

DEBATE

Thierry de MONTBRIAL

Je passe au français pour les quelques minutes qu'il nous reste. Carlos Ghosn est polyglotte. Vous pouvez lui poser les questions en portugais, en arabe, en anglais. Qui souhaite intervenir ? Monsieur Riad Tabet.

Riad TABET

Monsieur le Président Carlos Ghosn, permettez-moi de vous poser une question personnelle. Dans quelle mesure votre enfance et votre éducation, dans un pays ouvert sur le monde, ne vous ont-elles pas préparé à gérer et relever des défis dans des contextes aussi différents que l'Europe et l'Asie ?

Carlos GHOSN

Vous héritez de votre enfance. Vous ne la jouez pas. J'ai eu la chance de naître au Brésil, de faire mes études secondaires au Liban, de faire mes études supérieures en France. J'ai eu la chance d'être confronté à trois réalités différentes et trois cultures très différentes. Comme vous le savez, le Brésil est un *melting pot*, le Liban est un *melting pot*. La France est un pays avec une culture très, très forte et une grande tradition vis-à-vis des sciences et de la connaissance en général. Cela a été un atout extraordinaire. Je ne peux nier que, ayant eu la chance d'avoir un *background* aussi divers et aussi complémentaire, ceci m'a aidé à affronter les défis du 21^{ème} siècle qui sont sur, comme vous le savez, la globalisation d'un côté, le management de la diversité, comment tirer profit de cultures différentes, comment ne pas avoir des contradictions entre les cultures mais, au contraire, les forces entre les cultures. Je vous dirai, de manière très concrète, comment cela peut jouer. Je le ferai sur quelque chose de très pragmatique et vous comprendrez ce que je veux dire.

Nous avons pensé à amener une voiture à 4 000 dollars en Inde. En Inde, 100 dollars de différence sur la voiture fait que les gens achètent la voiture ou pas. Aujourd'hui, vous savez que la plupart des Indiens continuent à être transportés sur une mobylette avec toute la famille, dans des conditions très dangereuses. Ils ont envie d'acheter une voiture mais ils ne peuvent pas. Quand nous avons pensé à faire la Kwid en Inde, j'avais posé la question à l'ingénierie en France. Ils m'ont dit : « Ce n'est pas possible. Nous ne pourrions pas le faire. C'est impossible ». J'ai posé la même question aux Japonais, ils m'ont dit : « Attendez, nous ne pouvons pas le faire ». J'ai posé la question à l'ingénierie indienne qui m'a dit : « C'est tout à fait possible ». Je me suis quand même un peu méfié en me disant : « C'est tout à fait possible mais sera-t-elle fiable ? Sera-t-elle moderne ? Répondra-t-elle à nos critères de constructeur mondial ? » J'avais deux « non », un « oui » qui était un peu douteux. Qu'avons-nous fait ? Nous avons marié les trois. Nous avons mis une équipe indienne avec quelques experts venant de France, quelques-uns venant du Japon pour s'assurer que c'était possible mais, en plus, que ce serait fait de manière robuste. Aucune des trois cultures n'aurait été capable de le faire seule. Le mariage entre les trois a permis d'aboutir à une voiture qui, aujourd'hui, est à la base d'une nouvelle offensive produit de Renault, avec la Kwid en Inde qui a été transportée au Brésil, qui fait un tabac en Amérique du Sud et qui est à la base de la nouvelle petite voiture électrique que nous avons en Chine. C'est dans la tradition de Renault.

Je vois, à vos côtés, Louis Schweitzer qui avait lancé la Logan qui a été, aussi, à la base d'une vague de croissance très forte pour Renault et que nous avons déclinée sur tous les continents. Maintenant, une nouvelle vague arrive. Ces vagues sont possibles parce qu'il y a eu un mariage de cultures et d'angles très différents.

Le fait de comprendre cela, d'avoir vécu dans cela, de pouvoir animer cela, cela donne une force à une entreprise. Pour répondre à votre question, oui bien sûr, le *background* dont j'ai hérité, dont je ne suis pas responsable, a été un élément très important.

Nobuo TANAKA

I have two questions. What is your policy on sustainability and climate change mitigation? We know that Renault and Nissan led the world with electric vehicles; it was a great success, and congratulations. However, IPCC's 1.5 degree report says that we need unprecedented additional efforts for the future, and some companies are announcing that they will be 100% renewable in terms of energy by 2030 or 2050. GM is one, BMW another, along with other companies. Will Renault and Nissan announce themselves in the future as 100% renewable energy companies?

Secondly, do you request the suppliers of your company to do the same?

Carlos GHOSN

I understand that you said that two of our competitors announced that they would be 100% renewable by 2050. I am the CEO of my company, and I have the privilege of having longevity. I cannot make a commitment for the people coming after me. Giving an objective for 2050 is not very serious for me, because I do not know who will come after me, what they will decide and how I will keep them to a commitment.

There may be a wish, everybody has a wish, to do products that are environmentally friendly as far as possible, but personally I would not make commitments that go way beyond my tenure – it is not very serious. How will you assume something like this? I might tell you that Renault, Mitsubishi and Nissan would be X, Y or Z in 2050, but in two or three years I might retire and someone else comes, and conditions change. How can you commit to something like this? I can commit to you that we will be driving the revolution of electric cars, and we have done it. We are the number one today. When we launched it in 2008, we were the only one. The only company that followed us was Tesla, but they went into the premium market, selling cars at USD 80,000. USD 80,000 cars are a niche, a small factor.

95 million cars are sold in our industry every year. It is not the 1% or 2% of premium cars that will make a difference to the climate; what will make a difference to the climate is the mass of 95 million cars, and our objective is to ensure that transportation is not handicapped by a suspicion that it will not contribute to the fight against climate change. Electric cars, which were resisted at the beginning with a lot of preconceived ideas which were wrong, are the answer. It is not the only answer; other answers will come, with hydrogen cars, etc., but this is an answer where we have the technology, and pushing towards electric cars, in my opinion, is the best answer to allow the transportation industry to contribute to the fight against climate change.

Fathallah OUALALOU

Je me permets de présenter une question d'un Marocain. Vous êtes chez nous depuis trois jours. Vous avez été reçu par Sa Majesté, essentiellement pour la relance du site traditionnel, historique de la Somaca. Vous êtes présent sur deux sites. Je me permets de poser la question sur Somaca parce que je connais son histoire et j'ai surtout vécu sa privatisation. Quelle est la place des deux sites et quelle est l'évolution du taux d'intégration ? Quelle est la place des sites dans les chaînes de valeur mondiales de Renault par rapport à une relation avec et l'Europe et l'Afrique ? Merci.

Carlos GHOSN

Vous savez que la Somaca est un site très ancien. Cela fait plus de 50 ans que nous travaillons avec la Somaca. Nous avons pris son contrôle en 2005, je pense. Un accord a eu lieu par lequel nous sommes montés dans le capital. La Somaca a évolué d'une production de 10 000 voitures par an à, à peu près, 30 000. Actuellement, nous sommes à 75 000 voitures. Elles étaient essentiellement concentrées sur le marché marocain, voire sur le marché nord-africain.

Je vais vous dire comment est venue l'hypothèse de Tanger. Ce n'était pas une planification de Renault. Ce n'était pas le cas. Elle est venue en 2006-2007. Nous cherchions à augmenter les capacités en Roumanie où nous fabriquons des voitures à des prix très abordables. Nous n'avions pas suffisamment de capacités. Nous nous sommes dit : « Nous augmenterons peut-être la Roumanie. Nous augmenterons peut-être nos capacités en Turquie et en Slovénie ». C'étaient les trois sites que nous étions en train de regarder. C'est à ce moment-là que Driss Jettou, Premier Ministre du Maroc à cette époque, est venu me voir. Un jour, il m'a dit : « Je viens prendre un café » et il a dit : « Sa Majesté et moi avons regardé vos déclarations. Nous pensons que le Maroc est capable de prendre cette



augmentation de capacités ». A cette époque, le Maroc n'avait absolument aucune tradition forte sur l'industrie automobile. Il a dit : « Nous sommes prêts à remplir toutes les conditions pour que cela se fasse ». Nous avons travaillé pendant quatre ou cinq mois. Tanger est né. Aujourd'hui, Tanger produit 340 000 voitures par an. La première usine d'Afrique exporte 80 % de sa production, transformant – comme vous le savez – le Maroc en une puissance de l'industrie automobile. Nous aurons une capacité de production de 500 000 voitures par an faisant du Maroc l'un des principaux pôles de production de Renault. Surtout, l'industrie automobile est devenue le premier secteur exportateur du Maroc.

Tout cela est parti, d'un côté d'une volonté politique de votre pays, de vos dirigeants, de dire : « Nous voulons mettre les moyens pour devenir une grande puissance dans l'industrie automobile » et du fait que nous avons saisi cette opportunité en disant : « Pourquoi pas. Chiche ! ». Aujourd'hui, je peux vous dire qu'il y a de la place. Non seulement Tanger est à 340 000 voitures et il existe un potentiel pour augmenter Tanger, mais nous avons annoncé, il y a deux jours, le doublement de la capacité de la Somaca qui passera de 75 000 à 150 000 voitures.

Tout cela pour vous dire que, quand il y a une bonne coopération entre un groupe industriel, un pays, dans le sens où le pays assure la compétitivité, l'industrie assure les investissements et l'emploi, nous pouvons faire beaucoup de bonnes choses. Nous sommes très contents d'être au Maroc. J'ai bien compris, par la discussion que j'ai eue avec Sa Majesté, plus les différents officiels marocains, que le Maroc était très content d'avoir développé un pôle industriel contribuant à sa balance commerciale.

Thierry de MONTBRIAL

Je vais passer deux questions et nous nous arrêterons. Monsieur Fujisaki et une dame. Levez votre main un peu plus haut. Vous êtes l'heureuse élue pour la dernière question. Allez-y puisque vous l'avez. Monsieur Fujisaki est très éduqué : il accepte de vous passer la priorité.

Fatim-Zahra BIAZ

Bonjour. Merci beaucoup pour la présentation. Vous avez beaucoup parlé des enjeux du 21^{ème} siècle et de la transformation du monde du transport et de la mobilité. Comment préparez-vous, aujourd'hui, vos équipes à appréhender ces enjeux et être toujours détectrices de tendance pour pouvoir construire les meilleurs produits ?

Carlos GHOSN

C'est un sujet global pour l'industrie. Je vous le dis parce que nous n'avons pas de solution aujourd'hui. Nous faisons beaucoup d'efforts. Nous ne sommes pas sûrs de faire tout ce qui est nécessaire, mais nous passons beaucoup de temps à aller visiter d'autres industries, soit dans l'aéronautique, soit les bureaux d'ingénierie pour savoir ce qu'ils sont en train de faire, de façon à adapter leurs ressources humaines à tout ce qui vient.

Sur l'ingénierie, nous voyons une évolution très forte des compétences dont nous avons besoin, dont nous avons besoin par rapport à celles dont nous disposons. Cela veut dire que, non seulement il faut embaucher de nouveaux ingénieurs, mais en plus il faut former les ingénieurs actuels pour qu'ils puissent continuer à exercer leur métier. Vous avez l'irruption de tout ce qui concerne les conséquences de l'intelligence artificielle : cela changera beaucoup de choses pour nous. Pas que pour nous en tant que constructeurs, mais aussi pour nos fournisseurs. La digitalisation changera la façon dont nous travaillons à l'intérieur de l'entreprise, pas uniquement sur le plan technique et scientifique, mais aussi sur le plan administratif, sur celui des *process*. Une révolution est en cours. Je ne pense pas qu'il y ait une entreprise, aujourd'hui, capable de vous dire : « J'ai mon plan d'action. Je sais comment je vais m'en sortir ». Ce n'est pas vrai. Nous suivons les évolutions technologiques. Nous coopérons avec des entreprises qui développent ces outils pour essayer de voir, avec elles, comment nous pouvons les adapter à la façon dont nous travaillons. Il faut que nous soyons extrêmement attentifs, patients, mais, surtout, ce qui est important c'est qu'il y aura un effort massif de formations – ce que nous appelons le *skill up* – de l'ensemble du personnel, depuis l'opérateur de l'usine – car cela touchera les *process* – le commerce – car cela touchera la façon dont les gens achètent et perçoivent la voiture, voire même l'entretiennent – jusqu'à la façon dont vous concevez votre produit. Une révolution est donc en marche dont aucune entreprise, aujourd'hui, ne peut dire qu'elle est immune ou qu'elle s'est bien préparée.



En revanche, nous savons qu'il faudra faire des efforts de formation colossaux, au niveau de chaque entreprise, pour éviter que les gens ne se sentent perdus dans cette révolution.

Thierry de MONTBRIAL

Ichiro, last question.

Ichiro FUJISAKI

Merci beaucoup, Monsieur Ghosn. Vous êtes venu au Japon il y a longtemps. A cette époque-là, Nissan avait besoin de grands changements. Vous avez réussi à changer Nissan. On a dit que ce n'était pas possible si vous étiez étranger. Existe-t-il toujours cette mentalité ? Si une compagnie ou une société est fermée alors, il y a besoin de quelqu'un de totalement différent pour changer la société ou l'entreprise. Qu'en pensez-vous, Monsieur ?

Carlos GHOSN

Je ne pense pas qu'une transformation profonde soit conditionnée par l'arrivée d'un *outsider*, qu'il soit étranger ou qu'il vienne de l'extérieur de l'industrie dont vous faites partie. Je ne pense pas que ce soit une condition absolument fondamentale. Je pense que le fait d'être un *outsider* vous donne des avantages, mais vous donne beaucoup de risques.

Les avantages, c'est que vous n'êtes pas responsable du passé. Les gens ne vous attribuent pas des responsabilités : « Où étiez-vous quand nous avons fait ceci, ou cela ? » C'est déjà un avantage énorme. Même si vous assumez le passé, vous n'en portez pas la responsabilité. Les gens ne vous regardent pas comme étant responsables de leur malheur, ou de leurs difficultés. C'est un énorme avantage. Deuxièmement, vous avez le bénéfice du doute. Quand je suis arrivé au Japon – vous vous en rappelez – l'image était : *cost killer*. La question des gens était : « On ne sauve pas une entreprise par une réduction des coûts ». Ce qui est tout à fait vrai, d'ailleurs. Si nous n'avions fait qu'une réduction des coûts, nous n'en serions pas là aujourd'hui. Toutes les opérations de transformation sont souvent des opérations dans lesquelles vous réalouez les ressources. Ce n'est pas une réduction des coûts : c'est tout à fait différent. Réallouer les ressources, cela signifie réduire les coûts quelque part, fermer des usines quelque part, mais, toutes ces ressources que vous dégagez ne sont pas uniquement pour renforcer le *bottom line* de l'entreprise, elles sont pour réinvestir sur le produit, sur la marque, sur les technologies, sur le développement. Ce sont des opérations difficiles parce que, quand vous décidez des choses, ce qui est important ce n'est pas ce que vous décidez, mais ce que vous décidez de ne pas faire. C'est ce qui provoque des résistances.

Quand nous avons lancé la voiture électrique, en 2008, il a fallu décider d'investir 4 milliards d'euros. Mais ceux-ci n'étaient pas en surplus. Il a fallu décider de ne pas faire des tas de projets qui se sont vus, tout d'un coup, sécher, arrêter pour développer la voiture électrique, à un moment où il n'était pas évident que la voiture électrique serait un succès. Les résistances viennent de là. Elles ne viennent pas de l'initiative que vous prenez. Elles viennent du fait que vous asséchez des tas de gens et à qui vous direz : « Vous n'aurez pas les ressources. Vous ne pourrez pas faire ceci parce que je veux faire cela ». C'est de là que viennent les résistances.

Il est tout à fait normal que, à quelqu'un qui vient de l'extérieur, on donne le bénéfice du doute alors que quelqu'un qui vient de l'intérieur a un passé dans l'entreprise et on a du mal à lui donner le bénéfice du doute. En général, les gens ne sont jamais pour le changement, vous n'avez que des oppositions. Mais ce bénéfice du doute vous donne le temps nécessaire pour avoir des victoires permettant de commencer à embarquer l'ensemble du personnel avec vous.

Pour répondre à votre question, être un *outsider* vous donne un avantage, mais ce n'est pas une condition nécessaire, à mon avis, pour la réussite d'une opération de transformation profonde.

Thierry de MONTBRIAL

Merci infiniment. Comme toujours, nous voudrions continuer.