de nos sites français, sachant que nous avons des atouts majeurs comme la recherche-développement et le savoir-faire de nos équipementiers ? Quel sera l'impact de l'accélération de l'intégration de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, que vous avez annoncée pour 2022 ? Quelles sont les difficultés rencontrées par l'industrie française dans l'intégration des robots collaboratifs ?

Mme Sarah El Haïry. Monsieur le président-directeur général, ma question porte sur des informations publiées par Amnesty International.

Dans un rapport de janvier 2016, cette organisation indiquait que de nombreux mineurs – parfois des enfants – étaient employés, sans équipement ni protection, à l'extraction du cobalt en République démocratique du Congo (RDC). Selon Amnesty International, Renault ne mettait pas en évidence son devoir de diligence en matière de droits de l'homme et d'obligation de transparence en ce qui concerne la provenance des matériaux.

Près de deux ans plus tard, en novembre 2017, Amnesty International a réalisé un nouvel état des lieux pour identifier, prévenir et gérer les atteintes aux droits de l'homme dans ces chaînes d'approvisionnement. Selon l'organisation, Renault n'aurait pas fait le nécessaire pour s'assurer que son cobalt en provenance de la RDC était extrait dans des conditions respectant toujours les droits de l'homme.

Monsieur président-directeur général, que répondez-vous aux auteurs de ces rapports qui pointent des lacunes potentielles de Renault en matière de respect des droits humains et de transparence ? Quelles actions concrètes votre entreprise va-t-elle lancer afin de s'assurer que les droits de l'homme les plus fondamentaux soient respectés dans ses chaînes d'approvisionnement ? Pourquoi Renault ne publie-t-il pas la liste de ses fournisseurs ? Notons que des industriels ont lancé, en novembre 2016, une plateforme sur les matières premières. Quelles mesures d'atténuation ou de réparation envisagez-vous de prendre ?

M. Charles de Courson. Monsieur le président-directeur général, j'aurais quatre petites questions.

Vous avez signalé que les petits et moyens producteurs vont avoir beaucoup de mal à survivre dans un monde qui se globalise. Avez-vous de nouveaux projets de regroupement ?

Vu du côté de l'entreprise, quels sont les avantages et inconvénients d'avoir l'État français comme actionnaire à hauteur de 15 % du capital et quelles seraient les conséquences d'une cession de cette participation étatique ?

Dans quelle mesure l'existence du CIR favorise-t-elle la localisation en France de vos centres de recherche ?

Que pensez-vous, enfin, de ceux qui estiment que les véhicules hybrides vont se développer beaucoup plus vite que les véhicules électriques purs ?

Mme Delphine Batho. Comme vous le savez, l'Assemblée nationale est à l'origine d'un rapport parlementaire qui plaide pour ce que nous avons appelé une alliance française écologie-automobile. Nous pensons que la France et nos constructeurs – même si ces derniers sont des acteurs globaux et peut-être précisément pour cette raison – doivent être à l'avant-garde en ce qui concerne les mutations de la mobilité, un secteur capital.

Nous plaidions pour que les constructeurs et l'État établissent une feuille de route sur les échéances d'évolution des normes et sur le respect de ces normes. Compte tenu des procédures judiciaires en cours, j'aimerais que vous garantissiez à la Représentation nationale que ces pratiques litigieuses sur les normes de pollution appartiennent au passé. Nous voulions aussi baliser toutes les étapes d'une relation claire entre l'État et les constructeurs en matière de soutien à la recherche-développement et de vision partagée de l'avenir.

Le Gouvernement a annoncé un plan climat qui a l'ambition de sortir du véhicule thermique à l'horizon 2040, et pas simplement de passer du diesel à l'essence. Avez-vous des discussions avec l'État sur une feuille de route, sur la façon d'atteindre cet horizon ?

Quel est votre avis sur le projet de directive européenne sur les émissions de CO₂ à l'horizon 2030 ? Ce projet est très peu ambitieux et, si j'ai bien compris, il n'est pas à l'avantage des constructeurs français. Or cette future directive représente un enjeu majeur au niveau européen.

Qu'en est-il, enfin, de la chaîne de valeur, eu égard à toutes les mutations en cours, qu'il s'agisse du véhicule autonome ou du véhicule électrique ? Rappelons qu'une grande partie de la valeur ajoutée des véhicules électriques est dans les batteries. Êtes-vous prêts à être partie prenante d'une stratégie de développement d'une industrie de la batterie en France et en Europe ? Ce développement nous paraît être un enjeu absolument décisif pour le continent européen et pour l'avenir de la chaîne de valeur du secteur automobile.

M. François Ruffin. Bonjour, Monsieur Ghosn. Je vous présente mes meilleurs vœux.

L'année 2017 s'est révélée être la deuxième année la plus chaude de l'histoire, juste après 2016. L'an dernier, vos trois entreprises – Renault, Nissan et Mitsubishi – ont vendu plus 10 millions de véhicules ; la banquise hivernale occupe la surface la plus réduite jamais observée depuis des siècles ; les enquêteurs de la répression des fraudes soupçonnent Renault d'avoir truqué les tests sur ses moteurs diesel depuis vingt-cinq ans ; la concentration de CO₂ dans l'air atteint un niveau record, un seuil jamais atteint depuis 5 millions d'années ; entre 2004 et 2014 vous avez supprimé 29 500 postes en France ; d'après la commission Royal, trois de vos moteurs polluent dix fois plus que la limite autorisée ; en 2008, les salariés de l'usine Dacia de Pitești en Roumanie, ont fait grève durant dix-neuf jours et obtenu une augmentation de 28 % de leur salaire ; en Europe, en 2014, la pollution a causé la mort de 520 000 personnes ; après une nouvelle grève à Pitești, vous avez, en 2014, annoncé la délocalisation au Maroc de la fabrication de la Dacia Sandero ; en quatre ans, dix salariés de Renault se sont suicidés ; en 2016, votre rémunération en qualité de PDG de Renault s'élevait à 7 millions d'euros ; sur le site de Cléon, un salarié s'est pendu et vous a laissé ce message : « La peur et l'incertitude de l'avenir sont de bonne guerre paraît-il. Tu expliqueras ça à mes filles, Carlos » ; d'après le cabinet Proxinvest, votre rémunération totale s'élèverait à 15,6 millions d'euros.

Votre groupe bat tous les records de ventes, de rentabilité et, peut-être, de dividendes. Je tiens à vous féliciter pour ces excellents résultats. Je voudrais vous poser une question simple qui déborde peut-être un peu du cadre de cette commission : le matin, quand vous êtes seul dans votre chambre, quand vous enfiler vos chaussettes, quel est pour vous le sens de l'existence ?

M. Sébastien Jumel. Monsieur le président-directeur général, belle année à vous et à l'ensemble de vos salariés.

Compte tenu du temps qui m'est imparti, je vais me concentrer sur deux questions industrielles.

La première est liée à la révolution de la voiture électrique – tout électrique, hybride, hybride rechargeable – en relation avec l'avenir des sites industriels en France. C'est une révolution pour les constructeurs, pour leurs salariés, pour les équipementiers et pour les producteurs d'énergie qu'ils soient pétroliers ou électriciens. L'alliance que vous présidez est le leader mondial de l'électrique et vous annoncez des investissements énormes pour mettre en œuvre cette révolution au sens physique du terme. Quelle est votre stratégie pour adapter l'outil industriel à cette montée en puissance de l'électrique, pour assurer la pérennité des sites français – je pense notamment à ceux de Cléon et Sandouville, dans ma région, et à celui de Douai –, pour former les salariés au nouveau savoir-faire, pour maintenir des emplois dans notre pays ? Pour les élus que nous sommes, l'avenir du *made in France* et des emplois créés dans le pays est une préoccupation majeure.

Ma deuxième question concerne la stratégie de Renault dans le haut de gamme automobile, un domaine où les Allemands ont pris une avance non négligeable. À Dieppe, où je suis député après avoir eu le bonheur d'être maire, nous avons inauguré ensemble, Monsieur le président-directeur général, la ligne de production de l'Alpine, le symbole du renouveau industriel possible du *made in France*, grâce à l'intelligence des salariés, à leur savoir-faire et à leur mobilisation. Ce premier pas positif, que j'ai salué, est-il de nature à

permettre à l'alliance de remettre un pied à l'étage des gammes supérieures ? Peut-on imaginer que cette entreprise renaissante soit la matrice et la tête de pont d'un retour dans la cour des grands du *premium* ? Peut-on imaginer que l'expérience acquise et poursuivie avec d'autres modèles permettra à Renault de revenir dans ce marché des véhicules haut de gamme ?

M. le président Roland Lescure. Monsieur le président-directeur général, vous avez de la parole pour répondre à cette première série de questions.

M. Carlos Ghosn. Concernant l'importance de la France dans la production et la recherche, je ne vais pas vous vous inonder de toutes les statistiques dont je dispose. Puisque vous avez mentionné le crédit d'impôt recherche (CIR), laissez-moi vous dire que cette mesure est absolument fondamentale.

Tous les ans, nous établissons des statistiques sur les coûts du travail, pays par pays et catégorie par catégorie – ouvriers, ingénieurs, nouveaux embauchés – à l'échelle de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. Ce ne sont pas des statistiques officielles. Nous calculons ce que nous coûte un ingénieur en France, aux États-Unis, au Mexique, en Chine, en Inde, au Vietnam, etc. Les entreprises raisonnent à partir de ces chiffres.

Je peux vous assurer que le CIR permet à la France de rester dans la course. S'il était supprimé pour une raison ou une autre, ce serait au détriment de la recherche en France. Avec le développement du télétravail, on est capable de travailler sur un même produit simultanément à Chennai, à Pékin, à Tokyo, au Vietnam et en France. Les échanges sont réalisés en simultané. Le travail n'est donc plus lié à un endroit déterminé. Cela étant, les entreprises restent profondément nationalistes : mes ingénieurs préfèrent travailler en France, avec des fournisseurs et des partenaires français. À chaque fois qu'on alloue un nouveau projet, il y a une bataille entre les différentes ingénieries qui sont essentiellement nationales. C'est la réalité.

Renault dépense 75 % de ses frais d'ingénierie en France, en grande partie parce que le CIR nous permet de rester dans la course en matière de coûts. C'est aussi simple que cela. Il ne faut pas penser que le CIR sert à augmenter la profitabilité de l'entreprise. Il permet uniquement de conserver 75 % de nos coûts d'ingénierie en France. Sans le CIR, je ne sais pas quel en serait le pourcentage. Il est très important de le garder si l'on veut maintenir en France beaucoup de recherche et de développement.

Quel est le rôle de l'État actionnaire dans l'entreprise ? Même quand il n'est pas actionnaire, l'État joue un rôle important, que ce soit en France, en Chine ou au Japon. On se retourne vers l'État actionnaire quand ça va mal, dites-vous, Monsieur Joël Giraud. Depuis 2005, l'année où je suis devenu PDG de Renault, nous n'avons demandé l'aide de l'État qu'une seule fois, au moment de la crise financière. À l'époque, j'étais allé voir le Président Nicolas Sarkozy en compagnie du patron de PSA, un groupe dont l'État n'était pas actionnaire. Nous avons eu droit à la même chose, dans les mêmes conditions.

Pour l'État, le plus important est l'emploi et l'activité en France. Nous en sommes tout à fait conscients. Allons-nous développer davantage l'emploi et l'activité parce l'État est l'un de nos actionnaires ? Peut-être. Nous avons conscience que notre responsabilité se situe au niveau de l'emploi, de la croissance, des investissements technologiques dans les pays où nous sommes implantés, surtout quand il s'agit du pays d'où nous sommes originaires.

Cela étant, je me réjouis de la présence de l'État au capital puisque c'est un actionnaire de long terme, stable, qui n'est pas là pour spéculer. Nous connaissons ses priorités et nous savons comment travailler avec lui. Est-ce indispensable à notre fonctionnement ? Une entreprise ne choisit pas ses actionnaires, elle fait avec ceux qu'elle a. L'État intervient dans tous les cas, quel que soit le niveau de sa participation au capital et même s'il n'est pas actionnaire. L'État intervient à chaque fois que l'activité, les emplois et les investissements sont menacés dans le pays. Nous savons que pour avoir de bonnes relations avec l'État – ce qui est le cas en France –, la base est de créer des emplois, d'investir et de s'assurer que la technologie continuera de se développer sur place. Il faut le faire de manière pérenne, et non pas en raisonnant à six mois ou à un an. Ma responsabilité est de m'assurer que la France constitue pour Renault une base solide et surtout pérenne.

Le pari est-il gagné en ce qui concerne le véhicule électrique ? Pour ma part, cela me paraît évident. Quand Uber, Apple et Google viennent nous voir, ils veulent tous des voitures électriques. Ils ne veulent pas de voitures hybrides ou à essence pour leurs projets de véhicules autonomes et connectés. Ils ne veulent que des voitures électriques. Les entreprises de technologie qui font des projets à l'horizon de 2021 ou 2022 ne perdent pas de temps.

La Chine poursuit un double objectif : électrifier le pays et donner un avantage aux constructeurs chinois, en partant du constat que beaucoup de constructeurs étrangers ont pris du retard dans le domaine des véhicules électriques. Ils sont en train d'investir sur les batteries et les moteurs, ce qui est tout à fait logique. Le pari étant gagné, reste à savoir quels pays vont avancer le plus vite.

J'aimerais faire un retour en arrière sur le pari technique, dont on ne parle jamais. Quand nous avons lancé la voiture électrique, nous avons eu droit à des attaques dans les médias : les batteries ne sont pas fiables, il va y avoir des incendies dans les parkings... D'éminents professeurs, dont on n'entend plus parler, prévoyaient des catastrophes sur le plan de la qualité et de la sécurité. Il ne s'est rien passé. J'ai maintenant 550 000 voitures électriques qui circulent dans le monde et il n'y a pas eu un seul incident. Pendant des années, nous avons subi un matraquage sur tous les plans. Nous avons tenu bon parce que nous croyions dans notre vision. À présent, tout le monde parle de la voiture électrique. Je suis quand même content que nous ayons tenu le coup malgré toutes les critiques que nous avons subies pendant des années. Il a fallu investir, faire des choix et subir des pertes pour développer la filière électrique alors que personne ne nous avait rejoints. Renault est capable de faire de telles choses.

Revenons aussi un instant sur l'origine de l'alliance. Au départ, tout le monde pensait que c'était une fumisterie. Comment ces trois entreprises pourraient-elles travailler ensemble ? Comment cette alliance pourrait-elle durer ? Dix-sept ans plus tard, nous sommes toujours là. À partir de Renault, une petite entreprise régionale, de Nissan, une entreprise en faillite, et de Mitsubishi, une entreprise qui affrontait plein de difficultés, nous avons créé le leader mondial du secteur. C'est une satisfaction. On ne devient pas le leader mondial d'un secteur compétitif comme ça. Il faut faire des choix et les défendre, s'assurer de l'existence de différents équilibres. Le véhicule électrique contribue à ces équilibres. Nous devons miser sur l'environnement, sur le fait que les technologies d'avenir vont à la fois favoriser le développement de l'industrie automobile et protéger l'environnement. S'agissant de la voiture électrique, la question à se poser est celle de la rapidité de son développement.

Qu'en est-il des voitures à hydrogène ? À mon avis, cette technologie très prometteuse n'est pas prête. Une station d'alimentation en hydrogène coûte un million

d'euros. On voit les difficultés rencontrées pour développer une infrastructure de charge électrique alors même qu'une station de chargement ne coûte pas très cher, c'est-à-dire 20 000 euros pour une charge rapide et à peine 1 000 euros pour une charge lente. Imaginez alors l'obstacle que représenterait le développement d'un réseau d'alimentation en hydrogène. La technologie est prometteuse mais elle n'est pas prête à une diffusion de masse en raison des coûts et des problèmes de sécurité en matière de transport et de fabrication d'hydrogène. Il faudra encore quelques années et quelques ruptures technologiques avant que cette technologie atteigne une diffusion de masse.

En revanche, les véhicules semi-autonomes et autonomes vont se développer de façon massive. Dans quatre ou cinq ans, très peu de voitures n'auront pas un niveau d'autonomie déterminé. Pourquoi ? Parce que les clients le veulent. Nous avons fait des tests avec des options payantes, et les clients les achètent.

Le développement des véhicules semi-autonomes, dans lesquels vous décidez quand vous voulez conduire ou vous laisser conduire, est très rapide. Les constructeurs et leurs fournisseurs se lancent tous dans ce domaine. Vous avez ensuite le robot-taxi, c'est-à-dire la voiture sans chauffeur, qui ouvre des enjeux commerciaux colossaux. Amazon, Alibaba, Uber et consorts veulent tous des voitures de ce type parce que le chauffeur représente leur principal coût de fonctionnement. Ce marché va se développer et représenter des enjeux économiques très importants. Nous nous efforçons d'informer les pouvoirs publics de tous les pays sur l'évolution de la technologie afin de faciliter la nécessaire adaptation des réglementations. Le jour où les États devront modifier les réglementations pour permettre à ces technologies de fonctionner, il ne faut pas que ce soit une surprise pour eux. Comme tous les constructeurs, nous communiquons avec les régulateurs de tous les pays, que ce soit en Chine, au Japon, en France ou aux États-Unis.

La vitesse de développement de ce type de véhicule est liée au nombre de morts sur les routes. Les accidents de voiture provoquent chaque année la mort de 1,4 million de personnes dans le monde, ce qui en fait la première cause – et de loin – de décès non imputables à la maladie. À titre de comparaison, les guerres font 300 000 morts et les suicides – de même que les crimes – 500 000 morts. Or, 90 % de ces accidents de voiture sont dus à des erreurs humaines. Avec les véhicules autonomes, il n'y a pas d'erreur humaine : même quand vous conduisez, la voiture prend le dessus quand elle détecte un danger par le biais des radars dont elle est équipée. C'est ce qu'on appelle la conduite augmentée. Même si vous n'avez pas vu arriver un piéton, la voiture va s'arrêter parce qu'elle l'aura détecté grâce à un radar. Si 90 % des accidents peuvent être évités au moyen de l'autonomisation de la conduite, les gouvernements vont encourager le développement de ces véhicules.

Les ventes de véhicules électriques ont augmenté de 30 % en 2017 et elles devraient progresser de 30 % à 40 % au cours de l'année en cours. Cette croissance est tirée essentiellement par la Chine qui soutient massivement ce développement. En Chine, on ne peut pas investir sans donner des gages dans ce domaine. Nous devons justifier toutes nos décisions d'expansion d'unités de production et de lancement de nouveaux modèles, en prévoyant une stratégie de développement de véhicules « zéro émission » et surtout de voitures électriques.

Le Brexit ? Franchement, nous ne savons pas ce que c'est. Comment va-t-il se traduire pour nous ? Nous n'en savons rien. La plupart des sites que nous avons en Grande-Bretagne sont des usines européennes dont 80 % à 90 % de la production est destinée à l'Europe. Nous faisons un calcul de coûts et de revenus. Les dirigeants britanniques doivent

donc faire très attention à ce que des mesures concernant le Brexit ne se traduisent pas par un affaiblissement de la compétitivité de la Grande-Bretagne. Ils en sont tout à fait conscients.

Si j'ignore quelles seront les conséquences du Brexit, je peux vous dire qu'aucune entreprise ne se développe actuellement en Grande-Bretagne. Nous sommes tous dans l'attente car nous avons horreur de l'incertitude. Nous renouvelons les investissements courants mais, en attendant de connaître les conséquences concrètes du Brexit sur nos activités, nous n'engageons pas de nouveaux investissements. Va-t-il y avoir des taxes aux frontières, des limitations sur le transport des biens ? Tout cela est très hypothétique, ce qui nous empêche de prendre des décisions. Pour le moment, en tant que producteur, exportateur et importateur, nous ne savons pas quelle est notre exposition au Brexit.

Quant au marché iranien, il est en pleine expansion malgré l'incertitude née de l'évolution de la politique américaine à l'égard de ce pays. Nous aimons bien ce genre de situations qui nous donnent l'opportunité de prendre des positions. Quand la Russie s'est effondrée, nous avons doublé la mise dans ce pays, nous y avons investi, nous avons modernisé des usines russes. Alors que le marché russe est en train de se redresser, nous sommes bien placés pour récolter les fruits de nos investissements. En Iran, nous prenons position, nous investissons, nous continuons à nous implanter. Les incertitudes jouent en notre faveur, d'une certaine façon, dans la mesure où beaucoup de constructeurs préfèrent rester un peu à l'écart de ce marché. Pour notre part, nous pensons qu'il s'agit d'un grand marché et que nous y avons une réputation et un nom à défendre. Nous représentons plus de 10 % du marché iranien et nous allons investir davantage dans ce pays.

Le progrès de Renault est essentiellement dû au développement des segments A, B et C et moins des segments D et E, dites-vous, Monsieur Julien Dive. C'est vrai. Faisons-nous carton plein dans tous les domaines ? Non, nous reconnaissons qu'il nous reste des défis à relever. Cependant, je peux vous dire que la baisse de la production à Douai ne signifie pas que nous baissions les bras. On regarde ce qui ne va pas, on corrige et on repart à l'assaut. Nous n'avons aucune intention d'abandonner la gamme *premium*. D'une certaine manière, c'est une chance : le *premium* compte tellement peu dans nos résultats que nous n'en sommes pas dépendants.

Ce que vous avez vu à Dieppe, Monsieur Sébastien Jumel, c'est notre volonté de nous battre sur tous les créneaux. Nous avons recréé une icône, Alpine, qui a été très bien reçue. Nous avons un carnet de commandes extraordinaire ; il y a des gens qui sont absolument amoureux de cette voiture ; c'est un très bon départ. Cela étant dit, nous voulons que cet enthousiasme se transforme en succès commercial, afin que cette activité soit pérenne. Soyez assuré que Renault relève tous les défis auxquels il fait face. Nous avons les moyens de nous battre sur tous les créneaux, tout seul ou avec l'appui de nos partenaires.

Souvenez-vous que Renault était absent du créneau des *crossovers*, des *sport utility vehicles* (SUV), il y a cinq ans. Nous avons maintenant les modèles Captur, Kadjar et Koleos. Nous faisons carton plein, puisque Captur est le *crossover* le plus vendu en Europe. Sur le créneau des *pick-up trucks*, nous avons Duster Oroch qui se vend très bien en Amérique du Sud et un autre modèle que nous vendons en Europe. Tout cela est le fruit de la collaboration au niveau de l'alliance. Nous serons présents et nous allons nous battre sur tous les segments. Nous reconnaissons que nous sommes en difficulté sur certains marchés. Malgré tout, nous ne baissions pas les bras, et nous repartons avec de meilleures solutions.

Madame Sarah El Haïry, nous n'achetons pas de cobalt. Qui achète du cobalt ? LG Chemical, notre fabricant de batteries coréen avec lequel nous avons eu des échanges sur le sujet que vous évoquez. Nous allons aussi rencontrer Amnesty International parce que nous ne comprenons pas la notation des différents intervenants du secteur, publiée dans l'un de ses rapports : LG Chemical – qui achète du cobalt pour fabriquer les batteries qu'il nous vend – est mieux placé que nous ! Nous n'achetons pas de cobalt et pourtant nous sommes mis en accusation à cause de notre fournisseur, alors même que ce dernier est mieux noté que nous. Nous ne comprenons pas. Il n'est évidemment pas question que Renault soit directement ou indirectement associé à un travail d'enfants dans des mines. C'est hors de question. Cela étant dit, nous voulons d'abord vérifier ce qui se passe et nous assurer que les systèmes de protection sont mis en place par nos fournisseurs, de façon que nous ne soyons pas indirectement responsables de telles pratiques.

Madame Delphine Batho, notre vœu principal est de nous mettre d'accord sur une feuille de route qui aille jusqu'en 2030, voire plus loin, car les investissements que nous engageons sont des investissements de long terme. Nous souhaitons que soit fixé un ordre bien déterminé, ce qui nous permettra d'engager nos investissements. Le projet de directive européenne sur les émissions de CO₂ est en débat avec les constructeurs allemands, français et italiens, par l'intermédiaire du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA). Même si nous n'avons pas toujours les mêmes intérêts, nous essayons de définir un dénominateur commun à l'ensemble de l'industrie. Ce débat a lieu actuellement, et il va se poursuivre.

Dans la chaîne de valeurs, les batteries sont importantes. Est-il nécessaire de fabriquer des batteries en France ? Je n'en suis pas sûr. Par contre, il est important qu'il y ait au moins un fournisseur de batteries en Europe. Je sais que le Gouvernement souhaite créer une initiative européenne, avec des fabrications qui pourront être françaises. Et nous sommes tout à fait prêts à collaborer, voire à donner des marchés, à l'émergence d'une industrie ou à la fabrication de batteries en Europe. Comme le marché est en train de s'électrifier, nous pensons que les batteries vont devenir très importantes. Il serait bon que l'Europe ne dépende pas d'autres continents pour la fourniture d'un élément aussi essentiel.

Je ne pense pas, contrairement à certains de mes collègues dans l'industrie, que le constructeur doive avoir ses propres batteries. Si, en ce qui nous concerne, nous avons développé nos propres batteries en 2007, c'est parce qu'il n'y en avait pas sur le marché. Aujourd'hui, il y a au moins sept à huit fournisseurs de batteries qui sont compétitifs. Dès lors qu'il y a compétition technologique et en matière de coûts, cela nous rassure car cela signifie que nous allons pouvoir trouver des batteries pour développer nos voitures électriques et que nous ne serons pas prisonniers d'un groupe ou d'une technologie. Nous sommes tout à fait prêts à favoriser l'émergence de la compétition en matière de batteries, et éventuellement à assurer notre approvisionnement à travers un gros fournisseur européen de batteries.

Vous m'avez interrogé sur la pérennisation des sites français. Nous investissons sans cesse dans la modernisation de nos entreprises en France. C'est d'ailleurs l'un des engagements que nous avons signés avec nos partenaires sociaux à côté de celui que nous avons pris en matière de formation de nos personnels. Nos personnels se demandent légitimement ce qu'ils vont devenir avec la présente révolution technologique. La seule façon pour l'entreprise de répondre à la présente préoccupation, c'est d'offrir des formations permettant éventuellement à ceux qui le souhaitent de passer d'une compétence à une autre. La pérennisation des sites passe donc par la formation des personnels et par des

investissements dans de nouvelles technologies, dont l'introduction de l'intelligence artificielle dans nos processus, de façon à rester compétitifs.

Moi, je ne suis pas inquiet pour les sites français. J'en veux pour preuve que nous avons traversé toute la crise sans avoir procédé à des fermetures de sites. Et comme je l'ai dit tout à l'heure, il n'y en aura pas. Il y aura de la rationalisation, mais pas de fermeture de sites. Aujourd'hui, les sites français tournent à plus de 90 % de leurs capacités, ce qui est très sain, avec une prévision, que j'estime conservatrice, d'évolution du marché européen stable sur les six prochaines années.

Si nous formons et investissons dans nos usines – et je pense que le marché européen sera un peu plus vigoureux que ce que nous prévoyons –, je ne suis pas très préoccupé en ce qui concerne l'horizon humain pour les cinq prochaines années sur les sites en France. Mais cela ne veut pas dire qu'il faut être passifs. Au contraire, il faut être actifs, c'est-à-dire investir, moderniser, former, « challenger », comparer les usines françaises par rapport au reste du groupe. Chaque année, nous classons toutes nos usines – Chine, Japon, Corée, Vietnam, Mexique, États-Unis, France, Espagne – en matière de productivité, de qualité, de *timelines*. Aucun directeur d'usine ne peut regarder ce classement en restant indifférent. S'il se retrouve en bas du classement de soixante-dix usines, il sait qu'il y a urgence. Et s'il est dans les cinq premiers, il sait que ce qu'il fait est bien mais qu'il a intérêt à rester dans le peloton de tête. C'est en faisant attention à notre compétitivité que l'on pérennise une entreprise, parce que nous savons que la compétitivité est à la base de la pérennisation.

M. Michel Lauzzana. Monsieur le président-directeur général, merci d'avoir fait revivre la marque Alpine qui nous a fait rêver dans notre jeunesse.

Vous l'avez dit tout à l'heure, ce groupe est très français et les Français y sont très attachés. Dans ce contexte, comment Renault intègre-t-il ou compte-t-il intégrer des transformations qui sont chères à la France et au Gouvernement, par exemple en termes d'égalité hommes-femmes, notamment salariales, mais aussi de gouvernance, de lutte contre le réchauffement climatique ? Y a-t-il une stratégie de réindustrialisation – pour votre part vous avez parlé de renforcement ?

Par ailleurs, Il va y avoir bientôt des changements de gouvernance à la tête de Renault. Les fonctions de PDG ont déjà été scindées chez Mitsubishi. Envisagez-vous de faire la même chose à la tête de Renault, auquel cas de rester à la tête de l'alliance ?

Mme Marie-Christine Dalloz. Monsieur le président-directeur général, vous avez annoncé dans votre propos liminaire que votre groupe avait réalisé 5 milliards d'euros d'économies en 2017. Sur quels secteurs ont porté ces économies ? On peut imaginer qu'en parallèle vous avez dû faire des investissements importants, je pense notamment à la protection de vos systèmes informatiques. En 2017, vous avez été victime d'une cyberattaque d'une grande importance qui a pénalisé vos sites de production. Quelles en ont été les conséquences ? Comment vous prémunissez-vous pour l'avenir ?

Ma deuxième question porte sur la dé-diésélisation. Vous avez précisé qu'en Chine, premier marché automobile mondial, le Gouvernement vous accompagnait dans la transformation écologique. Mais tous les pays dans lesquels le groupe Renault est implanté ont-ils aujourd'hui cet objectif de diminuer de manière importante la part du diesel par rapport à l'essence et son remplacement par le véhicule électrique ?

Vous aviez dit que votre objectif était de baisser de 50 % votre offre de motorisation diesel en 2022, c'est-à-dire lorsque les taxes sur le diesel et l'essence seront au même niveau en France. S'agissant des véhicules électriques, vous avez parlé tout à l'heure d'infrastructures de charges implantées partout. C'est le grand problème des territoires ruraux. Toutes les firmes que vous avez citées tout à l'heure qui sont demandeuses de véhicules électriques sont situées dans les grandes villes.

M. Max Mathiasin. Monsieur le président-directeur général, je vous remercie pour toutes ces précisions et je vous félicite pour les résultats du groupe Renault qui montrent tout le dynamisme de votre groupe, en particulier à l'international.

Vos propos démontrent également la force de l'industrie française et du secteur de la construction automobile qui, malgré les crises et les difficultés, continue d'être un secteur-clé de notre économie. Ces résultats prouvent aussi la capacité d'adaptation du groupe Renault, illustrée par les choix stratégiques dans le traitement des émissions polluantes après les événements qui ont fait couler beaucoup d'encre l'année dernière. C'est particulièrement vrai dans les outre-mer, notamment en Guadeloupe où je suis élu, où la protection de l'environnement et la lutte contre les changements climatiques exigent de réduire les émissions de gaz à effet de serre de manière rapide et drastique.

Le groupe Renault fait partie des constructeurs automobiles qui produisent les voitures les plus polluantes en Europe, même si, en parallèle, vous investissez massivement dans l'électrique. Quelle est votre nouvelle stratégie d'investissement pour que vos véhicules progressent dans le respect des normes européennes d'émissions ? Quelles sont leurs conditions réelles d'utilisation ?

Que pensez-vous du diesel vert ? Est-ce une innovation ? A-t-il de l'avenir, tant pour les véhicules particuliers que les véhicules utilitaires ?

M. Antoine Herth. Monsieur le président-directeur général, vous avez déjà répondu à beaucoup de questions. Toutefois, pouvez-vous refaire très rapidement un panorama du marché mondial de l'automobile, afin que nous ayons une vision globale ?

Je m'interroge sur la pertinence du qualificatif de constructeur automobile. J'ai l'impression qu'il faudrait plutôt parler d'assembleur automobile. Dans cet esprit, les relations que vous tissez avec vos fournisseurs et sous-traitants semblent essentielles pour la compréhension de l'écosystème du monde automobile.

Que pensez-vous de la fin annoncée du moteur thermique en 2040 ?

Enfin, lors d'une précédente audition du président de Volkswagen France par la commission des affaires économiques, votre principal concurrent, j'ai été surpris qu'il dise que le véhicule autonome ne se développera que si les pouvoirs publics acceptent de reconfigurer l'ensemble du réseau routier. Or cela semble hors de portée des budgets disponibles actuellement. Vous-même parlez d'écosystème. Qu'en est-il exactement ? Peut-on lancer le véhicule autonome sans changer toutes les routes de France ?

M. Jean-Louis Bricout. Monsieur le président-directeur général, je vous remercie pour vos propos.

Au cours du dernier trimestre de 2017, vous avez présenté le plan stratégique *Drive the future* qui vise, à l'horizon 2022, un chiffre d'affaires de 70 milliards d'euros. Ce plan

interpelle certains économistes spécialistes de l'automobile qui vous reprochent quelquefois un manque de volonté pour l'innovation et d'audace face aux grands défis à venir. Certes, les financiers semblent s'y retrouver dans votre volonté qui s'exprime de rester dans une forme de continuité des objectifs antérieurs de consolider votre production en volume – on parle de 5 millions de véhicules en 2022 –, de développer vos ventes en Chine, d'améliorer vos marges, au final d'affirmer la convergence toujours plus grande que vous souhaitez établir avec Nissan.

En matière de production de véhicules électriques qui reste une priorité, quel bilan dressez-vous des objectifs que vous aviez fixés dans le plan *Drive the change* et quelles sont les perspectives ? Avez-vous une véritable feuille de route ? Êtes-vous plus déterminé pour faire face aux enjeux écologiques et climatiques ?

Face à l'évolution des usages de la voiture où la voiture devient un espace de vie connecté, pensez-vous que votre stratégie soit suffisamment ambitieuse en matière de développement de services ? Vos investissements dans ce domaine sont-ils à la hauteur des enjeux ?

S'agissant du volet fiscal, vous venez de nous dire que vous n'aviez rien contre la baisse des charges. À vrai dire, je m'en doutais un peu... Votre groupe a bénéficié ces dernières années du CICE. Pouvez-vous nous préciser le montant et l'usage que vous en avez fait ? Vous prévoyez aussi l'augmentation des dividendes. Comptez-vous améliorer les primes de participation et d'intéressement pour vos salariés ?

M. Alain Bruneel. Monsieur le président-directeur général, je vous remercie pour votre exposé, même si je ne partage pas forcément votre enthousiasme ni celui de certains de mes collègues. Certes, les résultats économiques de l'entreprise sont bons, mais cela ne rejaillit pas nécessairement sur les résultats humains et sociaux des salariés de l'entreprise Renault.

J'ai reçu la semaine dernière, dans les locaux de l'Assemblée nationale, les organisations syndicales du groupe. Plusieurs usines étaient représentées, notamment celle de Douai, dans ma circonscription, où les salariés sont inquiets pour l'avenir même du site. Avec la perte d'un quart de la production après les difficultés rencontrées sur les modèles Talisman et Espace, l'usine continue de voir ses effectifs diminuer.

Les conditions de travail étaient également au cœur des discussions. Selon les syndicats, de plus en plus de salariés s'orientent vers la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), les troubles musculo-squelettiques explosent, les employés étant victimes de ce fléau de plus en plus jeunes, parfois dès l'âge de trente ans.

Face à cette dure réalité, la polyvalence est rendue impossible par la présence massive des intérimaires, attachés à un poste fixe sur les chaînes de production, les lignes les plus difficiles étant parfois composées de 90 % d'intérimaires. C'est bien là le drame de Renault : alors que le groupe n'a jamais été aussi riche, les effectifs en CDI ont fondu comme neige au soleil depuis plusieurs années. Les CDI sont remplacés par les intérimaires. Côté salaires, la politique pudiquement appelée de « modération salariale » fait baisser le pouvoir d'achat des salariés.

Ma question est simple : comment expliquer que, dans un groupe qui n'a jamais fait autant de bénéfiques, cela se traduise par moins d'emplois, moins de salaires et plus de précarité ?

M. Carlos Ghosn. L'effort du groupe Renault en matière d'égalité hommes-femmes n'est pas récent. De manière générale, nous faisons de la diversité une spécificité de l'alliance. Cette diversité tourne aussi autour des différentes cultures des différentes nationalités et surtout des âges, entre les jeunes et les moins jeunes, puisque c'est un problème auquel nous sommes confrontés en France mais aussi au Japon. Nous sommes le principal groupe automobile qui fasse de la diversité une force et non un handicap. Dans ce cadre-là, nous organisons des campagnes internes pour développer la diversité : nous fixons des objectifs, par exemple en ce qui concerne le nombre de femmes dans le groupe et dans des positions de commandement, de management. Le principal responsable des ressources humaines est une femme. Elle veille jalousement à ce qu'il n'y ait pas du tout de ségrégation de quelque forme que ce soit en matière salariale entre les femmes et les hommes. Nous faisons tout ce que nous savons faire et tout ce que nous voyons les autres faire pour que les femmes se sentent tout à fait à l'aise dans le groupe et qu'elles ne soient absolument soumises à aucun *a priori*. Et je peux vous dire que tous les salariés de Renault en sont très fiers.

Vous m'avez interrogé sur la gouvernance. L'alliance est une organisation originale puisqu'il n'y a pas d'exemple d'entreprises dans l'industrie qui fonctionne comme nous le faisons entre Renault, Nissan et Mitsubishi. Notre gouvernance est donc forcément particulière. Nous essayons de respecter l'autonomie de chacune des entreprises. La force de l'alliance, c'est que Nissan est Nissan, Renault est Renault et Mitsubishi est Mitsubishi. Il n'y a pas de décisions qui concernent Renault qui sont prises au Japon, ni de décisions qui concernent le Japon qui sont prises à Paris. Mais en même temps, les gens ne font pas n'importe quoi, puisque tout ce qui permet de ne pas dédoubler nos efforts est fait en commun.

Cette alliance suppose des points communs en matière de management et des points séparés. Les comités exécutifs de chaque entreprise sont séparés les uns des autres, les actionnaires et les sièges sont différents. Chaque entreprise est très fière de son appartenance à son pays, à sa région, mais on ne laisse pas les entreprises faire n'importe quoi, c'est-à-dire qu'on ne dédouble pas en matière de technologie ni de plateformes. Nous faisons beaucoup de choses en commun.

La gouvernance est importante parce que c'est ce qui permet en même temps d'avoir l'agilité de la démultiplication des centres de décisions opérationnelles et la convergence des centres de décisions d'investissements pour éviter des ressources déperdues. Cela entraîne donc évidemment une gouvernance particulière. On me demande pourquoi je suis en même temps chez Nissan, Renault et Mitsubishi, et j'ai l'image de quelqu'un qui accumule les postes et qui aime ça. Pourtant personne n'a envie ni de subir les décalages horaires, ni les voyages, ni les tensions ; or, avec trois entreprises il y a toujours une crise quelque part, toujours quelque chose qui ne va pas à un endroit. C'est pourquoi j'ai recommandé moi-même qu'on ne mette plus que ce soit dans une telle situation. Nous avons été obligés de le faire à un moment de l'histoire de l'alliance pour la consolider, mais c'est intenable à terme. C'est pourquoi, en matière de gouvernance, des évolutions vont avoir lieu dans le sens des responsabilités de Renault, des responsabilités de Nissan, des responsabilités de Mitsubishi et des responsabilités de l'alliance, de façon que quelqu'un ne fasse pas de l'opérationnel dans une entreprise et de la stratégie dans une autre. Je le répète, nous avons été obligés de le faire pour créer l'alliance, mais je ne pense pas que cela perdure.

Vous me dites : « Monsieur Ghosn, vous avez soixante-trois ans, et vous avez une échéance qui arrivera au mois de juin prochain ». Pour ma part, je vois la situation différemment. Je me demande toujours si je peux contribuer à une feuille de route – elle se discute avec le conseil de Renault, le conseil de Nissan, etc. – avec laquelle je serais d'accord. Si on se met d'accord sur une feuille de route, et que l'on pense que je peux y contribuer de manière privilégiée, on continue. Sans accord sur cette feuille de route, on arrête. L'échéance qui arrive est exactement de la même veine.

L'alliance a annoncé sa stratégie pour les six prochaines années, et Renault a annoncé sa stratégie pour les six prochaines années. Mais la feuille de route concerne les conditions de mise en pratique de cette stratégie pour obtenir des résultats. Cette discussion aura lieu avec le conseil, mais la question n'est pas de faire ou non un nouveau mandat – on ne se pose pas ce genre de question à soixante-trois ans – mais plutôt de savoir si je suis convaincu par la feuille de route qui fait l'objet d'un engagement entre le conseil et moi-même, le conseil étant censé représenter les actionnaires. C'est donc une discussion autour d'une feuille de route pour les quatre prochaines années qui concerne Renault mais aussi l'alliance.

Madame Marie-Christine Dalloz, les 5 milliards d'euros d'économies à l'échelle mondiale ont été obtenus grâce à la mise en commun des plateformes et des achats. Mais quand on parle achats, on pense que ces « pauvres fournisseurs » ont dû passer à la caisse. Pas du tout. Nous faisons des économies en alignant les spécifications des pièces entre Renault, Nissan et Mitsubishi, ce qui permet aussi à nos fournisseurs de faire des économies, parce qu'ils n'ont pas besoin de surinvestir. C'est du gagnant-gagnant : nos fournisseurs gagnent plus d'argent, et nous aussi. Par ailleurs, il y a aussi de nombreuses choses que nous ne dédoublons pas. Par exemple, pour développer la voiture autonome, nous avons une technologie, pas trois. Si Mitsubishi devait développer lui-même les voitures autonomes, on sait exactement ce que cela lui coûterait. Mais comme il ne le fait pas, et qu'il vient rejoindre l'alliance dans le développement des voitures autonomes, cela lui coûte logiquement le tiers de ce qu'il aurait dû payer s'il avait développé seul cette technologie. C'est grâce à des réductions et à des évitements de coûts que l'on fait des économies. Autrement dit, j'évite de dépenser de l'argent pour développer une technologie dont j'ai besoin en utilisant celle développée par mon partenaire, et je contribue au coût de cette technologie, ce qui fait que mon partenaire est très content puisqu'il voit le coût de cette technologie baisser. Quant à moi, cela me coûte moins cher puisque je vais plus vite et dans de meilleures conditions.

Les cyberattaques sont un vrai problème puisque, à mesure que la technologie se développe, les *hackers* deviennent de plus performants. À chaque fois que nous faisons l'objet d'une attaque, nous faisons un diagnostic, seuls et avec les autorités, et nous mettons en place des systèmes de protection en fonction de ce diagnostic. Après la dernière attaque que nous avons subie, nous avons beaucoup appris et nous avons mis en place un plan d'investissement pour nous protéger. Nous sommes constamment en veille contre les attaques, mais c'est une bataille sans fin. Il faut devenir une cible difficile, compliquée, pour que les *hackers* se détournent vers quelqu'un d'autre. C'est la seule façon d'envisager la situation vis-à-vis des cyberattaques. Il existe heureusement beaucoup d'entreprises spécialisées, et nous nous entourons de beaucoup de conseils, afin de lutter contre ces cyberattaques qui ne vont pas s'arrêter.

L'Europe est le principal centre d'utilisation du diesel – il n'y a pas de diesel au Japon et très peu aux États-Unis. Quant aux pays qui ont du diesel, comme l'Inde ou la Corée, ils commencent à anticiper ce qui se passe en Europe, c'est-à-dire un recul de ce carburant. Je

n'ai aucun doute sur le fait que le déclin du diesel en Europe va entraîner une baisse du diesel ailleurs dans le monde.

Les infrastructures de charge sont un point essentiel pour le développement de la voiture électrique. Pour l'essence, les infrastructures de charge ont été nécessaires : sinon, les gens n'auraient pas acheté de voitures. Or, il est beaucoup moins cher d'installer une borne de chargement électrique qu'une station d'essence. Il y a donc très peu d'efforts à faire pour installer des bornes de chargement dans les villages ou dans les campagnes. L'électrique a un réel avantage comparé à l'hydrogène et à l'essence, car l'infrastructure unitaire de charge n'est pas très chère. L'effort doit être partagé entre les constructeurs, les communautés, les villages, les villes, etc. Pour ce qui nous concerne, nous équipons tous nos distributeurs de points de chargement sur le plan mondial. Nous voulons que, chaque fois que vous vous rendez chez un distributeur Renault, Nissan ou Mitsubishi, vous puissiez recharger votre voiture. Nous mettons des points de chargement sur tous nos centres, nos usines, nos sièges, dans tous les bureaux. Nous essayons de développer et de communiquer avec les différentes autorités concernées pour bien leur expliquer qu'il ne s'agit pas d'un investissement massif et qu'en matière d'infrastructure de charge, l'énergie électrique est beaucoup moins coûteuse que n'importe quelle autre énergie. Si l'hydrogène se développe un jour, vous verrez que le coût d'une installation ne sera pas du tout le même que celui de l'électrique.

Bien évidemment, Renault a pleinement l'intention de respecter les normes européennes d'émissions de polluants. Nous ne voulons pas jouer avec quoi que ce soit. La difficulté pour l'Union européenne, c'est de savoir comment mesurer, quoi mesurer et dans quelles conditions, parce que les conditions réelles de fonctionnement des voitures sont multiples. Il va donc falloir augmenter les domaines de vérification des normes, ce qui est tout à fait normal, mais on ne peut pas les multiplier à l'infini. En fait, la seule solution c'est le zéro émission. C'est le cas de la voiture électrique qui n'émet rien du tout sachant qu'elle n'a pas de tuyau d'échappement. C'est la solution vers laquelle nous allons tous converger. Mais entre-temps, il est évident que nous devons aider l'Union européenne à établir des normes qui soient bonnes pour l'environnement et qui aient économiquement du sens si l'on ne veut pas se retrouver avec des voitures trop chères. L'une des raisons pour lesquelles l'utilisation du diesel est en train de baisser, c'est le renchérissement du diesel, c'est-à-dire en fait que le renforcement des normes implique davantage de technologie, ce qui aboutit à des voitures plus chères. Il est évident que le groupe Renault respecte et continuera de respecter les normes tout en sachant qu'à terme il n'y aura plus de normes puisqu'il n'y aura plus d'émissions.

Vous avez posé la question du panorama du marché mondial. Le marché mondial est bon. L'année 2017 est un record en matière de ventes, et l'année 2018 le sera aussi.

Les marchés porteurs sont la Chine – cela fait maintenant vingt ans que c'est le cas –, l'Inde dont le taux de croissance est aussi très fort, la Russie qui est en train de remonter après avoir baissé de plus de 50 % sur trois ans, le Brésil qui connaît un renouveau économique toutefois moins important que si la situation politique était stable, le Japon qui connaît un petit peu de croissance actuellement, et les États-Unis où l'on constate un regain d'optimisme après les dernières mesures prises par le gouvernement américain, notamment en matière fiscale. On pensait que le marché américain allait baisser de 1 % alors qu'il devrait plutôt augmenter de 1 %. L'année 2018 devrait donc être une bonne année de croissance.

Nous avons pris comme hypothèse une stabilité du marché européen en 2018. Je pense que le marché européen continuera de croître à une allure modérée et que la France sera au diapason de l'évolution européenne.

En résumé, le panorama du marché mondial est donc très rassurant pour 2018. On ne prévoit pas de récession, pas de catastrophe, etc. Le marché devrait atteindre un nouveau record.

Vous dites que nous sommes des assembleurs. Nous sommes plutôt des architectes : nous assemblons des savoir-faire, des pièces, de la connaissance pour faire un produit. Nous sommes responsables du produit, nous devons l’imaginer tout le temps. Nous sommes des architectes et nous avons le choix de fabriquer nous-mêmes ou de sous-traiter. L’idéal, c’est la sous-traitance. Notre métier c’est la voiture elle-même, les services autour de la voiture et l’utilisation des compétences des fournisseurs et des partenaires, voire des start-up, afin de construire cette voiture de manière qu’elle soit la plus efficace. De temps en temps, quand il n’y a pas de compétition, quand les fournisseurs ne nous donnent pas ce dont nous avons besoin, on est obligé de fabriquer en interne, mais dans un monde idéal où tout le monde fait son travail, le constructeur automobile est un assembleur, un architecte. Il ne devrait rien développer par lui-même, mais son travail consiste à faire développer les différentes composantes de la voiture, qu’il s’agisse de l’infrastructure (*hardware*) ou des logiciels (*software*) par des entreprises extérieures, à faire un produit original et à s’occuper des services de mobilité. Évidemment, nous sommes aujourd’hui loin de cette situation idéale, puisque nous continuons à fabriquer beaucoup des composants qui sont importants pour nos voitures.

Vous demandez si la voiture autonome va nécessiter une reconfiguration de toutes les routes en France. Bien évidemment, non. Des développements en matière de *software* devraient permettre à la voiture d’opérer dès lors qu’il y a un minimum d’infrastructures routières. Si la France n’est pas capable d’accueillir des véhicules autonomes, imaginez ce qu’il en sera du Brésil, de l’Inde et de tous ces pays dont les infrastructures sont beaucoup plus dégradées. Or, on ne peut pas dire que cette technologie sera utilisée uniquement dans des conditions parfaites, sinon c’est de la fumisterie. Nous allons nous adapter à la situation qui existe en matière d’infrastructures et nous développerons des technologies qui seront capables d’être efficaces même dans des environnements d’infrastructures dégradées, parce que nous ne développons pas ces technologies seulement pour les États-Unis, le Japon ou la France, mais pour la planète. Il y a sur la planète des pays et des marchés énormes dont les infrastructures ne sont pas du tout fiables. Nous devons tester ces technologies sur ces infrastructures.

Faire circuler une voiture autonome à Palo Alto, en Californie, c’est facile, parce qu’il y a des normes, des lignes, des feux rouges, etc. La faire rouler à Mumbai, là où les gens ne respectent pas les feux, prennent les ronds-points en sens inverse, c’est plus difficile. Or, c’est dans ces conditions qu’il faut tester nos technologies car le jour où vous la mettez sur le marché vous ne pouvez pas dire qu’elle ne fonctionne que dans des situations idéales. Vous devez la tester, car en cas d’accident vous êtes responsable.

Donc, je vous rassure : les technologies que nous préparons sont robustes, et pourront s’adapter à une infrastructure qui ne serait pas parfaite. Évidemment, une infrastructure développée ne peut que faciliter ces technologies.

Vous avez fait des remarques sur la capacité d’innovation de Renault. Or, s’il y a quelque chose qui caractérise l’histoire de Renault, indépendamment de ma présidence, c’est bien l’innovation. Cette entreprise a toujours eu de l’audace – qui parfois a réussi, et qui parfois n’a pas réussi. Le nombre d’innovations dues à Renault au cours des dernières années prouve que c’est un groupe innovant. L’alliance est une innovation mondiale. Nous avons été

les premiers à nous lancer dans la voiture électrique. On ne peut pas dire grand-chose de la voiture autonome parce qu'elle n'est pas sur le marché, mais, dans ce domaine, nous sommes très en avance sur nos concurrents.

On ne peut pas nous accuser de jouer « petit bras fond de court ». Nous avons pris beaucoup d'initiatives extrêmement audacieuses, que l'on nous a parfois reprochées. C'est nous qui avons lancé le *low cost* dans l'industrie automobile et jusqu'à présent, nous n'avons pas de véritable concurrent en la matière. Renault est un groupe qui innove, et parce qu'il a innové, il se retrouve aujourd'hui dans une position de *leadership*.

Les dividendes ne seront pas les seuls à augmenter : l'intéressement augmentera aussi. Les montants d'intéressement varient en fonction des résultats du groupe, et quand les résultats s'améliorent, l'intéressement connaît une hausse.

Quatre représentants syndicaux assistent au conseil de Renault, votent et prennent connaissance des résultats. Je peux vous dire qu'ils sont parfaitement au courant des décisions concernant l'intéressement et les dividendes. Nous veillons toujours à conserver un équilibre entre ce qui se passe, d'un côté, en matière d'intéressement et, de l'autre, en matière de dividendes.

L'un de vous m'a interrogé sur les CDI et les intérimaires. Compte tenu de la volatilité d'un certain nombre de marchés, l'industrie automobile est obligée de garder un peu de flexibilité, et c'est pourquoi elle emploie des intérimaires. Cela étant, dans le cadre de l'accord que nous avons signé avec tous nos partenaires sociaux, des engagements précis ont été pris. Ainsi, nous sommes en train de diminuer le nombre d'intérimaires sur nos différents sites, et nous le faisons de manière contrôlée, c'est-à-dire de manière transparente, en discutant avec les organisations syndicales.

Il y a une limite au nombre d'intérimaires : la robustesse et la qualité des produits. Les salariés en CDI sont davantage au courant que les intérimaires des pratiques de l'entreprise, et plus à même de porter celles-ci. En même temps, on doit maintenir un certain niveau de flexibilité en raison de la saisonnalité des ventes, et de celle des marchés. Il y a un équilibre à trouver, dont on discute avec les partenaires sociaux. En 2017, la part de l'intérim dans l'emploi a baissé de 15 %, à la suite de l'accord que nous avons passé avec les organisations syndicales. Et elle devrait baisser de 50 % d'ici à 2020, de manière progressive.

Mme Huguette Tiegna. Monsieur le président Ghosn, je voudrais vous remercier de votre présence, du fait que Renault a été précurseur sur le marché du véhicule électrique, ainsi que de votre engagement en faveur de l'innovation. Nos TPE et nos PME, qui innovent aussi, ont parfois besoin de l'expérience des grands groupes, voire de leur accompagnement.

M. le ministre d'État Nicolas Hulot a annoncé cet été son ambition de faire cesser la production de véhicules thermiques sur le territoire français en 2040, parallèlement à la loi que nous avons votée et qui met fin à l'exploration et à la production des hydrocarbures. Mais si la trajectoire du Gouvernement français et de la France entière semble claire, il faut, pour que ces engagements puissent être tenus, que les industriels concernés puissent s'y conformer. Avez-vous défini des scénarios pour 2040 ? Serez-vous capables, à cette date, de fournir 100 % de véhicules électriques ? Aurons-nous encore des véhicules fonctionnant toujours aux carburants et aux biocarburants ? Le parc automobile diesel-essence est aujourd'hui très important. Comment se fera la conversion de ces types de véhicules vers des véhicules plus propres ?

M. Daniel Labaronne. Monsieur le président-directeur général, vous avez annoncé récemment la création d'un fonds de capital-risque, qui prévoit d'investir jusqu'à un milliard de dollars pendant cinq ans. Pouvez-vous nous préciser les objectifs généraux de ce fonds ? Sur quel type de produits ou de services souhaitez-vous que ce fonds investisse ? S'agit-il d'un fonds d'amorçage ou de développement ? Enfin, dans quelle mesure ce fonds pourra-t-il renforcer l'intégration des trois groupes de l'alliance ?

M. Damien Adam. Monsieur le président-directeur général, je voudrais aborder avec vous deux sujets : la voiture autonome et les batteries.

Vous le savez, Mme Anne-Marie Idrac a été chargée de piloter le développement de la voiture autonome dans notre pays, et de réfléchir au cadre législatif à mettre en place. Avez-vous des idées à porter au débat public ?

Par ailleurs, vous nous avez indiqué que LG Chemical était votre partenaire pour les batteries, et que vous étiez favorable à l'implantation d'une unité de production sur de batteries – pas forcément LG Chemical – sur le territoire européen.

En 2012-2013, LG Chemical avait un projet d'implantation d'usine de batteries en France. Celui-ci a été reporté en raison de la crise économique et des baisses de ventes. Puis, l'année dernière, il a été mis en place en Pologne. Pensez que ce soit compatible avec la volonté de Renault de travailler éventuellement avec un acteur français ou européen pour développer des batteries ? Et surtout, avec qui envisagez-vous d'y travailler, LG Chemical ou d'autres partenaires ?

M. Daniel Fasquelle. Monsieur le président, je voudrais vous interroger sur la sécurité routière. C'est un sujet que vous avez peu abordé dans votre propos liminaire, mais qui nous préoccupe tous. Il est question de diminuer la vitesse de circulation sur les routes françaises. Il y a peut-être d'autres moyens pour améliorer la sécurité routière, comme l'automobile intelligente. Quel est votre point de vue ?

Je voudrais aussi vous parler des sous-traitants, que vous avez très rapidement évoqués. En Allemagne, les groupes leaders favorisent les sous-traitants nationaux. Avez-vous une telle politique ? Il y a dans ma circonscription une usine Valeo. Il s'agit d'un des grands groupes français, d'un des fleurons de l'industrie automobile. Quelles sont vos coopérations et vos collaborations avec ces autres acteurs du monde automobile français ?

Je vous interrogerai aussi à propos des péages urbains et des politiques menées dans les grandes villes, qui sont surtout des politiques « anti-voitures ». L'État envisage – c'est à la une du journal *Les Échos* – de favoriser la mise en place de péages urbains. Quel impact cela pourrait-il avoir sur votre activité ? Comment anticipez-vous ces politiques « anti-voitures » menées dans les grandes villes ?

Enfin, le monde rural est particulièrement impacté par l'augmentation du prix des carburants. Pour y faire face, le véhicule électrique est-il vraiment une solution étant donné le coût des prises de rechargement ainsi que le coût lié à l'achat et à l'usage d'un véhicule électrique ?

M. Richard Ramos. Je ne reprendrai pas l'ensemble des propos de mes collègues sur l'impérieuse nécessité de produire en France. J'observerai simplement que nous parlons beaucoup en ce moment des problèmes que pose l'immigration économique dans notre pays.

De mon côté, je pense qu'il faut équilibrer les échanges entre la France et le Sud, et que l'usine de Tanger, par exemple, participe aussi au développement économique du Sud. Il me semble donc très important que les grands fleurons français puissent s'implanter dans le Sud, pour éviter cette immigration économique – au-delà même des gains salariaux qu'ils peuvent en tirer.

J'observe, par ailleurs, que vous avez peu parlé du continent africain, qui est pourtant en grand développement, et où de nombreuses forces étrangères se développent. Quelle est votre stratégie sur le continent africain ?

M. Thierry Benoit. Monsieur Ghosn, je voudrais saluer en vous le capitaine d'industrie. Cela fait plaisir d'entendre un intervenant de notre pays capable, en dix secondes, de passer d'une échelle mondiale à une échelle européenne, nationale et locale.

Vous avez dit qu'en 2050 les deux tiers de la population mondiale seront des citoyens. Je voudrais revenir sur un sujet qui fait notre actualité en France, et qui touche justement à cette question de l'urbanité.

Le Premier ministre vient d'annoncer la généralisation de la limitation de la vitesse à 80 kilomètres à l'heure sur l'ensemble du réseau secondaire – des infrastructures qui ne sont pas suffisamment modernes. Je ferai le lien entre les 1 400 000 décès sur la route, première cause de décès dans le monde, et la question de la sécurité routière.

Là où il n'y a pas d'infrastructures routières modernes, un problème de sécurité se pose. Vous avez dit que la voiture était un outil de transport, et qu'elle devenait un espace de mobilité. Pourriez-vous nous éclairer sur cette question de la limitation de vitesse généralisée à 80 kilomètres à l'heure ? Pourriez-vous surtout nous parler des solutions que l'on pourrait apporter aux territoires ruraux et aux villes moyennes, qui sont mal irrigués en infrastructures modernes ?

M. Fabrice Le Vigoureux. Ma première question porte sur les compétences. Et cette fois, je m'adresse à l'homme qui, durant sa longue carrière internationale, a été un recruteur de talent. Vous avez animé la Fondation Renault, qui a formé beaucoup de jeunes. Le monde de l'entreprise et le monde de l'enseignement supérieur, en France, sont très cloisonnés. J'aimerais avoir votre regard sur l'évolution de l'enseignement supérieur, et sur son système dual.

Ma seconde question porte sur le processus de prise de décision d'un grand dirigeant. Vous est-il récemment arrivé de prendre des décisions un peu irrationnelles sur le plan économique, au profit, par exemple, du maintien ou du développement de sites nationaux ?

M. Fabien Di Filippo. Monsieur le président-directeur général, merci beaucoup pour votre exposé. Vous avez insisté de manière très brillante sur les développements technologiques et les évolutions à venir, s'agissant notamment de la voiture autonome dans un environnement proche.

Je voudrais savoir si, dans ce contexte, il vous paraît sensé, efficace, pertinent, voire indispensable de réduire la vitesse sur notre réseau secondaire à 80 kilomètres à l'heure, alors même que les zones dangereuses sont déjà limitées à 70, voire 50 kilomètres à l'heure, que les autres facteurs – téléphone, alcoolémie, stupéfiants – sont plus déterminants, que l'entretien des routes subit les conséquences des atteintes portées par l'État au budget des collectivités

locales, et que la technologie et la sécurité des véhicules nous protègent de mieux en mieux ? Vous nous avez d'ailleurs dit que plus de 90 % des accidents pourraient être évités demain grâce à cette technologie.

M. Jean-Pierre Vigier. Monsieur le président-directeur général, le mardi 9 janvier, lors du CES à Las Vegas, vous avez annoncé la création de l'un des plus importants fonds d'investissement dans les start-up de la mobilité – un milliard de dollars sur cinq ans. S'engager dans les start-up, c'est une bonne idée, d'autant plus que les start-up françaises ont parfois du mal à trouver des financements pour se développer. Mais, de la même façon, allez-vous vous engager et investir dans nos laboratoires de recherche français, et dans nos écoles d'ingénieurs qui, en ce moment, en ont bien besoin ?

M. Michel Castellani. La capacité de l'entreprise à créer ou à maintenir le maximum d'emplois, d'initiatives ou de forces d'entraînement économique est essentielle. Le problème est de savoir vers quoi le groupe s'oriente face à la concurrence mondiale, en termes de redéploiement des capacités productives et des centres de recherche. Quelles restructurations envisager entre le territoire français, l'Union européenne et le reste du monde puisqu'il se dit qu'avec les prises de participation successives, Renault s'est de plus en plus polarisé sur le continent asiatique ?

Par ailleurs, le volume de ventes connaît une croissance exceptionnelle. Mais ce résultat est essentiellement dû aux performances du *low cost* – et notamment de Dacia. On peut donc s'interroger : les résultats financiers sont-ils à la hauteur des performances commerciales ? Cela intéresse évidemment l'État actionnaire.

M. Jean-Noël Barrot. Au bilan de l'entreprise Renault en 2016, il y avait à peu près 1,5 milliard de dettes fournisseurs, et donc d'emprunts à court terme réalisés de fait vis-à-vis des fournisseurs du groupe Renault.

En 2013, Renault avait été épinglé, tant par l'association Croissance Plus que par la Médiation interentreprises, comme étant un très mauvais payeur vis-à-vis de ses fournisseurs. Des mesures ont-elles été prises pour corriger le tir ? Où en est aujourd'hui la situation du groupe en termes de délais de paiement ?

Mme Valérie Oppelt. Je vais revenir sur le *made in France*, et sur la définition même de ce qu'est une voiture française. Est-ce une voiture produite par une société française, une voiture d'une société française ou étrangère intégralement assemblée en France, avec des composants français, conçus en France, ou une voiture d'une société française assemblée à l'étranger ? Le label « Origine France garantie » lancé en 2011 répond en partie à ces questions. Il définit le lieu où se produisent ces caractéristiques essentielles, qui est situé en France, ainsi que la qualité du produit, et précise que 50 % au moins du prix de revient unitaire produit est acquis en France.

J'aimerais connaître, monsieur Ghosn, votre stratégie en matière de *made in France*, en lien avec ce label. Vous avez en effet très peu de véhicules labellisés « Origine France garantie ». Il s'agit principalement de la gamme Renault Trucks. J'aimerais également connaître votre stratégie *made in France* en matière de production.

M. Philippe Chassaing. Monsieur le président, je souhaiterais vous interroger sur vos engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). J'ai lu votre rapport de 2015, et j'ai une observation à faire et deux questions à formuler. J'ai noté votre

absence d'exigences à l'égard de vos fournisseurs en matière de RSE. Comptez-vous bientôt les inciter à se lancer dans une démarche RSE ? Par ailleurs, seriez-vous prêt à intégrer, dans vos engagements RSE, une fiscalité dite responsable ?

M. Anthony Cellier. Ma question fera écho aux différentes prises de parole sur le plan *Drive the future* ainsi que sur les batteries, mais sous un angle un peu différent : celui du stockage d'énergie.

Au printemps dernier, un article de presse a annoncé que vous travailliez sur un projet d'usine de stockage d'énergie de 100 mégawatts en Europe avec une entreprise allemande, The Mobility House. Une telle usine permettrait de mieux gérer l'équilibre entre la demande et l'offre d'électricité, dans un contexte où le stockage d'énergie reste limité, coûteux, mais essentiel à la politique énergétique de notre pays.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur cette usine ? Le projet est-il toujours d'actualité ? Plus généralement, comment travaillez-vous sur l'utilisation de batteries électriques considérées comme usagées pour les fonctions de déplacement, mais encore opérationnelles pour le stockage d'électricité ?

M. Vincent Rolland. Monsieur le président-directeur général, les véhicules dits « propres » parce qu'ils n'émettent pas de CO₂ sont-ils aussi écologiques qu'on veut bien le dire ? En effet, plusieurs études, émanant notamment de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), indiquent que le cycle de production d'un véhicule électrique est aussi polluant que celui d'un véhicule diesel. Par ailleurs, quand on voit les sources d'énergie qu'utilise la Chine, on a de quoi s'inquiéter si elle recourt au charbon pour produire l'électricité des véhicules électriques.

M. Jean-Luc Lagleize. Ma question est politiquement incorrecte, puisqu'elle est basée sur le plaisir de conduire. C'est un de mes défauts : j'aime conduire. Je suis même pilote de moto – essentiellement sur circuit, ce qui est moins dangereux. Mais je soigne cette addiction depuis que je suis député, parce que je n'ai pas eu l'occasion de remonter sur ma moto, et parce que j'ai acheté un véhicule électrique – qui me procure d'autres plaisirs.

J'ai néanmoins suivi avec gourmandise la renaissance de la marque Alpine, avec le modèle A110, cette berlinette qui sort aujourd'hui. Si j'avais 50 000 euros devant moi, j'en achèterais une. Cela étant, la renaissance de cette marque n'est-elle qu'un feu d'artifice ? À moins qu'il n'y ait derrière une véritable stratégie en matière de haut de gamme, ou de gammes Premium ?

Mme Bénédicte Peyrol. Vous avez participé au *One Planet Summit*, à l'occasion duquel s'est également tenu le *Climate Finance Day*. On y a parlé d'obligations vertes. Certains des projets de Renault pourraient être concernés ce type de financements. Pourtant, je ne crois pas que vous y ayez recours. J'aimerais comprendre pourquoi. La non-standardisation au niveau international des critères d'éligibilité des dépenses vous a-t-elle rendu sceptique ? Estimez-vous que le *reporting* est aujourd'hui trop contraignant ?

J'aimerais comprendre vos réticences et l'analyse que vous faites de ce type de financements. Après tout, d'un point de vue financier, une OAT verte a le même profil qu'une OAT standard.

M. Jean-Bernard Sempastous. Votre groupe a annoncé en novembre dernier un accord cadre avec une entreprise de Dubaï, Al-Futtaim, pour l'assemblage et la distribution de véhicules Renault au Pakistan. Renault serait ainsi le premier constructeur automobile européen à installer un site de production industrielle dans ce pays, marqué par la domination des constructeurs japonais.

En tant que président du groupe d'amitié France-Pakistan, je me suis rendu en mission dans ce pays au début du mois de décembre, et j'ai rencontré des élus, des ministres, ainsi que le président de la chambre de commerce de Lahore, qui attendent beaucoup de la France. C'est un pays passionnant, et à très fort potentiel. Pourtant, une trentaine d'entreprises françaises seulement s'y sont installées.

La construction de l'usine de Karachi devrait démarrer en début d'année. Avez-vous des détails à nous apporter à ce sujet ? Plus largement, quelle est votre stratégie en termes de qualification du personnel à l'étranger ? Je sais que les universités pakistanaises, notamment celle de Lahore, qui est l'une des plus importantes d'Asie, cherchent à développer des partenariats avec des universités françaises pour pouvoir dispenser une qualification adaptée à ces métiers. Comment un groupe comme Renault peut-il participer à cette politique stratégique de formation et de qualification professionnelle ?

M. Xavier Paluszkiwicz. Monsieur Ghosn, vous avez annoncé le lancement d'un fonds de capital-risque lors du CES de Las Vegas – un milliard de dollars sur cinq ans. Mais le fonds d'avenir automobile (FAA) de Bpifrance, créé en 2009, a lui aussi pour mission de contribuer au développement et à la consolidation de la filière automobile – fonds dans lequel PSA, Bpifrance et Renault ont souscrit pour un montant total de 600 millions d'euros.

Premièrement, peut-on parler de complémentarité, ou plutôt de différence, entre ces fonds dont l'objectif est de soutenir le tissu industriel automobile français ?

Deuxièmement, le fonds Alliance que vous avez lancé a pour objectif principal d'investir au sein de start-up en phase de développement, donc nouvellement créés.

Pour ma part, je pense aux équipementiers comme FVM Technologies, une entreprise que je connais très bien, dans une commune qui s'appelle Villers-la-Montagne et dont j'ai été le maire. Nous avons ardemment débattu de l'avenir de cette entreprise au sein du comité interministériel de redressement industriel à Bercy pendant plus de six mois, avec votre *general risk manager*, M. Bruno Moustacchi. De votre côté, vous avez évoqué Batilly, un site qui se trouve à deux pas de ma circonscription. Ne pensez-vous qu'il est tout aussi important d'investir dans les entreprises, chez les fournisseurs et les équipementiers déjà bien implantés ?

M. Sébastien Leclerc. Le 13 décembre 2017, vous avez annoncé prendre une participation dans le groupe de presse Challenges, l'objectif étant la création de contenus adaptés aux utilisateurs de voitures connectées.

D'après vous, ceux qui étaient des conducteurs deviendront des passagers à part entière, et chercheront à s'occuper dans un monde où les Français et les Européens passent aujourd'hui en moyenne deux heures par jour dans leur véhicule.

Vous nous dites qu'aujourd'hui les éléments déterminants du choix du véhicule sont ses performances et le plaisir de la conduite, et que demain il s'agira probablement de la

qualité du contenu des véhicules, et que cet investissement dans le groupe Challenges est un test grandeur nature.

Malgré tout, il nous est difficile de comprendre le lien entre la presse écrite et un constructeur automobile tel que Renault. Pouvez-vous nous expliquer les raisons d'un tel investissement, alors que vous annoncez vouloir prendre les devants face à de nouveaux concurrents comme Google, qui investit massivement dans l'automobile ?

Mme Emmanuelle Ménard. Ma préoccupation rejoint celle de mon collègue Thierry Benoit, et concerne les villes moyennes françaises.

Les investissements dans les transports propres y sont très coûteux et souvent très difficiles. Je vais prendre l'exemple de Béziers, une ville moyenne que je connais bien, où l'on rêve d'expérimenter les véhicules sans conducteur. Notre slogan vous parlera certainement, puisque nous avons la volonté de faire de Béziers « une ville plus propre, plus sûre, plus belle ».

Avez-vous mené, Monsieur Ghosn, des études sur les perspectives du développement du marché de la mobilité propre dans les villes moyennes françaises, ou regardez-vous essentiellement vers la Chine ? Privilégier pour une fois les villes moyennes plutôt que les métropoles constituerait un beau signal.

M. Sébastien Cazenove. Dans une publicité des années 1990 lancée par un de vos concurrents, on disait : « Il a l'argent, il a le pouvoir, il a la X, il aura la femme ». Et l'on voyait madame monter dans le véhicule...

Ces clichés publicitaires, qui veulent que papa conduise et que maman fasse le ménage, ne correspondent plus à l'attente des consommateurs. J'ai remarqué, il y a quelques jours, que de nombreuses marques, dont Renault, s'étaient engagées contre les clichés publicitaires. On ne peut que le saluer. Sans trahir de secrets, bien sûr, pouvez-vous nous dire, Monsieur le président-directeur général, si vous avez engagé une stratégie ou une réflexion de groupe sur le thème de l'égalité femmes-hommes ?

Mme Marguerite Deprez-Audebert. Monsieur le président-directeur général, pourriez-vous nous en dire davantage sur *Alliance Ventures* et son mode de sélection ? Comment envisagez-vous d'attirer, d'encourager, voire d'associer les entreprises de nos régions à cette alliance ?

Par ailleurs, depuis que nous avons été élus députés, nous sommes nombreux à prendre des taxis. Mais neuf fois et demie sur dix, nous montons dans un véhicule qui n'est pas de la marque Renault. Pour l'image de Paris et de la France, ne pourrait-on pas, dans l'avenir, inverser ce pourcentage ?

M. Jérôme Nury. Monsieur Ghosn, vous nous avez dit et répété que la stratégie de votre groupe était principalement axée sur le développement de la voiture électrique. C'est judicieux, parce que c'est vertueux au niveau environnemental, et parce que nos concitoyens ont aujourd'hui une forte appétence pour ce type de véhicules. J'en veux pour preuve les expérimentations d'auto-partage électrique en milieu rural, que nous avons lancées dans l'Orne, et qui fonctionnent à merveille.

Je voudrais revenir sur la batterie électrique. Vous avez dit que le marché était dominé par des acteurs économiques américains et asiatiques. Vous avez dit aussi que vous

étiez favorable à la naissance d'une filière de fabrication de batteries en Europe. Ce serait une bonne chose. Mais, même si nous parvenons à mettre en place cette filière en Europe, nous devons être conscients que nous avons pris un retard considérable par rapport aux Chinois. Ceux-ci maîtrisent la matière première indispensable à la production des batteries lithium-ion, le cobalt, qui est produit essentiellement au Congo et dont ils ont acquis la mine principale en 2007. Si la planète entière roule à l'électricité, quelles solutions devrions-nous adopter, afin de ne pas dépendre de l'Asie ? Ne faut-il pas travailler sur d'autres types de batteries que le lithium-ion, pour ne pas dépendre du cobalt ?

M. Olivier Gaillard. La forte expansion du groupe témoigne de sa capacité à produire à bas coût, tout en présentant régulièrement des nouveautés.

La Chine et l'Inde, entre autres, sont des marchés sur lesquels le groupe connaît des hausses dynamiques qui devraient se poursuivre. Avez-vous prévu une stratégie de réduction de la dépendance par rapport aux marchés *low cost* ?

Le pari de la résurrection d'Alpine est bien sûr loin d'être secondaire. Mais quelle est, au sein du groupe, la vocation de la marque Alpine ? Et comptez-vous sur cette marque pour consolider la rentabilité du groupe ?

Mme Barbara Bessot Ballot. Quel est l'impact de la sortie du diesel sur les sous-traitants ? Comment seront recyclés les véhicules diesel pour s'inscrire dans le cercle vertueux de l'économie circulaire ?

Avez la Zoé, vous avez été le premier à investir dans les véhicules électriques. Je ferai remarquer qu'aujourd'hui, dans nos départements ruraux, pour recharger un véhicule électrique et lui permettre de faire 120 kilomètres, il faut compter deux heures trente sur une borne, et dix heures trente sur un secteur classique à la maison. Or 120 kilomètres, dans nos secteurs ruraux, c'est très peu. Qu'en sera-t-il dans l'avenir ? Dans nos villages, on aimerait profiter de ces nouvelles pratiques.

Comment, par ailleurs, voyez-vous la concurrence de Tesla, le constructeur américain de véhicules électriques, qui arrive en France ?

Enfin, est-ce que la *blockchain* existe déjà chez Renault ? Comment est-elle pratiquée ? Que pensez-vous des nouveaux contrats intelligents qu'elle permet de conclure, aussi bien avec vos clients qu'avec vos fournisseurs ?

M. Dino Cineri. Monsieur le président Ghosn, merci pour cet excellent exposé. Je me réjouis des résultats économiques et commerciaux de Renault, qui sont très satisfaisants, et qui permettent de maintenir et de créer des emplois. Renault est un fleuron français. Cela vous honore et nous honore.

Vous rappelez souvent que l'innovation est le secret de la réussite, et nous sommes tous d'accord. Pouvez-vous nous en dire plus sur l'avenir des startups, que votre fonds de capital-risque *Alliance Ventures* entend soutenir ?

J'ai noté que vous alliez cibler, notamment, l'électrification des véhicules, les systèmes autonomes, la connectivité et l'intelligence artificielle. Mais avez-vous déjà identifié des start-up françaises, notamment en région Auvergne-Rhône-Alpes ?

Mme Anne Blanc. Vous savez, Monsieur Ghosn, que les Français ont besoin qu'on leur mette un peu de baume au cœur, et nous nous réjouissons que, par les résultats de votre groupe, vous y contribuiez en partie.

Vous savez aussi que notre assemblée va travailler sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE). Un des volets importants de ce plan concerne l'intéressement et la participation pour le partage des valeurs.

Vous nous avez dit qu'au sein des conseils d'administration, on discutait de l'intéressement au même titre que des dividendes. Pouvez-vous nous préciser si l'augmentation des dividendes se fait dans les mêmes proportions que celle de l'intéressement ?

Je terminerai sur le recyclage des batteries. Envisagez-vous d'y travailler en interne ? Envisagez-vous d'avoir recours à la sous-traitance ? Le sujet m'intéresse tout particulièrement puisque, dans ma circonscription de l'Ouest aveyronnais, une entreprise, installée sur un ancien site minier, travaille au recyclage des batteries et est en train de se positionner à l'international.

M. Carlos Ghosn. Vos questions étant très nombreuses, je vais tenter de les regrouper.

Une question tournait autour de l'affirmation qu'en 2040 on assisterait à l'interdiction des véhicules thermiques. 2040, c'est dans vingt-deux ans. En tant que constructeurs automobiles, nous travaillons sur des horizons beaucoup plus proches. Nous n'avons donc pas de plan pour 2040, même si nous avons quelques options jusqu'à cette échéance.

Nous avons des plans précis sur six ans, parce qu'au-delà, cela devient un peu « vaseux ». Cependant, quand un pouvoir politique annonce clairement qu'il n'y aura plus de véhicules thermiques à partir de 2040, il donne un signal très clair à tous les acteurs du secteur. Ceux-ci doivent réfléchir à l'option selon laquelle, à cette date, il n'y aura plus de véhicules thermiques sur le marché.

Est-ce que cela s'arrêtera en 2040, ou avant, ou après ? Personne n'en sait rien. Cependant, par cette annonce, le pouvoir politique crédibilise le travail des constructeurs qui feront en sorte d'être prêts au cas où cela arriverait – et au cas où cela arriverait non seulement en France, mais aussi en Europe et dans d'autres pays. Il crédibilise tout ce que l'on est en train de faire sur la voiture électrique, et nous incite à renforcer nos investissements en matière de voiture électrique et d'énergies alternatives comme, par exemple, les piles à combustible – même si on n'est pas très optimiste les concernant.

Donc, l'affirmation qu'il n'y aura plus de véhicules thermiques en 2040 a un impact sur nous, dans la mesure où aucun constructeur automobile ne peut l'ignorer. Nous sommes obligés de le prendre en considération et d'évoquer cette éventualité, y compris auprès de nos conseils d'administration. C'est donc sérieux. Cela n'a pas d'impact dans l'immédiat, mais cela dévie quelque peu nos priorités en matière d'investissement dans les véhicules propres.

Une autre question, qui n'est d'ailleurs pas nouvelle, m'a été posée : le véhicule électrique est-il vraiment propre ? Tous ceux qui sont opposés au véhicule électrique mettent

en avant le fait que, si vous brûlez du charbon pour produire de l'électricité et que vous faites rouler un véhicule électrique avec, celui-ci pollue finalement davantage que s'il roulait avec le meilleur diesel et la meilleure technologie. C'est vrai. Mais si les constructeurs automobiles ne prennent pas la responsabilité d'offrir une technologie propre, comment atteindrons-nous nos objectifs de lutte contre le réchauffement climatique ?

Je signale que la Chine est en train de fermer ses usines à charbon et ses mines. J'ai moi-même pu constater des différences en matière de qualité de l'air dans certaines régions chinoises. En trois ans, un travail extraordinaire a été accompli.

Il existe aujourd'hui des technologies qui permettent de réduire totalement les émissions de CO₂ d'une voiture. Vous pouvez entrer dans votre salon avec votre voiture électrique ! Le plus grand émetteur de pollution dans une voiture électrique, c'est le conducteur. Nous savons que nous ne pouvons pas résoudre tout seuls tous les problèmes d'environnement. Mais si nous n'apportons pas notre pierre à un édifice qui sera forcément collectif, où est notre responsabilité ?

Avec de l'hydraulique et des voitures électriques, il y a zéro émission. Avec du nucléaire et de la voiture électrique, il y a zéro émission. Il y a de très nombreux moyens pour fabriquer de l'énergie, de telle façon que le cycle du transport se fasse sans aucune émission. Certes, le couplage « charbon plus voiture électrique » n'est pas aussi performant que la dernière technologie diesel. Mais cela ne nous dédouane pas de nos responsabilités. En tant que constructeurs, nous devons présenter des technologies qui, dans la plupart des conditions, permettront de résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés.

Le véhicule électrique est un véhicule propre. L'électricité peut ne pas être propre. Mais c'est de la responsabilité des États de s'assurer que l'électricité est propre. Dans tous les cas, nous savons très bien que la lutte contre le réchauffement climatique est collective. On ne va pas la gagner avec des constructeurs très vertueux si les autres parties prenantes continuent à faire comme avant. Ma conception est que la contribution de l'industrie automobile consiste à présenter des véhicules zéro émission, et bien sûr à faire pression sur les fournisseurs d'énergie pour qu'ils la suivent dans cette logique.

Vous m'avez posé de nombreuses questions sur l'un de nos fonds d'investissement, *Alliance Ventures*. Vous avez fait un rapprochement avec le dispositif que nous avons mis en place avec PSA. Mais il s'agissait en l'occurrence d'une action de soutien, à caractère quelque peu défensif, et destinée à certains fournisseurs sur le sol français, alors que celle-ci est offensive, mondiale, et regroupe les contributions de Renault, Nissan et Mitsubishi.

Nous visons toute entreprise qui peut apporter en matière de mobilité ou de services de mobilité une innovation à laquelle nous n'avons pas accès ou que nous ne connaissons pas, que nous avons intérêt à développer par son intermédiaire et pas par nous-mêmes. Cela arrive, par exemple, quand nous pensons que c'est une bonne idée – laquelle peut ou non aboutir – mais que nous ne souhaitons pas l'intégrer en interne, sans pour autant nous en désintéresser. Donc nous investissons, et nous la suivons. Au cas où elle aboutirait, nous serions déjà dedans ; et si elle n'aboutissait pas, notre risque serait limité.

Il faut savoir en effet que le taux de succès des start-up est d'à peu près 10 %. Voilà pourquoi, lorsque nous faisons un investissement de ce type, nous restons très prudents. Il y a beaucoup de déchet, mais c'est dans la nature des start-up. Celles-ci se lancent à l'assaut d'innovations, tout en étant conscientes que leurs chances de succès sont très faibles.

Quoi qu'il en soit, toute start-up française peut aujourd'hui soumettre son dossier si elle pense pouvoir apporter une innovation en matière de mobilité ou de services de mobilité. L'avantage est qu'il y a un endroit où cela se passe, avec M. François Dossa, le responsable de ce fonds et son équipe. Les uns et les autres parlent pour l'alliance Renault, Nissan, Mitsubishi. C'est-à-dire que si l'on adopte son idée, la start-up aura comme marché 10 600 000 voitures – et pas seulement le marché de Renault. C'est l'avantage. Je vous propose donc d'encourager les start-up de vos départements ou de vos villes à venir nous voir si elles ont de bonnes idées en matière de mobilité ou de services de mobilité.

Au CES de Las Vegas, 900 start-up se sont présentées, alors qu'elles avaient été des milliers à vouloir s'inscrire. La prolifération de ces entreprises est fabuleuse. Mais nous ne savons pas les sélectionner. Elles doivent à tout prix se manifester vis-à-vis de nous. Le nombre d'idées qui tourne autour de la mobilité est extraordinaire.

J'en viens au cadre législatif pour les véhicules autonomes. Mme Anne-Marie Idrac est en contact avec nos équipes. Elle a testé nos voitures. Elle est montée dans des véhicules autonomes Renault. Nous veillons à la maintenir au courant de toutes les évolutions, de façon à lui faciliter la préparation de ce cadre législatif. Nous ne sommes pas uniquement responsables de la technologie, nous le sommes aussi de la communication avec le régulateur, de façon que celui-ci accompagne l'évolution technologique, qu'il se tienne prêt et qu'on ne perde pas de temps le jour où il faudra absolument réglementer ou légiférer pour permettre la diffusion commerciale de ces technologies. Je vous rassure là-dessus : toutes nos évolutions techniques se font en contact très étroit avec l'administration concernée.

Plusieurs questions portaient sur les batteries. J'ai parlé tout à l'heure de LG Chemical, puisque c'est un fournisseur de Renault. Mais il n'a pas vocation à l'être indéfiniment, ni à être le seul. Un fournisseur, ça entre et ça sort en fonction de l'évolution technologique.

Quand je dis que je suis personnellement favorable à l'émergence d'un fournisseur de batteries européen, c'est pour trois raisons : d'abord parce que cela va augmenter la concurrence, ce qui est très bien ; ensuite parce que cela signifie que nous avons des productions locales, ce qui est très bien, notamment parce que, sur le plan logistique, cela représente moins de risques ; enfin, parce que nous ne sommes pas obligés d'avoir un seul fournisseur de batteries. Je ne le souhaite d'ailleurs pas, parce que je pense qu'il faut maintenir une compétition au sein de l'alliance.

Nous restons avec l'entreprise LG Chemical parce que nous pensons qu'aujourd'hui c'est la plus compétitive. Pour autant, elle n'a pas de monopole sur le marché des batteries. Il y a de la place pour un fournisseur de batteries européen compétitif – d'autant plus que s'il est européen, il intéressera tous les constructeurs européens. Il y a donc des enjeux de marge et d'échelle derrière.

Nous travaillons en permanence sur la sécurité routière, et pas seulement sur la sécurité routière active et passive. C'est aussi l'un des objectifs de ce que nous appelons la conduite augmentée : quand vous conduisez votre voiture, de multiples mécanismes prennent le contrôle si jamais un incident est détecté. Cela se développe, et c'est une préoccupation fondamentale non seulement de Renault mais aussi de Nissan et de Mitsubishi : à terme, nos véhicules devraient n'être responsables d'aucun accident. Techniquement, nous sommes aujourd'hui en mesure de l'envisager, grâce aux radars, caméras, senseurs, alerte et à toute

l'électronique. Si vous dormez au volant, si vous avez envie de faire quelque chose de fou au volant, la voiture reprend le contrôle grâce à tous ces mécanismes.

Les accidents de voiture font 1,4 million de morts par an, dont un grand nombre de piétons. Les piétons sont souvent fauchés, dans certains pays, sur des routes dépourvues d'éclairage, de balisage, d'asphalte, ou lorsque les conditions climatiques sont mauvaises. Si vous équipez la voiture elle-même de telle sorte qu'il lui soit interdit de rouler dans des conditions dangereuses, vous empêchez l'accident. Si des senseurs détectent un objet – qui peut aussi être un animal ou un être humain –, la voiture freinera et s'arrêtera, que vous le décidiez ou non. Un certain nombre de mécanismes que nous installons dans les voitures permettront d'améliorer nettement la sécurité routière, et ce sera forcément le cas avec les véhicules autonomes. Par définition, en l'absence de conducteur, le véhicule autonome respecte toutes les règles – limitation de vitesse, arrêt au feu rouge, interdiction de franchir les lignes continues. Aucune possibilité n'existe d'enfreindre quelque règle que ce soit, tant et si bien que vous pouvez vous retrouver dans une situation où la voiture ne bouge plus parce qu'elle est entourée d'interdits. C'est l'un des problèmes que nous devons résoudre. Que se passe-t-il si un camion bloque la route et qu'une ligne continue interdit de le dépasser ? La voiture s'immobilise. Nous sommes en train de mettre en place un système dans lequel un être humain, dans une tour de contrôle, pourrait prendre connaissance de la situation grâce aux caméras et radars de la voiture et donner au véhicule l'autorisation de franchir la ligne continue. La sécurité routière s'améliorera donc grandement. Je suis confiant ; pas une administration au monde ne s'opposera à des développements qui contribuent tant à la sécurité routière.

Nos sous-traitants nationaux sont forcément favorisés. Les ingénieurs français de Renault apprécient de travailler avec d'autres ingénieurs français, qui parlent français, qui ont la même formation, etc. La tendance naturelle est de s'adresser au fournisseur français. De même, les équipes japonaises de l'alliance travaillent plus facilement avec des Japonais, les Russes avec des Russes, etc. Si vous laissez faire, ce sont les fournisseurs proches qui sont privilégiés. D'ailleurs, le succès des grands fournisseurs français comme Michelin, Valeo ou Faurecia est lié à leurs parts de marché très importantes sur le marché des constructeurs français. Notre préoccupation est de nous assurer de la compétitivité de nos sous-traitants français et de ne jamais les placer dans une position où un marché captif les dispenserait des restructurations et des efforts de compétitivité nécessaires – dans une compétition mondiale, il est impossible de s'en sortir ainsi. Si nous avons bien sûr tendance à favoriser les sous-traitants nationaux, nous ne devons pas moins veiller à leur pérennité, ce qui implique une gestion saine et une appréhension saine des enjeux.

Renault est numéro un en Afrique. Nous dominons les marchés d'Afrique du Nord, plus gros marchés du continent, avec une part de marché supérieure à 40 % tant au Maroc qu'en Algérie, et le marché d'Afrique du Sud. Les marchés prometteurs sont situés en Afrique « intermédiaire » ; un pays comme le Nigeria, très riche, très vaste, compte plus de 200 millions d'habitants, mais il ne s'y vend que 50 000 voitures par an. À titre de comparaison, malgré la crise, il se vend 2,5 millions de voitures au Brésil ! Nous sommes donc présents au Nigeria car il est évident – toutes les conditions sont réunies – que les ventes vont exploser, mais nous ne savons pas quand. Sachez en tout cas que nous sommes numéro un en Afrique et que nous comptons bien le rester.

Notre présence au Pakistan illustre le fait que nous ne négligeons aucun marché. Nous y sommes entrés par l'intermédiaire d'un distributeur local, comme nous le faisons souvent lorsque nous ne connaissons pas bien le pays. Une fois établie la première base

industrielle, nous pourrons développer une présence beaucoup plus massive. Ainsi, en Iran, où nous avons commencé avec une base iranienne, qui ne nous appartient pas, nous essayons de passer à une deuxième phase, avec l'implantation d'usines appartenant à Renault. J'espère que l'évolution sera la même au Pakistan. Il n'y a pas de petit marché pour nous, nous voulons nous positionner partout, car nous pensons que la mobilité se développera dans tous les pays. La question qui se pose est celle de l'échéance à partir de laquelle ce développement s'accélérera vraiment.

Nous devons nous intéresser, avec les véhicules autonomes, aux contenus. Dans la mesure où le conducteur n'aura rien à faire pour que son véhicule se déplace, nous devons proposer des visioconférences, des systèmes de vidéo, de musique, de travail, un espace de vie. Offrir un contenu plus riche que les autres constructeurs nous paraît important, mais ce n'est pas notre métier, nous ne sommes pas un média. Comment, donc, sélectionner l'information, la mettre en forme, etc. ? Ces préoccupations rencontrent celles des médias, qui savent que tout ce qui est imprimé connaît un déclin et qu'il faut passer par le web et proposer des contenus personnalisés.

Pour résumer : nous devons travailler à l'arrivée des contenus dans la voiture connectée et autonome, à un moment où les groupes de médias s'interrogent sur leur avenir. Nous avons réfléchi à la manière de travailler ensemble. L'idée de base est d'offrir un contenu personnalisé aux occupants de nos voitures à partir de données développées par les équipes de Challenges. Pour bien prouver que nous n'étions pas intéressés par le média lui-même, nous n'avons pris qu'une participation minoritaire dans ce groupe où les patrons et l'équipe restent en place pour continuer à faire leur travail. En tant qu'actionnaire, nous nous intéressons à la santé financière de Challenges, mais notre préoccupation essentielle est d'imaginer un contenu spécifique qui ne sera accessible qu'au travers de nos marques.

Quel peut être ce contenu ? Cette prise de participation s'apparente à de la recherche-développement. Nous sommes très optimistes, tout comme les équipes de Challenges, qui font le calcul suivant : 10,6 millions de voitures sont vendues par notre groupe tous les ans, ce qui représente un parc automobile en circulation de plus de 100 millions de voitures, avec, à bord, une audience potentielle correspondante pour des produits qu'elles vont contribuer à développer avec nous. Telle est la perspective dessinée par cette opération dont je n'ignore pas qu'elle suscite un certain scepticisme. On aurait pu mener l'expérience, sinon en Chine, au moins au Japon. Nous avons décidé de la lancer en France, où je sais que nous pouvons développer des projets particulièrement innovants. J'espère que nous serons capables de définir des produits ensemble et de montrer ainsi à quoi ressemble une coopération entre un groupe de médias et un groupe automobile.

Nombre d'entre vous m'ont demandé si Renault n'était pas trop dépendant du *low cost*. Au cours des dernières années, j'espère que nous avons prouvé que ce n'était pas le cas. Renault a vendu 3,8 millions de véhicules en 2017, dont un peu plus d'un million de véhicules *low cost*. Nous sommes très fiers d'être sur ce créneau où nous n'avons pas de concurrent. Certains promettaient de sortir des véhicules concurrents des Logan, Duster et Sandero. On ne les a pas vus. Pourtant, le marché du *low cost* existe depuis quinze ans.

Dès le départ, nous avons opté pour la méthode *design to cost*, créé des usines extrêmement compétitives, et développé un réseau de distribution très simple, qui s'adresse aux particuliers et ne cible pas les flottes d'entreprises. Ce système n'a pas pu être reproduit par d'autres constructeurs automobiles. Résultat : ce marché est extrêmement profitable pour Renault qui n'y affronte pas de concurrent ; c'est une source de développement extraordinaire

pour notre groupe. Avec la plateforme que nous sommes en train d'installer en Inde, nous voulons faire du *low cost* dans les pays émergents en vendant des produits qu'aucun concurrent ne sera capable de reproduire. Ce que nous faisons avec la Kwid en Inde, nous le ferons avec la Kwid électrique en Chine.

Le *low cost*, qui aurait tendance à être dénigré, nécessite en fait une ingénierie vraiment « trapue ». Aucun concurrent n'a réussi à reproduire ces *process* et ce système industriel. C'est l'un des grands succès de Renault. Cela ne veut pas du tout dire qu'on abandonne le reste. L'expansion de Renault est essentiellement due au succès de modèles qui ne sont pas des véhicules *low cost* : Clio, Captur, Kadjar, le véhicule utilitaire (VU), les *pick-up trucks*. Nous ne sommes pas centrés sur le *low cost*, nous développons tous les autres segments.

Nous n'avons, en effet, pas une très bonne réputation en tant que payeur. J'ai reçu beaucoup de plaintes de fournisseurs, voire de distributeurs, concernant nos retards de paiement. Je suis intervenu et je peux vous dire que nous sommes désormais vigilants dans ce domaine. Il n'y a aucune raison qu'une entreprise saine et sans dette ne paie pas ses fournisseurs à temps. Nous avons placé ces services sous observation.

Vous m'avez interrogé sur l'Alpine. Rappelons que nous avons commencé par une voiture, dans l'espoir de développer une marque. *A priori*, nous avons une stratégie en plusieurs étapes, mais toute stratégie est soumise à exécution. Si nous ratons la première étape, il n'y aura pas d'étape 2 ou 3. Nous devons d'abord réussir l'étape 1, c'est-à-dire nous assurer du succès de la nouvelle Alpine. Compte tenu des commandes et de l'enthousiasme qu'elle suscite, son succès semble bien parti, ce qui nous encourage à passer à l'étape suivante, c'est-à-dire au lancement d'un autre véhicule. À partir de là, on commence à parler de gamme.

Cela étant dit, je préfère être prudent. Nous allons progresser étape par étape, voiture par voiture, pour assurer la pérennité d'Alpine. Le lancement de cette voiture de sport fait partie du redéploiement de Renault dans de nouveaux créneaux. Alpine n'appartient pas à la gamme *premium*, constituée de véhicules confortables, de grosses cylindrées aux finitions de qualité. Avec la nouvelle Alpine, nous parlons de voitures de sport, c'est-à-dire de modèles très spécifiques qui s'adressent à des clients très spécifiques. C'est bien parti, et il n'y a aucune raison pour que nous ne continuions pas, tout en respectant l'exigence de performance. Il ne s'agit pas de mener une stratégie vaseuse qui nous conduirait à arrêter au bout de deux ou trois ans parce que l'on perdrait de l'argent et que cette activité n'aurait pas de sens en termes de *business*. Nous progressons par étapes sur ce marché très compétitif, avec un produit unique qui est, lui aussi, très compétitif.

Beaucoup de questions tournaient autour de l'autonomie de la voiture électrique : il faut plusieurs heures pour recharger la Zoé, et la charge ne tient que 120 kilomètres. Vous avez tout à fait raison, mais n'oubliez pas que les choses changent très vite. L'autonomie de la nouvelle Zoé est de 300 kilomètres, soit le double de celle des premiers modèles. Les systèmes de chargement aussi évoluent très vite. La charge habituelle, effectuée à la prise de votre domicile, prendra toute la nuit. Les fournisseurs nous présentent des systèmes de charge rapide où l'opération ne prendra que quinze minutes. L'équipement est évidemment beaucoup plus cher, de l'ordre de 15 000 à 20 000 euros, mais il est possible d'imaginer que l'investissement soit partagé au niveau d'un quartier ou d'une municipalité. Une commune peut décider d'installer un système de charge rapide à la mairie pour les gens qui sont pressés.

Cette affaire d'autonomie ne m'inquiète pas du tout, car la technologie est en train d'évoluer, notamment en matière de batteries. À échéance de quatre ou cinq ans, nous ne dépendrons peut être plus du lithium, et il n'y aura peut-être plus de cobalt dans les batteries. La situation actuelle – une dépendance au cobalt qui provient d'une ou deux mines du Congo, pays un peu compliqué et dont les mines sont sous domination chinoise – incite à trouver des solutions de rechange.

De nombreuses recherches actuelles visent à trouver les moyens de se passer du lithium et du cobalt. Les Chinois investissent beaucoup dans les batteries, mais ils ne sont pas les seuls. Coréens, Japonais, Américains et Européens s'y intéressent aussi. Pour ma part, je suis persuadé que le lithium-ion aura une belle vie pendant les quatre à cinq prochaines années, mais pas au-delà. De nombreuses start-up arrivent avec des idées de batteries qui ne contiennent ni cobalt, ni lithium-ion, et nous avons d'ailleurs investi dans l'une d'elles. C'est typique de notre démarche : ils développent, on investit, on vérifie. Si ça marche, on est dans le jeu. Si ça ne marche pas, on aura pris une garantie contre une éventuelle « disruption » qui se serait produite à nos dépens. C'est un exemple de ce que nous allons faire avec le fonds d'investissement que nous venons de créer.

Est-ce que nous prenons des décisions irrationnelles ? Toute décision prise à un instant donné est irrationnelle. En 2007, lorsque j'ai annoncé que nous allions investir 4 milliards d'euros dans la voiture électrique, beaucoup de gens se sont demandé si j'étais sérieux. Cette décision aurait pu paraître irrationnelle, d'autant que, pour développer la voiture électrique, vous êtes obligé de renoncer à d'autres investissements, de renoncer à développer tel autre véhicule, ou de renoncer à entrer sur le marché chinois. Beaucoup de gens considèrent que votre décision est irrationnelle puisque vous abandonnez quelque chose que vous pouvez saisir pour vous engager dans un projet qui paraît assez vaporeux.

Oui, nous prenons des décisions irrationnelles, pas pour nous mais pour d'autres qui se demandent ce qui se passe. Ils n'en comprennent la rationalité que plus tard, lorsque la réalité est là. Nous avons lancé ce projet en 2007. Mais ce n'est que dix ans plus tard, en 2017, que les gens ont commencé à réaliser que la voiture électrique était incontournable.

Je le répète, nous prenons des décisions qui peuvent paraître irrationnelles à un moment donné mais qui, je l'espère, trouvent toute leur signification quelques années plus tard.

Monsieur le président, j'ai essayé de répondre du mieux que j'ai pu à vos questions.
(*Applaudissements.*)

M. le président Roland Lescure. Vous n'avez abusé de rien, et je me joins à mes collègues pour applaudir vos explications à la fois complètes, synthétiques et claires. Je pense que vous n'avez oublié personne. Comme la plupart de mes collègues, je vous félicite pour vos résultats et je vous souhaite vraiment une bonne année 2018, y compris sur ce plan.

*

Informations relatives à la commission

La commission a annoncé la création d'une mission d'information sur les chaînes de blocs (blockchains), commune avec les commissions des lois et des finances.

*

Une mission d'information sur le foncier agricole a été créée. Cette mission est ainsi composée : M. Yves Daniel, M. Jean-Baptiste Moreau, Mme Anne-Laurence Petel, M. Benoît Potterie, M. Philippe Huppé, M. Gregory Besson Moreau, M. Jean-Bernard Sempastous, Mme Huguette Tiegna, M. Jacques Cattin, M. Jérôme Nury, M. Nicolas Turquois, M. André Villiers, M. Dominique Potier, M. François Ruffin et M. Jean-Paul Dufregne.

Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mercredi 17 janvier 2018 à 9 h 30

Présents. – M. Damien Adam, Mme Delphine Batho, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Thierry Benoit, Mme Barbara Bessot Ballot, Mme Anne Blanc, M. Philippe Bolo, M. Alain Bruneel, M. Jacques Cattin, M. Sébastien Cazenove, M. Anthony Cellier, M. Paul Christophe, M. Dino Cinieri, Mme Michèle Crouzet, M. Yves Daniel, M. Rémi Delatte, M. Michel Delpon, M. Nicolas Démoulin, Mme Marguerite Deprez-Audebert, M. Fabien Di Filippo, M. Julien Dive, Mme Christelle Dubos, M. Daniel Fasquelle, Mme Valéria Faure-Muntian, Mme Pascale Fontenel-Personne, Mme Christine Hennion, M. Antoine Herth, M. Philippe Huppé, M. Sébastien Jumel, M. Guillaume Kasbarian, M. Jean-Luc Lagleize, Mme Célia de Lavergne, Mme Marie Lebec, M. Sébastien Leclerc, Mme Annaïg Le Meur, M. Roland Lescure, M. Richard Lioger, M. Didier Martin, M. Max Mathiasin, Mme Graziella Melchior, Mme Emmanuelle Ménard, M. Jérôme Nury, Mme Valérie Oppelt, M. Éric Pauget, Mme Anne-Laurence Petel, M. Richard Ramos, M. Vincent Rolland, M. François Ruffin, M. Hervé Saulignac, M. Jean-Bernard Sempastous, M. Denis Sommer, M. Éric Straumann, M. Jean-Charles Taugourdeau, Mme Bénédicte Taurine, Mme Huguette Tiegna, M. André Villiers

Excusés. – Mme Sophie Beaudouin-Hubiere, M. Grégory Besson-Moreau, M. Jean-Claude Bouchet, Mme Véronique Hammerer, Mme Monique Limon, M. Benoit Potterie

Assistaient également à la réunion. Mme Nicole Le Peih, M. Dominique Potier

Pour les membres de la commission des finances, voir le compte rendu publié par cette commission.