

Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 29 avril 2005

Synthèse des interventions de
MM. Thierry Moulouquet (Directeur général adjoint, Directeur Financier
de Renault)
Louis Schweitzer (Président-directeur général de Renault)
et Carlos Ghosn (Président de Nissan)

Des résultats 2004 en forte progression – Présentation de Thierry Moulouquet

- ▶ En 2004, les ventes mondiales de Renault ont fortement progressé : + 100 000 unités, soit une hausse de 4,2%. Le groupe a commercialisé 2,5 millions de véhicules (part de marché mondiale : 4,1%).
- En Europe occidentale, Renault confirme pour la septième année consécutive son rang de première marque avec 10,8% du marché des véhicules particuliers et utilitaires. Mégane est le modèle le plus vendu pour la deuxième année consécutive, Espace confirme sa domination du segment des monospaces haut de gamme et les véhicules utilitaires Trafic et Master placent Renault au 3^{ème} rang sur le segment des fourgons en Europe.
- Hors d'Europe occidentale, la hausse de 16,5% des ventes du groupe reflète la politique d'internationalisation menée par Renault. Les 700 000 véhicules commercialisés sous les 3 marques - Renault, Dacia et Renault Samsung – représentent 27,2% des ventes totales du groupe. Logan, lancé en septembre 2004, connaît un excellent démarrage en Roumanie et à l'export.

Cette progression commerciale s'est traduite par une amélioration très significative des performances financières de Renault en 2004.

▶ Le chiffre d'affaires du groupe s'établit à 40,7 milliards d'€ (+8,4% à structure et méthodes identiques). La marge opérationnelle progresse de plus d'un milliard d'€ et atteint 2,4 milliards d'€ (+72,5%). Elle représente 5,9% du chiffre d'affaires du groupe (3,7% en 2003) et classe Renault en tête des constructeurs généralistes européens. Les deux participations stratégiques Nissan et Volvo contribuent respectivement à hauteur de 2,2 et 0,2 milliards d'€ à l'amélioration du résultat net qui atteint un nouveau record (3,5 milliards d'€, soit 13,35 € par action). L'endettement financier net de la branche automobile diminue de 1,2 milliard d'€ en 2004 pour s'établir à 0,5 milliard d'€ au 31 décembre 2004. Il représente moins de 4 % des capitaux propres du groupe.

- ▶ L'application dès 2004 des nouvelles normes comptables IFRS aurait conduit à une réduction de :
- 423 millions d'€ du chiffre d'affaires (soit une diminution de l'ordre de 1% de ce dernier) ;
 - 303 millions d'€ de la marge opérationnelle (elle aurait représenté 5,2% du chiffre d'affaires, contre 5,9% avant adoption des IFRS) ;
 - 283 millions d'€ du résultat net.

Par ailleurs, deux effets totalisant 826 millions d'€ auraient augmenté (sans impact sur la trésorerie) l'endettement financier net de la branche automobile au 31 décembre 2004.

Une bonne résistance de Renault dans un marché européen en baisse au premier trimestre 2005

▶ Au premier trimestre 2005, le marché automobile européen est en baisse de 1,7%, avec des évolutions contrastées (la France et l'Espagne progressent, tandis que l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie se contractent). Dans ce contexte, les immatriculations enregistrent une baisse de 0,7%, mais Renault consolide sa pénétration (10,6% contre 10,5% au 1^{er} trimestre 2004). Hors d'Europe occidentale, les ventes du groupe progressent de 12,5%. Au total, les ventes mondiales du groupe Renault s'inscrivent en hausse de 2,4%.

▶ Dans cet environnement peu favorable en Europe, le chiffre d'affaires du groupe s'établit à 9,8 milliards d'€, contre 9,9 milliards d'€ (-0,9%).

Pour l'ensemble de l'année 2005, Renault confirme ses objectifs de croissance de ses ventes mondiales et la réalisation d'une marge opérationnelle du groupe – en nouvelles normes IFRS – supérieure à 4% du chiffre d'affaires.

La transformation de Renault et ses atouts pour poursuivre la croissance rentable – Intervention de Louis Schweitzer

Ces résultats 2004 ne sont pas le fruit du hasard. Ils trouvent leur origine dans la transformation engagée par Renault afin de lui donner tous les atouts nécessaires au déploiement d'une stratégie de croissance rentable. Ils viennent aussi de la nouvelle dimension donnée à l'entreprise par son Alliance avec Nissan.

La stratégie de croissance rentable de Renault se décline en cinq axes. Ils n'ont pas été modifiés depuis plusieurs années et s'inscrivent dans la durée :

1- Faire reconnaître l'identité de marque de Renault : Renault s'appuie sur des fondamentaux solides tels que l'excellence en matière de qualité et de sécurité (Renault est la gamme la plus sûre du marché), mais également sur la capacité d'innovation et de créativité pour offrir aux clients une gamme toujours plus jeune et diversifiée. En 2004, le lancement de nouveaux concepts (Scénic 7 places, Modus ou Logan) et l'élargissement de la gamme (berline SM7 de Samsung) ainsi que l'actualité produit en 2005 (phases 2 de Laguna et Vel Satis, lancement à l'automne de la nouvelle Clio) vont permettre le maintien de l'âge moyen de la gamme au-dessous de 3,5 ans.

2- Être le constructeur le plus compétitif sur ses marchés en Qualité, Coûts et Délais : pour Renault, la compétitivité repose sur des leviers tels que :

- la maîtrise des délais et des coûts de développement de ses projets ;
- la flexibilité et la productivité de ses usines ;
- la maîtrise rigoureuse de ses frais de structure
- et enfin, la réduction du coût des achats, notamment grâce à la mise en commun des achats de Renault et de Nissan au sein de la filiale commune Renault Purchasing Organization.

3- S'internationaliser : Entre 1999 et 2004, la part des ventes du groupe réalisées hors d'Europe occidentale est passée de moins de 15% à plus de 27%. Le déploiement mondial de Renault est bien engagé. Il s'appuie en particulier sur le potentiel du programme Logan, lancé en septembre 2004. Dès cette année, Logan sera fabriquée dans quatre usines (Roumanie, Russie, Maroc, Colombie). Puis, en 2006 en Iran, en 2007 en Inde et au Brésil. Enfin, des discussions ont lieu en Chine. Au total, les ventes de la famille Logan devraient dépasser un million d'unités à l'horizon 2010.

4- Développer les valeurs Renault : Renault a le souhait de se développer de manière responsable et durable. Ceci se traduit par un principe fondamental : le respect de l'être humain et de l'environnement. C'est dans cet esprit que le groupe a signé en octobre 2004 la Déclaration des droits sociaux fondamentaux. En matière d'environnement, l'engagement de Renault se fonde sur les défis écologiques de la planète pour lesquels l'activité automobile est concernée : la préservation des ressources énergétiques et les changements climatiques. Renault a réduit significativement la consommation de ses motorisations conventionnelles et sa gamme se situe au meilleur niveau en Europe en termes d'émission moyenne de CO2 par km parcouru. En matière de développement des énergies alternatives, des programmes de recherche sur les véhicules hybrides et la pile à combustible sont engagés en coordination avec Nissan.

5- Exprimer sa réussite par ses résultats financiers : Cet axe est la traduction de cette stratégie en termes de résultats financiers. Les objectifs exprimés dans cet axe ont été atteints en 2004.

Une nouvelle étape dans le renforcement du mode de gouvernance de l'entreprise.

► A l'issue de l'Assemblée, le conseil d'administration décidera de la dissociation des pouvoirs du Président du Conseil d'administration de ceux du Président de la Direction Générale. A compter du 2 mai, Carlos Ghosn sera Président de Renault et assurera pleinement la direction de la société. Louis Schweitzer continuera à présider le conseil d'administration et aura en charge la gouvernance : il veillera au bon fonctionnement des organes de la société et spécialement des comités du conseil.

► Dans le même esprit de transparence et d'efficacité, le conseil d'administration de Renault décidera de créer deux comités distincts chargés l'un des nominations et de la gouvernance, l'autre des

rémunérations, en remplacement du seul comité des nominations et des rémunérations existant jusqu'à ce jour.

- ▶ Renault cherche à approfondir une relation durable avec ses actionnaires au travers :
 - d'une politique ouverte et continue d'information et de communication ;
 - d'un bon rendement de leur investissement dans Renault :
 - Renault versera le 13 mai 2005 un dividende de 1,80 euro par action, en progression de 28,6% par rapport à celui de 2003. Sur la base du cours moyen de l'action en 2004, il représente un rendement de l'ordre de 3%.
 - Depuis 3 ans, la performance boursière de Renault a été chaque année supérieure aux indices CAC 40 et du secteur automobile européen. L'action Renault fait partie des plus belles performances des sociétés du CAC 40 avec une progression cumulée entre 2002 et 2004 supérieure à 55%.
 - La capitalisation boursière de Renault s'élève à 18,6 milliards d'€ et place le groupe au 6^{ème} rang des constructeurs automobiles mondiaux, devant Ford et General Motors. En juillet 1996, au lendemain de la privatisation, Renault était au 15^{ème} rang avec une capitalisation boursière de 4 milliards d'€, près de 5 fois inférieure à celle d'aujourd'hui.

Conclusion de Louis Schweitzer

Il revient à Carlos Ghosn de donner le cap et de mobiliser les hommes et les femmes de Renault pour relever de nouveaux défis. La personnalité de Carlos Ghosn, son expérience du secteur automobile et sa très grande réussite chez Nissan lui donnent toute la légitimité nécessaire pour prendre les commandes de Renault. Je lui passe chaleureusement le relais en toute confiance et avec la conviction qu'il saura marquer de grands succès cette nouvelle histoire de l'étape de Renault.

Intervention de Carlos Ghosn

« Avant toute chose, je voudrais dire que je suis heureux de revenir en France pour prendre la présidence d'une entreprise performante et enthousiaste comme Renault ».

Après avoir souligné la richesse de l'histoire et de la culture de Renault, ses qualités d'audace et d'ouverture, Carlos Ghosn a tenu à rendre hommage à Louis Schweitzer et le remercier pour le bon déroulement de la transition à la présidence.

1. Les priorités du Président

La redécouverte de Renault

Carlos Ghosn compte consacrer ses premiers mois à redécouvrir l'entreprise. Il se rendra sur le terrain pour « écouter, observer et comprendre la situation de l'intérieur ». Des visites et réunions de travail sont déjà prévues dans les usines, le réseau, les directions centrales et le Technocentre en France et dans les autres pays où Renault est implanté. C'est sans idée préconçue que Carlos Ghosn arrive chez Renault. La bonne santé du groupe lui permettra de prendre le temps de faire un diagnostic objectif et précis avant de proposer des perspectives et de fixer des priorités pour l'entreprise.

Continuité stratégique

Son action s'inscrit dans la continuité stratégique en poursuivant les trois priorités engagées : la performance, l'identité de marque et le développement efficace à l'international.

La performance est un devoir vis-à-vis des collaborateurs, des clients, des actionnaires, des partenaires et de la société. Elle est un impératif qui va de pair avec la croissance, la qualité et la compétitivité des coûts.

L'identité de marque repose sur des exigences tant rationnelles qu'émotionnelles.

Enfin, le déploiement efficace à l'international est devenu vital dès lors que les marchés traditionnels de l'automobile sont parvenus à maturité en enregistrant une croissance ralentie.

Conception de la présidence

Selon Carlos Ghosn, l'élaboration de la stratégie représente 5 % du travail. Les 95 % de la réussite



viennent de l'excellence dans l'exécution.

En tant que Président, sa mission sera triple : s'engager sur des objectifs clairs, quantifiables, avec un calendrier précis ; agir dans une totale transparence à l'égard de toutes les parties prenantes de l'entreprise ; assumer personnellement la responsabilité des résultats.

2. L'Alliance Renault-Nissan

Mission accomplie chez Nissan

La situation de Nissan en 1999 était complètement différente de celle de Renault aujourd'hui. Nissan était au bord de la faillite. Six ans plus tard, après le Plan de Renaissance de Nissan et le plan NISSAN 180, l'entreprise s'est positionnée sur la voie d'une croissance robuste et fortement rentable, qui sera consolidée par le plan NISSAN Value-Up (2005-2007). Deux chiffres permettent d'illustrer ce redressement. La marge opérationnelle est passée de 1,4 % en 1999 à 10 % en 2004 et le taux de retour sur les capitaux investis de 1,3 % à 22,8 %.

A l'origine de ce redressement, il y a la signature de l'Alliance et la contribution déterminante de Renault. Carlos Ghosn a également salué la confiance des actionnaires, qui ont accepté d'accompagner Renault dans ce pari audacieux. Ils sont aujourd'hui récompensés par les bons résultats des deux entreprises.

Les principes de l'Alliance

La réussite de l'Alliance tient aux principes sur lesquels elle est fondée et qui ont toujours été respectés :

- L'Alliance est un partenariat gagnant-gagnant. Renault et Nissan développent des synergies dans le seul et unique objectif d'améliorer la performance de chacun. Depuis 1999, les deux entreprises tirent parti de leurs complémentarités, réalisent d'importantes économies d'échelle par la mise en commun de plates-formes et de structures et profitent des échanges de savoir-faire.
- L'Alliance est un partenariat respectueux des identités et des cultures de chaque entreprise, soucieux de préserver l'intégrité des marques, l'originalité et la spécificité de Renault comme de Nissan.

L'avenir de l'Alliance

En étant Président de Renault, de Nissan et de l'Alliance, Carlos Ghosn souhaite renforcer la coopération entre les deux entreprises, tout en veillant au respect des principes fondateurs et à l'équilibre de notre partenariat.

L'Alliance a encore un large potentiel à exploiter pour atteindre les objectifs fixés en 2004 dans la « Vision stratégique de l'Alliance » : figurer parmi les trois premiers groupes automobile mondiaux en matière de qualité, de technologie et de profits opérationnels.

L'industrie automobile repose aujourd'hui sur des équilibres instables : l'écart de performance entre les constructeurs s'accroît, des marchés prometteurs sont à conquérir, l'environnement devient un enjeu de société majeur, la technologie impose de nouveaux défis... Si des bouleversements sont à prévoir, ils constituent également de grandes opportunités pour ceux qui s'y seront préparés.

« J'ai toute confiance en Renault et dans l'Alliance Renault-Nissan pour relever ce défi ».