

Carlos Ghosn répond aux actionnaires

Assemblée Générale – Extraits

Renault prévoit une marge opérationnelle à nouveau en baisse en 2006. Quand va-t-elle remonter ?

Carlos Ghosn : Je peux vous dire que la marge opérationnelle remontera dès 2007. Ce que j'espère, c'est qu'au cours des années à venir, le niveau de 2,5 % qui est notre prévision pour cette année, soit un point bas de la performance de Renault. En juillet prochain, à l'occasion de l'annonce des résultats semestriels 2006 de Renault, nous expliquerons au public et aux analystes la montée en cadence de la marge opérationnelle, c'est-à-dire comment nous passerons de 2,5 % à 6 % au cours des trois prochaines années.

Un autre point qui me paraît très important est que l'année 2009 ne constitue pas un pic. Dans toutes les estimations que nous avons sur l'année 2010, celle-ci sera meilleure que 2009.

Deux résolutions (les 14^e et 15^e) prévoient l'attribution de stock-options et d'actions gratuites pour un montant représentant au maximum 3,72 % du capital. Quels sont les critères d'attribution de ces titres ?

Carlos Ghosn : Plus de la moitié du plan d'attribution est directement conditionnée à la réussite de Renault Contrat 2009. Sur cette partie, aucune action, aucune option ne sera obtenue tant que l'on ne connaîtra pas les résultats du plan avec notamment la condition sine qua non qui est de dégager une marge opérationnelle de 6 % en 2009. Ceci est valable pour toutes les actions gratuites et pour une grande partie des stock-options.

Par ailleurs, d'autres options seront attribuées chaque année, pour soutenir la performance de l'exercice en cours. Elles seront, elles aussi, conditionnées par l'atteinte des objectifs de performance annuels, comme par exemple la réalisation d'une marge opérationnelle de 2,5 % du chiffre d'affaires en 2006.

Il s'agit là d'un véritable outil de management permettant de lier plus étroitement rémunération et performance individuelle et collective, mesurée par les indicateurs du plan.

Y a-t-il des projets de commercialisation de la marque Renault en Amérique du nord ?

Carlos Ghosn : Non, nous n'avons pas de projets. Renault doit se consacrer aujourd'hui au développement des chantiers lancés au cours des dernières années et ils sont extrêmement nombreux. Nous avons l'Inde, la Russie. Nous devons poursuivre en Roumanie, développer la Corée, non seulement sur des produits Nissan, mais également sur des produits Renault. Il faut reconquérir le Mercosur. Nous devons aujourd'hui plus nous concentrer sur la valorisation des investissements existants et la croissance à l'intérieur des nouveaux marchés, qu'à multiplier les implantations nouvelles. Cela ne veut cependant pas dire que nous n'irons pas un jour aux États-Unis.



Carlos Ghosn
Président de Renault

Concernant le Brésil, quelle solution envisagez-vous pour sortir de la crise actuelle où les investissements en place ne sont pas utilisés à 25 % de leur capacité ?

Carlos Ghosn : Nous faisons du Mercosur une priorité. Un diagnostic approfondi a été réalisé afin de comprendre pourquoi nous ne dégageons pas de profit alors même que la plupart des constructeurs en font au Brésil. Nous avons établi un nouveau plan produit extrêmement ambitieux, mis en place une nouvelle équipe avec un nouveau patron de région. À la sortie de Contrat 2009, je peux vous dire que le Mercosur sera profitable et je pense qu'il le sera même bien avant cela.

Pourquoi Renault n'a-t-il pas de moteurs hybrides ?

Carlos Ghosn : Il est important de savoir que nous maîtrisons la technologie hybride, qui existe dans le cadre de l'Alliance. Nous sommes capables de monter un moteur hybride sur n'importe quelle voiture Renault. La chose que nous n'avons pas faite pour l'instant est de transformer ces moteurs hybrides en offre de masse sur les marchés automobiles car nous ne sommes pas encore convaincus que la demande soit si favorable : le client n'a pas tranché aujourd'hui en faveur de l'hybride. Par contre, nous avons des technologies qui sont très favorables à l'environnement et à la consommation, que le public a déjà adoptées et que nous vendons déjà, comme les biocarburants.

Il est important d'avoir des actionnaires, mais il faut aussi des bras, des cadres, des ouvriers et des employés. Quelle est la politique sociale de Renault ? L'accord d'entreprise existe-t-il toujours ?

Carlos Ghosn : Je pense que le fond de votre question est de savoir quelle est la richesse d'une entreprise. Je vous réponds très clairement : sa richesse, c'est la motivation de son personnel. Je ne dis pas « le personnel », mais « la motivation de son personnel ». Tout ce qui va dans le sens de la renforcer – rémunération, accords, plans de formation – va dans le bon sens. Tout le reste est du gaspillage. La politique sociale de Renault s'adapte. Mais son inspiration est simple : renforcer la motivation de l'ensemble du personnel qui constitue l'Entreprise.