

Renault. La référence sécurité

RENAULT EN 2004



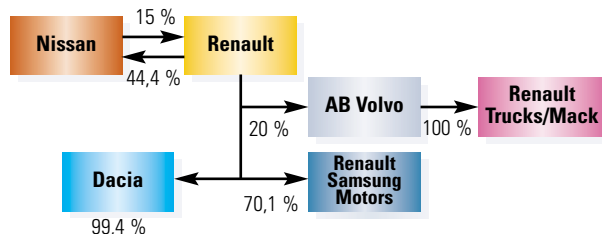
RENAULT

Chiffres clés 2004

Parts de marché (Europe occidentale et monde)

(en %)	2000	2001	2002	2003	2004
Europe occidentale					
Véhicules particuliers (VP)	10,6	10,6	10,7	10,6	10,3
Véhicules utilitaires (VU)	14,1	15,3	15,8	15,0	14,9
VP + VU	11	11,2	11,3	11,1	10,8
Monde (VP + VU)					
	4,2	4,3	4,3	4,2	4,1

Structure simplifiée du groupe Renault

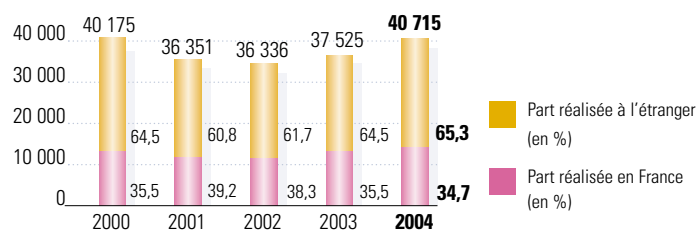


Ventes mondiales du groupe Renault

(en nombre)	2000	2001	2002	2003	2004
Europe occidentale	1 873 865	1 905 306	1 870 404	1 806 995	1 812 044
Monde hors Europe occidentale	481 706	507 489	534 291	581 487	677 357
Total monde	2 355 571	2 412 795	2 404 695	2 388 482	2 489 401
dont véhicules particuliers	2 019 902	2 074 650	2 063 979	2 055 996	2 109 209
dont véhicules utilitaires	335 669	338 145	340 716	332 486	380 192

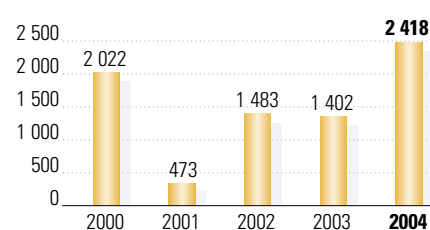
Chiffre d'affaires Groupe

(en millions d'euros)



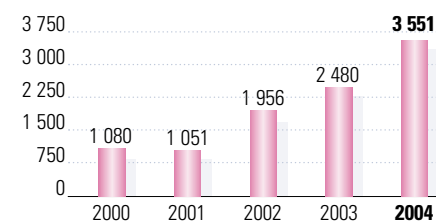
Marge opérationnelle Groupe

(en millions d'euros)



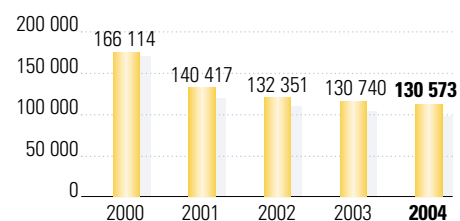
Résultat net de Renault

(en millions d'euros)



Effectifs Groupe

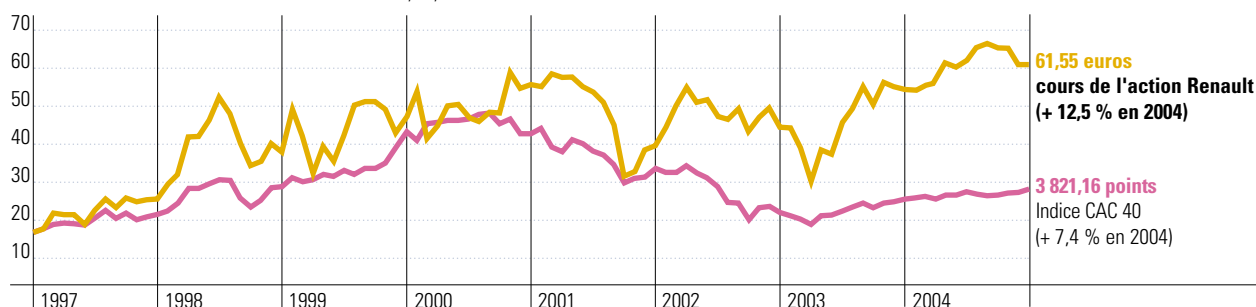
(en nombre)



Évolution du cours de l'action Renault du 31/12/1996 au 31/12/2004

(en euros)

CAC 40 indicé sur la base de l'action Renault au 31/12/1996 à 17 euros





En 2004, Renault a poursuivi et amplifié la mise en œuvre de sa stratégie de croissance rentable. Première marque européenne, seul constructeur à proposer sept véhicules notés 5 étoiles par l'organisme EuroNCAP, troisième au championnat du monde des constructeurs de Formule 1, Renault a poursuivi sa politique de développement international, avec en particulier le lancement de Logan, et approfondi son alliance avec Nissan. Les résultats de 2004 confirment la solidité de la stratégie du groupe : avec une marge opérationnelle de 5,9 % du chiffre d'affaires, Renault est au meilleur niveau des grands constructeurs européens en termes de rentabilité.

Cinq axes structurent la stratégie de l'entreprise :

- **Faire reconnaître l'identité de marque de Renault**
- **Être le plus compétitif sur nos marchés en qualité, coûts et délais**
- **S'internationaliser**
- **Développer les valeurs Renault**
- **Exprimer la réussite de Renault par ses résultats financiers**

C'est également à partir de ces cinq axes que Renault a choisi, comme pour l'exercice 2003, de présenter ses réalisations.

Sommaire

L'année 2004 en images	2
Lettre du Président	4
Conseil d'Administration	6
Équipe de direction	8
Les vertus d'une bonne gouvernance	10

1. Identité de marque : des produits innovants, des services performants	12
Une identité forte	14
Un design innovant et séduisant	15
Modus, concept innovant dans l'univers des petites voitures	16
La famille Mégane II, best-seller européen	18
La gamme la plus sûre	20
Des produits qui respectent l'environnement	21
La gamme la plus large de monospaces	22
Le leadership dans les véhicules utilitaires	24
Des moteurs modernes, économes, efficaces	25
Le service, un outil de conquête et de fidélisation	26
La gamme Renault 2004	28
2. Compétitivité : un état d'esprit, une nécessité	30
Concevoir plus vite et moins cher	32
L'atout des plate-formes	33
Le Système de production Renault : produire efficacement	34
Une qualité reconnue	35
Les achats, vecteur clé de la compétitivité	36
Un système de distribution performant	37
Les bénéfices de l'alliance Renault-Nissan	38
3. International : un marché, le monde	40
Un projet révolutionnaire : Logan by Renault	42
Des ventes tirées par la croissance internationale	46
Le Groupe en Corée : Renault Samsung Motors	48
La contribution du poids lourd : AB Volvo	49
La compétition automobile, vecteur d'image	50
4. Les valeurs de Renault, richesse de l'entreprise	52
Sécurité : agir sur tous les fronts	54
Ressources humaines : construire ensemble la croissance	56
Des droits fondamentaux	58
Un environnement préservé	59
5. Des résultats conformes aux choix stratégiques	62
Un résultat net 2004 porté à un niveau historique	64
Perspectives	66

L'année 2004 en images

2004 a été une année de succès pour Renault. Dès son lancement, Modus a réalisé de bonnes performances commerciales. Accueillie avec un grand intérêt, Logan est perçue comme un phénomène automobile et commence une carrière très prometteuse. Ces deux véhicules, comme le concept-car Fluence, confirment la créativité et le dynamisme du groupe Renault. Une créativité qui se traduit par des réussites commerciales dans le monde entier.



Modus

Lancement en Europe occidentale réussi pour Modus. Complémentaire de Clio, il permet à Renault de se placer en tête du segment des petites voitures. Sa compacité allée à son espace intérieur spacieux et modulable, mais aussi son design qui suscite la sympathie sont ses atouts majeurs.



Logan

Renault a acquis en 1999 Dacia, une marque roumaine appelée à devenir une référence automobile sur les nouveaux marchés. Dacia a commercialisé Logan en 2004. Berline moderne, robuste et fiable, Logan a été conçue pour offrir un rapport prix/prestations sans équivalent.



Comme Wind avant lui, le concept-car Fluence annonce une nouvelle orientation pour le design Renault. Ses lignes dynamiques évoquent l'exclusivité et la séduction. Son habitacle chaleureux se distingue par ses formes douces et son ergonomie soignée : il a été conçu selon les principes du Touch Design.

Fluence



Avec sept véhicules notés 5 étoiles aux tests EuroNCAP, Renault a la gamme la plus sûre du marché. Les véhicules Renault sont conçus pour prévenir, corriger et protéger. Renault s'est aussi engagé dans une politique de sensibilisation à la sécurité routière, notamment vers les jeunes.

Sécurité



International

Renault a poursuivi en 2004 avec succès sa stratégie de croissance internationale. L'objectif est de vendre 4 millions de véhicules par an à l'horizon 2010. En 2004, les ventes totales du groupe Renault ont augmenté de 4,2 % ; hors Europe occidentale et centrale, cette hausse a atteint 16,5 %. En Europe occidentale, le succès de sa gamme, et en particulier celui de Mégane comme de Trafic et Master, permet à la marque Renault d'occuper la première place en Europe, avec 10,8 % de part de marché VP + VU. Ici, une Clio au Brésil.

Formule 1

Les résultats obtenus en 2004 par Renault F1 Team respectent les ambitions affichées en début de saison : se classer parmi les trois premiers. En 2005, Renault entre dans le combat pour le titre mondial.



Lettre du Président

2004 a été une belle année pour le groupe Renault.

Nos résultats reflètent à la fois le succès de projets engagés de longue date pour atteindre notre objectif de croissance rentable et la réalisation des priorités que nous nous étions fixées pour l'année 2004, sur la qualité, l'internationalisation du Groupe et son résultat opérationnel.

La qualité de nos produits et de nos services, dont les progrès importants ont été reconnus par nos clients et notre réseau, se traduit dans nos coûts de garantie. Ces progrès consolident les atouts d'une gamme Renault particulièrement jeune, qui s'est agrandie en fin d'année avec Modus, modèle innovant et chaleureux. Modus a été bien accueilli. Son lancement inaugure le renouvellement de notre offre sur le marché des petites voitures. Il sera poursuivi avec celui de Clio en 2005 et celui de Twingo en 2006.

Nos nouveaux moteurs, qui mettent Renault au premier rang en économie de carburant, et le leadership que nous avons acquis en matière de sécurité, avec sept véhicules 5 étoiles EuroNCAP, participent à l'attractivité de notre gamme. Mégane, premier véhicule vendu en Europe en 2004, et la progression de nos véhicules utilitaires illustrent la vigueur de cette gamme, qui a permis à Renault de conforter son titre de première marque européenne pour la septième année consécutive.

L'internationalisation du Groupe s'est poursuivie à un rythme soutenu. Nous avons réussi le lancement de Logan, au niveau de qualité et à la date prévus, grâce à l'engagement de tous, en particulier chez Dacia. Logan est un véhicule clef dans notre stratégie de conquête. L'accueil très positif qui lui a été réservé et le niveau de ses ventes, très supérieur à nos attentes, nous permettent d'envisager avec confiance la carrière internationale à laquelle nous la destinons. L'aménagement des usines qui la produiront, en Russie, au Maroc, en Colombie, a été poursuivi en 2004. Notre projet en Iran, qui porte sur plus de 300 000 véhicules par an, est en bonne voie. Nous avons également ouvert une discussion prometteuse en Inde.

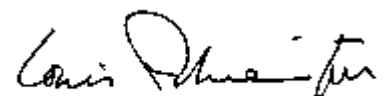
De son côté, Renault Samsung Motors a lancé la nouvelle SM7, qui renforce son offre sur le marché coréen.

Les ventes du Groupe hors d'Europe, son marché domestique, ont crû de plus de 16 %. Sur de nombreux marchés, comme la Turquie, l'Algérie, la Russie, le Mexique, la Colombie, l'Afrique du Sud..., les ventes de Renault ont fortement progressé. La notoriété acquise grâce à ses performances en Formule 1, conformes à l'engagement de terminer la saison 2004 dans les trois premiers, soutient d'ores et déjà le déploiement de la marque Renault sur les marchés nouveaux.

L'entreprise est inscrite dans la dynamique de croissance rentable et durable qui fonde sa stratégie. Celle-ci s'appuie sur des valeurs fortes et passe par un principe fondamental : le respect de l'humain et de l'environnement. Elle mène un effort de recrutement et de formation à la hauteur de ses ambitions. Elle se dote des outils, tels que la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du Groupe, qui encadrent cette croissance sur le plan éthique.

En matière économique, notre résultat net atteint le niveau le plus élevé de notre histoire. La situation financière du Groupe est particulièrement solide. Ces résultats sont la somme de notre performance commerciale, de la maîtrise de nos investissements et de celle de nos coûts, mais aussi de la compétitivité de nos usines, une des meilleures au monde. Ils reflètent aussi le bien-fondé de nos investissements stratégiques, qu'il s'agisse de l'alliance Renault-Nissan, qui a été approfondie en 2004, ou de notre participation au capital d'AB Volvo, second producteur mondial de poids lourds. Ils font de Renault l'une des entreprises automobiles mondiales les plus profitables.

Ces résultats sont le fruit des efforts des femmes et des hommes de Renault, de Dacia et de Renault Samsung Motors, à qui j'exprime ma profonde gratitude pour leur engagement, leur enthousiasme et leur compétence ; ces résultats expriment aussi la réussite de notre stratégie. Cette stratégie continuera d'être mise en œuvre, pour la satisfaction de nos clients, de nos partenaires et de nos actionnaires. Elle le sera à partir du printemps 2005 sous l'impulsion de Carlos Ghosn, qui me succède à la tête d'un groupe Renault qui relèvera avec lui de nouveaux défis et connaîtra de nouveaux succès.





Louis Schweitzer
Président-Directeur Général

Conseil d'Administration

au 31 décembre 2004



Louis Schweitzer
Président



Yves Audvard
Concepteur Process Avant-Projet - Renault



Michel Barbier
Technicien Conditions de Travail - Renault



Alain Champigneux
Chef de projet Ingénierie - Renault



François de Combret
Associé-Gérant de Lazard Frères



Charles de Croisset*
Vice-Chairman de Goldman Sachs Europe



Carlos Ghosn
Président-Directeur Général
de Nissan Motor Co., Ltd



Jean-Louis Girodolle
Inspecteur des Finances et sous-directeur
à la Direction du Trésor - Ministère
de l'Économie, des Finances et de l'Industrie



Itaru Koeda
Co-Président du Conseil d'Administration
et Directeur Général adjoint
de Nissan Motor Co., Ltd



Marc Ladreit de Lacharrière*
Président-Directeur Général de FIMALAC



Dominique de La Garanderie*
Avocat, ancien bâtonnier
de l'Ordre des avocats de Paris



Bernard Larrouturou
Directeur Général du CNRS



Henri Martre*
Président d'Honneur d'Aérospatiale



Jean-Claude Paye*
Avocat à la Cour



François Pinault*
Président d'Honneur d'Artémis,
Président de la Fondation Pinault



Franck Riboud*
Président-Directeur Général
du Groupe Danone



Georges Stcherbatcheff
Délégué à la normalisation
extérieure - Renault



Robert Studer*
Ancien Président du Conseil d'Administration
de l'Union de Banques Suisses

**Administrateurs indépendants.*

Équipe de direction

au 1^{er} janvier 2005

Comité exécutif du Groupe



Louis Schweitzer

Président-Directeur Général, 62 ans

École Nationale d'Administration.
Inspecteur des Finances.
Entre chez Renault en 1986.
Nommé Directeur Financier et au Plan en 1988, puis Directeur Général adjoint en 1989 et Directeur Général en décembre 1990, il est, depuis mai 1992, Président-Directeur Général du groupe Renault.



Patrick Blain

Directeur Général adjoint,
Directeur Commercial, 52 ans

École des Mines de Paris.
Maîtrise de sciences économiques.
Master of sciences à Stanford.
Entre chez Renault en 1977.
Directeur Commercial France et membre du Comité de Direction Renault en 1998, puis Directeur Commercial Europe en 2000. Il est nommé le 1^{er} janvier 2005 Directeur Général adjoint, Directeur Commercial, membre du Comité Exécutif du Groupe et membre du Directoire de l'alliance Renault-Nissan.



Georges Douin

Directeur Général adjoint,
Directeur Plan, Produit et
Opérations Internationales, 59 ans

École Polytechnique.
Débute en 1967 chez Renault comme ingénieur au département Recherche et Développement.
Nommé Directeur des Études en 1988, Directeur Technique en 1989, puis Directeur Plan, Produit, Projets en 1992, il devient Directeur Plan, Produit et Opérations Internationales en 1997 et Directeur Général adjoint en 1998.
Il quittera ses fonctions en juillet 2005.

Comité exécutif et Comité de direction

Louis Schweitzer (1)

Président-Directeur Général

Patrick Bessy

Directeur de la Communication

Patrick Blain (1)

Directeur Général adjoint,
Directeur Commercial

Marie-Christine Caubet

Directrice Commerciale Europe

Jacques Chauvet

Directeur Commercial France

Jean-Pierre Corniou

Directeur des Technologies
et des Systèmes d'Information

Alain Dassas

Directeur des Services Financiers

Remi Deconinck

Directeur du Produit

Odile Desforges

Directrice des Achats.
P-DG de Renault-Nissan Purchasing
Organization (RNPO)

Georges Douin (1)

Directeur Général adjoint,
Plan-Produit-Opérations Internationales

Jean-Baptiste Duzan

Directeur du Contrôle de Gestion

Michel Faivre-Duboz

Directeur du Développement
de l'Ingénierie Véhicule

Philippe Gamba

Président-Directeur Général de RCI Banque

Manuel Gomez

Directeur Amérique latine Nord

Michel Gornet (1)

Directeur Général adjoint,
Directeur des Fabrications

Kazumasa Katoh

Directeur de l'Ingénierie Mécanique

Philippe Klein

Directeur délégué à la Présidence
(au 1^{er} mars 2005)

Jacques Lacambre

Directeur des Avant-Projets,
de la Recherche et des Prestations

Patrick le Quément

Directeur du Design Industriel

Benoît Marzloff

Directeur Stratégie et Marketing

Luc-Alexandre Ménard

Directeur des Opérations Internationales

Bruno Morange

Directeur de la Division
Véhicules Utilitaires



Michel Gornet

Directeur Général adjoint,
Directeur des Fabrications, 58 ans

École Polytechnique.
Harvard Business School.
Entre chez Renault en 1968.
Directeur de l'usine de Billancourt en 1986,
puis Directeur de l'usine de Sandouville
en 1989. Il devient Directeur des
Fabrications de Renault en 1994
et rejoint alors le Comité de Direction
Renault.
Il est nommé Directeur Général adjoint,
Directeur des Fabrications et membre
du Comité Exécutif du Groupe depuis
le 1^{er} janvier 2005.



Thierry Moulouquet

Directeur Général adjoint,
Directeur Financier, 54 ans

École Nationale d'Administration.
Entré chez Renault en février 1991,
il prend la responsabilité des relations
financières du Groupe avant d'être
nommé Directeur du Contrôle
des investissements en 1996.
En 1999, à la suite de la signature
de l'accord Renault-Nissan, il rejoint
le Japon et entre chez Nissan Motor
en tant que Directeur Financier adjoint
de Nissan. En 2000, il est nommé
Directeur Financier de Nissan.
Depuis le 1^{er} janvier 2004, il est
Directeur Général adjoint et Directeur
Financier de Renault.



Jean-Louis Ricaud

Directeur Général adjoint,
Directeur des Ingénieries
et de la Qualité, 52 ans

École Normale Supérieure,
agrégé de mathématiques,
ingénieur en chef du corps des Mines.
Il débute sa carrière à la Cogema.
Il rejoint Renault début 2002 en tant
que Directeur de la Qualité, membre
du Comité de Direction Renault.
Il est nommé Directeur Général adjoint,
Ingénieries et Qualité, membre du Comité
Exécutif du Groupe et membre du Directoire
de l'alliance Renault-Nissan depuis
le 1^{er} janvier 2005.



Michel de Virville

Secrétaire Général de Renault
Directeur des Ressources Humaines
du groupe Renault, 59 ans

Docteur en mathématiques.
Ingénieur de Recherche au CNRS.
Ministère du Travail en 1986.
Conseiller maître à la Cour des Comptes.
Il rejoint Renault en 1993.
En 1996, la Direction du Personnel
et des Affaires Sociales lui est rattachée.
En 1998, il est nommé Secrétaire
Général et Directeur des Ressources
Humaines du Groupe.

Thierry Moulouquet (1)

Directeur Général adjoint
et Directeur Financier

Pierre Poupel

Directeur Général du Mercosur

Jean-Louis Ricaud (1)

Directeur Général adjoint,
Directeur des Ingénieries et de la Qualité

Yann Vincent

Directeur de la Qualité

Michel de Virville (1)

Secrétaire Général,
Directeur des Ressources Humaines Groupe

Jusqu'au 31 décembre 2004 :

Patrick Faure (1) (2)

Président de Renault F1 Team

François Hinfray (1)

*Directeur Général adjoint,
Directeur Commercial*

Pierre-Alain De Smedt (1)

*Directeur Général adjoint,
Industrie et Technique*

Tsutomu Sawada

Directeur, Conseiller du Président



Carlos Ghosn

Président-Directeur Général
de Nissan Motor Co., Ltd

Carlos Ghosn a 51 ans. Il est diplômé
de l'École Polytechnique (1974)
et de l'École des Mines de Paris (1978).
Après 18 ans chez Michelin, il rejoint
Renault en 1996 au poste de Directeur
Général adjoint et supervise alors les
activités du Groupe dans le Mercosur,
la recherche, l'ingénierie, le
développement automobile, les
activités mécaniques et les achats.
Dans le cadre du développement
de l'Alliance, il est nommé Directeur
Général de Nissan en 1999.
Il en devient le Président-Directeur
Général en 2001. Carlos Ghosn
succédera à Louis Schweitzer
à la direction du groupe Renault
en avril 2005.

⁽¹⁾ Membres du Comité exécutif du Groupe.

⁽²⁾ Patrick Faure a quitté le Comité exécutif pour se consacrer exclusivement à ses fonctions
de Président de Renault F1 Team depuis le 1^{er} janvier 2005.

Les vertus d'une bonne gouvernance

Des principes clairs pour une pratique quotidienne

Attentif à se situer au meilleur niveau dans l'application des pratiques de gouvernement d'entreprise, Renault a poursuivi en 2004 l'effort de clarté engagé sur la gestion de ses activités en renforçant ses instruments de surveillance et de contrôle, avec l'entrée au Conseil de nouveaux administrateurs indépendants.

• Renforcement de l'indépendance du Conseil

Avec les nominations de MM. Pinault et de Croisset, le Conseil d'Administration de Renault compte, au 31 décembre 2004, huit administrateurs indépendants. Cette qualification exclut les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés (qui, au Conseil d'Administration, ne sont pas dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction Générale), le Président-Directeur Général et les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault, et un administrateur appartenant à une banque en relations d'affaires avec Renault.

• Évaluation du Conseil

Pour la troisième fois depuis 1998, Renault a procédé, le 14 décembre 2004, à une évaluation approfondie

de la composition, de l'organisation et du fonctionnement de son Conseil d'Administration en s'appuyant sur une enquête réalisée par un cabinet spécialisé. Cette enquête conforte les résultats de celle réalisée en 2001. Elle met en exergue des progrès significatifs, en particulier sur l'homogénéité, la solidarité et l'indépendance du Conseil, le climat de confiance avec les dirigeants ainsi que l'implication du Conseil dans la stratégie de l'alliance Renault-Nissan.

• Adoption d'une Charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes

Renault a signé en 2004 une Charte qui régit ses relations avec ses commissaires aux comptes. Ces derniers s'assurent de l'application de cette Charte

et des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

• Proposition de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

En 2005, il sera proposé au Conseil de dissocier, sur le modèle anglo-saxon, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il serait alors proposé de confier la Direction Générale à Carlos Ghosn.

Ainsi, la Présidence organisera et dirigera les travaux du Conseil d'Administration. La Direction Générale assurera pour sa part la direction opérationnelle de la société.

Une bonne gouvernance est d'abord un état d'esprit



Franck Riboud*
Président-Directeur Général du Groupe Danone

Quelles sont les vertus d'une bonne gouvernance ?

Contrairement à une idée reçue, une bonne gouvernance n'est pas un outil de communication. Son rôle est de démontrer de façon concrète aux actionnaires la capacité de l'entreprise à délivrer des résultats fiables. Elle n'a pas d'impact direct

sur l'image de l'entreprise. Elle traduit avant tout un état d'esprit, une transparence.

Comment définiriez-vous le rôle d'un administrateur indépendant ?

Plutôt que d'administrateurs « indépendants » et « dépendants », je préfère parler d'équilibre et de complémentarité entre les différents administrateurs. Un administrateur indépendant échappe aux conflits d'intérêt. Quand personne ne risque de vous « taper sur les doigts », cela vous donne une grande liberté de parole. Le fait d'appartenir à un secteur différent de celui de Renault,

plus tourné vers les produits de grande consommation, me permet aussi d'avoir d'autres réflexes. Encore faut-il que les Conseils soient largement ouverts aux échanges, ce qui est le cas chez Renault comme d'ailleurs chez Danone. Le bon usage de l'indépendance ne peut en effet reposer sur la seule application de quotas. L'entreprise doit lui donner un contenu.

Quelle est votre ligne de conduite concernant les grands principes de rémunération ?

Si on ne rémunère les gens que sur du court terme et du financier, l'organisation délivrera

du court terme et du financier. L'établissement des rémunérations doit donc reposer à la fois sur du court terme, du moyen terme et du long terme, avec une part qualitative qui ne soit pas liée directement à la marge opérationnelle de l'entreprise. Les rémunérations doivent aussi intégrer du collectif, pour la simple raison qu'une entreprise repose sur une équipe. Le système de rémunération de Renault établit un bon compromis entre ces différentes exigences.

* Administrateur indépendant, président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Renault.

Le Conseil d'Administration et les comités spécialisés

Le Conseil d'Administration débat sur les orientations stratégiques du Groupe proposées par la Direction Générale et veille à leur application. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Le Conseil est régulièrement informé de la situation financière de l'entreprise. Pour favoriser l'exercice de ses missions et la réalisation de ses objectifs, le Conseil d'administration s'est doté, dès 1996, de trois comités spécialisés dont les avis sont restitués au Conseil par leurs présidents respectifs.

• **Le Comité des Comptes et de l'Audit** est composé en majorité d'administrateurs indépendants, et présidé par Robert Studer. Il s'est réuni à trois reprises en 2004 et a traité principalement :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault SA

pour l'année 2003 et le 1^{er} semestre 2004 ;

- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2003 ;
- de l'examen des honoraires des commissaires aux comptes et de leur réseau ;
- du bilan 2003 et de l'analyse du plan 2004 de l'Audit interne ;
- de l'examen de la Loi sur la Sécurité Financière du 1^{er} août 2003 qui renforce les normes d'audit et la portée du contrôle interne.

• **Le Comité des Nominations et des Rémunérations**, composé majoritairement d'administrateurs indépendants, est présidé par Franck Riboud (voir interview ci-contre). Il s'est réuni à trois reprises en 2004 et a traité principalement :

- de la rémunération du Président-Directeur Général et des membres du Comité Exécutif ;
- de l'examen des modalités d'un dispositif de retraite supplémentaire au profit

des salariés dirigeants de la société, membres du CEG et du mandataire social ;

- de l'examen, conformément aux préceptes du gouvernement d'entreprise, des résultats de l'évaluation formelle du Conseil menée auprès de chacun des membres par un consultant externe ;
- du programme d'options de souscriptions d'actions pour 2004 ;
- des questions liées à la gouvernance de Renault.

• **Le Comité de Stratégie Internationale** est présidé par un administrateur indépendant, Henri Martre. Il s'est réuni à trois reprises en 2004 et a traité principalement :

- de l'implantation internationale de Renault en Iran, en Chine et en Inde ;
- de l'évolution de la stratégie du Groupe au Mercosur ;
- des attentes de la clientèle et du positionnement du produit à l'international.

Politique de rémunération des dirigeants

Le système de rémunération des membres du Comité de Direction Renault (CDR) et des mandataires sociaux comprend une partie fixe et une partie variable, et un système commun d'attribution de stock-options. La partie variable se fonde sur la performance économique de l'entreprise. Les critères et le montant de la part variable du Président-Directeur Général, mandataire social, sont arrêtés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations.



L'Assemblée Générale s'est déroulée en avril 2004 à la Maison de la Chimie à Paris.



Modus incarne l'identité de la marque Renault, à travers son style, les innovations et le plaisir de conduire qu'il procure.

1 Identité de marque : des produits innovants, des services performants



Devant une offre qui ne cesse de s'élargir, le public doit pouvoir se référer à des valeurs fortes. Une Renault se reconnaît au premier abord par un design séduisant et moderne, des prestations et une architecture innovantes. La qualité du service offert par Renault contribue aussi à l'établissement de la marque comme une référence.

Une identité forte

Qu'est-ce qu'une Renault ?

Renault : une marque audacieuse, visionnaire et chaleureuse. Ces trois fondamentaux trouvent leur traduction dans des véhicules au design séduisant, confortables et pratiques, agiles et sûrs.

L'identité de marque Renault repose sur quatre notions clés :

- une maîtrise des fondamentaux automobiles (qualité, sécurité et respect de l'environnement) ;
- des produits axés sur le plaisir de conduire (motorisation, comportement routier...) et le bien-être à bord (innovation architecturale, ergonomie, confort...);
- un positionnement par rapport à une clientèle de référence à l'esprit ouvert et attachée au sens pratique ;
- une personnalité propre, apte à anticiper les attentes des clients (visionnaire),

à proposer des solutions nouvelles (audacieuse) et à incarner l'enthousiasme, la passion, le sens de l'écoute (chaleureuse).

La force de l'innovation

L'innovation conceptuelle est une constante de Renault ; elle est à l'origine de la première berline à hayon, de la modularité arrière et du concept de monospace... Le hayon à double ouverture de Modus s'inscrit dans cette tradition. Les innovations touchant à la conduite, autre point fort des réalisations de l'entreprise, sont en premier lieu au service de la sécurité.



Grand Scenic perpétue l'esprit monospace de Renault.

Plaisir de conduite et sentiment de sécurité



Rémi Deconinck

Directeur du Produit

À qui s'adresse une Renault ?

Les Renault s'adressent à des personnes qui ont une certaine ouverture d'esprit et qui ont le sens pratique.

Comment reconnaît-on une Renault ?

D'abord par son design, qui est l'expression visible du caractère du véhicule. Il doit séduire et évoquer

une origine française, dans le sens où il crée de l'émotion. Moderne et dynamique, simple et fonctionnelle, une Renault dégage une impression de qualité et de robustesse.

À son bord, on doit ressentir une impression de bien-être. Mais la vie à bord va plus loin que le simple confort, c'est aussi de la lumière, de la transparence.

Et au volant ?

Un plaisir de conduite et un sentiment de sécurité. Une Renault prévient et corrige : elle offre un très haut niveau de sécurité à ses occupants.

Comment ces valeurs se sont-elles exprimées en 2004 ?

Modus répond point pour point à la charte produit. Son design est séduisant et clairement français.

Extrêmement maniable, habitable, polyvalent, Modus est aussi très vif, dynamique et sûr.

Quel est l'impact sur le produit du développement à l'international de l'entreprise ?

La première conséquence est que l'on ne fait plus des voitures s'adressant aux mêmes clients. Nous serons donc amenés à faire des voitures différentes. Le bastion historique qu'est l'Europe occidentale ne doit pas faire perdre de vue aux constructeurs le reste du monde. À cet égard, Renault a eu la très bonne idée de lancer le programme Logan. Je pense que l'on ne reviendra pas en arrière sur cette stratégie. L'ambition de réaliser une voiture mondiale qui soit la même partout appartient aujourd'hui au passé.

Même en France, il y a des personnes qui ont des moyens très différents. C'est pourquoi nous avons pris la décision d'introduire Logan en France. Elle va permettre à des foyers disposant de 1 500 euros par mois de ne plus rouler dans une voiture d'occasion ancienne avec l'angoisse de la panne et des prestations dépassées.

Le haut de gamme Renault a-t-il de l'avenir ?

Même si Vel Satis n'atteint pas les résultats attendus, elle a rencontré le type de clientèle que nous souhaitions toucher. Espace clairement un positionnement haut de gamme et le concept-car Fluence pourrait constituer une autre piste pour l'avenir.

Un design innovant et séduisant



Le Touch Design permet de créer des intérieurs répondant aux attentes des utilisateurs.

La force du design Renault

Le design a toujours été une caractéristique forte des Renault : il les rend immédiatement reconnaissables, et suggère clairement leur personnalité par ses lignes et ses proportions. En 2004, Modus et les concept-cars Wind et Fluence marquent une nouvelle orientation pour le design Renault : ces trois nouveautés, l'une produite en série, les deux autres annonciatrices des tendances esthétiques revendiquées

par la marque, se caractérisent par des lignes dynamiques, qui évoquent l'exclusivité et la séduction tout en intégrant la sécurité. Ce dernier impératif conditionne l'architecture et la morphologie des véhicules. La prise en compte du choc piéton implique ainsi des faces avant aux formes étudiées avec soin. L'engagement de Renault pour la sécurité est présent dès les premières esquisses de ses créations.

Richesses intérieures

Le Touch Design tend vers des intérieurs plus proches des attentes des utilisateurs. Ces derniers recherchent un habitacle plus simple, des commandes plus intuitives, une technologie moins agressive. Avec le Touch Design, l'espace habité par le conducteur

et les passagers prend des formes sensuelles. Il est plus ergonomique, et apporte aux utilisateurs un haut niveau de satisfaction tactile et de tranquillité d'esprit. Cette démarche vise à simplifier pour l'utilisateur des perfectionnements qui pourraient paraître complexes par leur multiplication.

Comme le souligne Patrick le Quément, « *en tant que constructeur automobile, nous devons veiller à ce que la technologie ne soit pas pénalisante pour le conducteur. Cette exigence est essentielle pour que l'automobile reste un plaisir* ».



Le concept-car Fluence présente une nouvelle orientation pour le design Renault.

Le design doit durer dans le temps



Patrick le Quément

Directeur du Design Industriel

Quelle est l'évolution du design Renault ?

Elle se décline en trois phases : la première, lancée en 1988, s'appuie sur la recherche de concepts innovants. Twingo et le concept-car Scénic en sont les parfaits exemples. La deuxième remonte à 1995. Elle est liée à l'affirmation d'une identité forte. Cette période a été initiée avec le concept-car Argos, suivi par Initiale et Vel Satis. La troisième phase a débuté en 2002. Il s'agissait d'ajouter aux concepts innovants et à l'identité forte un supplément de séduction. Dans une offre de véhicules de plus en plus importante, il ne suffit plus d'être apprécié, il faut être préféré. Fluence est la quintessence de cette troisième phase du design Renault.

Comment concilier séduction et évolution des modes ?

Paradoxe : une voiture doit plaire, mais sa séduction doit durer dans le temps. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre les deux.

De quel poids pèse la sécurité sur le design ?

La sécurité soumet le design à un certain nombre de contraintes. Les tests EuroNCAP conditionnent déjà les formes de nos véhicules ; les normes à venir sur les chocs piétons vont nous demander de repenser leur avant. À nous de travailler pour que ces changements ne pénalisent pas l'esthétique.

Modus, concept innovant dans l'univers des petites voitures

Modus : pratique et plein de charme

Modus confirme le savoir-faire de Renault en matière de monospaces. Convivial et sympathique, il propose un espace intérieur exceptionnel dans un gabarit compact. Modus possède tous les attributs de sécurité et de confort conformes à l'exigence de la marque.

Le projet Modus est né de l'observation des attentes du public. Selon des enquêtes menées par la Direction du Produit, une partie de la clientèle des petites voitures souhaite profiter des prestations des monospaces dans un véhicule compact. Modus répond à cette demande. Son style intérieur privilégie la modularité, la convivialité et l'ergonomie. Sa ligne suscite la sympathie, « *parce qu'un véhicule Renault d'entrée de gamme est chaleureux et charmeur* », précise Patrick Lecharpy, responsable du design de Modus.

Pour trouver sa place à côté de Clio, Modus devait être spacieux, pratique et capable de se plier rapidement aux besoins de ses utilisateurs. Atout complémentaire, une banquette arrière modulable et coulissante. Selon Élisabeth Bougis, Chef de Projet Produit, « *l'objectif était de pouvoir accueillir deux ou trois personnes et de bénéficier d'une modularité souple, sans avoir besoin de démonter la banquette, afin de pouvoir changer fréquemment de configuration* ». L'esprit pratique de Modus se retrouve également dans son rangement de siège passager,

dans son hayon à double ouverture et dans un porte-vélos qui se range dans le coffre. Au chapitre sécurité, Modus innove en recevant des feux additionnels de virage qui permettent d'élargir le champ de vision en courbe.



Trois mois après son lancement, 65 000 commandes de Modus avaient été enregistrées en Europe occidentale.



Modus : espace, luminosité, sécurité.

Pensé pour l'Europe

Modus est la première Renault conçue sur la base de la plate-forme B commune de l'Alliance.

« *Nous nous sommes mis très tôt à travailler collectivement, explique Anne Cormier, Chef de Projet Ingénierie. Notre souci était de créer une base pour des voitures typiquement européennes.* »

Cette volonté, conjuguée aux valeurs de Renault, a conduit à faire de Modus un modèle de sécurité. Sur le plan du comportement en premier lieu, avec une architecture qui assure un très grand équilibre, une adhérence élevée et une stabilité irréprochable.

Des fondamentaux de haut niveau, complétés par un freinage puissant, et des aides électroniques qui assurent au conducteur de Modus une maîtrise exceptionnelle de sa conduite. Dans le domaine de la protection des occupants, Modus a dès son lancement obtenu 5 étoiles aux tests EuroNCAP : c'est la première petite voiture à y parvenir.

Pour atteindre ce résultat, sa conception s'inspire très largement de celle de Scénic II, le véhicule le plus sûr de sa catégorie. Les organes du bloc avant sont conçus pour s'empiler en cas de choc. L'armature du volant en magnésium est déformable et la colonne de direction rétractable. Le frein de parking par pédale au plancher limite le risque de blessure aux membres inférieurs, et les paddings de pieds côté passager et côté conducteur protègent les tibias et les chevilles. Le pied milieu

rigide à articulation programmée assure une protection optimale en cas de choc latéral. Modus est aussi équipé du Système Renault de Protection de troisième génération, qui regroupe jusqu'à six airbags frontaux et latéraux adaptatifs. Enfin, un système d'attaches trois points pour sièges enfants Isofix équipe les deux places latérales arrière et la place passager avant, avec déconnexion de l'airbag frontal, de l'airbag latéral de thorax et du prétensionneur.

Toucher une clientèle jeune et familiale



Jean-François Simon

Directeur de Projet Gamme I

Comment définiriez-vous Modus ?

Modus appartient à la catégorie des véhicules d'architecte. Notre ambition est que ce monospace soit « best in class » en confort,

comportement, acoustique, sécurité active et sécurité passive.

À qui s'adresse ce véhicule ?

Modus vise un large éventail d'acheteurs. Nous souhaitons toucher à la fois une clientèle jeune et familiale et des catégories supérieures séduites par le compromis confort/qualité perçue/compacité.

Comment s'est déroulé le projet ?

En raison de son caractère innovant, Modus a connu une genèse très riche. Ce projet a vu la montée en puissance

de la maquette numérique. L'utilisation de la technologie 3D pour visualiser la voiture a permis de réfléchir à chaque détail dès l'amont du projet, avec un souci majeur : éprouver une sensation de bien-être en s'installant à bord.

Avez-vous mené un travail particulier sur la qualité ?

60 % des problèmes proviennent non pas de la validation du produit, mais du non-respect du process et de la conformité. Aussi, sur chaque fonction « à risque » comme la banquette

arrière 2-3 places ou l'abattant de hayon, nous avons mis en place des équipes qui ont analysé les risques potentiels, pris des contre-mesures, demandé des essais complémentaires en interne et aux fournisseurs. Là où le travail préventif n'a pas pu éviter les défauts, les détections en roulage ou en usine ont permis de faire les retouches nécessaires avant la mise à disposition commerciale.

La famille Mégane II, best-seller européen

Mégane et fière de l'être

Avec Mégane, Renault tire parti d'une gamme particulièrement large, et qui a supplanté la Volkswagen Golf à la première place du marché européen. Avec sept carrosseries lancées en 18 mois, Mégane II répond aux goûts et aux attentes d'une clientèle variée et toujours plus nombreuse. La millionième Mégane II a été produite à l'été 2004, 30 mois après son lancement.

La gamme Mégane est un concentré du savoir-faire de Renault : design expressif, confort, équipements, sécurité, plaisir, diversité de l'offre. L'agrément de vie à bord repose sur des choix architecturaux innovants, comme le double plancher plat intégrant des rangements.

Mégane II se distingue également par ses équipements dignes du segment supérieur, à l'image de la carte Renault mains libres. Chaque acheteur peut composer sa voiture à son image, avec la possibilité d'associer quatre ambiances, trois niveaux d'équipements et un large choix de groupes motopulseurs essence et diesel.

La conception de Mégane lui permet d'offrir le même niveau de sécurité à tous les passagers. Ses innovations technologiques aident le conducteur à anticiper les risques. Son contrôle électronique de trajectoire (ESP) et son contrôle dynamique de sous-virage corrigent tout écart

de conduite. Grâce à sa structure à déformation programmée, allié au Système Renault de Protection de troisième génération, Mégane assure une protection maximale à ses occupants. Mégane berline, Mégane coupé-cabriolet et Mégane Scénic ont atteint la note maximale de 5 étoiles aux tests EuroNCAP, y compris Mégane coupé-cabriolet, une première pour ce type de carrosserie.



Mégane Scénic et Mégane Grand Scénic : l'offre la plus complète sur le segment des monospaces compacts.



La famille au complet (de gauche à droite) : Mégane 4 portes, Scénic, Mégane berline, Mégane coupé-cabriolet, Mégane coupé, Grand Scénic, Mégane Estate.
Au centre : Mégane Renault Sport.

La conception d'un succès

Le programme Mégane II a bénéficié des compétences réunies au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) et dans les directions de projet Véhicules. Capitalisation du savoir et des expériences et application des meilleures pratiques de management sont à l'origine de son succès. Dès le départ, le projet Mégane II a été conçu pour offrir des prestations proches de celles d'un véhicule de la catégorie supérieure. Mégane devait être déclinée en un grand

nombre de versions sans que le processus industriel s'en trouve affecté : sept véhicules sont ainsi assemblés sur les mêmes chaînes. « *Pour y parvenir, explique Carlos Tavares, Directeur du Programme M1 lors du lancement de Mégane II, nous avons dès le premier jour pensé en total synchronisme l'étude des véhicules et le système industriel. Nous avons remonté la diversité des différentes versions en amont de la ligne principale, sous la forme de modules préassemblés.* »

Une famille au sens large

Mégane berline et Mégane coupé ont été conçues pour le plaisir de conduire.

La plate-forme C de l'Alliance y contribue efficacement : son long empattement et ses voies larges lui assurent une tenue de route efficace.

Mégane Estate dispose d'un important potentiel commercial en Europe du Nord et en Italie, où ce type de carrosserie est particulièrement apprécié. Mégane Estate associe lignes dynamiques et vaste volume de chargement.

Mégane berline 4 portes s'adresse en premier lieu aux marchés hors d'Europe occidentale, où les berlines tricorps sont très présentes. Son habitabilité est inédite sur le segment.

Scénic associe la modularité et l'habitabilité d'un monospace

à l'agrément de conduite d'une berline. Son appartenance à la famille Mégane est soulignée par ses lignes tendues et sa lunette arrière verticale.

Grand Scénic est plus long de 23 cm que Scénic II. Il dispose de deux sièges supplémentaires de troisième rang qui permettent de passer sans effort de 5 à 6 ou 7 places.

Mégane coupé-cabriolet est le premier véhicule équipé en série d'un toit rigide escamotable en verre. Équipements, habitabilité, accessibilité : il a été conçu pour garantir un confort identique à deux comme à quatre personnes. **Mégane Renault Sport** allie l'agrément d'une grande routière au plaisir de conduite et au dynamisme d'une sportive. Son moteur 2.0 l turbo, associé à une boîte de vitesses 6 rapports, développe 225 ch.

La gamme la plus sûre

Renault dispose de la gamme la plus sûre du marché, avec sept véhicules gratifiés de la note maximale de 5 étoiles aux tests EuroNCAP. Un résultat unique à ce jour dans le monde de l'automobile. Le Groupe met aussi son expertise au service des usagers en s'impliquant fortement dans une politique de sensibilisation à la sécurité routière.

Sécurité passive

La protection des occupants du véhicule a toujours été au cœur des préoccupations de Renault. Après le limiteur d'effort de ceinture, en 1995, puis la retenue programmée avec des airbags à événements pilotés en 1997, la marque propose aujourd'hui sur toute sa gamme le Système Renault de Protection de troisième génération (SRP 3). Il garantit un couplage ceinture-airbag proportionné à la violence du choc. Airbag et ceinture agissent ensemble pour limiter (de 60 à 70 %) et répartir de façon optimale les contraintes sur le thorax, ainsi que pour diminuer les charges sur la tête et le cou.



La sécurité est au cœur des priorités de Renault. Illustration de B. Dubois pour le livre « Lignes de conduite » (voir p. 54)

Sécurité active

La définition des liaisons au sol repose sur des enquêtes réalisées auprès des clients sur leurs préférences et leurs comportements. Le but est d'obtenir une voiture aux réactions prévisibles, capable de corriger les petites erreurs de conduite et dotée d'une forte puissance de freinage. Aujourd'hui, en plus de la mise au point de châssis et de systèmes de freinage toujours plus efficaces, les aides à la conduite se multiplient pour accroître le niveau de sécurité active des véhicules. Ces aides informent et assistent le conducteur ; elles lui permettent de mieux se concentrer sur sa conduite.

L'implication de Renault dans la sécurité

La sécurité est pour Renault un engagement constant. Chaque année, le Groupe investit 100 millions d'euros dans la recherche et le développement pour proposer en permanence une gamme au meilleur niveau de sécurité active et passive. Six cents hommes et femmes sont engagés dans une démarche d'innovation permanente avec une approche spécifique : la « sécurité pour tous ». Les résultats de cette politique sont tangibles. Une vingtaine de véhicules du marché mondial sont soumis tous les ans aux crash-tests menés par EuroNCAP, un organisme européen composé

d'experts indépendants et d'associations de consommateurs. Ces tests, qui donnent lieu à l'attribution de notes sous forme d'étoiles, constituent la référence en matière de sécurité passive. Au cours des quatre dernières années, sept modèles de la gamme Renault ont décroché la note maximale de 5 étoiles : Laguna (2001), Mégane et Vel Satis (2002), Espace IV et Scénic II (2003), Mégane coupé-cabriolet et Modus (2004). Parallèlement, le Groupe s'est engagé dans une politique de sensibilisation aux risques routiers qui s'adresse prioritairement aux jeunes.

Des produits qui respectent l'environnement

Le rôle du développement durable

Le développement durable joue un rôle essentiel dans la conception des Renault. La recherche des consommations les plus basses, qui influent directement sur les émissions de CO₂, en est une des illustrations les plus significatives ; à l'échelle mondiale, Renault est la marque qui affiche la consommation la plus basse sur l'ensemble de sa gamme. En termes d'émissions de CO₂, de nombreuses versions des gammes Twingo, Modus, Mégane, Scénic et Kangoo sont sous le seuil des 140 g/km de CO₂. Mégane 1,5 dCi ne dépasse pas les 120 g/km de CO₂ (soit une consommation en cycle complet de 4,5 l/100 km), valeur exceptionnelle dans cette catégorie de véhicules.

Ce résultat est dû à une compétence technique acquise de longue date, et qui permet au Groupe de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies, aussi bien sur les moteurs essence que diesel (dont la clientèle va croissant, en particulier en Europe). Ce leadership s'étend naturellement à la réduction de tous les types d'émissions. Le développement durable est également pris en compte sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules, y compris la fin de celui-ci : Renault a anticipé et applique depuis longtemps les normes de réemploi et de valorisation des matériaux sur ses véhicules, aujourd'hui tous recyclables à 95 %. Un taux supérieur aux normes en vigueur.



Fabriqué depuis 2001, le moteur K9K offre un rapport performances/sobriété sans équivalent.



Sur certaines versions, Mégane II émet moins de 120 g/km de CO₂ : une performance exceptionnelle.

La gamme la plus large de monospaces

Un monospace sur chaque segment

Renault propose aujourd'hui au moins un monospace sur chaque segment du marché. Twingo, Modus, Scénic, Grand Scénic, Espace, Grand Espace s'adressent à des clientèles différentes, mais partagent le succès : chacun d'entre eux est en tête des ventes de sa catégorie.

Il y a 20 ans, Renault commercialisait le premier Espace. Depuis, la marque a déployé une gamme complète de monospaces.

- **Twingo**, lancée en 1993, est la première petite voiture monospace. Toujours à la mode et toujours proche de son public 12 ans après sa sortie, et avec plus de 2,2 millions d'exemplaires vendus, Twingo offre accessibilité, modularité et qualité de vie à bord pour un prix compétitif.
- **Modus**, aux dimensions extérieures comparables à celles d'une Clio, est le dernier des monospaces Renault. Original par sa modularité (sa banquette arrière coulisse en profondeur et latéralement pour offrir 2 ou 3 places)

et ses innovations (hayon à double ouverture, porte-vélos intégré), Modus dispose de 5 places. Lors des tests clientèle, il a été immédiatement associé à Renault, preuve de l'association naturelle « Renault-monospace » dans l'esprit du public.

- **Scénic** arrive sur le marché en 1996. Fonctionnel et modulable, il a été renouvelé en 2003 et est désormais disponible en deux longueurs. Les 23 cm supplémentaires de Grand Scénic lui permettent de proposer 7 places. Avec 23,1 % de part de marché en Europe occidentale, Scénic II et Grand Scénic sont en tête du segment des monospaces M1, qui représente 10 % du marché européen.

- **Espace IV** s'inscrit dans l'univers du haut de gamme. Cette exigence a guidé D. Lucas, Chef de Projet Produit, tout au long de la conception du véhicule : « *Au troisième rang, les passagers bénéficient du même niveau de sécurité et de confort thermique que les autres occupants.* » Avec 20,3 % du marché européen sur son segment, la dernière génération d'Espace confirme le leadership de Renault au sein des monospaces haut de gamme.



Un million d'exemplaires et quatre générations d'Espace ont révolutionné le marché automobile.

Espace, 20 ans et 1 million d'exemplaires

Quatre générations d'Espace se sont succédé depuis 1984. Produit à 1 million d'unités en 20 ans, Espace a complètement modifié l'offre automobile, au point que son appellation est devenue un terme générique. Son succès n'a cessé de croître : 365 200 Espace III ont été produits, contre 196 000 Espace I. Espace IV et Grand Espace, lancés en 2002, ont confirmé la montée en gamme du modèle engagée en 1996 avec Espace III. Référence des monospaces, Espace dispose du plus fort taux de fidélité du segment.



L'offre monospace de Renault : Twingo, Modus, Scénic, Grand Scénic, Espace et Grand Espace.

Le leadership dans les véhicules utilitaires

Renault domine le marché européen des véhicules utilitaires avec 14,9 % de part de marché. Renault propose une gamme moderne et complète, et tire parti d'une politique commerciale fondée sur le déploiement des Business Centers dédiés aux clients professionnels. La Division Véhicules Utilitaires apporte une forte contribution aux résultats de l'entreprise.

Un atout pour le Groupe

L'arrivée de plusieurs nouveautés et d'améliorations techniques majeures a permis à Renault de renforcer sa position sur le marché en 2004. L'ambition de l'entreprise dans les véhicules utilitaires est de vendre à terme, et sous la marque Renault, 700 000 véhicules par an sur l'ensemble du continent européen, tout en continuant à tirer de cette activité une forte rentabilité. Les excellents résultats des utilitaires Renault en 2004 confirment la mise en œuvre de cette stratégie : Renault demeure la première marque d'utilitaires en Europe, un rang que l'entreprise occupe sans discontinuer depuis 1998. Cette réussite s'appuie sur une gamme complète : Kangoo Express est, comme en 2003, la meilleure vente européenne de son segment, avec 21,9 % de part de marché. Dans la catégorie des fourgons, Renault atteint en 2004 un niveau historique en entrant dans les trois marques les plus vendues ; ce succès est dû à Trafic et à Nouveau Master ; ensemble, ces deux modèles détiennent 11,6 % de leur marché.

La performance des sites industriels reflète ces résultats commerciaux : les sites de Maubeuge et de Batilly ont battu en 2004 des records de production, avec plus de 230 000 véhicules pour le premier et près de 110 000 pour le second. Enfin, 2004 a vu la poursuite de l'internationalisation des véhicules utilitaires Renault, avec le démarrage de la fabrication de Kangoo en Malaisie.



Master et Master Propulsion : des réponses aux demandes les plus variées.



Trafic Generation va permettre à Renault d'augmenter ses parts de marché sur le marché des fourgons à vocation familiale.

Nouveautés 2004

- **Trafic Generation** complète la gamme Trafic. Ce modèle, proche de l'univers du monospace, offre un espace à vivre exceptionnel et les prestations d'une berline.
- **Nouveau Master Propulsion**, présenté en 2004, se situe dans la gamme des véhicules utilitaires, de 3,5 à 7 tonnes. Il reçoit une nouvelle motorisation turbo diesel 3.0 dCi common rail d'origine Nissan.
- **Master** et **Trafic** adoptent Quickshift, boîte de vitesses robotisée inaugurée sur Twingo et Clio. Grâce à la disparition

de la pédale d'embrayage, cette transmission allie les performances et l'économie d'usage d'une boîte manuelle à la facilité d'utilisation d'une boîte automatique. La boîte Quickshift, ici à 6 rapports, offre le choix entre un mode impulsif, avec un changement de rapports manuel, et un mode automatique qui ne requiert aucune intervention de l'utilisateur.

Des moteurs modernes, économes, efficaces

Performances et environnement

Élément essentiel du véhicule, le couple moteur-boîte de vitesses doit conjuguer fiabilité, performances, agrément, acoustique, faible consommation et respect de l'environnement.

Les 4 200 collaborateurs de la Direction de l'Ingénierie Mécanique (DIM) permettent à Renault d'être au meilleur niveau dans ce domaine. À elle seule, la famille de moteurs K de cœur de gamme (de 1.4 l à 1.6 l de cylindrée) se décline en quatre versions essence et quatre diesels.

Premier moteur d'une nouvelle génération de diesels à injection directe et suralimentation par turbocompresseur, le 1.5 dCi (K9K) affiche dans sa version 55 ch les consommations et les émissions de CO₂ les plus basses de sa catégorie. Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, Renault a la responsabilité du développement des moteurs diesels et des boîtes manuelles et robotisées.

Le premier moteur issu de l'Alliance, le M9R, verra le jour en 2005. Il établira de nouvelles références

en termes de technologie, de performances et de consommation. Deux nouveaux moteurs essence à injection directe de 1,6 et 2 litres de cylindrée, issus de l'Alliance, seront aussi progressivement intégrés dans la gamme Renault.



Essai moteur à Lardy.



Traitement thermique des pignonneries de boîtes de vitesses en fonderie à l'usine de Séville.

La montée des filtres à particules

Le filtre à particules (FAP) représente une avancée importante dans le domaine de la protection de l'environnement. Le législateur lui accorde désormais un avantage compétitif dans certains pays. Ainsi, en Allemagne, les automobilistes se tournent de plus en plus vers les modèles équipés de filtre à particules sur les catégories de véhicules pour lesquelles il existe une double offre (avec ou sans FAP). Des incitations fiscales portant sur les émissions de particules commencent à être envisagées, dans le cadre de la future norme Euro 5. Devant ces évolutions, Renault a décidé d'anticiper les normes qui imposeront la généralisation du FAP à l'ensemble des véhicules. Des techniques de pointe comme le common rail (rampe d'injection commune) de deuxième génération ou la multi-injection permettent par ailleurs de réduire considérablement les émissions de particules.

Le « plan filtre à particules » vise ainsi à proposer à court terme une offre FAP sur chaque véhicule de la gamme. Ce plan doit aussi permettre à Renault de préparer la généralisation du FAP sur les diesels en Europe à l'horizon 2009-2010. Il s'agit enfin de réaliser les développements nécessaires pour permettre à l'offre diesel FAP Renault d'être bien positionnée sur le marché en 2007. Ce plan mobilise les équipes de la Direction de l'Ingénierie Mécanique (DIM). Le moteur G9T à FAP équipe déjà Laguna et Vel Satis. Suivront les F9Q et M9R. « *Aujourd'hui, soulignent Laurent Fofana, Directeur du Projet Moteurs F et G, et Jean-Paul Crouillière, Chef de Projet G9, on s'approche d'un niveau d'émissions difficilement mesurable, car très faible, pour les émissions de particules des diesels équipés d'un FAP.* »

Le service, un outil de conquête et de fidélisation

Faire la différence par la qualité du service

Axe prioritaire de la marque, la qualité du service a progressé de façon spectaculaire depuis près de deux ans. Entre janvier 2003 et octobre 2004, le taux de retour en atelier a baissé d'un tiers. Ce souci du client s'inscrit dans la stratégie d'internationalisation de Renault. Objectif : assurer un service homogène et rentable, partout dans le monde. La marque dispose de services relations clientèle dans 21 pays. Les 18 000 concessionnaires et agents Renault dans le monde reçoivent chaque année plus d'un million d'heures de formation technique et commerciale.

Les documents techniques mis à leur disposition sont conçus pour 90 pays et traduits en 18 langues. Renault garantit ainsi une même qualité de service dans le monde entier. Couronnement de ces efforts, Renault a reçu le premier « Trophée du service au client » de la revue française *L'Automobile Magazine*, loin devant la concurrence. Ce classement, décerné par les automobilistes, tient compte non seulement de la densité du réseau et des tarifs des prestations, mais aussi du respect des délais, de la prise en charge des avaries hors garantie, de la capacité d'écoute et de la réactivité.



La qualité du service repose sur un réseau performant, dense et moderne. Ici, la concession Renault de Carcassonne (France).

Un investissement important



Mylène Ardito

Directrice de la concession Dacia IPSO de Bucarest

Que représente IPSO en Roumanie ?

Premier concessionnaire du réseau roumain pour la vente de Renault (1 800 ventes sur 11 000 en 2003), IPSO a investi 3,5 millions d'euros en prévision de la hausse des ventes de Dacia en 2004, avec l'arrivée de Logan. Le double showroom Renault-Dacia illustre le renouveau du réseau roumain. Il n'a pas à rougir de la comparaison avec les affaires les plus modernes d'Europe occidentale.

Comment votre concession est-elle perçue ?

Avant, les acheteurs étaient intimidés par notre showroom. Ils craignaient d'y payer leur voiture plus cher qu'ailleurs. Aujourd'hui, ils ont intégré la nouvelle image Dacia et leur attitude a changé. L'acquisition d'une voiture demeure un investissement important, que l'on fait en famille.

Quelles sont les particularités de la clientèle roumaine ?

Certains acheteurs veulent encore repartir avec la voiture d'exposition (chaque Dacia était différente de sa voisine) ou assister aux réparations (il n'était pas rare qu'un garagiste « emprunte » des pièces sur les voitures des clients). Ces pratiques appartiennent au passé, mais il faut être patient et surtout tolérant. Ici, tout s'est passé très vite, mais je reste optimiste quant à l'avenir.

Au plus près du client

Renault poursuit le développement de ses enseignes de service Renault Minute, Renault Minute Carrosserie et Motrio. Renault Minute, premier réseau d'entretien rapide constructeur d'Europe, compte 888 sites dans le monde : 466 en France, 349 en Europe occidentale et 73 dans le reste du monde. Il est complété par Renault Minute Carrosserie, qui compte déjà 405 établissements, Renault Minute Carrosserie attire une nouvelle clientèle, sensible au rapport qualité-coût-délai.

Autre enseigne à succès, le réseau de réparation multimarques Motrio, lancé en 2003, connaît une croissance exceptionnelle. On compte 846 distributeurs Motrio en France en 2004, contre 300 prévus initialement. Le chiffre d'affaires de Motrio, qui sera déployé dans d'autres pays européens en 2005, a augmenté de 80 % en 5 ans. Ces établissements de service permettent aux agents et concessions Renault de maintenir leur taux d'activité dans le service

après-vente. Le réseau Renault bénéficie parallèlement de l'efficacité de Renaultp@rts, premier site Internet d'information et de commande de pièces et accessoires d'un constructeur européen. Le catalogue de Renaultp@rts propose 120 000 références et ses données techniques sont en 10 langues. Le service Renault n'a pas de frontières.

Internet : le sens du contact

En 2004, plus de 30 millions de visiteurs se sont connectés aux sites commerciaux Renault sur Internet présents dans 14 pays. De nombreuses animations exploitant pleinement les possibilités offertes par ce nouveau média sont régulièrement mises en place sur le site. Celle consacrée à Modus a généré un trafic important sur les derniers mois de l'année. Les sites sont accessibles depuis les pages d'accueil des fournisseurs d'accès via des bannières publicitaires, mais aussi à partir de sites partenaires et de sites commerciaux et, bien sûr, de moteurs de recherche. En fonction de la demande formulée, l'internaute entre automatiquement en contact avec le site central Renault ou les pages locales de la concession la plus proche de son domicile. Le flux de visites de l'année écoulée a entraîné près

de 400 000 contacts qualifiés pour l'ensemble du réseau Renault. Nombre de ces contacts aboutissent directement à un rendez-vous avec un vendeur. Les internautes ont aussi la possibilité de poser par courrier électronique des questions de toute nature au réseau, y compris sur des points techniques précis. Renault s'engage à leur répondre en moins de 24 heures. Dans chaque affaire, un coordinateur Internet a d'ailleurs la charge de diriger chaque internaute vers un interlocuteur dédié. Les réponses sont ensuite collectées et croisées avec la base de clients existante, afin de permettre une démarche de fidélisation dans les mois qui suivent. Conformément à la loi, l'internaute a bien sûr la possibilité d'interrompre à tout moment l'envoi de courriers électroniques de la part de Renault.



Offrir les meilleurs services pour répondre aux attentes des clients.

La gamme Renault 2004



Twingo



Clio



Thalia / Symbol



Modus



Mégane berline 5 portes



Mégane coupé



Mégane coupé-cabriolet



Mégane Estate



Mégane berline 4 portes



Scénic



Grand Scénic



Laguna



Laguna Estate



Vel Satis



Espace



Grand Espace



Kangoo VP



Trafic VP



Kangoo Express



Trafic VU



Master VU



Le déploiement du Plan Qualité Renault (PQR) a été soutenu dans les sites de fabrication.

2 Compétitivité : un état d'esprit, une nécessité



La qualité, les coûts et les délais, les trois composantes de la compétitivité, sont au cœur de la stratégie de l'entreprise. Elles sont les leviers essentiels du développement de Renault. L'Alliance soutient et alimente les efforts menés par l'ensemble du Groupe. Elle permet à Renault et à Nissan d'accélérer conjointement leur propre développement.

Concevoir plus vite et moins cher

L'exemple de Modus

Levier essentiel de l'abaissement des coûts, la réduction des délais de développement permet aussi de répondre plus rapidement aux attentes du marché. De Mégane I à Modus, le délai entre le choix du design et l'accord de fabrication est ainsi passé de 46 à 28 mois malgré les nombreuses innovations intégrées dans chaque nouveau véhicule.

L'utilisation du numérique a permis à l'équipe Projet de visualiser dès l'amont Modus en 3D. « Pour concevoir la banquette Triptic, l'abattant destiné à améliorer l'accès au coffre et le siège 'flip-up', les équipes ont utilisé au maximum la modélisation numérique, la modélisation simplifiée et le calcul », précise Anne Cormier, Chef de Projet Ingénierie. La rapidité du démarrage dans le site de production espagnol

de Valladolid repose sur l'application d'un processus de production de véhicules de présérie « par vagues ». « L'établissement d'un 'qui fait quoi ?' entre usine et ingénierie a permis de progresser vite et bien, ajoute Anne Cormier. Le temps disponible entre deux vagues a été très utile pour poursuivre la mise au point des pièces et du process tout en améliorant les détails du processus pour la vague suivante. »

Un important travail a aidé les fournisseurs à respecter la qualité et la conformité des pièces. De la même façon, des équipes d'experts process et produit ont analysé toutes les fonctions qui présentaient des risques en matière de qualité. L'importance accordée à la réduction des délais n'a pas été un frein à l'innovation pour Modus. Témoin le porte-vélos Vélofix, entièrement nouveau.



Modus est fabriqué sur le site de Valladolid (Espagne).

L'atout des **plate-formes**



Modus est la première Renault basée sur la plate-forme B ; la remplaçante de Clio l'utilisera également dès 2005.



Renault Trafic est « cross-badgé » avec Opel Vivaro et Nissan Primastar.

Plate-formes partagées, identités préservées

À l'horizon 2006, près de 1,7 million de véhicules seront fabriqués chaque année par Renault et Nissan sur la plate-forme B. Aujourd'hui, les Renault Modus, Nissan March, Micra et Cube l'utilisent et, pour partie, la Dacia Logan. Nissan a présenté fin 2004 ses premiers véhicules reposant sur la plate-forme C, déjà utilisée par Mégane II, et l'ensemble des organes communs

qui composeront la plate-forme D sont d'ores et déjà définis. Les plate-formes de l'Alliance reposent sur l'utilisation de composants communs, le développement d'une banque d'organes mécaniques disponibles pour les véhicules d'une même plate-forme et la convergence des process industriels. Le partage de capacités de production ainsi obtenu permet de réduire les coûts.

Construire plusieurs véhicules sur une même plate-forme n'empêche pas d'afficher des caractères et des identités propres. Les caractéristiques de certaines pièces (ressorts de suspension, caoutchoucs de liaison) ou réglages (tarage d'amortisseurs, logiciel de direction assistée) permettent de modifier radicalement les sensations éprouvées à bord.

Une plate-forme commune à Renault Modus et Nissan Micra

La Renault Modus et la Nissan Micra utilisent la plate-forme B de l'Alliance. Elles partagent l'ensemble de leur soubassement et de leurs liaisons au sol. La plate-forme intègre aussi le groupe motopropulseur et tout ce qui lui est lié, qu'il s'agisse de la suspension moteur, de l'échappement ou des filtres. Elle comprend aussi des composants importants non visibles, comme la climatisation, et l'ensemble des commandes : direction, pédalier, frein de parking. Modus et Micra ont certes une technologie commune, mais elles possèdent chacune une personnalité bien distincte.

Partager tout en conservant son identité



Jacques Lacambre

Directeur des Avant-Projets, de la Recherche et des Prestations

Comment se conçoit une plate-forme commune ?

Par un important travail en amont pour définir les besoins de chaque marque, en fonction de toutes les variantes de véhicules possibles. Le niveau de confort, de comportement et de sécurité passive attendu entre aussi en jeu.

Qu'apporte Nissan à Renault et vice versa ?

Nous sommes très pointilleux en matière d'acoustique et de sécurité passive. Nissan nous apporte de nouvelles exigences en matière de qualité et de durabilité. Travailler ensemble nous oblige à avoir une vision plus globale des différents marchés, ce qui colle parfaitement avec l'actuel développement à l'international de Renault.

Le Système de production Renault : **produire** efficacement

Compétitivité : des usines au meilleur niveau

Les usines Renault sont aujourd'hui parmi les plus compétitives d'Europe. Un résultat qui s'appuie notamment sur le Système de production Renault (SPR). Commun à l'ensemble des usines du Groupe dans le monde, le SPR est déployé à tous les niveaux de la production, des concepteurs aux opérateurs et aux fournisseurs. Source de rationalisation et de convergences, c'est aussi un projet qui rassemble toute l'entreprise.

Chaque année, le rapport Harbour Europe (du nom de l'organisme indépendant qui l'élabore) présente un classement des usines automobiles européennes en fonction de leur productivité. Sur 38 sites de carrosserie-montage, Renault se classe en tête avec son usine de Valladolid et place cinq de ses établissements parmi les huit premiers. Il en est de même pour la mécanique où, sur les sept premiers sites, cinq sont Renault.

Ces excellents résultats sont très liés au Système de production Renault (SPR), mis en place depuis 1998. Le SPR s'appuie sur l'expérience industrielle de Renault ; il s'inspire aussi des pratiques existant chez Nissan.

Ce projet d'entreprise a pour objectif de hisser le système industriel du groupe au meilleur niveau de performance mondiale en fédérant l'ensemble des acteurs du système industriel sur des cibles et des principes de productivité. Le SPR est un soutien efficace de l'internationalisation du Groupe et facilite la mise en œuvre de la politique de plate-formes et d'organes mécaniques de l'alliance Renault-Nissan.

Le SPR place l'homme au cœur de la performance en s'appuyant sur un management de terrain et dont les principaux aspects sont la standardisation des opérations et la capacité d'analyse des situations, condition indispensable à la réussite du SPR.

Le développement et la reconnaissance des compétences de tous les collaborateurs reposent sur une importante politique de formation que portent 150 instructeurs dans le monde.

Produit à l'usine de Valladolid, Modus est le premier véhicule du Groupe à bénéficier dès l'origine d'un déploiement total des outils et des méthodes du SPR.

L'école de la dextérité

La dextérité désigne la maîtrise des gestes et des opérations nécessaires de chaque métier, de la manière la plus performante possible. Très précisément définie par des standards, elle est enseignée lors des formations SPR. Celles-ci permettent d'optimiser les opérations en garantissant à la fois la qualité, l'ergonomie et la sécurité. Les écoles de dextérité sont présentes dans tous les sites industriels Renault.



La productivité passe par la formation. Ici, une école de dextérité en peinture.

Une qualité reconnue

Qualité : une ambition et des résultats

La qualité est l'un des axes majeurs de la politique du groupe Renault. De très vigoureux efforts dans ce domaine ont été engagés ces dernières années. Le travail réalisé a permis notamment de diviser par deux les coûts de garantie en trois ans.

Renault est engagé depuis janvier 2003 dans un Plan Qualité ambitieux. Objectif : affirmer la place du groupe parmi les trois meilleurs constructeurs généralistes en termes de qualité. Le Plan Qualité Renault a d'abord consisté à réévaluer, du point de vue du client, les processus de l'entreprise autour de quatre thèmes majeurs : le jalonnement qualité des projets, la qualité initiale des produits, la performance en fiabilité et en durabilité, et la qualité des prestations d'après-vente.

Cette démarche est jalonnée en trois phases successives. La première d'entre elles s'est achevée fin 2004. Les objectifs chiffrés qu'elle comprenait ont été tenus, voire dépassés pour certains produits : c'est le cas des gammes Mégane, Scénic, Clio et Twingo. Une deuxième étape est prévue à fin 2006 ; la troisième doit être achevée à l'horizon 2010. À ce terme, le niveau de qualité de Renault comptera parmi les meilleurs de l'ensemble de l'industrie automobile mondiale.

Tous ces efforts se sont traduits dès 2003 par une baisse substantielle des dépenses de garantie. En 2004, ces résultats ont été confirmés et renforcés. Ainsi, Renault a continué à élaborer et mettre en place des méthodes et process visant, dans tous les secteurs de l'entreprise,

à obtenir un résultat « bon du premier coup », seule approche à même de permettre une qualité élevée et constante.

Pour la période 2005 et 2007, le Plan Excellence Renault vise à consolider la qualité Renault. Principaux objectifs fixés : la poursuite de la diminution du nombre d'incidents et de l'amélioration de la fiabilité, la mise en place d'une organisation de mesure des incidents et pannes au niveau mondial, dans le cadre de l'expansion internationale du Groupe, et la poursuite de l'amélioration de l'efficacité de l'après-vente.



Les indicateurs de mesure de la qualité

AVES (Alliance Vehicle Evaluation Standard) : référentiel commun à Renault et à Nissan qui permet d'évaluer la qualité des véhicules livrés aux clients.

Démérites : cotation d'un échantillon de pièces mécaniques.

PPM (Partie Par Million) : rapport entre le nombre de pièces non conformes et le nombre de pièces livrées (fabriquées en interne ou par un fournisseur), multiplié par 1 million.

PAD (Pourcentage d'Acceptation Directe) : rapport entre le nombre de véhicules sans défaut en bout de chaîne et le total produit. Les véhicules qui présentent des défauts sont retouchés.

La qualité repose sur l'écoute des clients



Jean-Louis Ricaud

Directeur
Général adjoint,
Ingénieries
et Qualité

Pourquoi la qualité est-elle aujourd'hui une priorité ?

La qualité est devenue l'une des exigences majeures du client. Il exige toutes les garanties de sécurité

et refuse tout bruit parasite.

Une voiture ne doit pas présenter le moindre défaut d'aspect et doit être rassurante. Au-delà du produit lui-même, la perception de la qualité s'étend aussi à la façon de présenter et de vendre la voiture.

Comment se construit la qualité ?

Après avoir mis en place les indicateurs pour mesurer les progrès accomplis, il faut, dès la naissance du produit, prendre en compte les attentes des clients dans chaque secteur de l'entreprise.

Quels sont les atouts de Renault en matière de qualité ?

La créativité, l'innovation, les compétences techniques et la puissance du réseau représentent un fantastique potentiel. Nous possédons tous les éléments pour être au meilleur niveau. Dès lors, la qualité est une affaire de management. Il suffit que tous aillent dans la même direction : la satisfaction du client.

Les achats, vecteur clé de la compétitivité

L'union fait la force

Partenaire de RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization), la société d'achats commune de l'Alliance, la Direction des Achats du groupe Renault est un acteur clé dans la politique de réduction des coûts. Le volume d'achats de RNPO en 2004 a représenté plus de 25 milliards d'euros.

Les composants achetés représentent 80 % de la valeur d'un véhicule. Réduire les coûts d'achat tout en améliorant la qualité est une nécessité permanente. Ce travail est réalisé par la Direction des Achats, pivot et acteur indispensable entre les fournisseurs et les ingénieurs.

Cette démarche prend toute son envergure au sein de l'Alliance. Créée en 2001, RNPO mène une politique d'achats partagée entre Renault et Nissan et élabore un panel de fournisseurs communs.

Détenue à parts égales, RNPO génère de fortes économies dans les achats globaux de l'Alliance. Son volume d'achat en 2004 a représenté 70 % des achats de l'Alliance, soit environ 25 milliards de dollars. La mise en commun progressive des plate-formes et des organes mécaniques entraîne naturellement une unification de la politique d'achats. RNPO réduit le temps nécessaire à la prise de décision. Enfin cette nouvelle structure a permis l'élaboration d'une nouvelle base internationale de fournisseurs.

Pour Odile Desforges, Directeur des Achats de Renault et Président-Directeur Général de RNPO, « *la logique de RNPO, l'alignement sur le plus performant, tire chacun vers le haut* ».

Les fournisseurs, partenaires de Renault, accompagnent l'entreprise dans son expansion internationale. Ainsi, sept fournisseurs internationaux se sont installés en Roumanie pour soutenir le projet Logan.



Les fournisseurs de Renault accompagnent les implantations industrielles du Groupe. Ici, des faisceaux électriques produits par Valéo sur le site Dacia de Pitesti (Roumanie).

Un système de distribution performant

Un réseau tourné vers la performance

Renault compte 18 000 points de vente répartis dans 118 pays. En Europe, la marque réorganise son réseau de concessionnaires. Cette stratégie s'appuie dans certains pays sur l'exploitation de synergies commerciales avec Nissan ; elle a pour élément moteur l'établissement de plaques, fondées sur un réseau de concessions et de succursales communs aux deux partenaires. Cette politique vise à apporter une réponse de qualité aux attentes des clients tout en réduisant les coûts liés à la distribution.

La compétitivité se développe également autour de deux objectifs majeurs : l'augmentation de la part de véhicules fabriqués à la demande et la tenue du délai annoncé au client dans 90 % des cas. L'offre commerciale très riche et l'important maillage de concessionnaires permettent une réduction des frais de stockage

et la garantie du niveau de prix réellement pratiqué. La livraison du véhicule dans le délai annoncé contribue elle aussi à la gestion efficace des stocks. Elle renforce l'image de qualité de l'entreprise et le lien entre le client final et la marque.

Le déploiement d'un réseau mondial de sites commerciaux sur Internet consolide ce lien. Une stratégie essentielle : un automobiliste européen sur deux prépare son achat sur le Web et, chaque mois, les sites Renault sont visités par 2 millions d'internautes et génèrent 35 000 contacts commerciaux.

Un autre axe de cette politique de déploiement commercial de Renault est celui poursuivi par la Division Pièces et Accessoires (DPA). Directement rattachée à la Direction Générale Commerciale adjointe de Renault, celle-ci élabore, met en œuvre et assure

le suivi de la stratégie mondiale « Pièces de rechange et accessoires ». Dans un marché très concurrentiel, la DPA mène une double politique : fidéliser les réseaux commerciaux de la marque et conquérir des garagistes indépendants, afin de toucher un maximum de clients. Cette stratégie repose sur une offre étendue de produits et une politique d'association avec les enseignes d'après-vente.

La recherche de la compétitivité et de la qualité se retrouve dans la distribution et la vente. Renault s'est doté d'une chaîne de logistique efficace et d'un réseau dense. RCI Banque, organisme de financement du groupe Renault, joue un rôle majeur, de même que le développement de l'activité des pièces de rechange.



RCI est la société financière du groupe Renault.

RCI Banque contribue directement aux résultats de Renault



Philippe Gamba

Président-Directeur Général de RCI Banque

Quelle est la première mission de RCI ?

Elle est double. Nous travaillons en premier lieu pour permettre à Renault, Nissan, Dacia et Samsung de vendre mieux et de vendre plus de véhicules, c'est-à-dire d'améliorer leurs

taux de conquête et de fidélisation.

En second lieu, pour financer les concessionnaires, leurs stocks et leurs fonds de roulement.

En tant qu'établissement financier, RCI se doit d'être économiquement rentable pour Renault, son actionnaire.

Quels sont les résultats de RCI en 2004 ?

Il s'agit d'une année record. Renault nous a fixé un objectif minimum de 12 % de retour sur fonds propres. Nous atteignons environ 15 % en 2004, notamment grâce à une forte amélioration de la productivité interne.

En 2004, quelle proportion de véhicules Renault et Nissan a été vendue dans le monde avec un financement associé ?

De l'ordre de 35 %, dont les deux tiers sont des formules avec engagement de reprise, ce qui nous assure une forte fidélisation du client.

RCI accompagne-t-il également Renault à l'international ?

Lorsque Renault investit dans un pays, nous l'accompagnons avec une structure financière. Soit nous signons un accord commercial avec un partenaire financier, soit nous créons un joint-

venture avec une banque. La troisième solution est de créer une filiale dans laquelle nous faisons tout nous-mêmes.

Quels sont les faits marquants de 2004 ?

Il s'agit d'une année très riche à l'international. RCI est aujourd'hui présent dans 18 pays. Notre société de leasing roumaine pour les particuliers est passée au stade opérationnel. Nous avons pris la décision de lancer une filiale en Corée du Sud. Nous avons aussi pris pied en Slovaquie. Nous avançons pas à pas. De par sa complexité, l'activité internationale est incompatible avec toute forme de précipitation.

Les bénéfices de l'alliance Renault-Nissan

Un approfondissement constant de l'Alliance

En cinq ans de coopération dans tous les domaines d'activité, l'alliance entre Renault et Nissan a contribué à la compétitivité des deux partenaires dans le respect de l'identité et de la culture de chacun. Elle est devenue une référence.

L'objectif de partager un nombre important de plate-formes en 2010 est en bonne voie, avec la montée en puissance des plate-formes B et C. Après Modus, Clio sera en 2005 le deuxième modèle développé par Renault sur la plate-forme commune B, sur laquelle ont déjà été élaborées les Nissan March, Micra et Cube. Les premiers moteurs développés par l'Alliance feront leur apparition dès 2005. Renault et Nissan échangent déjà de nombreux groupes motopropulseurs.

L'Alliance a également soutenu les implantations des deux partenaires sur les nouveaux marchés. Sur certains d'entre

eux, les productions croisées sont aujourd'hui une réalité : c'est le cas au Brésil et au Mexique. Première société commune de l'Alliance, Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) réalise aujourd'hui 70 % des achats annuels de Renault et de Nissan avec, à la clé, une réduction significative des coûts. C'est la meilleure illustration des économies d'échelle réalisées par l'Alliance.

Les actions menées pour améliorer la fabrication portent leurs fruits avec la mise en place du système d'évaluation des véhicules de l'Alliance appliqué sur l'ensemble des sites Renault et Nissan. Le nouveau Système de production

Renault (SPR) intègre largement les meilleures pratiques identifiées chez Nissan. Du côté de la logistique, de nombreuses synergies ont été mises en œuvre afin de réduire les délais de livraison et les coûts. La Charte Qualité de l'Alliance est opérationnelle dans tous les projets communs.

De plus, le renforcement des collaborations dans le secteur informatique avec Renault-Nissan Information Services (RNIS) ouvre la voie à une standardisation des infrastructures, à une gestion globale des fournisseurs et à des applications informatiques communes.

Créer de la valeur



Carlos Ghosn
Président-
Directeur
Général
de Nissan
Motor Co., Ltd. (1)

Après cinq ans d'existence, quel bilan tirez-vous de l'Alliance ?

L'alliance Renault-Nissan a démontré jusqu'à présent sa vitalité et son efficacité comme moyen de renforcer la performance de chaque partenaire. La forte progression des chiffres d'affaires et de la capitalisation boursière de chaque entreprise en cinq ans en est le reflet concret. Nous pouvons ensemble nous en réjouir.

Où résident les principales forces de l'Alliance ?

Équilibre dynamique entre les partenaires et recherche de synergies ont été, depuis le début, les principes fondateurs de l'Alliance. Ces principes sont simples, compris et respectés par tous. L'autre atout est le mélange des talents, la confrontation des expériences et des meilleures pratiques. C'est ce qui permet de viser plus haut, plus vite, plus efficacement, dans un environnement concurrentiel. L'Alliance est un partenariat équilibré où les partenaires sont distincts et autonomes. Les seuls critères de jugement sont la compétence, l'efficacité et la performance.

Quelles sont les grandes perspectives de l'Alliance pour le futur ?

En mars 2004, nous avons présenté notre vision de l'Alliance, qui consiste à déployer et à mettre en œuvre une stratégie de croissance rentable et durable avec trois objectifs principaux. Il s'agit d'être parmi les trois premiers constructeurs automobiles :

- pour la qualité des produits et des services partout dans le monde ;
- pour les technologies offertes à nos clients ;
- et en termes de résultat opérationnel.

De nombreux observateurs présentent l'Alliance comme un cas unique dans le monde automobile. Partagez-vous leur opinion ?

Je pense que ce modèle de fonctionnement entre deux entreprises autonomes et pourtant associées

dans le respect des identités de chacune a vocation à devenir une référence. L'Alliance est un modèle particulièrement adapté à ce 21^e siècle, où les entreprises sont de plus en plus globalisées, rapides et compétitives. C'est un modèle exigeant, qui mérite qu'on y investisse son énergie. Mon souhait est bien sûr que l'Alliance continue à progresser dans le même esprit. Et je continuerai à m'y employer. Pour Renault, je suis convaincu que l'Alliance nous conduira bien au-delà de ce que nous pouvions imaginer réaliser seuls.

(1) Cette interview a été réalisée en décembre 2004.



Dès le début de la conception jusqu'à la vente et à l'entretien, les échanges des savoir-faire au sein de l'alliance Renault-Nissan sont multiples.

Une vision d'avenir

Après cinq ans d'existence, l'Alliance amorce une nouvelle étape appuyée sur une « Vision stratégique ». Dans le cadre de sa stratégie de croissance, l'Alliance se fixe trois objectifs majeurs :

- être reconnue par les clients comme l'une des trois meilleures marques pour la qualité et l'attractivité des produits et des services, dans chaque région du monde et dans chaque segment de la gamme ;
- se situer parmi les trois meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies-clés ;

- réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et à une croissance soutenue.

Les coopérations entre Renault et Nissan vont continuer à s'étendre, en particulier dans le domaine de la recherche. Ainsi, sur des grands sujets comme la pile à combustible ou les véhicules hybrides, les tâches sont déjà réparties.

Cinq ans de succès

1999 : Renault acquiert 36,8 % du capital de Nissan Motor. Lancement du Nissan Revival Plan.
2000 : coopérations régionales au Brésil, au Maroc, en Australie, à Taïwan et au Mexique, où débute la première production croisée.
2001 : achats en commun avec la mise en place de RNPO. Lancement de l'étude de la première plate-forme commune.
2002 : lancement de Mégane II, premier véhicule basé sur la plate-forme C. Productions croisées au Mexique, au Brésil et en Espagne.

Échanges de moteurs et partage de plate-formes communes. Renforcement capitalistique de l'Alliance : Renault porte sa participation à 44,4 % du capital de Nissan, qui acquiert 15 % du capital de Renault.
2003 : lancement de la Nissan Micra, basée sur la plate-forme B, disponible avec un moteur diesel Renault et une boîte de vitesses manuelle Renault.
2004 : l'Alliance définit et diffuse sa « Vision stratégique ».



Grâce à une présence industrielle très forte, Renault est un acteur majeur en Amérique du Sud, ici au Brésil.

3 International : un marché, le monde



Dans de nombreuses régions du monde, la demande automobile connaît une croissance importante. Renault y répond par le développement de sa marque et de ses marques associées, et particulièrement de Dacia, qui a lancé en 2004 Logan, véhicule conçu pour les nouveaux marchés automobiles. Une stratégie efficace, puisqu'en 2004 les ventes du Groupe hors d'Europe occidentale ont augmenté de 16,5 %.

Un projet révolutionnaire : Logan by Renault

Pour définir Logan, Renault a dressé un panorama très complet des nouveaux marchés automobiles et de leurs clientèles. Objectif : comprendre les usages et les attentes de ces nouveaux publics d'automobilistes, et en discerner les évolutions à court et à moyen terme. « Nos analyses nous ont permis d'établir un cahier des charges au plus près des attentes de la clientèle ; la créativité et le sens de l'innovation de nos équipes ont permis de le compléter », commente Jean Tavarès, Directeur des Études et Recherches Clientèle.

Une approche inédite

Le cahier des charges de Logan tient en quelques mots : concevoir un véhicule moderne, robuste et fiable, pour un prix très compétitif. « *La modernité était incontournable*, souligne Jean-Marie Hurtiger, Directeur du Projet. *Il n'était pas imaginable de vendre comme autrefois un véhicule de conception ancienne dans un pays émergent.* » L'impératif économique a conditionné la façon de travailler de l'équipe, qui avait trois pistes à suivre :

- réaliser un produit plus simple ;
- profiter des coûts de fabrication réduits en Roumanie ;
- optimiser les coûts selon la démarche « design to cost ». Cela nécessite la participation de tous les acteurs afin qu'un gain dans un secteur n'engendre pas des coûts supplémentaires dans un autre.

La préoccupation majeure lors de la conception de Logan a été de rendre sa fabrication la plus simple possible. L'utilisation du numérique a constitué une aide précieuse : « *Nous n'aurions pu mener à bien ce projet sans les moyens du Technocentre*, explique Jean-Marie Hurtiger. *Le Technocentre a accueilli 150 opérateurs, chefs d'UET et ingénieurs du site roumain de Pitesti, parce qu'il était indispensable que les Roumains partagent la culture et les méthodes de travail Renault, qu'ils s'approprient le projet.* » Une démarche essentielle car Logan constitue le premier vrai lancement de l'usine Dacia de Pitesti depuis 20 ans.

Les gènes du succès

Développée par Renault, fabriquée et commercialisée par Dacia, Logan est une familiale polyvalente et économique à l'usage. Ses 5 vraies places et son grand coffre en font une voiture au rapport prix/ habitabilité sans équivalent. Elle dispose de tous les attributs d'un véhicule moderne, avec des qualités dynamiques et une sécurité aux standards européens. Ses prestations répondent bien sûr aux spécificités des pays auxquels elle est destinée. Pour présenter un comportement routier homogène et sûr quel que soit l'état des routes, Logan a parcouru près de 470 000 km sur les pistes « grand export » du centre d'essai d'Aubevoye. Afin de résister à des conditions climatiques aussi extrêmes que

celles de la Russie ou des pays du golfe Persique, le véhicule a été testé dans des conditions de grand froid et de chaleur extrême. « *Au total*, commente Odile Panciatici, Chef de Projet Ingénierie, *Logan aura subi des milliers d'heures de tests techniques et près de 1 million de kilomètres d'essais avant d'arriver entre les mains de ses premiers propriétaires.* » Lancée avec deux motorisations essence (1.4 de 75 ch et 1.6 de 90 ch), Logan sera disponible en version diesel en 2005. Plusieurs carrosseries sont ensuite programmées pour compléter le programme industriel et commercial avec, dans un premier temps, un break et une fourgonnette.

Une industrialisation maîtrisée

L'excellent rapport prix/prestations de Logan n'a pas été obtenu aux dépens de la qualité de fabrication. Les méthodes de production de Dacia ont ainsi été développées sans jamais perdre de vue les exigences de Renault, ni les attentes des principaux marchés visés en termes de durabilité et de fiabilité. Le travail mené sur la qualité des installations industrielles et de l'organisation a été essentiel pour la réussite du projet. L'usine de Pitesti se situe aujourd'hui au même niveau que les autres sites industriels du Groupe, et Logan est à un niveau de qualité de fabrication comparable à celui des dernières Renault.

« *Nous avons déployé des démarches d'autocontrôle dans chaque secteur*, précise le Directeur Qualité de Dacia, Jean-Michel Aimé. *Toutes les organisations issues du Système de production Renault sont appliquées ici. J'ai également mis en place un Institut Qualité Management destiné à la formation interne et à celle des fournisseurs.* »



Logan : une voiture moderne, fiable, à un prix très compétitif, ici en essais « grand froid ».

Un projet révolutionnaire : Logan by Renault

Une production au plus près des marchés

Après la Roumanie, le travail a été poursuivi ou initié en 2004 pour assurer la production de Logan en Russie, au Maroc, en Colombie et en Iran. L'objectif est de produire plus de 700 000 Logan par an dans le monde à l'horizon 2010.

- **Russie** : un investissement de 230 millions d'euros a été engagé pour la création d'une nouvelle usine à Moscou. Capacité initiale de production, à partir de 2005 : 60 000 véhicules par an. La participation de Renault dans sa filiale russe Avtoframos est de 76 % à la fin 2004.
- **Maroc** : 22 millions d'euros sont consacrés à la mise en place en 2005 d'une ligne de fabrication dans l'usine de la Somaca. Capacité : 30 000 véhicules par an. Le Maroc a un important potentiel de développement. Les perspectives d'exportation vers les pays du Maghreb et du Moyen-Orient sont un atout supplémentaire.
- **Colombie** : un investissement de 16 millions d'euros permettra l'assemblage de Logan en 2005 dans l'usine Sofasa de Medellin. Capacité : 44 000 véhicules par an. À partir de 2006, l'exportation est prévue dans d'autres pays d'Amérique latine.
- **Iran** : une société commune, Renault Pars, créée avec l'État iranien et les constructeurs Iran Khodro et Saipa, pilotera l'assemblage local de Logan dès 2006. Investissement : 300 millions d'euros. Capacité de production initiale dans les usines de Saipa et d'Iran Khodro : 300 000 unités par an. Le marché automobile iranien connaît une croissance moyenne de 33 % depuis trois ans et approche le million de véhicules. Pour Renault, l'Iran est un atout décisif dans la stratégie de déploiement de Logan.



Gérard Detourbet, Directeur des Programmes Dacia, et Jean-Marie Hurtiger, Directeur du Projet X90, avec l'équipe Logan au Technocentre de Guyancourt (Yvelines).



Logan sera produite à plus de 700 000 unités dans le monde à l'horizon 2010.

Une politique commerciale ambitieuse

Le programme Logan s'inscrit au cœur de la stratégie de développement international de Renault. Parallèlement à la conception du véhicule, le Directeur Commercial de Dacia, Jean-Frédéric Piotin, et son équipe ont préparé le lancement de Logan et veillé à garantir au nouveau modèle une qualité irréprochable en après-vente :

« Le réseau commercial roumain a été développé et modernisé selon les standards de qualité Renault. À titre d'exemple, nous avons dispensé 65 000 heures de formation et créé un correspondant commercial Dacia dans chaque pays de distribution. »

En Europe centrale, en Turquie, au Maghreb, au Moyen-Orient

et en Afrique, la marque Dacia permettra de conquérir de nouvelles clientèles en venant compléter l'offre Renault dans un segment à forte demande. Dans d'autres pays, comme la Russie ou l'Iran, la voiture sera commercialisée sous la marque Renault. Chaque filiale proposera une gamme conçue en fonction des particularités de son marché. Le marché iranien disposera par exemple d'un modèle équipé d'un moteur 16 soupapes et d'une version GNV adaptés au pays. Enfin, face à la demande qui s'est manifestée, le Groupe commercialisera Logan sous la marque Dacia à partir de 2005 sur la plupart des marchés d'Europe occidentale.

Dacia : un constructeur tourné vers l'avenir

L'usine Dacia de Pitesti a lancé la fabrication de Logan à la mi-2004. La capacité de production s'élève à 200 000 véhicules par an, auxquels s'ajoutent 150 000 kits CKD et 160 000 moteurs et boîtes de vitesses. Porté aux standards internationaux grâce aux 489 millions d'euros investis par Renault depuis la reprise du constructeur roumain en 1999, ce site s'étend sur 290 hectares et abrite son propre parc de fournisseurs. À l'investissement

apporté pour la modernisation du site sont venus s'ajouter les 360 millions d'euros consacrés au développement de Logan par Renault. Après un accueil extrêmement positif lors de son lancement et un démarrage commercial fulgurant à l'automne 2004, Logan enregistrait déjà 40 000 ventes ou commandes quatre mois plus tard et prenait une position dominante sur le marché roumain.

L'année 2004 a donc marqué une forte croissance pour Dacia, avec des ventes en progression de 39,1 %. Ce succès a permis au constructeur roumain d'accroître sensiblement ses exportations, en hausse de 26,2 % sur l'année 2004. La réussite de Logan est telle que l'usine de Pitesti a prévu la mise en place d'une troisième équipe en février 2005 pour porter la cadence de production de 300 à 500 véhicules par jour. La berline est le premier modèle

de la future gamme Logan, qui s'étoffera en 2007 avec la sortie de versions break et fourgonnette. Logan sera également proposée dans un proche avenir avec le moteur diesel Renault 1.5 dCi de 65 ch. La poursuite de la modernisation des installations de Dacia nécessitera par ailleurs un investissement supplémentaire de 300 millions d'euros.

Des ventes tirées par la croissance internationale

Deux millions et demi de voitures vendues

En 2004, les ventes totales de véhicules particuliers et utilitaires du groupe Renault dans le monde, incluant les marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors, ont augmenté de 4,2 %. Hors Europe occidentale, cette progression atteint 16,3 %. Ces résultats confortent la stratégie de croissance rentable de Renault, qui vise à vendre 4 millions de véhicules par an à l'horizon 2010.

L'expansion internationale de Renault s'est poursuivie en 2004, avec des ventes mondiales en hausse de 4,2 % et près de 2 500 000 véhicules vendus.

- **En Europe occidentale,** Renault a immatriculé 1 812 044 véhicules particuliers et utilitaires en 2004. Grâce au succès de sa gamme et notamment de Mégane (+ 18,7 %), modèle le plus vendu en Europe occidentale, et de Trafic (+ 16,2 %), Renault conforte sa première place en Europe occidentale, pour la septième année consécutive. La marque occupe 10,8 % de part de marché (véhicules particuliers et utilitaires).
- **En Europe centrale,** le Groupe a vendu 108 746 véhicules et occupe 10,3 % du marché. Renault est la marque la plus vendue en Slovaquie.

- **En Europe orientale,** les ventes du Groupe sont en hausse de 32,6 %, avec + 27,5 % pour Renault et + 34,6 % pour Dacia. En Russie, la progression s'élève pour Renault à 42 %. La croissance des ventes du groupe Renault atteint 98,3 % en Turquie.
- **En Amérique latine,** les ventes du Groupe augmentent de 15,5 %. Les ventes ont fortement repris en Argentine (69,1 %), au Mexique (+ 30,7 %) et en Colombie (+ 7 %). Au Brésil, où Renault a immatriculé 53 588 voitures en 2004, la réduction des coûts a été poursuivie en priorité.
- **En Afrique, au Maghreb et au Moyen-Orient,** le Groupe progresse avec 91 628 véhicules vendus (+ 33,5 %).

Le Groupe connaît une croissance de ses ventes de 91,6 % en Algérie (28 252 unités vendues) et de 40,4 % au Maroc. À noter la performance réalisée en Afrique du Sud, pays où Renault progresse de 65,1 %, avec 14 152 véhicules vendus.

- **En Asie-Pacifique,** les ventes du groupe Renault s'élèvent à 95 808 unités. Renault Samsung Motors occupe 9,3 % du marché VP coréen, en baisse de 13,5 %. Le lancement réussi de la nouvelle berline SM7 annonce une reprise des ventes de RSM en 2005.



Version tricorps de Clio, Thalia / Symbol est fabriquée en Turquie, au Brésil, en Argentine et en Colombie. Grand succès en Europe centrale, elle a contribué à l'implantation de Renault dans cette zone.

Turquie : Renault en pointe

Renault a repris son leadership traditionnel du marché turc en 2004. La production de Mégane berline 4 portes dans l'usine Oyak Renault de Bursa conforte cette première place. Commercialisé en septembre 2003, ce nouveau modèle appartient à un segment qui représente 40 % des ventes ; il permettra à Renault de bénéficier des perspectives de croissance d'un marché de 450 000 VP en 2004, et qui ne compte encore que 67 véhicules pour 1 000 habitants.

Produite uniquement en Turquie et exportée vers 84 pays, Mégane berline 4 portes conforte le rang de Renault comme premier

exportateur de voitures particulières du pays. Les ventes à l'étranger représentent aujourd'hui plus de 80 % de la production de l'usine Oyak Renault de Bursa, qui s'élève à environ 700 véhicules par jour (Clio Symbol tricorps et Mégane berline 4 portes). Entre 1998 et 2002, ce site, intégré au Système de production Renault, a ainsi multiplié par dix le volume de ses exportations. Celles-ci sont destinées à l'Europe occidentale et orientale, au Moyen-Orient et à l'Afrique du Nord. Compétitive, l'usine de Bursa contribue pleinement à la dynamique de croissance rentable de Renault, qui prévoit d'effectuer la moitié de ses ventes hors d'Europe à l'horizon 2010.



La présence de Renault en Amérique centrale et latine se renforce en 2004. Ici, Clio au Mexique.

Des perspectives de développement importantes

En 2005 et au-delà, la part des ventes du groupe Renault hors Europe occidentale devrait continuer sa progression, en particulier en Russie, en Europe orientale, en Afrique du Nord et en Amérique latine. Cette progression s'appuie sur le développement de la marque Renault, nourri par plusieurs nouveautés. La gamme Mégane est à présent complète ; Modus, qui a rapidement rencontré le succès en Europe, connaîtra une pleine année de commercialisation. Enfin, les ventes de véhicules utilitaires devraient également y contribuer.

Le renouvellement de Clio au second semestre 2005 est également un élément essentiel du développement de Renault, de même que l'introduction de nouvelles versions de Laguna et de Vel Satis.

Le programme Logan continuera de s'étendre : le modèle est lancé au premier semestre dans une quinzaine de pays, dont la Russie, la Syrie, la Slovénie, la Pologne, les Pays baltes, le Liban. Au second semestre, il est commercialisé au Maroc puis en Colombie.

Le développement à moyen terme du Groupe repose aussi sur des perspectives d'implantation en Chine et en Inde. En Iran, Logan sera produite à partir de 2006.

Ventes mondiales du groupe Renault

(VP + VU en unités)	2003	2004	Variation %
Groupe Renault	2 388 482	2 489 401	+ 4,2 %
dont			
• Renault	2 208 310	2 308 728	+ 4,5 %
• Dacia	68 741	95 627	+ 39,1 %
• Renault Samsung Motors	111 431	85 046	- 23,7 %
Europe occidentale	1 806 995	1 812 044	+ 0,3 %
Reste du monde	581 487	677 357	+ 16,5 %

Le Groupe en Corée : Renault Samsung Motors

Une gamme qui se renouvelle

La création de Renault Samsung Motors est souvent citée en Corée du Sud comme un exemple de réussite, dans un pays longtemps fermé aux investissements étrangers. Les atouts de cette filiale du groupe Renault sont multiples : une gamme jeune, un outil de production ultramoderne et un centre technique de haut niveau. Renault Samsung Motors, dont Renault détient 70 % du capital depuis 2000, profite également des synergies de l'alliance Renault-Nissan.

L'usine Renault Samsung Motors de Busan, à la pointe des dernières technologies, a produit 117 630 unités en 2004. Ce site assemble les SM3, SM5 et SM7.

La nouvelle SM7 est une berline spacieuse équipée des moteurs 3.5 V6 et 2.3 Neo VQ, issus du savoir-faire de l'alliance Renault-Nissan. Son développement a été mené en 24 mois sur la base de la Nissan Teana. Les investissements ont atteint 220 millions d'euros. Luxueuse, la SM7 introduit Renault Samsung Motors sur le marché des véhicules de haut de gamme.

La berline SM5 est appréciée pour son excellente qualité.

Elle a franchi en 2003 le cap des 350 000 exemplaires vendus. Une nouvelle version a été lancée en septembre 2003, avec davantage d'équipements et un niveau de sécurité accru.

Commercialisée à partir de septembre 2002, la SM3 a été développée en 21 mois. Cette berline compacte au design moderne est plus particulièrement destinée à une clientèle de 25-35 ans.

Le lancement réussi de la SM7 fin 2004 permet à RSM d'aborder 2005 avec une gamme rajeunie. Elle est renforcée dès le début de l'année 2005 par l'arrivée de la nouvelle version de la SM5.

Un outil industriel performant

Renault Samsung Motors vise à renforcer en 2005 ses positions sur le marché coréen, le second d'Asie, et à développer à terme ses ventes à l'exportation. L'objectif est de vendre 300 000 véhicules en 2010.

Le centre technique de Giheung réunit des ingénieurs et techniciens coréens, japonais et français. Ses équipements comme ses dimensions sont adaptés à la montée en puissance de la gamme. Pour préparer l'avenir, Renault Samsung Motors fournit aux étudiants sud-coréens des aides et des outils pédagogiques en technologie de l'automobile. C'est en Corée que le groupe Renault produira son futur 4x4 de loisirs.

Renault Samsung Motors est également un acteur majeur dans le domaine de l'environnement. Après avoir obtenu la certification environnementale ISO 14001 pour son site de fabrication, la marque organise celle de son réseau commercial et poursuit la mise en œuvre de l'écoconception de ses véhicules.



La Samsung SM7 est la nouvelle référence sur le marché des berlines haut de gamme en Corée du Sud.

La contribution du poids lourd : **AB Volvo**

Une croissance qui s'accélère

Renault a pris la décision en 2002 d'adosser ses activités poids lourds à celles du suédois AB Volvo, l'un des premiers constructeurs mondiaux, tout en entrant dans son capital à hauteur de 20 %.

Les synergies industrielles et commerciales entre les trois marques Renault Trucks, Mack Trucks et Volvo Trucks au sein d'AB Volvo portent leurs fruits.

AB Volvo a enregistré en 2004, après 2003, une nouvelle hausse significative de ses ventes,

de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation : la hausse de ce dernier dépasse 70 %.

La stratégie d'AB Volvo repose sur une présence mondiale (dans plus de 130 pays) avec ses trois marques, complémentaires géographiquement et par leurs gammes, ainsi que par son activité dans plusieurs autres domaines : autobus, moteurs marins et aéronautiques, engins de chantier.

Renault Trucks et Volvo Trucks occupent une position prépondérante en Europe, où les deux marques détiennent ensemble plus de 25 % du marché des plus de 16 tonnes. Renault Trucks domine en France, avec une part de marché qui va de 35 à 45 % selon les segments. Ses positions se renforcent dans

le reste de l'Europe, avec une forte progression de ses ventes hors d'Europe occidentale.

Le Groupe a conclu un accord-cadre avec Dongfeng Motors, premier fabricant mondial de camions, en vue d'une production commune en Chine.

La progression mondiale d'AB Volvo passera par l'Asie



Patrick Faure

Administrateur d'AB Volvo, Président de Renault F1 Team

Comment l'image de Renault Trucks et de Mack Trucks a-t-elle évolué au sein d'AB Volvo ?

Le rapprochement a paradoxalement permis à chaque marque de renforcer son image. Le centre de gravité de Renault Trucks se situe clairement en Rhône-Alpes. Mack Trucks a conservé sa spécificité de camions lourds, adaptés à des usages spécifiques. Volvo Trucks a continué à confirmer son image forte au niveau mondial de transports longues distances.

Quels sont les marchés porteurs de demain ?

L'Asie. Pour obtenir des volumes conséquents et être compétitif,

il sera nécessaire d'y être présent avec un partenaire local. Nissan a une présence sur ces marchés, au Japon avec Nissan Diesel dans lequel Renault a également une participation, en Chine au travers de son joint-venture à 50 % / 50 % avec Dongfeng. Ces deux pays représentent les plus gros volumes de vente dans cette zone géographique. La production de Dongfeng est axée sur le milieu de gamme (17 à 25 tonnes), un segment où Volvo Trucks est quasiment absent et où Renault Trucks a une production trop faible à l'échelle mondiale.

Quel bilan tirez-vous de la cession des activités poids lourds de Renault Trucks à AB Volvo ?

Il s'agit d'un choix particulièrement judicieux pour Renault, sur le plan aussi bien industriel que social et financier. Les résultats d'AB Volvo ne cessent de s'améliorer et l'année 2004 a été particulièrement bonne. Les marchés du poids lourd avec AB Volvo y contribue largement.



Conçu par le design Renault, le concept-truck Radiance est l'illustration des trois valeurs clés de Renault Trucks : efficacité, chaleur et innovation.

Le concept-truck Radiance

Le concept Radiance de Renault Trucks illustre les trois valeurs clés de la marque : efficacité, chaleur et innovation. Cette anticipation du tracteur de demain a été commandée par Volvo Trucks. Cette demande est conforme à la volonté d'AB Volvo de différencier les identités stylistiques de Renault Trucks et de Volvo Trucks. Radiance a été conçu et développé par les équipes du Design Industriel de Renault, sous la direction de Patrick le Quément, en partenariat avec les services

du Produit et du Marketing. Ce camion-tracteur illustre la volonté de Renault Trucks d'être le leader dans le design du véhicule industriel. Ses formes sont en parfaite harmonie avec les produits de la marque Renault.

Le design intérieur de la cabine reprend la philosophie du Touch Design. L'esprit de Radiance répond aux trois concepts définis dans le cahier des charges : « conduire comme une voiture », « travailler comme au bureau » et « vivre comme à la maison ».

La compétition automobile, vecteur d'image

F1 : Renault dans le trio gagnant

L'engagement de Renault dans la compétition automobile participe pleinement au développement de l'image de la marque, en particulier à l'international ; il s'inscrit dans la volonté de conquête de nouveaux marchés.

Les résultats de la saison 2004 sont en phase avec les ambitions affichées en début d'année : se classer parmi les trois premiers. Renault F1 Team a réalisé en 2004 des progrès significatifs grâce aux performances de la R23, équipée d'un moteur inédit plus efficace. L'équipe est montée six fois sur le podium : en Australie (3^e position), en Espagne (3^e position), à Monaco (1^{re} position), en France (2^e position), en Allemagne (3^e position) et en Hongrie (3^e position). Ces résultats ont confirmé la compétitivité de

Renault F1 Team, qui s'est imposé comme une des écuries de pointe et comme le principal animateur du championnat du monde 2004.

Pour 2005, l'objectif fixé par Patrick Faure, Président de Renault F1 Team, est d'être à la lutte pour les deux titres mondiaux (constructeur et pilote). Cette progression s'appuie sur l'étroite collaboration entre Enstone, siège de l'écurie où sont assemblés les châssis des monoplaces, et Viry-Châtillon,

en charge des moteurs. Adossée à l'ingénierie Renault, l'écurie bénéficie aussi des ressources et des compétences pointues devenues indispensables pour prétendre à la victoire.

« Cette collaboration a mis deux à trois ans à se mettre en place, explique Patrick Faure, mais aujourd'hui elle fonctionne parfaitement. Il s'agit d'un rapport gagnant-gagnant : l'écurie profite de la haute technicité du Technocentre, et tout Renault de la culture des délais de la F1. »



Les résultats 2004 annoncent l'ambition de Renault F1 Team pour la saison 2005 : être à la lutte pour les deux titres mondiaux (constructeur et pilote).



Avec un poids d'environ 950 kg et un moteur V6 3.5 l 24v de plus de 320 ch associé à une boîte de vitesses semi-automatique à six rapports, Mégane Trophy sera un des fers de lance de Renault en circuits.

Du rallye au circuit : une présence mondiale

Déjà champion de France 2003 sur une Clio Super 1600 développée par Renault Sport Technologies, Simon Jean-Joseph a remporté le Championnat d'Europe 2004 des rallyes. La marque renforce ainsi son image sur des marchés porteurs comme la Pologne, la République tchèque et la Turquie. La Clio Super 1600 participe par ailleurs au Championnat du monde des rallyes junior WRC ainsi qu'à 13 championnats

nationaux, dont le Championnat de France. Enfin, la formule de promotion Clio Cup Rallye permet à de jeunes pilotes d'accéder à la course.

Toujours à travers Renault Sport Technologies, le Groupe organise des épreuves sur circuit dans une quinzaine de pays avec ses formules Clio Cup, Formula Renault 1600, Formula Renault 2000 et, à partir de 2005,

avec la Mégane Trophy et les World Series by Renault, dans le cadre des « Renault Days ».

L'ensemble de ces épreuves met en piste des véhicules conçus et fabriqués par Renault. Fort de cette expertise, Renault est capable de créer un large panel d'épreuves spécifiques dans n'importe quelle partie du monde, ce qui lui permet de renforcer son image internationale.



La sécurité est un engagement majeur pour Renault. Ici, les enfants d'écoles primaires participant au concours « Sécurité pour tous ».

4 Les valeurs de Renault, richesse de l'entreprise



Le groupe Renault s'engage sur des valeurs fortes, fondées sur une stratégie de développement durable : produire des véhicules sûrs, sensibiliser les conducteurs actuels et futurs à la sécurité, et s'engager dans les domaines de la santé, des conditions de travail et de l'environnement.

Sécurité : agir sur tous les fronts

Renault commercialise la gamme la plus sûre au monde (sept véhicules classés 5 étoiles au tests EuroNCAP). La sécurité routière est une priorité et repose sur une démarche globale. Elle consiste à proposer des véhicules sûrs, mais aussi à sensibiliser les conducteurs, à améliorer les comportements.

L'innovation au service de l'homme

Chaque année, Renault investit 100 millions d'euros dans la recherche et le développement pour la sécurité. La stratégie de Renault sur ce thème se construit autour de la notion de « sécurité intégrée ». Cela implique une prise en compte de la sécurité très en amont de la conception des voitures.

Prévenir

Pour prévenir le risque, Renault équipe ses véhicules de systèmes qui permettent aux conducteurs de s'auto-responsabiliser : ainsi, le limiteur de vitesse disponible sur la quasi-totalité de la gamme permet au conducteur de respecter les limitations de vitesse en lui laissant la possibilité de concentrer toute son attention sur la conduite. La prévention repose aussi sur une bonne perception de l'environnement apportée par exemple par les phares au xénon. Le système de surveillance de la pression des pneumatiques participe également à une meilleure prévention.

Corriger

Les véhicules Renault se distinguent par leur comportement routier et la grande efficacité de leur freinage. Ces fondamentaux de la sécurité active sont complétés par des aides à la conduite (anti-blocage (ABS avec EBV), assistance au freinage d'urgence (AFU), contrôle dynamique de conduite (ESP), anti-patinage (ASR)). Elles assistent le conducteur et interviennent dans les situations difficiles.

Protéger

La gamme Renault a été conçue pour assurer une protection maximale de tous les occupants.



Depuis 2000, Renault sensibilise les enfants dès le plus jeune âge à la sécurité routière.

Cette exigence repose sur une triple approche : créer des véhicules à déformation programmée (structure de caisse en tôle à très haute limite d'élasticité), concevoir des habitacles à structure renforcée et enfin multiplier les équipements de protection à bord (systèmes de retenue, airbags...).

Sensibiliser

Depuis 2000, Renault sensibilise les enfants, futurs usagers de la route, à la sécurité routière dès leur plus jeune âge. Cette action s'inscrit dans le cadre d'un programme international, « Sécurité pour tous ». Déployé dans 12 pays, il a déjà touché près de 6 millions de jeunes.



Une approche inédite

En 2004, Renault a publié avec Hachette « Lignes de conduite », un ouvrage qui dresse le panorama et évoque les perspectives de la sécurité routière dans le monde. Cet ouvrage, tiré à 120 000 exemplaires et traduit en six langues, a été très largement diffusé tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur.

Sécurité : une culture d'entreprise

Dans les pays développés, les accidents de la route sur le trajet domicile-travail sont la première source d'accidents du travail ; au sein du groupe Renault, plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs utilisent quotidiennement une automobile dans le cadre de leur activité professionnelle. L'entreprise a donc développé pour son personnel des programmes d'éducation et de formation à la sécurité routière.

Systématiquement, une « Semaine de la sécurité routière » est organisée chaque année sur l'ensemble des sites du Groupe. Le développement de cette culture de la sécurité routière a déjà permis une baisse d'environ 32 % du nombre de jours d'arrêt de travail liés à des accidents de la circulation sur les trois dernières années. Il s'agit là d'un effort continu et à grande échelle, qui est structuré par une politique claire et dont les résultats se mesurent concrètement.



La gamme Renault a été conçue pour assurer une protection maximale à tous les occupants.

La sécurité traverse toute l'entreprise



**Jean-Yves
Le Coz**

Directeur
de la Politique
Sécurité
Routière

Vous occupez une fonction inédite chez un constructeur automobile. Comment définiriez-vous votre mission ?

Ma fonction revêt plusieurs formes. D'abord technique, pour définir puis mettre en œuvre la stratégie « technique sécurité » de l'entreprise. Je suis également porte-parole de l'entreprise en interne et en externe. À ce titre, je dois présenter la vision de Renault sur le plan de la sécurité routière. Cette vision implique aussi l'éducation du public et de notre réseau commercial.

Dans ce cas précis, il s'agit d'apporter aux personnes en contact avec la clientèle les éléments dont elles ont besoin pour les sensibiliser à la sécurité routière. En termes de communication, cela se traduit par des actions de sensibilisation de nos clients. L'auto est un objet qui doit apporter une « sécurité naturelle » et être perçu comme tel.

L'amélioration de la sécurité passe aujourd'hui par le comportement du conducteur ?

Les principes de la physique à mettre en œuvre pour absorber l'énergie et arrêter un corps en mouvement sont aujourd'hui connus. Nous sommes arrivés à un stade où la recherche en sécurité passive ne sera peut-être plus la principale source de progrès en matière de sécurité. Nos efforts devront se concentrer sur la sécurité active, sur l'évitement de l'accident. Nous devons désormais travailler

sur comment prévenir et corriger les erreurs éventuelles des conducteurs.

La sécurité ne concerne-t-elle pas aussi les sciences humaines et sociales ?

Vous avez touché le point sensible de ce sujet. Ces sciences ne sont pas réglées par des équations comme l'est la mécanique. Mettre en place des systèmes qui vont aider le conducteur nécessite une compréhension d'une palette extrêmement complexe de comportements.

Comment est-il possible d'agir sur les comportements ?

Diminuer la charge mentale du conducteur afin que la conduite devienne une activité plus tranquille, moins stressante. Il faut donner l'information au conducteur, l'aider, mais le laisser faire, en évitant surtout de le déresponsabiliser. Vous voyez que l'équilibre n'est pas facile à trouver.

L'internationalisation de Renault va-t-elle de pair avec le déploiement du thème de la sécurité sur l'ensemble des marchés ?

Notre ambition est de toujours nous placer au meilleur niveau du marché en termes de sécurité, même si cette dernière n'est pas partout un critère d'achat. Les accidents de la circulation vont passer de la neuvième cause de mortalité dans le monde à la troisième à l'horizon 2020. On constate une augmentation de 60 % du nombre de tués sur les routes, due à la motorisation croissante des pays émergents.

Nous travaillons donc avec les pouvoirs publics de ces pays : nous leur offrons notre expertise pour y faire naître une conscience de la sécurité routière. En se préoccupant de ce sujet, Renault remplit son rôle d'entreprise citoyenne. L'ignorer risquerait d'aboutir à un rejet de l'automobile.

Ressources humaines : construire ensemble la croissance

« Renault employeur »

Pour soutenir ses objectifs de croissance, travailler au renouvellement de sa gamme et innover, le groupe Renault a besoin de nouvelles compétences. En 2005, 10 000 personnes seront embauchées, dont 5 000 en France. Ces recrutements concernent tous les métiers de l'entreprise : conception, fabrication, vente, fonctions support.

La politique de recrutement de Renault est dictée par plusieurs variables : l'une est la croissance de l'entreprise et la mise en place de sa stratégie de croissance rentable ; d'autres tiennent à l'évolution démographique et au renouvellement des classes d'âge. De 1999 à 2004, Renault a embauché 40 000 collaborateurs dans le monde, dont près de 24 000 en France. Ce mouvement de recrutements importants va se poursuivre : aux 10 000 recrutements programmés par Renault pour l'année 2005 s'ajoutent ceux du réseau commercial français de la marque (concessions et agents), estimés à 4 000 personnes toujours en 2005. Cet ambitieux programme dotera le Groupe des compétences humaines nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Avec une activité tournée toujours davantage vers l'international, Renault opère désormais ses recrutements sur une échelle mondiale. Pour s'adapter au plus près à la dimension internationale du Groupe et mieux intégrer les nouveaux arrivants, Renault a défini une politique de ressources humaines qui se déploie sur trois niveaux complémentaires :

- La politique globale de l'entreprise, ou politique corporate, porte sur la formation, les conditions de travail, les relations avec les représentants du personnel, les fonds de pension... Elle s'applique exactement de la même façon à chaque salarié du groupe Renault.
- La politique locale, enfin, intègre les contraintes et les opportunités propres à chaque pays. Elle prend en compte, en particulier, les législations locales du travail.
- La politique métier traite des spécificités propres à chacune des nombreuses activités du groupe Renault. Elle concerne l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise exerçant leurs compétences dans un domaine commun, quel que soit le pays où ils les exercent.



Transfert de connaissances entre les équipes Dacia et Renault au Technocentre (Guyancourt, Yvelines).

C'est la compétence des équipes qui fera, demain, la différence



Jean-Michel Kerebel
Directeur
Central
des Ressources
Humaines

les règles RH valables pour le groupe dans le monde. Dans ce cadre, Renault a rédigé et signé avec les organisations syndicales la Déclaration des droits sociaux fondamentaux. Ce texte définit des règles et principes à valeur mondiale comme l'engagement de Renault en termes de conditions de travail, d'égalité des chances.

Quel a été le fait marquant de l'année 2004 ?

Avec le lancement de Logan, les projets Chine, Russie et Iran, 2004 est l'année où Renault est devenu véritablement un groupe international.

Quel est, pour les ressources humaines, l'impact de l'internationalisation du Groupe ?

L'enjeu pour les ressources humaines est d'apporter les compétences dont Renault a besoin pour son développement et de préciser

Dans ce contexte, quelle est la place de la formation ?

Elle est essentielle, parce que nous avons la conviction que c'est la compétence des équipes qui, demain, fera la différence. La Déclaration des droits sociaux fondamentaux garantit d'ailleurs à chaque salarié du Groupe l'accès à la formation tout au long de sa carrière, quels que soient son âge ou son statut au sein de l'entreprise.



1



2



3



4

Renault offre de nombreuses perspectives de carrière dans des domaines très variés. (1) Valérie Jean (Technocentre, Guyancourt, Yvelines) – (2) Marc Depire (Technocentre) (3) Ludovic Loison (Flins, Seine-Maritime) – (4) Laure Dutronc (Technocentre)

Recruter à l'international



Anne-Sophie Belloc

Chargée du recrutement à la Direction de la Gestion Individuelle.

Que représente le recrutement à l'international ?

Notre ambition est de recruter un quart de profils internationaux.

Quels types de candidats recherchez-vous ?

Aussi bien des Français que des étrangers. Nous souhaitons qu'ils acquièrent une expertise métier en France avant de les envoyer à l'étranger.

Privilégiez-vous certaines filières ?

En premier lieu les grandes écoles, qui comptent aussi un certain nombre d'étudiants étrangers. Autre filière de recrutement, les filiales.

Nous envoyons aussi une centaine de VIE (Volontariat international entreprise) par an à l'étranger. Ce sont souvent d'excellentes recrues.

Le groupe Renault bénéficie-t-il d'une bonne image auprès des étudiants ?

Grâce à l'Alliance et à des projets comme Logan, la dimension internationale de Renault est aujourd'hui établie. Nos liens étroits avec les grandes écoles renforcent également la notoriété du Groupe auprès des étudiants.

Comment évoluent les recrutements ?

En 2004, nous avons commencé à privilégier certaines nationalités, comme les Iraniens ou les Chinois, en accord avec le développement international du Groupe.

Les hommes et les femmes de Renault

Les recrutements à l'international posent la question de l'image du Groupe : « Qu'est-ce que cela veut dire d'être Renault ? » Renault a pris trois engagements vis-à-vis de ses collaborateurs et des futurs candidats : leur offrir l'opportunité d'évoluer professionnellement, de se former tout au long de leur carrière, de travailler dans une entreprise exigeante et conviviale. La politique de relations humaines de l'entreprise s'inscrit dans cette démarche.

Elle est déployée avec quatre priorités : renforcer la compétitivité, accompagner l'internationalisation, développer les compétences, attirer et motiver.

En France, 2004 a été marqué par la signature d'un accord de sortie du plan CASA (Cessation d'Activité des Salariés Âgés), initié en 1999 et destiné à accélérer le renouvellement des compétences par des départs en retraite anticipés (priorité 1). Plutôt que de sortir

brutalement du dispositif, il a été décidé, dans un souci d'équité, de le ralentir progressivement, pour aboutir à un arrêt complet à la date butoir du 30 novembre 2006. En 2004, le chantier Compétences 2010 s'est également poursuivi (priorité 3). Cette démarche, aujourd'hui ancrée dans la culture de l'entreprise, a pour but de définir les compétences 2010. Elle se traduit de façon très concrète dans chaque secteur par des plans

de formation, de recrutement et de carrière. Chaque année, trois salariés sur quatre suivent ainsi une formation dans le Groupe. Enfin, le 18 février 2004, la Direction de Renault et les organisations syndicales ont signé un accord renforçant le principe de non-discrimination entre les sexes (priorité 4).

Des droits fondamentaux

Le 12 octobre 2004, Louis Schweitzer et les partenaires sociaux ont signé la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. Cette déclaration concerne l'ensemble des salariés du Groupe ainsi que ses fournisseurs. Elle définit les règles et principes à valeur mondiale qui engagent Renault dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Des outils au service des valeurs

Depuis de nombreuses années, Renault a mis en place un Code de déontologie qui précise les règles à appliquer vis-à-vis d'un tiers au sein du groupe comme à l'extérieur de l'entreprise.

Le « Système de management Renault sécurité et conditions de travail » repose pour sa part sur un cahier des charges strict et des audits réguliers. Fin 2005, la totalité des sites du Groupe bénéficieront de ce label qui fait aujourd'hui figure de référence dans le monde automobile.

Enfin, la Déclaration des droits sociaux fondamentaux permettra d'intensifier cette action et de l'étendre aux fournisseurs, qui doivent notamment répondre aux critères portant sur le travail des enfants, le travail forcé et les conditions de travail.



Renault participe activement à des programmes de formation à travers le monde. Ici, Nelson Mandela en septembre 2004 lors de l'inauguration des travaux dans une école en Afrique du Sud.

Droits sociaux fondamentaux

Renault, le Comité de Groupe Renault et la Fédération Internationale des Organisations de Travailleurs de la Métallurgie (FIOM) ont signé le 12 octobre 2004 une Déclaration des droits sociaux dans le monde. Cette déclaration en 10 points s'inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise.

Le groupe Renault :

- 1)** s'engage à faire de la santé, de la sécurité et de l'amélioration des conditions de travail un objectif prioritaire en déployant une politique groupe ;
- 2)** s'interdit de recourir au travail des enfants d'âge inférieur à l'obligation scolaire ou de moins de 15 ans ;
- 3)** a pour principe de n'opérer aucune discrimination pour quelque raison que ce soit et de traiter chacun avec dignité ;
- 4)** condamne et s'interdit de recourir au travail forcé ;
- 5)** s'engage à favoriser l'emploi pour ses salariés et, le cas échéant, à favoriser les reconversions et reclassements ;
- 6)** s'engage à permettre à chacun, quel que soit son lieu de travail dans le monde, d'accéder aux actions de formation nécessaires à l'exercice du métier et à l'évolution professionnelle ;
- 7)** développe une politique d'aménagement du temps de travail destinée à harmoniser, en tenant compte des aspirations des salariés, les horaires de travail avec les besoins des différents secteurs de l'entreprise ;
- 8)** reconnaît le principe d'une juste rétribution du travail ;
- 9)** veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans l'ensemble du Groupe et réaffirme son attachement au strict respect de la liberté syndicale ;
- 10)** informe ses fournisseurs de cette déclaration et les invite à considérer l'opportunité de s'y rallier.

Un environnement préservé

Maîtriser la fabrication pour protéger l'environnement

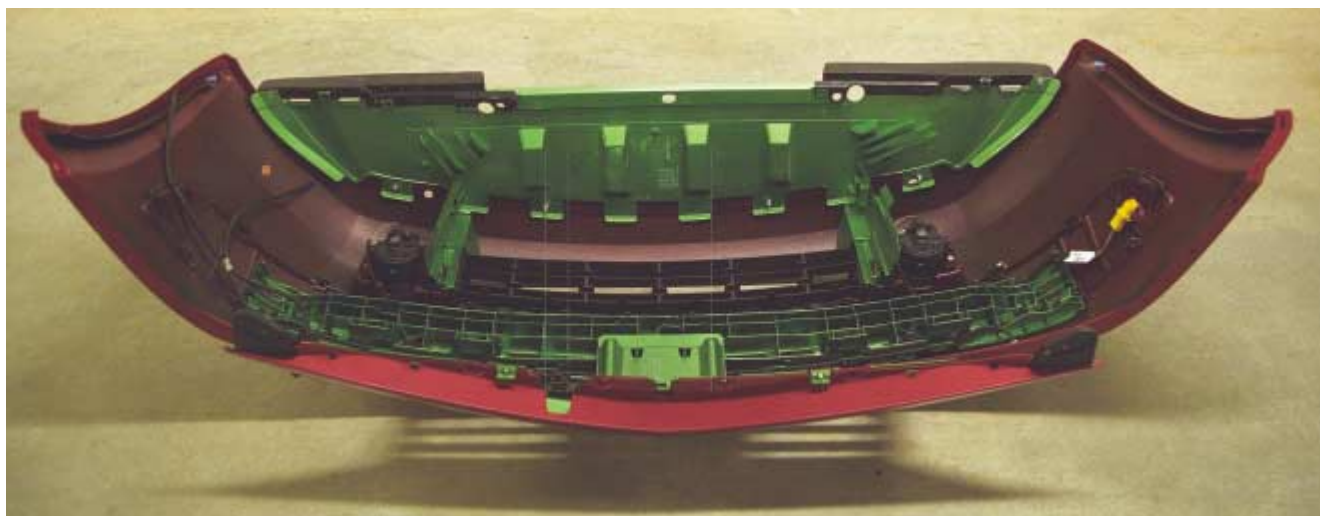
Une banque de données, réactualisée et enrichie en permanence, permet d'avoir une connaissance précise de la totalité des produits entrant et sortant de l'entreprise, qu'il s'agisse de leur risque sur la santé ou de leur écotoxicité. En cours de déploiement à l'international, elle va s'étendre aux produits utilisés dans les affaires commerciales. Cette expertise, qui porte sur plus de 3 000 substances, débouche sur des plans d'actions qui visent à supprimer les produits toxiques, à l'image des cataphorèses sans plomb ou des usines sans rejets dans l'eau.

La même démarche s'applique aux véhicules, en écartant tout produit risquant de poser des problèmes de pollution en fin de vie. Effectué en étroite collaboration avec les fournisseurs, ce travail a permis, par exemple, de quasiment éliminer les métaux lourds des voitures.

Le recyclage pose aussi la question de la réutilisation de la matière. Un domaine où Renault est également en pointe. Modus totalise 18 kg de plastiques recyclés. Ces matériaux, hier cantonnés aux pièces non visibles, sont aujourd'hui utilisés pour réaliser des boucliers ou des éléments de planche de bord.

Enfin, l'ensemble des sites industriels du Groupe ont été audités afin d'identifier tout risque de migration d'anciennes pollutions dans les sols et les nappes phréatiques. Un important chantier de réhabilitation est d'ailleurs en cours dans l'usine Dacia de Pitesti.

La préservation de l'environnement est au cœur des valeurs de développement durable que défend Renault, entreprise responsable. L'engagement du Groupe dans cette voie est ambitieux. Il se traduit par des résultats concrets et mesurables, qui portent sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules.



Plus de 95 % des matériaux d'un modèle sont recyclables. Ici, le pare-chocs avant d'Espace IV.

Un environnement préservé

La maîtrise de la consommation d'énergie

Les économies d'énergie commencent par une surveillance méthodique de l'ensemble du processus de fabrication. En dépit de l'enrichissement des véhicules, Renault s'est fixé comme objectif de réduire chaque année de 2,5 % la quantité d'énergie nécessaire pour produire une voiture. En cas de remplacement d'installations, les systèmes de cogénération, réutilisant de l'énergie déjà produite, sont systématiquement préférés aux chaudières classiques.

Les véhicules Renault traduisent ce même souci d'économiser l'énergie. Le moteur K9, qui représente près de 60 % des ventes de diesels de Renault, affiche des consommations particulièrement basses.

Cette politique a également pour but la réduction des émissions

de CO₂. Un grand nombre d'usines Renault sont déjà passées du fuel au gaz naturel, moins émetteur de gaz à effet de serre. Un important travail est aussi mené pour utiliser des énergies alternatives sur les véhicules : Mégane tricorps 1.6 16v « flex-fuel », commercialisée au Brésil à partir du second semestre 2005, est capable de rouler avec 100 % d'alcool de canne à sucre.

Afin d'être réellement efficace, cette démarche de préservation des ressources doit devenir une réalité quotidienne pour chaque acteur de l'entreprise, du concepteur à l'opérateur. Dans ce but, Renault déploie une importante politique de communication sur le respect de l'environnement, décrite sur de nombreux supports dont un site Internet spécifique : www.developpement-durable.renault.com.

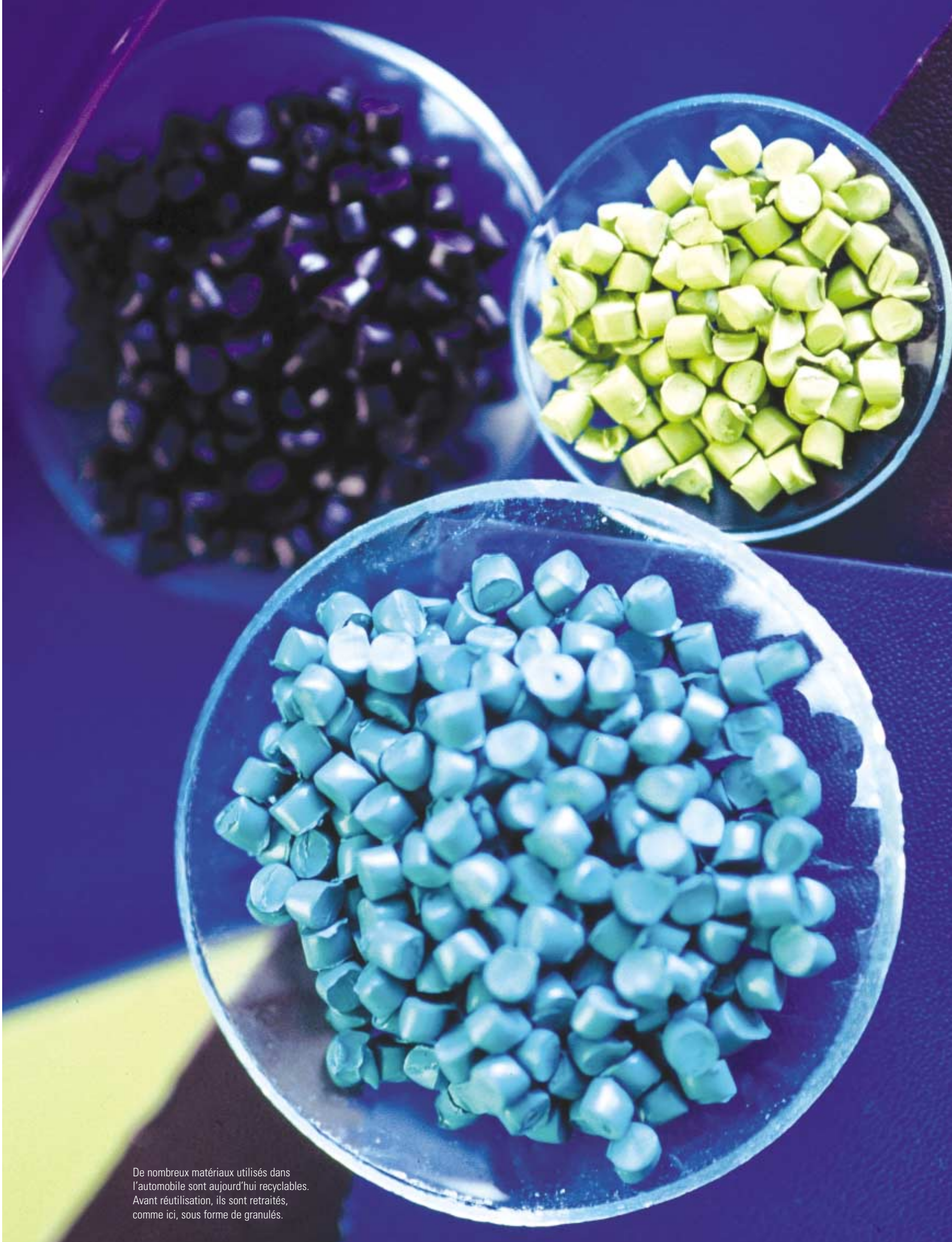
Management et environnement

Un réseau d'environ 1 500 personnes est chargé d'appliquer dans l'ensemble des métiers la politique environnementale de l'entreprise. Ce management va aujourd'hui plus loin. Il s'étend aux métiers destinés à évoluer en raison de l'environnement. De la même façon, certaines technologies à venir, comme l'hybridation des véhicules, vont engendrer de nouveaux métiers. L'identification de l'ensemble des métiers concernés s'est achevée en 2004. L'année 2005 va voir se déployer des formations pour préparer les salariés à ces évolutions.

Le management de l'environnement porte également sur toute la chaîne des fournisseurs. Cela signifie construire avec eux des outils et partager des formations en mettant à leur disposition les moyens pédagogiques de l'entreprise. Renault s'est aussi engagé dans des actions à destination de ses affaires commerciales, en communiquant sur les modes de réparation, et de ses clients, par des informations sur le recyclage. Pour Alice de Brauer, Directrice de la Politique Industrielle Environnement, la ligne de conduite est claire : *« Il n'y a pas de progrès continu qui ne soit assis sur une profonde volonté de management. »*



Les sites de production du Groupe sont soigneusement contrôlés afin d'éviter tout risque de pollution. Ici, bassins de décantation de l'usine de Palencia (Espagne).



De nombreux matériaux utilisés dans l'automobile sont aujourd'hui recyclables. Avant réutilisation, ils sont retraités, comme ici, sous forme de granulés.



Le bon démarrage commercial de Modus est un des facteurs du développement de Renault en 2004.

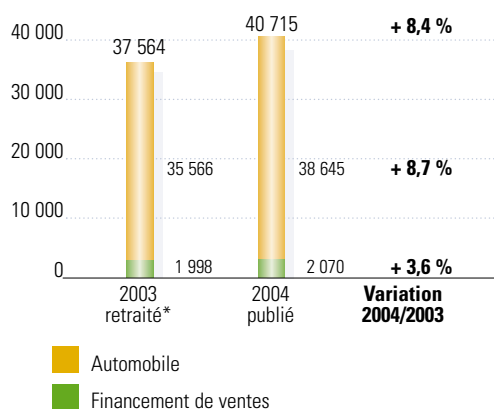
5 Des résultats conformes aux choix stratégiques



La stratégie de croissance rentable de Renault menée depuis plusieurs années porte ses fruits avec des résultats en amélioration constante. En 2004, ils ont atteint un niveau historique qui conforte les choix faits, et permet d'envisager l'avenir avec confiance : Renault va poursuivre son développement international et le renouvellement de sa gamme.

Un résultat net 2004 porté à un niveau historique

Chiffre d'affaires par branche d'activité (en millions d'euros)



* Données 2003 retraitées à structure et méthodes identiques à celles de 2004 (chiffre d'affaires publié en 2003 : 37 525 M €)

Un chiffre d'affaires en hausse de 8,4 %

Dans un contexte de légère progression du marché automobile européen et de dynamisme de certains de ses autres marchés, et en particulier de la Turquie, Renault a vendu 2,5 millions de véhicules dans le monde, soit 100 000 véhicules de plus qu'en 2003 (+ 4,2 %). Porté par la croissance de ses deux branches d'activité, le Groupe enregistre une hausse de 8,4 %⁽¹⁾ de son chiffre d'affaires qui s'élève à 40,7 milliards d'euros :

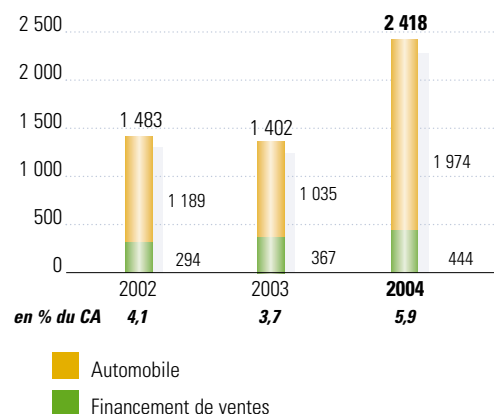
- avec 38,6 milliards d'euros (+ 8,7 %), le chiffre d'affaires de la branche automobile

bénéficie du succès et de la montée en gamme des modèles en Europe (notamment sur l'ensemble de la famille Mégane et sur les véhicules utilitaires), d'une activité soutenue en matière de pièces de rechange et de l'accélération des ventes du Groupe à l'international ;

- le chiffre d'affaires de la branche financement des ventes (2,1 milliards d'euros soit + 3,6 %), profite de la hausse des encours de financement accordés aux clients et des prestations de service associées à ces financements.

(1) à structure et méthodes identiques

Marge opérationnelle par branche d'activité (en millions d'euros)



Une marge opérationnelle en croissance de 72,5 %

La marge opérationnelle, véritable indicateur de la performance de Renault, progresse de plus d'un milliard d'euros en 2004 et atteint 2,4 milliards d'euros. Elle représente 5,9 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 3,7 % en 2003 :

- la branche automobile dégage une marge opérationnelle de près de 2 milliards d'euros (5,1 % du chiffre d'affaires de la branche contre 2,9 % en 2003). Outre l'amélioration du mix et des prix des véhicules en Europe, cette progression s'explique également par la poursuite de la réduction des coûts d'achat,

une meilleure productivité dans les usines européennes et une amélioration de la contribution de l'international, bénéficiant de la forte hausse des ventes en Turquie et d'une réduction des pertes enregistrées au Mercosur ;

- la branche financement des ventes apporte une contribution de 0,4 milliard d'euros, soit 21,4 % de son chiffre d'affaires, grâce au maintien de ses marges, à la hausse des encours de financement et à une bonne gestion du risque.

Comptes de résultats résumés

(en millions d'euros)	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires	36 336	37 525	40 715
Marge opérationnelle	1 483	1 402	2 418
Autres Produits et Charges d'Exploitation	(266)	(168)	(270)
Résultat d'Exploitation	1 217	1 234	2 148
Résultat financier	(91)	(71)	(348)
Part dans le résultat de Nissan Motor	1 335	1 705	2 199
Résultat avant impôts	2 457	3 023	4 252
Impôts	(447)	(510)	(634)
Résultat net de Renault	1 956	2 480	3 551
Résultat net par action (en euros)	7,53	9,32	13,35

Un résultat net de 3,5 milliards d'euros (+ 43,2 %)

Au-delà de la marge opérationnelle, Renault enregistre principalement en 2004 :

- une charge de 270 millions au titre des Autres Produits et Charges d'Exploitation (contre 168 millions d'euros en 2003), comprenant en particulier des charges liées aux dispositifs de cessation anticipée d'activité pour les salariés âgés ;
- une charge financière de 343 millions d'euros liée à l'impact de l'offre publique d'achat lancée par Renault sur ses titres participatifs au 1^{er} semestre 2004 ;

- un profit de 2 199 millions au titre de la participation détenue dans Nissan. Afin d'être sur la même année calendaire à partir de 2005, Renault a intégré en 2004 un trimestre supplémentaire de contribution de Nissan (pour 0,4 milliard d'euros) ;
- une charge d'impôt de 634 millions d'euros (contre 541 millions en 2003).

En 2004, le résultat net atteint un nouveau record à 3 551 millions d'euros (contre 2 480 millions d'euros en 2003). Par action, le résultat net s'élève à 13,35 € (9,32 € en 2003).

Une structure financière encore renforcée et un endettement pratiquement ramené à zéro

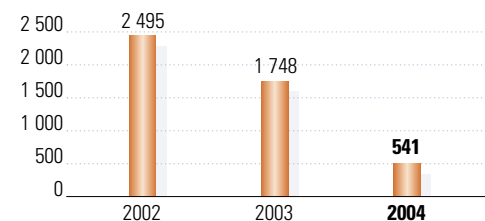
Ces résultats ont permis de poursuivre en 2004 le renforcement de la structure financière du Groupe :

- l'endettement financier net de l'automobile diminue de 1,2 milliard d'euros par rapport à fin décembre 2003 pour s'établir au 31 décembre 2004 à 0,5 milliard d'euros. Cette forte réduction traduit les bonnes performances opérationnelles de Renault et une maîtrise des investissements ;
- les capitaux propres du Groupe augmentent de 2,5 milliards d'euros et s'élèvent à 16,1 milliards d'euros au 31 décembre 2004.

À cette date, l'endettement financier net de l'automobile ne représente plus que 3,4 % des capitaux propres du Groupe contre 12,9 % un an plus tôt.

En 2004, Renault enregistre une rentabilité nette de ses capitaux propres de 28,4 %, réalisant ainsi très largement son objectif que ce ratio soit égal ou supérieur à 11 %.

Endettement financier net de la branche Automobile (en millions d'euros)



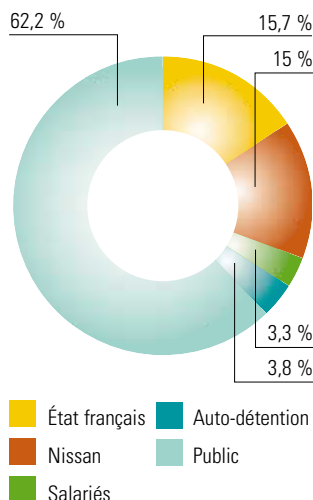
Rentabilité des capitaux propres* (en %)



* Avant affectation du résultat net de l'année

Renault construit une relation durable avec ses actionnaires

Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2004

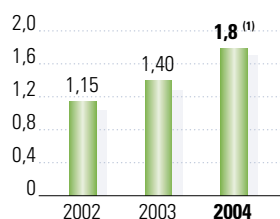


Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2004, permettant d'estimer de manière approchée la composition de la part des actions détenue par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels français et étrangers posséderaient environ 57 % du capital et les actionnaires individuels environ 5 % du capital.

Une nouvelle progression du dividende

Un dividende de 1,80 euro par action sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril prochain. Il représente une augmentation de 28,6 % après des hausses successives de 25 % et de 22 % en 2002 et 2003.

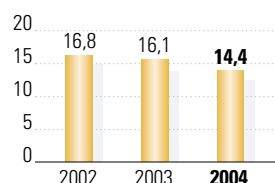
Dividende par action (en euros)



(1) Sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale du 29 avril 2005

Au titre des résultats 2004, le taux de distribution s'élève à 14,4 %.

Taux de distribution (en %)



Une politique ouverte et constante d'information et de communication

Renault a développé une politique active de communication en multipliant les documents d'information, en développant sur le site Internet renault.com un volet dédié aux actionnaires et en leur proposant de nombreuses rencontres et manifestations en France et à l'étranger.

Renault s'est doté, depuis mai 1995, d'un club d'actionnaires composé aujourd'hui d'environ 10 000 membres et depuis 1996 d'un comité consultatif des actionnaires. Les actionnaires individuels ont à leur disposition un serveur vocal (numéro vert : 0 800 650 650) et une adresse e-mail (communication.actionnaires@renault.com).

La communication de Renault envers ses actionnaires individuels a été récompensée en octobre 2004 : Renault a remporté le 3^e prix des Fils d'Or, décerné par *La Vie Financière*, *Le Figaro* et la société Synerfil. Ce prix récompense les meilleurs services actionnaires des sociétés du CAC 40.

Perspectives

Perspectives financières

Renault prévoit en 2005 un marché automobile stable en Europe, et en légère progression dans les autres principaux pays où le Groupe est implanté, à l'exception de la Turquie.

Dans ce contexte, Renault bénéficiera en 2005 de la poursuite du renouvellement de sa gamme : tout en continuant de s'appuyer sur le succès de la famille Mégane et de ses véhicules utilitaires, Renault tirera tout le parti de la commercialisation en année pleine de Modus et du renouvellement de Clio au second semestre.

Le Groupe poursuivra son développement hors d'Europe grâce à la vitalité de sa gamme actuelle et au déploiement du programme Logan dans de nombreux pays, y compris le démarrage de sa production en Russie, au Maroc et en Colombie.

Au total, dans un environnement de marché peu porteur et dans un contexte marqué par la hausse des prix des matières premières, Renault compte poursuivre la croissance de ses ventes mondiales tout en réalisant une marge opérationnelle Groupe

– en nouvelles normes IFRS ⁽¹⁾ – supérieure à 4 % du chiffre d'affaires.

Texte approuvé par le Conseil d'Administration du 7 février 2005.

⁽¹⁾ Le principal impact de l'application des normes IFRS sur la marge opérationnelle de Renault est celui de l'application rétrospective de la norme IAS 38 (capitalisation des coûts de développement). À titre indicatif, l'application de cette norme sur les comptes 2004 viendrait réduire la marge opérationnelle d'environ 300 M €, soit 0,75 % du chiffre d'affaires.

Perspectives produits

En 2005, Renault poursuivra le rajeunissement et l'élargissement de sa gamme.

Événement majeur de l'année, le remplacement de Clio aura lieu au second semestre. Ce modèle phare jouera un rôle important dans la croissance de Renault, sur un segment stratégique en Europe et à l'international.

Avec Clio, Renault poursuit le renouvellement de sa gamme de petites voitures, entamé en 2004 avec Modus.

La commercialisation, en janvier 2005, d'une version Initiale de ce modèle lui permet de conquérir une clientèle plus large et de confirmer ses bons débuts commerciaux.

Dans les gammes supérieures, Renault renforcera ses positions, avec la commercialisation au printemps des nouvelles versions de Laguna et de Vel Satis.

Le programme X 90 va connaître en 2005 une nouvelle étape importante de son déploiement. Logan, dont le lancement en 2004 a été un succès, entrera en production en Russie au premier semestre, au Maroc au second semestre et en Colombie à la fin de l'année.

Ce modèle au rapport prix/prestations sans équivalent sera commercialisé en Europe occidentale à la fin du premier semestre. Une version diesel 1.5 dCi 65 ch complétera ensuite son offre.

L'année 2005 verra également la poursuite du renouvellement de la gamme Renault Samsung Motors. Commercialisée en décembre 2004, la SM7 est une berline haut de gamme conçue en Corée du Sud par le centre de R&D Renault Samsung Motors ; elle est équipée des dernières technologies. Elle connaîtra son essor commercial en 2005 et est épaulée par la nouvelle SM5 dévoilée en janvier 2005. Cette berline familiale est dotée d'équipements de confort et de sécurité au meilleur niveau.

Avec cette offre renouvelée de modèles adaptés aux attentes de clientèles variées, le groupe Renault renforcera en 2005 sa stratégie de croissance rentable et de développement international.



Le nouveau concept-car Zoé est un petit véhicule urbain qui privilégie le plaisir de conduite.



Nouvelle Laguna innove par son design, son comportement dynamique exemplaire et son confort accru.

Crédits photos et illustrations :

O. Banet : pp. 28-29,
L. Benevello : p. 55,
A. Bernier : pp. 1, 2, 15, 17, 23, 28,
P. Castano : p. 59,
P.D. Casteran : p. 29,
B. Chimènes : p. 15,
F. Christophoridès : pp. 30-31,
P. Curtet : p. 2,
B. Decout (Rea) : p. 26,
H. Desdemaïnes : p. 28,
Dingo : pp. 16, 24,
DPPI : pp. 3, 50,
Dream On : p. 55,
B. Dubois : couverture, pp. 20, 54,
D. Dumas : pp. 28-29,
S. Franklin (Magnum) : pp. 25, 33, 60,
A. Grouet : p. 9,
H. Gruyaert (Magnum) : pp. 3, 40-41, 47,
E. Guilloux : p. 3,
K. Hyun-Phil : p. 48,
F. Janin : pp. 27, 37,
T. Jung : p. 67,
B. Lachaud : pp. 52-53, 54,
J.F. Lange : p. 25,
LAT Photographie : p. 49,
G. Lefauconnier : p. 61,
P. Lesage : pp. 9, 34,
A. Lesieur : p. 28,
B. Martinez : pp. 17, 33,
S. Millier : p. 5, 8, 14, 44, 57,
M. Moesch : pp. 12-13, 14, 18, 62-63,
S. Neri : p. 37,
Mineko Orisaku : p. 38,
Pagecran : p. 19,
A. Perus : p. 45,
C. Podetti-Ngono : p. 58,
Studio Pons : pp. 11, 26, 32, 34, 35, 36, 43, 56,
Renault Design : p. 15,
Rens Van Mierlo : pp. 6-7, 8-9, 10,
S. Ruau : p. 7,
P. Sautelet : pp. 21, 22, 33, 46, 49, 51, 67,
P. Zackmann (Magnum) : p. 39,
Anonyme, DR (droits réservés) : pp. 24, 29.

RENAULT
13-15, quai Le Gallo
92513 BOULOGNE-BILLANCOURT Cedex
France
Tél. : 33 (0)1 76 84 04 04
www.renault.com

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES
DIRECTION DE LA COMMUNICATION



RENAULT