



Ouvrir la voie à la sécurité

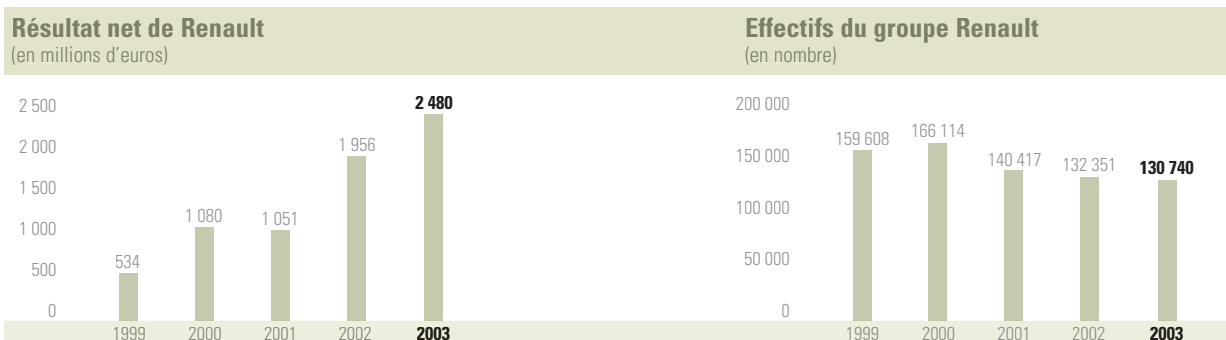
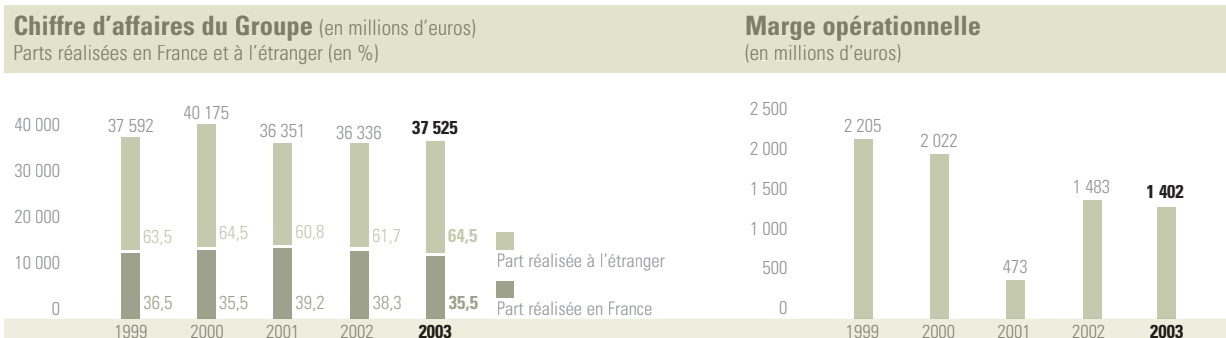
Renault en 2003
Rapport annuel d'activité

Chiffres et faits marquants 2003

Parts de marché de Renault (en %)					
	1999	2000	2001	2002	2003
Europe occidentale					
Véhicules particuliers	11,0	10,6	10,6	10,7	10,6
Véhicules utilitaires	13,9	14,1	15,3	15,9	15,1
Véhicules particuliers et utilitaires	11,3	11,0	11,2	11,3	11,1
Europe centrale⁽¹⁾ (véhicules particuliers et utilitaires)					
	6,3	7,0	9,9	10,7	10,6
Monde (véhicules particuliers et utilitaires)					
	4,2	4,2	4,3	4,2	4,1

⁽¹⁾ Non compris ventes réalisées sous la marque Dacia

Ventes mondiales du Groupe (en nombre)					
	1999	2000	2001	2002	2003
Europe occidentale	1 948 449	1 873 865	1 905 308	1 870 344	1 806 443
Monde hors Europe occidentale	339 827	481 706	507 415	534 633	582 515
Total monde	2 288 276	2 355 571	2 412 723	2 404 977	2 388 958
dont véhicules utilitaires	301 306	335 669	338 148	340 656	331 620
dont véhicules particuliers	1 986 970	2 019 902	2 074 575	2 064 321	2 057 338





Mégane

Le programme Mégane II a représenté une performance exceptionnelle : en moins de deux ans, une gamme comprenant sept carrosseries différentes a été commercialisée. Mégane II est devenue en 2003 le modèle le plus vendu en Europe.



Euro NCAP

Renault est le seul constructeur à proposer cinq modèles ayant obtenu la note maximale de 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP (Espace IV, Vel Satis, Laguna II, Mégane II et Scénic II). Ce résultat reflète les efforts de Renault en matière de sécurité.



F1

Avec 88 points marqués et cinq podiums dont une victoire, Renault prend en 2003 la quatrième place du classement des constructeurs.



Dacia

Dacia et Renault Samsung Motors jouent un rôle essentiel dans la stratégie d'internationalisation du groupe Renault. L'offre de Dacia a été renouvelée en 2003 avec Solenza ; en 2004, Dacia produira un nouveau véhicule destiné aux marchés émergents.



International

Le développement de Renault hors d'Europe s'est accéléré en 2003, avec la conclusion d'accords majeurs pour la construction de véhicules en Russie, en Iran et au Maroc. Ces accords contribueront à atteindre l'objectif de Renault : vendre 4 millions de véhicules à l'horizon 2010.



Concept-car

L'innovation est une valeur profondément inscrite dans l'identité de Renault. Les concept-cars – dont Be-Bop, exposé à Francfort en 2003 – en sont une illustration concrète et préfigurent l'automobile de demain.

Renault met en œuvre une stratégie de croissance rentable, avec pour objectifs un volume de ventes mondiales de 4 millions de véhicules à l'horizon 2010 et la construction avec Nissan d'un grand groupe automobile mondial. Cette stratégie s'organise autour de cinq axes :

- **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 cette année de présenter ses réalisations.

Sommaire

Lettre du Président	2
Conseil d'administration et équipe de direction	4
Les vertus d'une bonne gouvernance	8
1. Marque : faire reconnaître une identité forte	10
2. Compétitivité : compter parmi les meilleurs	24
3. International : construire un groupe global	32
4. Des valeurs au service de la croissance	42
5. Une réussite qui se construit et qui s'exprime	54
Résultats	56
Perspectives	58

Lettre du Président

Le lancement réussi de Mégane II a été, pour notre entreprise, l'événement majeur de l'année 2003. En 17 mois, entre octobre 2002 et mars 2004, Renault aura lancé les sept modèles de la nouvelle famille Mégane.

Renault a su maîtriser un programme riche et complexe et en tirer les bénéfices attendus, commerciaux et financiers. Mise sur le marché dans l'enveloppe d'investissements déterminée, dans les délais prévus et au niveau de qualité voulu, la nouvelle famille Mégane a pris d'entrée de jeu la première place des ventes toutes catégories en Europe. Son apport, aux côtés de produits à succès comme Espace IV et Clio, a permis à Renault de conserver pour la sixième année consécutive sa place de première marque en Europe. Elle a également contribué au rajeunissement de notre gamme de produits, qui va se poursuivre en 2004 et au-delà. Elle conforte l'image d'innovation de Renault et la réputation d'excellence dans le domaine de la sécurité que s'est acquise notre marque.

Confronté, comme ses concurrents, à un marché européen peu porteur, Renault a poursuivi en 2003 sa croissance internationale en dépit de la persistance de la crise qui a frappé le Mercosur. Nos ventes ont été particulièrement soutenues en Europe centrale et orientale, en Turquie, en Russie, au Mexique et en Colombie. Renault a conclu des accords, notamment en Iran, qui nous ouvrent des perspectives de développement très importantes.

Au total, porté par ses résultats commerciaux et par une bonne maîtrise de ses coûts, Renault a réalisé en 2003 une des meilleures performances en termes de marge opérationnelle parmi les constructeurs généralistes européens. Nos résultats financiers bénéficient également de l'apport de nos participations stratégiques dans Nissan et dans AB Volvo.

L'Alliance Renault-Nissan fêtera en 2004 son cinquième anniversaire. Ce sera l'occasion de réaffirmer ses ambitions. L'exploitation systématique de la forte complémentarité entre les deux sociétés nous permet de progresser plus vite et renforce notre capacité à réduire les coûts. Ce partenariat unique situe dès à présent le groupe Renault-Nissan parmi les tout premiers acteurs du secteur automobile mondial.

Les résultats de Renault en Formule 1 sont une excellente illustration de la volonté de gagner que partagent les femmes et les hommes du Groupe. Volonté, mais aussi talent, travail, compétence et engagement : c'est ensemble que nous construisons l'avenir. Je les en remercie ici.

En 2004, Renault, avec ses marques associées, Dacia et Renault Samsung Motors, poursuit la mise en œuvre de la stratégie de croissance rentable qui guide le Groupe. Le lancement de nouveaux produits innovants, la poursuite de progrès constants dans la maîtrise de la qualité, des délais et des coûts, la construction de notre croissance internationale, l'affirmation de nos valeurs, notamment dans le domaine de la sécurité ; et enfin l'optimisation du résultat opérationnel du Groupe, constituent les axes de travail essentiels pour l'année 2004.





Louis Schweitzer
Président-Directeur Général

Conseil d'administration (au 31 décembre 2003)



Louis Schweitzer

Président-Directeur Général



Pierre Alanche

Ingénieur, Maître d'ouvrage en systèmes d'information industriels - Renault



Yves Audvard

Concepteur Process Avant-Projet - Renault



Michel Barbier

Technicien Conditions de Travail - Renault



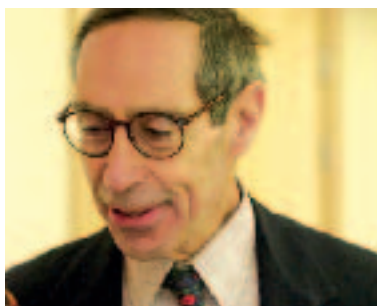
Jean-Louis Girodolle

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



Alain Champigneux

Chef de projet Ingénierie - Renault



François de Combret

Associé-Gérant de Lazard Frères



Carlos Ghosn

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



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 Larrourou

Directeur Général du CNRS



Henri Martre

Président d'honneur d'Aérospatiale



Jean-Claude Paye

Avocat à la Cour



Franck Riboud

Président-Directeur Général du Groupe Danone



Robert Studer

Ancien Président du Conseil d'administration de l'Union de Banques Suisses

Jeanne Seyvet

Directrice Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes – Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
Sortante au cours de l'exercice 2003

Équipe de direction

Comité exécutif du Groupe (au 31 décembre 2003)



Louis Schweitzer
Président-Directeur Général, 61 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.



Pierre-Alain De Smedt
Directeur Général adjoint, 59 ans

Ingénieur de Gestion et licencié en sciences économiques de l'Université de Bruxelles.
Après trois années comme Président de SEAT, il entre en 1999 chez Renault en qualité de Directeur Général adjoint avec, sous sa responsabilité, les Directions de la Recherche, des Ingénieries Véhicule et Mécanique, des Achats, des Fabrications, des Projets Véhicules Particuliers et du Mercosur.



Georges Douin
Directeur Général adjoint, 58 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, Produits et Opérations Internationales en 1997 et Directeur Général adjoint en 1998.

Comité exécutif et Comité de direction (au 31 décembre 2003)

Louis Schweitzer⁽¹⁾
Président-Directeur Général

Patrick Bessy
Directeur de la Communication

Patrick Blain
Directeur Commercial Europe

Marie-Christine Caubet
Directeur Commercial France

Jacques Chauvet
Directeur de la Division Pièces et Accessoires (depuis le 1^{er} janvier 2004)

Jean-Pierre Corniou
Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information

Alain Dassas
Directeur des Services Financiers

Pierre-Alain De Smedt⁽¹⁾
Directeur Général adjoint, Industrie et Technique

Remi Deconinck
Directeur du Produit

Odile Desforges
Directeur 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

Patrick Faure⁽¹⁾
Directeur Général adjoint, Communication, Président de Renault F1 Team

**Patrick Faure**

Directeur Général adjoint
Président de Renault F1 Team, 57 ans

École Nationale d'Administration. Entré chez Renault en 1979, il est Directeur Commercial de 1991 à 1998. P-DG de Renault V.I. puis de Renault V.I./Mack jusqu'en 2000, il est nommé Directeur Général adjoint du groupe Renault. Président de Renault Sport depuis 1986, il devient en 2002 Président de Renault F1 Team.

**François Hinfray**

Directeur Général adjoint, 49 ans

École Nationale d'Administration. Entré chez Renault en 1989 en qualité de Directeur Délégué aux Affaires Européennes. Directeur de la succursale automobile de Rouen en 1991, il devient Directeur Général de la Deutsche Renault en 1993. Il est nommé Directeur Commercial France en 1997, puis Directeur Général adjoint et Directeur Commercial en 1998. La Direction des Véhicules Utilitaires lui est rattachée.

**Thierry Moulouquet**

Directeur Général adjoint, Directeur Financier, 53 ans
Depuis le 1^{er} janvier 2004

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. À partir du 1^{er} janvier 2004, il devient Directeur Général adjoint et Directeur Financier de Renault.

**Michel de Virville**

Secrétaire Général de Renault
Directeur des Ressources Humaines du groupe Renault, 58 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.

Philippe Gamba

Président-Directeur Général de RCI Banque

Manuel Gomez

Directeur Amérique latine Nord

Michel Gornet

Directeur des Fabrications et de la Mécanique

François Hinfray⁽¹⁾

Directeur Général adjoint,
Directeur Commercial

Kazumasa Katoh

Directeur de l'Ingénierie Mécanique

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

Thierry Moulouquet⁽¹⁾

Directeur Général adjoint et Directeur Financier
(depuis le 1^{er} janvier 2004)

Pierre Poupel

Directeur Général du Mercosur

Jean-Louis Ricaud

Directeur de la Qualité

Tsutomu Sawada

Directeur, Conseiller du Président

Michel de Virville⁽¹⁾

Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines Groupe

Jusqu'au 31 décembre 2003 :

Shemaya Lévy

Directeur Général adjoint

⁽¹⁾ Membres du Comité exécutif du Groupe présidé par Louis Schweitzer.

Les vertus d'une bonne gouvernance

Règlement intérieur du Conseil d'administration et Charte de l'administrateur

En créant des relations de confiance avec les actionnaires, la bonne gouvernance est essentielle à la bonne perception de l'entreprise. Renault a mis en place une panoplie d'instruments de surveillance et de contrôle. Cet effort de clarté porte ses fruits.

Renault souscrit aux principes fondamentaux que sont la transparence des opérations, le dialogue entre les acteurs, la prévention des risques et des conflits. Le Conseil d'administration de Renault s'est doté dès 1996 d'un règlement intérieur et de comités spécialisés, suivant à la lettre les préconisations du rapport Viénot de 1995 – complété par un second rapport publié en juillet 1999 – sur le gouvernement d'entreprise (*Corporate Governance*).

Le règlement intérieur définit le rôle du Conseil d'administration, représentant collectivement l'ensemble des actionnaires. Ce même Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur les principales

mesures préconisées par le rapport Bouton en matière d'amélioration des pratiques du gouvernement d'entreprise.

La décision a ainsi été prise de reconduire chaque année l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration.

Le règlement intérieur s'accompagne d'une charte qui précise les droits et les devoirs de l'administrateur. Le Conseil d'administration a également établi une procédure relative à l'utilisation et/ou à la communication d'informations privilégiées. Un déontologue doit désormais être consulté par tous les détenteurs permanents d'informations

privilégiées, pour s'assurer de la conformité à l'éthique et aux règles en vigueur de toute opération individuelle relative à l'exercice des stock-options ou de toute transaction sur les titres émis par une société du Groupe.

À la fois organe de gestion et de contrôle, le Conseil d'administration débat des orientations stratégiques du Groupe proposées par la Direction Générale et veille à leur application. Il se prononce en amont sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Le Conseil est aussi régulièrement informé de la situation financière de l'entreprise.

Le pouvoir de la sincérité

La transparence est-elle la première vertu d'une bonne gouvernance ?

Plus que la transparence, ce qui importe c'est la sincérité. La transparence consiste à dire ce qu'on va faire.

C'est aujourd'hui devenu un passage obligé. La sincérité, elle, va plus loin : elle exige de faire ce qu'on a dit.

La bonne gouvernance repose sur le bouclage de cette démarche.

Comment l'entreprise met-elle en œuvre cette exigence ?

En premier lieu par la conviction partagée par l'ensemble du management de la nécessité de mettre en pratique ces valeurs. La construction de l'Alliance avec Nissan a constitué un révélateur, puis un catalyseur du besoin de transparence et de sincérité.

L'international est une dimension si

complexe que, si vous n'appliquez pas ces valeurs, l'échec est garanti.

En quoi la transparence et la sincérité servent-elles l'Alliance ?

Si nous n'avions pas construit dès le départ une relation de confiance avec nos partenaires japonais, l'Alliance ne connaîtrait pas le succès qui est le sien aujourd'hui. Nous mesurons chaque jour les retombées positives de notre sincérité. Le contrat que nous avons passé en Iran est lui aussi exemplaire. Face à des interlocuteurs qui ont une vision des rapports État-industrie très différente de la nôtre, nous avons joué la sincérité en parlant de réalité du marché, de normes antipollution, de sécurité du produit, de marge opérationnelle... Nous avons été nous-mêmes et nous nous sommes entendus sur l'essentiel.

L'absence de sincérité coûte-t-elle cher ?

À l'international comme en matière de communication financière, de sécurité ou de qualité des produits, si vous n'êtes pas sincère, vous êtes très vite rattrapé par un syndrome de contre-productivité coûteux et compliqué à gérer. Au contraire, lorsque vous êtes sincère, les autres le sentent et cela crée une situation de confiance. Une forme de respect mutuel s'établit.

La sincérité est-elle une valeur montante ?

Le client veut aujourd'hui tout savoir sur sa voiture. Cette exigence apporte une dimension éthique à la conception et à la fabrication de nos produits.



Christian Husson
Directeur Juridique

Les comités

Indissociables du Conseil, dont ils sont l'émanation, trois comités sont chargés de favoriser l'exercice des missions et la réalisation des objectifs du Conseil d'administration :

• Le Comité des comptes et de l'audit.

Présidé par un administrateur indépendant, il analyse les comptes et s'assure de la pertinence des méthodes adoptées pour leur établissement. Il s'est réuni à trois reprises en 2003, pour traiter notamment :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault SA pour l'année 2002 et le premier semestre 2003 ;
- du projet de détermination du dividende de l'exercice 2002 ;
- du bilan 2002 et de l'analyse de son plan d'audit 2003.

• Le Comité de stratégie

internationale. Son action porte sur l'activité de Renault hors de l'Europe élargie, avec pour mission d'étudier les orientations stratégiques proposées par la Direction Générale relatives au développement international de l'entreprise.

Ce comité s'est réuni deux fois en 2003, et a travaillé notamment sur :

- l'implantation en Iran ;
- l'évolution de la stratégie au Mercosur ;
- les attentes de la clientèle et le positionnement du produit à l'international.

• Le Comité des nominations et des rémunérations.

Il constitue un rouage essentiel du gouvernement d'entreprise. Composé majoritairement d'administrateurs indépendants, ce comité est chargé de communiquer au Conseil toute proposition concernant la nomination de nouveaux administrateurs, l'opportunité de renouvellement des mandats parvenus à expiration, la rémunération des dirigeants et l'attribution d'options. Il s'est réuni à trois reprises en 2003 et a traité principalement :

- du programme d'options de souscription d'actions pour 2003 ;
- de la proposition de nommer deux nouveaux administrateurs ;
- de la détermination des rémunérations des membres du Comité exécutif et du Comité de direction ;
- des modalités de répartition des jetons de présence.

L'organisation et la gestion des risques

La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion opérationnelle du Groupe. Des organisations et des procédures, décrites dans le rapport du Président du Conseil sur le contrôle interne, ont été mises en place pour identifier, contrôler, si possible quantifier, prévenir et traiter les risques auxquels l'expose le cadre de ses activités. Il s'agit des risques de marché, des risques opérationnels et des risques juridiques. Certains, comme les risques financiers, sont gérés à un niveau centralisé.

La Direction de la maîtrise des risques a, elle, pour mission principale d'approfondir la connaissance des risques de toute nature pris par le Groupe, d'en établir la cartographie, de favoriser la gestion transversale de thèmes communs et de veiller, le cas échéant, à la mise en place de plans d'action. Cette direction rapporte au directeur de l'audit. Enfin, le Comité des comptes et de l'audit est informé des risques les plus importants et des conclusions des principaux audits.

Le Code de déontologie

Le groupe Renault s'est doté dès 1998 d'un Code de déontologie qui précise les règles à respecter vis-à-vis des parties prenantes, au sein du Groupe comme à l'extérieur. Ce code, revu par le Conseil d'administration en 2002, est diffusé auprès de l'encadrement ainsi qu'aux fournisseurs. Il prend en compte la protection des personnes et des biens matériels et immatériels de l'entreprise, le respect de la loi, de l'environnement et des interlocuteurs, la fourniture et l'utilisation des fonds de l'entreprise, la participation à la vie locale et les conflits d'intérêts.

Un Comité de déontologie a été mis en place depuis 2000 pour suivre l'application et l'évolution du code au sein du Groupe et définir la politique de communication sur ce thème.

Le Code de déontologie est également complété par une Charte du contrôle et de l'audit interne, diffusée aux cadres, qui précise les conditions d'exercice de la délégation des responsables opérationnels.

L'évaluation

Renault a évalué en 1998 la composition, l'organisation et le fonctionnement de son Conseil d'administration avec un cabinet spécialisé.

Une deuxième évaluation a été soumise au Conseil d'administration du 27 février 2001. Le Conseil d'administration, le 22 octobre 2003, a reconduit l'examen sur le fonctionnement et les perspectives d'amélioration du Conseil qu'il avait déjà pratiqué l'année précédente.



Réunion des cadres du groupe Renault (30 janvier 2003).



Pour un constructeur automobile, les produits sont l'expression la plus visible de ses valeurs. Comme Mégane coupé-cabriolet, toutes les Renault illustrent l'identité de la marque.

1 Marque : faire reconnaître une identité forte



Renault bâtit un groupe de taille mondiale.

Pour réussir ce projet, il lui est indispensable de s'appuyer sur une identité forte : celle d'un créateur d'automobiles. Une identité qui repose sur la capacité à anticiper les attentes de la clientèle, à répondre à ces attentes en y apportant des solutions nouvelles, et qui se nourrit d'enthousiasme et de passion.

Une identité forte

Créateur d'automobiles

Pour convaincre, une marque doit à la fois rassurer et séduire : rassurer sur les fondamentaux de ses produits, séduire grâce à leur attractivité et à la qualité de sa relation avec le client. Une Renault est au meilleur niveau sur les attentes essentielles des automobilistes : sécurité, tenue de route, freinage, robustesse, fiabilité, performances et consommation. Mais c'est par sa personnalité propre que chaque Renault illustre à sa manière l'identité de la marque.

Le design innovant d'une Renault traduit le souci permanent d'offrir toujours plus : ainsi, les lignes

audacieuses d'Espace IV découlent d'une modularité et d'une habitabilité exceptionnelles, à la hauteur de la réputation d'un modèle qui, depuis près de vingt ans, est pour le public européen synonyme de monospace. De même, les galbes musclés de Mégane II sont le reflet de son niveau de sécurité : le meilleur de sa catégorie.

Cette forte personnalité des Renault est un atout indispensable pour la réussite de la marque et la construction de son image : les succès rencontrés en sont la preuve, auprès du public comme des spécialistes.



Espace IV demeure la référence européenne du grand monospace.

Renault se distingue

Après Mégane II élue « Voiture de l'année » 2003, de nombreuses distinctions sont venues s'ajouter à ce titre : Scénic II a été élu « Meilleure nouveauté 2003 » par les lecteurs du magazine *Auto Plus*, après Mégane II en 2002. Pour la troisième année consécutive, Clio, Clio Thalia (version tricorps) et Scénic ont reçu le prix du « Meilleur véhicule de leur catégorie » décerné par le magazine brésilien *Quatro Rodas*. Clio a obtenu le plus haut degré de satisfaction client. L'enquête publiée dans *Quatro Rodas* a été menée par Research International, institut indépendant reconnu dans 60 pays, auprès de propriétaires des 30 modèles les plus vendus sur le marché brésilien. Renault Master a reçu le trophée de « L'argus du véhicule utilitaire 2004 », décerné par un jury de 15 journalistes et professionnels du monde de l'utilitaire. En Allemagne, lors du salon automobile de Leipzig, Mégane II a été élue « Voiture préférée » dans les nouveaux Länder allemands. Enfin, Espace IV a été élu « Meilleure voiture du monde » par les lecteurs du magazine automobile allemand *Auto Motor und Sport*, dans la catégorie des monospaces. Twingo et Mégane se placent dans le trio de tête des voitures de leurs segments. 110 000 lecteurs ont pris part à ce vote.



Scenic II : un niveau de sécurité exceptionnel pour la gamme Mégane, la plus vendue en Europe.

Sécurité : au plus haut niveau

Les remarquables résultats de Mégane II et de Scenic II en matière de sécurité active et de sécurité passive illustrent la vision de la sécurité intégrée de Renault. Celle-ci se conçoit comme un système interactif.

Dans le domaine du produit, les travaux sur la sécurité se construisent à partir de trois données fondamentales :

- **Prévenir** : aider le conducteur à anticiper les risques et déterminer l'ensemble des facteurs qui permettent de diminuer la probabilité d'accident.

- **Corriger** : aider à la conduite dans des conditions difficiles ou d'urgence, pallier les défaillances du conducteur sans pour autant se substituer à lui.

- **Protéger** : assurer un niveau de protection optimal à tous les occupants en cas d'accident.

Cet effort porte ses fruits : la gamme Renault est aujourd'hui la plus sûre d'Europe, avec cinq modèles notés 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP : Mégane II berline et coupé, Scenic II, Laguna II, Vel Satis et Espace IV.

La famille Mégane II, leader du marché européen



La gamme Mégane : avec sept carrosseries commercialisées en 17 mois, Renault réalise une performance industrielle majeure et apporte une réponse inédite aux attentes de la clientèle.

La liberté de choisir

Après les berline et coupé présentés en 2002, cinq carrosseries ont complété la gamme Mégane II : Scénic II, Grand Scénic (présenté en 2003 et lancé début 2004), Mégane coupé-cabriolet, Mégane berline 4 portes et Mégane Estate. Avec le plus large choix de versions du segment, Mégane II est particulièrement bien armée pour affronter cette catégorie qui représente un tiers du marché européen.

- Pour la première fois, Scénic II (5 places) et Grand Scénic (7 places), plus long de 23 cm, offrent le choix entre deux monospaces compacts de longueurs différentes. Ces deux versions réalisent la synthèse entre l'intelligence de vie à bord d'un monospace et l'agrément de conduite d'une berline.
- Mégane II coupé-cabriolet innove en offrant pour la première fois sur ce type de véhicule un toit rigide escamotable en verre. Cette version est fabriquée dans l'usine de Douai, sur la même ligne d'assemblage que Scénic II et Mégane II berline, dont elle partage 63 % des pièces.
- Développée dès le départ du projet, Mégane berline 4 portes échappe à l'effet de « rajout » qui pénalise souvent les versions avec coffre. Son gabarit comme son design et son habitabilité lui donnent l'allure d'un véhicule de segment supérieur.
- Mégane Estate affiche clairement une filiation avec l'esprit de Laguna Estate. Comme la berline 4 portes, cette version bénéficie d'un empattement allongé de 61 mm par rapport à celui de la berline bicorps. Ceci favorise l'accès aux places arrière et offre une habitabilité et un espace de chargement encore plus généreux. Mégane Estate a les dimensions les plus généreuses de sa catégorie.



De gauche à droite : Scénic, Grand Scénic, Mégane Estate, Mégane berline 4 portes, Mégane berline 5 portes, Mégane coupé, Mégane Renault Sport, Mégane coupé-cabriolet.

Sécurité sans concession

Sur le plan de la sécurité, Mégane II berline et coupé et Scénic II ont décroché la note maximale de 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP. Pour atteindre ce résultat, Mégane II a fait l'objet d'un cahier des charges particulièrement strict sur le plan de la sécurité. Elle a été dimensionnée à partir des travaux d'accidentologie menés par le Laboratoire d'Accidentologie,

de Biomécanique et d'études du comportement humain (structure commune Renault/PSA Peugeot-Citroën). La structure renforcée, avec des zones d'absorption et d'empilement programmés, garantit une déformation optimale aux chocs. De plus, le système Renault de protection (SRP) offre une protection maximale et identique à toutes les places.

Une vocation internationale

Le programme Mégane II a été conçu dès l'origine comme un programme international, avec un objectif commercial de 20 % des ventes hors d'Europe occidentale. Mégane II Estate et berline 4 portes contribuent pleinement à l'internationalisation de Renault. Mégane Estate dispose d'un potentiel élevé, notamment en Europe du Nord et en Italie, où les breaks occupent une place importante dans la culture automobile. Mégane berline 4 portes s'adresse avant tout aux marchés hors Europe occidentale, où les berlines tricorps sont très présentes.

La forte internationalisation de la vente de ces modèles est également appuyée par le choix des sites de production. Mégane Estate est assemblée à Palencia (Espagne), parallèlement à Mégane berline 3 et 5 portes, et Mégane berline 4 portes à Bursa (Turquie), avec une proportion importante de composants fabriqués localement. Au total, Mégane II est destinée à être distribuée dans 75 pays, et l'essentiel des ventes à l'international sera réalisé avec la carrosserie tricorps.

Une année riche en nouveautés

Véhicules particuliers

Nouveau Kangoo change de catégorie

Nouveau Kangoo renforce son caractère de berline avec une nouvelle face avant plus dynamique et un habitacle chaleureux, doté d'une planche de bord plus fonctionnelle et plus cossue. Kangoo peut désormais recevoir une sellerie cuir et tissu sans équivalent dans la catégorie. Plus silencieux, mieux équipé, doté d'une nouvelle motorisation 1.6 16v à boîte de vitesses proactive, Nouveau Kangoo intègre également, après Mégane II, la démarche « management de l'environnement » sur le cycle de vie du véhicule. Il est recyclable à 95 % de son poids.

Nouveau Kangoo 4x4 est un SUV à part entière. Il profite de l'ensemble des évolutions de Nouveau Kangoo. Il conserve la transmission intégrale permanente d'origine Nissan.

Tous ces éléments confirment la première place de Kangoo sur le segment des ludospaces.

Trafic Passenger et Trafic Generation passent au monospace

Trafic Passenger adopte les attributs d'une voiture particulière : sellerie velours, tapis moquette, volant et siège conducteur réglables. Conditionnement d'air, pare-brise athermique, recyclage d'air et système de navigation Carminat sont disponibles en option. Capable d'accueillir 7 personnes et leurs bagages, Trafic Generation se caractérise par sa modularité. Développé en partenariat avec le carrossier français Gruau, il offre notamment deux sièges avant pivotants, une table murale et une banquette transformable en lit.



Nouveau Kangoo 4x4 : un « tout-chemin » performant et économique.



Trafic Passenger et Generation : une nouvelle façon de voyager ensemble.

Une année riche en nouveautés

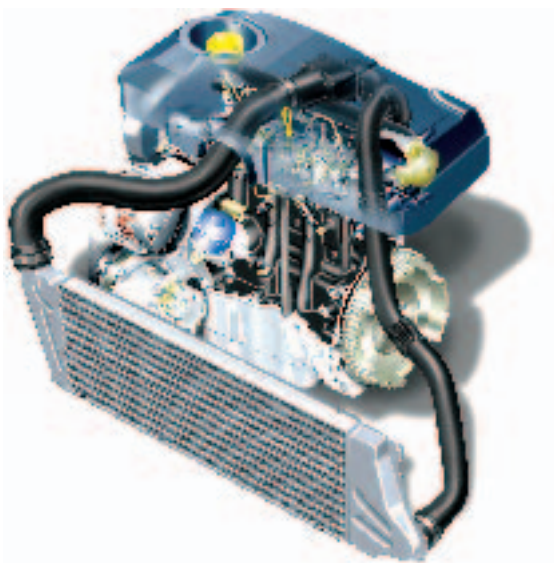
Véhicules utilitaires

Master : évolution majeure

Derrière sa face avant redessinée, Nouveau Master bénéficie de deux nouvelles motorisations et d'une cabine entièrement repensée. Le levier de vitesses est désormais intégré à la planche de bord remodelée. Nouveau Master peut être motorisé par un 3.0 l dCi 140 d'origine Nissan ou un 2.5 l dCi 100, il dispose en série d'un ABS et il est le seul de son segment à offrir une assistance au freinage d'urgence couplée à celui-ci. Résultat : Master demeure en 2003 le fourgon le plus vendu en France.



Nouveau Master a profondément évolué en 2003.



Moteur K9K 1.5 l dCi : puissant, sobre, respectueux de l'environnement.

Moteurs : le diesel en pointe

L'évolution de la demande sur les principaux marchés mondiaux continue d'être caractérisée par deux mouvements de long terme : d'une part, la poursuite de la diésélisation, en particulier en Europe et singulièrement en France (où le taux d'équipement des voitures neuves a dépassé les deux tiers) ; d'autre part, la mise en œuvre de normes de dépollution dont le niveau de sévérité exige de la part des constructeurs un degré d'expertise extrêmement élevé. En travaillant sur un filtre à particules sans additif destiné, pour commencer, aux moteurs G9 puis F9, Renault s'inscrit dans ce double

mouvement. Parallèlement, l'éventail des puissances disponibles s'élargit, avec une offre de moteurs dCi à puissance et couple élevés, dont le 1.5 l 100 ch et le 2.5 l 135 ch. Le déploiement du programme de conformité à la future norme environnementale Euro 4 se poursuit. Enfin, dans le domaine des moteurs à essence, Renault a présenté sur Mégane Renault Sport une variante du moteur F4RT (2 litres turbo) qui développe 225 ch avec un grand agrément d'utilisation à toutes les allures, ainsi qu'un bilan écologique très favorable pour un moteur d'une telle puissance spécifique.



Be Bop et Be Bop

Présentés au salon de Francfort, les concept-cars **Be Bop** et **Be Bop** ajoutent une touche ludique – sportive ou tout-chemin – à l'univers des monospaces compacts. Les portes antagonistes, sans pied milieu, facilitent l'accès à bord. L'habitacle s'organise autour d'une arche centrale sur laquelle sont fixés les sièges et qui accueille le levier

de vitesses et les principales commandes. Les sièges arrière s'escamotent électriquement sous les sièges avant, libérant l'espace de chargement. **Be Bop** et **Be Bop** signent l'aboutissement du Touch Design, à l'image du volant sur lequel se dessine l'empreinte des mains du conducteur. Les commandes présentent un toucher agréable et suscitent une manipulation intuitive.

La technologie déployée à bord des deux concept-cars reste volontairement discrète : les principales informations (vitesse, régime...) sont regroupées sur deux écrans LCD superposés et les informations secondaires (navigation, musique, communication...) sont réunies sur un troisième écran, orientable, situé en haut de la planche de bord.

Les enjeux de la qualité du service

L'achat change de statut

Attente grandissante de la clientèle pour une mobilité sans contrainte et financièrement planifiée, exigence de qualité au quotidien, évolution de la distribution : Renault apporte des réponses concrètes à ces enjeux.

Le besoin de mobilité tend à prendre le pas sur la possession de l'objet automobile en tant que tel. Pour répondre à cette évolution, Renault, par l'intermédiaire de sa filiale RCI Banque, a mis en place dans le monde entier, et en tenant compte des législations spécifiques à chaque pays, des formules de financement extrêmement variées. Leur but est de faciliter l'accès à l'automobile dans des conditions qui permettent d'en planifier aisément le coût : en ce qui concerne

non seulement le véhicule lui-même, mais encore son entretien ou sa reprise, voire son remplacement en cours de contrat par un modèle différent.

Sous des formules diverses, ces solutions, complémentaires des crédits classiques, des locations longue durée ou des leasings, existent dans la plupart des pays où Renault est implanté : en Europe bien sûr, avec par exemple Easyfin en Belgique et Multiestreno en

Espagne, mais aussi hors Europe, entre autres au Brésil et en Argentine (plan Rombo). En France, Renault a mis en place dès 2001 ses formules New Deal. Il s'agit à la fois d'un crédit avec engagement de reprise, d'une location avec promesse de vente et engagement de reprise, et d'une location longue durée. En 2003, New Deal a connu un développement sans précédent et représente un quart des ventes aux particuliers.



Le réseau Renault est le plus important d'Europe.

Vers un réseau Renault encore plus professionnel

Dès le milieu des années 1990, Renault a entamé la restructuration de son réseau commercial. Ce processus trouve aujourd'hui son plein effet avec l'entrée en vigueur, le 1^{er} octobre 2003, du nouveau règlement de distribution européen. Renault a ainsi fait le choix, tout en concentrant son réseau, de lui conserver une couverture importante (objectif : 12 000 points de vente en Europe en 2005). Le nouveau règlement européen impose un choix entre distribution sélective (fondée sur des critères qualitatifs et, le cas échéant, quantitatifs) et exclusive (reposant sur la notion de territoire). Renault a logiquement opté pour la distribution sélective, qui permet de disposer d'un réseau professionnel et homogène. L'exigence de qualité de Renault demande en effet des équipements importants, de la technicité, de la formation, des investissements. Ce réseau refondé met en œuvre une politique de prix transparents, grâce

aux forfaits de réparation, et propose une gamme étendue de produits. Il développe aussi fortement les services : les points de réparation et d'entretien Renault Minute sont au nombre de 452 en France et de 265 à l'étranger ; les services Renault Minute Carrosserie se développent rapidement : fin 2003, on en comptait déjà plus de 190, dont la moitié hors de France. À ces services s'ajoutent les nouveaux *business centers* dédiés à une utilisation professionnelle.

Complément naturel du service réseau, Renault Assistance est l'un des premiers assistants en France. Au niveau européen, Renault a passé des accords avec des opérateurs locaux qui dispensent un service similaire. Enfin, Renault dispose aujourd'hui de services relations clientèle dans 30 pays. En 2003, le service relations clientèle France a été élu meilleur centre de relations clientèle par l'enquête BearingPoint-TNS Sofres (magazine *Le Point*).

La révolution de l'après-vente

Renault attache une importance particulière au service après-vente. Un département de l'entreprise veille à ce que l'ensemble du réseau mondial soit au niveau de compétence pour entretenir les voitures de la marque. Cette démarche est motivée par le passage de l'ère de la mécanique traditionnelle à celle de l'électronique et du multiplexage, où une même panne ne s'identifie ni à l'oreille ni à la vue et peut avoir plusieurs causes. Pour faire face à ce changement radical, Renault organise des formations aux nouvelles technologies commercialisées sur les véhicules de la marque. Elles sont complétées par des formations continues. Renault forme également des coordinateurs techniques, baptisés Cotech. Ces « super mécaniciens » jouent le rôle d'experts dans les affaires, en particulier pour diagnostiquer les pannes. En 2003, 520 nouveaux postes de Cotech ont ainsi été créés, et l'objectif pour 2004 est de 600.

L'amélioration du service au client est par ailleurs prise en compte en amont des projets, avec les Ingénieries Véhicule et Mécanique. L'objectif est d'intégrer dans la conception même du véhicule sa « réparabilité » et sa « diagnostiquabilité », avec des outils permettant de découvrir directement la cause d'une défaillance technique éventuelle. Cette nouvelle étape va faciliter la vie du technicien-réparateur comme celle du client, qui aura la certitude de bénéficier d'une intervention rapide et 100 % fiable.



Une nouvelle concession Renault en France : facilement identifiable, chaleureuse, contemporaine.



Diagnostic électronique par un spécialiste en Colombie.

Renault SITE : un projet leader dans la relation avec le client

Le e-business est pour Renault un moyen d'atteindre la compétitivité inscrite au cœur de sa stratégie d'entreprise, en tirant le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information.

Grâce au développement de son programme Renault SITE, Renault est aujourd'hui le leader européen dans ce domaine du e-commerce et poursuit son développement international.

En Europe, le seuil des 2 millions de visiteurs par mois a été franchi en septembre 2003. Hors d'Europe,

des sites Renault ont été ouverts au Brésil, en Turquie, en Russie, au Japon et en Australie.

Ces sites ont un double effet : mieux faire connaître Renault et, surtout, aider le client dans sa démarche d'achat. Les résultats sont tangibles : deux études menées en interne montrent qu'environ 30 % des demandes d'information sur un véhicule se traduisent par une vente, en neuf ou en occasion, sans considération de la marque, dans les quatre mois suivants.

Gammes 2003



Espace



Vel Satis



Laguna



Laguna Estate



Scénic



Mégane berline 5 portes



Mégane Renault Sport



Mégane coupé-cabriolet



Mégane berline 4 portes



Mégane Estate



Clio



Twingo



Kangoo VP



Kangoo VU



Trafic VP



Trafic L2H2



Master



**RENAULT SAMSUNG
MOTORS**



SM3



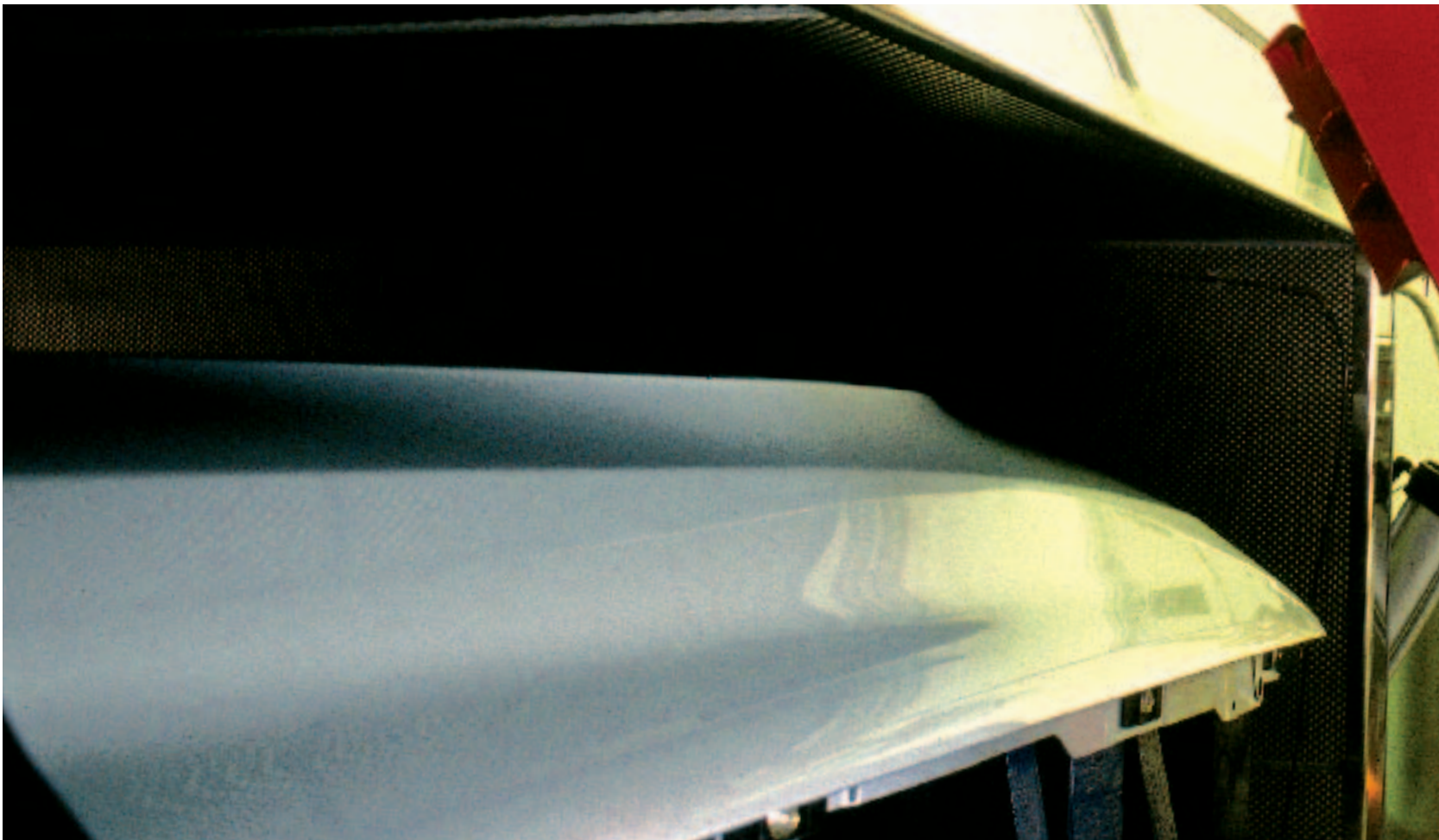
SM5



Solenza



Pick Up



La qualité est une condition indispensable de la compétitivité.
Elle est l'objet de contrôles constants à tous les stades de la
conception et de la fabrication.

2 **Compétitivité : compter parmi les meilleurs**



Entreprendre, c'est aspirer à la compétitivité.

Pour soutenir sa stratégie de croissance rentable, Renault, dans chacun de ses métiers, dans l'Alliance qu'il construit avec Nissan, mais aussi avec ses partenaires et ses fournisseurs, mène un effort constant pour se maintenir dans le groupe des constructeurs européens les plus compétitifs.

L'exigence d'une croissance rentable

La qualité

Renault poursuit une stratégie de croissance rentable qui ne peut être assurée que par la recherche permanente de la compétitivité en termes de qualité, de coûts et de délais.

Améliorer année après année la qualité et la fiabilité de ses produits et de ses services, tout en proposant des véhicules de plus en plus sûrs, de plus en plus performants et de plus en plus innovants : voilà l'ambition que Renault s'est donnée, et qui mobilise chaque jour l'ensemble des collaborateurs du Groupe impliqués dans les différentes phases de vie des véhicules, qu'il s'agisse de conception, de fabrication, de commercialisation, d'entretien ou de réparation.

Ainsi, entre 2002 et 2003, l'incidence observée sur les véhicules neufs livrés aux clients a baissé de plus de 20 %, et tous les efforts sont faits en bureaux d'études et en usines pour que la dynamique ainsi engagée se poursuive dans les années à venir.

De nouveaux outils sont développés pour permettre aux équipes après-vente d'effectuer plus efficacement et plus rapidement les opérations de diagnostic et de réparation, avec un outil simplifié de diagnostic *easy clip* destiné à chaque compagnon, et la mise en place progressive de systèmes permettant aux experts en ligne de réaliser, en direct et à distance, le diagnostic des cas les plus complexes.

Renault a retenu comme l'un de ses axes stratégiques d'« être le plus compétitif sur ses marchés

en qualité-coûts-délais ». Cette ambition, essentielle au développement de l'Alliance entre Renault et Nissan, est au cœur des actions

menées par Renault pour atteindre le meilleur niveau de qualité et la plus grande satisfaction de ses clients.



Contrôle qualité à l'usine de Douai (France).

Fournisseurs : une stratégie à long terme

Renault fonde sa stratégie fournisseurs sur l'établissement de relations à long terme, à travers un partenariat construit autour de règles établies (aspects économiques et techniques,

critères des conditions de travail, écoconception et management sur le cycle de vie...). Le Conseil des fournisseurs réunit plusieurs fois par an les dirigeants de Renault et de ses

principaux fournisseurs, et l'Institut Renault, organisme de conseil en qualité et en management, est voué en priorité aux interventions chez Renault et chez ses partenaires.

Les coûts

Renault poursuit un effort continu de réduction des coûts. Le premier programme, de 3 milliards d'euros d'économies sur trois ans, a été reconduit en 2001 pour la même durée, avec un objectif de 1 milliard d'économies par an. Il a atteint ses objectifs. La réduction des coûts a porté prioritairement sur les achats. Les économies sur les achats proviennent de l'approfondissement du partenariat de Renault avec ses fournisseurs et des effets d'échelle générés par l'Alliance avec Nissan grâce à la société d'achats commune RNPO.

L'efficacité industrielle contribue également à la réduction des coûts : les résultats de l'enquête Harbour pour l'année 2002 indiquent une très bonne performance de Renault. En ce qui concerne le montage, trois des usines du Groupe se classent dans les cinq meilleures européennes, la première place revenant à l'usine espagnole de Valladolid (16,1 heures de temps moyen de fabrication par véhicule). Il en est de même en mécanique : le temps de fabrication des moteurs chez Renault est au meilleur niveau, avec notamment 1,6 heure pour les moteurs D7 et 2 heures pour les moteurs D4. Les autres sources d'économies portent sur l'ingénierie, les coûts de garantie, les coûts informatiques, ainsi que sur les coûts liés aux opérations internationales et aux frais de structure.

RCI Banque : au service de la compétitivité de Renault

Détenu à 100 % par Renault, le groupe RCI Banque a succédé au groupe Renault Crédit International le 1^{er} janvier 2002.

Sa mission est d'apporter une gamme complète de financements et de services à ses trois clientèles de référence : le grand public, les entreprises et les

réseaux des marques Renault et Nissan. RCI Banque accompagne ainsi le développement commercial de Renault et de l'Alliance, en finançant plus d'un tiers des ventes Renault et Nissan.

La banque est également partenaire à part entière de l'internationalisation du Groupe : elle est présente dans

18 pays en Europe occidentale et centrale, en Argentine, au Brésil et au Mexique.

Enfin, RCI Banque apporte par sa performance une contribution très significative de 367 millions d'euros à la marge opérationnelle du groupe Renault.

Les délais

Les deux modèles Mégane II berline et coupé ont été développés en 29 mois, contre 46 mois pour la génération précédente, grâce à une diminution des temps d'études et d'industrialisation. Ce résultat s'appuie notamment sur l'approche de projet véhicule développée au Technocentre : réunissant sur un même site les équipes du design et de l'ingénierie, elle permet une conception plus efficace et plus rapide. L'enjeu de cette réduction des délais est à la fois financier et commercial. En effet, un temps de

développement plus court permet de répondre plus rapidement à l'évolution de la demande. La réduction des délais s'applique aussi à la fabrication et à la livraison des véhicules. Renault est ainsi le premier constructeur européen à déployer sur l'ensemble de sa gamme un concept de distribution *delivery to order*, ou Nouvelle Distribution, qui consiste à fabriquer dans un délai court la voiture souhaitée par le client. Cette exigence permet de mieux tirer parti d'une gamme de plus en plus riche.

La Nouvelle Distribution a ainsi permis de réduire les délais de livraison : 100 % des Twingo et Clio sont aujourd'hui livrées en moins de cinq semaines. Les délais sont aussi de plus en plus fiables : 85 % des véhicules arrivent aujourd'hui dans les affaires à la date annoncée au moment de la commande, contre 60 % il y a trois ans. Enfin, la Nouvelle Distribution a permis de contenir les stocks constructeur et réseau, malgré l'augmentation que génère inévitablement le lancement de nouveaux modèles.



Des délais de livraison en nette diminution.

L'Alliance Renault-Nissan : une dynamique continue

Cinq ans après : une alliance unique

En 1999, Renault et Nissan ont créé une alliance entre deux entreprises autonomes mais complémentaires, avec leur propre culture et leur propre identité de marque, partageant une stratégie de croissance rentable et une communauté d'intérêts au service de la meilleure performance de l'ensemble. Chacune des deux sociétés possède des intérêts directs dans le résultat de son partenaire. Renault détient 44,4 % du capital de Nissan, et Nissan détient 15 % du capital de Renault (actions sans droit de vote).

Le 27 mars 1999, Renault et Nissan signaient l'accord qui fonde leur association. Cinq ans plus tard, cette alliance inédite est devenue une référence dans l'industrie automobile. L'Alliance Renault-Nissan se construit, dans l'autonomie et le respect mutuel, sur une stratégie commune et sur des intérêts partagés. Elle renforce la compétitivité de chaque partenaire. Depuis 1999, les fortes complémentarités entre les deux groupes ont été mises à profit pour construire et mener à bien de nombreux chantiers communs : partage des meilleures pratiques techniques et managériales, des projets dans

le domaine de la production, des achats, du déploiement international, au service d'une ambition commune de développement assise sur des bases financières solides. L'évolution des résultats financiers et commerciaux de Renault et de Nissan depuis cinq ans le démontre, et la progression de leurs cours de Bourse témoigne de la confiance des investisseurs. Les complémentarités entre Renault et Nissan ont permis, dès les débuts de l'Alliance, de valoriser des synergies entre les deux partenaires. Dans les domaines de la conception, des partages d'organes, des achats, de la pro-

duction, de la logistique ou de la distribution, de nombreuses actions communes ont été rapidement engagées. Elles continuent de se développer. Les résultats de l'Alliance, et les ambitions qu'ils permettent d'entretenir pour l'avenir, reposent sur la volonté de Renault et de Nissan de travailler ensemble, dans le respect de leurs cultures. Une structure capitalistique, qui assure un bénéfice mutuel, et une organisation robuste ont donné aux personnels des deux groupes la volonté et les moyens d'unir leurs compétences vers l'objectif de croissance rentable.



Assemblage simultané de véhicules Nissan et Renault dans l'usine mexicaine de Nissan.



Travailler ensemble : un *Functional Task Team*.

Une structure au service des coopérations

- **13 Cross-Company Teams (CCT)**, composés de collaborateurs Renault et Nissan, explorent les synergies entre les deux entreprises et pilotent leur mise en œuvre. 9 FTT (*Functional Task Teams*) mettent en œuvre ces synergies.

- **Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)**. Cette filiale d'achats mondiale a pour mission de générer des économies par la mise en commun des achats des deux sociétés.

- **Renault-Nissan Information Services (RNIS)**. Cette filiale coordonne le travail des deux directions informatiques pour mettre en commun les systèmes d'information et de télécommunications dans le monde.

- **Le Global Alliance Logistics Committee (GALC)** mesure la réalisation des objectifs et la mise en place de stratégies logistiques au niveau mondial.

- **L'Alliance Logistics Taskforce (ALT)** coordonne et soutient l'activité des CCT, et signale au GALC les opportunités de réduction de coûts.

Le Directoire de l'Alliance

Louis Schweitzer, Président	François Hinfray
Carlos Ghosn, Vice-Président	Norio Matsumura
Pierre-Alain De Smedt	Nobuo Okubo
Georges Douin	Tadao Takahashi



Outilleurs de Renault Douai et de Nissan en train d'étudier des outils pour le programme Mégane.

Les avancées de l'Alliance

Partager les plates-formes et les organes

Avec plus de 9 % du marché mondial, soit plus de 5 millions de véhicules par an, le groupe Renault-Nissan est au quatrième rang mondial. Grâce aux fortes complémentarités commerciales et industrielles de Renault et de Nissan, l'Alliance apporte à ses deux partenaires un surcroît de compétitivité. L'année 2003 a vu l'élargissement des coopérations entre Renault et Nissan. Les achats en commun ont notamment enregistré un fort développement, à travers la filiale RNPO.

Deux des trois plates-formes développées conjointement par Renault et Nissan sont déjà dans la rue. La plate-forme B, apparue sur la Micra, sera reprise par la prochaine Clio. Le futur milieu de gamme européen de Nissan reposera sur la plate-forme C de Mégane II, et la prochaine Primera partagera la plate-forme D avec les futures Renault du segment M2S. Les travaux nécessaires au sourcing commun pour la réalisation de la plate-forme D de l'Alliance ont été engagés en 2003 dans le cadre de RNPO. L'objectif de concevoir et réaliser d'ici à la fin de la décennie dix plates-formes communes pour l'ensemble des véhicules de l'Alliance est en bonne voie. Les échanges croisés d'organes mécaniques entre Renault et Nissan se multiplient :

- De Renault vers Nissan : les deux versions de moteurs Diesel K9 et les boîtes de vitesses JH et

JR sont montées sur l'Almera et la Micra. Le moteur F9 équipe la Primera, et le K4 essence, associé à la boîte JB, est monté au Mexique sur Clio tricorps badgée Nissan Platina.

- De Nissan vers Renault : Vel Satis et Espace IV sont déjà dotés du moteur V6 essence 3.5 l de Nissan. La boîte Nissan ND à 6 rapports est montée sur Mégane II. Kangoo 4x4 utilise un coupleur hydraulique Nissan. Depuis fin 2003, le quatre-cylindres diesel common rail qui équipe le Patrol et le X-Terra est monté sur les utilitaires Master et Mascott.

Les échanges portent aussi sur le futur. La Direction de l'Ingénierie Mécanique de Renault et la Direction de la Recherche de Nissan travaillent en commun sur les groupes motopropulseurs traditionnels, avec notamment des programmes concernant la transmission à varia-

tion continue, les moteurs à taux de compression variable, le post-traitement des gaz d'échappement et la combustion homogène. Les recherches portent aussi sur les technologies de pointe comme les véhicules hybrides, la pile à combustible ou la télématique.



Les boîtes de vitesses : un des organes mis en commun par l'Alliance.

Fabriquer ensemble

Renault et Nissan développent activement l'échange des meilleures pratiques, notamment dans le secteur de la production. Ainsi, Renault a fait partager à Nissan son expertise en matière d'ergonomie à la production ; dans le même temps, l'expérience de Nissan permettait d'améliorer le Système de Production Renault (SPR).

Le Système d'évaluation des véhicules de l'Alliance (AVES) remplace la traditionnelle cotation qualité (AQR) dans l'ensemble des sites Renault depuis janvier 2003. Le rapprochement des systèmes de production facilite les opérations de production croisées, déjà nombreuses. Au Mexique, Nissan assemble Scénic et Clio, et commercialise Clio tricorps sous

l'appellation de Nissan Platina. En Europe, le fourgon X83, développé par Renault et GM Europe, est également assemblé par Nissan en Espagne. Il est commercialisé sous les marques Renault Trafic, Opel et Vauxhall Vivaro, et Nissan Primastar. Au Brésil enfin, Renault assemble les Nissan Frontier et X-Trail tandis que Nissan commercialise Master sous le nom d'Interstar.

Échanger les compétences

La performance de l'Alliance repose en grande partie sur les échanges de collaborateurs, cadres de haut niveau, experts ou ingénieurs. Environ 300 collaborateurs sont concernés. Ils peuvent être regroupés en quatre catégories :

- Les expatriés de Renault et de Nissan au sein des deux maisons mères. Cette démarche permet à la fois de renforcer les différents métiers en échangeant les meilleures pratiques et de favoriser la compréhension mutuelle.
- D'autres expatriés travaillant dans le cadre de projets de l'Alliance, pour le développement de plateformes, de moteurs ou de boîtes de vitesses communes.

- Les salariés travaillant au sein des deux organisations communes (*Renault-Nissan Purchasing Organization* - RNPO et *Renault-Nissan Information Services* - RNIS).

- Les collaborateurs déployés dans le cadre des échanges interrégionaux de personnels.

Le fonctionnement de l'Alliance concerne un nombre beaucoup plus important de personnes. Plusieurs centaines d'autres salariés collaborent ainsi dans les structures de l'Alliance, plus particulièrement dans les groupes de travail transversaux ; *Cross-Company Teams* (CCT) et *Functional Task Teams* (FTT).



L'usine Nissan d'Aguascalientes (Mexique)

L'exemple mexicain

Le champ de coopération entre Renault et Nissan au Mexique est exemplaire par son étendue. Les productions communes portent sur trois véhicules : Renault Scénic, Renault Clio et Nissan Platina, dérivée de Clio tricorps. La filiale commune RNPO est

présente sur place. Le réseau partage les mêmes structures de back-office, avec un développement constant de points de vente Renault dont les deux tiers sont la propriété de concessionnaires Nissan.

L'alignement sur le plus performant tire chacun vers le haut



Odile Desforges
Directrice
de RNPO

Quelles performances supplémentaires apporte RNPO au Groupe ?

Les pièces achetées par RNPO offrent une meilleure performance économique. Et, lorsqu'une fonction entre dans RNPO, les processus de décision deviennent plus rapides, tant pour les définitions techniques communes que pour le choix des fournisseurs et les négociations menées avec eux. RNPO permet à Renault et à Nissan d'avoir accès en commun à toute la base internationale des fournisseurs. Cela représente une opportunité pour mettre en place des sourcings communs dans différentes régions du monde. Cette organisation induit un pilotage par les résultats qui incite naturellement Renault et Nissan à mettre en place les processus communs indispensables à la réalisation des objectifs. Et la logique de RNPO, l'alignement sur le plus performant, tire chacun vers le haut.

Le principal bénéfice pour Renault ?

Acquérir une performance qualité similaire à celle de Nissan pour les pièces entrant en usine.

Et pour Nissan ?

Principalement le pilotage économique, avec la maîtrise d'outils de compréhension de la structure des coûts.

Quelles ont été les principales avancées de RNPO en 2003 ?

Nous avons poursuivi l'implantation de RNPO 2, avec 43 % d'achats en commun. Nous avons établi des stratégies communes et défini les four-

nisseurs du panel. Cette clarification des processus d'achats est d'ailleurs appréciée par les fournisseurs que nous avons interviewés dans le cadre d'une enquête. Pour eux, RNPO est l'une des organisations d'achats les plus performantes dans le monde automobile, parce que résultant d'un processus clair, transparent et objectif.

Comment est assurée la cohésion entre RNPO et les achats de Renault d'une part et ceux de Nissan d'autre part ?

Je suis à la fois responsable de RNPO et des achats de Renault. Mon homologue chez Nissan possède lui aussi cette double casquette. Donc, chacun assure l'ancrage des décisions de RNPO dans chacune des deux organisations d'achats. Cela garantit également que RNPO colle au plus près aux objectifs de qualité et de prix de Renault et de Nissan.

Quelles sont les perspectives de RNPO en 2004 ?

Depuis le 2 janvier 2004, nous sommes passés à la troisième étape de RNPO. Désormais, 70 % des achats de Renault et de Nissan sont effectués en commun. Au-delà des pièces véhicules, RNPO concerne désormais les biens d'équipement et l'ensemble de la logistique. Cette nouvelle phase va aussi nous permettre d'élargir la couverture géographique de RNPO à tous les pays où Renault et Nissan ont des opérations industrielles communes. Nous passons à une organisation internationale, avec un management intégré.



En 2003, plus de 23% des ventes de Renault ont été réalisées hors d'Europe occidentale. Ici, Mégane en Turquie.

3 International : construire un groupe global



Renault est aujourd’hui un groupe français de taille mondiale.

Cette internationalisation passe par le développement propre de Renault sur les nouveaux marchés, par ses marques associées, Dacia et Renault Samsung Motors, par l’alliance avec Nissan et par sa participation dans AB Volvo.

Renault se renforce en Europe comme à l'international

Europe occidentale : Renault leader

En 2003, Renault maintient une part de marché mondial de 4,1 % et confirme sa place de première marque européenne en véhicules particuliers et utilitaires (VP + VU). Le Groupe poursuit son développement hors d'Europe occidentale avec des ventes en hausse de 9 %. Cette performance s'appuie sur le dynamisme de l'Europe centrale et orientale, la reprise en Turquie, la croissance de Dacia et la bonne tenue de Renault Samsung Motors (RSM) en Corée. Parallèlement à ce développement commercial, le développement industriel se poursuit. Renault Samsung Motors et Dacia, les autres marques du groupe Renault, y participent activement. Enfin, en tant qu'actionnaire de référence du groupe AB Volvo, Renault occupe une place importante sur le marché mondial du poids lourd.

Sur un marché automobile européen en retrait de 1,6 %, Renault est première marque VP en Europe occidentale pour la deuxième année consécutive. Leader en France, en Espagne, au Portugal et en Belgique, Renault figure parmi les trois premières marques aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Italie et en Autriche. Renault est également première marque européenne pour les véhicules Diesel avec une part de marché de 13 %. Avec 1 504 454 véhicules particuliers immatriculés en Europe occidentale, Renault réalise une part de marché de 10,6 %. En France, Renault confirme sa première place (27,2 % de part de marché) avec 546 014 véhicules particuliers immatriculés. Mégane et Clio sont respectivement premier et second au classement des modèles les plus vendus. Avec Laguna et Twingo, Renault place quatre véhicules parmi les dix meilleures ventes. Renault est également numéro un du marché en Espagne (12,7 %), au Portugal (14,6 %) et en Belgique (11,7 %). Premier importateur en Allemagne pour la quatorzième année consécutive (6,3 %), Renault est dans le trio de tête aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Italie et en Autriche. À la deuxième place du segment des petites voitures en Europe avec 460 000 ventes, Clio a obtenu 3,3 % du marché toutes marques et maintient une pénétration élevée.



Renault et Dacia : deux points de vente distincts, gérés par un même concessionnaire, près de Bucarest (Roumanie).

Sur le marché des petites citadines, Twingo conserve son leadership. Kangoo, qui bénéficie d'une nouvelle phase, occupe la première place du segment des ludospaces. Dans la catégorie des voitures moyennes, Mégane a dépassé les attentes, avec une progression de ses volumes de 16,5 % et le rang de voiture la plus vendue en Europe occidentale (4,1 % de part de marché). Première en France, en Espagne, au Portugal et en Belgique, Mégane connaît une forte croissance dans de nombreux pays et se classe dans les trois meilleures ventes aux Pays-Bas et en Autriche. Lancé en juin 2003, Scénic II s'octroie plus de 23 % du marché des monospaces compacts en Europe. La commercialisation fin 2003 de Mégane coupé-cabriolet, Estate et berline renforce l'offre de Renault sur ce segment stratégique. Sur les segments supérieurs, les ventes d'Espace IV sont en hausse de 30,6 % par rapport

à 2002 avec près d'une vente sur deux en version haute. Espace confirme son leadership sur le marché des grands monospaces en Europe (19,1 % du segment). Laguna conserve sa troisième place parmi les constructeurs généralistes dans un segment en net repli en Europe. Avec 13 300 immatriculations, Vel Satis a bénéficié, comme Espace, d'un mix version très élevé. Renault conserve également la première place pour la sixième année consécutive sur un marché des véhicules utilitaires en baisse de 3 %, avec 267 700 véhicules immatriculés et une part de marché de 15 %. Renouvelé au printemps, Kangoo Express est la fourgonnette la plus vendue en Europe avec 23,6 % de son segment. Grâce à Trafic, dont les ventes sont en hausse de 20 %, et à Master, qui reste le fourgon le plus vendu en France, Renault occupe la quatrième place du marché des fourgons avec 11,2 % de pénétration.

Hors Europe occidentale : croissance significative des ventes du Groupe

Hors Europe occidentale, les ventes de Renault sont en hausse de 9 %.

Sur le marché d'Europe centrale, qui croît de 11,5 %, Renault consolide sa deuxième place derrière Skoda. Renault est première marque en Slovénie et en Croatie. Sa part de marché progresse en Pologne.

En Europe orientale, les ventes du Groupe sont en hausse de 17,1 %. En Russie, Renault enregistre une performance record grâce au succès de Clio Symbol. En Turquie, Renault profite pleinement d'un marché en forte reprise avec des ventes en hausse de 160,2 % et 15,7 % de part de marché des véhicules particuliers et utilitaires.

En Amérique latine, les résultats des marchés sont contrastés.

Au Mercosur, comme toute l'industrie automobile, Renault reste confronté à des conditions très difficiles. Au Brésil, Renault conserve sa cinquième place avec une part de marché de 4,3 %. En revanche, au Mexique (+ 17,3 % avec 16 116 unités) et en Colombie (+ 9,3 % avec 16 950 unités), les ventes de Renault sont en forte hausse.

En Asie-Pacifique, les ventes du Groupe ont atteint 123 758 unités, portées par la performance de Renault Samsung Motors en Corée.

En Afrique, au Maghreb et au Moyen-Orient, les volumes du Groupe sont en légère hausse (+ 1,9 %) à 69 735 unités, avec notamment des ventes en progression en Afrique du Sud et au Maroc.



Mégane dans les rues d'Istanbul.

Ventes mondiales du groupe Renault

(VP + VU en unités)

	2002	2003	Variation %
Groupe Renault	2 404 977	2 388 958	- 0,7 %
dont			
▪ Renault	2 230 103	2 208 900	- 1,0 %
▪ Renault Samsung Motors	117 085	111 431	- 4,8 %
▪ Dacia	57 789	68 627	+ 18,8 %
Europe occidentale	1 870 344	1 806 443	- 3,4 %
Reste du monde*	534 633	582 515	+ 9,0 %

* Europe centrale et orientale (y compris Russie et Turquie), Asie-Pacifique, Amérique latine, Afrique-Maghreb-Moyen-Orient.

Renault Samsung Motors : poursuite du développement

Une gamme qui s'élargit

Renault Samsung Motors a poursuivi son développement engagé en 2000. RSM a entamé la deuxième phase de son plan stratégique, dont l'objectif est, à l'horizon 2010, de contribuer par des volumes significatifs, y compris à l'exportation, à la production du groupe Renault.

En 2003, Renault Samsung Motors a commercialisé 111 431 unités (- 4,8 %), essentiellement en Corée du Sud, sur un marché en très net recul par rapport à 2002 (- 18,7 %). Les ventes ont été soutenues par le lancement de SM3, qui représente 14,3 % de son segment. La berline SM5 confirme son succès en franchissant le cap des 350 000 exemplaires

vendus. Les deux modèles de la gamme RSM ont réussi leur percée sur le marché sud-coréen grâce à un niveau de prestations élevé, aussi bien dans le domaine de la qualité et de la fiabilité qu'en termes de sécurité. Ils contribuent largement à asseoir l'image de Renault Samsung Motors comme celle d'une marque jeune, moderne et

statutaire, qui s'appuie également sur un réseau en forte croissance (39 points de vente en septembre 2000, 151 en juillet 2003). Le développement de la gamme et du réseau national de Renault Samsung Motors se poursuit, avec d'importantes perspectives à court terme, dont un lancement commercial majeur pour 2005.



SM5 a acquis une excellente réputation de qualité.

Un appareil industriel moderne

Renault Samsung Motors appuie sa stratégie sur un atout majeur : son site de production de Busan. Inauguré en 1996, il permet à ce jour d'assurer une production annuelle de 260 000 véhicules avec des standards de qualité extrêmement élevés et un haut niveau d'efficacité. Constructeur automobile à part entière, Renault Samsung

Motors dispose également d'un centre technique et d'un bureau de style. Combinés aux synergies offertes par l'appartenance au groupe Renault et par l'Alliance Renault-Nissan, ces atouts doivent assurer à terme à Renault Samsung Motors la capacité de jouer le rôle de plaque tournante de Renault dans cette partie du monde.

Dacia prépare une gamme entièrement nouvelle

Lancement de Solenza

Première démonstration du renouvellement de l'offre Dacia, Solenza inaugure la nouvelle identité visuelle de la marque : une calandre en V avec un blason bleu. Avec cette berline, Renault vise la commercialisation de 200 000 unités d'ici à 2007, dont un quart à l'exportation. Dacia a investi 40 millions d'euros pour le lancement de ce nouveau modèle, dont 30 millions pour les investissements spécifiques. Depuis son lancement en avril 2003, Solenza a pris la tête des ventes en Roumanie avec 22,1 % du marché des véhicules particuliers.

Pour accompagner cette croissance, Dacia a inauguré le 19 mai un nouveau centre de distribution à proximité de l'usine de Pitesti. Il est destiné à approvisionner en pièces de rechange et en accessoires tous les concessionnaires Dacia en Roumanie et les distributeurs de la marque à l'étranger. Par la suite, il assurera également la distribution locale des pièces de rechange et des accessoires des marques Renault et Nissan.

Développement de X90

X90 va jouer un rôle essentiel dans la stratégie de croissance du Groupe. Moderne, attractive, fiable et très habitable, avec des dimensions de berline familiale et un bon niveau d'équipements pour un prix très compétitif (à partir de 5 000 euros en Roumanie), X90 est bien adaptée aux marchés visés. Elle bénéficiera de l'expertise technique de Renault, tant pour le groupe motopropulseur que pour la base roulante. X90 utilisera ainsi une plate-forme dérivée de la plate-forme B de l'Alliance. Le lancement industriel de X90 est prévu pour l'été 2004 en Roumanie, dans l'usine Dacia de Pitesti. Le véhicule sera ensuite assemblé en Russie, au Maroc, en Colombie. Un projet important est aussi prévu en Iran.

Avec 68 627 unités, Dacia a vu ses ventes augmenter de 18,8 % par rapport à 2002 grâce au succès de son nouveau modèle Solenza, qui représente 42 % des ventes. Dacia bénéficie également de la bonne tenue du reste de sa gamme et connaît une croissance de ses exportations à 11 292 unités, soit plus de 16 % des ventes. L'arrivée prochaine de X90, destinée aux marchés nouveaux, marquera une nouvelle étape de son développement.



Dacia Solenza.

La conquête de nouveaux marchés

Renault développe sa présence industrielle et commerciale hors d'Europe occidentale, vers les nouveaux marchés automobiles. L'année 2003 a été marquée par une série d'accords qui ouvrent la voie à X90, le véhicule de conquête de ces nouveaux marchés.

En plus de la Roumanie, la production de X90 s'appuiera sur d'autres pôles industriels : Russie, Maroc, Colombie, Iran...

Russie : objectif 60 000 véhicules par an

Avec 11 357 véhicules commercialisés en 2003, en hausse de 38,8 %, Renault est présent sur ce marché qui connaît une forte croissance (10 % par an en moyenne) et qui se compose à plus de 80 % de véhicules à moins de 10 000 dollars. L'évolution favorable de l'environnement économique, réglementaire

et politique conduit Renault, cinq ans après son arrivée dans le pays, à accélérer son développement en Russie. 230 millions d'euros vont être investis pour produire et commercialiser sur place, à partir de mi-2005, la future X90. À moyen terme, Renault vise en Russie un volume de ventes annuelles de 60 000 véhicules importés ou assemblés localement.

Maroc : une présence renforcée

Le 26 juillet 2003, Renault et l'État marocain ont signé un protocole d'accord pour la reprise par Renault d'une partie du capital (38 %) de la SOMACA (Société marocaine de construction automobile). Renault détiendra ainsi 46 % du capital de cette société. Un second accord prévoit l'assemblage de L90 (version tricorps de X90) par la SOMACA à partir de fin 2005. La production prévue est de 30 000 unités par an, dont 15 000 destinées à l'exportation. En 2003, la part de marché de Renault au Maroc a été de 16,7 % (8 348 véhicules vendus).

Colombie : un développement commercial et industriel

Le marché colombien a continué de bénéficier en 2003 de la reprise entamée l'année précédente. Renault en a tiré parti, avec des ventes en progression de 13,8 % sur la même période : 16 950 véhicules vendus contre 15 515 en 2002. Renault est une marque nationale dans ce pays : en effet, depuis 1970, la SOFASA, dont Renault est devenu en 2003 l'actionnaire majoritaire (60 %), y assemble Twingo, Clio bicorps et tricorps, et Mégane tricorps. Deuxième constructeur colombien, Renault va intensifier ses activités dans le pays en faisant de la SOFASA, dès fin 2005, l'un des sites d'assemblage de X90 à destination des marchés d'Amérique latine.



L'usine de la SOFASA (Colombie) assemblera L90.

Iran : un marché très prometteur

Avec un taux d'équipement automobile particulièrement bas, un parc vétuste et une population jeune, l'Iran réunit les trois conditions d'une forte croissance de son parc automobile. Le 27 octobre 2003, Louis Schweitzer et Reza Veyseh, Président-Directeur Général d'IDRO (organisme public iranien en charge de l'industrie automobile), ont signé un accord-cadre sur la production et la commercialisation de X90. Cet accord, qui doit être finalisé mi-2004, porte sur la création d'une société conjointe détenue à 51 % par Renault et à 49 % par AID co, une entité commune détenue par IDRO et les deux principaux constructeurs automobiles iraniens, Iran Khodro (le plus important constructeur du Moyen-Orient) et SAIPA.

À partir de 2006, Iran Khodro et SAIPA produiront sous licence, dans leurs usines, des véhicules utilisant la plate-forme de X90, avec une capacité initiale de 100 000 véhicules pour chacun. L'assemblage des véhicules se fera à partir de pièces importées et de composants locaux fournis par la société conjointe. Cette dernière aura ainsi la responsabilité de toutes les fonctions opérationnelles d'un constructeur automobile. La commercialisation du véhicule sera assurée par Iran Khodro et SAIPA, à travers leurs réseaux respectifs. En fonction du développement du marché iranien, une unité complémentaire d'assemblage pourrait ensuite être mise en place sous l'égide de la société conjointe afin de faire face à la demande.



L'accord signé le 27 octobre 2003 va permettre à Renault de se développer en Iran.



Renault, premier actionnaire du groupe AB Volvo

Le groupe Renault a tiré pleinement parti en 2003 de son accord stratégique avec le groupe AB Volvo signé en juillet 2000. AB Volvo, dont Renault est le premier actionnaire avec 20 % du capital, est le deuxième groupe mondial dans le secteur du poids lourd avec trois marques : Volvo,

Mack et Renault Trucks. AB Volvo est également présent dans le domaine des bus, des moteurs marins, des engins de chantier, de l'aéronautique et des services financiers. En 2003, AB Volvo a poursuivi son développement avec des résultats financiers en forte progression : la marge opérationnelle, à la fin

du troisième trimestre 2003, avait doublé par rapport à celle de l'ensemble de 2002. Grâce à son accord avec AB Volvo, Renault demeure donc présent dans le secteur du poids lourd et en retire des gains financiers significatifs.

F1 : la compétition au niveau mondial

La notoriété acquise par Renault en Formule 1, le plus médiatisé des sports, est un puissant support du développement international de la marque

- **Malaisie : Alonso 3^e**
- **Brésil : Alonso 3^e**
- **Espagne : Alonso 2^e**
- **Allemagne : Trulli 3^e**
- **Hongrie : Alonso 1^{er}**
- **88 points marqués**

L'itinéraire de Renault F1 Team en 2003 s'inscrit dans une progression constante, du premier au dernier Grand Prix. L'écurie a remporté des points sur tous les Grands Prix de la saison à une exception près.

Avec cinq podiums, dont une victoire pour Fernando Alonso en Hongrie, Renault F1 Team a rempli et largement dépassé son contrat, ouvrant grande la voie à de nouvelles ambitions pour la prochaine saison.

Pour Patrick Faure, le Président de Renault F1 Team, l'objectif pour 2004 est de terminer dans les trois premiers du championnat.

Fernando Alonso : « Avancer dans la même direction que Renault F1 Team »

(extrait d'une interview accordée au mensuel *Global* en mars 2003)

Le passage des essais aux Grands Prix n'a pas été trop difficile ?

Ce changement, c'est plus de monde, plus d'organisation, plus d'intérêts et de médiatisation, et surtout plus de possibilités de progresser.

Que pensez-vous des nouvelles mesures régissant la F1 ?

J'en suis content. À commencer par le système de qualification. Je l'ai vécu à l'époque du kart et je m'en sors plutôt pas mal. J'aime cette idée

de compétition directe où chacun est placé dans les mêmes conditions (Fernando Alonso a couru dix ans en kart).

Certains vous considèrent comme une nouvelle star. Cette image modifie-t-elle votre comportement ?

Je suis juste un pilote qui a une opportunité à saisir dans une grande écurie. Je suis, bien sûr, conscient de mes capacités, mais je ne me prends pas la tête. Je suis présent pour avan-

cer dans la même direction que mon team. Et pour que l'on aille le plus loin ensemble.

Comment se passent vos relations avec Jarno Trulli ?

Notre entente est au beau fixe. Il possède une mentalité extraordinaire. Nos origines latines doivent d'ailleurs nous rapprocher. Que ce soit sur les circuits ou en dehors, on se comprend parfaitement.



Renault fait clairement partie aujourd'hui des quatre grandes écuries de la F1



Patrick Faure
Président de
Renault F1 Team

Quelles leçons tirez-vous de la saison 2003 ?

Nous avons obtenu cinq podiums. Et l'écurie a marqué des points sur tous les Grands Prix, à une exception près. Nos objectifs ont été largement atteints et dépassés. Cerise sur le gâteau, nous avons remporté notre première victoire avec une voiture 100 % Renault au Grand Prix de Hongrie, avec un pilote, Fernando Alonso, que nous avons détecté il y a quatre ans. Renault fait clairement partie aujourd'hui des quatre grandes écuries de la F1.

Qu'apporte concrètement la F1 à Renault ?

L'engagement en F1 décidé par Louis Schweitzer s'appuie essentiellement sur l'objectif de Renault, qui est de vendre 4 millions de voitures en 2010. Pour atteindre ces volumes, nous ne pouvons nous appuyer uniquement sur nos marchés habituels. Il faut aller vers l'Asie, l'Afrique, le Moyen-Orient. Par son image et sa notoriété, la F1 est le meilleur vecteur de cette expansion géographique. Elle nous intéresse d'autant plus qu'elle se déplace de plus en plus vers ces marchés. Il va y avoir un Grand Prix

à Bahreïn et en Chine en 2004, puis en Turquie l'année suivante.

La F1 représente également un outil de motivation extrêmement fort au sein de l'entreprise, mais aussi du réseau, des fournisseurs, et même auprès de nos clients. Tous éprouvent de la fierté lorsque Renault remporte des succès.

Quelles sont les ambitions de Renault pour 2004 ?

L'objectif de la saison qui débute est de se classer dans les trois premiers du championnat, ce qui, sur dix-huit courses, constitue un objectif très ambitieux. À la fin de la saison, nous devons être à la lutte avec les meilleurs afin d'être en mesure de conquérir le titre en 2005.

Par ailleurs, nous souhaitons, avec Flavio Briatore, démarquer Renault F1 Team de l'image froide, high-tech, des autres écuries. Notre ambition est de porter en F1 les valeurs de Renault, de chaleur, de dynamisme, de sympathie, de proximité et d'innovation. Pour développer notre notoriété, la communication – à travers la publicité – va monter en puissance parallèlement à l'obtention de résultats.



Renault F1 Team : des résultats prometteurs en 2003.



Renault, entreprise mondiale, est aussi un acteur de la société et participe à de nombreuses actions citoyennes. Le programme « Sécurité pour tous » à destination des enfants à partir de 7 ans en est un exemple.

4 Des valeurs au service de la croissance



La stratégie de croissance rentable poursuivie par Renault s'appuie sur une culture d'entreprise et sur des valeurs fortes.

Elle n'a de sens que si elle s'inscrit dans la durée et qu'elle est conduite de manière responsable. Pour Renault, cette responsabilité passe par un principe fondamental : le respect de l'humain et de l'environnement. Ces valeurs s'expriment par un engagement fort en matière de sécurité, par une politique environnementale exigeante et par de nombreuses actions citoyennes.

Sécurité : Renault s'engage

Une action cohérente

La sécurité représente une préoccupation essentielle de l'entreprise depuis plus de trente ans. Avec cinq modèles classés 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP, Renault fait aujourd'hui figure de leader en termes de sécurité. Au-delà du produit, la démarche de l'entreprise porte également sur le conducteur, sa responsabilisation et sa sensibilisation à la sécurité.

Renault déploie ses efforts dans les quatre domaines indissociables de la sécurité routière : prévenir les risques d'accident, corriger la conduite, protéger les occupants, sensibiliser et éduquer les conducteurs.

- **Prévenir.** Renault offre aux acheteurs des véhicules qui réduisent au minimum le risque de situations dangereuses. La marque fait figure de référence dans le domaine du comportement routier, du freinage et de l'ergonomie.
- **Corriger.** Dans des conditions difficiles ou d'urgence, les aides à la conduite dont sont équipées les Renault (ABS, aide au freinage d'urgence, contrôle dynamique de la conduite ESP) interviennent pour compenser les éventuelles erreurs de conduite, sans pour autant se substituer complètement au conducteur.
- **Protéger.** En 2003, Renault a consacré 100 millions d'euros à la sécurité passive. Mené année après année, cet effort permet d'offrir aujourd'hui cinq modèles notés 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP. La structure rigide préserve l'intégrité de l'habitacle et les dispositifs de retenue programmés limitent les efforts, et donc les risques de lésions, sur les différentes parties du corps.

Un mois pour convaincre

Le « Mois de la sécurité routière » a mobilisé en juin 2003 l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur le thème de la sécurité routière. L'objectif de cette opération était de faire de chaque salarié du Groupe, quel que soit le pays où il travaille, un ambassadeur de la sécurité routière. L'opération a commencé lorsque Louis Schweitzer et Gilles de Robien, le ministre français en charge des transports, ont signé le 5 juin une charte de partenariat sur la sécurité routière. Renault s'engage pour les trois ans à venir à participer à l'évolution des comportements de tous

les conducteurs et à commercialiser des véhicules disposant d'équipements de sécurité performants. L'ensemble des salariés de Renault a ensuite reçu personnellement la Charte du conducteur du groupe Renault, accompagnée d'une lettre de Louis Schweitzer. Des expositions et animations ont été organisées dans les sites français et étrangers pour sensibiliser le personnel. Trente pays ont mené des opérations mettant l'accent sur les mauvais comportements routiers. Le déploiement du programme s'est poursuivi tout au long de l'année avec

toujours le même objectif : modifier durablement le comportement des automobilistes.



Gilles de Robien et Louis Schweitzer.

- **Sensibiliser et éduquer.** Renault s'engage dans la sensibilisation des automobilistes aux risques liés à la conduite. Renault développe également des programmes de formation européens à destination des élèves du primaire et des collégiens. L'objectif : former dès le plus jeune âge (à partir de 7 ans) de futurs conducteurs conscients de leurs responsabilités. Enfin, un kit pédagogique, « La route et moi », a permis à ce jour de délivrer à près de 5 millions d'élèves en moyenne six heures d'éducation à la sécurité routière.



Une action de sensibilisation : « Tes idées à l'affiche ! »

Développement de l'action auprès des jeunes

Dans le cadre de la politique de sensibilisation des jeunes par Renault, près de 3 000 classes primaires de neuf pays ont participé à la troisième édition du concours international « Sécurité pour tous ». Le thème proposé pour l'année 2002-2003, « Les enfants acteurs de la sécurité », a permis à 65 000 élèves

d'écoles primaires de réfléchir sur ce thème et d'exprimer leurs idées. En 2004, cette initiative s'étend aux collégiens de 12-15 ans sous l'intitulé « Tes idées à l'affiche ! » Ces opérations menées à l'échelle européenne illustrent l'approche globale de Renault dans le domaine de la sécurité.



La gamme Renault présente cinq véhicules notés 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP.

La gamme la plus sûre

Après Laguna II, Mégane II et Vel Satis, Espace IV et Scénic II ont à leur tour décroché 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP. Espace IV atteint la note record de 35,11 points sur 37 et devient le véhicule le plus sûr du marché tous segments confondus. Avec un score de 34,12 points, Scénic II est le premier véhicule du segment M1 à dépasser la barre des 34 points et le seul monospace compact à obtenir 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP. Avec 15,12 points sur 16, il obtient le meilleur score en choc frontal toutes catégories confondues.

De nouvelles avancées technologiques

Scénic II réunit les dernières avancées de Renault en matière de sécurité passive. Composée de nouveaux aciers, la structure inédite de la caisse réagit en cas de choc et empêche toute intrusion dans l'habitacle. Le pied avant redimensionné, le pied milieu rigide et le réservoir implanté dans une zone non déformable participent à la stratégie de déformation programmée et d'anti-intrusion. Scénic II dispose également du Système Renault de Protection de troisième génération qui équipe tous les véhicules depuis Laguna II. Il comprend notamment des airbags à deux niveaux de gonflage, des ceintures à double prétensionneur et des limiteurs d'effort à 400 kg à l'avant et 600 kg à l'arrière. La totalité des équipements de sécurité assure à tous les occupants un niveau de protection optimal, pour un panel de chocs plus large que celui couvert par les crash-tests Euro NCAP.

Offrir le même niveau de sécurité sur l'ensemble de la gamme



Jacques Faure
Responsable
sécurité
passive

En 2003, quelles ont été les principales avancées de Renault dans le domaine de la sécurité ?

Les monospaces Scénic II et Espace IV se sont positionnés au plus haut niveau des crash-tests Euro NCAP. Avec cinq voitures classées parmi les meilleures, Renault affiche clairement son leadership en matière de sécurité passive.

À quoi est due cette position de leader de Renault ?

En premier lieu à une volonté forte d'être un acteur de la sécurité routière en tant qu'entreprise citoyenne, engagée dans la démarche de développement durable. Les résultats que nous obtenons dans le domaine de la sécurité sont l'aboutissement de l'engagement de tous les secteurs de l'entreprise. Nous suivons enfin de façon précise l'accidentologie à travers l'analyse des accidents effectuée par le LAB, afin de vérifier l'efficacité réelle de nos équipements.

Comment la sécurité passive peut-elle continuer à progresser ?

En offrant le même niveau de sécurité sur l'ensemble de la gamme. Il s'agit d'une réelle performance, compte tenu des contraintes économiques et architecturales auxquelles sont soumis les petits véhicules. Mais c'est une démarche que nous avons déjà largement entamée. Par ailleurs, notre action ne se limite pas aux crash-tests Euro NCAP. Nous travaillons en effet sur des sujets qui ne sont pas pris en compte par cet organisme, comme la sécurité aux places arrière, l'adaptativité des moyens de retenue à la sévérité du choc ou à la corpulence des occupants. Et nous menons des recherches sur l'amélioration de la compatibilité entre les véhicules. Nous nous intéressons aussi au comportement des conducteurs, à leur responsabilisation. La généralisation actuelle, en série ou en option, des limiteurs-régulateurs de vitesse s'inscrit dans cette démarche. Nous développons des systèmes venant aider le conducteur, avec comme règle de toujours lui laisser l'initiative.

Ressources humaines : des talents au service de la stratégie

Recruter les meilleures compétences

L'internationalisation du Groupe et la dynamique de l'Alliance avec Nissan apportent à un rythme rapide des changements profonds dans les comportements comme dans les organisations. Dans ce nouveau contexte, les femmes et les hommes de Renault sont au cœur de la réussite de l'entreprise. La politique de ressources humaines de Renault, déterminante pour la performance et le développement durable du Groupe, repose sur trois principes : anticiper, attirer et motiver, partager.

Renault conduit une démarche transversale de gestion prévisionnelle des compétences. Cette démarche a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe à 10 ans pour assurer

ses ambitions stratégiques. En 2003, le groupe Renault a recruté plus de 5 000 personnes dans le monde (1 965 au sein de Renault s.a.s.). Ces recrutements s'inscrivent dans le cadre d'un effort global de renouvellement

des compétences : le Groupe a embauché plus de 21 000 collaborateurs depuis 2000 afin d'accompagner sa croissance et de rajeunir ses effectifs. Cette tendance devrait se poursuivre en 2004.



Jean-Michel Kerebel, Directeur Central des Ressources Humaines : travailler ensemble, un élément essentiel d'une politique dynamique de ressources humaines.

Accompagner l'internationalisation

Afin d'accompagner son développement à l'international et l'Alliance avec Nissan, le Groupe a mis en place une politique visant à mobiliser le personnel et à favoriser une ouverture culturelle. En 2003, la part des recrutements internationaux a été portée à 23 % (9 % en 1999).

De même, Renault met en œuvre dans le Groupe une politique de formation linguistique et inter-culturelle : ainsi, Renault a mis en place une politique de mise à niveau générale de ses cadres en anglais.

Former en permanence

La formation professionnelle se situe au cœur des changements. Elle facilite la mutation du Groupe et permet aux femmes et aux hommes du Groupe de développer en permanence leurs compétences. Dans ce cadre, Renault déploie une politique de formation ambitieuse : chaque année, trois salariés sur quatre suivent une formation dans le Groupe.

Construire des parcours professionnels

Renault mène une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée afin de développer les compétences dont l'entreprise a besoin et de proposer aux salariés des parcours professionnels attrayants. Les possibilités de mobilité interne sont toujours privilégiées avant d'envisager

des recrutements externes, tandis que les mobilités internationales et « inter-métiers » sont encouragées. Les candidats à la mobilité peuvent s'appuyer sur « Job@ccess to Renault », support unique de publication d'offres d'emploi du Groupe, accessible dans 34 pays et activement utilisé dans 22 pays.

Les salariés et le capital de Renault

Le 28 juillet 2003, l'État a annoncé la cession de 29,6 millions d'actions Renault auprès d'investisseurs institutionnels. Conformément à la législation, 10 % des actions cédées ont été proposées aux salariés et anciens salariés du Groupe. Du 6 au 12 décembre 2003, 43 300 salariés, retraités et anciens salariés du groupe Renault ont souscrit 2,59 millions d'actions pour un montant de 102 millions d'euros.



Partager

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines, grâce à diverses publications et à l'intranet du Groupe.

Par ailleurs, Renault déploie deux fois par an une enquête interne internationale afin de mesurer la perception de l'entreprise par ses salariés dans le monde, notamment sur les sujets d'image, de management, de conditions de travail et de climat social.

De même, Renault est particulièrement attentif à promouvoir un dialogue social de qualité, permanent

et responsable. Le 4 avril 2003, l'ensemble des organisations syndicales ont signé un nouvel accord relatif au Comité de groupe Renault, instance unique de représentation du personnel au niveau du Groupe, rappelant notamment l'engagement de Renault vis-à-vis de la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail. La déclaration traite notamment de la liberté d'association, de l'abolition effective du travail des enfants et de l'élimination du travail forcé.



Un développement du management vers une professionnalisation toujours accrue.

Professionaliser le management

Le Groupe encourage le développement des pratiques managériales en mettant en œuvre des dispositifs de développement individuel et de formation corporate (3 100 personnes

en 2003). De même, le développement de parcours management dans les pays (Espagne, Corée, Roumanie, Mercosur) et dans les métiers se poursuit.

Le bien-être au travail

Améliorer la santé et les conditions de travail constitue un objectif prioritaire, fondé sur une politique de groupe.

Afin de mesurer sa mise en œuvre effective, 39 audits ont été réalisés

dans le Groupe et 5 sites ont été labellisés. L'année 2003 a en particulier été marquée par l'engagement officiel de Renault en matière de prévention du risque routier, notamment auprès de son personnel.

Ressources humaines : des talents au service de la stratégie



École de la dextérité vissage à l'usine de Douai.

Les compétences, clés de la compétitivité

Pourquoi gérer les compétences métiers ?

L'automobile est une industrie d'une grande complexité, qui fait intervenir une diversité de métiers. En outre, chacun de ces métiers est profondément marqué par le produit : on n'est pas seulement juriste, mais juriste automobile ! Il est indispensable de gérer cette complexité de l'objet automobile lui-même et des équipes qui le conçoivent, le fabriquent et le vendent. Et ce management de la complexité repose précisément sur la maîtrise des compétences. Il s'agit donc d'un véritable savoir-faire qui positionne la performance d'une entreprise automobile par rapport à ses concurrentes. C'est une clé de la compétitivité.

L'objectif du Groupe est de manager les compétences sur 10 ans.

Comment s'explique cette anticipation ?

Parce que la compétence ne s'acquiert pas rapidement. On ne peut pas recruter quelqu'un pour le mettre directement, par exemple, au cœur de l'ingénierie. Il faut le temps de s'acclimater, de bâtir un réseau et de maîtriser le fonctionnement du système d'ingénierie. On capitalise aussi des connaissances au fil d'un parcours de carrière. Si vous n'avez pas prévu vos besoins, anticipé vos carences, il devient ensuite impossible de rattraper le temps perdu.

De quelle façon prévoir les besoins futurs ?

Seuls des gens des métiers sont à même d'y parvenir. C'est pourquoi Louis Schweitzer a nommé, il y a maintenant près de deux ans, 56 pilotes de compétences pour l'ensemble des métiers que compte l'entreprise. Leur mission est de faire que non seulement Renault possède toujours



Michel de Virville
Secrétaire
Général,
Directeur des
Ressources
Humaines

les compétences dont il a besoin, mais qu'elles soient meilleures que celles de la concurrence.

En quoi consiste le travail de ces pilotes ?

Il s'agit le plus souvent d'une approche transversale, chaque métier étant présent dans différents secteurs de l'entreprise. Par ailleurs, les métiers évoluent. Les pilotes de compétences doivent anticiper ces changements. Il leur faut enfin définir des stratégies : choisit-on de maîtriser totalement tel métier, utilise-t-on des compétences extérieures ? À partir de là, il s'agit d'évaluer les compétences des gens de métier présents dans l'entreprise et de définir l'écart avec ses besoins.

En se projetant vers l'avenir ?

Et c'est là que se situe la principale difficulté : l'organisation a tendance à s'adapter aux compétences disponibles. Pour imaginer les manques, il faut se projeter dans l'avenir en ne cherchant surtout pas à reproduire les façons de travailler d'aujourd'hui.

De quels outils dispose l'entreprise pour faire progresser ses compétences ?

De plans de formation et de recrutement, et de partenariats avec l'extérieur. On peut aussi créer de la compétence en déplaçant les personnes, dans le cadre de parcours de carrières.

Quel bilan dressez-vous de l'année 2003 et quels sont vos objectifs pour 2004 ?

Cette démarche de compétences a acquis une vraie crédibilité en 2003. Pour 2004, notre objectif est d'obtenir partout des résultats concrets. La meilleure démarche compétence est celle qui aboutit rapidement à un plan d'action.

L'automobile : partie prenante de l'environnement

Le cycle de vie

La prise en compte du cycle de vie du véhicule et des impacts sur l'environnement de chaque technologie doit s'effectuer dès la conception. Ainsi, les ailes plastique adoptées par Renault s'inscrivent dans cette démarche. Leur masse réduite par rapport à la tôle permet une baisse de la consommation, donc des émissions de CO₂.

L'utilisation

Dans la ligne des accords de Kyoto, l'industrie automobile européenne déploie des efforts conséquents pour que les véhicules neufs commercialisés en 2008 n'émettent en moyenne pas plus de 140 g de CO₂/km, soit une réduction de 25 % par rapport à 1995. Renault occupe sur ce plan une position favorable, avec une gamme de moteurs dont la consommation de carburant (et donc le niveau de rejet de CO₂) est faible. Sur ce point, l'expertise du Groupe en matière de diesel est un atout

considérable : ainsi, les Clio et Mégane équipées du moteur 1.5 l dCi sont déjà en dessous de ce seuil. Pour l'avenir, Renault privilégie deux axes de progrès : la consommation des motorisations conventionnelles (en particulier par l'allègement des véhicules) et le développement des énergies alternatives. Les efforts portent également sur l'espacement de l'entretien des véhicules, synonyme lui aussi de réduction des rejets.

Le respect des normes environnementales est un enjeu majeur dès aujourd'hui, et le sera encore plus demain. Renault intègre l'environnement dans l'ensemble du cycle de vie de ses produits.

La fabrication

Renault déploie partout les mêmes exigences environnementales. Vingt-huit sites industriels, soit plus de 90 % de l'activité du Groupe, sont déjà certifiés ISO 14001. Renault Samsung Motors vient d'obtenir sa certification, et l'usine de Dacia devrait y parvenir courant 2004. Enfin, le 27 novembre 2003, le Fonds du développement et de l'écologie de la république de Slovénie a remis au site de Novo Mesto le prix de l'entreprise la plus respectueuse de l'environnement. Maillon essentiel de la fabrication des véhicules, les fournisseurs ne sont pas oubliés. En plus de nombreuses actions de formation, Renault sensibilise les PME à l'évolution des réglementations et à la nécessité de faire évoluer leurs technologies.



Renault vise la même qualité environnementale dans l'ensemble de ses sites (ici, Bursa en Turquie).

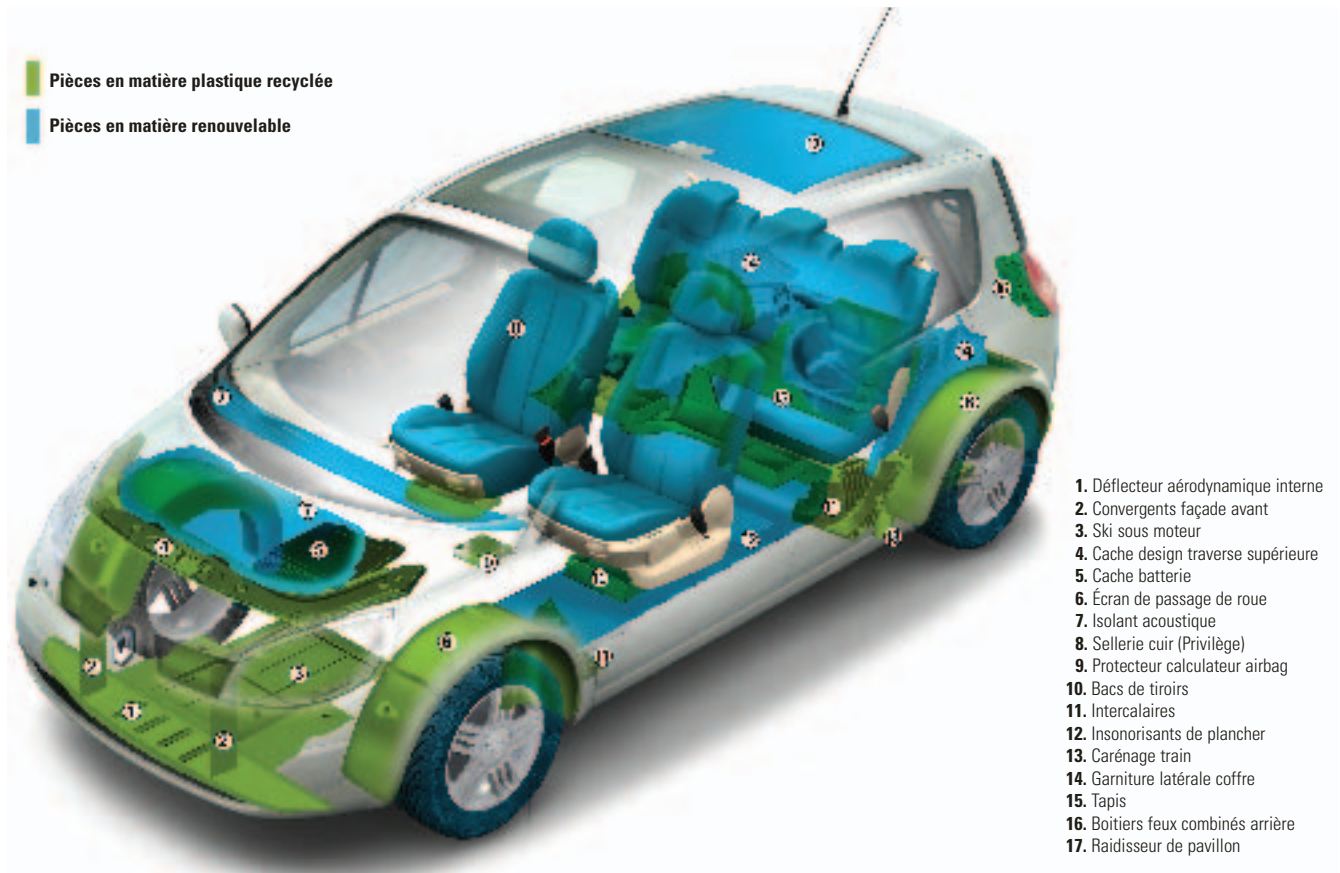
L'automobile : partie prenante de l'environnement

Le recyclage

Depuis 1991, des solutions au démontage des véhicules sont étudiées par une Direction du Recyclage. L'année 2003 a été une période charnière, notamment avec la mise en place de la directive VHU dans tous les pays de l'Union européenne. Renault participe activement au déploiement du recyclage dans l'ensemble des pays européens. Pour permettre la mise en place de la partie de la directive VHU qui interdit ou limite l'emploi

de métaux lourds (plomb, cadmium et chrome 6), l'entreprise a travaillé en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour établir la composition détaillée de leurs pièces. Dans le domaine de l'information, OPERA, un logiciel commun à Renault et à Nissan, permet de remonter vers le bureau d'études les informations sur les procédés de recyclage. Enfin, l'aspect économique du recyclage est pris en compte

dès la conception. Le bouclier de Mégane II, réalisé en matériaux recyclés, est à cet égard exemplaire. Il a nécessité la mise en place d'une filière complète de récupération. Une réussite économique doublée d'une performance technologique : être parvenu à réaliser une pièce de sécurité en matériaux recyclés sans dégradation de ses propriétés physiques (Mégane II a obtenu 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP).



Le recyclage est aujourd'hui pris en compte dès la conception des nouveaux véhicules. Mégane Scénic II est recyclable à 95 % de sa masse.



Clio 1.5 l dCi : moins de 120 g de CO₂/km.

Un schéma directeur environnement pour une usine modèle

Qu'est-ce qu'un schéma directeur environnement ?

À partir d'un état des lieux du site de production, le schéma directeur consiste à définir des cibles à atteindre dans les 10 ans à venir, en prenant en compte l'ensemble des impacts (sur l'air, l'eau, les sols, le bruit) et la prévention des risques (incendie, explosion, inondation).

Comment s'est construit le schéma directeur sur le site de Cléon ?

Dans le cadre du projet de moteur M1D de l'Alliance. Mi-2002, lors de la phase d'études, nous avons établi un contrat environnement qui nous a permis d'accorder les exigences environnementales du site avec celles, techniques et financières, du projet.

Quelle cible vous êtes-vous fixée pour le nouvel atelier de fabrication du moteur de l'Alliance ?

L'objectif zéro rejet dans l'eau.

C'est l'enjeu majeur pour les usines de mécanique. L'eau de refroidissement des machines circulera en circuit fermé au lieu d'être rejetée dans le milieu naturel. Les liquides d'usinage et produits de lavage seront retraités dans les installations elles-mêmes à l'aide d'un évaporateur, au lieu d'être évacués sur la station d'épuration de l'usine.

Quelles sont les autres exigences du schéma directeur ?

La poursuite du tri des déchets à la source et de la réduction des emballages. Nous avons également demandé aux fournisseurs de machines de ne pas introduire



Martine Martin

Coordinatrice environnement de l'usine de mécanique de Cléon

de nouvelles références d'huiles sur leurs nouveaux outillages. Les nouvelles installations, notamment les bancs d'essais, ne doivent pas engendrer de nuisances sonores. Nous travaillons aussi à la réduction de leurs émissions de SO₂ et de NOx.

D'autres usines sont-elles concernées ?

Toutes les usines de mécanique du Groupe sont dans la même démarche que Cléon. L'usine de Curitiba, au Brésil, et celle de Séville, en Espagne, répondent d'ores et déjà à l'objectif zéro rejet.

Des actions citoyennes

Le savoir : une priorité

L'engagement de Renault en tant qu'entreprise responsable et inscrite dans la société reflète une de ses valeurs fondamentales : mettre l'humain au cœur de toute démarche. Au niveau local, dans de nombreux pays et aussi en participant à des initiatives d'organisations internationales, Renault agit pour le développement de l'éducation, de la culture et de la mobilité.

Dans de nombreux pays, Renault mène des actions en faveur de l'éducation et de la culture en cherchant à donner l'aspect le plus pratique possible à ses interventions. L'exemple le plus éloquent à cet égard est celui du programme *Valued Citizens* en Afrique du Sud, dont Renault est devenu en 2003 le principal partenaire. Son objectif est double : aiguiser la conscience civique des élèves et impliquer tous les éducateurs en les engageant à mettre en œuvre les valeurs démocratiques dans leurs classes. Les principes sont à la fois simples et ambitieux : créer une nouvelle conscience civique pour rendre

le système éducatif plus efficace, créer un environnement éducatif favorisant le respect mutuel et le sens des responsabilités, prévenir la montée de la violence et de la criminalité, offrir des opportunités d'emploi comme médiateurs à des jeunes au chômage. Le programme touche aujourd'hui 32 500 élèves et 500 éducateurs répartis dans 335 écoles dans les provinces de Gauteng et du Free State. Renault maintient sa volonté de soutenir et de participer au développement de cette initiative, dont l'extension est prévue dans le premier cycle de l'enseignement secondaire en 2004.

Des programmes internationaux

Renault est impliqué, aux niveaux français, européen et international, dans de nombreux groupes de réflexion, associations et initiatives, essentiellement dans les domaines du développement durable, social et environnemental. Ainsi, à l'échelle internationale, Renault est membre du Global Compact (Pacte mondial) des Nations Unies et, à ce titre, s'engage à en suivre les neuf principes en vue de contribuer au développement durable et au respect des droits de l'homme.



Le programme « Sécurité pour tous » : une action citoyenne.

Les neuf principes du Global Compact

1. Les entreprises doivent apporter leur soutien à la protection des droits de l'homme universellement reconnus et les respecter elles-mêmes.
2. Elles doivent veiller à ne pas être complices de violations des droits de l'homme inspirés des principes de l'Organisation internationale du travail.
3. Les entreprises sont tenues de faire respecter la liberté d'association et de reconnaître le droit effectif des conventions collectives.

De plus, elles doivent favoriser :

4. l'élimination du travail forcé et obligatoire sous toutes ses formes ;
5. l'abolition effective du travail des enfants.

Enfin, elles doivent :

6. mettre fin à toute discrimination dans le domaine de l'emploi et de la vie professionnelle.

L'environnement :

7. Les entreprises doivent respecter le principe de précaution en matière de protection de l'environnement.
8. Elles doivent prendre des initiatives en faveur de la promotion d'une attitude plus responsable en matière de respect de l'environnement.
9. Elles doivent favoriser le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Pour une mobilité durable

La mobilité durable vise à concilier, d'une part, les besoins de déplacement autonome des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité, et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur. La politique de Renault en matière de mobilité durable s'appuie sur l'adhésion au concept du développement durable, les progrès dans la réduction des nuisances produites par l'automobile, le développement de services innovants de mobilité, l'implication dans le débat citoyen sur la mobilité durable et dans la maîtrise de la mobilité.

Renault participe à différentes actions en matière de mobilité. On peut citer à titre d'exemple :

Au niveau national :

- Initiatives d'usage partagé de la voiture.
- Projet SARRASIN (Service Automobile en Région Rurale d'Accompagnement Sur Inscription Nominative), en partenariat avec Kéolis dans la région d'Abbeville, visant à satisfaire toute demande de déplacement en milieu peu dense.
- Programme national de recherche et d'expérimentation des transports terrestres (PREDIT 3).

Au niveau européen :

- Programme de recherche TRASCOM (*TRaveller ASsistance for COmbined Mobility in regional areas*).
- Trois projets dans le cadre de EUCAR (*FREight DELivery Rationalization In Cities - FREDERIC*, « *Smooth traffic* », SAFEMAP).

Au niveau international :

- Projet international sur la mobilité durable en 2030, dans le cadre du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).
- Projet « *Clean Air* » sur la ville de Rio de Janeiro.



Élément essentiel du programme Mégane, Scénic II illustre les choix automobiles, industriels et économiques de Renault pour l'avenir.

5 Une réussite qui se construit et qui s'exprime



La réussite d'une entreprise s'exprime par ses résultats financiers. Les résultats de Renault en 2003 ainsi que les perspectives de 2004 donnent à l'entreprise les moyens de poursuivre sa stratégie de croissance rentable.

Renault réalise en 2003 un résultat net record

Un chiffre d'affaires en hausse de 3,8 %

Chiffre d'affaires par branche d'activité (en millions d'euros)			
	Année 2002 retraité ⁽¹⁾	Année 2003 publié	Variation 2003 / 2002 en %
Automobile	34 274	35 535	+ 3,7
Financement des ventes	1 893	1 990	+ 5,1
Total	36 167	37 525	+ 3,8

⁽¹⁾ Données 2002 retraitées à structure et méthodes identiques à celles de 2003 (chiffre d'affaires publié en 2002 : 36 336 millions d'euros).

Dans un environnement peu porteur en Europe, marqué par l'appréciation de l'euro, notamment par rapport à la livre, et par la baisse du marché automobile, le chiffre d'affaires de Renault est en hausse de 3,8%* grâce au succès de sa gamme et à sa stratégie d'internationalisation :

- Avec 35,5 milliards d'euros, le chiffre d'affaires de la branche automobile est en hausse de 3,7%, en dépit de l'effet défavorable des taux de change qui pèse pour 2,1%. Le chiffre d'affaires bénéficie d'une amélioration du mix et des prix des véhicules en Europe - liée

notamment au succès des nouveaux modèles (Mégane II berline, Scénic II et Espace IV) -, d'une hausse continue des ventes de véhicules équipés de moteurs diesel, de la progression des ventes à l'international et de la hausse des ventes d'organes, notamment à Nissan.

- La croissance de 5,1% du chiffre d'affaires de la branche financement des ventes (2 milliards d'euros) traduit le dynamisme commercial de RCI Banque.

* à structure et méthodes identiques.

Un net redressement de la marge opérationnelle au 2nd semestre

Marge opérationnelle par branche d'activité (en millions d'euros)			
	2001 ⁽¹⁾	2002	2003
Automobile	200	1 189	1 035
Financement des ventes	273	294	367
Total	473	1 483	1 402
en % du CA	1,3	4,1	3,7

⁽¹⁾ Données retraitées pour tenir compte de l'évolution sur la présentation sectorielle.

La marge opérationnelle s'élève à 1 402 millions d'euros, soit 3,7 % du chiffre d'affaires, contre 4,1 % en 2002. Elle connaît une évolution contrastée en 2003 en se redressant nettement au 2^e semestre à 4,3 % du chiffre d'affaires contre 3,2% au 1^{er} semestre.

Concernant la branche automobile, cette progression s'explique par la croissance du chiffre d'affaires, mais également par la poursuite de la réduction des coûts d'achats, la maîtrise des frais de structure et l'amélioration des

performances de Renault en termes d'efficacité industrielle. La contribution de l'international est stable grâce au redressement des ventes enregistré en Turquie et à la stabilisation des pertes du Mercosur et ce, malgré le recul de la contribution de Renault Samsung, lié à la baisse du marché coréen et à la dépréciation du won.

L'activité financement des ventes progresse de manière significative et sa contribution est en hausse de 73 millions d'euros (367 millions d'euros contre 294 millions en 2002).

Un résultat net qui atteint un nouveau record

Comptes de résultat résumés (en millions d'euros)			
	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	36 351	36 336	37 525
Marge opérationnelle	473	1 483	1 402
Autres produits et charges d'exploitation	231	(266)	(168)
Résultat d'exploitation	704	1 217	1 234
Résultat financier	(64)	(91)	(71)
Part dans le résultat de Nissan Motor	497	1 335	1 705
Résultat avant impôts	1 020	2 457	3 023
Impôts	(67)	(447)	(510)
Résultat net de Renault	1 051	1 956	2 480
Résultat net par action (en euros)	4,38	7,53	9,32

Au-delà de la marge opérationnelle, Renault enregistre principalement en 2003 :

- Une charge de 168 millions au titre des **Autres Produits et Charges d'Exploitation** (contre 266 millions d'euros en 2002), comprenant en particulier des charges liées aux dispositifs de cessation anticipée d'activité pour les salariés âgés et un profit de 112 millions d'euros relatif à des cessions immobilières.
- Un profit de 1 705 millions d'euros (1 335 millions d'euros en 2002)

au titre de la **participation** que Renault détient dans **Nissan Motor**, grâce à la poursuite de la croissance de ses résultats.

- Une charge d'**impôts** de 510 millions d'euros (447 millions d'euros en 2002).

Le **résultat net** atteint un nouveau record à 2 480 millions d'euros (contre 1 956 millions d'euros en 2002).

Par action, le résultat net s'élève à 9,32 euros (7,53 euros en 2002).

Une structure financière encore renforcée

Dans ce contexte, Renault poursuit en 2003 le renforcement de sa structure financière :

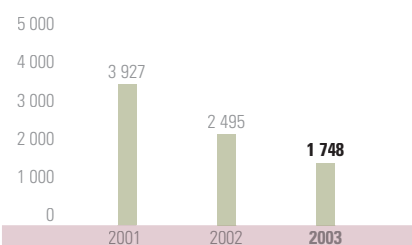
■ L'endettement financier net de l'automobile

diminue de 747 millions d'euros pour s'élever au 31 décembre 2003 à 1 748 millions d'euros. Ce recul résulte d'une part de la bonne tenue des conditions d'exploitation et d'autre part d'une baisse des investissements liée à une plus grande sélectivité et à une conjoncture favorable dans le cycle produits.

■ Les capitaux propres du groupe

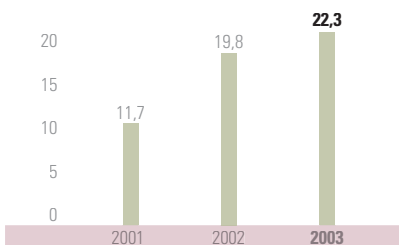
augmentent de 1,8 milliard d'euros et s'élèvent à 13,6 milliards d'euros au 31 décembre 2003. A cette date, l'endettement financier net de l'automobile ne représente plus que 12,9 % des capitaux propres du groupe contre 21,1 % un an auparavant.

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



En 2003, Renault enregistre une rentabilité nette de ses capitaux propres de 22,3 %, réalisant

Rentabilité des capitaux propres (en %)

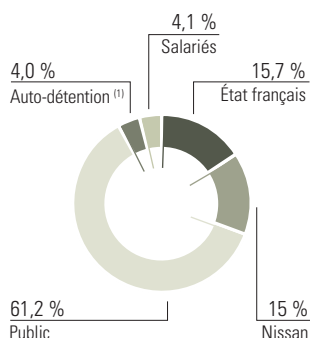


ainsi son objectif d'avoir une rentabilité nette des capitaux propres égale ou supérieure à 11 %.

Renault construit une relation durable avec ses actionnaires

Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2003

Au deuxième semestre 2003, l'État français a poursuivi la réduction de sa participation au capital de Renault en cédant au total environ 10 % de ses actions à des investisseurs institutionnels français et étrangers et aux salariés et anciens salariés de certaines sociétés du groupe. Sa part est ainsi ramenée de 25,9 % au 31 décembre 2002 à 15,7 % un an plus tard. La part détenue par le public s'élève à 61,2 %, dont environ 36 % par des institutionnels étrangers, 19 % par des institutionnels français et 6 % par des actionnaires individuels.



(1) Actions acquises dans le cadre de la couverture des programmes d'options d'achat d'actions.

Un dividende en progression de plus de 20%

Renault poursuit sa politique d'augmentation régulière de son dividende : il sera proposé à l'Assemblée générale du 30 avril 2004 le versement, le 17 mai 2004, d'un dividende de 1,40 euro.

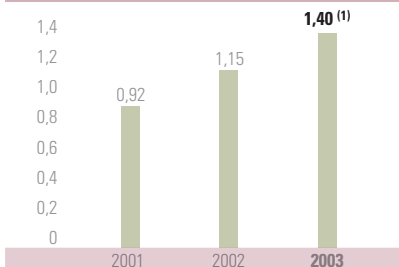
Au titre des résultats 2003, le taux de distribution s'élève à 16,1 %.

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.

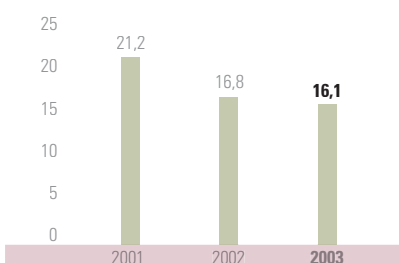
Les actionnaires individuels ont à leur disposition un serveur vocal (numéro vert : 0 800 650 650) et une adresse e-mail (communication.actionnaires@renault.com).

Dividende par action (en euro)



(1) Sous réserve de la décision de l'Assemblée générale du 30 avril 2004.

Taux de distribution (en %)



Perspectives

Perspectives financières

Renault prévoit en 2004 un marché automobile en très légère hausse en Europe, et en légère progression dans les principaux pays où le Groupe est implanté hors d'Europe.

Dans ce contexte de marché peu porteur, Renault bénéficiera en 2004 du déploiement complet de la famille Mégane et d'une compétitivité accrue, notamment grâce aux coopérations engagées au sein de l'Alliance. Renault poursuivra par ailleurs son développement international et recherchera la croissance de ses volumes hors d'Europe occidentale.

Au total, en retenant comme hypothèse un rapport entre les grandes monnaies qui ne s'écarte pas significativement de la situation actuelle, le Groupe se fixe pour objectif d'atteindre en 2004 une marge opérationnelle de l'ordre de 4,5% du chiffre d'affaires. Renault prévoit également une nouvelle progression de son résultat net.

Texte approuvé par le Conseil d'administration du 9 février 2004.

Perspectives produits

L'année 2004 sera marquée par deux événements d'importance majeure.

Renault poursuit le renouvellement de son offre. Un nouveau modèle, préfiguré par le show-car Modus présenté au Salon de Genève 2004, renforcera en fin d'année l'offre de Renault sur le segment des petites voitures, aux côtés des gammes Clio et Twingo. Ce produit innovant se distinguera par son design, par des innovations en matière d'aménagements et de vie à bord, et par une habitabilité remarquable au regard de sa compacité.

Le premier modèle issu du programme X90 verra également le jour fin 2004. Issu d'une approche radicalement nouvelle pour répondre aux besoins des marchés nouveaux, ce véhicule a été développé grâce à l'expertise technique de Renault et à la compétitivité de l'outil industriel de Dacia. Moderne et attractif, il offrira à un prix très contraint des prestations aux standards internationaux, une grande habitabilité, et une robustesse adaptée aux usages spécifiques à ces marchés. Ce nouveau modèle est un élément essentiel de la stratégie internationale du Groupe, et de son développement sur les marchés émergents.



Modus : de nouvelles réponses pour de nouvelles attentes.



Wind : l'esprit roadster selon Renault.

Crédits photos :

Bernard Asset : p. faits marquants,
Frédéric Atlan : p. 21
O. Banet : pp. 22-23,
Anthony Bernier : pp. faits marquants, 59, 23,
Stéphane de Bourgies : p. 45,
P.D. Casteran : p. 22,
Frédéric Christophoridès : pp. 26-27, 39,
Patrick Curtet : pp. 18, 51, 59,
C. Cugny : p. 22
Benoît Decout (Rea) : pp. 32-33, 35, 49,
Hervé Desdemaines (Studio Pons) : pp. 20, 42-43, 52,
Dingo : pp. faits marquants, 16-17, 37,
D. Dumas : pp. 22-23,
Getty Images : 1^{re} de couverture,
Eddy Guilloux : pp. faits marquants, 13,
Carl de Keyser (Magnum) : pp. 14-15, 45,
Lat Photographic : pp. 40, 41,
A. Lesieur : p. 22,
Ludovic/Rea : p. 5,
Romuald Meigneux (Sipa Presse) : p. 3,
Rens van Mierlo : pp. 4-5, 6-7, 8,
Sébastien Millier : 1^{re} de couverture,
Luc Perenom : pp. 48,
Photothèque Dacia : pp. 23,
Photothèque RSM : pp. 23, 36,
Philippe Pons (Studio Pons) : pp. 29, 46, 47, 48,
Renault Trucks DR : p. 39,
Patrick Sautelet : pp. 12, 19,
Philippe Stroppa (Studio Pons) : pp. 9, 24-25,
Studio Pons : p. 44,
Christelle Viviant : p. 31,
Michel de Vries : pp. faits marquants, 10-11, 54-55.

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

