

Synthèse



RAPPORT ANNUEL 1999



LE GROUPE RENAULT

Renault poursuit une stratégie de croissance rentable. Celle-ci s'est traduite en 1999 par des ventes mondiales à un niveau historique (2,4 millions de véhicules particuliers, utilitaires et industriels), un chiffre d'affaires de 246,6 milliards de francs (37,6 milliards d'euros), et une marge opérationnelle de 14,5 milliards de francs (2,2 milliards d'euros). Les activités du Groupe, qui emploie 159 608 personnes, sont réparties entre trois branches.

— BRANCHE AUTOMOBILE

Cœur de l'activité du Groupe (avec un chiffre d'affaires qui représente 79 % du total consolidé), la Branche Automobile conçoit, fabrique et commercialise des voitures particulières et des véhicules utilitaires, ainsi que du matériel agricole (Renault Agriculture). Disposant de plus de trente sites industriels en France et à l'étranger, elle a produit 2,3 millions de véhicules en 1999. Renault est en 1999, comme en 1998, la première marque en Europe occidentale sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires.

Chiffre d'affaires Branche Automobile	en francs	195 068
	en euros	29 738
Marge opérationnelle	en francs	11 563
	en euros	1 763
Vente de véhicules particuliers et utilitaires	en nombre	2 286 337
Investissements	en francs	13 617
	en euros	2 076
Effectifs	en nombre	131 261

(En millions de francs et d'euros, sauf mention contraire)

— BRANCHE VÉHICULES INDUSTRIELS

La Branche Véhicules Industriels du Groupe Renault (dont le chiffre d'affaires représente 17 % du total consolidé) assure le développement, la production et la distribution en Europe et en Amérique du Nord, d'une gamme complète de camions. Aux États-Unis, Mack occupe la troisième position avec 13,1 % du marché de la gamme haute. Renault V.I. représente 10,7 % du marché européen des camions de plus de 5 tonnes. Le Groupe Renault V.I./Mack est également présent dans le transport de personnes par le biais de sa filiale Irisbus (détenue à parité avec Iveco). En 1999, celle-ci affirme son leadership sur les marchés des autocars et autobus en France, en Italie, en Espagne et en République tchèque.

Chiffre d'affaires Branche V.I.	en francs	42 470
	en euros	6 474
Marge opérationnelle	en francs	1 444
	en euros	220
Vente de camions de plus de 5 tonnes	en nombre	82 217
Investissements	en francs	1 385
	en euros	211
Effectifs	en nombre	24 634

(En millions de francs et d'euros, sauf mention contraire)

— BRANCHE FINANCIÈRE

Outil d'accompagnement financier et commercial, la Branche Financière rassemble, sous le holding Compagnie Financière Renault, plus de quarante sociétés de financement des ventes de véhicules ainsi que deux banques. En 1999, son chiffre d'affaires représente 4 % du total consolidé. Renault Crédit International (RCI), premier groupe de crédit automobile européen par le nombre de véhicules financés, propose aux particuliers et aux entreprises une gamme étendue de financements et de services. RCI finance plus d'un tiers des ventes de Renault en Europe et accompagne le développement du Groupe à l'international.

Chiffre d'affaires Branche Financière	en francs	9 051
	en euros	1 380
Marge opérationnelle	en francs	1 458
	en euros	222
Investissements	en francs	981
	en euros	150
Effectifs	en nombre	3 713

(En millions de francs et d'euros, sauf mention contraire)

LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

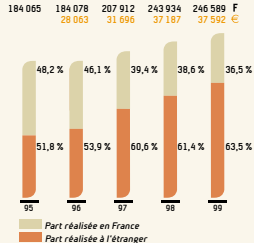
En 1999, Renault réalise une marge opérationnelle de 14,5 milliards de francs (2,2 milliards d'euros), en progression de près de 15 %. Cette performance traduit le succès d'une gamme de produits innovants et de plus en plus compétitifs grâce à la réalisation par l'entreprise de ses objectifs de réduction des coûts.

— CHIFFRE D'AFFAIRES

Renault poursuit la progression du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger

Poursuivant son développement hors de France, Renault réalise en 1999 près des deux tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger.

En millions de francs et d'euros



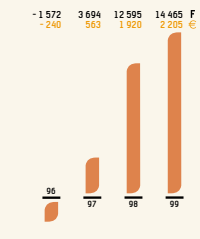
— MARGE OPÉRATIONNELLE*

Renault parmi les meilleurs constructeurs automobiles grâce à sa rentabilité

En 1999, Renault a dégagé une marge opérationnelle* de 14,5 milliards de francs (2,2 milliards d'euros), en progression de près de 15 % par rapport à 1998, ce qui classe Renault parmi les meilleurs constructeurs automobiles en termes de rentabilité (5,9 % du chiffre d'affaires).

*Indicateur de performance de l'entreprise, la marge opérationnelle mesure les bénéfices dégagés directement de l'exploitation de Renault, hors éléments inhabituels.

En millions de francs et d'euros

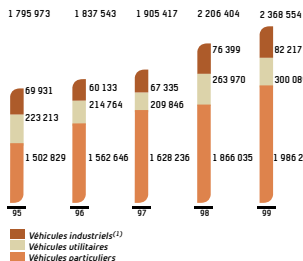
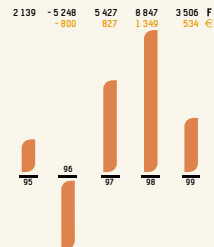


— RÉSULTAT NET

Résultat net de 3,5 milliards de francs (534 millions d'euros)

En 1999, Renault a notamment enregistré une provision de 3,8 milliards de francs (584 millions d'euros) au titre du plan de Cessation anticipée d'Activité des Salariés Âgés (57 ans et plus) et a pris en compte sa quote-part de 1,9 milliard de francs (296 millions d'euros) du plan de restructuration de Nissan.

En millions de francs et d'euros



— VENTES MONDIALES

Renault bat son record historique de ventes mondiales

Avec près de 2,4 millions d'unités, les ventes mondiales de Renault atteignent un niveau record. En deux ans, elles ont progressé de plus de 450 000 unités, soit une hausse proche de 25 %.

*À compter du 1^{er} janvier 1999, Renault V.I. ne comptabilise plus les ventes de cars et bus, cette activité ayant été apportée à Irisbus. L'année 1998 a été révisée en conséquence.

— En nombre

— PARTS DE MARCHÉ DE RENAULT EN EUROPE ET AUX ÉTATS-UNIS

Renault : première marque automobile en Europe

— En %

En Europe	1995	1996	1997	1998	1999
Véhicules particuliers	10,3	10,1	9,9	10,7	11,0
Véhicules particuliers et utilitaires	10,8	10,4	10,1	11,0	11,3
Camions de plus de 16 tonnes	11,9	11,8	11,7	12,1	12,2
Aux États-Unis					
Camions de la classe 8 (Retail sales)	12,0	12,1	12,5	12,8	13,1

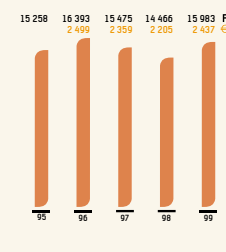
En Europe, Renault se classe première marque sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires, progressant aussi bien en véhicules particuliers qu'utilitaires. Dans le domaine des camions de plus de 16 tonnes, Mack renforce aux États-Unis sa troisième place dans le classement des marques, et progresse pour la septième année consécutive.

— INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

Augmentation de plus de 10 % des investissements

Engagé dans une politique de renouvellement soutenue de ses produits, Renault a consacré 15 983 millions de francs (2 437 millions d'euros) à ses investissements corporels et incorporels. Ils représentent 6,5 % du chiffre d'affaires.

— En millions de francs et d'euros

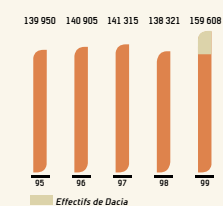


— EFFECTIFS

Près de 160 000 personnes dans le Groupe

En 1999, Renault emploie 150 600 personnes, dont plus de 80 % dans sa Branche Automobile. La hausse des effectifs en 1999 est imputable à l'acquisition par le Groupe de 51 % du constructeur Dacia qui compte 26 475 collaborateurs.

— En nombre



Produit star de notre gamme et leader des monospaces compacts, Scénic a été vendu à 330 000 exemplaires en 1999, et 900 000 depuis son lancement en 1996. Il sera le premier des véhicules Renault produits par Nissan au Mexique.



Fleuron de la gamme haute de Renault V.I. en Europe, Magnum affirme sa puissance maturée de grand routier par des équipements électroniques de pointe et un confort exceptionnel.

Renault Crédit International, filiale de la Branche Financière, accompagne le développement du Groupe par une présence active sur les marchés financiers.





Le 27 mars 1999, Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault, et Yoshikazu Hanawa, Président et CEO de Nissan, signent le protocole de l'Alliance à Tokyo.

Premier monospace quatre roues motrices, Scénic RX4 est un véhicule sportif de loisirs aux finitions, équipements et motorisations haut de gamme.



Audace conceptuelle, élégance, confort et dynamisme : Avantime s'adresse à une clientèle qui recherche le non-conformisme de qualité.



RAPPORT ANNUEL 1999

Assemblée Générale
du 8 juin 2000

— Sommaire

Les chiffres clés du Groupe
(rabat d'ouverture)

- 2-3 La lettre du Président
- 4-5 L'équipe de Direction
- 6-7 Une année porteuse d'avenir
- 8-9 Un dialogue continu avec nos actionnaires

— L'INTERNATIONAL

- 10-11 Renault/Nissan : le 4^e groupe automobile mondial
- 12-13 Un système global

— LA BRANCHE AUTOMOBILE

- 14-15 La marque d'une grande industrie
- 16-17 Le client dans l'entreprise

— LA BRANCHE VÉHICULES INDUSTRIELS

- 18-19 Une gamme complète de véhicules industriels

— LA BRANCHE FINANCIÈRE

- 20-21 Internationalisation et expansion

— LES FEMMES ET LES HOMMES

- 22-23 Une nouvelle dimension sociale

— LES PERSPECTIVES

- 24 Perspectives
Une gamme en évolution permanente
(rabat de fin)



La marque au bouledogue célèbre son centenaire en 2000 et lance Vision, son véhicule de conquête du marché routier nord-américain.

Le nouveau siège de Renault à Boulogne-Billancourt.



LE NOUVEAU SIÈGE DE RENAULT

DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2000 :

13-15, QUAI LE GALLO

92513 BOULOGNE-BILLANCOURT CEDEX

LA LETTRE DU PRÉSIDENT



Louis Schweitzer
Président-Directeur Général

Avec près de 2,3 millions de voitures vendues dans le monde, nous avons réalisé le volume de ventes, le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle les plus élevés de l'histoire de l'entreprise.

1999 a été pour Renault une année historique.

Avec près de 2,3 millions de voitures vendues dans le monde, nous avons réalisé le volume de ventes, le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle les plus élevés de l'histoire de l'entreprise. Nous avons ainsi enregistré notre troisième année consécutive de croissance et une nette progression de notre part de marché en Europe, où nous confirmons notre rang de première marque, et dans le monde.

Ces succès, partagés par nos Branches Véhicules Industriels et Financière, s'inscrivent dans la mise en œuvre résolue et continue de notre stratégie de croissance rentable fondée sur la compétitivité en matière de qualité, coûts, délais, sur l'innovation et sur l'internationalisation de Renault.

Ces succès témoignent de la compétence et de l'engagement des femmes et des hommes de Renault auxquels je tiens à rendre hommage.

1999 a aussi été une année fondatrice pour notre avenir. L'Alliance nouée avec Nissan nous a fait passer d'une dimension régionale à une dimension mondiale.

Rapidement mis en œuvre, des projets générateurs d'importantes économies et de croissance portent déjà de premiers fruits :

- une plate-forme commune aux futures petites Nissan et Renault ;
- la mise en place de projets de recherche communs et d'échanges d'organes ;
- la décision de revenir au Mexique, en s'appuyant à la fois sur la forte présence industrielle et commerciale de Nissan dans ce pays et sur des produits porteurs comme Scénic et Clio ;
- les bases d'une coopération étroite avec notre partenaire japonais, visant à favoriser l'expansion de Nissan en Europe, et notre essor en Asie.

Cette dynamique et le vigoureux plan de redressement de Nissan nous permettent d'envisager l'avenir de l'Alliance avec confiance.

Poursuivant dans le même temps notre propre développement international, nous avons acquis la majorité du capital de Dacia qui sera notre seconde marque, lancé la production de Mégane en Russie et annoncé, début 2000, la construction d'une nouvelle usine de véhicules utilitaires au Brésil.

Dans notre stratégie de croissance rentable, nous disposons d'un atout majeur : une gamme de produits aux qualités reconnues en France, en Europe et dans le monde. Le lancement de Scénic RX4, premier monospace quatre roues motrices du marché, a reçu un excellent accueil. Avantime et la remplaçante de Laguna témoigneront de notre ambition dans la gamme supérieure ainsi que des valeurs d'audace, d'innovation et de chaleur que nous associons à notre identité de marque.

En 2000, nous devons continuer de progresser sur tous les fronts, notamment celui de la Nouvelle Distribution, enjeu stratégique majeur, l'intégration à notre stratégie du commerce électronique et assurer la qualité au meilleur coût de nos produits et services, de façon à accroître la satisfaction de nos clients et renforcer la confiance de nos actionnaires.

La poursuite de notre propre développement, notre capacité à travailler ensemble avec Nissan, et le retour aux bénéfices de notre partenaire assureront la réussite de l'Alliance et, ainsi, la construction, dans l'affirmation de nos identités et de nos marques respectives, du puissant groupe binational que nous voulons devenir.



Conseil d'Administration

au 31 décembre 1999

LOUIS SCHWEITZER

Président

PIERRE ALANCHE

BANQUE NATIONALE DE PARIS

Représentée par Michel PÉBEREAU

JEAN-MARIE BOUSSET

JEAN-PIERRE CAMESCASSE

FRANÇOIS DE COMBRET

YOSHIKAZU HANAWA

NICOLAS JACHET

JEAN-LUC LAGARDÈRE

HENRI MARTRE

JEAN-CLAUDE PAYE

JEAN PEYRELEVADE

DANIÈLE POTVIN

ANTOINE RIBOUD

JEANNE SEYVET

ROBERT STUDER

RAYMOND H. LÉVY

Président d'honneur



Louis SCHWEITZER
Président-Directeur
Général
57 ans

*École Nationale d'Administration.
Inspecteur des Finances.
Entre chez Renault en 1986.
Deviens Directeur Financier
et au Plan en 1988. Directeur
Général adjoint en 1989.
Nommé Directeur Général
en décembre 1990.
Président-Directeur Général
depuis mai 1992.*

Comité Exécutif du Groupe et Comité de Direction

au 31 décembre 1999

LOUIS SCHWEITZER*

Président-Directeur Général

PATRICK BLAIN

Directeur Commercial France

RÉMI DECONINCK

Directeur du Produit

GÉRARD DETOURBET

Directeur de la Mécanique

THIERRY DOMBREVAL

Directeur Stratégie et Marketing

CHRISTIAN DOR

Directeur Financier

GEORGES DOUIN*

*Directeur Général adjoint, Directeur Plan,
Produit et Opérations Internationales*

ALAIN DUBOIS-DUMÉE

Directeur de la Communication

JEAN-BAPTISTE DUZAN

Directeur des Achats

MICHEL FAIVRE-DUBOZ

*Directeur du Développement
de l'Ingénierie Véhicule*

PATRICK FAURE*

*Président-Directeur Général de Renault V.I.,
Président de Renault Sport*

PHILIPPE GAMBA

*Président-Directeur Général
de Renault Crédit International (RCI)*

MANUEL GOMEZ

Directeur des Opérations Internationales

MICHEL GORNET

Directeur des Fabrications

FRANÇOIS HINFRAY*

Directeur Général adjoint, Directeur Commercial

JACQUES LACAMBRE

*Directeur des Avant-projets, de la Recherche
et des Prestations*

PATRICK LE QUÉMENT

Directeur du Design Industriel

SHEMAYA LÉVY*

Directeur Général adjoint

PHILIPPE MELLIER

Directeur Commercial Europe

LUC-ALEXANDRE MÉNARD

Directeur du Mercosur

PIERRE POUPEL

Directeur de la Qualité

ALAIN-PIERRE RAYNAUD

Directeur du Contrôle de Gestion

TSUTOMU SAWADA

Directeur, Conseiller du Président

PIERRE-ALAIN DE SMEDT*

*Directeur Général adjoint,
Directeur Industriel et Technique*

FRANCIS STAHL

Directeur de la Division Véhicules Utilitaires

MICHEL DE VIRVILLE*

*Secrétaire Général de Renault, Directeur
des Ressources Humaines du Groupe Renault*

* Dirigeants du Groupe Renault, membres du Comité Exécutif du Groupe présidé par Louis Schweitzer.

À compter du 1^{er} mars 2000, M. Jean-Pierre CORNIOU est nommé Directeur de la Direction de l'Organisation et de l'Ingénierie Informatique, et devient membre du Comité de Direction de Renault.

DE DIRECTION



Georges DOUIN
Directeur Général
adjoint
54 ans

École Polytechnique. Entre chez Renault en 1967 en qualité d'ingénieur au département Recherche et Développement. Devient Directeur des Études en 1988, puis Directeur Technique en 1989, avant d'être nommé Directeur Plan-Produit-Projets en 1992. Directeur Plan, Produit et Opérations Internationales depuis juillet 1997. Nommé Directeur Général adjoint en 1998.



Patrick FAURE
Président-
Directeur Général
de Renault V.I.
53 ans

École Nationale d'Administration. Entre chez Renault en 1979 en qualité de Directeur de succursale. Directeur de Renault Autriche en 1981 et de Renault Grande-Bretagne en 1982, il est nommé Président de Renault Sport en 1986. Secrétaire Général du Groupe Renault en 1988, puis Directeur Général adjoint, Directeur Commercial en 1991. En octobre 1998, il est nommé Président-Directeur Général de Renault V.I. . Il reste Président de Renault Sport.



Pierre-Alain de SMEDT
Directeur Général
adjoint
55 ans

Licencié en Sciences économiques de l'Université de Bruxelles. Après un début de carrière en Belgique, notamment chez Volkswagen et Tractebel, il regagne, en 1990, le Groupe Volkswagen, est nommé Président de Autolatina, la filiale commune de VAG et Ford en Amérique latine, puis, en 1994, Président de Volkswagen Brésil et Argentine et, à la fin 1996, Président de SEAT. Entré chez Renault en juin 1999 comme Directeur Général adjoint, les Directions de la Recherche, de l'Ingénierie Véhicules, de la Mécanique, des Achats, des Fabrications, des Projets Véhicules Particuliers, ainsi que la Direction du Mercosur lui sont rattachées.



François HINFRAY
Directeur Général
adjoint
45 ans

École Nationale d'Administration. Entré chez Renault en 1989 en qualité de Directeur Délégué aux affaires européennes, il devient Assistant du Président en 1990. Directeur de la succursale automobile de Rouen en 1991, il est ensuite Directeur Régional à Dijon en 1992, puis Directeur Général de la Deutsche Renault en 1993. En juin 1997, il est nommé Directeur Commercial France, puis, en octobre 1998, Directeur Général adjoint et Directeur Commercial. La Direction des Véhicules Utilitaires lui est rattachée.



Shemaya LÉVY
Directeur Général
adjoint
52 ans

École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique. Entre chez Renault en 1972. Il est nommé Directeur des Opérations Internationales Amérique-Asie de Renault V.I. en 1978, puis Directeur Commercial Amérique du Nord en 1980, Directeur Commercial de Renault V.I. en 1987 et Président-Directeur Général de Renault V.I. en 1994. En octobre 1998, il devient Directeur Général adjoint de Renault. Lui sont rattachées les Directions Financière, de l'Audit, du Contrôle de Gestion, de l'Organisation et de l'Ingénierie Informatique.



Michel de VIRVILLE
Secrétaire Général
de Renault.
Directeur des
Ressources Humaines
du Groupe Renault
54 ans

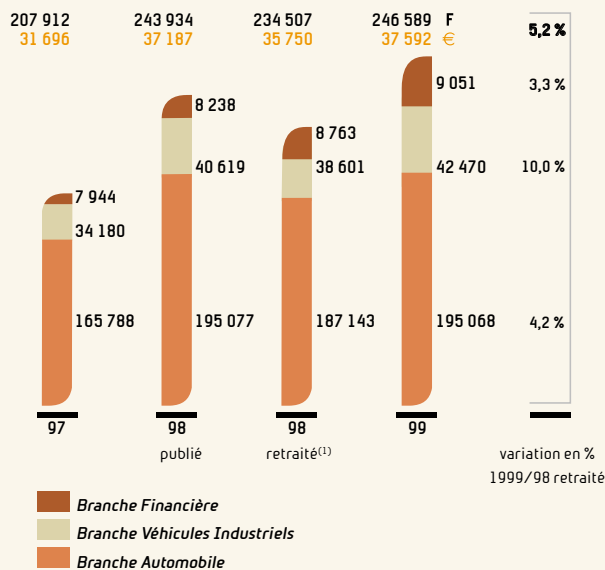
Docteur en mathématiques. Ingénieur de recherche au CNRS. Ministère du Travail en 1986. Conseiller Maître à la Cour des Comptes. Rejoint Renault en 1993. En 1996, la Direction du Personnel et des Affaires Sociales lui est rattachée. En 1998, il devient Secrétaire Général et Directeur des Ressources Humaines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

UNE ANNÉE PORTEUSE D'AVE

La poursuite de notre stratégie de croissance rentable s'est traduite, en 1999, par l'atteinte de records historiques, tant par le nombre de véhicules vendus que par la marge opérationnelle dégagée. Les éléments exceptionnels enregistrés cette année pèsent sur nos comptes, mais sont également porteurs d'avenir : la provision de 3,8 milliards de francs (584 millions d'euros) au titre du plan de Cessation anticipée d'Activité des Salariés Âgés (57 ans et plus) engendrera une réduction des coûts d'exploitation ces prochaines années, et le plan de restructuration de Nissan, qui se traduit par une provision de 1,9 milliard de francs (296 millions d'euros) en 1999, permettra à notre partenaire de revenir à l'équilibre dès le prochain exercice.

06

— CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE



— UNE PROGRESSION DE 5,2 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES ⁽¹⁾

— Avec 2 286 337 véhicules, record historique, les ventes automobiles mondiales de Renault ont augmenté de 7,3 % par rapport à 1998. En Europe occidentale, elles ont progressé plus vite que le marché, le succès des modèles de Renault se confirmant.

— Sur le marché des véhicules industriels, bénéficiant de la conjonction de marchés européens et nord-américain très porteurs, le Groupe Renault V.I./Mack atteint un niveau record de ventes aux États-Unis et maintient sa position en Europe.

— L'encours productif moyen de la Branche Financière a progressé de 14,1 %, sans tenir compte de l'encours des filiales financières européennes de Nissan reprises en 1999.

Compte tenu de ces évolutions, le chiffre d'affaires augmente (à structure et méthodes identiques) de 4,2 % pour la Branche Automobile, de 10 % pour la Branche Véhicules Industriels et de 3,3 % pour la Branche Financière. Au total, le Groupe dégage un chiffre d'affaires de 246,6 milliards de francs (37,6 milliards d'euros).

⁽¹⁾ À structure et méthodes identiques.

— UNE MARGE OPÉRATIONNELLE EN HAUSSE DE PRÈS DE 15 %

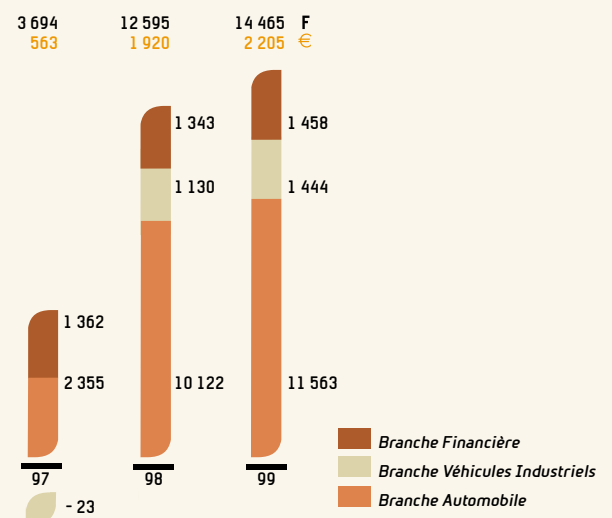
Renault dégage une marge opérationnelle de 14,5 milliards de francs (2,2 milliards d'euros), en nette augmentation par rapport à celle de 1998.

— La contribution de la Branche Automobile à la marge opérationnelle s'élève à 11 563 millions de francs (1 763 millions d'euros). Cette performance traduit la croissance des ventes, mais aussi la poursuite des effets de la réorganisation industrielle et du programme de réduction des coûts.

— La contribution de la Branche Véhicules Industriels à la marge opérationnelle marque une hausse et s'établit à 1 444 millions de francs (220 millions d'euros) sous l'effet de l'augmentation de ses ventes, de l'évolution favorable de ses prix de vente aux États-Unis, et de la poursuite des effets positifs du programme de réduction des coûts.

— La marge opérationnelle de la Branche Financière atteint 1 458 millions de francs (222 millions d'euros) et augmente de 8,6 %.

— MARGE OPÉRATIONNELLE PAR BRANCHE



Confort, modularité
et sécurité inégalés :
Scénic garde la tête
sur le segment
des monospaces
compacts qu'il a créé.



— COMPTES DE RÉSULTATS RÉSUMÉS

	1997		1998		1999	
	en millions de francs	en millions d'euros	en millions de francs	en millions d'euros	en millions de francs	en millions d'euros
Chiffre d'affaires	207 912	31 696	243 934	37 187	246 589	37 592
Marge opérationnelle	3 694	563	12 595	1 920	14 465	2 205
Autres produits et charges d'exploitation	- 1 664	- 254	- 1 756	- 268	- 4 729	- 721
Résultat d'exploitation	2 030	309	10 839	1 652	9 736	1 484
Résultat financier	2 018	308	394	60	208	32
Part dans le résultat net de Nissan	-	-	-	-	- 2 165	- 330
Résultat avant impôts	4 095	624	11 145	1 699	7 610	1 160
Impôts	1 343	205	- 2 375	- 362	- 4 068	- 620
Résultat net de Renault	5 427	827	8 847	1 349	3 506	534

En 1999, le **résultat net de Renault** s'établit à 3 506 millions de francs (534 millions d'euros). Les comptes de l'exercice 1999 ont été marqués par :

- _ un renforcement de la rentabilité, la marge opérationnelle représentant 5,9% du chiffre d'affaires, contre 5,2% en 1998,
- _ la prise en compte d'une provision au titre du plan de Cessation anticipée d'Activité des Salariés Âgés (CASA) pour un montant de - 3 833 millions de francs (- 584 millions d'euros), figurant dans les

autres produits et charges d'exploitation,

- _ l'acquisition des titres Nissan Motor : l'impact de Nissan dans les comptes de Renault est négatif de 2 165 millions de francs (330 millions d'euros), dont 1 942 millions de francs (296 millions d'euros) au titre du plan de restructuration,
- _ l'enregistrement d'une charge nette d'impôts de 4 068 millions de francs (620 millions d'euros), contre une charge de 2 375 millions de francs (362 millions de francs) en 1998.

— FLUX DE TRÉSORERIE ET STRUCTURE FINANCIÈRE

	1997		1998		1999	
	en millions de francs	en millions d'euros	en millions de francs	en millions d'euros	en millions de francs	en millions d'euros
Capacité d'autofinancement	13 804	2 104	20 321	3 098	21 745	3 314
Investissements corporels et incorporels (nets des cessions réalisées)	12 889	1 965	11 863	1 808	13 334	2 033
Acquisition des titres Nissan	-	-	-	-	32 253	4 917
Endettement financier net ⁽¹⁾ (des activités industrielles et commerciales)	4 181	637	- 10 569	- 1 612	17 705	2 700
Capitaux propres	43 917	6 695	51 562	7 861	53 689	8 185

⁽¹⁾ En 1999, les titres participatifs Renault autrefois assimilés à des quasi-fonds propres ont été intégrés à l'endettement. Les années 1997 et 1998 ont été retraitées en conséquence.

_ En 1999, Renault a consacré 13 334 millions de francs (2 033 millions d'euros) à ses investissements corporels et incorporels, principalement pour le renouvellement de ses gammes de produits et de composants, et la modernisation de ses installations.

_ Ces investissements sont largement couverts par la capacité d'autofinancement qui s'élève à 21 745 millions de francs (3 314 millions d'euros), et progresse de 7% grâce à l'amélioration des conditions d'exploitation.

_ L'endettement financier net des activités industrielles et commerciales s'est accru du fait de l'acquisition des titres du Groupe Nissan. Hors titres participatifs Renault⁽¹⁾ pour 2 085 millions de francs (318 millions d'euros), cet endettement atteint 15 620 millions de francs (2 382 millions d'euros).

_ Compte tenu des résultats enregistrés en 1999, les capitaux propres s'élèvent à 53 689 millions de francs (8 185 millions d'euros).

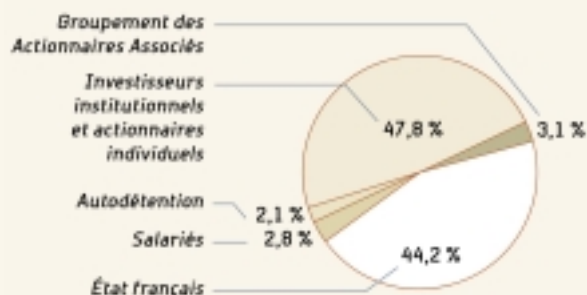
UN DIALOGUE CONTINU AVEC NOS ACTIONNAIRES

L'action Renault progresse de 25,1 % en 1999, et clôture l'année à 47,86 euros. Renault développe une politique de communication globale vis-à-vis de ses actionnaires, son objectif étant de les informer régulièrement de manière claire et transparente.

— COMPOSITION ET RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 1999, le capital social de Renault s'élevait à 5 994 964 175 francs, composé de 239 798 567 actions de 25 francs de nominal chacune, entièrement libérées. À cette date, la répartition du capital de Renault est la suivante :

— ACTIONNARIAT DE RENAULT



— Au 31 décembre 1999

— VERSEMENT D'UN DIVIDENDE EN 2000

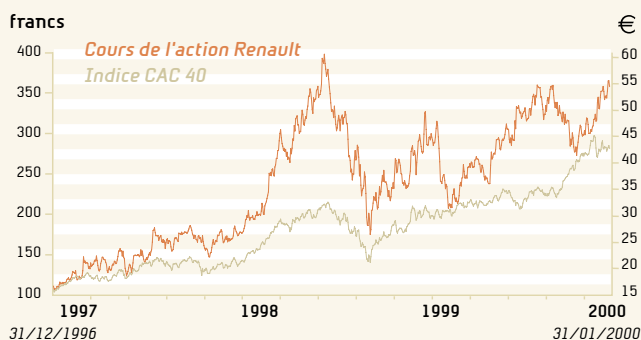
Le Conseil d'Administration de Renault proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires, le 8 juin 2000, la distribution d'un dividende de 5,00 francs (0,76225 euro), ouvrant droit à un avoir fiscal, pour les personnes physiques, de 2,50 francs (0,38 euro) par action^(*), et la mise en paiement de ce dividende le 3 juillet 2000.

^(*) La loi de Finances pour 2000 a modifié à nouveau ce régime pour les personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés.

— ÉVOLUTION DU TITRE RENAULT

L'action Renault a connu des fluctuations importantes en 1999. Après un mouvement baissier important en mars, lié notamment aux interrogations sur la tenue du marché automobile européen, et à la prise de participation de Renault dans le capital de Nissan, l'action

— ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT



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

s'est redressée vigoureusement dès le mois de juin avec la reprise de confiance dans les perspectives du secteur automobile, l'analyse par les marchés des potentialités qu'offre l'Alliance avec Nissan, et l'annonce des bons résultats semestriels : elle a ainsi atteint son cours le plus haut de l'année le 3 septembre à 55 euros, 360,78 francs. Au mois de novembre, la baisse de l'action Nissan Motor à la Bourse de Tokyo a pesé sur le cours du titre Renault. Il a clôturé l'année à 47,86 euros, 313,94 francs, enregistrant ainsi une hausse de 25,1 % en 1999, l'indice CAC 40 augmentant de 51,1 % sur la même période.

— CHIFFRES CLÉS 1999

	1997		1998		1999	
	francs	euros	francs	euros	francs	euros
Nombre d'actions au 31/12	239 798 567		239 798 567		239 798 567	
Données financières						
Résultat net par action	22,79	3,47	36,98	5,64	14,62	2,23
Actif net par action	184,41	28,11	215,51	32,86	223,89	34,13
Dividende net par action	3,50	0,53	5,00	0,76225	5,00 ⁽¹⁾	0,76225 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Selon proposition du Conseil d'Administration et décision de l'Assemblée Générale annuelle du 8 juin 2000.

Données boursières⁽²⁾

	francs	euros	francs	euros	francs	euros
Cours de clôture au 31/12	169,30	25,81	251,00	38,26	313,94	47,86
Capitalisation boursière au 31/12	40,6 Mds	6,2 Mds	60,2 Mds	9,2 Mds	75,3 Mds	11,5 Mds
Cours le plus haut de l'année	187,80	28,63	399,90	60,96	360,78	55,00
Cours le plus bas de l'année	106,10	16,17	168,00	25,61	200,26	30,53

⁽²⁾ En francs et en euros, sauf capitalisation boursière en milliards de francs et d'euros.

Design plus incisif et à l'élégance plus masculine, habitacle plus confortable et fonctionnel, nouveaux équipements et motorisations brillantes : Scénic ou la plénitude conceptuelle.



09

— INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Renault – Direction des Relations Financières
Service des Relations avec les Actionnaires 0760
27-33, quai Le Gallo
92512 – Boulogne-Billancourt Cedex – France
Tél. : 01.41.04.59.99 – Fax : 01.41.04.51.49
Numéro Azur : 0801 07 19 97
Site Internet : www.renault.com

Renault – Service Actionnariat des Salariés
6, place Bir Hakeim
92109 – Boulogne-Billancourt Cedex – France
Tél. : 01.41.04.33.46 – Fax : 01.41.04.33.52

Dans sa version initiale, Clio Évolution 2000 joue la carte d'une élégance et de prestations dignes des segments supérieurs, avec, notamment, sellerie cuir bleu ou gris, Airbags latéraux "tête-thorax" et transmission automatique "Proactive" en série.



Comment s'articule la relation de Renault avec ses actionnaires ?



CÉDRIC BANNEL
DIRECTEUR DES RELATIONS FINANCIÈRES

« La Direction des Relations Financières gère le lien entre Renault et tous ses actionnaires. Nos maîtres mots : la transparence, la qualité des données

fournies au marché, l'égalité d'information. Le petit porteur nantais doit être aussi bien traité que le grand fonds de Wall Street. Notre rôle est de faire comprendre le Groupe, d'expliquer sa stratégie en donnant au marché les clés qui lui permettent d'évaluer notre capacité à dégager de la rentabilité sur le long terme. En somme, nous essayons d'apporter de la sûreté et de la visibilité à nos actionnaires, en accroissant nos contacts avec eux et en innovant dans notre démarche. »

L'information et le dialogue avec les actionnaires

LA POLITIQUE D'INFORMATION DE RENAULT S'EST TRADUITE PAR LA MISE EN PLACE D'UNE RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LES ACTIONNAIRES DEPUIS NOVEMBRE 1994, DATE DE L'INTRODUCTION EN BOURSE DE L'ACTION.

UN CLUB DES ACTIONNAIRES A ÉTÉ CRÉÉ DÈS 1995 : UNE LETTRE D'INFORMATION TRIMESTRIELLE ET UN RAPPORT ANNUEL ABRÉGÉ SONT ENVOYÉS AUX MEMBRES DE CE CLUB. LORS DE L'ALLIANCE AVEC NISSAN, UNE LETTRE EXCEPTIONNELLE DE DOUZE PAGES A ÉTÉ DIFFUSÉE À PLUS DE 120 000 ACTIONNAIRES.

LE VOLET FINANCIER DU SITE INTERNET DE RENAULT, PARTICULIÈREMENT DESTINÉ AUX ACTIONNAIRES INDIVIDUELS, PRÉSENTE LA PARTICULARITÉ DE DONNER LA COTATION DE L'ACTION EN TEMPS RÉEL.

UN COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES, COMPOSÉ DE DOUZE MEMBRES,

CONSEILLE RENAULT DANS SA POLITIQUE DE COMMUNICATION ET DE RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS.

EN 1999, IL S'EST RÉUNI TROIS FOIS, DONT UNE FOIS EN SÉANCE PLÉNIÈRE AUTOUR DU PRÉSIDENT, ET DEUX FOIS EN RÉUNION DE TRAVAIL POUR PRÉPARER L'AVIS FINANCIER RELATIF À L'ALLIANCE RENAULT/NISSAN, ET LE SOMMAIRE DU RAPPORT ABRÉGÉ 1999.

RENAULT A AUSSI PARTICIPÉ EN NOVEMBRE 1999 AU SALON ACTIONARIA À PARIS.

ENFIN, TOUT AU LONG DE L'ANNÉE, UNE CAMPAGNE DE CONTACTS EN PROVINCE A ÉTÉ MENÉE AVEC DES PRESCRIPTEURS DE L'INVESTISSEMENT EN ACTIONS POUR PROMOUVOIR LE TITRE RENAULT ET AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE PAR LES RÉSEAUX BANCAIRES.

RENAULT/NISSAN : LE 4^e GROUPE AUTOMOBILE MONDIAL

Le 28 mai 1999, l'accord de coopération globale que nous avons signé avec Nissan le 27 mars à Tokyo, entrain en vigueur. Depuis, des étapes essentielles ont été rapidement franchies, qui confirment le bien-fondé de l'Alliance et ses valeurs communes d'ambition partagée, de confiance mutuelle, de respect des différences et de relation équilibrée.

— UNE VOLONTÉ COMMUNE DE RÉUSSIR

Au-delà des complémentarités de nos compétences commerciales et techniques qui constituent un moteur puissant pour la réussite de notre Alliance, nous mettons en place des structures qui, opérationnelles dès le mois de juin 1999, doivent nous permettre d'avancer rapidement et efficacement dans la réalisation de nos objectifs d'économies et de performance.

Le Comité Stratégique de l'Alliance est présidé par Louis Schweitzer et Yoshikazu Hanawa, respectivement Président-Directeur Général de Renault et Chairman, President et CEO de Nissan : il définit la stratégie commune et décide la mise en œuvre des coopérations ou synergies proposées par les douze groupes de Travail Conjoint.

Ces groupes sont animés par un leader issu de Renault ou de Nissan. Seul, celui relatif au "Produit et Stratégie Associée" est sous la responsabilité conjointe de nos deux entreprises. Le travail de ces groupes, qui comportent chacun de six à quinze membres, est à son tour coordonné par un Comité de pilotage qui s'appuie sur les deux antennes, l'une à Paris, l'autre à Tokyo, du Bureau de Coordination de l'Alliance. Enfin, l'éthique que nous avons adoptée à travers la Charte de l'Alliance nous guide dans l'art de coopérer harmonieusement, atout essentiel de réussite.

— LE VASTE PLAN DE "RENOUVEAU" DE NISSAN

De son côté, Nissan, sous l'impulsion de Carlos Ghosn, son *Chief Operating Officer*, annonçait le 18 octobre à Tokyo un énergique plan d'attaque destiné à restaurer rapidement la compétitivité de l'entreprise et à la mettre sur les rails d'une croissance durable et rentable. Premier objectif : le retour à la rentabilité dès l'exercice fiscal 2000 (clos le 31 mars 2001).



La poignée de main historique entre Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault, et Yoshikazu Hanawa, Président et CEO de Nissan Motor, scellait l'accord par lequel Renault entrait à hauteur de 36,8 % dans le capital de son partenaire japonais et prenait une dimension mondiale.

Ce programme porte au premier chef sur une réduction massive de l'endettement et des coûts, avec cession des actifs non indispensables, fermeture de cinq sites de production au Japon, refonte radicale du système des achats et de la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs, rationalisation du réseau de distribution et diminution des frais généraux et administratifs. Les achats, source majeure des 20 % d'économies visées, seront désormais centralisés et gérés globalement, une restructuration à l'image du but que s'est fixé Nissan : passer de l'organisation multirégionale actuelle à une organisation véritablement globale.

Parallèlement, ce programme prévoit une redéfinition de la gamme des produits, la réduction du nombre des plates-formes et une optimisation du système industriel, tout en consacrant des ressources accrues à la Recherche et au Développement.

— Implantations industrielles en 1999



Amérique du Nord
États-Unis

Amérique centrale
Mexique

Amérique du Sud
Argentine, Brésil, Chili,
Colombie, Uruguay

Europe occidentale
Espagne, France, Portugal,
Royaume-Uni

Europe orientale
Roumanie, Slovaquie

**Afrique du Nord,
Moyen-Orient**
Égypte, Iran, Maroc, Turquie

Afrique subsaharienne
Afrique du Sud, Kenya,
Zimbabwe

Russie

Asie
Indonésie, Chine, Japon,
Malaisie, Pakistan, Philippines,
Taiwan, Thaïlande, Vietnam

— DES SYNERGIES CONSIDÉRABLES

Qu'il s'agisse des marchés, des produits, des sites de production ou de l'ingénierie, l'exceptionnelle complémentarité de nos deux Groupes ouvre nombre d'opportunités de coopération à court, moyen et long termes.

Cinq des douze groupes travaillent ainsi autour du produit, de l'ingénierie véhicules, des organes mécaniques, des achats et de la production, tandis que les sept autres sont attachés à l'évaluation et au développement des synergies potentielles - industrielles et commerciales - par région du monde.

— LE POUVOIR D'ÉCONOMIE DES ACHATS

Avec une politique d'achats coordonnée au niveau mondial, nous visons des économies considérables, en nous appuyant sur un benchmarking approfondi qui nous permettra d'améliorer nos prestations et notre capacité d'achat.

Quelle est votre propre vision du groupe binational que Renault et Nissan entendent devenir ?



Ce concept de binationalité n'est pas très facile à expliquer en quelques mots... Pour simplifier, je dirai ceci : bien que nos deux Groupes aient leur siège social dans deux pays, l'un en France, l'autre au Japon, et qu'ils cherchent à préserver une stricte séparation de leur identité de marque, nous travaillons ensemble, nous réfléchissons ensemble et nous partageons l'information à un stade précoce sur des sujets importants qui trouveront une application à moyen et long termes. Questions telles que plan, produit, plates-formes et organes communs, utilisation conjointe des installations industrielles, achats communs, etc. Aussi, les deux partenaires peuvent-ils profiter des synergies et effets complémentaires sans gaspillage d'énergie, de temps et d'argent.



YUTAKA SUZUKI, DIRECTEUR DU BUREAU DE COORDINATION RENAULT/NISSAN À PARIS

UN SYSTÈME GLOBAL

L'intense coopération que nous avons engagée avec notre partenaire Nissan dans la recherche de synergies stratégiques a déjà débouché sur des actions globales ou régionales qui augurent d'un développement prometteur. Conjuguées à celles que nous menons chacun sur la base de nos programmes respectifs, ces actions doivent renforcer notre place parmi les tout premiers constructeurs mondiaux.

— UNE RÉALITÉ PREND FORME

Élément central de l'Alliance : notre politique produit avec plates-formes, organes et composants communs. Notre objectif est de disposer, à l'horizon 2010, de dix plates-formes communes sur lesquelles nous développerons nos véhicules respectifs en réalisant des économies d'échelle considérables. Ce système nous permettra de profiter au mieux de l'implantation et de l'organisation de nos deux marques sur les différents marchés.

Première matérialisation de cette politique : la plate-forme "B". Développée par une équipe binationale d'ingénieurs, elle servira de base aux véhicules qui remplaceront les Micra, March et Cube de Nissan, ainsi que nos Clio et Twingo. Les premiers produits Nissan apparaîtront en 2002.

Dans le domaine particulièrement stratégique de la distribution, les potentialités de coopération dynamique à l'échelle mondiale sont d'emblée très vastes. Nous avons ainsi commencé à déployer la nouvelle organisation visant à associer nos structures européennes de vente et de distribution, tout en préservant l'identité de chacune de nos marques.

— UNE PREMIÈRE MAJEURE AU MEXIQUE

Nouvelle étape dans le déploiement de nos synergies, qui illustre notre stratégie de croissance rentable et de soutien réciproque, le projet que nous avons lancé au Mexique en décembre 1999 nous permettra, grâce à l'appui des structures industrielles et commerciales de Nissan, d'effectuer notre retour dans ce pays, envisagé dès 1998, dans les meilleures conditions économiques. En échange, l'augmentation du plan de charge de ses usines, les achats communs et l'utilisation des structures de back-office communes, mettront Nissan, qui détient actuellement 22% du marché mexicain, en mesure d'améliorer fortement sa compétitivité dans la région. Les deux véhicules Renault qui seront produits localement seront vendus par l'intermédiaire du réseau de concessionnaires Renault mis en place en grande partie grâce au réseau existant de Nissan. Parallèlement, Renault Crédit International proposera de nouveaux services de financement des ventes aux clients et à nos deux réseaux.



L'Alliance avec Nissan accélère fortement notre stratégie d'internationalisation, nous permettant de prendre pied sur des marchés dont nous sommes encore absents, ou de revenir plus rapidement sur ceux que nous avions quittés, comme le Mexique.



Renault sur le campus à Rio de Janeiro

PARALLÈLEMENT À NOTRE OFFENSIVE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE, NOUS MENONS AU BRÉSIL DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE POUR MIEUX CONNAÎTRE LE MARCHÉ ET DÉVELOPPER DES PRODUITS ET DES SERVICES ADAPTÉS. LE PROGRAMME DU PLATEAU DE RECHERCHE SUR LE TRANSPORT ET LA MOBILITÉ, INAUGURÉ EN MARS 1999, EST MENÉ EN COOPÉRATION AVEC COPPETEC, LA FONDATION DE L'UNIVERSITÉ FÉDÉRALE DE RIO DE JANEIRO ET L'INRETS, L'INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS ET LEUR SÉCURITÉ, À PARIS.



PATRICE RATTI, DIRECTEUR AMÉRIQUE LATINE NORD ET CARAÏBE DE RENAULT

Quels facteurs essentiels vous

permettent d'envisager avec confiance le retour de Renault au Mexique ?



Ce marché, que nous avons quitté il y a quinze ans, est déjà important et présente un très grand potentiel de développement. D'autre part, Renault y a gardé un capital de sympathie avec un aspect émotionnel et affectif très particulier. Nous revenons en apportant des produits en cohérence avec l'image installée autrefois d'originalité et d'innovation technologique, mais des produits qualitativement très évolués et très différents de ceux que l'on trouve aujourd'hui sur ce marché classique. Ces éléments, conjugués à la forte image de qualité des usines Nissan qui produiront Scénic et Clio ainsi qu'à un tissu de fournisseurs très développé et de niveau mondial, font que notre retour devrait s'opérer dans les meilleures conditions, aussi bien techniques qu'économiques.



Tout en nous consacrant au développement de l'Alliance, nous continuons, pour notre part, de franchir de nouveaux pas dans notre stratégie d'internationalisation et d'harmonisation de notre système industriel.

Au Brésil : poursuivant l'édification de notre pôle de développement au Mercosur, nous avons inauguré le 2 décembre 1999 une usine de mécanique sur le site de notre usine Ayrton Senna à Curitiba. D'une capacité de 280 000 moteurs par an, Mecànica Mercosul doit approvisionner les lignes de montage voisines de Scénic et Clio, ainsi que nos autres sites industriels en Amérique latine. Une seconde unité sera lancée en 2001 pour produire des composants moteur destinés en grande partie à l'exportation.

Par ailleurs, nous avons annoncé en janvier 2000 la création, sur ce même périmètre de Curitiba, d'une future usine de production de véhicules utilitaires d'une capacité de 50 000 véhicules par an, qui viendra encore renforcer notre dispositif dans cette région maîtresse du Mercosur.

En Roumanie : le 30 septembre, Dacia, entreprise désormais privée dont nous détenons 51% du capital face à l'État roumain, est devenue notre nouvelle marque. Notre projet de véhicule à 6 000 dollars US devrait s'adresser au premier chef au marché roumain et aux marchés émergents.

En Russie : Avtoframos, la société que nous détenons à parité avec la Ville de Moscou, a lancé en avril 1999 l'assemblage de Mégane à Moscou avec, dans le sillage, la création d'un centre de formation et d'un magasin national de pièces de rechange. Avtoframos a également pris en charge la commercialisation des véhicules Renault en Russie. En juillet, Avtoframos signait par ailleurs avec le ministère de l'Économie de la Fédération de la Russie une Convention d'Investissement qui facilite la poursuite de notre projet d'implantation industrielle et commerciale.

En Turquie : le site de Bursa, un des piliers de notre développement à l'international, a lancé en novembre la production de Clio tricorps après celle des moteurs 16 soupapes de petite cylindrée produits jusqu'ici par le site de Motores à Valladolid. Notre stratégie d'approvisionnement à partir de ce pôle de production nous met en mesure de développer fortement nos ventes au Maghreb et au Moyen-Orient.



Renault Agriculture en Inde

FIN 1999, RENAULT AGRICULTURE SA A ANNONCÉ SA PRISE DE PARTICIPATION À HAUTEUR DE 20 % DANS LE CAPITAL D'INTERNATIONAL TRACTORS LIMITED (ITL), CONSTRUCTEUR DE TRACTEURS AGRICOLES BASÉ À HOSHIARPUR, EN INDE. CET ACCORD OUVRE À RENAULT AGRICULTURE SA LA VOIE D'UN NOUVEAU DÉVELOPPEMENT SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS.

— QUATRIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE DE PROGRESSION

Une gamme offensive, variée, une offre aux standards désormais européens à l'international, des produits aux équipements sans cesse enrichis et au meilleur niveau de sécurité proposés en série, des motorisations entièrement renouvelées sous le signe de la performance et du respect de l'environnement, ainsi qu'une politique commerciale et des services attentifs aux exigences du client : tous ces éléments expliquent la performance réalisée en 1999, qui conforte notre objectif d'atteindre 5 % de part du marché mondial en 2010.

Première marque automobile d'Europe occidentale avec une pénétration de 11,3 % (11 % en 1998), nous avons consolidé notre première place du marché des véhicules utilitaires, pris la deuxième position sur celui des véhicules particuliers, et Clio est la petite voiture la plus vendue en Europe occidentale.

Sur nos marchés traditionnels hors d'Europe, nous avons résisté à la récession économique au Mercosur et à l'impact de la crise russe sur la Turquie. Confortant notre position de leader en Argentine, nous avons doublé notre part de marché au Brésil (2,7 %). Une offre moderne combinée à une politique d'importation active nous permet également de rester en tête du marché des véhicules particuliers et utilitaires en Turquie.

— LA TRADITION DE LA DIFFÉRENCE

1999 aura marqué une étape décisive dans l'orientation de notre politique produit avec la présentation remarquée d'Avantime au Salon de Francfort. Conçu et développé en partenariat avec Matra, Avantime n'est pas le nouveau haut de gamme qui remplacera Safrane, mais une innovation conceptuelle, alternative aux produits haut de gamme classiques, dans la lignée de ce que nous entendons proposer plus tard dans ce segment.

C'est dans une volonté analogue que nous abordons le marché en rapide expansion des 4x4 de loisirs (les "SUV") : commercialisé au printemps 2000, Scénic RX4 se distingue de l'offre existante à la fois par son design et par son concept. Seul monospace compact quatre roues motrices du marché, il inaugure une nouvelle offre produit qui allie élégance, confort, performance, agrément de conduite et sportivité robuste.

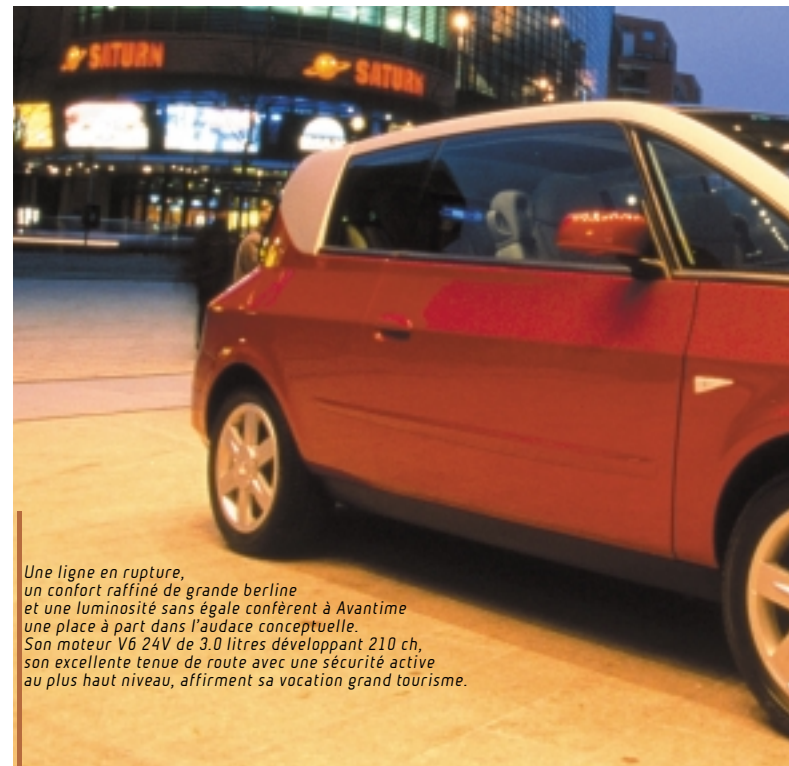
2,29 millions de véhicules particuliers et utilitaires commercialisés dans le monde en 1999 : un record historique et une progression de 7,3 %, en ligne avec notre objectif de vendre 4 millions d'unités en 2010. Maîtrise des coûts et maîtrise absolue de la qualité sont plus que jamais à l'ordre du jour, elles sont la base de notre compétitivité et de la force de notre image de marque.

— DES ÉVOLUTIONS RÉUSSIES ET MUSCLÉES

Alors que Kangoo s'affirme comme petit utilitaire à vocation mondiale, il ajoute à son charme et son efficacité une deuxième porte latérale coulissante. Scénic phase 2 reste leader du segment des monospaces de milieu de gamme, et Clio se décline désormais aussi en version tricorps. Produite depuis l'automne à Bursa, en Turquie, elle le sera ensuite à la mi-2000 à l'usine de Curitiba, au Brésil.

Sur le plan des motorisations de nos produits, la rupture amorcée en 1998 s'est poursuivie comme prévu en 1999 : tous nos modèles sont désormais équipés de blocs essence multisoupapes de diverses cylindrées – à l'exception de Twingo qui le sera plus tard en 2000.

À ce renouvellement de l'ensemble du cœur de gamme des moteurs sont venues s'ajouter l'introduction de la technologie du moteur Diesel "common rail", d'abord sur Laguna puis, au début 2000, sur les nouveaux Scénic et Scénic RX4, ainsi que l'introduction du moteur essence IDE sur Mégane Coupé et Cabriolet.



Une ligne en rupture, un confort raffiné de grande berline et une luminosité sans égale confèrent à Avantime une place à part dans l'audace conceptuelle. Son moteur V6 24V de 3.0 litres développant 210 ch, son excellente tenue de route avec une sécurité active au plus haut niveau, affirment sa vocation grand tourisme.

INDUSTRIE

Quelle place tient le développement de la politique de marque dans la stratégie de Renault ?



FRANÇOIS HINFRAY, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR COMMERCIAL



Large ceinture de caisse protectrice, bouclier agrandi, ailes plus généreuses, garde au sol surélevée et détails élégamment vigoureux habitent une architecture monocorps à plancher plat et habitabilité unique qui font de Scenic RX4 un 4x4 inédit sur le marché.



Avec une deuxième porte latérale coulissante et une nouvelle motorisation turbo Diesel à injection directe (F9Q 1.9 dTi), Kangoo conforte une avance qui se précisera encore avec la première transmission automatique (Proactive) du segment.

Produite à l'usine de Bursa, en Turquie, où elle est commercialisée depuis novembre 1999, la version tricorps de Clio, baptisée Symbol, renouvelle l'offre Renault dans ce pays. Adaptée à des conditions d'utilisation robustes, elle répond aux besoins de clientèles attachées aux berlines quatre portes à coffre. Clio Tricorps sera également produite dès le début 2000 à Curitiba au Brésil.



☞ Telle que Georges Douin* et moi-même l'avons définie, l'identité de marque qui exprime la personnalité de Renault est celle d'un constructeur visionnaire, audacieux et chaleureux. Force du design et innovations pensées au service de l'homme sont en effet les caractéristiques fondamentales de notre gamme. Cette différence est un atout fort dans la compétition avec les autres constructeurs.

Notre identité de marque repose évidemment sur le socle solide que constituent la fiabilité et la sécurité de nos véhicules et la qualité de notre service. Notre volonté est de l'affirmer, mais aussi de mieux la déployer hors de France, en particulier dans les pays émergents où nous nous implantons. Une image forte fidélise les clients et en attire de nouveaux. Parce qu'elle ajoute une valeur immatérielle à nos produits, elle permet de renforcer les marges de l'entreprise. Pour résumer, une image forte est à la fois un atout commercial et un levier de rentabilité. La renforcer est donc un véritable enjeu pour l'avenir.

* Directeur Général adjoint, Directeur Plan, Produit et Opérations Internationales.



Guidage satellite pour tracteurs agricoles

UNE STRATÉGIE EUROPÉENNE QUI PORTE SES FRUITS, DES VENTES EN TRÈS FORTE PROGRESSION ET DES PRODUITS QUI NE RECULENT PAS DEVANT LA TECHNOLOGIE DE POINTE : NUMÉRO UN FRANÇAIS DES CONSTRUCTEURS DE TRACTEURS AGRICOLES, RENAULT AGRICULTURE COMPLÈTE SA GAMME AVEC ATLES, UN OUTIL QUI LUI PERMET DE PRENDRE PLACE DANS LES TRÈS GRANDES EXPLOITATIONS AGRICOLES.

INNOVATION MARQUANTE : EN PARTENARIAT AVEC LE CEMAGREF, RENAULT AGRICULTURE A PRÉSENTÉ LE PROTOTYPE DU PREMIER SYSTÈME DE GUIDAGE AUTOMATIQUE PAR SATELLITE D'UN TRACTEUR. COMMERCIALISATION PRÉVUE DÈS 2003. AVEC L'ORDINATEUR DE BORD INFOTRAC, L'UTILISATEUR POURRA PAR AILLEURS ÊTRE RENSEIGNÉ EN PERMANENCE SUR SA PRODUCTIVITÉ.

Atles, 240 ch, le "tracteur de l'an 2000", dernier-né de la gamme de Renault Agriculture, qui sera commercialisé en juillet 2000.



LE CLIENT DANS L'ENTREPRISE

16

— UNE RÉORGANISATION D'ATTAQUE

Une stratégie de croissance rentable sur fond d'évolution rapide du commerce automobile – nouveaux venus, nouveaux métiers, progression des médias électroniques – exige des armes adaptées. Le service, source de profit et élément de différenciation, deviendra un des facteurs de concurrence décisifs. Anticipant les futurs développements, la Direction Commerciale du Groupe a procédé à une refonte en profondeur de son organisation et créé, en particulier, deux nouvelles entités qui élargissent la notion du service et intègrent les fonctions de l'ancienne Direction de l'Après-vente. La Direction du Service doit mettre en œuvre l'offre Renault en renforçant les métiers traditionnels et en se dotant de nouvelles compétences telles que l'ingénierie réseaux, le marketing client et Internet. La Division Pièces et Accessoires répondra, de son côté, à l'évolution d'un domaine susceptible de changer très rapidement, car les marges y sont fortes, les concurrents nombreux et les marques d'origine peu protégées.

— LA NOUVELLE DISTRIBUTION

Donner au client la voiture qu'il souhaite dans un délai fiable de deux semaines en 2001, tout en divisant les stocks par deux : l'ambitieux projet Nouvelle Distribution que nous avons lancé fin 1998 est entré en 1999 dans sa phase de mise en œuvre réelle dans toute l'entreprise et a atteint sa cible intermédiaire. Le système de "l'engagement" a été abandonné au profit du système "sur commande client", dans le réseau commercial français et dans une bonne part du réseau européen : Pays-Bas, Belgique, République tchèque, Allemagne, Pologne, Royaume-Uni et, depuis le début 2000, Slovaquie, Autriche et Italie.

Cette mutation a nécessité la mise en place de l'Intranet Renault et de nouveaux systèmes d'information dans tous ces pays, ainsi qu'un important plan de formation qui a concerné 15 000 personnes. L'ensemble des dix usines de montage européennes et une usine partenaire de Matra ont fait évoluer leur organisation pour "accueillir les clients dans l'usine", en recevant directement leurs commandes du réseau.

PRÉSENTÉ AU SALON EQUIP* AUTO 99,
CLIP, NOTRE NOUVEL OUTIL INFORMATIQUE
DE DIAGNOSTIC, ÉQUIPE DÉJÀ UNE GRANDE
PARTIE DES AFFAIRES DU RÉSEAU EUROPÉEN.
PLUS PERFORMANT ENCORE QU'OPTIMA
ET NXR, IL IDENTIFIE LES PROBLÈMES,
EN EXAMINE TOUTES LES CAUSES POSSIBLES
ET PERMET DE TROUVER LES SOLUTIONS
APPROPRIÉES AVEC GAIN DE TEMPS
CONSIDÉRABLE À LA CLÉ.

Dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, le service est un élément clé de l'avenir du commerce automobile. Déterminés dans notre objectif d'être leader dans ce domaine, nous nous dotons de structures compétitives qui doivent nous rapprocher davantage encore de nos clients.

La CAT, filiale partenaire du projet, a poursuivi pour sa part la suppression des temps morts dans le transport des véhicules. Elle a revu une partie de ses schémas de transport et mis à l'étude de nouveaux systèmes d'information.

Tous les principes de la Nouvelle Distribution sont ainsi traduits dans la réalité. Ses étapes ultérieures porteront sur l'amélioration des outils et des résultats.

Renault Assistance, un service clientèle efficace et apprécié. En 1999, Renault Assistance a effectué quelque 350 000 missions en France et en Europe avec un taux de dépannage sur place de 72 %.



L'enseigne Renault Minute continue de se déployer en Europe et sur nos nouveaux marchés. En 1999, le nombre de sites Renault Minute a passé le cap des 700, avec, notamment, 35 nouvelles créations à l'international.



Offrir au client des services de qualité au meilleur coût est un facteur de concurrence décisif dans le commerce automobile.

Pourquoi les Pays-Bas ont-ils été choisis pour être le premier pays à mettre en œuvre la Nouvelle Distribution, et comment cela se passe-t-il ?



Nous sommes un petit pays, nous avons un réseau de concessions bien informatisées et... nous aimons l'efficacité ! Le projet a été très bien accueilli par nos concessionnaires, et le démarrage de la Nouvelle Distribution a commencé en décembre 1998 par la formation du personnel. Les débuts ont été un peu difficiles, l'une des raisons majeures étant le succès de Renault, avec les problèmes de flux que cela a entraîné dans les usines. Or, la Nouvelle Distribution repose entièrement sur la fiabilité de l'ensemble du système et sur la disponibilité des capacités de production. Pour parvenir à cette fiabilité qui nous permettra d'honorer notre promesse de livraison en deux semaines, nous devons encore procéder à un certain nombre d'ajustements.



MARTIN HEGEMAN
DIRECTEUR COMMERCIAL RENAULT PAYS-BAS



UNE GAMME COMPLÈTE DE VÉHICULES INDUSTRIELS

— UNE OFFRE DE GRAND GÉNÉRALISTE

Aux États-Unis, Vision, le produit innovant de Mack sur le segment de la "longue distance économique", a été rapidement plébiscité dès son lancement en février 1999, en particulier par les flottes moyennes qu'il cherchait précisément à atteindre. Bénéficiant d'un marché domestique en forte hausse et de prévisions qui restent favorables, Vision jouera un rôle significatif dans la progression de Mack. Avec 13,1% de part de marché, Mack consolide ainsi sa troisième place et estime pouvoir poursuivre sur de nouveaux marchés une progression ininterrompue depuis sept ans.

En Europe, Renault V.I. confirme sa vocation de constructeur généraliste avec le lancement de Mascott, sa nouvelle gamme légère et diversifiée de 3,5 à 6,5 tonnes qui remplace Messenger et complète l'offre Master. En épaulant le développement des ventes sur le marché européen et à la grande exportation, l'activité "Véhicules utilitaires" renforce les positions du Groupe sur le créneau des véhicules industriels légers. Un créneau en croissance et, surtout, doté de volumes importants.

Dernière venue qui complète le renouvellement de la plus grande partie de la gamme européenne en cinq ans, la nouvelle gamme intermédiaire de 6 à 16 tonnes présentée en février 2000 : avec ses vingt-quatre modèles de base, Midlum est la polyvalence même, capable de s'adapter à tous les modes d'exploitation.

Sa cabine, objet d'une coopération signée en 1997 entre Renault V.I. et DAF, sera produite à l'usine de Blainville pour les deux marques.

— DES COOPÉRATIONS DYNAMIQUES

La première année d'existence d'Irisbus, la filiale commune entre Renault V.I. et Iveco, a démontré le bien-fondé de la fusion des activités cars et bus des deux constructeurs européens, tant sur le plan de l'intégration et du management que sur celui de l'activité commerciale. Avec sa gamme très étendue, Irisbus est en mesure d'offrir des solutions adaptées à chaque pays, et ce, sur tous les segments de marché à partir de 3,5 tonnes. La création de filiales commerciales en Allemagne et Grande-Bretagne – ainsi qu'en Australie – doit aider à sa pénétration sur ces marchés.

Par ailleurs, Irisbus et le constructeur privé hongrois Ikarus ont conclu un accord majeur dans le domaine des cars et bus. La part d'Irisbus dans la nouvelle société commune Ikarusbus s'élève à 75 %.

En Russie, Renault V.I., le constructeur de camions Amo Zil et la Mairie de Moscou ont signé le 28 juin 1999 un protocole d'accord sur la création d'une société commune pour la production et la commercialisation en Russie de camions de gammes haute et intermédiaire (Premium,

De nouveau, une excellente année de Mack aux États-Unis, une gamme européenne entièrement renouvelée avec deux derniers lancements, des coopérations qui se développent et une nouvelle organisation transatlantique : le Groupe Renault V.I./Mack renforce les bases de sa stratégie de croissance rentable dans un secteur en profonde mutation.



Nouveau produit vedette de Mack pour la longue distance, Vision allie puissance, économie, élégance et un confort de cabine "cosignée" avec le Design Renault.

Kerax et Midlum), ainsi que des moteurs de 4 et 6 litres de cylindrée. En ce qui concerne Nissan Diesel, dont Renault a acquis 22,5 % des parts, un potentiel de synergies avec Renault V.I. a été identifié. Toutefois, sa mise en œuvre est subordonnée à la définition des solutions qui restent à trouver au problème d'endettement de Nissan Diesel.

*Renault V.I. concentre
ses compétences militaires*

POUR S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION D'UN SECTEUR DÉFENSE EN PLEINE MUTATION ET AUX MISSIONS DES ARMÉES DE DEMAIN, RENAULT V.I. REGROUPE L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS MILITAIRES SOUS FORME D'UN PÔLE AUTONOME, RENAULT V.I. DÉFENSE, EMPLOYANT QUELQUE 230 PERSONNES. LA NOUVELLE STRUCTURE PRIVILÉGIE LA CONDUITE DE COOPÉRATIONS EN EUROPE SUR LES PROGRAMMES D'ENVERGURE COMME LE VCI (VÉHICULE DE COMBAT D'INFANTERIE) ET LE DÉVELOPPEMENT À L'EXPORTATION. EN SE DOTANT D'UNE STRUCTURE RÉACTIVE CONÇUE SUR MESURE POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX QUE SONT L'OUVERTURE DES MARCHÉS NATIONAUX, LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS EUROPÉENS ET UNE TENDANCE À LA CONCENTRATION DES INDUSTRIELS DE LA DÉFENSE, RENAULT V.I. ACCROÎT SES CHANCES DE S'AFFIRMER COMME UN ACTEUR MAJEUR DE L'ÉQUIPEMENT DES ARMÉES.



STEPHEN HOMCHA, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
PRODUIT ET PROGRAMMES DE LA CLASSE 8
MACK TRUCKS INC.

*Quelle est
la place de
Vision dans
la stratégie
de Mack ?*



Vision est une arme clé dans la stratégie de croissance de Mack. Avec son poids réduit, son efficacité, sa technologie avancée et le niveau élevé de ses qualités ergonomiques et stylistiques, Vision a ouvert à Mack les portes du marché hautement compétitif de la longue distance et lui a donné un nouvel outil pour accroître sa présence dans l'ouest des États-Unis. Mais Vision n'est que la composante la plus remarquable d'une stratégie de conquête à grande échelle qui inclut l'amélioration et l'expansion de notre réseau de l'Ouest, l'amélioration aussi de nos services clientèle, ainsi que de nouveaux produits attractifs adaptés aux besoins de nos utilisateurs occidentaux. Si l'introduction de Vision a été sans nul doute le point fort de l'année 1999, la forte performance de Mack repose aussi sur notre ferme engagement à satisfaire les besoins de nos clients, de nos segments de marché traditionnels, tout en appliquant énergiquement notre stratégie de croissance.



*Mascott – un vrai petit camion,
polyvalent, fiable, robuste et vite
indispensable, qui porte bien son nom.*



En 1999, Renault V.I. a procédé au redéploiement des activités industrielles entre les sites de Blainville, en Normandie, et de Bourg-en-Bresse. L'usine normande est désormais le centre de production des cabines de toute la gamme européenne, et le site de Bourg-en-Bresse, se consacre exclusivement au montage des gammes hautes.



INTERNATIONALISATION ET EXPANSION

— UN ÉVÉNEMENT MAJEUR

Le 2 juin 1999, RCI a franchi un pas décisif dans son développement en faisant l'acquisition à 100 % des huit filiales financières de Nissan en Allemagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Italie et Espagne. Événement d'une importance majeure pour le Groupe, cette intégration accélère l'expansion de ses activités en renforçant ses objectifs de rentabilité et de croissance.

Des synergies ont d'ores et déjà été mises en œuvre (notamment, le refinancement) et se développeront au cours de l'année 2000 tout en conservant une stricte séparation des approches réseau et clientèle des deux marques.

— ANCRAGE AU MERCOSUR ET AU MEXIQUE

Dans sa mission d'accompagnement des activités de Renault sur ses nouveaux marchés, RCI mise fortement sur son expansion à l'international et privilégie aujourd'hui deux axes : le Mercosur et le Mexique. En Argentine, RCI a signé un contrat de joint-venture avec Banco Francés (filiale de BBV) pour la création d'une filiale dédiée au financement des ventes Renault. Le financement des stocks sera assuré dès 2000 par une succursale de RCI.

Au Brésil, un contrat de joint-venture a été également signé avec Sudameris (filiale du Groupe Intesa-Comit). Il permet désormais de financer à la fois les ventes Renault et les stocks des concessionnaires. À l'ouverture de ces entités opérationnelles en Amérique du Sud se sont ajoutées de nouvelles opportunités en Amérique centrale. Dans le cadre de la coopération industrielle et commerciale de Renault avec Nissan au Mexique, lancée en décembre 1999, RCI devrait pouvoir proposer dans un avenir proche une gamme de financements et de services tant à la clientèle qu'aux réseaux des deux marques.

Des produits à vocation européenne

L'AMBITION DE RCI EST D'ASSURER À L'AUTOMOBILISTE UNE MOBILITÉ OPTIMALE À TRAVERS DES SERVICES ASSOCIÉS AU FINANCEMENT MIS AU POINT EN ÉTROITE COOPÉRATION AVEC LE MARKETING RENAULT. CES PRODUITS DE FINANCEMENT ET DE SERVICES, DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉS, ONT UN RÔLE FIDÉLISANT LORS DU RENOUVELLEMENT DES VÉHICULES DE LA MARQUE. METTANT À PROFIT DES EXPÉRIENCES RÉUSSIES EN FRANCE OU DANS D'AUTRES PAYS, RCI EST EN MESURE DE PROPOSER DES PRODUITS DE FINANCEMENT À VOCATION EUROPÉENNE. LA FORMULE "1.2.3", LANCÉE EN 1998 EN FRANCE, SE DÉVELOPPE EN ESPAGNE (MULTIESTRENO) ET AU PORTUGAL (FINGEST) ; L'ITALIE ET LA BELGIQUE BÉNÉFICIENT DÉSORMAIS DE PRODUITS COMPLÉMENTAIRES COMME LA CARTE ET FINANCEMENTS REVOLVING ASSOCIÉS ; LE PRÊT PERSONNEL PRÉSENT EN FRANCE ET EN GRANDE-BRETAGNE EST MAINTENANT PROPOSÉ AU PORTUGAL.

Orienté vers l'avenir et innovant, Renault Crédit International est un levier marketing important pour l'Alliance Renault/Nissan au service des clients particuliers, des entreprises et des réseaux.

Premier groupe de financement automobile de France et d'Europe, Renault Crédit International, filiale de notre Branche Financière, renforce désormais sa position de leader et sa compétitivité au service de l'Alliance Renault/Nissan.

— DE NOUVEAUX CANAUX DE DISTRIBUTION

La distribution automobile est un secteur appelé à évoluer. RCI s'y prépare en explorant de nouveaux canaux qui lui permettent à la fois d'accroître son chiffre d'affaires et d'appuyer sa stratégie de conquête. Que ce soit en association ou sous sa propre marque, le financement multimarques affiche ainsi des débuts prometteurs. En France, RCI s'est associé avec Cofinoga, dans le cadre d'une filiale commune, Sygma Finance. En Italie et en Espagne, RCI a créé la société Accordia qui offre pour sa part une large palette de financements au réseau. Le développement des activités de Location Longue Durée, sous la marque Overlease, reste par ailleurs un objectif prioritaire pour RCI. Poursuivant son déploiement dans un environnement de vive concurrence, Overlease couvre désormais tous les pays d'Europe avec son lancement, début 2000, en Suisse et en Autriche.





La salle des marchés de Renault Crédit International au siège du Groupe à Marne-la-Vallée, près de Paris.

En 1999, RCI a réalisé un de ses meilleurs résultats. Comment se profile son développement, en particulier dans le sillage de l'Alliance Renault/Nissan ?



PHILIPPE GAMBA
PRÉSIDENT DE RCI



D'abord, RCI a changé de dimension avec un véritable bond à l'international, par le rachat des filiales financières de Nissan en Europe, soit une augmentation de 15 % des activités de RCI, ainsi que par notre ouverture sur l'Argentine, le Brésil et le Mexique. Nous avons, par ailleurs, abordé de nouveaux créneaux qui s'avèrent prometteurs. Désormais - cela vaut pour le commerce automobile en général -, on ne peut plus se contenter de vendre un véhicule, mais des solutions de mobilité associant produit, financements et services. RCI doit donc être de plus en plus intégré dans la politique commerciale et marketing des marques Renault et Nissan. Nous devons exploiter à fond notre position comme levier additionnel pour le marketing, proposer davantage de formules fidélisantes et renforcer notre rôle de banquier du réseau.



Dans les usines du Groupe, comme ici à Sandouville, évolution et rajeunissement des effectifs font progresser la productivité.



— LES SUPPORTS DE L'INTERNATIONALISATION

Le rapide changement de dimension et l'internationalisation de l'entreprise induisent une modification en profondeur de ses habitudes, de son organisation et de son management. Dans ce contexte, nous accordons un effort croissant aux langues étrangères, en particulier à l'anglais (langue officielle de l'Alliance avec Nissan), pour lequel nous exigeons de toute personne nouvellement recrutée un niveau minimal de 750 points au test international TOEIC.

En ce qui concerne l'Alliance Renault/Nissan, ce sont deux pays, deux cultures, deux maisons mères qui doivent fonctionner dans les meilleures conditions. Aussi avons-nous initialisé une démarche spécifique d'approche interculturelle qui se poursuivra en 2000, avec des formations appropriées et adaptées à la compréhension des cultures japonaise et française.

Une Alliance dont l'une des premières manifestations tangibles a été le rapprochement des hommes, au travers d'échanges de personnels entre les deux entreprises.

Pour cela, la Direction des Ressources Humaines a mis en place les dispositifs nécessaires au transfert de ces personnels et à l'accompagnement des structures de travail communes.

UNE NOUVELLE SOCIALE

Expansion internationale et mobilité, gestion des compétences, développement du management, mise en œuvre de l'accord sur l'emploi, l'organisation et la réduction du temps de travail : 1999 a été une année sociale particulièrement dense, qui témoigne de la métamorphose de l'entreprise.

— MOBILITÉ ET MANAGEMENT

La mobilité interne, indispensable à l'insertion dans une entreprise en mouvement, comporte une composante croissante : l'internationalisation. Deux groupes de travail, "Internationalisation" et "Mobilité", en soulignent à la fois la nécessité et les modalités devant être élaborées à l'intérieur de l'entreprise. Pour cela, un outil de communication au service de la mobilité, conçu à l'échelle du Groupe et porté par l'Intranet de l'entreprise, publie l'ensemble des postes à pourvoir en France et à l'International. En ligne depuis mi-1999, il est consulté environ 1400 fois par jour.

Face aux nouveaux besoins opérationnels du Groupe, à la diversité croissante des nationalités et aux nouveaux projets, un important effort est déployé pour renforcer et adapter plus étroitement les formations en management, que ce soit au moment de l'intégration ou en cours de carrière. Par exemple, les 610 cadres qui ont été recrutés en 1999, effectueront tous un parcours d'accueil industriel et commercial. Une bonne connaissance de l'entreprise facilite toujours l'intégration.

Formation et responsabilisation de l'encadrement enfin, puisque, aujourd'hui, notre stratégie globale se décline par objectifs collectifs et individuels, permettant, entre autres, d'avoir un mode de rémunération plus lié à la performance.

Vilvorde : engagements respectés

EN 1999, UN BILAN DU RÈGLEMENT DE LA CESSATION DE L'USINE DE RENAULT BELGIQUE À VILVORDE A ÉTÉ PRÉSENTÉ. NOUS AVONS TENU TOUS NOS ENGAGEMENTS CONCERNANT LE RECLASSEMENT DU PERSONNEL DU SITE. LE PLAN S'EST DÉROULÉ COMME PRÉVU ET NOS OBJECTIFS ONT PU ÊTRE ATTEINTS DANS LES MEILLEURES CONDITIONS.

DIMENSION

Comment est perçue, sur le site de Douai, l'Alliance avec Nissan ?



SYLVAIN CHANTALOU, CHEF D'ATELIER, USINE DE DOUAI, DÉPARTEMENT MONTAGE DU SECTEUR SELLERIE.

« Excellente, surtout du point de vue

benchmarking. Cela nous permet en effet de mieux connaître les pratiques et les raisons de l'excellence d'un constructeur japonais toujours cité comme un exemple de productivité et de qualité. Un de nos chefs d'atelier a passé un mois en mission chez Nissan à Sunderland, en Angleterre, et il en est revenu avec des arguments très forts en matière de formation des opérateurs et de rigueur managériale.

Nous avons beaucoup à apprendre et à gagner dans ces échanges. Dans le contexte Nissan comme dans celui de l'internationalisation de Renault en général. Le contact avec d'autres cultures et d'autres approches est très enrichissant, qu'il s'agisse d'accompagner le démarrage de la production de Scénic à Curitiba, et prochainement au Mexique, ou de travailler, comme à Douai, avec des cadres espagnols ou slovènes.

L'aménagement du temps de travail donne à l'entreprise plus de flexibilité pour s'adapter rapidement à l'évolution de la demande et mieux servir le client.



Le Technocentre Renault, haut-lieu de créativité au service de la mobilité de demain.

Renault et les 35 heures

SIGNÉ LE 16 AVRIL 1999, L'ACCORD SUR L'EMPLOI, L'ORGANISATION ET LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL, LE PLUS COMPLET ET LE PLUS IMPORTANT CONCLU DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, EST ENTRÉ EN VIGUEUR LE 1^{ER} SEPTEMBRE. À COMPTER DE CETTE DATE, CHAQUE SALARIÉ DE RENAULT BÉNÉFICIE DE DIX JOURS DE CONGÉS SUPPLÉMENTAIRES AVEC MAINTIEN DE LA RÉMUNÉRATION. AU TITRE DU DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION, CHAQUE SALARIÉ CAPITALISE ÉGALEMENT DES HEURES OU JOURS DE FORMATION. CET ACCORD EST INTIMEMENT LIÉ À LA CESSATION ANTICIPÉE D'ACTIVITÉ POUR LES SALARIÉS EN FIN DE CARRIÈRE : SUR CINQ ANS, QUELQUE 10 500 DÉPARTS PERMETTRAIENT AINSI 3 900 EMBAUCHES, QUI S'AJOUTERAIENT AUX 2 100 RÉALISÉES GRÂCE À LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL – SOIT 6 000 EMBAUCHES SUR CINQ ANS. TOUT AU LONG DES NÉGOCIATIONS, NOUS AVONS CHERCHÉ À OBTENIR UN ACCORD ÉQUILIBRÉ, "GAGNANT-GAGNANT" :

– À LA FOIS POUR LE PERSONNEL, AVEC DES CONDITIONS DE TRAVAIL AMÉLIORÉES GRÂCE À UNE RÉELLE RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL, LE MAINTIEN DU SALAIRE (35 H PAYÉES 39 H), L'EMBAUCHE DE JEUNES ET LE DÉPART ANTICIPÉ DES SALARIÉS EN FIN DE CARRIÈRE.

– MAIS AUSSI POUR L'ENTREPRISE, AVEC LA MISE EN PLACE POSSIBLE D'ORGANISATIONS DU TRAVAIL INNOVANTES, ADAPTÉES AUX ATTENTES DU CLIENT ET ASSURANT LE NÉCESSAIRE MAINTIEN DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE.



BPU :

l'élément fédérateur

NOUVEL OUTIL DE GESTION À L'ÉCHELLE MONDIALE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE, LA BPU (BASE PERSONNELLE UNIQUE) SE MET EN PLACE PROGRESSIVEMENT.

ELLE PREND EN COMPTE LES DIVERSITÉS INHÉRENTES AUX DIFFÉRENTS PAYS DANS LESQUELS NOUS SOMMES IMPLANTÉS ET OFFRE UNE VISIBILITÉ OPTIMALE À SES UTILISATEURS, POUR LA FORMATION, LA PAIE DES SALARIÉS, ETC.

EN JANVIER 2000, L'ALLEMAGNE A EFFECTUÉ SA PREMIÈRE PAIE PAR BPU.

— PERSPECTIVES FINANCIÈRES

En 2000, le chiffre d'affaires progressera, dans un contexte porteur dans la plupart des pays d'Europe, et particulièrement en France, ainsi que dans le Mercosur.

Renault poursuivra son effort de réduction des coûts et réalisera son objectif de 20 milliards de francs d'économies à fin 2000. En outre, la prise en compte dans les résultats 1999 de l'intégralité du plan de retraite anticipée des salariés âgés de 57 ans et plus, pour un montant d'environ 3,8 milliards de francs, permettra une réduction des coûts d'exploitation ces prochaines années. L'entreprise poursuivra en 2000 son internationalisation, l'appui de Nissan lui donnant une impulsion supplémentaire hors d'Europe. La politique des deux constructeurs de partage de plates-formes, de capacités, d'échange d'organes et de véhicules connaîtra également de nouveaux développements.

Renault est confiant dans la mise en œuvre, sous l'impulsion de la nouvelle Direction, du "Revival Plan" de Nissan selon le calendrier annoncé le 18 octobre dernier, permettant le retour à l'équilibre sur l'exercice fiscal 2000 se terminant le 31 mars 2001. Les effets de ce plan sur la rentabilité de Nissan, tant par la réduction des coûts que par le lancement de nouveaux produits, se feront sentir avec une intensité croissante.

Au total, pour la troisième année consécutive, la marge opérationnelle 2000 devrait se situer à un niveau élevé, de l'ordre de 5 % du chiffre d'affaires, et le résultat net serait en progression significative par rapport à 1999.

— DES ÉVOLUTIONS PRODUITS SÉDUISANTES

Des motorisations encore plus affûtées et des niveaux d'équipements dignes des meilleurs : la gamme 2000 évolue en puissance, confort et sécurité. Puissance, avec des motorisations 16 soupapes sur l'ensemble des modèles, y compris pour Twingo, et des V6 3.0 24 soupapes pour Laguna, Safrane et Espace, de même que pour la version extrême Clio Renault Sport avec moteur central à l'arrière. Confort, avec climatisation pour répondre à une demande en forte croissance, habillages de qualité et rangements additionnels, ainsi que de nouveaux raffinements technologiques dans les équipements, notamment le guidage satellite Carminat, qui permet dorénavant de se diriger dans les plus grandes villes européennes, et Odysline pour l'assistance d'urgence. Sécurité enfin, avec l'introduction d'un nouveau concept de dispositif de retenue adaptatif – l'airbag à deux niveaux de gonflage et la ceinture à double prétensionneur – qui traduisent notre souci de protéger toujours mieux les passagers de nos véhicules.

Poursuite de notre internationalisation et de notre effort de compétitivité, redressement de Nissan et développement de nos projets communs : dans un contexte qui continuera d'être favorable, 2000 devrait être pour Renault une année de croissance sensible.

Dans l'attente de son remplacement, Laguna confirme avec panache les qualités qui ont fait son succès. Trois versions, Confort, Pack et Pack Luxe, une gamme complète de motorisations multisoupapes et Diesel "common rail", ainsi que de nouveaux atouts intérieurs associés à des tarifs de vente toujours plus compétitifs.

Enfin, déjà largement médiatisé à travers le succès obtenu par le concept-car du même nom présenté en octobre 1999 au Salon de Francfort, Avantime, le coupé monospace qui inaugure un nouveau segment de gamme, fera sa sortie à la fin de l'année.

En ce qui concerne d'autre part la Recherche et le Développement, les travaux en matière d'ingénierie avancée, que nous menons dans le cadre de nos projets communs avec Nissan, sont un élément clé des succès futurs de l'Alliance. En particulier, les travaux concernant la consommation, les énergies alternatives et l'électronique de bord.



Dérivé du 2.0 16V "F4R" qui équipe en série Espace, Laguna et Scénic, le F5R 16 soupapes à double arbre à cames et injection directe essence (IDE), a été développé en coopération avec Renault Sport. Agrément de conduite renforcé, consommation réduite sans aucun compromis sur les émissions polluantes, souplesse, vivacité caractérisent ce moteur qui équipe Mégane Coupé et Cabriolet.

UNE GAMME EN ÉVOLUTION PERMANENTE

Fiers des succès remportés par notre gamme, en Europe comme sur nos nouveaux marchés, nous cherchons sans cesse à lui apporter les éléments différenciateurs, stylistiques et technologiques, qui font sa force et sa séduction. Nos progrès en matière de sécurité sont toujours plus remarqués : après Mégane en 1998, Espace a été classé en 1999 monospace le plus sûr de sa catégorie dans le test de l'organisme indépendant européen Euro NCAP.



SCÉNIC RX4 ... Premier monospace compact 4x4 de loisirs, Scenic RX4 allie l'habitabilité confortable d'une vraie routière à un tempérament baroudeur, appuyé par des motorisations essence 2.0 16 V et Diesel 1.9 dCi ("Common rail") et capable d'aborder tous les types de mauvaises routes.



Cabriolet MEGANE ... Outre les motorisations multisouapes, la sportive de la famille Nouvelle Mégane produite à Palencia (Espagne) reçoit, comme le coupé, le premier moteur européen à injection directe essence IDE, le F5R 16V 140 ch développé par Renault Sport. Roues plus grandes, grille de calandre en nid d'abeilles, phares double optique et feux arrière monoblocs ajoutent à l'expressivité du nouveau design extérieur. Le Cabriolet Mégane est également doté d'une capote électrique.



MIDLUM ... Lancé au début 2000 en remplacement de Midliner, Midlum renouvelle en vingt-quatre modèles de base la totalité de la gamme intermédiaire de Renault V.I. Très polyvalente, l'offre Midlum occupe toute la plage de 5 à 16 tonnes de PTAC et couvre un large spectre d'utilisations pour les entreprises de distribution et de messagerie.



CLIO RS 2.0 16 V ... Livrée, ligne et Equipements sophistiqués, la nouvelle sportive de la famille Clio abrite le moteur 2.0 16V à distribution variable de 172 ch élaboré par Renault Sport à partir du F4R 140 ch qui équipe Espace, Laguna et Scénic.

MEGANE BREAK ... Produit à Bursa (Turquie), le sixième membre de la famille Mégane prend place sur le marché porteur des bras de la gamme moyenne inférieure. Destiné à satisfaire une clientèle essentiellement familiale, Mégane Break offre le meilleur volume de chargement de sa catégorie (1,6 m³) et le meilleur niveau de sécurité. Comme le reste de la famille, Mégane Break offre une garantie anticorrosion de douze ans.



KANGOO VP ... Deuxième porte latérale coulissante et nouvelle motorisation turbo Diesel à injection directe (FRQ 1.9 dTi) : Kangoo conforte une avance qui se précisera encore avec la première transmission automatique (Proactive) du segment. Les quatre niveaux de finition enrichis, Base, R1E, R1XE et Fampa, offrent en série direction assistée, ceintures à pré-tensionneurs et Airbags à retenue programmée.



TWINGO ... Concentré d'élégance, de confort et de plaisir de conduite, Twingo en version Initiale se présente avec, en série, livrée métallisée, jantes en alliage, direction assistée, vitres électriques, climatisation, sellerie cuir et ensemble Radiostat haut de gamme. Freinage ABS, quatre Airbags (conducteur, passager, latéraux tête et thorax), Système Renault de Protection et nouveaux appuis-tête apportent un niveau de sécurité optimal.





La réorientation dont la Recherche fait l'objet ne privilégie-t-elle pas plutôt le court terme ?

CC Au contraire. L'objectif de la Recherche étant de construire l'avenir des produits et services de Renault, elle doit obligatoirement avoir une vision à long terme. Mais elle travaille encore plus en étroite connexion avec le Développement, de façon que les projets passent vite à l'application à court terme.

Elle est organisée autour d'une quarantaine de grands projets décidés par l'entreprise et s'appuie également sur des partenariats avec l'extérieur, aussi bien universitaires qu'industriels. Concilier ces deux ambitions de long et de court terme nécessite, outre un jalonnement précis, la mise en place progressive d'un réseau mondial de relations technologiques et la création de plateaux de Recherche comme ceux que nous avons déjà au Brésil et en Russie.



PIERRE BEUZIT
DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

57



Koleos, une berline quatre roues motrices raffinée et musclée.

Koleos : un fauve en tenue de ville

AUDACE, EFFICACITÉ ET ÉLÉGANCE AU SERVICE DU VÉHICULE TOUT CHEMIN : LE CONCEPT-CAR KOLEOS CONFIRME NOTRE VOLONTÉ D'INVESTIR DIFFÉREMMENT LA NICHE DES SUV.

RENCONTRE DE DEUX CONCEPTS, CELUI DE LA BERLINE TRADITIONNELLE ET CELUI DU 4x4, IL ASSOCIE LES QUALITÉS ROUTIÈRES ET LE CONFORT DE LA PREMIÈRE AUX CAPACITÉS DE FRANCHISSEMENT DU SECOND. MOTORISATION HYBRIDE ESSENCE 2.0 16V TURBO ET ÉLECTRIQUE, SUSPENSION À HAUTEUR VARIABLE, FONCTIONS ESSENTIELLES GÉRÉES PAR ÉCRAN À COMMANDE VOCALE, OPTIQUE FLUIDE POUR LES PHARES (UN CONCEPT INÉDIT), AJOUTENT DYNAMISME ET RAFFINEMENT TECHNOLOGIQUE À CE VÉHICULE DE LOISIRS HAUT DE GAMME QUI N'HÉSITE PAS AU BESOIN À SE TRANSFORMER EN ÉTONNANT PICK-UP.

RENAULT
13-15, QUAI LE GALLO
92513 BOULOGNE-BILLANCOURT CEDEX
FRANCE
TÉL. : 33 (0)1 41 04 50 50
www.renault.com

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES
DIRECTION DE LA COMMUNICATION/MCAV
inouï design room
Imprimerie Blanchard

Credits photos

Guillaume Atger : p. 16
Bernard Assot : p. 14
Jean-Luc Bernard : p. gamme
Pierre Bourdis : p. 20
Robert Butler : p. 15
Dingo : pp. 1, 7, 8, gamme
Stéphane Faulon : pp. Groupe, 15
Patrick Grippe : p. 16
Harry Groyaert : pp. 22-23
Serge Labrunie : p. 24
Jean Moreno : pp. Groupe, 18-19
Simo Neri : portraits
Luc Pridemans :
pp. 1, Groupe, 10, 17, 20-21
Photodisc : pp. 12-13
Photothèque Renault V.I. :
pp. 1, 18-19, gamme
Philippe Pons : pp. 22-23
Renault Agricoltura : p. 15
Renault Italia : pp. 14-15
Patrick Sautalet :
pp. couvertures, 2, 12, 24-25
Philippe Schaff : pp. 22-23
Robert Stevens : p. 1



RENAULT