

2010 RAPPORT ANNUEL

CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE





P. 04	STRATÉGIE ET MANAGEMENT	P. 58	MOBILISER TOUTES LES ÉNERGIES, TOUTES LES COMPÉTENCES
P. 20	PLACER L'INNOVATION POUR TOUS AU CŒUR DE NOS ACTIONS	P. 78	AGIR AUJOURD'HUI EN PENSANT À DEMAIN
P. 40	ADAPTER NOTRE OFFRE À CHAQUE CLIENT, EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL	P. 94	RÉSULTATS COMMERCIAUX ET FINANCIERS 2010

CHANGEONS DE VIE, CHANGEONS L'AUTOMOBILE...

Les besoins changent, les marchés changent et Renault se transforme. Avec ses racines françaises, l'entreprise se développe à l'international et œuvre à la mobilité durable pour tous, en s'appuyant sur une forte tradition d'innovation.

Aujourd'hui, Renault commercialise des véhicules au meilleur niveau de qualité et travaille à mieux le faire savoir.

Aujourd'hui, le véhicule électrique accessible à tous devient réalité, renforçant l'engagement de Renault en matière d'environnement.

Aujourd'hui, le renouveau de son design porte la promesse de toujours plus de séduction.

Pour préparer demain, l'humain demeure au cœur de l'action de Renault. Chaque jour, l'entreprise cherche des solutions pour mieux faire travailler ensemble ses collaborateurs, ses partenaires et ses fournisseurs, afin d'être au plus près de tous ses clients.



**“ DE L'AVANT-GARDE, MAIS SANS EXCÈS,
DES PRIX MODESTES, DES VOITURES LÉGÈRES
ET DES MOTEURS FIABLES QUI RÉPONDENT
AUX ATTENTES DE NOS CLIENTS. ”**

Vision de Renault en 1901

Constructeur automobile depuis 1898, le groupe Renault conçoit, fabrique et commercialise des véhicules sous trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors.

Présent dans 118 pays, le Groupe propose une gamme de véhicules capables de satisfaire aux besoins de mobilité d'aujourd'hui et adaptés aux spécificités de ses différents marchés.

Pour répondre aux grands défis technologiques de la voiture du futur, Renault mise sur les compétences de toutes ses équipes dans le monde et sur les partenariats stratégiques. Ceux-ci lui permettent de développer les synergies et de partager les investissements avec de grands acteurs du secteur : Nissan dans le cadre de l'Alliance conclue en 1999 et, plus récemment, AvtoVAZ et Daimler.

ENTRETIEN AVEC CARLOS GHOSN PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Quels sont les faits marquants que vous retiendrez de cette année 2010 pour Renault ?

Je retiendrai d'abord la signature de notre accord de coopération stratégique avec Daimler. Dans la compétition internationale, ce partenariat nous offre de nouveaux débouchés pour nos moteurs et nos boîtes de vitesses, ainsi que de nouvelles opportunités de partage de plates-formes et de capacités industrielles. Je peux vous dire que les projets avancent bien et que nos partenaires chez Mercedes sont agréablement surpris par la qualité de nos produits et la performance de nos ingénieurs et de nos fabricants. Ensuite, le Mondial de Paris a mis en évidence l'avance de l'alliance Renault-Nissan en matière de véhicule électrique accessible à tous. Ce salon a aussi été l'occasion de révéler notre nouvelle identité design, qui sera un point fort des Renault de demain. Enfin, signe de l'amélioration de la santé de Renault, le remboursement d'une partie de l'aide accordée par l'État. Grâce à notre *free cash flow* positif et à la cession d'une partie des actions que nous détenions dans AB Volvo, nous avons pu significativement réduire notre endettement.

Quel diagnostic portez-vous sur Renault au moment où vous démarrez votre nouveau plan stratégique ?

Renault est maintenant une entreprise plus équilibrée, moins dépendante d'une région ou d'un segment. L'Europe reste un pilier de notre profitabilité, mais d'autres régions atteignent désormais des niveaux de profit comparables. En termes de produits, en 2006, Mégane et Scénic représentaient plus de la moitié des profits du Groupe. Aujourd'hui, nous pouvons nous appuyer sur de nouveaux piliers : notre gamme de véhicules utilitaires et la gamme MO donnent une assise plus robuste et

plus diversifiée à notre performance. Nous avons également remis Renault sur les rails de l'excellence qualité, ce qui s'est traduit par une baisse des dépenses garantie de 57 % entre 2006 et 2010. Mais si la qualité réelle progresse, nous devons encore redresser la perception qualité de nos modèles auprès de nos différents publics. Enfin, nous sommes devenus une entreprise plus frugale. Le coût unitaire moyen de nos investissements a baissé de 54 % entre 2005 et 2010. Cette baisse nous a permis de diminuer la charge globale des investissements tout en poursuivant le développement de nouveaux projets. Nous disposons donc de bons fondamentaux, sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour la mise en œuvre de notre nouveau plan stratégique : « Renault 2016 - Drive the Change ».

« Renault 2016 - Drive the Change » est un plan construit sur 6 ans, avec des objectifs chiffrés sur 3 ans. Pourquoi une telle construction ?

Construire un plan sur 6 ans permet de fixer des perspectives à long terme et d'assurer une meilleure continuité dans l'action. C'est l'un des enseignements que nous avons tiré de Renault Contrat 2009. Ce plan permet donc de définir nos priorités stratégiques pour les 6 ans qui viennent. Six ans, cela correspond également à un cycle produit : d'ici à 2016, nous aurons renouvelé l'ensemble de notre offre de véhicules particuliers. Mais nous avons également besoin de jalons précis qui nous assurent que nous sommes dans la bonne trajectoire par rapport à nos deux objectifs principaux : la croissance de nos volumes et la génération durable de *free cash flow*. C'est pour cela que nous avons fixé un point à mi-parcours, avec des objectifs précis et chiffrés. En 2013, nous visons des volumes de ventes supérieurs à 3 millions d'unités et un *free cash flow* cumulé supérieur à 2 milliards d'euros.

“LA COLLABORATION STRATÉGIQUE ENTRE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN ET DAIMLER PERMETTRA DE CRÉER DE LA VALEUR DE FAÇON DURABLE POUR TOUS LES PARTENAIRES.”

Carlos Ghosn



Quelles actions Renault va-t-il mettre en œuvre pour atteindre ces deux objectifs ?

Pour atteindre nos objectifs de croissance et de *free cash flow*, nous nous appuyerons sur sept leviers : l'innovation ; le renouvellement et le renforcement de notre offre produits ; le renforcement de notre image de marque ; l'excellence du réseau dans la relation client ; l'optimisation de nos dépenses de R&D et d'investissement ; la réduction de nos coûts ; et, enfin, le maintien de nos positions en Europe et l'accélération de notre croissance à l'international. Nous agirons sur ces leviers tout au long des 6 années de notre plan. Générer du *free cash flow* est une condition préalable pour pouvoir renforcer notre capacité à investir, donc notre capacité à croître. C'est également une nécessité pour éliminer le restant de notre dette, pour établir un matelas de protection minimale dans un avenir incertain et pour verser un dividende à nos actionnaires. À ce propos, nous soumettrons chaque année au vote de l'Assemblée générale le fait que les dividendes reçus de nos associés soient intégralement reversés aux actionnaires de Renault l'année suivante.

« Renault 2016 - Drive the Change » a été présenté comme un « plan robuste ». Qu'est-ce que cela signifie ?

Les chiffres de « Renault 2016 - Drive the Change » sont effectivement basés sur des hypothèses que nous estimons robustes. Nous sommes volontairement partis sur ces bases pour dimensionner au plus juste nos structures et nos investissements : nous ne serons pas pris en défaut en cas de retournement de conjoncture, local ou global. L'essentiel, c'est que Renault soit capable de créer de la valeur, donc du *free cash flow*, de façon soutenue et durable.

Comment s'inscrit l'Alliance dans le nouveau plan ?

L'Alliance n'est pas un levier spécifique du plan, parce qu'elle est présente dans la plupart de nos actions. Notre développement sur les marchés émergents, par exemple, qui est indispensable pour réussir l'objectif de croissance, serait beaucoup plus difficile sans l'Alliance. Même chose pour l'innovation, avec les motorisations thermiques et le véhicule électrique, ou pour l'optimisation de notre R&D et de nos investissements, avec la standardisation des pièces et la généralisation des plates-formes communes. L'accord de coopération avec Daimler s'inscrit dans cette même démarche de mise en commun de nos efforts de R&D et de nos capacités de production.

Quelle est la place de la France dans ce plan, où l'essentiel de la croissance proviendra de l'international ?

Notre développement international et notre ancrage français ne doivent pas être opposés : il s'agit de deux volets d'une même stratégie. Nous voulons faire de Renault une entreprise bien ancrée dans ses racines françaises et à l'aise partout sur la planète. Au-delà de nos activités de R&D, qui resteront principalement basées en France, nos usines françaises vont bénéficier d'un plan d'affectation porteur dans les années qui viennent. Nous y concentrerons nos productions à forte valeur ajoutée, comme le haut et le moyen de gamme, les véhicules utilitaires, les véhicules et moteurs électriques et les batteries. Nous produirons également des véhicules et des organes mécaniques pour nos partenaires (Nissan et Daimler), ce qui contribuera à améliorer l'utilisation de nos capacités industrielles. Le niveau de production de nos usines françaises devrait d'ailleurs progresser dans les années à venir.

« RENAULT 2016 - DRIVE THE CHANGE »

Ce plan repose sur l'ambition de Renault : rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque « Drive the Change ».

2 OBJECTIFS CHIFFRÉS POUR 2013

■ Croissance des volumes du Groupe

En 2013, le plan fixe l'objectif d'atteindre le cap des 3 millions de véhicules, pour augmenter le chiffre d'affaires. Soit près de 400 000 véhicules additionnels, qui proviendront essentiellement d'une croissance hors d'Europe.

■ Génération de *free cash flow* de manière pérenne

Le plan prévoit un *free cash flow* cumulé de 2 milliards d'euros d'ici à 2013 ; cela afin de renforcer la capacité de Renault d'investir – donc sa capacité de croître – et d'éliminer le restant de la dette.

1,5 M

C'EST LE PARC ROULANT DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES PRÉVU POUR L'ALLIANCE D'ICI À 2016.

80 %

DES LANCEMENTS DE NOUVEAUX MODÈLES (2014 À 2016) SERONT BASÉS SUR UNE PLATE-FORME COMMUNE AVEC L'UN DES PARTENAIRES DU GROUPE.

30 %

DE RÉDUCTION DU TICKET D'ENTRÉE GRÂCE À LA STANDARDISATION DES PIÈCES.



Présentation des concept-cars au Salon de Genève, mars 2011.

7

LEVIERS MAJEURS POUR ATTEINDRE CES DEUX OBJECTIFS

■ poursuite de la politique d'innovation

Si Renault veut répondre aux défis environnementaux et énergétiques de la planète, innover est une nécessité. La commercialisation de masse du véhicule électrique et l'amélioration de l'efficacité des motorisations thermiques permettront de diminuer significativement les émissions de CO₂ : de 137 g/km aujourd'hui, la gamme européenne de Renault devrait passer en moyenne à moins de 120 g en 2013, puis sous les 100 g en 2016 en intégrant le véhicule électrique.

■ Renouveau et renforcement de l'offre produits

La réalisation des objectifs de croissance des volumes et de *free cash flow* passe par un renouvellement et un renforcement soutenu de la gamme. Entre 2011 et 2012, Renault commercialisera quatre véhicules électriques. De nouveaux modèles viendront compléter l'offre zéro émission entre 2014 et 2016. La gamme de véhicules thermiques sera enrichie et entièrement renouvelée entre 2011 et 2016 : en 2016, le groupe Renault disposera d'un portefeuille de 48 modèles, contre 40 en 2010 et 30 en 2005.

■ Maintien en Europe et croissance à l'international

Vendre plus de voitures implique d'accompagner la forte croissance des marchés émergents, tout en maintenant la part de marché en Europe. ■ Pour tirer parti du repositionnement du marché en Europe vers les petites voitures et les technologies abordables, Renault dispose d'une gamme adaptée qui lui permettra de conserver sa place de deuxième marque en Europe. ■ À l'international, le Brésil, l'Inde et la Russie sont les trois marchés prioritaires.

■ Excellence du réseau dans la relation avec le client

Parce que le réseau est le principal point de contact entre les clients et Renault, le renforcement de la marque passe nécessairement par l'excellence dans la relation client. L'après-vente et le financement des ventes avec RCI Banque contribueront aussi à fidéliser les clients et à en attirer de nouveaux.

■ Renforcement de l'image de la marque Renault

Renault doit redonner envie. Donc devenir une marque plus forte, capable de mieux conquérir de nouveaux clients et de fidéliser davantage ceux qu'elle a déjà. Ce renforcement s'appuiera sur trois piliers : ■ l'innovation pour tous : la vocation de Renault consiste à faire des voitures qui répondent aux besoins de ses clients avec des technologies utiles et abordables ; ■ la qualité : le travail engagé depuis 2005 a porté ses fruits. Tous les classements interconstructeurs placent aujourd'hui les produits Renault parmi les meilleurs en qualité et en fiabilité, parfois devant les marques spécialistes. Reste à mieux faire connaître ces progrès : que l'image qualité de Renault se hisse au niveau de la qualité réelle de nos voitures d'ici à fin 2013 ; ■ le design : le concept-car DeZir a initié le renouveau du design Renault, qui va se décliner sur l'ensemble de la gamme. La nouvelle phase de Twingo, commercialisée en 2011, et la remplaçante de Clio, lancée en 2012, en seront les premières illustrations.

■ Maîtrise des dépenses de recherche & développement et d'investissement

Le plan prévoit de poursuivre les efforts d'optimisation des dépenses d'investissement et de R&D afin de rester au-dessous de 9 % du chiffre d'affaires tout en augmentant la couverture des marchés et en continuant d'innover. Cette maîtrise des dépenses se fera par le biais de plates-formes partagées avec nos partenaires (Nissan ou Daimler) et par la standardisation des pièces avec la conception modulaire.

■ Réduction des coûts

En matière de réduction des coûts, Renault continuera à travailler notamment sur la baisse du coût complet du véhicule – ce qui permettra de diminuer les coûts directs de 12 % d'ici à 2013 – mais aussi sur l'optimisation de ses capacités industrielles.

“AVEC « RENAULT 2016 - DRIVE THE CHANGE », L'ENTREPRISE DOIT CRÉER DE LA VALEUR, DONC CRÉER DU *FREE CASH FLOW*, DE FAÇON SOUTENUE ET DURABLE.”

Carlos Ghosn



RENCONTRE AVEC PATRICK PÉLATA

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AUX OPÉRATIONS



“ NOS RÉSULTATS DE 2010
CONSTITUENT UNE BASE SOLIDE
POUR LE LANCEMENT DE NOTRE
NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE,
« RENAULT 2016 - DRIVE THE CHANGE ».”
Patrick Pélata

2,6 M

DE VÉHICULES VENDUS
EN 2010, SOIT UNE HAUSSE
DE 14 % PAR RAPPORT À 2009.

39 Md€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES,
SOIT UNE HAUSSE DE 15 %
PAR RAPPORT À 2009.

1,67 Md€

DE FREE CASH FLOW
OPÉRATIONNEL.

Au-delà du travail sur l'image de marque de Renault, qu'en est-il de la réduction des coûts ?

La réduction des coûts demeure une priorité de l'entreprise, notamment à travers le projet *Monozukuri*, qui va être étendu en 2011 à toutes les usines du Groupe. Cette démarche japonaise, qui a fait ses preuves chez Nissan, a été expérimentée avec succès dans quatre usines pilotes du Groupe en 2010. Elle consiste à mieux faire travailler ensemble tous les métiers en vue d'une optimisation globale. Depuis l'achat des pièces jusqu'à la livraison, chaque métier cherche la performance globale, sur l'ensemble de la chaîne de valeur du véhicule. En systématisant cette démarche, nous avons l'objectif de réduire de 12 % les coûts directs de nos voitures d'ici à 2013.

Le pari du véhicule électrique est risqué.

Est-ce que le contexte actuel s'y prête toujours ?

Oui, plus que jamais. Quand Renault a pris la décision de se lancer dans l'aventure du véhicule électrique, nous sommes partis de plusieurs hypothèses maintenant avérées. La réalité, aujourd'hui, est même plus favorable que nos prévisions. Le prix de pétrole est au-dessus de 100 dollars le baril et la pression sur les États pour réduire les émissions de CO₂ est extrêmement élevée. De plus, tous les éléments sont réunis pour que le parc automobile mondial dépasse 2 milliards de véhicules avant 2025 (contre 1,2 milliard aujourd'hui) et pour que la technologie des batteries lithium-ion et des autres composants d'un véhicule électrique s'améliore rapidement. Pour toutes ces raisons, nous pensons que le véhicule électrique aura un rôle important à jouer dans les années qui viennent et nous souhaitons être le *leader* avec Nissan dans ce domaine.

2011, c'est l'année du lancement du véhicule électrique par Renault. Comment cela va-t-il se passer ?

2011 marque un chapitre décisif de notre histoire, puisque le véhicule électrique devient réalité avec le lancement de nos trois premiers véhicules électriques 100 % conçus et fabriqués par Renault : Fluence Z.E., Kangoo Z.E. et Twizy. La commercialisation de Fluence Z.E. et de Kangoo Z.E. est prévue à l'automne en Europe et Twizy sera lancée à la fin de l'année. L'innovation de nos voitures électriques, outre la dimension technique, c'est leur prix : ils sont accessibles à tous car leur prix est comparable à leur équivalent thermique. Le choix sera donc un choix économique pour beaucoup d'utilisateurs. La production a commencé à Bursa et à Maubeuge début 2011.

Quel bilan 2010 pour Renault ?
2010 a été pour Renault une bonne année : Renault bat son record historique de ventes avec 2,6 millions de véhicules vendus en 2010, soit 14 % de plus qu'en 2009. Notre part de marché mondiale a augmenté : elle s'élève en 2010 à 3,7 %. Toutes nos marques progressent, et notre performance repose en particulier sur une forte croissance à l'international. Les volumes de ventes du Groupe hors d'Europe sont passés de 34 % en 2009 à 37 % en 2010 et ont dépassé les 40 % au dernier trimestre. En Europe, nous restons la marque *leader* sur le segment des véhicules utilitaires pour la treizième année consécutive, et nous sommes désormais numéro 2 sur les véhicules particuliers, alors que nous étions numéro 3 en 2009. Nos résultats financiers confirment la performance de Renault au-delà de nos attentes en 2010. Notre *free cash flow* opérationnel s'élève à

1,67 milliard d'euros. Le chiffre d'affaires du Groupe (39 milliards d'euros) est en hausse de plus de 15 % par rapport à 2009. Ces résultats constituent une base solide pour le lancement de notre nouveau plan stratégique, « Renault 2016 - Drive the Change ».

Sur le plan de la qualité, Renault revient de loin. Où en êtes-vous ?

Le travail sur la qualité engagé par Renault en 2002 porte aujourd'hui ses fruits. Depuis 2005, la qualité de nos produits a fait un bond remarquable et, encore récemment, une enquête multi-construc-teurs indépendante a confirmé les progrès réalisés : Renault fait désormais partie du top 3 en matière de fiabilité/qualité sur la plupart des marchés. Pour autant, tout en poursuivant nos efforts sur la qualité de produit et de service, il nous faut maintenant mieux faire connaître ces progrès pour que l'image qualité de Renault se hisse au niveau de la qualité réelle de nos voitures.

D'ailleurs, quand on détaille les progrès réalisés avec les loueurs longue durée européens, qui sont des clients très exigeants, ils se montrent très impressionnés et enthousiastes.

Le design reste un critère d'achat fondamental pour le client. Qu'entendez-vous dans ce domaine ?

La nouvelle équipe design mise en place fin 2009 a su bien s'intégrer à l'entreprise et a déjà entrepris un travail formidable pour renouveler le design de Renault. C'est un design plus chaleureux, plus sensuel, plus humain, qui crée un réel engouement, comme l'ont montré les réactions suscitées par les concept-cars DeZir, Captur et R-Space révélés successivement au Salon de Paris et au Salon de Genève. Ce nouveau visage du design de Renault va se traduire très prochainement sur nos véhicules de série avec les lancements en 2012 de Twingo phase II, Clio IV, ZOE et d'autres modèles.

ÉQUIPE DE DIRECTION

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE AU 1^{ER} MARS 2011

De gauche à droite debout :
Katsumi Nakamura
Gérard Leclercq
Carlos Ghosn
Patrick Pélata
Dominique Thormann
Laurence Dors

De gauche à droite assis :
Philippe Klein
Odile Desforges
Jérôme Stoll

CARLOS GHOSN

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, 56 ANS
École polytechnique, École des mines de Paris. Il entre chez Michelin en 1978 pour diriger l'usine du Puy (France). Il dirige ensuite les activités de Michelin Amérique du Sud, basées au Brésil. En 1989, il devient Président-Directeur général de Michelin Amérique du Nord. Il entre chez Renault en 1996 comme Directeur général adjoint. Outre le contrôle des activités de Renault dans le Mercosur, il est alors responsable de la recherche, de l'ingénierie et du développement automobile, de la production, des activités mécaniques et des achats. En 1999, il rejoint Nissan Motor en tant que Directeur général. Il est nommé Président-Directeur général en 2001. Président de Renault depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur général de Nissan Motor. Carlos Ghosn est administrateur d'AvtoVAZ. Il est nommé Président-Directeur général de Renault le 6 mai 2009.

PATRICK PÉLATA

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AUX OPÉRATIONS, 55 ANS
École polytechnique, École nationale des ponts et chaussées, doctorat de l'École des hautes études en sciences sociales. Il rejoint Renault en 1984 comme chef d'atelier à l'usine de Flins. À partir de 1985, il contribue à la création de Twingo et occupe différentes positions dans l'Ingénierie, dont il devient le Directeur en 1998, année où il entre au Comité de direction de Renault. Dès la signature de l'alliance entre Renault et Nissan en 1999, Patrick Pélata rejoint Nissan à Tokyo en tant que Directeur général adjoint en charge du plan, du produit, du design et des programmes. Il entre alors au Comité exécutif de Nissan et au Directoire de l'Alliance. En 2005, de retour chez Renault, Patrick Pélata est nommé Directeur général adjoint du plan, du produit et des programmes et entre au Comité exécutif. Depuis octobre 2008, Patrick Pélata est Directeur général délégué aux opérations du groupe Renault. Les membres du Comité exécutif en charge des opérations lui rapportent.

ODILE DESFORGES

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR DES INGÉNIERIES ET DE LA QUALITÉ, 61 ANS
Ingénieur de l'École centrale de Paris. Elle commence sa carrière à l'Institut de recherche des transports puis rejoint le groupe Renault en 1981. En 1986, elle entre à la Direction des achats. Elle est nommée Directeur des achats équipements de carrosserie en 1992, au sein du GIE Renault Volvo Car Purchasing, puis à la Direction des achats de Renault en 1994. En 1999, elle devient Directeur général adjoint du groupe Renault V.I./Mack. En 2001, elle est nommée Président de la *business unit* 3P du groupe AB Volvo puis, en 2003, Directeur des achats de Renault et Président-Directeur général de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Elle entre alors au Comité de direction de Renault. Depuis 2009, elle est Directeur général adjoint, Directeur des ingénieries et de la qualité, et membre du Comité exécutif du Groupe.

LAURENCE DORS*

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU GROUPE RENAULT, 54 ANS
École normale supérieure, École nationale d'administration. Elle démarre sa carrière en 1983 au Ministère des finances. Elle est appelée en 1994 au cabinet du Ministre Edmond Alphandéry pour y suivre les questions de commerce extérieur, puis en 1995 au cabinet du Premier Ministre Alain Juppé comme responsable des affaires économiques internationales. Sous-Directeur à la DREE de 1997 à 1998, elle rejoint en avril 1998 la Direction internationale du groupe Lagardère puis d'Aérospatiale-Matra. Secrétaire général d'EADS International de 2000 à 2003, elle est nommée Secrétaire général du groupe EADS en mars 2003. En avril 2008, elle a rejoint Dassault Systèmes comme Directeur général adjoint, en charge du développement global.

GÉRARD LECLERCQ

DIRECTEUR DES FABRICATIONS ET DE LA SUPPLY CHAIN GROUPE, 61 ANS
École polytechnique et Centre de perfectionnement aux affaires (CPA - groupe HEC). Il débute sa carrière dans le secteur de la sidérurgie, à l'Institut de recherche de la sidérurgie (Irsid) puis au sein du groupe Usinor. Il rejoint le groupe Renault en 1989 en tant qu'adjoint du Directeur des fabrications et devient en 1993 Directeur de l'usine de Flins. En 1999, il prend en charge la direction de l'ensemble des usines de fabrication mécanique du Groupe. En 2007, il prend la responsabilité de la Direction des ressources humaines Groupe et entre au Comité de direction Renault. En décembre 2010, il est nommé Directeur des fabrications et de la *supply chain* et membre du Comité exécutif du Groupe.

JÉRÔME STOLL

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR COMMERCIAL ET DE LA DIVISION VÉHICULES UTILITAIRES, LEADER CMR EUROPE, 57 ANS
École supérieure de commerce de Paris et Centre de perfectionnement aux affaires. Il entre chez Renault VI en 1980 puis chez Berliet Nigeria (RVN) en 1983, avant de rejoindre Renault en 1987. Nommé Directeur administratif et financier de Renault Automation en 1989, il devient Directeur des achats industriels en 1995 puis Directeur des achats mécaniques en 1998. Il est nommé P-DG de Renault Samsung Motors en 2000. En 2006, il devient Directeur du Mercosur et Président de Renault do Brasil et entre au Comité de direction de Renault. En 2009, il est nommé Directeur commercial et de la division Véhicules utilitaires, *Leader* de la Région Europe puis, en octobre, Président de Renault Retail Group.

KATSUMI NAKAMURA

LEADER CMR ASIE-AFRIQUE, 57 ANS
Katsumi Nakamura démarre sa carrière chez Nissan au Japon en 1978 et travaille successivement à l'Ingénierie véhicule, à la Direction du plan et à la Direction du produit. En janvier 2000, il est nommé Directeur de programme pour le SUV (*Sport Utility Vehicle*) et devient membre du Comité de management de Nissan North America. En 2002, il prend la responsabilité du projet d'installation des opérations de Nissan en Chine. En 2003, il est nommé Président de Dongfeng Motor Company, Ltd., le *joint-venture* de Nissan en Chine. En 2008, il est nommé *Leader* du Comité de management de la Région (CMR) Asie-Afrique et rejoint le Comité exécutif du groupe Renault.

DOMINIQUE THORMANN

DIRECTEUR FINANCIER, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL RCI BANQUE, 56 ANS
Diplômé de l'université Johns Hopkins (États-Unis), de la JHU School of Advanced International Studies (États-Unis) et de l'université de Bologne (Italie). Après 10 ans passés à la Chase Manhattan Bank, il rejoint Renault Crédit International en 1989 comme trésorier international puis est nommé à la Direction des relations financières de Renault en 1994. Il devient Directeur des relations investisseurs et de la stratégie financière de Nissan Motor Co., Ltd. en 1999, puis Vice-Président en charge de la communication et des relations investisseurs avant de devenir en 2004 Senior Vice President chargé de l'administration et des finances pour Nissan Europe. Il devient en 2006 Senior Vice President en charge de l'administration et des finances de Nissan North America. Il est nommé Président-Directeur général de RCI Banque en 2009 et, en 2010, Directeur financier du groupe Renault en conservant la présidence de RCI Banque.

PHILIPPE KLEIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR DU PLAN, DU PRODUIT ET DES PROGRAMMES, 53 ANS
École supérieure de physique-chimie de Paris et École nationale supérieure des pétroles et moteurs. Il entre chez Renault en 1981. En 1992, il est nommé Secrétaire exécutif du Président. En 1994, il rejoint la Direction de la mécanique puis, en 1998, la Direction du développement de l'ingénierie véhicule. De 1999 à 2003, à la suite de la création de l'Alliance, il rejoint Nissan à Tokyo en tant que Vice-Président en charge du CEO Office. De retour chez Renault en 2005, il est nommé Directeur de la performance du système industriel, puis Directeur délégué à la Présidence, membre du Comité de direction Renault. En 2007, il retourne chez Nissan à Tokyo comme Senior Vice President chargé du CEO/COO Office et Corporate Administration. En 2008, il est nommé Directeur général adjoint et Directeur du plan, du produit et des programmes.



Comité exécutif de Renault.

COMITÉ DE DIRECTION AU 1^{ER} MARS 2011

CARLOS GHOSN*
Président-Directeur général

PATRICK PÉLATA*
Directeur général délégué aux opérations

BRUNO ANCELIN
Directeur général de Renault Russie
Leader de la Région Eurasie, Directeur du *sourcing* industriel de l'Alliance

DENIS BARBIER
Leader de la Région Amériques

BERNARD CAMBIER
Directeur commercial France

JACQUES CHAUVET
Leader de la Région Euromed

MARIE-FRANÇOISE DAMESIN
Directeur des ressources humaines Groupe

CHRISTIAN DELEPLACE
Expert *fellow*

ODILE DESFORGES*
Directeur général adjoint, Directeur des ingénieries et de la qualité

LAURENCE DORS*
Secrétaire général du groupe Renault

MICHEL FAIVRE-DUBOZ
Directeur général du groupe Renault au Maroc

CHRISTIAN HUSSON
Directeur juridique

PHILIPPE KLEIN*
Directeur général adjoint, Directeur du plan, du produit et des programmes

JEAN-CHRISTOPHE KUGLER
Directeur de la division Véhicules utilitaires

NADINE LECLAIR
Directeur du développement de l'ingénierie véhicule

GÉRARD LECLERCQ*
Directeur des fabrications et de la *supply chain* Groupe

CHRISTIAN MARDRUS
Managing Director de la logistique globale de l'Alliance

KATSUMI NAKAMURA*
Leader de la Région Asie-Afrique

STEPHEN NORMAN
Directeur marketing & communication monde

JACQUES PROST
Directeur de l'ingénierie mécanique

BERNARD REY
Président de Renault F1 Team

JÉRÔME STOLL*
Directeur général adjoint, Directeur commercial et véhicules utilitaires, *Leader* de la Région Europe (France et Europe)

DOMINIQUE THORMANN*
Directeur financier, Président-Directeur général RCI Banque

JEAN-PIERRE VALLAUME
Leader de la Région Asie-Afrique

LAURENS VAN DEN ACKER
Directeur du design industriel

CHRISTIAN VANDENHENDE
Directeur du *Global Purchasing* de l'Alliance, Directeur des achats et P-DG de RNPO

* Également membre du Comité exécutif du Groupe.

CHIFFRES CLÉS

LE GROUPE RENAULT EN 2010

MARCHÉS TOUTES MARQUES IMMATRICULATIONS (VP + VU)

Europe (dont France)	
2010	15 331 078
2009	15 920 654
2008	16 625 309
2007	18 070 512
2006	17 773 957

Hors Europe	
2010	55 145 135
2009	34 499 528
2008	33 632 186
2007	32 593 925
2006	29 353 333

GROUPE RENAULT VENTES (VP + VU)

Europe (dont France)	
2010	1 642 065
2009	1 530 114
2008	1 507 554
2007	1 624 261
2006	1 692 299

Hors Europe	
2010	983 731
2009	779 820
2008	874 689
2007	860 778
2006	740 710

GROUPE RENAULT PARTS DE MARCHÉ (VP + VU)

Europe (dont France)	
2010	10,7 %
2009	9,5 %
2008	9 %
2007	8,8 %
2006	9,4 %

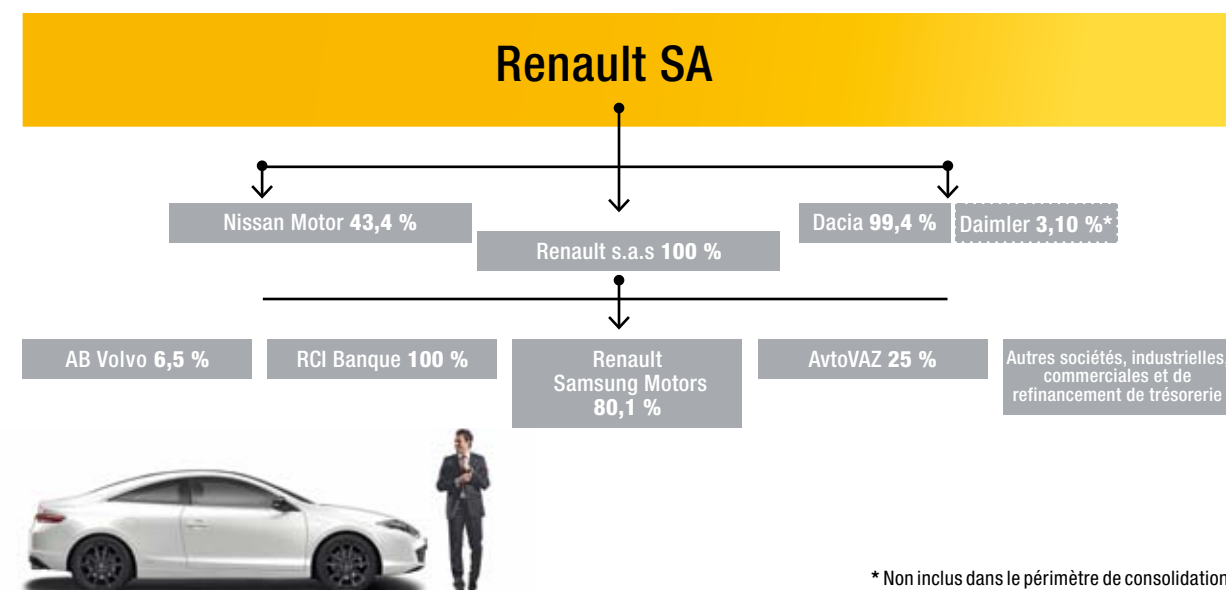
Hors Europe	
2010	2,3 %
2009	2,2 %
2008	2,6 %
2007	2,6 %
2006	2,5 %

TOTAL	
2010	70 476 213
2009	63 078 460
2008	50 527 495
2007	50 664 437
2006	47 127 290

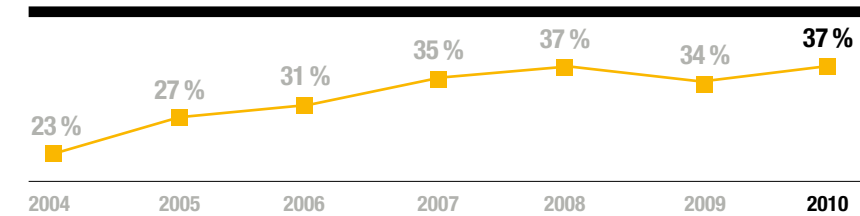
TOTAL	
2010	2 625 796
2009	2 309 188
2008	2 382 243
2007	2 485 039
2006	2 433 709

TOTAL	
2010	3,7 %
2009	3,7 %
2008	4,7 %
2007	4,9 %
2006	5,1 %

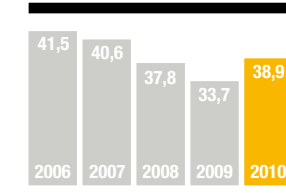
STRUCTURE SIMPLIFIÉE DU GROUPE RENAULT



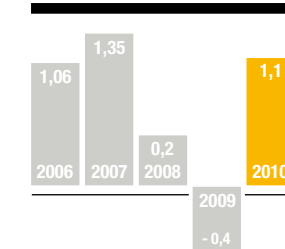
PART DES VENTES DU GROUPE RÉALISÉE HORS EUROPE en pourcentage du total



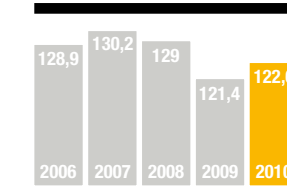
CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE en milliards



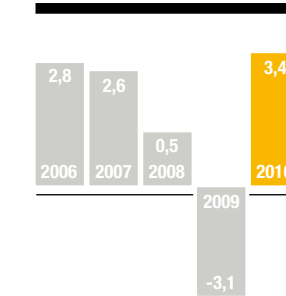
MARGE OPÉRATIONNELLE en milliards



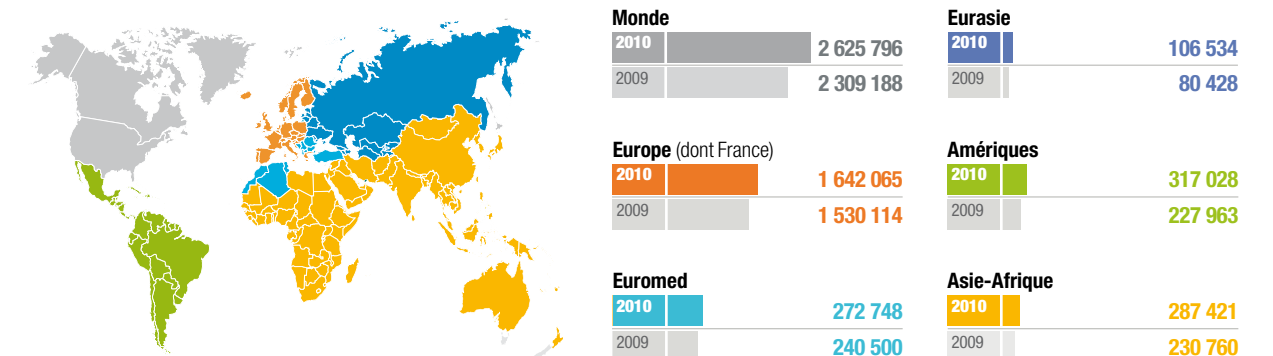
EFFECTIFS DU GROUPE en milliers



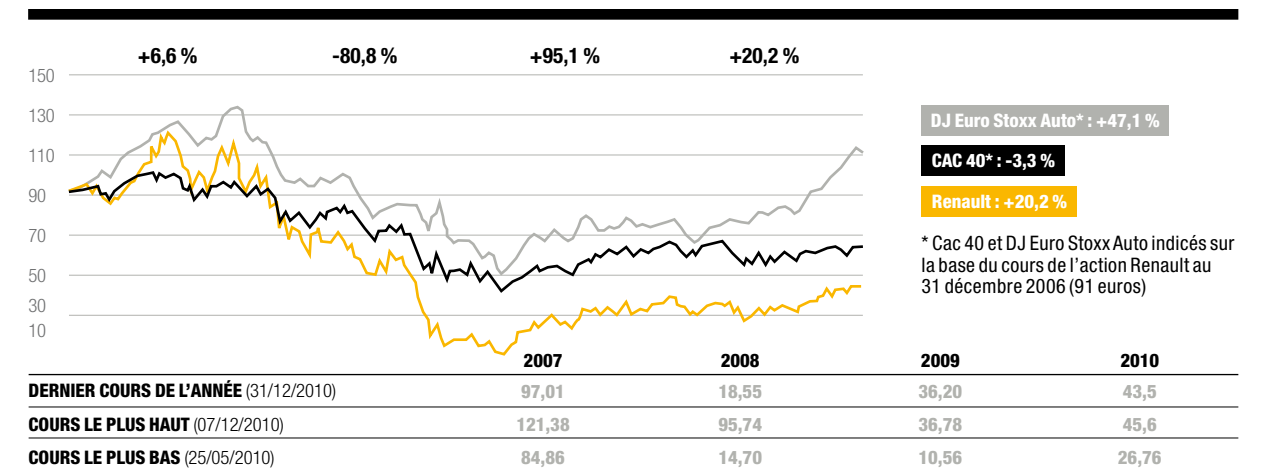
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE en milliards



RÉSULTATS COMMERCIAUX (HORS AVTOVAZ) en milliers d'unités vendues VP + VU



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DU 31/12/2007 AU 31/12/2010 en euros



FAITS MARQUANTS



UNE ANNÉE 2010 EN MOUVEMENT

JANVIER NEW DELHI

Au Salon de New Delhi, Renault confirme son engagement en Inde en annonçant le lancement de plusieurs modèles de sa gamme destinée au marché indien.

FÉVRIER ANNIVERSAIRE DE CLIO

Clio fête ses 20 ans.

INDE

Renault annonce son intention de constituer un réseau de distribution indépendant pour soutenir le lancement de ses nouveaux produits.

MARS AVTOFRAMOS

Renault inaugure la deuxième phase de l'usine Avtoframos à Moscou et lance Sandero en Russie.



GENÈVE

Au Salon de Genève 2010, Renault présente en première mondiale deux découvrables (Nouvelle Renault Mégane coupé-cabriolet et Renault Wind), et Dacia Duster, le SUV accessible à tous.

AVRIL DAIMLER

L'alliance Renault-Nissan et Daimler AG annoncent une coopération stratégique étendue portant sur les futures générations de smart fortwo et de Renault Twingo, la mise en commun des groupes motopropulseurs et une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires légers.

DIRECTION

Carlos Ghosn est reconduit aux fonctions de Président-Directeur général.

MAI ARGENTINE

Renault modernise son usine de Córdoba, en Argentine (soit un investissement de plus de 27 millions d'euros). La nouvelle ligne de production de l'usine de Santa Isabel va alimenter le marché latino-américain.

JUIN COOPÉRATION CEA

Renault et le CEA signent un accord de coopération stratégique pour la recherche technologique dans le domaine du véhicule propre et de la mobilité durable pour tous : véhicule électrique, nouvelles énergies, futurs moteurs thermiques moins polluants.

ANDALOUSIE

L'usine espagnole de Renault à Séville a produit la vingt millionième boîte de vitesses de son histoire.

JUILLET DEZIR

Renault dévoile en avant-première du Mondial de Paris le concept-car DeZir, qui marque le coup d'envoi de la nouvelle vision du design de Renault.

FLINS

Renault Flins fête la production du dix-sept millionième véhicule de son histoire : une nouvelle Renault Clio Dynamique eco² destinée au marché italien.

AVTOVAZ

Les actionnaires d'AvtoVAZ (Russian Technologies, Renault et Troika Dialog) signent l'accord définitif sur la restructuration et la recapitalisation d'AvtoVAZ.

AOÛT MOSCOU



Au Salon de Moscou, Renault révèle en première mondiale Latitude, sa nouvelle berline familiale statutaire, ainsi que ses nouveautés pour le marché russe, qui seront toutes produites localement en 2010-2011 : Duster, Nouvelle Logan boîte automatique, Sandero boîte automatique et Sandero Stepway.

SEPTEMBRE ATELIER RENAULT

Renault célèbre ses 100 ans de présence sur les Champs-Élysées à Paris : une exposition retrace l'histoire d'un siècle de rêve et d'aventure automobile à l'Atelier Renault.

HANOVRE

Au Salon de Hanovre, Renault présente en première mondiale Kangoo Z.E. et ses trois nouveaux modèles : Kangoo Express Maxi, Nouveau Trafic et Nouveau Master.

TITU

Renault inaugure un centre d'essais en Roumanie.

DOUAI

L'usine Renault de Douai célèbre ses 40 ans.

CORÉE

Renault Samsung Motors fête 10 ans de succès en Corée.

HAÏTI



Renault apporte son soutien à la population d'Haïti et remet, en collaboration avec RCI Banque, sept minibus de 19 places et trois ambulances Renault Master à trois organisations humanitaires haïtiennes et à la Croix-Rouge.

OCTOBRE MONDIAL DE PARIS

Dans le cadre du Mondial de Paris 2010, Renault présente :
■ sa gamme complète de véhicules électriques : Fluence Z.E., Kangoo Z.E., Twizy et ZOE Preview, et son concept-car DeZir ;
■ sa gamme renouvelée dans les segments supérieurs : Renault Latitude, Nouvelle Renault Laguna, et Nouveau Renault Espace, le grand monospace de référence ;
■ son tout nouveau moteur diesel 1.6 dCi 130 ;
■ et des nouvelles versions Dacia eco² : Dacia Duster 4x4, Dacia Logan et Dacia Sandero.

VOLVO

Renault annonce la cession de ses actions B dans AB Volvo.

ACCORD BRGM

Renault et le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) concluent un accord de partenariat stratégique portant notamment sur l'analyse de la disponibilité des matières premières utilisées par Renault au niveau mondial et de leur impact environnemental durant leur cycle de vie.

NOVEMBRE CHAMPION



Renault décroche le titre de Champion du monde des constructeurs en Formule 1 avec Red Bull Racing. Renault équipera à partir de 2011 Red Bull Racing, Lotus Renault GP et Team Lotus.

DÉCEMBRE 4L

La Renault 4L fête ses 50 ans : c'est le troisième modèle le plus vendu dans l'histoire de l'automobile. Commercialisée dans plus de 100 pays, c'est aussi la première voiture française la plus vendue dans le monde avec plus de 8 millions d'exemplaires !

WEB 10

Carlos Ghosn ouvre la septième édition du Web 10, dont Renault est partenaire, et déclare : « Le véhicule électrique sera à la voiture ce que l'iPhone est au téléphone. Notre but est de retrouver la modernité dans l'industrie automobile. »

RENAULT SPORT F1

Renault annonce la création de Renault Sport F1, la division sportive de Renault en Formule 1 en tant que motoriste et fournisseur de technologie.



1. Premier Kangoo Z.E. sorti de chaîne à Maubeuge le 22 septembre 2010. 2. Inauguration du centre d'essais à Titu, en Roumanie.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 1^{er} MARS 2011



De gauche à droite :

- Carlos Ghosn
- Patrick Biau
- Alain J. P. Belda
- Pascale Sourisse
- Marc Ladreit de Lacharrière



De gauche à droite :

- Takeshi Isayama
- Thierry Desmarest
- Alexis Kohler
- Alain Champigneux



De gauche à droite :

- Franck Riboud
- Bernard Delpit
- Luc Rousseau
- Jean-Pierre Garnier
- Hiroto Saikawa



De gauche à droite :

- Philippe Lagayette
- Charles de Croisset
- Dominique de la Garanderie
- Michel Sailly
- Yves Audvard

CARLOS GHOSN
Président-Directeur général de Renault
Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.
Président du Directoire : Renault Nissan b.v.
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
56 ans
205 200 actions
1^{er} mandat : avril 2002
Échéance : 2014

YVES AUDVARD
Concepteur *process* avant-projet – Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité de stratégie industrielle
57 ans
6 actions et 200 parts de FCPE
1^{er} mandat : novembre 2002
Échéance : 2012

ALAIN J. P. BELDA
Managing Director de Warburg Pincus
Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité de stratégie internationale
67 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2009
Échéance : 2013

PATRICK BIAU
Contrôle de gestion investissements – Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
54 ans
688 parts de FCPE
1^{er} mandat : novembre 2008
Échéance : 2012

ALAIN CHAMPIGNEUX
Responsable gestion documentaire *corporate*
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité des comptes et de l'audit
56 ans
1 076 parts de FCPE
1^{er} mandat : novembre 2002
Échéance : 2012

CHARLES DE CROISSET
International Advisor de Goldman Sachs International
Administrateur indépendant
Membre du Comité des comptes et de l'audit
Membre du Comité de stratégie industrielle
67 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2004
Échéance : 2012

BERNARD DELPIT
Directeur financier du groupe La Poste
Administrateur indépendant
Membre du Comité de stratégie internationale
46 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2010
Échéance : 2014

THIERRY DESMAREST
Président d'honneur de Total
Administrateur indépendant
Président du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité de stratégie industrielle
Membre du Comité des rémunérations
65 ans
1 500 actions
1^{er} mandat : avril 2008
Échéance : 2012

JEAN-PIERRE GARNIER
Administrateur indépendant
Président du Comité de stratégie industrielle
Membre du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité des rémunérations
63 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2008
Échéance : 2012

TAKESHI ISAYAMA
Senior Advisor, Carlyle Japan L.L.C.
67 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2009
Échéance : 2013

ALEXIS KOHLER*
Directeur des participations Transport et Audiovisuel de l'Agence des participations de l'État, au Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
Membre du Comité des comptes et de l'audit
Membre du Comité de stratégie industrielle
38 ans
1^{er} mandat : février 2010
Échéance : 2011

MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE
Président-Directeur général de Fimalac
Administrateur indépendant
Président du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité des rémunérations
70 ans
1 020 actions
1^{er} mandat : octobre 2002
Échéance : 2014

DOMINIQUE DE LA GARANDERIE
Avocat Cabinet La Garanderie & Associés et ancien bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris
Administratrice indépendante
Membre du Comité des comptes et de l'audit
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
67 ans
1 150 actions
1^{er} mandat : février 2003
Échéance : 2013

PHILIPPE LAGAYETTE
Président de la Fondation de France
Administrateur de référence
Administrateur indépendant
Président du Comité des comptes et de l'audit
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
67 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2007
Échéance : 2011

FRANCK RIBOUD
Président-Directeur général de Danone SA
Administrateur indépendant
Président du Comité des rémunérations
55 ans
331 actions
1^{er} mandat : décembre 2000
Échéance : 2014

LUC ROUSSEAU*
Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services au Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
Membre du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité de stratégie industrielle
53 ans
1^{er} mandat : février 2010
Échéance : 2011

HIROTO SAIKAWA
Executive Vice President Purchasing, Nissan Motor Co., Ltd.
Membre du Comité de stratégie internationale
57 ans
100 actions
1^{er} mandat : mai 2006
Échéance : 2014

MICHEL SAILLY
Chef de projet Autodiagnostic SPR
Administrateur élu par les actionnaires salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité de stratégie industrielle
61 ans
266 parts de FCPE
1^{er} mandat : avril 2009
Échéance : 2013

PASCALE SOURISSE
Directeur général de la Division des systèmes C41 de défense et sécurité
Membre du Comité exécutif de Thales
Administrateur indépendant
Membre du Comité des comptes et de l'audit
48 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2010
Échéance : 2014

* La réglementation administrative interdit à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Assemblée générale de Renault, avril 2010.

Le Conseil d'administration de Renault s'est réuni douze fois au cours de l'année 2010. Chaque fois, la Direction générale a présenté un compte rendu d'activité financier, commercial, industriel et technique portant sur toutes les activités de l'entreprise et a répondu aux questions des membres du Conseil. Par ailleurs, les principaux domaines d'intervention du Conseil ont été les suivants :

LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a arrêté les comptes consolidés du Groupe, les comptes sociaux de Renault et les comptes semestriels pour l'exercice 2010. Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2011. Il a approuvé la cession des actions B détenues dans AB Volvo en vue de contribuer à réduire l'endettement financier net de Renault. Il a autorisé la signature d'un avenant au contrat de prêt avec l'État en vue de procéder au remboursement anticipé de 1 milliard d'euros sur les 3 milliards consentis par l'État en avril 2009. Il a voté un supplément d'intéressement aux performances de l'entreprise au titre de l'exercice 2009.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Conseil a reconduit M. Ghosn aux fonctions de Président-Directeur général. Le Conseil a procédé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, à la création d'un Comité de stratégie industrielle et modifié le règlement intérieur du Conseil. Il a fusionné les fonctions de déontologue et de Compliance Officer. Le Conseil a procédé à une auto-évaluation complète de son fonctionnement qui conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation approfondie de 2007.

LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a approuvé le plan triennal « Renault 2016 - Drive the Change » présenté par la Direction générale, après avoir débattu des orientations stratégiques de Renault, notamment du véhicule électrique, lors d'une journée dédiée. Il a approuvé la signature d'un accord définitif avec Russian Technologies et Troika Dialog, actionnaires d'AvtoVAZ, visant à s'accorder sur les moyens permettant d'assurer la pérennité d'AvtoVAZ. Le Conseil a également

approuvé la poursuite de l'engagement en Formule 1 et la création de Renault Sport F1, division sportive qui sera chargée de l'engagement de Renault en Formule 1 en tant que motoriste et fournisseur de technologie pour 2011 et les années suivantes. Il a examiné l'état d'avancement du programme Tanger, portant sur les modalités d'implantation d'un complexe industriel dans la région de Tanger avec le lancement d'une seconde ligne de fabrication. Le Conseil a confirmé l'engagement de Renault en Inde par la constitution de son propre réseau de distribution et approuvé la restructuration par Mahindra et Renault de leur *joint-venture* Mahindra Renault Pvt. Ltd. afin d'assurer la continuité et de capitaliser sur l'image positive de Logan auprès des consommateurs en Inde.

L'ALLIANCE ET LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE AVEC DAIMLER

Le Conseil a examiné le renforcement de la coopération Renault-Nissan et a approuvé la coopération stratégique avec Daimler AG et les participations croisées simultanées. Le Conseil a pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

ACTIVITÉS DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration compte cinq comités spécialisés. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a adopté, en sus des quatre comités existants, la mise en place d'un Comité de stratégie industrielle en vue de renforcer la gouvernance de Renault dans la préparation des travaux du Conseil d'administration. Sa compétence d'attribution, à l'instar des autres comités, est consultative, et s'attache à accompagner le Conseil dans la prise de décision au moyen d'avis sur les opérations et investissements stratégiques présentés par la Direction générale au Conseil.

Comité des comptes et de l'audit

Présidé par Philippe Lagayette, il réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Alexis Kohler et Pascale Sourisse, soit quatre membres indépendants sur six. Le Comité s'est réuni six fois en 2010 et a notamment examiné : les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault SA pour l'année 2010 et le premier semestre 2011, ainsi que tous communiqués financiers y afférents ; le remboursement anticipé d'une partie du prêt de l'État ; le bilan du plan d'audit 2010 et l'analyse du plan 2011 de l'audit interne ; la cartographie et la méthode d'analyse et de suivi des risques dans le Groupe ; l'activité du Comité *compliance* ; la conformité de l'activité du Comité d'audit de Renault aux recommandations AMF en matière d'audit et de contrôle interne ; la coopération stratégique avec Daimler AG sur la structuration des participations croisées et la méthode de valorisation.

Comité des rémunérations

Présidé par Franck Riboud, il réunit Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier, Marc Ladreit de Lacharrière, soit quatre membres

indépendants sur quatre. En 2010, le Comité s'est réuni quatre fois. Il a notamment traité de la rémunération du Président-Directeur général et confirmé le bénéfice du régime de retraite supplémentaire au profit du Président-Directeur général. Le Comité a revu les conditions de performance liées à l'attribution de la rémunération du Président-Directeur général (critères, pondération, etc.).

Comité des nominations et de la gouvernance

Présidé par Marc Ladreit de Lacharrière, il réunit Alain J. P. Belda, Carlos Ghosn, Philippe Lagayette et Dominique de La Garanderie, soit quatre membres indépendants sur cinq. En 2010, le Comité s'est réuni trois fois et ses principaux travaux ont concerné : la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil ; la gouvernance à l'issue de l'Assemblée générale 2010, notamment la reconduction de M. Ghosn aux fonctions de Président-Directeur général ; la création d'un Comité de stratégie industrielle. Le Comité a examiné les résultats de l'auto-évaluation du Conseil d'administration sur la base d'entretiens individuels réalisés auprès des administrateurs.

Comité de stratégie internationale

Présidé par Thierry Desmarest, il réunit Yves Audvard, Alain J. P. Belda, Patrick Biau, Bernard Delpit, Jean-Pierre Garnier, Luc Rousseau, Hiroto Saikawa et Michel Saily, soit quatre membres indépendants sur neuf. En 2010, le Comité s'est réuni deux fois et a examiné la situation de Renault en Russie et la nouvelle stratégie de Renault en Inde. Il a également approuvé sans réserve la coopération stratégique avec Daimler AG.

Comité de stratégie industrielle

Présidé par Jean-Pierre Garnier, il réunit Yves Audvard, Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Alexis Kohler, Luc Rousseau, Michel Saily, soit trois membres indépendants sur sept. En 2010, le Comité s'est réuni trois fois et a examiné la stratégie industrielle du Groupe et notamment :

- les enjeux de compétitivité du site de Sandouville ;
- le déploiement du projet Tanger avec le lancement d'une seconde ligne de fabrication, projet industriel qui conditionne le succès de la gamme Entry et sa profitabilité.



LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES DE RENAULT

Dès le lendemain de l'ouverture de son capital en 1995, Renault a souhaité offrir à ses actionnaires la possibilité de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits et, plus largement, le monde de l'automobile.



1. Comité consultatif du 26 novembre 2010. 2. Visite des actionnaires à Choisy.

INFORMER

Le Club des actionnaires

Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres. Ils sont invités, chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des conférences thématiques et, depuis 2010, à des essais de véhicules électriques.

Des outils accessibles 24 heures sur 24

Trois fois par an, Renault expédie aux membres du Club sa *Lettre aux actionnaires*. Un numéro vert avec serveur vocal, une adresse e-mail et une rubrique Finance dédiée sur son site Internet www.renault.com sont également à leur disposition. Mis en ligne en 2008, le guide de l'actionnaire permet à l'actuel ou futur actionnaire de trouver toutes les informations utiles sur l'action Renault et ses modes de détention. Depuis 2009, le site propose aussi une rubrique dédiée : l'Espace actionnaires. Accessible sur www.renault.com / rubrique Finance, il permet aux membres du Club de s'inscrire à des manifestations et de gérer leur compte en ligne. Enfin, pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en vidéo les conférences des résultats (annuels et semestriels) ainsi que l'Assemblée générale sur son site www.renault.com.



ÉCOUTER ET DIALOGUER

Le Comité consultatif

Composé de neuf actionnaires Renault (dont deux salariés ou retraités), le Comité consultatif des actionnaires veille à la clarté de l'information que Renault délivre à ses actionnaires. Il est consulté plusieurs fois par an sur la communication de Renault à ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et des innovations sur l'ensemble de ses supports de communication.

Les rencontres avec les actionnaires en région

Chaque année, l'équipe de la Direction financière se déplace dans différentes villes de France (Lyon, Marseille et Strasbourg en 2010) pour participer à des réunions, regroupant plus de 250 actionnaires et organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des clubs d'investissement.

Des relations étroites avec les investisseurs institutionnels

Renault organise des réunions pour les analystes financiers à l'occasion de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements à caractère exceptionnel. Des rencontres individuelles avec des investisseurs se tiennent également tout au long de l'année en France et à l'étranger. Les membres de la Direction interviennent régulièrement lors des Salons automobiles et lors des conférences organisées en Europe et aux États-Unis.

Les investisseurs socialement responsables

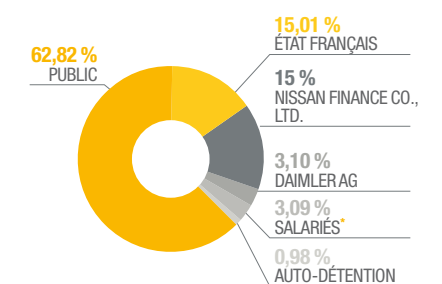
Parmi les événements marquants de 2010, Renault a organisé un petit déjeuner « investisseurs ISR » sur les thématiques sociales, avec le Directeur des ressources humaines. Les investisseurs ISR ont pu également, lors d'un atelier Environnement se déroulant sur une journée, tester des technologies thermiques innovantes ainsi que des véhicules électriques.

RÉCOMPENSE : RENAULT OBTIENT LE 3^E PRIX DE LA TRANSPARENCE 2010

Renault a obtenu le troisième prix toutes catégories des meilleures pratiques de publication des informations financières réglementées par les sociétés du SBF 120 selon quatre piliers : accessibilité, précision,

comparabilité et disponibilité des informations. Ce prix est décerné par Labrador et Sciences Po.

RÉPARTITION DU CAPITAL au 31 décembre 2010



* La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE.

AGENDA FINANCIER 2011

10 février	Résultats financiers annuels 2010
26 avril	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011
29 avril	Assemblée générale des actionnaires
28 juillet	Résultats financiers semestriels 2011
27 octobre	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2011

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION RENAULT

■ **17 novembre 1994 :** Renault est introduit sur le premier marché de la Bourse de Paris. Environ 1,1 million de souscripteurs participent à cette offre publique de vente. Cours d'introduction : 165 FRF pour les particuliers (25,15 euros).

■ **9 février 1995 :** Le titre Renault entre au CAC 40. Depuis la création d'Euronext (première Bourse paneuropéenne), le titre est :
• coté sur Euronext (compartiment A) ;
• éligible au Service règlement différé (SRD).

■ **Dividende versé en 2010 (au titre de l'année 2009) :** 0 euro par action.

■ **L'action Renault est présente sur les indices suivants :**
• CAC 40, SBF 120, SBF 250, Dow Jones Euro Stoxx, Dow Jones Stoxx Auto ;
• Euronext 100 ;
• Euronext 150 et Euro Stoxx 50. Renault est également noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales et sociétales, et figure dans les indices : Aspi Eurozone, Ethical Euro et Ethibel Excellence Sustainability Index.

VOS CONTACTS

NOUS ÉCRIRE

■ **e-mail :** communication.actionnaires@renault.com
■ **Renault - Service des relations avec les actionnaires**
13-15, quai Le Gallo - QLG V15 355
92513 Boulogne-Billancourt Cedex
France

NOUS TÉLÉPHONER

■ **Numéro vert :** 0 800 650 650 / +33 (0) 1 76 84 59 99 (avec serveur vocal)
■ **Ligne actionnaires salariés du groupe Renault :** +33 (0) 1 76 84 33 38

POUR CONSULTER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES

■ **Site Web :** www.renault.com / rubrique Finance

POUR INSCRIRE VOS TITRES RENAULT AU NOMINATIF

■ **BNP Paribas Securities Service Actionariat Renault**
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex
Tél. : 0 892 23 00 00
N° à l'étranger : +33(0) 1 40 14 11 16



CHANGEONS DE VIE, CHANGEONS L'AUTOMOBILE, C'EST...

PLACER L'INNOVATION POUR TOUS AU CŒUR DE NOS ACTIONS

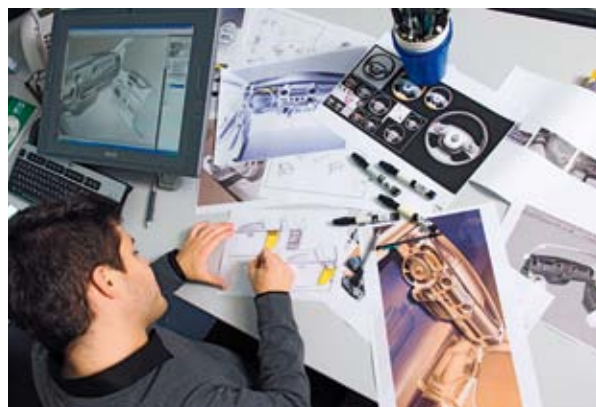
Entreprise pionnière, innovante et **proche des gens**... Depuis sa création en 1898, Renault imagine et fabrique des véhicules en avance sur leur temps. Fidèle à ses principes fondateurs, Renault propose aujourd'hui des véhicules **ingénieux**, faciles à vivre, sobres en émissions de CO₂ et pourtant **accessibles** à tous. Notre défi pour demain ? Garder une longueur d'avance.



ENTRETIEN AVEC BRUNO MARZLOFF

MUTATIONS DE L'AUTOMOBILE ET NOUVEAUX BESOINS EN MOBILITÉ

Rencontre avec Bruno Marzloff, sociologue.
Directeur du cabinet Media Mundi, il anime depuis plus de dix ans
le Groupe Chronos, laboratoire des mobilités urbaines innovantes.



1. Guyancourt - Étude design Renault Master.
2. Dans les rues de Mumbai.

BRUNO MARZLOFF
Sociologue, Directeur du cabinet Media Mundi

“ La voiture électrique qui arrive sur
le marché doit permettre de transformer
des contraintes en innovations.”



**La voiture était jusqu'ici
le principal outil de mobilité.
Qu'en sera-t-il demain ?**

B. M. Avec 84 % des déplacements en distance effectués en voiture, il faut se mettre dans la perspective que la voiture est incontournable, et qu'elle le restera. Mais il faut aussi entendre que l'usage de la voiture doit répondre à d'autres considérations (fluidité, services, énergie, pollutions, etc.). C'est ainsi qu'il faut lire les changements de comportement qui sont à l'œuvre. L'étude Auto-Mobilités* que Chronos et TNS Sofres ont publiée dernièrement souligne une brusque sensibilité des automobilistes aux transformations des usages de la voiture. 55 % des personnes interrogées déclarent avoir modifié leur usage de la voiture en ville : 11 % déclarent même y avoir renoncé et 20 % « y ont songé » sans encore passer à l'acte.

**Pourtant, selon vous, l'automobile a
encore de beaux jours devant elle.
Les Français notamment ne sont pas
près de renoncer à leur voiture ?**

B. M. Soyons réalistes ! L'alternative à la voiture est loin d'être évidente selon le lieu où l'on vit. Mais quand on sait qu'une voiture n'est utilisée en moyenne que 5 % de son temps et que 80 % des trajets automobiles ne comptent qu'un passager, on voit bien que l'enjeu est plutôt d'améliorer la productivité automobile.

* Étude Auto-Mobilités 2010 TNS Sofres - Chronos. Méthodologie : étude postale réalisée auprès de 10 000 foyers représentatifs de la population, issus du panel Métascope de TNS Sofres, sur la même base d'interrogation que l'étude Parc Auto.

**Améliorer la productivité automobile.
Qu'entendez-vous par là ?**

B. M. On peut jouer sur différents critères : son taux d'occupation (le ratio personnes/voyage), son taux d'usage (nombre d'usages dans une journée, une semaine, etc.), son taux d'utilisation (durée d'utilisation/temps de vie de la voiture). On devrait aussi mesurer la performance de l'intermodalité auto/transport collectif, qui contribue à cette même productivité. En tout état de cause, les dés sont jetés : pour construire cette productivité, la voiture sera collective.

**Quand vous dites « voiture collective »,
vous pensez au co-voiturage,
à l'auto-partage ?**

B. M. Je pense qu'il faut découpler la possession et l'usage de l'automobile. L'auto-partage est effectivement l'un des leviers, parmi d'autres... Mais le modèle économique de l'auto-partage « commercial » – déjà difficile en ville – concentre les difficultés à mesure de la dispersion résidentielle. Pourtant la demande existe et la productivité est au rendez-vous : en France, les auto-partageurs roulent 2 900 km de moins chaque année qu'un conducteur traditionnel et 90 % d'entre eux n'ont plus de voiture.

**Pensez-vous que la voiture
de demain sera une voiture 2.0
dans un environnement 2.0 ?**

B. M. Aujourd'hui, l'une des principales problématiques est effectivement de savoir comment mettre à profit les technologies pour nous aider à nous déplacer plus intelligemment. Le système de co-voiturage a par exemple tout à gagner avec l'apparition et le développement de la commande à distance, surtout dans un contexte où l'on n'utilise que 5 % du temps de vie de son véhicule. Ce qui, je le répète, est une aber-

ration. On pourrait d'ailleurs imaginer la généralisation des plates-formes mobiles et de nouvelles fonctionnalités avec la mise en place de véritables places de marché de mobilité, permettant à chaque individu de devenir contributeur d'un service et élément du dispositif d'information. Symptomatiquement, alors que nous étions hier dans une démarche de *broadcasting*, nous passons aujourd'hui à celle d'*egocasting*, où l'information s'organise tout autour de l'individu et de ses attentes. L'information devient de fait de plus en plus personnalisée.

**Vous appelez de vos vœux la
construction de « la voiture en réseau ».
Comment la définiriez-vous ?**

B. M. La voiture électrique va transformer des contraintes en innovations. Par exemple, accéder au « plein » électrique et gérer les « temps morts » de la recharge appellent, notamment, le développement d'un réseau de recharges d'une capillarité très fine. Ces stations vont irriguer les villes, mailler le territoire et jaloner le quotidien des habitants nomades. Or, de « la station de recharge », on passe facilement à « la station de partage » (auto-partage, co-voiturage, taxi collectif, etc.) puis à la « station locale de mobilité » (gares, stations de métro, de bus, etc.), voire, enfin, à des « stations nomades du quotidien » couplant transport et ressources urbaines. C'est l'esprit de l'accord signé entre l'enseigne Leclerc et Renault pour héberger des points de recharge. Au final, la voiture électrique ouvre une occasion surprenante d'aborder un défi urbanistique en panne depuis des décennies : la réduction de la place de la voiture, la revitalisation, la densification et la revalorisation du suburbain par la création de micro-centralités.

ENVIRONNEMENT

DES VOITURES DE PLUS EN PLUS SOBRES

Dans un monde en mutation, il est devenu indispensable de réinventer l'automobile : pas seulement le produit, mais la façon même de se déplacer. Or, réinventer l'automobile suppose des ruptures dans la façon de concevoir, de fabriquer et de vendre...



1. Twingo, le modèle le plus vertueux en matière d'émissions de CO₂ avec 94 g/km.
2. Renault Clio Estate phase II.

VÉHICULES ÉLECTRIQUES RENAULT : C'EST PARTI !

Fidèle à ses convictions, Renault a souhaité rendre ses véhicules électriques accessibles à tous. Pour y parvenir, le Groupe a choisi de les produire en masse et d'en proposer d'emblée une gamme élargie. Son ambition est claire : faire la course en tête pour les véhicules zéro émission de CO₂ (à l'usage, hors pièces d'usure). Et, au-delà des enjeux de volume, redonner à l'automobile la cote d'amour qu'elle a perdue auprès des nouvelles générations. Il ne suffit pas de créer une rupture technologique avec les voitures électriques : il faut aussi inventer la vie qui va avec. Et donc, en premier lieu, inventer les systèmes qui assurent aujourd'hui notre confort à bord (chauffage ou climatisation, radio, etc.) tout en diminuant drastiquement les consommations énergétiques qu'impose ce confort.

« DIS-MOI QUELLE EST TA RENAULT Z.E., JE TE DIRAI QUI TU ES... »

Un véhicule urbain, une berline compacte, une berline familiale et un utilitaire... Pour permettre à chaque client de trouver le type de véhicule qu'il recherche dans la gamme électrique Renault Z.E., le Groupe commercialise d'emblée quatre voitures électriques : Renault Fluence Z.E. et Renault Kangoo Z.E., deux dérivés de véhicules thermiques, à partir de l'automne 2011 ; puis deux nouveaux modèles à l'architecture 100 % électrique, Renault Twizy, fin 2011, et Renault ZOE, mi-2012.

Ces quatre véhicules couvrent en effet la grande majorité des besoins des clients européens...

- Renault Fluence Z.E. Ce véhicule statuaire s'adresse à des clients particuliers ou à des flottes à la recherche d'une voiture spacieuse et confortable.
- Renault Kangoo Z.E. Cette première fourgonnette électrique de grande série répond aux attentes des professionnels. Elle conserve en effet les capacités de chargement de la version thermique.
- Renault Twizy. Plus qu'une voiture, c'est une solution de mobilité urbaine particulièrement innovante. Son design a tout pour séduire les actifs urbains à la recherche d'un véhicule branché, pratique et facile à utiliser. Ses capacités d'accélération dans le trafic urbain et périurbain sont comparables à celles d'un scooter... Et, en plus, Renault Twizy offre à ses deux occupants « en tandem » une carrosserie protectrice ainsi que la tenue de route et le freinage sécurisant d'un véhicule à 4 roues.



POINT DE VUE
ELLEN MACARTHUR
Navigatrice

Le véhicule électrique, une nouvelle expérience...

Ce qui frappe, d'abord, c'est le silence. Avancer sans bruit est une nouvelle expérience. Autre surprise, la qualité de la reprise : la voiture électrique, c'est tout sauf un véhicule sans tonus. Le plaisir de conduire est intact. Tout est simple. Et en même temps, il y a quelque chose de doux, de paisible, presque pacifique...

En fait, on change de comportement au volant. Le véhicule électrique est peut-être la voie vers un nouvel état d'esprit en matière de conduite, au cœur d'une révolution globale vers plus d'énergies renouvelables et une diminution radicale des émissions de CO₂.

■ Renault ZOE Preview. De la taille d'une Clio, elle représente ce que sera le véhicule électrique de grande diffusion de Renault. Elle réunit tout le savoir-faire du Groupe : les spécificités d'un véhicule 100 % électrique (intégration du volume de la batterie, gestion fine de l'autonomie) et toutes les prestations qui améliorent le bien-être des passagers (climatisation régulant le niveau d'hygrométrie, capteur de toxicité pour un air plus pur, diffuseur de senteurs actives, luminothérapie, etc.). En résumé, Renault ZOE Preview répond aux attentes des adeptes de berlines compactes qui veulent une voiture à la fois maniable pour l'usage urbain et rassurante pour l'extra-urbain. Plaisir de conduire oblige.



RENAULT Z.E. MODE D'EMPLOI

Désireux de vraiment démocratiser l'usage des véhicules électriques, Renault ne se contente pas de les produire en masse pour rendre leur prix d'achat abordable. Le Groupe propose aussi des formules d'acquisition innovantes, diversifie les solutions de chargement des batteries et continue de travailler sur leur autonomie. Le véhicule 100 % électrique est à ce jour la seule solution qui permet d'offrir la mobilité zéro émission à l'usage pour tous. La gamme complète de véhicules électriques Renault marque ainsi une vraie rupture, à la fois dans la conception et dans l'usage de l'automobile.

DES FORMULES NOVATRICES

1 prix d'achat comparable à celui des véhicules thermiques.

Comme prévu, le prix d'achat d'un véhicule électrique (hors batterie) est au total comparable à celui d'un véhicule thermique diesel de taille et de niveau d'équipement équivalents (incitations fiscales déduites). À titre d'exemple, en France, Renault Kangoo Express Z.E. sera vendu à partir de 15 000 euros HT (incitation fiscale de 5 000 euros déduite, et hors batterie, soit 72 euros HT par mois) alors qu'un équivalent thermique comme Kangoo Confort dCi 70 ch est vendu 14 600 euros HT (prix en janvier 2011).

2 modes d'acquisition innovants

■ **Location de la batterie.** Pour la première fois, la propriété du véhicule est dissociée de celle de la batterie. Les clients peuvent acheter ou louer leur véhicule. Ils souscrivent un abonnement de location de la batterie lithium-ion haute performance. De nouveaux services de mobilité qui leur facilitent la vie seront également proposés.

■ **La solution one-stop shopping.** Une fois chez le concessionnaire, le client a accès à toutes les solutions : achat ou location de la voiture, location de la batterie, financement, assurance, et même installation d'une Wall-Box pour la charge à domicile plus rapide et sécurisée.



3 manières de « faire le plein » d'énergie

■ **Charge standard, la charge du quotidien.** Il suffit de brancher sa voiture sur une prise à son domicile ou sur une borne de recharge publique. La recharge complète dure entre 3,5 à 8 heures en fonction de la puissance disponible et du type de véhicule. À domicile, deux possibilités : se brancher sur une prise domestique classique par l'intermédiaire d'un câble EVSE (*Electric Vehicle Supply Equipment*), ou bien sur une Wall-Box (borne de charge murale domestique). Ses avantages sont multiples : ergonomie, vitesse de chargement, optimisation du coût et assurance d'une installation conforme aux règles de sécurité.

■ **Charge rapide, la charge d'appoint par excellence.** Elle permet de récupérer 50 km d'autonomie en moins de 10 minutes, ou 80 % de l'autonomie totale en 30 minutes. Elle se fait à partir de bornes à forte puissance proposées sur des sites publics (stations-service, par exemple).

■ **Système Quickdrop, en 3 minutes seulement.** Le client peut remplacer sa batterie déchargée par une batterie pleine sans descendre de sa voiture. L'installation de stations d'échange de batterie est d'ores et déjà en cours en Israël et au Danemark, en partenariat avec Better Place.



1. Renault Fluence Z.E. 2. ZOE. 3. Un économètre précise au conducteur son niveau de consommation d'énergie. 4. Kangoo Maxi Z.E.

INNOVATION : TOUS LES MOYENS DE GÉRER SON AUTONOMIE EN ÉNERGIE

Pour limiter la consommation d'énergie, les quatre véhicules proposés embarquent des innovations issues du plan technologique et des études d'ingénierie : aérodynamique, groupe motopropulseur électrique (GMPE), gestion de l'énergie, système batterie, etc. Mais ils bénéficient également d'une IHM (interface homme-machine) développée spécifiquement pour aider le conducteur à gérer au mieux son autonomie.

■ Une jauge indique le niveau de charge de la batterie.

■ Un économètre précise au conducteur son niveau de consommation d'énergie. De nouveaux codes couleur apparaissent : bleu clair pour la zone d'utilisation « normale » du véhicule, bleu foncé pour le fonctionnement optimal et rouge pour la zone de surconsommation susceptible d'affecter plus rapidement l'autonomie du véhicule.

■ L'ordinateur de bord est adapté au véhicule électrique. Il indique l'autonomie en kilomètres, la consommation moyenne et instantanée ainsi que le nombre de kilowattheures restants.

■ ■ ■

Composées d'éléments non toxiques (lithium, oxyde de manganèse ou phosphate de fer, et graphite), les batteries lithium-ion ne présentent aucun danger pour l'environnement (à l'inverse des batteries nickel-cadmium).

C'EST EN VILLE, EN TRAFIC DENSE, QUE L'AUTONOMIE DU VÉHICULE ÉLECTRIQUE EST LE MIEUX PRÉSERVÉE

L'autonomie d'un véhicule électrique dépend de la vitesse, de la typologie du parcours, de l'utilisation de la climatisation et du chauffage ainsi que du type de conduite (sportive, normale ou éco-conduite). Les conditions de conduite qui préservent au mieux l'autonomie d'un véhicule électrique sont très différentes de celles d'un véhicule thermique. En fait, c'est en ville, en trafic dense, que le véhicule électrique consomme le moins d'énergie (environ 200 km d'autonomie).

Afin de rendre la conduite le plus sereine possible, de nombreuses innovations ont été développées qui permettent au conducteur d'être constamment informé de la capacité de sa batterie et d'anticiper son trajet grâce aux services connectés. Enfin, le conducteur est, bien sûr, invité à appliquer les bonnes pratiques de l'éco-conduite : il peut ainsi gagner jusqu'à 35 km d'autonomie.



- 1.
 - 2.
 - 3.
1. Twizy 2. Gamme Renault Z.E. 3. Station d'échange de batterie Quickdrop.



POINT DE VUE
GUILLAUME POITRINAL
Président
d'Unibail-Rodamco France

“Unibail-Rodamco ne facturera pas le service de recharge, alors que le coût d'un plein se situe entre 1 et 3 euros. Les centres commerciaux doivent se différencier en innovant et nous sommes convaincus du potentiel de la voiture électrique.”



POINT DE VUE
MICHEL-ÉDOUARD LECLERC
Président
des Centres É. Leclerc

“Les millions de consommateurs qui fréquentent nos 500 magasins se déplacent en voiture et stationnent sur nos parkings. Développer une consommation responsable, c'est aussi réduire l'impact sur l'environnement des moyens de transport. Le partenariat que nous engageons avec l'alliance Renault-Nissan doit encourager l'usage du véhicule électrique en France.”

■ ■ ■
■ Le système de navigation intelligent Carminat TomTom® intègre l'information « autonomie » et indique en permanence la localisation des stations de recharge ou d'échange de batterie les plus proches.

■ La récupération d'énergie au freinage fait également partie du programme de la gamme Renault Z.E. : le dispositif s'inspire de la logique de fonctionnement du Kers (*Kinetic Energy Recovery System*) utilisé en Formule 1. Lors de la décélération, l'énergie cinétique est récupérée et stockée dans la batterie.

PLUS DE 100 ACCORDS DE PARTENARIAT SIGNÉS DANS LE MONDE

Pour que le véhicule électrique de masse devienne une réalité quotidienne, Renault travaille sur des infrastructures de recharge. Celles-ci sont actuellement en cours de déploiement. À cette fin, l'alliance Renault-Nissan a d'ores et déjà engagé des partenariats avec des autorités publiques, des énergéticiens (EDF, RWE notamment) et d'autres acteurs comme Better Place. Pour accélérer le développement du véhicule électrique, l'Alliance a également signé en octobre 2010 des accords de coopération avec deux acteurs majeurs de la grande distribution : les Centres É. Leclerc et Unibail-Rodamco, leader européen des centres commerciaux (Parly 2, Vélizy 2, Les Quatre-Temps, Forum des Halles, Lyon Part-Dieu, etc.). Et ce n'est qu'un début !

■ É. Leclerc s'est engagé à équiper ses parkings en bornes de recharge pour les véhicules électriques. Ainsi, 50 centres É. Leclerc en France seront équipés dès 2011, 150 d'ici à fin 2012 et près de 500 d'ici à 2015.

■ Le partenariat entre Renault et Unibail-Rodamco portera sur deux axes :
– sensibilisation du grand public aux véhicules électriques à travers l'organisation d'une tournée des véhicules de la gamme Z.E. dans les centres commerciaux d'Unibail, en France et en Espagne, entre 2010 et 2012. Près de 8 millions de visiteurs auront ainsi l'occasion de les essayer en exclusivité et « pour de vrai ». La première étape a eu lieu du 26 au 30 octobre 2010 au centre commercial Parly 2 (Le Chesnay, 78) ;
– déploiement de l'infrastructure de recharge sur les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco entre 2010 et 2012 : 100 % des centres commerciaux, en France et en Espagne, seront équipés d'ici à fin 2012 (22 centres en France et 14 centres en Espagne).



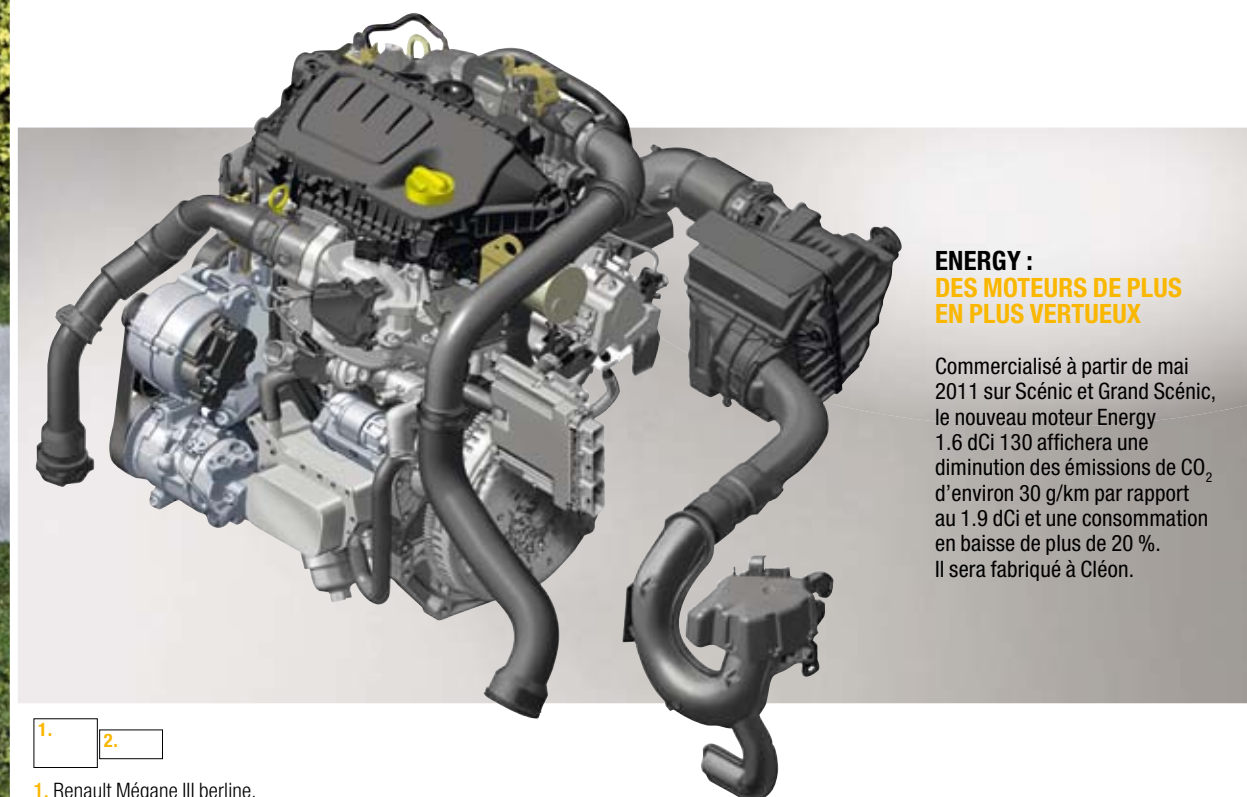
UNE FLOTTE DE TEST DE GRANDE AMPLIEUR

Avant même sa commercialisation, la gamme Renault Z.E. sera visible sur de nombreuses routes. Objectif : évaluer les solutions technico-économiques en situation réelle afin de préparer au mieux la commercialisation de masse des véhicules électriques. Dès fin 2010, le Groupe a ainsi mis à la disposition de ses partenaires plus de 600 véhicules prototypes qui seront testés en conditions réelles d'utilisation dans 10 pays. Ces opérations pilotes incluent le déploiement d'infrastructures de charge dans la zone géographique

concernée et sont menées en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes (autorités locales, énergéticiens, équipementiers, clients flottes). L'une des plus emblématiques est l'opération Save (Seine-Aval véhicule électrique), prévue dans la région Seine-Aval, à l'ouest de la région parisienne.

DES VÉHICULES THERMIQUES DE PLUS EN PLUS LÉGERS

Faire en sorte que les voitures aient besoin de moins d'énergie pour avancer. L'idée semble simple, mais les modalités de mise en œuvre sont complexes, car il faut jouer sur une multitude de paramètres : masse, aérodynamique, résistance au roulement, consommation électrique, etc. Nos équipes « traquent » donc les grammes de CO₂. Et tous les métiers sont mobilisés.



ENERGY : DES MOTEURS DE PLUS EN PLUS VERTUEUX

Commercialisé à partir de mai 2011 sur Scénic et Grand Scénic, le nouveau moteur Energy 1.6 dCi 130 affichera une diminution des émissions de CO₂ d'environ 30 g/km par rapport au 1.9 dCi et une consommation en baisse de plus de 20 %. Il sera fabriqué à Cléon.

1. 2.

1. Renault Mégane III berline.
2. Le nouveau moteur Energy dCi 130 (R9M).

Côté véhicules, le plus gros chantier concerne la masse, car c'est le critère qui a le plus d'impact sur les émissions. Une réduction de 10 kg sur la masse d'un véhicule permet une économie de 1 g CO₂/km. Chaque année, grâce à l'utilisation de matériaux nouveaux et plus vertueux sur le plan environnemental, Renault fait perdre du poids à ses voitures : -8 kg sur la dernière Mégane, qui, pourtant, est plus longue de 10 cm et s'est enrichie de nombreux équipements ; et, plus spectaculaire encore, jusqu'à -65 kg sur Laguna Diesel 110 ch, alors que le confort de l'habitacle pour les passagers s'est amélioré.

Côté moteurs, nos équipes sont passées maîtres dans l'art de la *downsizing*. Le principe : concevoir un moteur de plus faible cylindrée, mais tout aussi performant, grâce à un turbocompresseur qui travaille avec un meilleur rendement, pour offrir une gamme de moteurs sobres, toniques et accessibles à tous.

Les moteurs Energy : le *downsizing* nouvelle génération. Avec cette famille de moteurs de nouvelle génération, Renault franchit une étape dans sa stratégie de *downsizing*. Ces moteurs introduiront les dernières technologies CO₂ pour positionner Renault au meilleur niveau d'émissions de CO₂ et de consommation tout en procurant du plaisir de conduite au quotidien. Le premier moteur de cette famille sera Energy dCi 130, lancé en mai 2011 sur Scénic et Grand Scénic. Développant 130 ch, il affiche des performances comparables à celles de son prédécesseur, avec une puissance de 96 kW (130 ch) et un couple plus généreux (320 Nm) disponible sur une large plage d'utilisation. Il sera le moteur 1.6 diesel le plus performant du marché. Les technologies appliquées – le *stop&start* et la récupération d'énergie sur décélération/freinage, bien sûr, mais aussi le *swirl* variable, le thermomanagement ou encore la pompe à huile à cylindrée variable – permettront de réduire de 20 % la consommation et les émissions de CO₂ de nos modèles. Ainsi, Scénic et Grand Scénic seront les premiers monospaces de ce niveau de performances à passer sous la barre des 120 g CO₂ avec une consommation de 4,5 l aux 100 km, en baisse d'un litre. Energy dCi 130 sera produit sur le site de Cléon, reconnu

RENAULT
eco²

LES « RENAULT ECO² CHAMPIONS » SONT :

Twingo dCi 85 FAP	94 g CO ₂ /km
Clio dCi 90 FAP	94 g CO ₂ /km
Mégane Estate dCi 110 FAP	106 g CO ₂ /km
Grand Scénic dCi 110 FAP EDC	130 g CO ₂ /km
Laguna dCi 110 FAP	120 g CO ₂ /km



pour son savoir-faire sur les moteurs diesel à haute technologie (M9R, V9X, etc.).

En 2012, la famille Energy sera étendue à la nouvelle génération de moteurs essence TCe 3 et 4 cylindres, allant de 900 à 1 200 cm³ et développant jusqu'à 115 ch de puissance. Disponibles en injection directe et avec *stop&start* sur les segments I et M1, ces moteurs permettront une baisse de 30 % des émissions de CO₂. Mégane émettra ainsi 115 g CO₂/km, pour devenir la première voiture essence du segment M1 à passer sous les 120 g.

EDC : le confort d'une boîte automatique, la sobriété d'une boîte manuelle. Baptisée EDC (*Efficient Dual Clutch*), la nouvelle transmission automatique à 6 rapports autorise un niveau de consommation et d'émissions de CO₂ en nette rupture par rapport aux boîtes de vitesses automatiques traditionnelles : jusqu'à 17 % de moins, soit environ 30 g CO₂/km de moins. À l'origine de ces performances : une première mondiale, le double embrayage sec associé à des actionneurs électriques, et une mise au point pilotée par la maîtrise de la consommation.

Des critères de plus en plus sévères pour Renault eco² et Dacia eco². À partir de 2011, Renault va durcir ses critères : pour les véhicules particuliers, le seuil de CO₂ passe à 120 g/km (contre 140 g aujourd'hui). Le taux de plastique recyclé passe de 5 % à 7 %. Les autres critères pour porter la signature eco² ne changent pas : les véhicules doivent être fabriqués dans des sites certifiés ISO 14001. Et, pour les véhicules utilitaires (fourgons), avoir des émissions de CO₂ inférieures ou égales à 195 g/km parcouru (ou fonctionner aux biocarburants). Lancés respectivement en 2007 et en 2008, Renault eco² et Dacia eco² obéissent aux mêmes critères (quantifiés et auditables) de cotation écologique.



L'ÉCO-CONDUITE, ÇA S'APPREND !

La presse et les associations de consommateurs se font parfois l'écho des surconsommations des véhicules par rapport à ce qui est annoncé. Il est vrai que les consommations sont établies selon des cycles homologués et dans les meilleures conditions de conduite. Mais l'adoption de bons gestes d'éco-conduite peut supprimer les risques de surconsommation. Pour sensibiliser le plus grand nombre de personnes possible à l'éco-conduite, Renault a ouvert un site Internet interactif et pédagogique,

www.renault-eco2.com, et la formation initialement réservée aux clients flottes s'étendra aux particuliers. Cette formation est menée depuis début 2010 en partenariat avec ECF (École de conduite française) en France et progressivement déployée en Europe avec une filiale du Groupe (Key Driving Competences).

DESIGN

UNE NOUVELLE
IMPULSION

Inspiré par la signature de la marque, « Changeons de vie. Changeons l'automobile », le design reçoit une nouvelle impulsion sous l'influence de Laurens van den Acker, Directeur du design industriel de Renault depuis un an. Sa philosophie : laisser plus de place à l'émotion.

INTERVIEW D'EXPERT

LAURENS VAN DEN ACKER
Directeur du design industriel

“ Pour construire la nouvelle stratégie design, je suis parti des valeurs de la marque : proche, fiable, enthousiaste. ”

DU DESIGN
AU DEZIR...

Laurens van den Acker est parti d'un constat : la marque Renault est reconnue pour son sens de l'innovation. Mais en même temps, en France, Renault est plus qu'un constructeur automobile. Il fait partie de l'histoire et de la culture du pays. « À côté des marques centrées sur la technologie et la performance, Renault se veut une marque proche des gens », explique volontiers le Directeur du design industriel du groupe Renault.

Faire le lien entre la marque et les clients, à chaque expérience de leur vie. Renault est *human centric*. C'est donc en s'appuyant sur la dimension humaine de la marque que Laurens van den Acker a choisi de fonder sa stratégie design sur la notion de « cycle de vie ». Il s'agit en effet de faire le lien entre la marque et les clients à chaque expérience de leur vie : ils tombent amoureux, découvrent le monde, fondent une famille, travaillent, profitent des loisirs et accèdent à la sagesse. Pour son premier exercice avec DeZir, Laurens van den Acker a privilégié le « coup de foudre », la passion. Les étapes suivantes du cycle de vie sont progressivement déclinées à travers les concept-cars.

Des concept-cars aux véhicules de série. Autre caractéristique de la nouvelle stratégie design : les concept-cars auront désormais un lien plus direct avec les véhicules de série. Dorénavant, l'équipe de design à l'origine du concept-car aura aussi la responsabilité du véhicule de série qu'il annonce.



PRIORITÉ AU LOGO

En matière de design, la face avant d'un véhicule est essentielle. Celle de DeZir constitue l'une des principales innovations et, surtout, elle préfigure la nouvelle face

avant de toutes les Renault. Sensiblement plus grand qu'à l'habitude, le losange chromé centré sur la grille d'entrée d'air gagne en visibilité.

Design pluriel, au plus près des clients. C'est parfois une question de goûts et de couleurs, mais pas seulement : par exemple, on ne conduit pas de la même manière – ni du même côté – en Inde et en France, le climat n'est pas le même au Brésil et en Russie. Pour un groupe international comme Renault, il est indispensable de bien connaître, comprendre et même intégrer les attentes des clients sur les différents continents. Depuis quelques années, Renault a donc créé un réseau mondial de design qui gravite autour du Centre de Guyancourt : à Bucarest (Roumanie), à Mumbai (Inde), à São Paulo (Brésil) et à Séoul (Corée). De plus, l'équipe design Nissan au Japon est un allié de longue date pour décrypter le marché asiatique.



1. Dessin intérieur - Guyancourt (France).
2. Maquette DeZir - Guyancourt (France).



PLACE À L'ÉMOTION

Simple, sensuel, chaleureux : le concept-car DeZir signe l'engagement de Renault vers un design plus émotionnel. Il marque aussi le coup d'envoi d'une série de concept-cars qui vont illustrer la nouvelle vision du design de Renault.



Animé par un moteur électrique, DeZir allie respect de l'environnement et élégance automobile. Ses lignes sensuelles et sa couleur rouge vif expriment la passion.



- | | | |
|----|----|----|
| 1. | 2. | 3. |
| 4. | 5. | |
1. Audace et futurisme... Ses portes en élytre à la cinématique inversée dégagent largement l'accès à bord. 2. Le dessin en creux et le traitement strié de l'entrée d'air du bouclier avant permettent de guider le flux d'air de l'avant vers l'arrière, pour refroidir la batterie. 3. Les flancs alternent formes pleines et creuses, jouant ainsi les contrastes de lumière. 4. La face avant de DeZir est traversée sur toute sa largeur par une entrée d'air dessinée autour d'un losange agrandi et verticalisé, pour souligner fièrement l'appartenance à la marque. 5. Légèreté... À l'intérieur, les formes sont douces. Plus que des sièges, un cocon.

BIEN-ÊTRE ET SÉCURITÉ PLAISIR ET SÉRÉNITÉ ACCESSIBLES À TOUS

Pionnier de l'interface homme-machine et toujours adepte de la technologie utile, Renault exploite les possibilités offertes par les nouvelles technologies en favorisant la simplicité d'usage. Mais l'ambition est aussi d'offrir au plus grand nombre les technologies les plus performantes à un prix accessible et d'en faire les standards du monde automobile de demain.



Au cours du xx^e siècle, la tendance voulait que ce soit l'homme qui s'adapte à l'automobile. Aujourd'hui, les équipes R&D du Groupe innovent dans tous les domaines pour que ses véhicules s'adaptent à l'homme. À titre d'exemple, les évolutions de la société laissent penser que, demain, les consommateurs souhaiteront maintenir une continuité entre leurs différents espaces de vie. Renault développe donc des équipements qui, à terme, permettront aux passagers de garder, lors de leurs déplacements, les mêmes liens avec leur environnement et le même confort qu'à leur domicile ou à leur bureau.

BIEN-ÊTRE À BORD : PROPOSER DES PRESTATIONS HAUT DE GAMME SUR TOUTE LA GAMME

Renault privilégie une approche centrée sur l'homme. La vie à bord est donc un vecteur essentiel de la vision long terme de Renault. L'objectif est de faire du déplacement un temps de plaisir et de sérénité. Dans cette logique, ses équipes travaillent sur la mise en place de dispositifs qui permettent à la fois de réduire toutes les formes de stress inhérentes à la conduite et d'accroître le confort et le bien-être à bord.

L'habitacle automobile comme un lieu de vie. Sensation d'espace, confort thermique (climatisation), confort vibratoire (sièges), sans parler du choix des matériaux, de la lumière et des ambiances : tout concourt à une perception affinée du plaisir de vie à bord. Les synergies avec Nissan et la passerelle qu'elles créent vers la culture japonaise (laquelle porte nombre de valeurs du bien-être dans ses gènes) sont une vraie source d'ouverture et d'inspiration. Il en va de même avec Renault Samsung Motors en Corée, où est notamment implantée une équipe de la Direction de l'ingénierie des matériaux, qui a contribué aux travaux sur l'aromathérapie appliqués sur Renault Latitude. ■ ■ ■



1. Renault Latitude - siège massant.
2. Renault Fluence phase I.
3. Renault Latitude phase I.



BOSE SOUND SYSTEM® UN PLAISIR D'ÉCOUTE UNIQUE, L'ÉMOTION D'UN CONCERT LIVE

Cette offre audio *premium* de Renault est partie d'une feuille blanche. En prenant en compte toutes les composantes de l'habitacle, en réalisant plus de 1 000 mesures acoustiques, les ingénieurs de Bose et de Renault ont pu intégrer, dès la phase de conception d'un modèle, un système audio optimisé (nombre, type et emplacement des haut-parleurs) en fonction des matériaux et des formes de l'intérieur du véhicule. Cette prestation est disponible sur Renault Latitude, Renault Laguna coupé, berline et Estate et sur Renault Koleos.

■ ■ ■

De plus en plus connecté avec Carminat TomTom® LIVE.

Fidèle à sa volonté d'être accessible à tous, Renault s'efforce de répondre aux besoins des jeunes comme des seniors, de rendre les solutions accessibles en prix, et de faire les choix pertinents entre technologies embarquées ou non. Et pour faire coïncider deux mondes qui ne vivent pas au même rythme (celui du produit automobile et celui des équipements électroniques de grande consommation), Renault privilégie des systèmes capables d'évoluer dans la durée grâce à des mises à jour régulières. Carminat TomTom® LIVE, la nouvelle génération du système de navigation embarqué Carminat TomTom®, s'enrichit de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services, disponibles sur tous les modèles à partir de Clio, y compris sur les utilitaires :

- IQ Routes®, le meilleur parcours, basé sur des statistiques réelles de vitesse ;
- Advanced Lane Guidance®, visualisation avancée des intersections et des voies de circulation ;
- Mapshare®, mises à jour de la cartographie par la communauté TomTom ;
- HD Traffic®, les services *live* de TomTom : information trafic en temps réel en Europe, alertes radars mobiles, recherche locale Google et prévisions météo.

Take Care by Renault pour le conducteur et les passagers.

Cette nouvelle signature propose des prestations inédites pour améliorer le bien-être du conducteur, sans oublier les passagers... À titre d'exemple, le filtre combiné à pollen et charbon actif, le capteur de toxicité et le ioniseur intégrés dans la climatisation trizone permettent de diffuser un air sain dans l'habitacle de Renault Latitude. Pour un voyage en toute sérénité, les passagers peuvent décider d'activer les ioniseurs en mode relaxant et/ou le double diffuseur de parfum. Quant au conducteur, il peut se décontracter grâce à son siège massant, qui offre quatre types de massage : programme continu ou aléatoire et intensité douce ou énergique.

SÉCURITÉ : ALLER AU-DELÀ DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Pour Renault, la sécurité est un fondamental. Pour le client, c'est un dû, un élément de la confiance qu'il accorde au produit quand il en fait l'acquisition. Référence en matière de sécurité, Renault continue d'aller au-delà du cadre réglementaire.

Une stratégie qui couvre toutes les facettes de la sécurité.

Les 5 étoiles décrochées aux tests Euro NCAP par les véhicules Renault sont le résultat d'une stratégie au long cours. Renault a en effet développé une approche intégrée qui prend en compte toutes les facettes de la sécurité : les aspects techniques et les composantes humaines. La politique du Groupe s'articule ainsi autour de cinq grands axes : **prévenir, corriger, protéger, sensibiliser** et, désormais, **secourir** non pas en se substituant aux secours, mais en aidant à intervenir plus efficacement en cas d'accident. À titre d'exemple, Renault fournit gratuitement des véhicules aux centres de formation des pompiers afin qu'ils s'entraînent à intervenir de façon plus efficace lors d'un accident. Des fiches techniques sont également remises aux pompiers afin qu'ils connaissent mieux



l'architecture des véhicules. Par ailleurs, Renault propose depuis 2010 à ses clients flottes une formation d'une journée à la conduite sûre, pour améliorer les comportements et l'usage des systèmes d'aide et de sécurité.

Être sur le terrain de la sécurité réelle : le fruit de l'expérience.

Afin de proposer des produits adaptés aux réalités de la route, Renault fonde sa démarche sécurité sur l'accidentologie et la sécurité réelle. La priorité va aux technologies qui permettent de prévenir tout risque d'accident, de corriger les situations inattendues lors de la conduite et de protéger les passagers en cas de choc, en particulier en cas de choc latéral, qui représente une cause importante de mortalité.

- Le Système Renault de protection de troisième génération : il garantit la meilleure protection possible contre le phénomène de « sous-marriage » (glissement du bassin sous la ceinture de sécurité, phénomène responsable de lésions abdominales parfois très graves).

- Doubles capteurs de choc : en cas de choc latéral, l'utilisation de deux capteurs de choc (au lieu d'un seul) divise par deux le temps nécessaire au déclenchement des *airbags*.

- Nouveaux *airbags* thorax/bassin « bichambres » : les *airbags* sont plus volumineux et plus performants, et l'ancien *airbag* de thorax a été remplacé par un autre « bichambre », plus protecteur, couvrant le bassin, l'abdomen et le thorax avec des pressions différenciées selon les zones.

- Pied milieu renforcé : Renault a en effet augmenté la proportion d'acier à « très très haute limite d'élasticité » (TTHLE), qui joue un rôle de puissant amortisseur en cas de choc. Introduit sur Laguna III, ce dispositif équipe désormais l'ensemble de la famille Mégane.



1. Dacia Logan.
2. Laguna III GT 4 Control.
3. Le LAB, au service de la sécurité.

LE LAB : 40 ANS D'EXPERTISE AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

Commun à Renault et à PSA Peugeot Citroën, le LAB a une double vocation :

- la biomécanique (analyse de la tolérance du corps humain aux chocs) ;
- l'accidentologie (étude des causes et des conséquences des accidents et, par extension, compréhension du comportement du conducteur).

En 40 ans, le LAB a largement fait avancer les études et les analyses d'accidents, mais aussi les outils et méthodes, pour améliorer la sécurité :

- le LAB a par exemple contribué à mettre en évidence les principes de protection à l'intérieur d'un habitacle de voiture : ce sont ces principes qui ont guidé les cahiers des charges et la définition d'innovations essentielles à la sécurité routière ;
- il a aussi démontré l'efficacité de systèmes comme l'aide au freinage d'urgence ou le contrôle de trajectoire.

Pour la R&D, cela se traduit par une convergence sans cesse renforcée entre les différentes

composantes du confort à bord, l'ergonomie des systèmes dédiés et la sécurité. Compte tenu des progrès accomplis en matière de sécurité passive, les efforts portent désormais en priorité sur les dispositifs de prévention et de correction afin d'éviter l'accident ou d'en limiter les effets. Aujourd'hui, le LAB bénéficie d'une véritable reconnaissance scientifique et technique à l'échelle nationale et à l'échelle internationale : 642 publications scientifiques et huit récompenses internationales.



CHANGEONS DE VIE, CHANGEONS L'AUTOMOBILE, C'EST...

ADAPTER NOTRE OFFRE À CHAQUE CLIENT EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Renault, Dacia, Renault Samsung Motors... Constructeur automobile généraliste, le groupe Renault s'appuie sur ses trois grandes marques pour proposer au plus grand nombre, en France comme à l'international, des véhicules adaptés aux attentes de ses différents marchés.



DES RACINES FRANÇAISES, UNE ENVERGURE INTERNATIONALE

Renault est, et reste, un groupe français. Et les fabrications à forte valeur ajoutée sont concentrées en Europe occidentale. Mais, parce que la croissance du marché automobile mondial est tirée par les pays émergents, le Groupe se renforce à l'international et capitalise sur les marchés où il a déjà investi, tels que la Russie, le Brésil ou l'Inde.



1. Le technocentre à Guyancourt (France). 2. Sandero au Brésil. 3. Mégane à Palencia (Espagne).

On l'oublie souvent, mais, dans les années soixante/soixante-dix, Renault était l'un des fers de lance de la diplomatie économique de la France. L'ouverture des usines de Slovénie, d'Espagne, d'Argentine et de Turquie date de cette époque. Aujourd'hui, cette ouverture s'avère d'autant plus nécessaire que la croissance du marché automobile mondial est tirée par les pays émergents, où la population accède à la voiture. Et pour y vendre des véhicules de façon compétitive, il faut y être implanté. La preuve : plus de 90 % du marché automobile chinois, indien ou brésilien est alimenté par une production locale. Pour autant, la France continue d'être la base industrielle et le cœur des développements de Renault.

EN EUROPE OCCIDENTALE : LES FABRICATIONS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Partout dans le monde, Renault vise un standard industriel qui lui permet d'assurer la pérennité économique de chaque site. En Europe, dans un contexte de baisse constante du marché (-20 % de véhicules vendus en 2010 par rapport à 2007), Renault investit sur des productions à forte valeur ajoutée. De plus, son alliance avec Nissan et ses partenariats génèrent des productions supplémentaires dans la région.

La France, au cœur du dispositif industriel du véhicule électrique. C'est en France que Renault produit le plus de voitures. Et Renault continue d'investir massivement sur ses sites français. Entre 2010 et 2013, 40 % des investissements industriels du Groupe se feront en France. Avec la production de Renault ZOE à Flins (France) et de Renault Kangoo Z.E. à Maubeuge (France), 80 % des véhicules électriques vendus dans le monde par Renault seront produits en France en 2015. À cette production de véhicules s'ajoutent celle des batteries à l'usine de Flins (avec à terme une capacité de 100 000 batteries par an) et celle du moteur électrique à Cléon (France) à partir de 2013.

La localisation d'un fourgon à l'usine de Sandouville (France) en 2013. Grâce au bon développement des véhicules utilitaires de Renault en Europe et à la croissance des

LA FRANCE : PRINCIPALE LOCALISATION DU GROUPE RENAULT

- Près de 24 % des voitures du groupe Renault sont produites en France (en 2010, monde 2 690 000, France 636 000).
- 40 % des investissements industriels du Groupe entre 2010 et 2013 seront réalisés en France.
- Pour les fabrications réalisées en France, 60 % des achats (voire 70 % pour ZOE à terme) sont effectués auprès de fournisseurs français.
- 14 sites industriels sur 38 sont situés en France.
- 44,3 % des effectifs totaux (mais 60 % de la masse salariale mondiale) du groupe Renault sont en France.
- 86 % des dépenses d'ingénierie sont réalisées en France.
- 33 % du chiffre d'affaires de Renault est réalisé en France.
- Avec 27,9 % de part de marché en 2010 (VP + VU), la marque Renault conforte sa place de n° 1 en France.

exportations, cette nouvelle production en France devrait atteindre 100 000 fourgons par an. Avec la production de ce nouveau fourgon à Sandouville, qui s'ajoute à celles de Master à Batilly (France), de Kangoo Express et Kangoo Z.E. à Maubeuge (France), la production de VU sera donc majoritairement française.

Douai (France), le milieu et le haut de gamme pour l'Europe. Les futurs véhicules haut de gamme de la marque Renault (remplaçants d'Espace et de Laguna) seront produits à partir de 2014 dans l'usine de Douai sur la base d'une plateforme commune avec Nissan. Cette nouvelle plateforme permettra aux deux entreprises d'accéder à des économies d'échelle très significatives.

Une excellence de fabrication mécanique qui s'exporte. Deux nouveaux projets vont entrer dans l'usine de Cléon (France) : le nouveau moteur Energy 1.6 dCi 130 dès 2011, puis le moteur électrique en 2013.

Aujourd'hui, l'excellence de nos moteurs et de nos boîtes produits en France s'exporte auprès de nos partenaires (Nissan) et d'autres marques (Opel, Cherry...). Et cette tendance va se renforcer dans l'avenir avec Daimler.

Des pôles de production dynamiques en Europe (hors France). L'Espagne constitue le deuxième pôle de production en Europe avec quatre usines dont l'avenir est assuré. Valladolid accueille dès cette année Twizy, le troisième des véhicules électriques de la marque. L'usine de mécanique Valladolid Motores bénéficie des coopérations de Nissan et de Daimler. Séville demeure la plus grosse usine de boîtes de vitesses du Groupe et Palencia produit Mégane. Enfin, la Slovénie (usine de Novo mesto) produit les petits véhicules de la marque, à destination de l'Europe : Twingo, Wind et Clio Campus. En 2013, elle fabriquera également le modèle 4 places de la smart de Daimler.

À RETENIR

Entre 2010 et 2013, Renault va investir 5,7 milliards d'euros dans ses sites industriels, dont 40 % en France.



Kangoo Z.E. à l'usine de Maubeuge.



1. La Corée, où le Groupe réalise des volumes conséquents, fait partie des marchés piliers. 2. Usine de Casablanca au Maroc. 3. Usine de Palencia en Espagne.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS : UN POTENTIEL DE CROISSANCE MAJEUR

Depuis 10 ans, Renault a engagé sa politique de développement à l'international en s'appuyant sur des partenariats stratégiques. Pour se rapprocher de ses clients à l'international, le Groupe s'est ainsi positionné durablement sur les marchés où le potentiel de croissance reste fort malgré la crise. L'Inde ne compte que 50 voitures pour 1 000 habitants, la Russie et le Brésil environ 250 (contre 800 aux États-Unis, et 600 en Europe et au Japon). L'objectif aujourd'hui : augmenter notre part de marché mondial.

Trois marques pour être au plus près des clients. Fort de ses trois marques (Renault, Dacia et RSM) et des spécificités de leur positionnement respectif, le Groupe développe des véhicules adaptés à différentes catégories de clients et répondant aux attentes des citoyens de différents pays et continents. C'est notamment le cas pour Renault Logan et Renault Sandero, qui permettent aux classes moyennes de Russie, du Brésil et de la Colombie d'accéder à l'automobile.

Des fabrications locales pour contribuer à la croissance des marchés émergents. L'implantation de sites industriels dans les marchés émergents est essentielle pour contribuer à leur forte croissance et pour compenser la baisse du marché européen. En 10 ans, Renault a su gagner des positions sur

ces marchés et accroître son internationalisation : ses ventes hors d'Europe représentent actuellement 37 % du total contre 17 % en 2000. En 2011, elles devraient atteindre 43 %. Renault va continuer d'y investir, en particulier au Brésil, en Inde et en Russie.

Au Maroc, l'usine de Tanger et sa première ligne de production à 30 véhicules par heure entreront en activité en 2012. En 2013, Renault lancera comme prévu une deuxième ligne à 30 véhicules par heure, ligne nécessaire compte tenu de nos prévisions de volumes pour la gamme Entry, non seulement en Europe, mais aussi en Afrique, au Mexique ou au Moyen-Orient.

En Inde, Renault réitère son engagement en annonçant la mise sur le marché de Fluence et de Koleos dès 2011 et de nouvelles voitures dans moins de 2 ans. La commercialisation d'une gamme complète de véhicules est prévue d'ici 4 ans. Ces véhicules seront fabriqués à Chennai, l'usine de l'Alliance en Inde. La gamme proposée couvrira les segments clés du marché et comprendra à la fois des modèles Renault et des voitures issues de plates-formes communes de l'alliance Renault-Nissan, dont un *cross-over*. Renault va également constituer un réseau de distribution indépendant pour soutenir le lancement de ces nouveaux produits.

EN 2010, RENAULT A VENDU 37 % DE SES VOLUMES HORS D'EUROPE

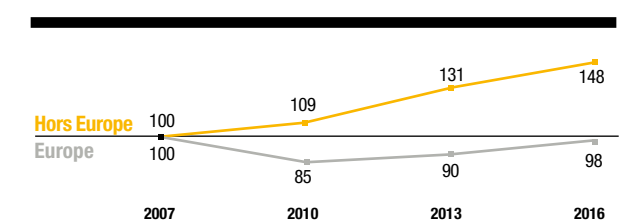
Plus de 75 % des ventes de Fluence ont été réalisées dans les régions hors France/Europe. Le 1^{er} marché de Fluence est la Turquie, où elle est 3^e sur son segment avec 10,6 % de part de marché. Plus généralement, en Europe, Fluence enregistre de bonnes performances en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie. À partir de 2011, Fluence sera fabriquée sur le site argentin de Cordoba et commercialisée au Brésil et en Argentine.

La Corée du Sud est le 3^e marché de Renault, et Renault Samsung Motors (RSM) est n° 3 sur le marché coréen. Entre 2001 et 2010, les ventes mondiales de RSM ont plus que doublé et 2010 est une année record avec près de 162 000 véhicules vendus. SM5 est le 3^e de son segment et le 5^e tous modèles confondus. Pour la neuvième année consécutive, RSM figure en tête de l'index de satisfaction clients (basé sur les réponses de 90 000 utilisateurs).

LE MARCHÉ HORS EUROPE TIRE LA CROISSANCE DE L'AUTOMOBILE

- Les ventes au Brésil, en Russie, en Inde et en Chine (BRIC) ont été multipliées par 4 en 10 ans et représentent 1/3 des ventes de voitures dans le monde.
- En 1990, 82 % des voitures neuves étaient vendues aux États-Unis, en Europe ou au Japon ; contre 62 % en 2007, et moins de 50 % aujourd'hui.
- Entre 2010 et 2016, le marché hors Europe devrait progresser de près de 50 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ AUTOMOBILE VP + VU (base 100 : 2007 - Source : données Renault)



5,7 Md€

C'EST L'INVESTISSEMENT DE RENAULT DANS SES SITES INDUSTRIELS ENTRE 2010 ET 2013, DONT 40 % EN FRANCE.



RUSSIE UNE PRÉSENCE RENFORCÉE

Convaincu du potentiel du marché russe, Renault en a fait depuis quelques années l'une des priorités de son expansion internationale. Avec 96 466 véhicules vendus, la part de marché de Renault en Russie dépasse maintenant 5 %, et Renault est n° 4 depuis avril 2010.

96 466

VÉHICULES VENDUS
PAR RENAULT EN 2010.
LA PART DE MARCHÉ EST
EN PROGRESSION ET DÉPASSE
DÉSORMAIS LES 5 %.

En 2008, le marché russe devait atteindre 3 millions de véhicules. La crise, les restrictions du crédit et la chute du pouvoir d'achat ont renversé la tendance. Mais, en 2010, une nette reprise se dessine, avec un marché en croissance de 30 %. Le potentiel du marché automobile repose sur au moins trois facteurs : le très faible taux de motorisation (230 véhicules pour 1 000 habitants, contre 600 en Europe occidentale), la vétusté du parc (10 ans d'âge en moyenne) et le désir d'automobile dans un pays où la voiture est un véritable marqueur social de la réussite. Depuis 2005, Renault s'est doté de sa propre usine (Avtoframos) afin de produire des véhicules adaptés au segment le plus porteur du marché : les Renault Logan et Sandero deviennent rapidement des *best-sellers*. Aujourd'hui, Renault continue d'y renforcer sa présence. Le Groupe et ses partenaires, Nissan et AvtoVAZ (avec Lada), ont un objectif précis : détenir 40 % du marché russe en 2015, lequel devrait alors s'élever à 3,5 millions de véhicules.

LA RUSSIE, UN MARCHÉ STRATÉGIQUE

Renault est aujourd'hui l'un des acteurs majeurs de l'industrie russe. Implanté à Moscou (usine Avtoframos) en partenariat avec la Mairie depuis 2005, le groupe Renault a également noué en 2008 un partenariat stratégique avec AvtoVAZ. Avec Avtoframos, l'implantation moscovite de Renault (capacité de production de 160 000 véhicules par an), l'usine Nissan de Saint-Petersbourg (50 000 véhicules par an) et le site d'AvtoVAZ à Togliatti (900 000 véhicules par an), les trois constructeurs disposent en Russie d'une capacité totale de production de 1,1 million d'unités par an en 2011. Le Système de production de l'Alliance est en cours de déploiement sur le site de Togliatti. Une ligne de production commune pour la production de véhicules issus de la plate-forme B0 (Logan),

d'une capacité de 350 000 unités par an, est également en train d'être mise en place. Chacune des trois marques y produira des véhicules distinctifs pour sa propre gamme. Lada sera la première à produire sur cette ligne deux véhicules, un break et une fourgonnette, dès 2012. Depuis mars 2010, l'alliance Renault-Nissan et AvtoVAZ ont mis en commun leurs équipes qualité et développement des fournisseurs pour améliorer rapidement la qualité de la base fournisseurs en Russie. Cela bénéficiera aux trois partenaires dans la mesure où la production locale est l'un des facteurs clés de succès. L'objectif est d'atteindre un taux de localisation de 74 %.

LOGAN ET SANDERO PLÉBISCITÉES

Renault est reconnu en Russie comme une marque offrant des véhicules de qualité au meilleur rapport coût/prestations grâce à deux modèles phares : Logan, n° 1 des berlines étrangères vendues en Russie, et Sandero, commercialisée depuis mars 2010. Positionnés dans le segment des véhicules économiques, qui représente un tiers du marché en Russie, les deux véhicules représentent aujourd'hui plus de 85 % des ventes de la marque. Au total, Renault a vendu plus de 315 000 Logan depuis la commercialisation du modèle en 2005, et déjà plus de 19 200 Sandero depuis le lancement du véhicule en mars dernier.

“ Nous voyons la Russie comme le pays qui présente le plus d'opportunités de croissance rentable pour Renault.”

PATRICK PELATA, Directeur général délégué aux opérations



1. Sandero en Russie. 2. Renault est n° 4 en Russie depuis avril 2010. 3. AvtoVAZ : 27,21 % du marché russe.

LANCEMENTS SANS PRÉCÉDENTS DE NOUVEAUX MODÈLES SUR LE MARCHÉ RUSSIE

- La nouvelle version de Renault Logan et le nouveau bicorps urbain Renault Sandero comptent parmi les meilleures offres dans leur catégorie.
- Les versions Renault Logan et Renault Sandero avec boîte de vitesses automatique ont été spécialement élaborées pour la Russie.
- La gamme des véhicules de catégorie C a été entièrement renouvelée avec la berline Renault Fluence, Nouvelle Renault Mégane et le monospace compact Renault Scénic, ainsi que Renault Mégane coupé, mise en vente fin 2009. Depuis juin, la nouvelle version de Clio Renault Sport est également disponible.
- Deux nouveaux modèles de véhicules utilitaires ont été lancés en même temps sur le marché : la nouvelle version de Renault Kangoo et la nouvelle version de Renault Trafic.
- La berline statutaire Renault Latitude est également commercialisée depuis novembre.
- À partir de 2011, Renault Fluence, Renault Mégane et Renault Duster seront produits dans l'usine de Moscou.

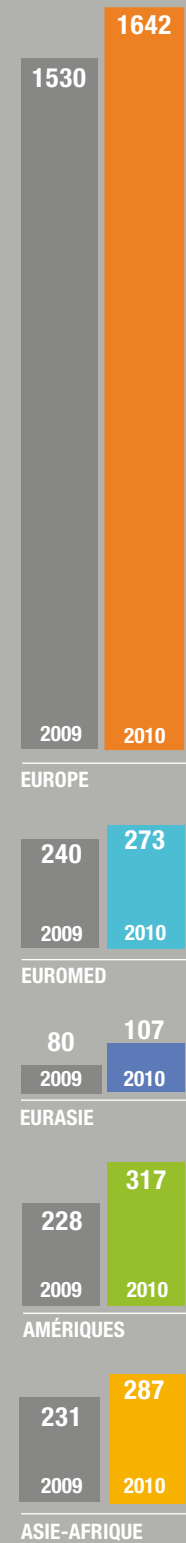
AVTOVAZ, C'EST :

- le 1^{er} constructeur généraliste russe (marque Lada)
- 545 450 véhicules produits en 2010
- 27,21 % du marché russe
- 375 points de vente en Russie
- 84 183 millions de roubles de CA en 2009
- 70 000 employés

FOCUS

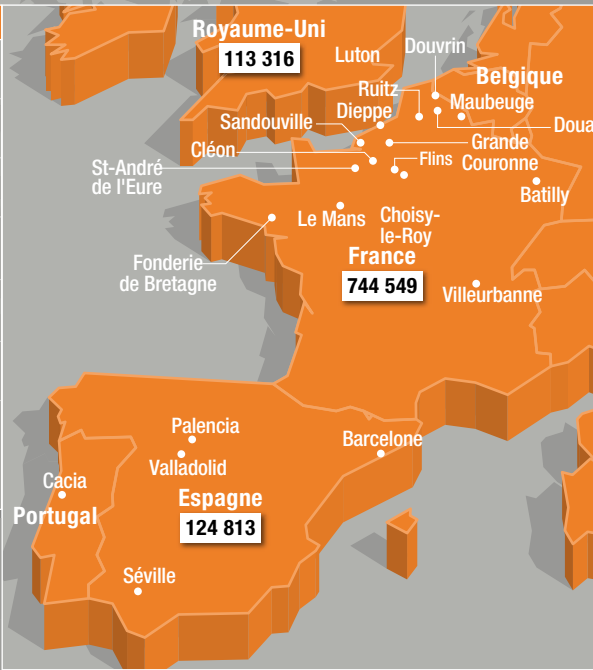
IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES ET VOLUMES DE VENTES 2010 (HORS AVTOVAZ)

ÉVOLUTION DU VOLUME DE VENTES PAR RÉGIONS

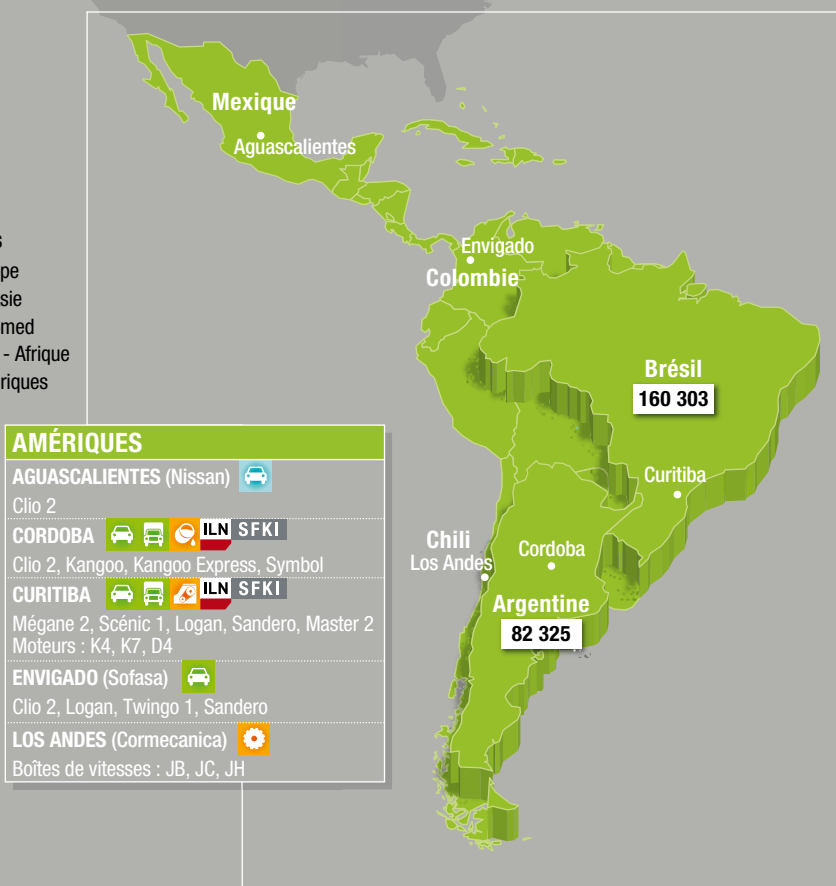


FRANCE
BATILLY (SOVAB)
Master 3
CHOISY-LE-ROY
Échange standard : moteurs et boîtes de vitesses Trains AR
CLÉON
Moteurs : G9, F4, F9, M9, V9X / BV : J et P
DIEPPE (Renault Alpine)
Clio 3 RS, Mégane 2 RS
DOUAI
Mégane 3 coupé-cabriolet, Scenic 3
DOUVIRIN (FM - Pôle Renault)
Moteurs : D7, D4
FLINS
Clio 3
FONDERIE DE BRETAGNE
GRAND-COURONNE
Laguna 3, Espace 4
LE MANS
Trains AV & AR
MAUBEUGE (MCA)
Kangoo 2, Kangoo 2 Express
RUITZ (STA)
BVA DPO
SANDOUVILLE
Laguna 3, Espace 4
ST-ANDRÉ DE L'EURE
VILLEURBANNE
Trains AV & AR

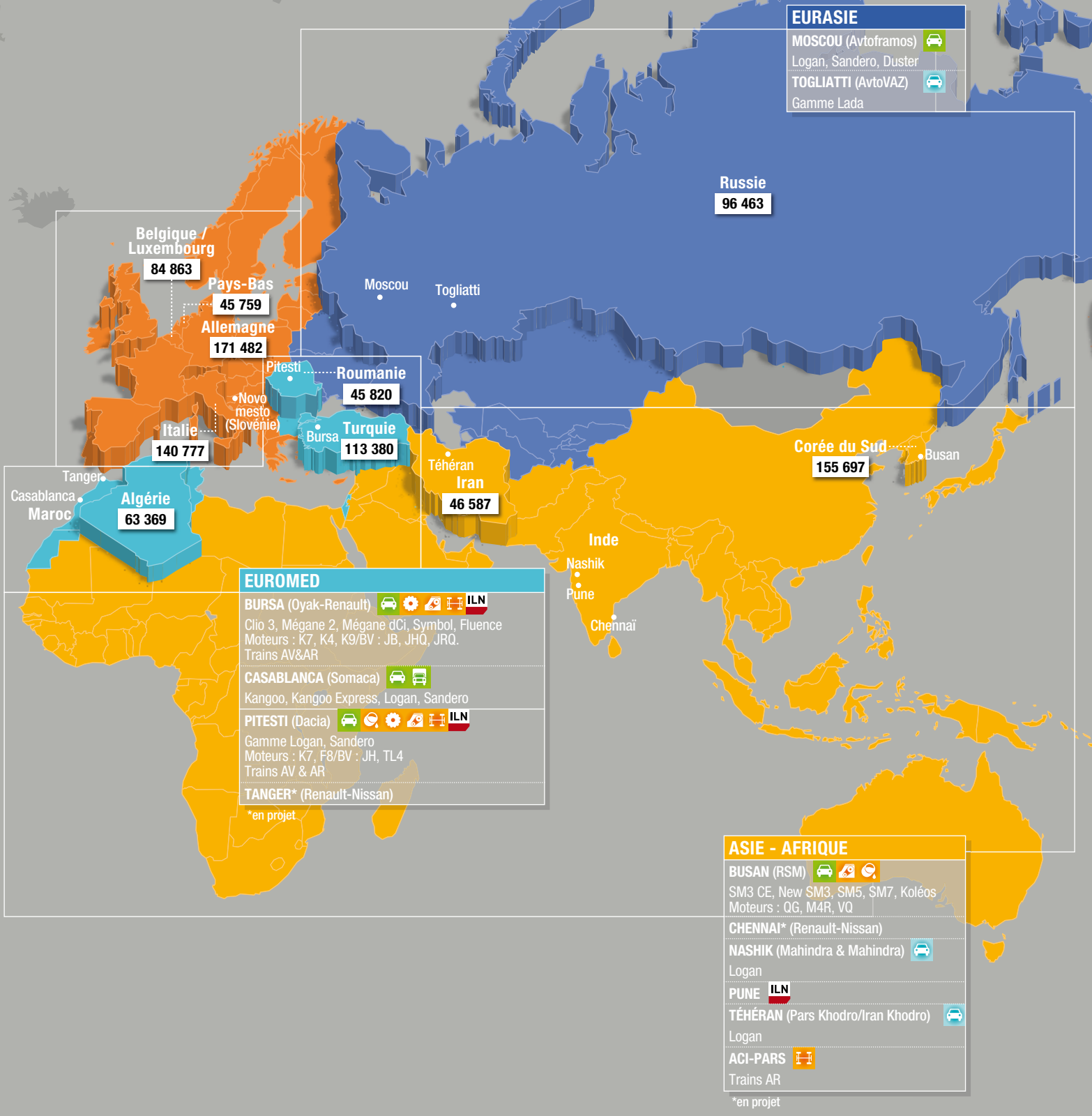
EUROPE
BARCELONE (Nissan)
Trafic 2
CACIA
Boîtes de vitesses : NDO, ND4 et JRQ
LUTON (GM)
Trafic 2
NOVO MESTO
Clio 2, Twingo 2, Wind
PALENCIA
Mégane 3
SÉVILLE
Boîtes de vitesses : JB, JH0, TL4
VALLADOLID
Modus, Clio 3
Moteurs K4, K9, H4
Trains AV & AR



Usines de véhicules	Régions
Véhicules particuliers	Europe
Véhicules utilitaires	Eurasie
Usines de mécanique	Euromed
Châssis	Asie - Afrique
Moteurs	Amériques
Boîtes de vitesses	
Fonderie	
Usines partenaires	
Véhicules particuliers	
Véhicules utilitaires	
Châssis	
Sites de logistique	
Sofrastock International	
Plate-forme Logistique	



AMÉRIQUES
AGUASCALIENTES (Nissan)
Clio 2
CORDOBA
Clio 2, Kangoo, Kangoo Express, Symbol
CURITIBA
Mégane 2, Scenic 1, Logan, Sandero, Master 2
Moteurs : K4, K7, D4
ENVIGADO (Sofasa)
Clio 2, Logan, Twingo 1, Sandero
LOS ANDES (Cormecanica)
Boîtes de vitesses : JB, JC, JH



EUROMED
BURSA (Oyak-Renault)
Clio 3, Mégane 2, Mégane dCi, Symbol, Fluence
Moteurs : K7, K4, K9/BV : JB, JH0, JRQ.
Trains AV&AR
CASABLANCA (Somaca)
Kangoo, Kangoo Express, Logan, Sandero
PITESTI (Dacia)
Gamme Logan, Sandero
Moteurs : K7, F8/BV : JH, TL4
Trains AV & AR
TANGER* (Renault-Nissan)
*en projet

ASIÉ - AFRIQUE
BUSAN (RSM)
SM3 CE, New SM3, SM5, SM7, Koléos
Moteurs : QG, M4R, VQ
CHENNAI* (Renault-Nissan)
Logan
NASHIK (Mahindra & Mahindra)
Logan
PUNE
TÉHÉRAN (Pars Khodro/Iran Khodro)
Logan
ACI-PARS
Trains AR

*en projet

DES VOITURES POUR TOUS

Renault est une marque et une entreprise au service des gens. Ses équipes partent du principe que les innovations et les solutions écologiques doivent bénéficier à toutes les gammes de voitures. C'est pourquoi elles développent différentes gammes de véhicules à la fois de plus en plus respectueux de l'environnement et adaptés aux marchés matures comme aux marchés émergents.



1. Logan remporte toujours un vif succès. 2. Mégane. 3. Le confort et l'ergonomie des VU se rapprochent de la qualité des VP. 4. Twingo RS Gordini.

CŒUR DE GAMME LA BONNE GAMME AU BON MOMENT

En 2010, Renault a pleinement bénéficié du renouvellement de sa gamme en 2009 sur le segment des petites et moyennes voitures, qui représente plus des 2/3 du marché européen. Un succès confirmé sur les marchés matures comme sur les marchés émergents.

A l'heure où Renault célèbre les 50 ans de sa célèbre 4L – un véritable condensé d'innovations à l'époque –, force est de constater que la capacité à offrir « la bonne gamme au bon moment » a toujours été une tradition chez Renault : les meilleurs exemples en sont la R5, la R19, Twingo, ou encore Clio, dont le succès ne se dément pas 20 ans après son lancement. Aujourd'hui, la relève est assurée avec Mégane, Scénic et la gamme Dacia. Et le flux de nouveaux véhicules ne se tarit pas...

La gamme la plus large dans le segment des petites...

Avec pas moins de sept modèles – Twingo, Clio III, Estate et Campus, Modus et Grand Modus, et Wind –, Renault dispose de l'offre la plus étendue sur le segment des petites voitures. Forte de son célèbre positionnement « Elle a tout d'une grande », Clio continue de jouer un rôle de locomotive en rehaussant les standards du segment en matière de confort et de sécurité à chaque nouvelle génération. Proposant un niveau d'équipement digne des berlines du segment supérieur, elle a séduit à ce jour plus de 10 millions de clients à travers le monde. Quant à Twingo, elle est non seulement la petite citadine la plus vendue dans son segment en France, mais aussi le modèle Renault le plus vertueux en matière d'émissions de CO₂ avec seulement 94 g/km. Elle se renouvelle sans cesse, grâce à de multiples séries spéciales qui séduisent une clientèle plus large et plus jeune.

Des véhicules jeunes, économiques et toujours plus respectueux de l'environnement. Compétitives, accessibles et sobres, les voitures des gammes Mégane et Scénic ont, en 2010, particulièrement séduit les consommateurs à la recherche de véhicules plus écologiques et économiques. Toujours soucieux de démocratiser les avancées technologiques, Renault les a équipés cette année de la transmission automatique EDC (*Efficient Dual Clutch*), qui offre un confort de conduite remarquable tout en autorisant un niveau de consommation et d'émissions de CO₂ comparable à celui des boîtes de vitesses mécaniques.

Dacia confirme son succès. En proposant la qualité automobile accessible à tous, Dacia est devenu un véritable phénomène de société. Précurseur dans ce domaine, le groupe Renault garde son avance sur ses concurrents. Après la berline tricorps Logan, la berline compacte Sandero, le break Logan MCV, les véhicules utilitaires Logan *van* et Logan *pick-up*, Dacia continue d'élargir sa gamme avec le tout-terrain Duster. Lancé en avril 2010, Dacia Duster a rencontré un vif succès dans tous ses pays de commercialisation. À fin 2010, plus de 68 000 Duster ont été vendus dans le monde. À partir de 2011, Duster va continuer sa route dans trois autres pays, où il sera produit et vendu sous la marque Renault (Russie, Brésil et Colombie).

Vers une offre complète de véhicules et de services pour les personnes en situation de handicap.

Renault est le seul constructeur européen engagé, via sa direction Renault TECH, dans la conception, la fabrication et la commercialisation de véhicules pour le transport de personnes à mobilité réduite (TPMR). Depuis juin 2010, Renault TECH commercialise en France le nouveau Master TPMR, qui offre plus de confort à l'ensemble des passagers et peut transporter jusqu'à 6 personnes en fauteuil roulant. Homologué au niveau européen, Kangoo TPMR s'est enrichi d'une version 3 places (+ fauteuil) depuis mi-2010.



Clio



Scenic



Mégane



Deuxième édition. Grand pique-nique Dacia. Au total, ce déjeuner sur l'herbe a réuni, le 19 décembre 2010, quelque 7 500 « fans de Dacia » venus de toute la France. Une ambiance conviviale, familiale et ludique... Très « Dacia » !

À RETENIR

Sur son segment, la famille Mégane est n° 1 en France, en Belgique et au Portugal, et n° 2 en Europe. Scénic est n° 1 de sa catégorie en Europe.

HAUT DE GAMME « BY RENAULT »

Présent dans le haut de gamme en Europe et à l'international, Renault a présenté en 2010 les trois facettes d'une gamme renouvelée.

A l'évidence, le haut de gamme est une notion relative, dont les modalités d'appréciation varient selon les personnes et les continents. C'est pourquoi nos voitures haut de gamme sont dotées des attributs qui s'attachent à leur statut, notamment en termes de confort, de motorisation et de bien-être. Mais elles se veulent aussi toutes différentes, excellentes en CO₂, conçues pour « mieux vivre ensemble » et donc forcément innovantes...

Nouvelle Laguna : nouveau look et 4Control pour tous ! Une face avant plus affirmée, des motorisations Renault eco² encore plus respectueuses de l'environnement (dont le dCi 110, émettant 120 g CO₂/km)...

Commercialisée depuis novembre 2010, Nouvelle Renault Laguna accueille désormais le système 4Control à 4 roues directrices sur les motorisations cœur de gamme. Sécurité, agilité et dynamique de conduite sont à la portée du plus grand nombre. Avec Carminat TomTom[®] LIVE et le Bose Sound System[®], elle bénéficie d'un équipement de haut de niveau en complément d'une qualité et d'une fiabilité reconnues.

Nouvel Espace : toujours l'Espace... et de moins en moins d'émissions de CO₂. 26 ans, quatre générations et plus de 1,2 million d'exemplaires vendus... Mais des prestations toujours uniques, qui expliquent qu'en 2009, Renault Espace ait maintenu sa performance commerciale en Europe (1 % du marché toutes marques Europe), comme en France (*leader* avec 36 % du segment). Sa qualité de conception fait toujours référence et de nombreuses prestations restent inégalées. Mais, en plus, les moteurs centraux de la gamme (les dCi 130 et 150) voient leurs émissions de CO₂ fortement réduites : elles passent de 190 g à 170 g par km parcouru en cycle mixte. Nouvel Espace est à ce jour le seul monospace offrant un tel confort et des sièges à ceinture embarquée à tous les passagers



Laguna



Latitude



Espace



1. 2. 3.

1. Renault Latitude propose des éléments de confort inédits. 2. Intérieur Renault Laguna coupé Monaco GP. 3. Nouvel Espace, moins de CO₂ et un pare-brise triptyque qui offre une visibilité inégalée.

arrière. Son pare-brise triptyque aux montants ultra-fins (65 mm) offre une visibilité inégalée. Son toit panoramique en verre d'une surface de 2,46 m² (fixe ou coulissant) apporte une luminosité exceptionnelle.

Renault Latitude, grande dehors, grande dedans : le haut de gamme Renault à l'international. Silence de conduite, précision du châssis et haute performance des motorisations... La nouvelle grande berline familiale Renault a été développée sur la base de Nouvelle SM5 de Renault Samsung Motors, récemment lancée sur le marché coréen. Commercialisée depuis l'automne 2010, principalement en Asie, en Afrique, en Russie, en Turquie, dans les pays du Golfe, en Australie et au Mexique, Renault Latitude est disponible en Europe occidentale depuis 2011. Résolument tournée vers le confort et le bien-être de ses occupants, Renault Latitude propose des équipements de confort inédits :

- climatisation automatique tri-zone avec gestion unique de la qualité de l'air par ioniseur d'air bi-mode et double diffuseur de parfum ;
- siège conducteur avec système massant intégré à quatre modes.

SPÉCIAL FORMULE 1

Les moteurs Renault sont montés 23 fois sur le podium en 2010 (dont un triplé historique au Grand Prix de Monaco) et ont remporté trois des six derniers Championnats du monde.

MOTORISATION. UN NOUVEAU DÉPART

Fort de ses 29 saisons en F1, couronnées par neuf titres de Champion du monde des constructeurs (dont le dernier en date avec l'écurie Red Bull Racing en 2010), Renault a décidé en 2011 de renouer avec son cœur de métier

de motoriste en équipant trois écuries (soit 25 % du plateau) : Lotus Renault GP, Red Bull Racing Renault, Team Lotus Renault (UK) Ltd.

UN LABORATOIRE POUR TOUS LES VÉHICULES DE SÉRIE

Depuis 2007, la réglementation impose de geler les évolutions du moteur. La nouvelle réglementation, attendue pour la saison 2013 ou 2014, va permettre de renforcer encore les passerelles entre la Formule 1 et la voiture de série : que ce soit dans le cadre des travaux de recherche pour réduire les émissions de CO₂

des moteurs thermiques, ou dans la manière de progresser dans le développement des moteurs électriques. Il faut savoir, par exemple, qu'un moteur électrique tourne à 12 500 tours/minute (presque autant qu'un moteur de Formule 1), quand un moteur à essence tourne à 6 000 tours.

SPORT ET PASSION LE PLAISIR ACCESSIBLE

Allier l'expertise de la compétition automobile et l'expérience industrielle pour proposer des véhicules sportifs de série. C'est tout le savoir-faire de Renault Sport Technologies.



Ce n'est pas un hasard si les performances des sportives de Renault Sport Technologies (RST) sont régulièrement saluées par la presse internationale... Alors que la plupart des concurrents privilégient les moteurs surpuissants, RST préfère alléger ses voitures et développer des châssis (trains avant et arrière) qui permettent d'exploiter à 100 % la puissance des moteurs. Résultat : des vraies sportives, faciles à conduire, accessibles, dont la tenue de route est exceptionnelle et la consommation réduite.

Les nouveautés au rendez-vous du Mondial 2010

- Renault Wind : le coupé dans le vent. Son toit rotatif s'ouvre et se ferme en 12 secondes chrono ! C'est l'ouverture la plus rapide de sa catégorie. Autre avantage : le volume du coffre est préservé.
- Nouvelle Mégane coupé-cabriolet GT : la tête dans les étoiles. Proposé sur le modèle de série, son toit en verre est encore plus grand que sur la version précédente, et le plus important du segment. En toutes saisons, les passagers sont au cœur d'un puits de lumière naturelle sans que le confort acoustique ou thermique ne soit altéré.
- Renault Mégane R.S. : LA référence des sportives.
- Renault Mégane Trophy : berline de circuit entièrement dessinée et étudiée pour la compétition.
- Renault Laguna coupé Monaco GP avec son châssis 4Control et des moteurs spécifiquement adaptés par RST.



Mégane coupé Renault Sport



Twingo Renault Sport



Mégane coupé-cabriolet

Des récompenses en rafales. Fin 2009, Renault Sport a été désigné « constructeur de l'année » par le magazine *Top Gear*. Depuis, les performances des véhicules sportifs de Renault ont été plusieurs fois saluées par la presse. En 2010, les Twingo R.S., Clio R.S. et Mégane R.S. ont été déclarées « meilleure voiture sportive de l'année » dans leur catégorie respective par le magazine *What Car ?*

Nouvelle Mégane R.S. a été élue par le magazine *What Car ?* « meilleure sportive toutes catégories confondues », à la fois pour son design et pour son « expérience de conduite incroyablement séduisante ».

En 2010, la gamme R.S. (Twingo R.S., Clio R.S. et Mégane R.S.) est *leader* en France et dans le top 3 des classements européens des marchés haute performance.

La french touch Gordini : le retour ! Robes bleues griffées de deux bandes blanches, moteurs vitaminés... Twingo Gordini R.S. et Clio Gordini R.S. ouvrent la course en attendant Wind Gordini, présenté au Salon de Genève en mars 2011. Twingo Gordini R.S. représente déjà 40 % du *mix* des Twingo R.S. en Europe. Elle a permis d'augmenter la part de marché des Twingo R.S. en Europe de 6 points, à 25,4 %. Clio Gordini R.S., une version Renault Sport, reçoit des équipements dignes d'une grande : carte main libre, navigation Carminat TomTom® intégrant IQ Routes™, limiteur et régulateur de vitesse et tous les automatismes de confort (essuie-vitres et allumage automatique des feux...).



MÉGANE R.S. : LE CHOIX DE LA GENDARMERIE

La Gendarmerie nationale choisit Mégane Renault Sport pour ses véhicules rapides d'intervention. Renault a gagné l'appel d'offres lancé par la Gendarmerie nationale pour remplacer

sa flotte de véhicules rapides d'intervention. Au total, Renault livrera 70 Mégane R.S. aux couleurs de la Gendarmerie. Le premier véhicule arrivera en gendarmerie dès la fin de l'année.



1. Renault Wind : son toit rotatif s'ouvre et se ferme en 12 secondes chrono !
2. Intérieur Renault Wind.
3. Clio RS, désignée « meilleure voiture sportive de l'année dans sa catégorie » par le magazine *What Car ?*

VÉHICULES UTILITAIRES

DE 2 M³ À 22 M³, POUR RÉPONDRE À TOUS LES BESOINS

Dans un marché en forte reprise, Renault renforce cette année encore sa place de n° 1 du véhicule utilitaire en Europe. Seul constructeur à fabriquer ses fourgonnettes et ses fourgons lourds en France, Renault continue d'enrichir sa gamme.

Nouveau Master, Nouveau Trafic et Kangoo Express Maxi : avec ces trois modèles lancés début 2010, la gamme de véhicules utilitaires Renault couvre désormais des volumes allant de 2 à 22 m³ et offre une réponse à tous les besoins des clients professionnels. La fourgonnette électrique, Kangoo Z.E., viendra compléter cette gamme mi-2011, ce qui permettra de renforcer encore le *leadership* des véhicules utilitaires de Renault en Europe.

Nouveau Renault Master : le professionnel sur mesure. Nouveau Master succède à Master après 12 ans de succès. Disponible en plus de 350 versions (traction et propulsion), il a permis à Renault d'enregistrer 20 % de commandes supplémentaires par rapport à 2009. Le confort et l'ergonomie de sa cabine rapprochent la conduite de Nouveau Master de celle d'un véhicule particulier. Sa consommation (1 litre aux 100 km de moins par rapport à la version précédente) le place en tête du segment. À l'origine de cette performance, le nouveau moteur 2.3 dCi, le M9T, développé spécifiquement pour tirer jusqu'à 4,4 tonnes de charge. Il permet aussi d'afficher des coûts d'usage et d'entretien au meilleur niveau.

Nouveau Renault Trafic : plus d'ergonomie, moins de consommation. Renault Trafic bat un record historique avec, à fin 2010, 16,4 % de part du segment des petits fourgons en Europe. Il affiche la plus forte progression de son segment

(+1,55 % en 2010). Nouveau Trafic propose un confort et une ergonomie améliorés. Il est notamment doté de nouveaux équipements, issus de l'univers du véhicule particulier, qui rendent la vie à bord plus confortable : navigation intégrée Carminat TomTom®, régulateur-limiteur de vitesse, climatisation régulée, ou encore trois niveaux de radio dont un Bluetooth®. Et la série limitée VP Black Edition, avec son *look « business »*, lui donne un positionnement haut de gamme. Le 2.0 dCi de Nouveau Renault Trafic offre une consommation en baisse sensible par rapport à la version précédente (-0,8 l/100 km) et est désormais disponible avec un filtre à particules.

Renault Kangoo Express Maxi : la seule fourgonnette disponible en trois longueurs. Début 2010, la gamme Kangoo Express s'est agrandie avec l'apparition d'un nouveau véhicule : Kangoo Express Maxi. Il s'agit d'un modèle à empattement rallongé de près de 40 cm. Disponible en versions 2 et 5 places, il offre jusqu'à 4,6 m³ de volume utile et une longueur de chargement de 2,90 m. Il présente une modularité accrue, une excellente tenue de route, et des motorisations toujours économiques avec le 1.5 dCi en 85, 90, 105 et 110 ch selon les pays. Avec ce nouvel utilitaire, Renault devient la seule marque en Europe à proposer une fourgonnette en trois longueurs, couvrant ainsi tous les besoins des professionnels. Résultat : la marque Renault est toujours *leader* en Europe avec 17,1 % de part de marché à fin 2010, soit une progression de +0,3 point par rapport à fin 2010.

Kangoo Z.E. : électrique et accessible à tous. Réalisée sur la base de Renault Kangoo Express, la fourgonnette électrique propose une mobilité zéro émission de CO₂ à l'usage pour les professionnels soucieux de l'environnement. Elle a été conçue afin de garantir une durabilité et une fiabilité élevées. D'une longueur de 4,21 m, Renault Kangoo Z.E. dispose d'un volume utile de 3 à 3,5 m³, d'une longueur maximale de chargement de 2,50 m et d'une charge utile de 650 kg. L'implantation centrale de la batterie sous le plancher permet de conserver intégralement les capacités de chargement de Kangoo Express thermique. Ses portes battantes arrière asymétriques et sa porte latérale coulissante facilitent l'accès à l'espace de chargement. La fourgonnette sera commercialisée à l'automne 2011. Sa version rallongée Kangoo Maxi Z.E. a été présentée au Salon de Genève et sera commercialisée fin 2011.

À RETENIR

Renault : n° 1 sur le marché des véhicules utilitaires en Europe depuis 1998.



15,9 %

EN 2010, LE GROUPE RENAULT DÉTIENT 15,9 % DE PART DU MARCHÉ VU EN EUROPE, SOIT UNE PROGRESSION DE 1,55 POINT PAR RAPPORT À FIN 2009.

RÉCOMPENSES

NOUVEAU MASTER A ÉTÉ ÉLU « UTILITAIRE DE L'ANNÉE 2011 » PAR LES MAGAZINES *L'ARGUS* ET *WHAT VAN ?* DEUX DISTINCTIONS QUI S'AJOUTENT À CELLES DE « VAN OF THE YEAR 2011 » AU DANEMARK ET EN LITUANIE.

1. Renault Kangoo Express Maxi : la seule fourgonnette disponible en 3 longueurs. 2. Nouveau Master : confort et ergonomie proches de la qualité d'un VP. 3. Nouveau Trafic : plus d'ergonomie et moins de consommation.



CHANGEONS DE VIE, CHANGEONS L'AUTOMOBILE, C'EST...

MOBILISER TOUTES LES ÉNERGIES, TOUTES LES COMPÉTENCES

Électrique ou thermique, l'avenir de l'automobile repose sur des **technologies de pointe** et des infrastructures de grande ampleur. Pour disposer des compétences et des moyens à la hauteur de ses ambitions, Renault privilégie les **synergies** et les **partenariats stratégiques** au long cours. L'alliance Renault-Nissan démontre la pertinence de cette stratégie depuis plus de 10 ans. Aujourd'hui, le Groupe poursuit dans cette voie.



FAITS MARQUANTS

L'ALLIANCE EN CINQ THÈMES

Marquée par son développement à l'international, l'arrivée d'un nouveau partenaire et le lancement du premier véhicule électrique, 2010 a été une année riche en événements pour l'alliance Renault-Nissan.



1. Usine d'AvtoVAZ, partenaire de l'Alliance en Russie.
2. La première voiture produite par l'usine de Chennai est la nouvelle Nissan Micra.

EXPERTISES LES SYNERGIES DE L'ALLIANCE

L'Alliance donne à Renault et Nissan un avantage concurrentiel unique dans le secteur de l'automobile. Depuis 12 ans, elle joue un rôle déterminant dans les choix stratégiques des deux entreprises et, dans le contexte économique difficile de ces dernières années, elle constitue plus que jamais un avantage compétitif essentiel.

Chaque partenaire apporte sa propre expertise, permettant ainsi d'élargir le champ des possibles et de trouver de nouvelles opportunités : pénétration de nouveaux marchés en profitant de l'empreinte industrielle d'un des partenaires (Inde, Afrique du Sud), introduction d'une nouvelle technologie (par exemple celle du 4x4, un point fort de Nissan) dans d'autres modèles de l'Alliance ou de motorisations diesel (un point fort de Renault) dans certaines gammes. Infiniti a ainsi bénéficié de cette approche avec le lancement en 2010 de motorisations

diesel en Europe : une avancée majeure quand on sait que les moteurs diesel puissants et performants sont essentiels au succès sur le marché *premium*. En l'occurrence, Infiniti fait appel à une version adaptée de la motorisation diesel V6 de l'Alliance, un moteur qui équipe déjà Laguna coupé, berline et Estate, et qui est utilisé sur d'autres modèles Nissan.

En 2009, le montant des synergies réalisées par l'Alliance s'élevait à 1,9 milliard d'euros, contribuant ainsi aux objectifs de *free cash flow* de Renault et de Nissan. L'objectif 2010 donné à l'équipe dédiée à l'Alliance se montait à 2 milliards d'euros de synergies.

Les résultats 2010 seront connus à la clôture de l'année fiscale japonaise, intégrant ainsi la contribution de Nissan.

RUSSIE L'ALLIANCE : UN ACTEUR DE PREMIER PLAN

En Russie, l'objectif de l'Alliance est de passer de 33 % à 40 % de part de marché d'ici à 2015 en s'associant avec AvtoVAZ. L'Alliance dispose de trois



usines en Russie, à Togliatti, Moscou et Saint-Petersbourg, pour une capacité de production totale de 1,3 million d'unités d'ici à 2012. L'Alliance *Production Way* sera déployé à l'usine AvtoVAZ de Togliatti. ALR (Alliance Logistics Russia), organisation logistique commune en Russie, a été créée en 2010 pour soutenir les défis industriels de Renault et de Nissan en Russie. Cette entité gère les flux logistiques pour Renault, Nissan et leur partenaire russe AvtoVAZ. Elle travaille avec des fournisseurs locaux pour contribuer au développement d'une chaîne d'approvisionnement efficace. Elle sera également responsable de la distribution des véhicules. Elle travaillera notamment avec l'organisation logistique existante d'AvtoVAZ pour faciliter l'intégration de l'Alliance *Production Way* au sein de l'usine de Togliatti.

INDE MARCHÉ CLÉ DE L'ALLIANCE

La première usine de l'Alliance à Chennai (Inde) a été inaugurée en mars 2010. La première voiture produite par l'usine est la nouvelle Nissan Micra. Elle sera vendue en Inde et exportée dans plus de 100 pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. À partir de 2011, l'usine produira Renault Koleos et Fluence, toutes deux à destination du marché indien. L'usine de Chennai inaugure l'Alliance *Integrated Manufacturing System* (AIMS) et l'Alliance *Production Way*, qui combinent les meilleures pratiques Renault-Nissan tout en contribuant à réduire les coûts au minimum. La chaîne peut gérer quatre plates-formes et huit types



de carrosseries dans un ordre de production aléatoire. L'alliance Renault-Nissan collabore également avec Bajaj Auto Ltd. pour le développement d'un véhicule à très bas coût, compétitif sur le marché indien.

MOBILITÉ ZÉRO ÉMISSION

L'alliance Renault-Nissan entend devenir *leader* de la mobilité zéro émission. Pour y arriver, elle a déjà investi



4 milliards d'euros dans des programmes de développement de véhicules électriques et de batteries. L'approche adoptée par l'Alliance est unique en son genre : elle est impliquée dans tous les aspects de l'expérience électrique au travers de partenariats avec des opérateurs publics ou privés. À ce jour, plus de 100 partenariats ont été conclus dans le monde – de la Chine à l'Europe, en passant par le Japon, les États-Unis et l'Australie – pour établir les conditions nécessaires à l'introduction des véhicules électriques. L'Alliance bénéficie de synergies géographiques qui contribuent à optimiser l'infrastructure globale nécessaire aux véhicules électriques et du soutien des autorités. L'alliance Renault-Nissan lancera une gamme complète de huit véhicules 100 % électriques dont le premier est Nissan LEAF, lancée fin 2010 et élue « voiture de l'année 2011 » par un jury de journalistes européens.

STRATÉGIE COOPÉRATION AVEC DAIMLER

L'Alliance continue d'évoluer : en avril, une coopération stratégique étendue avec Daimler a été annoncée. Elle couvre une large gamme de projets et prévoit un partage des bonnes pratiques. Ces projets incluent un travail commun de Renault et Daimler sur la prochaine génération des Renault Twingo et smart fortwo, dont des versions électriques et l'extension des deux gammes de véhicules. Un partage des organes mécaniques est également prévu, ainsi que le co-développement sur des futurs projets de véhicules particuliers et de véhicules commerciaux légers. Les deux groupes ont par ailleurs annoncé un échange de capital qui assure à l'alliance Renault-Nissan une participation de 3,1 % dans Daimler, et à Daimler une participation cumulée de 3,1 % dans Renault et Nissan.



FOCUS



DAIMLER, UN NOUVEL ATOUT POUR L'ALLIANCE

Qui aurait parié, il y a 5 ou 10 ans, que des moteurs Renault équiperait des Mercedes ? Ou que Renault et smart utiliseraient la même plate-forme pour un véhicule particulier ? L'accord annoncé le 7 avril 2010 entre l'alliance Renault-Nissan et le groupe allemand Daimler AG constitue un événement majeur.

Après avoir innové avec l'Alliance, Renault et Nissan continuent d'inventer un nouveau modèle de coopération. L'accord conclu avec le constructeur allemand – un échange de participations à hauteur de 3,1 % entre l'Alliance et Daimler – est très différent des accords classiques, portant sur un projet spécifique, comme il en existe entre de nombreux constructeurs. Il s'inscrit dans une logique d'accès aux meilleures technologies et de partage des coûts. Et, surtout, il prévoit clairement de coopérer sur le long terme.

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE AVEC TROIS GRANDS AXES DE COOPÉRATION

smart-Twingo. La prochaine génération, prévue pour 2014 en versions thermique et électrique, partagera la même architecture avec une propulsion arrière (comme sur les smart actuelles), tout en affichant un design bien distinct. L'usine smart de Hambach en France fabriquera les versions 2 places des deux marques tandis que le site Renault de Novo mesto, en Slovénie, assurera la production des versions 4 places des deux marques également.

Les groupes motopropulseurs. L'objectif est de mieux exploiter les capacités de production de chacun des partenaires et de partager les coûts de développement des nouveaux moteurs. L'Alliance fournira à Daimler des moteurs 3 et 4 cylindres essence et diesel issus de sa gamme et modifiés pour les futurs véhicules compacts haut de gamme Mercedes. De son côté, Daimler fournira à Infiniti (la marque de luxe de Nissan) des moteurs essence et diesel à 4 et 6 cylindres.

1. L'Alliance fournira à Daimler des moteurs issus de sa gamme.
2. Smart partagera la même architecture que Twingo.



Carlos Ghosn et Dieter Zetsche.

“ Lorsque les équipes de Daimler nous ont approchés, elles cherchaient à renouveler leur smart, mais les volumes prévisionnels n'étaient pas suffisants pour rentabiliser le projet. Elles se sont naturellement tournées vers nous, du fait de notre expertise sur les petites voitures et des excellentes prestations de Twingo. Ce n'était pas suffisant pour nous. Nous avons donc discuté avec elles pour leur faire valoir les opportunités de pousser plus loin les synergies.”

CARLOS GHOSN



Le véhicule utilitaire. Ce troisième axe apportera des volumes supplémentaires à l'usine française de Maubeuge, puisqu'en 2012 Mercedes-Benz Vans élargira sa gamme de fourgonnettes avec un nouveau modèle basé sur l'actuel Kangoo.

ET DEMAIN...

La concrétisation de l'accord de coopération stratégique entre l'Alliance et Daimler est déjà une réalité : côté mécanique, des équipes Renault ont travaillé bien avant que l'accord ne soit formalisé pour doter les véhicules Mercedes d'une motorisation Renault. Les équipes du Groupe travaillant sur la future Twingo ont jeté les bases du projet commun de petit véhicule urbain en interaction étroite avec leurs homologues de smart, qui vont désormais voyager entre Stuttgart et Guyancourt, où se fera l'essentiel du développement. Mais Renault, Nissan et Daimler ne souhaitent pas s'arrêter là. Des réflexions sont d'ores et déjà en cours sur des possibilités d'échange de modules et de composants entre Infiniti et Daimler, des coopérations régionales aux États-Unis, en Chine et au Japon entre Nissan, Infiniti et Daimler, ou encore le développement commun de technologies dans le véhicule électrique et les batteries.



RENCONTRE AVEC
**JACQUES
VERDONCK**
Directeur Alliance
chargé de la
coordination avec le
groupe Daimler au
sein de RNBV

L'accord entre Renault et Daimler prévoit une coopération dans le véhicule électrique.

L'expérience de l'Alliance est-elle un atout pour réussir la coopération avec Daimler ?

J.V. Oui. La preuve : après 11 ans, l'Alliance est toujours là, à la différence de nombreuses fusions-acquisitions qui ont échoué. Nous avons trouvé le moyen de fonctionner en conservant l'autonomie de chaque groupe, en préservant leurs identités et leurs valeurs essentielles et en fondant nos relations sur la transparence et le respect des engagements sans lesquels la confiance ne peut s'établir. C'est ce mode de fonctionnement que nous avons proposé à Daimler. Si nous réussissons cela, ce qui est en bonne voie, nous aurons réalisé 90 % du chemin.

L'Alliance ne va-t-elle pas perdre son avance ?

J.V. Le marché du véhicule électrique tel que nous le concevons ne fonctionne au début que grâce à des subventions. À un moment, celles-ci disparaîtront. Il faut donc minimiser les coûts. La coopération avec Daimler est l'un des moyens d'y parvenir, car c'est l'un des constructeurs mondiaux qui a le plus investi dans ce domaine. Et c'est aussi une occasion pour développer, dès le départ, les meilleures technologies de moteurs ou de batteries.



“Innover, c’est produire du nouveau (méthodes, objets, services) pour l’installer sur un marché.”

BERNARD STIEGLER, Philosophe

1. Renault Mégane berline : essais de compatibilité électromagnétique à Aubevoye. 2. Essais statiques : claquement de portière.



3. Convention fournisseurs à Boulogne-Billancourt. 4. La qualité est mise en œuvre tout au long de la chaîne de production. 5. Usine de Casablanca. 6. Concession Renault Orléans.

NOTRE MOT D'ORDRE : LE PROGRÈS CONTINU

Proposer des véhicules de qualité, de plus en plus sobres, séduisants et accessibles à tous, suppose la mobilisation de tous les métiers. Et toutes les équipes sont animées de la même volonté : travailler dans une logique de progrès continu et faire de l’innovation le moteur de la compétitivité du Groupe.

INGÉNIERIE ET R&D L'INNOVATION EN TÊTE

Chez Renault, seules valent les innovations utiles et accessibles au plus grand nombre : cet impératif impose de s’organiser en conséquence.



Pour nous, innover, c’est d’abord concevoir et faire aboutir à un coût abordable des produits et des services qui ont de la valeur pour le client : parce qu’ils correspondent à une attente ou apportent plus de confort, plus de sécurité... L’innovation n’a donc rien à voir avec la course à la technologie pour la technologie. En revanche, tous les métiers concernés (marketing, ingénierie, achats, etc.) en France et à l’international sont mobilisés et travaillent de manière rapprochée.

Des leviers pour démultiplier la créativité. L’année 2009 fut une année d’impulsion, marquée par la mise en place d’une politique volontariste d’innovation. 2010 a été l’année de la montée en puissance... Pour renforcer la dynamique de l’innovation, les « plans de marche » ont été restructurés à partir de quatre lignes de force.

- Mieux capter les tendances et les attentes des consommateurs, notamment les thématiques liées à la mobilité de demain. Par ailleurs, nos liens avec la Corée – pays particulièrement sensible aux nouveautés technologiques – nous permettent de compléter

ESSAIS. DE NOUVEAUX MOYENS

- Des installations de bancs aérodynamiques ; une première mondiale au pôle d’innovation mécanique de Lardy. Ouvert en juin 2010, le pôle abrite une trentaine de bancs d’essais moteurs de dernière génération, dans un bâtiment neuf de 5 000 m². Dédiés aux moteurs thermiques, ces nouveaux moyens confortent Lardy dans sa position de centre d’essais mécaniques de référence du groupe Renault au niveau monde et nous permettent d’être au meilleur niveau en émissions de CO₂. Toute la gamme moteurs de Renault peut y être testée.
- Un nouveau centre d’essais à Titu, en Roumanie. Inauguré en septembre 2010 et situé à mi-chemin entre l’usine de Dacia à Pitesti et les bureaux d’études de Renault Technologie Roumanie (RTR) à Bucarest, le centre de Titu réalise des essais de véhicules et d’organes mécaniques dans des conditions extrêmes. Partie intégrante de RTR, il complète le dispositif industriel du Groupe et comprend notamment 100 bancs d’essais destinés à des véhicules complets et à leurs composants (amortisseurs, trains roulants, GMP, etc.).

■■■
notre approche de la perception du client au regard de l'innovation.

- **Dynamiser la créativité** en rapprochant tous les acteurs impliqués par l'innovation, à commencer par les fonctions marketing et ingénierie :
 - le Laboratoire coopératif d'innovation est opérationnel, il permet de réunir en un même lieu des équipes design, produit et R&D ;
 - l' *Innovation room* accueille deux ou trois expositions par an qui sont accompagnées de conférences et de groupes de créativité ;
 - la Dream (Direction de la recherche, des études avancées et des matériaux) prépare la mise en place d'un outil collaboratif qui permet d'étendre le cercle des collaborateurs participant à l'innovation et de favoriser les échanges transversaux et les enrichissements croisés.
- **Accélérer l'introduction en gamme** des innovations à travers des actions et des outils managériaux centrés sur l'innovation et la structuration des thèmes prioritaires de recherche.
- **Développer les synergies au sein de l'Alliance.** Le Groupe poursuit et développe ainsi ses partenariats technologiques avec différents acteurs (CEA, BRGM, etc.). L'accord signé avec le CEA en juin 2010 porte sur le véhicule propre et la mobilité durable pour tous. Des équipes projets communes à Renault et au CEA sont regroupées sur plusieurs sites.

Une vision qui se déploie dans le temps. Pour renforcer la cohérence de l'ensemble du dispositif amont, l'articulation des différentes composantes de la R&D a été rebâtie. Désormais, Renault s'appuie sur :

- une vision à 20 ans qui prend en compte différentes hypothèses d'évolution de macro-données : démographie et urbanisation, gestion des ressources naturelles et énergétiques... ;
- un plan recherche à l'horizon de 10 à 20 ans qui doit développer les connaissances nécessaires pour apporter des réponses satisfaisantes aux risques majeurs identifiés aujourd'hui ;
- un plan technologique qui se nourrit du plan recherche pour renforcer les axes stratégiques liés à la vision ;
- des plans gamme (véhicules et organes mécaniques) qui définissent les évolutions à 3 à 5 ans.

Une filière expertise pour anticiper les compétences. Haut niveau de compétitivité et ambition en termes d'innovation sont indissociables d'une gestion dynamique des compétences. En 2010, Renault a donc créé une filière dédiée à l'expertise : 49 domaines d'expertise stratégiques ont été identifiés dont 20 sont prioritaires en raison de leur dimension transversale (environnement / CO₂, ressources énergétiques et matières premières stratégiques, aérodynamique et management thermique, logistique).

“Au cœur de la vision de l'entreprise, l'innovation Renault est une innovation proche du client, accessible à tous. Pour cela, nous devons à la fois accélérer les partenariats pour accélérer la R&D, mutualiser les coûts et augmenter le rythme des innovations. Notre ambition : passer de trois innovations par an aujourd'hui sur nos véhicules à 10 en 2011, 15 en 2013.”

ODILE DESFORGES, Directeur général adjoint ingénierie et qualité

MANUFACTURING LES VERTUS D'UN SYSTÈME INDUSTRIEL AGILE

Fort de la nouvelle organisation mise en place, l'ensemble du Système industriel du Groupe s'est parfaitement adapté à l'augmentation de la demande sur le marché automobile en 2010. La standardisation du Système de Production Renault (SPR) a permis d'augmenter la production de plus de 12 % en moyenne par rapport aux prévisions initiales.

Pour profiter de l'ensemble des opportunités du marché, le Système industriel Renault a fait la démonstration de sa souplesse : changements d'organisation dans les usines de carrosserie montage et de mécanique, équipes additionnelles à Batilly, Novo mesto, Palencia, Avtoframos, augmentation de cadence et travail de week-end dans de nombreuses usines. Cette agilité industrielle a profité à la fois aux marchés VP et VU. Elle a été particulièrement marquée dans les régions Euromed, Eurasie et Amériques, tirées par leurs marchés locaux, avec une augmentation de plus de 20 %. Les autres régions progressent, elles, de plus de 10 %.

Un environnement solidaire au service de l'amélioration des compétences. Besoins en capacités et en compétences dans certaines usines, surcapacités sur d'autres sites... Cette année encore, la solidarité a prévalu. En France, par exemple, la mobilité intersites pratiquée sur la base du volontariat a ainsi permis à l'usine de Batilly d'accueillir plusieurs centaines de salariés en provenance de Douai ou de Sandouville. Parallèlement, Renault a mis en place des dispositifs pour répondre aux besoins de montée des compétences sur les sites en démarrage :

- **le Global Training Center.** Ce centre de formation dépendant de l'École de la Fabrication a vocation à former des formateurs relais mais aussi des stagiaires, en particulier sur les compétences identifiées comme critiques ;
- **le Global Launching Support.** Face aux nombreux démarrages et aux nouveaux projets à l'international (AvtoVAZ, Tanger, etc.), Renault a également détaché ponctuellement des experts pour former certains salariés du site concerné sur des compétences critiques.



“ Du progrès à la performance

Vous êtes le nouveau Directeur des fabrications : quel est votre avis sur les usines aujourd'hui ?

G. L. On travaille sur la base des mêmes standards en France, en Turquie ou en Amérique. C'est ce qui fait la force du Système de Production Renault : ces dernières années, nos usines ont toutes progressé en termes de coûts, qualité et délais. Nous sommes passés d'une phase de progrès permanent à celle de la performance, en veillant sans cesse à nous comparer aux meilleurs.

Vous êtes aussi Directeur de la supply chain. Quelles sont les évolutions majeures dans ce domaine ?

G. L. La fonction *supply chain* et logistique a profondément changé. Elle est devenue un acteur incontournable dans la maîtrise des stocks et l'optimisation de nos transports, grâce, notamment, aux synergies développées au sein de l'Alliance. Elle joue un rôle essentiel dans la fiabilisation de nos approvisionnements et l'accompagnement de nos fournisseurs.

FLINS. LE GLOBAL TRAINING CENTER

Dépositaire d'une longue tradition industrielle, le site de Flins abrite le *Global Training Center*. Né fin 2009 pour standardiser et développer les compétences techniques du Groupe, ce centre de formation a accueilli cette année plus de 350 cadres et techniciens, dont une majorité de Marocains qui seront chargés de former les équipes du nouveau site de Tanger à partir de janvier 2011.



1. Usine de Palencia (Espagne), 2. Usine Avtoframos (Russie), atelier de tôlerie.

■ ■ ■
Nouvelle démarche au service de la performance : le Monozukuri. En 2010, l'ensemble des sites industriels a poursuivi la dynamique de progrès en matière de qualité produite. Elle s'est traduite positivement dans nos indicateurs internes et dans les résultats d'incidentologie, de respect des délais et des démarrages projets (industriels ou capacitaires), qui ont été livrés à l'heure dans près de 90 % des cas sur plus de 800 lignes projets suivies en 2010, grâce à l'application rigoureuse du SPR (Système de Production Renault). L'environnement automobile se complexifiant et se radicalisant (notamment avec l'apparition de nouveaux constructeurs indiens et chinois qui ont des coûts de production très faibles), il nous faut passer du progrès à la performance : en d'autres termes, nous comparer aux meilleurs et viser leur niveau de compétitivité. 2010 aura aussi été l'année du lancement et du déploiement rapide de la démarche *Monozukuri*. Celle-ci vise à réduire le coût global d'un véhicule ou d'un organe mécanique en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette démarche est transversale et réunit tous les métiers concernés : achats, ingénierie, logistique et *manufacturing*. Et tous travaillent à l'atteinte d'un objectif commun : la réduction du coût complet du véhicule.

LEXIQUE. VOUS AVEZ DIT MONOZUKURI ?

En japonais, *monozukuri* vient de *mono* (« choses ») et de *sukuru* (« faire » ou « fabriquer » au sens le plus large). Au sens moderne, cela signifie : optimiser l'ensemble de la chaîne de création de valeur pour améliorer la qualité et réduire les coûts : depuis la conception de la voiture (en partant de ce dont le client a vraiment besoin) jusqu'à la livraison au client final, en passant par le dessin de détail de chaque composant, la coopération avec nos fournisseurs (et les fournisseurs de nos fournisseurs),

par le conditionnement des composants, leur transport, leur approvisionnement au bord de la chaîne d'assemblage puis leur montage sur la voiture, etc. Le *Monozukuri* est donc une approche exhaustive, qui cherche à réduire le coût complet de la voiture tout en optimisant la qualité. Utilisée par Nissan depuis quelques années, cette « méthode » va faire partie du quotidien des équipes du Groupe dans le monde.

LA SUPPLY CHAIN LIVRER À L'HEURE

Livrer à l'heure et contribuer à la satisfaction globale des clients sont les premières missions de la *supply chain*. Aujourd'hui, elle est présente dès les premières phases de conception des véhicules et son périmètre d'action est international.

Depuis sa création en 2008, la *supply chain* est devenue un acteur majeur de l'entreprise. Ses préconisations sont prises en compte par tous les métiers avec lesquels elle traite au sein du Groupe. Et pour gagner en efficacité, elle a mis en place des *process* standardisés : le SLR (Système de Logistique Renault) s'applique désormais à l'ensemble des acteurs de la *supply chain*. En reprogrammant en continu le niveau de production des usines en fonction des variations de la demande, la Direction de la *supply chain* a réussi à réduire drastiquement le niveau des stocks durant la crise. Lorsque la demande est repartie, dès début 2010, notamment grâce aux dispositifs de prime à la casse, la *supply chain* a accompagné les remontées en cadence.

L'efficacité par l'exemple, tout au long de la chaîne. Sa relation avec la Direction des achats lui permet de sécuriser les approvisionnements et de réduire les dépenses de transport. À titre d'exemple : ses dépenses sur les flux maritimes ont baissé de 12 % en 2010. Grâce aux liens qu'elle entretient avec les fabrications – et notamment via la programmation des sites de production –, elle est parvenue à réussir 15 démarrages en 2 ans (un nombre record dans l'histoire de Renault !) dans le respect des plannings, des coûts et des exigences qualité. En approfondissant ses relations avec la Direction commerciale, elle propose au réseau des véhicules en stock correspondant aux attentes spécifiques du client et disponibles très rapidement. Grâce à la mise en place de *quick wins* (améliorations rapides) et grâce à sa réorganisation, la *supply chain* est parvenue à améliorer ses indicateurs de performance. Elle a réduit ses coûts de fonctionnement de plus de 9 % entre 2006 et 2009, tout en fiabilisant les délais de livraison et en diminuant les défauts qualité liés au transport.

La souplesse à l'international aussi. Au travers de l'Alliance, la *supply chain* développe les synergies avec Nissan. Pour compléter ce dispositif, l'Alliance Logistics Europe (ALE) a été créée en novembre 2009. Depuis 2010, l'Alliance Logistics Russia (ALR) complète ce dispositif : elle regroupe la logistique amont (approvisionnement) et aval (distribution) de Renault et de Nissan et coordonne la logistique des usines de Moscou (Avtoframos, c'est-à-dire Renault) et de Saint-Petersbourg (Nissan) et la logistique amont de Togliatti (AvtoVAZ).



LA SUPPLY CHAIN. UN VÉRITABLE CHEF D'ORCHESTRE

Les équipes de la *supply chain* ont une mission plurielle. Elles doivent à la fois :

- programmer le niveau de production des sites tout en optimisant le niveau des stocks afin de répondre à la demande commerciale ;
- synchroniser les flux de pièces depuis les fournisseurs vers les usines et les flux de véhicules depuis les usines vers les affaires ;
- livrer à chaque client des véhicules conformes aux standards de qualité Renault, à l'heure et au meilleur coût.

PERFORMANCE. RÉDUCTION DE L'EMBALLAGE

Jusqu'à 40 % de volume emballé en moins sur certains composants sans nuire à la sécurité ni à la qualité des prestations... À l'origine de cette performance, le travail mené en commun et en amont avec l'ingénierie pour améliorer « l'empilabilité » dès le dessin de la pièce ou réaliser certaines opérations d'assemblage dans l'usine après transport.



-30 %
 BAISSE DES RETARDS DE LIVRAISON.

-40 %
 EN DOMMAGES CAUSÉS PAR LES OPÉRATIONS DE TRANSPORT.

+130 M€
 D'ÉCONOMIES EN 2010 GRÂCE AUX SYNERGIES DE L'ALLIANCE.

1. Optimiser le niveau des stocks.
2. Assurer l'efficacité tout au long de la chaîne.
3. Livrer à l'heure.

ACHATS UNE RELATION DURABLE AVEC NOS FOURNISSEURS

En 2010, Renault a renforcé son mode de collaboration avec ses fournisseurs. Objectifs : les aider à améliorer leurs performances qualité, leurs coûts, la logistique et, bien sûr, développer l'innovation.

Une pièce qui manque, c'est une voiture qui ne sort pas des lignes de production... Et qui ne se vend pas... De fait, le rôle de la Direction des achats est d'autant plus stratégique pour Renault que la part des achats représente près de 60 % du chiffre d'affaires du Groupe et entre 70 % et 80 % du coût des ventes d'un véhicule. Elle soutient également la croissance du Groupe à l'international en accompagnant la localisation des approvisionnements et contribue à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise via la qualité et l'innovation.

Partager avec les fournisseurs nos meilleures pratiques de performance industrielle. L'enjeu est de leur permettre de réduire leurs dépenses (coûts fixes, achats, R&D, etc.) et de définir des spécifications au « juste nécessaire » tant pour les achats de pièces que pour les prestations. Le Groupe mène ainsi une véritable politique d'accompagnement sur un périmètre mondial en matière d'innovation, dès la phase amont, mais aussi en matière de qualité et de compétitivité à travers ses réseaux d'experts qualité dédiés.

Une équipe dédiée, présidée par Odile Desforges, Philippe Klein – tous deux membres du Comité exécutif – et Christian Vandenhende, a été mise en place pour étudier toutes les propositions d'innovation de nos fournisseurs. En 2010, Renault a signé 10 contrats de co-innovation avec ses fournisseurs, et l'objectif est d'en augmenter le nombre chaque année.

Renault est très attaché à son enracinement français, et sa compétitivité passe par celle de ses fournisseurs. Le Groupe contribue à la consolidation du secteur en développant, par

exemple, dans l'Hexagone des technologies à haute valeur ajoutée, pour le véhicule électrique en particulier, et en apportant son soutien financier à la restructuration de la filière, notamment au travers du FMEA.

Cultiver une relation exigeante et « apprenante » avec les fournisseurs. C'est en effet l'une des clés de la réussite. Le Groupe s'attache donc à associer les fournisseurs très en amont. Cette démarche permet d'apporter à Renault les innovations au meilleur équilibre coût/valeur, et génère de la marge tant pour le constructeur que pour l'équipementier.

Dans le cadre du renforcement des relations avec les fournisseurs, Renault et Nissan ont par ailleurs signé en mai 2010 une Charte de responsabilité sociale entreprise (RSE). Celle-ci formalise les attentes de Renault et de Nissan vis-à-vis de leurs fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif est aussi de s'assurer que les fournisseurs comprennent l'approche RSE de Renault et Nissan et qu'ils l'utilisent pour renforcer leur propre politique RSE et leurs systèmes de management. En mai, la Direction de la RSE du Groupe a ainsi édité un guide spécifique (*CSR Guidelines Renault-Nissan*) qui a été envoyé à 7 500 fournisseurs.

Apprendre à chercher la performance ensemble avec les nouveaux chantiers *Monozukuri*. Dans cette optique, le développement de la démarche *Monozukuri* auprès des fournisseurs a été accéléré partout dans le monde en 2010. Deux instances ont été mises en place au sein de la Direction des achats pour la piloter :

- **Les *Monozukuri Supplier Meetings*** : 60 réunions avec les fournisseurs pour partager idées et bonnes pratiques ont été programmées en 2010 ;
- **Les *Supplier Task Force*** : ces chantiers permettent d'apporter aux usines fournisseurs l'expertise du Système de production Renault. En 2010, les chantiers étaient au nombre de 20.

RENAULT SOUTIENT LES FOURNISSEURS

■ Signature et mise en œuvre du Code de performance et de bonnes pratiques comprenant des mesures de soutien très concrètes.

■ Signature avec Nissan en mai 2010 d'une Charte de responsabilité sociale entreprise à l'attention des fournisseurs de l'Alliance.

■ Création d'une cellule de 12 experts, dédiée au suivi des fournisseurs en difficulté.

■ Participation à hauteur de 200 millions d'euros au FMEA, fonds d'investissement de 600 millions d'euros créé dans le cadre du plan

de soutien à la filière automobile.

■ Développement d'une relation privilégiée avec ses fournisseurs sur les technologies de demain à plus forte valeur ajoutée.

■ Partage avec un certain nombre de fournisseurs de son savoir-faire industriel.



RNPO EN BREF :

100 %

D'ACHATS EN COMMUN DEPUIS LE 1^{ER} AVRIL 2009.

67 Md€

MONTANT ESTIMÉ DES ACHATS COMMUNS.

66 %

DE FOURNISSEURS COMMUNS AU SEIN DE L'ALLIANCE.



1. 2. 3. Les réunions et conventions organisées régulièrement avec nos fournisseurs permettent de partager avec eux les meilleures pratiques.



Face à l'évolution des marchés, Renault et Nissan adaptent leur politique fournisseurs : ils préparent l'émergence de fournisseurs *best in class* compétitifs qui sont autant de partenaires privilégiés de l'Alliance.

QUALITÉ DE LA QUALITÉ MESURÉE À LA QUALITÉ RECONNUE : L'AFFAIRE DE TOUS !

La performance de Renault en matière de qualité couronne huit années d'efforts systématiques, efforts qui ne sont cependant pas encore perçus à leur juste valeur par le grand public. D'où la nécessité pour l'entreprise de continuer sur cette dynamique, pour faire davantage reconnaître ces progrès.

La qualité de nos véhicules et de nos services est aujourd'hui au niveau des meilleurs. À titre d'illustration, sur les périmètres France, Allemagne et Italie, Renault enregistre le plus faible taux de pannes immobilisantes, juste derrière deux marques japonaises et donc à un meilleur niveau que les marques européennes ou américaines, y compris les spécialistes allemands (enquête multi-constructeurs réalisée par un organisme indépendant).

La qualité Renault au niveau des meilleurs. Renault a en effet engagé en 2002 une démarche qualité en profondeur et réussi sa rupture qualité trois ans plus tard : entre 2005 et 2010, les incidents sous garantie ont ainsi été réduits des deux tiers. Tous les nouveaux produits lancés l'ont été avec le meilleur niveau de qualité et de fiabilité au regard de la concurrence. Plus de 80 % de nos clients se déclarent « tout à fait satisfaits » de la qualité de nos services (vente et après-vente). Ces résultats ne sont pas le fruit du hasard, mais d'une démarche systématique impulsée en relation avec notre allié Nissan. La dynamique qualité est aujourd'hui partout dans l'entreprise. Désormais, chaque projet véhicule intègre un expert qualité perçue dès la première phase de développement. Le moindre incident constaté en usine au niveau d'une UET (Unité élémentaire de travail) est immédiatement traité localement. « Aucun défaut ne doit sortir de l'UET » : tel est le mot d'ordre appliqué à la lettre par les équipes de fabrication, dans toutes les usines du Groupe. Par ailleurs, Renault a instauré un système de traitement des incidents, qui sont ainsi remontés dès leur identification par le réseau commercial. Cette boucle vertueuse de la qualité explique les résultats obtenus auprès d'organismes internationaux de mesure de la qualité (Adac, JD Power).

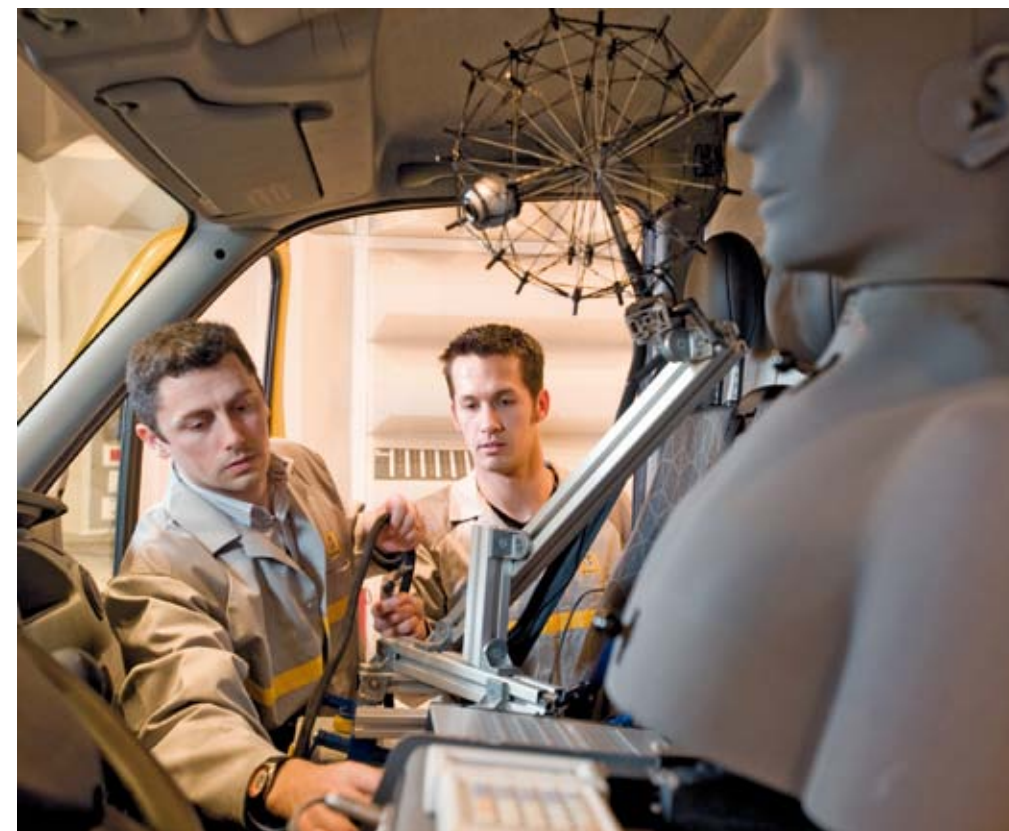
Le nouveau plan Satisfaction client. Aujourd'hui, le Groupe accentue cette dynamique avec son plan Satisfaction client (PSC). Celui-ci vise notamment la poursuite de l'amélioration de la durabilité des véhicules reposant sur le bon vieillissement de l'aspect et des prestations, mais aussi sur le maintien d'une bonne qualité perçue dans le temps. Certains résultats sont déjà au rendez-vous. Ainsi, en Allemagne, Mégane a une valeur de revente après trois ans meilleure que la moyenne d'un marché dominé par les spécialistes.

Le PSC intègre également de nouvelles offres de services afin d'assurer la sérénité des clients en toutes circonstances. Enfin, le plan vise à « convaincre le public ». Il s'appuie sur le pilotage de la *e-reputation* du Groupe, et sur des actions de communication et de marketing visant, entre autres, des clients qui ont pu rencontrer des problèmes qualité sur des véhicules fabriqués avant la rupture qualité.

QUALITÉ. LA DÉMONSTRATION PAR L'EXEMPLE SUR LE SITE DE PALENCIA

La qualité ne se décrète pas : elle se perçoit, se ressent et se prouve... Et elle commence par les aspects les plus techniques et les démarches qualité mises en œuvre tout au long de la chaîne de production. Les 3 et 4 janvier 2010, Renault a donc invité des clients LLD (location longue durée), comme ALD, Arval, Lease Plan, et des représentants de différents organismes de cotation

(Eurotax, VAT, etc.) à venir constater par eux-mêmes les progrès qualité réalisés entre Mégane II et Mégane III sur le site de Palencia (Espagne). Expérience concluante ! Les invités ont unanimement salué les progrès qualité, mais aussi le professionnalisme, l'engagement et l'enthousiasme des équipes Renault dans ce domaine.



LA MAJORITÉ DES VÉHICULES RÉCOMPENSÉE

■ Selon JD Power VOSS



Grand Modus : 1^{er} de son segment en France



Logan : 1^{er} de son segment en France et en Allemagne

■ Selon l'enquête qualité-fiabilité 2010 de L'Automobile Magazine



Twingo, 1^{er} des minis



Scenic, 1^{er} des monospaces



Renault Laguna coupé, 2^e des coupés-cabriolets

■ Selon l'organisme allemand Adac



Les Mégane produites en 2009* sont au même niveau ou mieux placées que les concurrentes allemandes et systématiquement devant les concurrentes japonaises.

■ Selon la source Marketing Insight, RSM (Renault Samsung Motors) : 1^{er} en qualité depuis 9 ans en Corée du Sud

1. Techniciens acoustiques – Villiers-Saint-Frédéric.
2. Les démarches qualité sont mises en œuvre tout au long de la chaîne de production – usine de Palencia.
3. La qualité ne se décrète pas – usine de Palencia.

COMMERCE

LA SATISFACTION CLIENT EN PRIORITÉ

2010 a été une année record : les ventes ont progressé pour toutes les marques du Groupe et dans toutes les régions. En 2011, l'activité commerciale sera marquée par la poursuite de son internationalisation et le lancement de la gamme de véhicules électriques. La qualité de service et la satisfaction client, inscrites dans le long terme, restent au cœur de la stratégie de distribution.

En progression constante depuis le lancement du plan Excellence Renault en 2006, la qualité de service est restée notre priorité en 2010. Les résultats des enquêtes de satisfaction internes, en hausse de plus de 8 points depuis 2007, soulignent la rupture de qualité que nos réseaux ont su réaliser. Près de neuf clients sur 10 recommandent leur concession pour l'achat d'un véhicule neuf.

Des chiffres et des résultats éloquentes. Avec un niveau monde de 88,7 % en vente et de 80,3 % en après-vente à fin octobre 2010 (soit une progression moyenne de plus de 8 points depuis 2006), le niveau du taux de recommandation par nos clients illustre la contribution de la qualité de service à la performance du Groupe.

Ces excellents résultats se retrouvent également dans les enquêtes constructeurs externes, qui permettent d'évaluer la performance de Renault au regard de la performance des autres constructeurs *leaders*.

Concernant l'après-vente, Renault se positionne dans le top 3 des marques dans quatre pays stratégiques (France, Allemagne, Espagne et Russie) et la performance est en progression dans la majorité des autres pays. Concernant la vente, les résultats sont en progression dans près de la moitié des pays, avec deux pays dans le top 3 (Espagne et Russie).

Pour une qualité de service reconnue. En 2011, l'ambition est de consolider les progrès, et surtout de nous assurer que notre qualité de service est reconnue par nos clients et par le grand public. Dans le cadre du plan Satisfaction client (PSC 3), des actions concrètes sont orientées exclusivement vers l'obtention d'un bénéficiaire client à forte valeur ajoutée et directement perceptible :

- l'animation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur du service par la mise sous contrôle des processus (audits, enquêtes clients mystères, etc.) ;
- le traitement au cas par cas des motifs d'insatisfaction et des réclamations identifiées dans nos réseaux de distribution.

L'activité pièces de rechange et accessoires en progrès de 4,5 %. Avec près de 4,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires (hors garantie), cette activité progresse de 4,5 % en 2010 : toutes les régions de commercialisation sont en croissance. La vente des contrats de service s'est développée en Europe, avec un taux de croissance de 35 % : un véhicule neuf sur quatre est désormais vendu avec un contrat d'extension de garantie ou un contrat d'entretien, assurant une tranquillité d'esprit à nos clients particuliers et entreprises.

RENAULT RETAIL GROUP : FILIALE EUROPÉENNE

Renault Retail Group (RRG) est la filiale spécialisée dans la distribution automobile (produits et services) du groupe Renault. RRG est présente à travers plus de 220 points de vente et de services dans 12 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse. Cette *business unit* compte près de 12 300 collaborateurs. En 2010, RRG a réalisé un CA de près de 7,9 milliards d'euros en commercialisant 312 600 véhicules neufs et 162 000 véhicules d'occasion. Sa mission est de distribuer en direct les produits et services de l'Alliance (Renault, Nissan, Dacia). L'offre de produits porte sur les véhicules neufs ou d'occasion et les pièces de rechange. Elle est complétée

par différents services : entretien, mécanique, carrosserie, services rapides, location courte durée, financements et courtage. RRG s'est focalisée, en 2010, sur le déploiement des enseignes du groupe Renault (centres Renault Pro+, *corners* Renault Sport, *show rooms* dédiés Dacia). Elle a également intégré au cœur de sa stratégie la mixité de ses forces de vente : en 2010, près d'un vendeur sur trois est une vendeuse dans les *show rooms* RRG en France. Le réseau commercial RRG s'est aussi préparé à l'arrivée du véhicule électrique afin de pouvoir jouer le rôle clé qui sera le sien dans les grandes villes d'Europe.

Pour plus d'informations : www.renaultretailgroup@renault.com



87,7 %

DES CLIENTS QUI ONT ACHETÉ UNE RENAULT DANS LE RÉSEAU RENAULT DISENT QU'ILS RECOMMANDENT L'ACHAT D'UNE RENAULT À LEUR ENTOURAGE (CONTRE 82,5 % FIN 2007).

79,6 %

DES CLIENTS QUI ONT EU RECOURS À UNE INTERVENTION DANS LE RÉSEAU RENAULT (ENTRETIEN, RÉPARATION, ETC.) DISENT QU'ILS RECOMMANDENT LE RÉSEAU À LEUR ENTOURAGE (CONTRE 71,6 % FIN 2007).



- 1.
- 2.
- 3.

1. Concession Renault Orléans. 2. Nouveau centre de pièces de rechange en Roumanie. 3. Renault poursuit sa stratégie de distribution auprès des clients professionnels avec le lancement de l'enseigne Renault Pro+ dans plus de 20 pays.

■■■
Gamme Motrio, complémentaire de la pièce d'origine.
 Cette offre de « pièces d'entretien et d'usure » s'adresse aux possesseurs d'un véhicule de plus de 5 ans à la recherche d'un rapport prix/prestations adapté à l'âge de leur véhicule. Comme les pièces d'origine Renault, les pièces Motrio sont garanties un an et disponibles dans tout le réseau Renault.
 En 2010, avec sa nouvelle offre « pneu Motrio », Renault est le premier constructeur à commercialiser une gamme de pneumatiques spécialement développée par l'un des plus importants fournisseurs de pneus européens. Plus de 340 000 unités ont été vendues, dans les huit pays de commercialisation. L'offre Motrio se décline aussi à travers des forfaits (pièces et main-d'œuvre) portant sur la vidange, le freinage, l'échappement.

Développement international de la logistique pièces et accessoires (P&A). La logistique après-vente accompagne le développement des ventes de véhicules des marques du Groupe dans le monde en implantant des magasins P&A sur ses marchés en croissance. Après le nouveau magasin inauguré en Roumanie en 2010, le trentième centre de distribution P&A a ouvert ses portes, début 2011, à Shanghai, en Chine.

À RETENIR

Renault stabilise sa part de marché mondiale à 3,7 % ; il devient la 2^e marque en Europe occidentale (VP + VU) et conforte sa place de n° 1 sur le marché des véhicules utilitaires en Europe occidentale.

Dacia voit ses ventes progresser de 12 % (348 000 unités) grâce aux succès de Sandero et de Duster.

Renault Samsung Motors progresse de 19 % en volume, ce qui fait de la Corée du Sud le 4^e marché du Groupe, derrière le Brésil.

RCI BANQUE UNE AIDE À LA VENTE EFFICACE ET UNE ACTIVITÉ RENTABLE

Présent dans 39 pays, le groupe RCI Banque est au cœur des financements pour les clients et les concessionnaires des cinq marques de l'Alliance : Renault, Dacia, Samsung, Nissan et Infiniti. Cette année encore, il contribue positivement aux résultats du Groupe.

Après la reprise amorcée en 2009, l'année 2010 confirme le retour à la croissance : avec plus de 953 000 contrats signés (+15 % par rapport à 2009) et plus de 10 milliards d'euros de nouveaux financements (+20,8 %), le groupe RCI Banque réalise sa meilleure année depuis 5 ans. Près d'un tiers de ces dossiers ont été réalisés hors d'Europe occidentale. L'encours productif moyen s'établit à 21 milliards d'euros, en progression de 3,9 % par rapport à 2009. RCI maintient ainsi sa forte contribution aux résultats du Groupe.

Trois facteurs décisifs y contribuent :

- la progression du taux d'intervention Groupe, qui s'élève à 31,6 %, soit une hausse de 1,6 point par rapport à 2009. Cette hausse du taux d'intervention est obtenue grâce à une meilleure performance sur l'ensemble des cinq marques de l'Alliance : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Nissan et Infiniti ;
- la forte progression des volumes à l'international : le Brésil et la Corée pèsent ainsi près de 16 % des encours de crédit de RCI Banque aujourd'hui ;
- l'élargissement de la gamme des financements et des services offerts.

Les prochains enjeux. L'arrivée des véhicules électriques et les schémas nouveaux d'accès à la mobilité qui vont se créer autour (location, *leasing*, abonnement) devraient ouvrir le champ vers de nombreux nouveaux services pour lesquels le groupe RCI Banque sera présent.

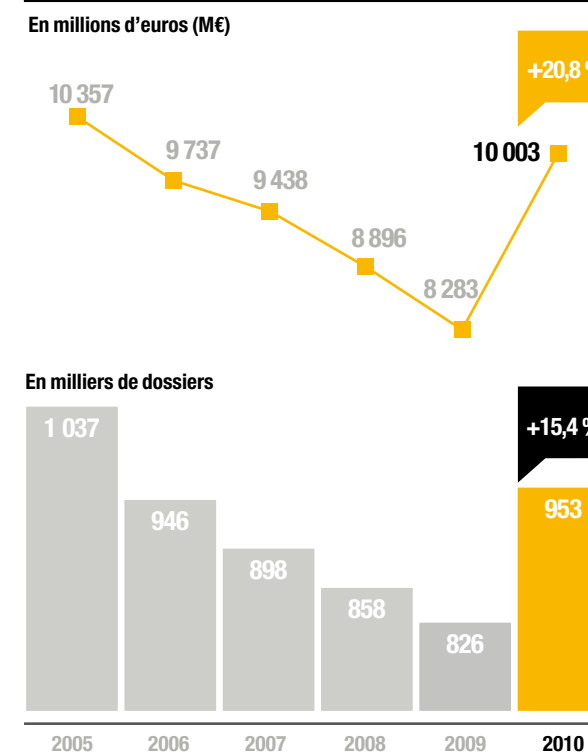
LA RENAULT BOX : UN EXEMPLE À SUIVRE ET À DÉVELOPPER !

Mise en place en Espagne, la Renault Box repose sur un principe marketing simple mais innovant en matière de financement automobile : plus le client choisit de services, plus sa mensualité baisse. Ce dernier peut sélectionner les produits qui lui conviennent dans un panel élargi de produits qui vont de l'assurance emprunteur (décès, incapacité, perte d'emploi) au contrat d'entretien, en passant par l'assurance auto, la garantie de perte financière et l'extension de garantie.

Depuis son lancement en février 2010, la Renault Box a rencontré un très vif succès : 14 000 dossiers vendus ont permis à RCI Espagne d'atteindre en 2010 un taux d'intervention de 46 % au global, qui fait de RCI la première captive de marques en Espagne, devant Fiat, à 27 % de taux d'intervention. Aujourd'hui, 90 % de nos financements sont réalisés grâce à ce produit vertueux.



NOUVEAUX FINANCEMENTS EN 2010



2010, le retour à la croissance

Quel regard portez-vous sur l'année 2010 ?
P. B. Contre toute attente, 2010 aura été pour nous l'année de retour à la croissance. Le nombre de dossiers de financement et nos encours ont augmenté dans presque tous les pays où nous intervenons. Autre point de satisfaction : cette performance s'est constatée sur les cinq marques de l'Alliance que nous finançons.

Quelles sont les perspectives pour 2011 ?
P. B. En France et en Europe, nos volumes seront sans doute affectés par la fin des programmes de prime à la casse. Cependant, la reprise des marchés émergents, comme le Brésil, qui est devenu un pays majeur pour RCI Banque, doit nous aider à compenser cette baisse. Quoi qu'il en soit, 2011 sera encore une année riche en nouveaux projets : le véhicule

électrique, puisque nous accompagnons évidemment Renault et Nissan dans la mise en place de solutions de financement et de services innovants, mais également l'ouverture d'une filiale en Irlande et le lancement d'un *joint-venture* en Turquie avec notre partenaire OYAK.

Et à l'horizon 2012-2013 ?
P. B. Nous allons mettre l'accent sur le développement des services, des financements de véhicules d'occasion et de la location longue durée pour les entreprises à l'international. Et la Russie étant devenue un marché stratégique pour l'Alliance, nous travaillons aussi sur le lancement d'une banque en propre dans ce pays. C'est un projet important et complexe qui va nous occuper sur toute la durée du plan.

CHANGEONS DE VIE, CHANGEONS L'AUTOMOBILE, C'EST...

AGIR AUJOURD'HUI EN PENSANT À DEMAIN

Véritable enjeu de société, le **développement durable** est au cœur de la stratégie du Groupe. Plus encore, Renault en fait une **source d'innovation** et de création de valeur pour tous. Sous l'égide de la Direction générale, tous les métiers et toutes les entités du Groupe se mobilisent pour faire **progresser la mobilité durable** en France et dans les pays où Renault est implanté.



INTERVIEW CROISÉE QUESTION D'ENGAGEMENT...

L'engagement de Renault en tant qu'entreprise responsable repose sur trois piliers qui se renforcent les uns les autres : la responsabilité sociale, le respect de l'environnement et l'engagement sociétal. Explications et illustrations en compagnie de Marie-Françoise Damesin, Directeur des ressources humaines du Groupe, membre du Comité de direction Renault ; Claire Martin, Directeur de la responsabilité sociale de l'entreprise ; et Alice de Brauer, Directeur du plan environnement du Groupe.



1. 2. 3.

- 1. **MARIE-FRANÇOISE DAMESIN**
Directeur des ressources humaines du Groupe, membre du Comité de direction Renault
- 2. **ALICE DE BRAUER**
Directeur du plan environnement du Groupe
- 3. **CLAIRE MARTIN**
Directeur de la responsabilité sociale de l'entreprise



Que signifie pour vous « Renault, entreprise responsable » ? Et comment cela se traduit-il en termes d'organisation ?

M.-F.D. En tant qu'employeur, Renault a une longue tradition d'innovation sociale et porte toujours la plus grande attention à sa politique RH comme au dialogue social. Par ailleurs, depuis des décennies, nous soutenons des initiatives en faveur de l'éducation, en France et dans les pays où nous sommes présents. Nos champs d'action sont multiples et transversaux : des directions dédiées ont donc été mises en place pour piloter les initiatives en fonction des choix stratégiques du Groupe.

C.M. Effectivement. La Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) coordonne ainsi toutes les initiatives conduites en France et dans le monde en faveur de l'égalité des chances, de l'éducation et de la diversité. Nous sommes à la fois moteurs et garants de l'engagement citoyen de Renault en faveur de la mobilité durable pour tous. Pour structurer la démarche, nous avons donc mis en place un système de management de la responsabilité sociale qui est pris en compte dans toutes les entités du Groupe. Le réseau de responsables RSE travaille en collaboration avec les experts des réseaux Environnement et conditions de travail.

A.B. Nous sommes conscients depuis longtemps des défis de l'environnement : nous y travaillons depuis presque 20 ans. Et en tant que constructeur automobile, la question de la mobilité durable pour tous est un défi naturel pour nous. Partout dans le monde, les équipes de Renault travaillent à la réduction des émissions gazeuses des véhicules thermiques sur l'ensemble de leur cycle de vie, c'est-à-dire de leur fabrication à leur utilisation.

“Affirmer que nous devons faire partie de la solution aux défis actuels, c'est reconnaître notre responsabilité sociale. Cette responsabilité sociale va au-delà des émissions de CO₂ de nos véhicules. Elle s'illustre dans les actions que nous menons depuis toujours, en faveur de la sécurité, en faveur de l'éducation, en faveur de la diversité, en faveur de l'environnement.”

CARLOS GHOSH

C'est aussi dans cette logique que Renault se donne les moyens de faire du véhicule électrique une réalité accessible au plus grand nombre : en le produisant en masse et en proposant d'emblée une gamme complète de voitures zéro émission à l'usage.

Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?

M.-F.D. Pour les ressources humaines, notre priorité est clairement de développer les compétences des collaborateurs du Groupe. Leurs talents et leur expérience sont – nous le disons souvent – notre première richesse. Et ils le seront encore plus demain. L'enjeu est donc à la fois de poursuivre les efforts de formation pour leur permettre d'être aujourd'hui au meilleur niveau dans l'exercice de leur métier et, aussi, d'anticiper le développement des innovations technologiques qui sont à l'origine des nouvelles compétences et des métiers de demain. C'est précisément l'objectif du dispositif de gestion dynamique des compétences au niveau monde qui s'est traduit en France par l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) signé avec les partenaires sociaux. Il s'agit bien d'anticiper les évolutions prévisibles des activités de Renault et de les mettre en adéquation avec les ressources de Renault en matière d'effectifs et de compétences. Et, *in fine*, de maintenir ainsi l'employabilité de nos équipes.

C.M. C'est aussi dans cette optique que Renault, à travers sa Fondation, s'est associé à ParisTech pour créer l'Institut de la mobilité durable, en 2009. L'ambition est de promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques, mais aussi de former des cadres et des scientifiques de haut niveau dont les compétences permettront de développer des systèmes de transport durables. En septembre 2010, nous avons créé le premier Master mobilité et véhicules électriques, diplôme qui répond à un besoin en forte croissance, dans un domaine de très haute technicité. D'une manière générale, nous accompagnons les attentes des populations dans les bassins d'implantation du Groupe, tant en France qu'à l'étranger. En ce qui concerne nos priorités, elles sont décidées à l'échelle du Groupe : l'éducation, la sécurité routière, la diversité et la mobilité durable. Les équipes de terrain déploient ensuite les initiatives en les adaptant aux besoins locaux. La création cette année de l'Institut Renault do Brasil va dans ce sens, puisqu'il héberge l'ensemble des actions sociales, sociétales et environnementales engagées par Renault au Brésil.

La mobilité durable est un impératif pour la planète. Pour Renault, elle est aussi devenue un paradigme autour duquel s'articule sa politique environnementale, sociale et sociétale.

A.B. Pour notre politique environnementale, la priorité, c'est la continuité des progrès sur les étapes de vie du véhicule. L'un des objectifs du plan Renault, c'est la réduction de 10 % de l'empreinte carbone moyenne du véhicule entre 2010 et 2013, puis à nouveau de 10 % de 2013 à 2016. Cet objectif est une première mondiale dans le domaine de l'automobile et fédère toute l'entreprise. La construction de l'usine de Tanger au Maroc est aussi une belle illustration de notre engagement. Ce sera un site zéro carbone et zéro rejet liquide industriel. Ces performances sont le fruit du travail de fond mené par Renault en faveur de l'environnement depuis de nombreuses années. Beaucoup des solutions choisies pour le site de Tanger sont donc déjà opérationnelles dans nos différentes usines. Mais c'est la première fois qu'elles sont mises en œuvre ensemble de façon systématique et à cette échelle.



PERFORMANCES RECONNUES

Les performances de Renault dans les domaines social et environnemental sont saluées par les agences de notation extra-financière : en 2010, Renault a obtenu le meilleur score de tous les constructeurs automobiles mondiaux aux classements de Oekom 2009 (pas de questionnaire 2010), de Sustainable Asset Management (sur la partie environnement) et de Carbon Disclosure Project.

ENVIRONNEMENT DES AMBITIONS... ET DES RÉSULTATS

Réduire à chaque étape de la vie d'un véhicule l'impact sur l'environnement : tel est le challenge que Renault relève à travers une politique originale, le management du cycle de vie.

Renault ne se contente pas de concevoir des véhicules et des services qui permettent de réduire l'impact de ses activités sur les ressources de la planète. Partout où le Groupe est implanté, il cherche également à limiter l'impact de ses activités sur les écosystèmes locaux.

L'approche globale du cycle de vie. À chaque étape du processus de développement et de fabrication, nos équipes mesurent les consommations d'énergie, de matières ainsi que les émissions polluantes. Les données sur les autres phases de vie, telles que celles de la chaîne fournisseurs, l'usage et le traitement des véhicules en fin de vie, deviennent aussi de plus en plus précises. Les comparatifs entre les véhicules de même segment, mais de génération différente, sont systématiquement réalisés. Chaque lancement de projet permet d'introduire des progrès pour fabriquer des véhicules plus écologiques. Et ces progrès deviennent souvent des politiques techniques : choix des matériaux, modes d'extraction des fluides, opérations de démontage en vue du recyclage, émissions polluantes, consommations et émissions de CO₂, incidences environnementales sur les processus industriels.

De l'éco-conception à la seconde vie des véhicules hors d'usage. Les deux sont étroitement liés. L'éco-conception, c'est aussi penser en amont la déconstruction du véhicule. Les centres d'ingénierie de Renault développent des processus internes d'éco-conception qui permettent d'afficher un objectif d'utilisation de plastique issu du recyclage de 20 % pour les

nouveaux véhicules dès 2015. Depuis 2008, la filiale Renault Environnement s'est également engagée, aux côtés du groupe Sita/Suez Environnement, pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France. Renault et Sita ont notamment développé des processus de déconstruction permettant d'extraire et de recycler des matériaux qui entreront ensuite dans la production de nouveaux équipements automobiles. Ces nouveaux outils et processus de recyclage des véhicules hors d'usage sont élaborés et testés sur sites de déconstruction (dont deux installations implantées en Sologne et dans le Nord) et dans le centre de développement de Romorantin.

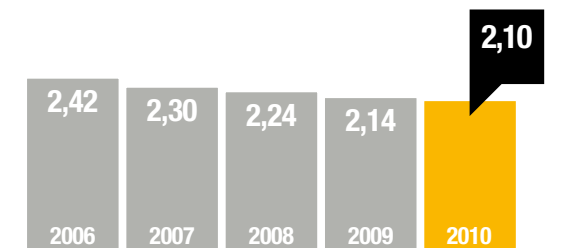
Le système de management environnemental de Renault : des actions concrètes pour préserver les ressources naturelles... et des résultats.

- En 2010, le transport de conteneurs par voie fluviale sur des barges, entre Rouen et Le Havre, a évité de mettre sur les routes 4 300 camions et, de ce fait, a diminué les émissions de 190 tonnes de CO₂.
- À isopérimètre 2003, les émissions de gaz à effet de serre de nos installations, en 2010, enregistrent une baisse de 20 %.
- En 10 ans, Renault a divisé par deux sa consommation d'eau.
- 75 % de la capacité de production de Renault est équipée de cabines d'application de peintures en bases hydrodiluable.
- Renault a terminé l'homologation de l'ensemble de sa gamme en 2010. Toutes les Renault et Dacia sont recyclables *a minima* à 85 % et valorisables *a minima* à 95 %.

À RETENIR

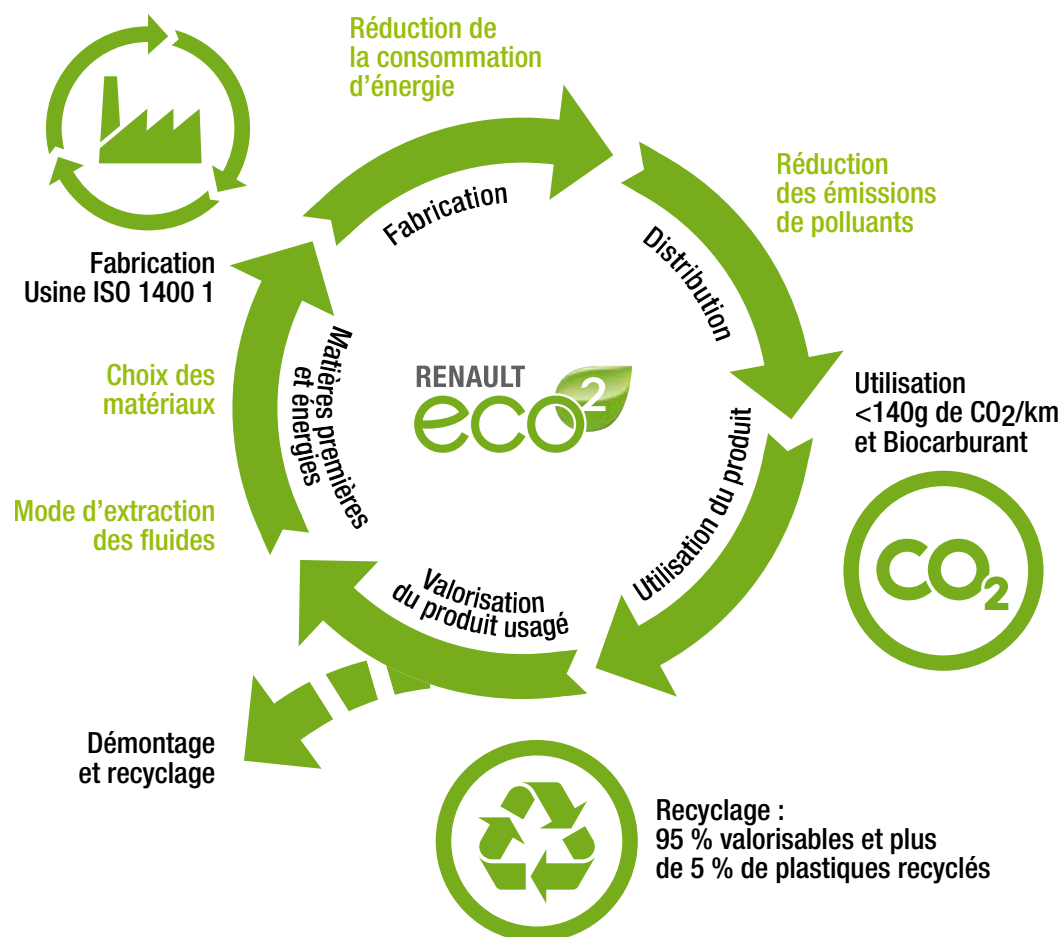
En 2010, Renault a fait un premier bilan de l'empreinte carbone de son activité et de celle de ses filiales suivant la méthodologie du Green House Gas Protocol.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE en MWh par véhicule



Le périmètre de reporting industriel 2010 comprend les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie.

LE MANAGEMENT DU CYCLE DE VIE D'UN VÉHICULE



RÈGLEMENT REACH. ANTICIPER LES CONTRAINTES

La protection de la santé des employés et des consommateurs est depuis de nombreuses années une préoccupation forte de Renault. En 2008, nous avons mis en place un plan Environnement Santé qui permet de piloter globalement et de manière cohérente les avancées en

matière de santé et de bien-être pour les employés, les occupants des voitures et les citoyens. Notre démarche volontariste de restriction de l'usage des substances chimiques pour anticiper les contraintes en lien avec le règlement REACH s'inscrit dans ce cadre.

FRANCE. ÉCONOMISER L'EAU, UNE PRIORITÉ

Environ un quart à un tiers de l'eau utilisée pour la fabrication sur le site de Maubeuge (France) est issu de l'eau de pluie : un défi relevé grâce à un procédé de stockage et de recyclage

innovant. Cela représente plus de 350 piscines olympiques* en 10 ans, et cette bonne pratique est en cours de déploiement sur d'autres sites.

* Une piscine olympique = 50 m x 25 m x 2 m = 2 500 m³.

95 %
DE LA MASSE D'UN VÉHICULE RENAULT EST VALORISÉE.



FOCUS

TANGER ZÉRO CARBONE, ZÉRO REJET LIQUIDE INDUSTRIEL

À terme, l'usine que Renault construit à Tanger aura une capacité de production de 400 000 véhicules par an. Mais sa singularité réside dans ses performances environnementales inédites, qui sont le fruit d'un partenariat entre Renault, Veolia Environnement et le Maroc.



L'usine de Tanger réduira de 35 % ses besoins en énergie thermique.

Tanger est une usine nouvelle et c'est donc une occasion formidable de la concevoir autrement. Il est plus difficile de transformer une usine existante. Pour réaliser un site zéro carbone et zéro rejet liquide industriel, il faut d'abord repenser les processus et les installations et faire appel à des technologies innovantes pour obtenir une réduction substantielle des consommations. C'est ainsi que l'usine de Tanger réduira d'environ 35 % ses besoins en énergie thermique et de 70 % ses besoins en eau par rapport à une usine de capacité équivalente.

La clé de cette performance : un dispositif de production d'énergie thermique zéro CO₂. La plus grande partie de l'énergie thermique du site sera fournie par trois chaudières fonctionnant avec de la biomasse composée de noyaux d'olives et de bois inutilisable pour d'autres usages. L'électricité sera issue de l'énergie éolienne ou d'une autre énergie renouvelable. *In fine*, les émissions seront réduites de 98 %, soit 135 000 tonnes de CO₂ évitées. Les quelques tonnes restantes seront compensées soit par l'achat de crédit carbone, soit par la production d'énergie renouvelable *in situ*.

Mobilisation générale de tous les métiers. Construire un site zéro carbone implique de repenser les processus et les installations. Tous les métiers de l'usine (chauffage, bâtiment, peinture, etc.) ont

À RETENIR

Les impacts sur l'environnement du site de Tanger seront ramenés à des niveaux jamais atteints pour une usine de carrosserie montage.

donc étudié de nouvelles solutions pour récupérer de la chaleur là où il y en avait. C'est le cas notamment de la Dicap (Direction ingénierie de la caisse assemblée peinte) : le process peinture représente en effet à lui seul plus de la moitié de la consommation totale de l'usine. L'étape de cuisson des peintures a donc été complètement revue (voir encadré) et les cabines de peinture ont été réaménagées. Résultat : le process peinture va réduire sa consommation en énergie thermique de 35 %.

Une consommation d'eau divisée par trois. 70 % d'eau consommée en moins, c'est l'équivalent de 175 piscines olympiques. Et aucune eau usée d'origine industrielle ne sera rejetée dans le milieu naturel. Plusieurs étapes de traitement, avec des technologies de pointe conçues par Veolia Environnement, permettent de transformer les effluents en eau purifiée (déminéralisée). Cette eau, répondant aux exigences de qualité des process, est ainsi recyclée intégralement pour alimenter la fabrication des véhicules.

NOUVEAU PROCESS DE PEINTURE : UNE PREMIÈRE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET 35 % D'ÉNERGIE THERMIQUE UTILISÉE EN MOINS

La chaleur nécessaire pour la cuisson des peintures – environ 150 °C – ne sera plus produite par des brûleurs à gaz mais par un réseau d'eau surchauffée venant des chaudières à biomasse, donc sans émission de gaz à effet de serre. Les cabines de peinture seront reliées à des « roues thermiques », qui récupèrent la chaleur de l'air extrait pour préchauffer

l'air neuf, tandis que la chaleur de combustion de l'incinérateur à gaz de l'atelier de peinture, qui sert à brûler les polluants, sera récupérée : d'abord pour chauffer le réseau d'eau chaude, puis pour préchauffer les étuves peinture. Grâce à toutes les modifications proposées, le process peinture réduit sa consommation en énergie thermique de 35 %.

MOBILITÉ DURABLE DES RECHERCHES ET DES DIPLÔMES AUSSI !

Le véhicule électrique induit une rupture technologique majeure. Or, qui dit rupture technologique, dit nécessairement développement des connaissances techniques, économiques et sociologiques qui l'accompagnent.



Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont décidé en 2009 de s'associer pour créer l'Institut de la mobilité durable. Ouvert à de nouveaux partenariats, il a vocation à accueillir d'autres entreprises et instituts universitaires, français et internationaux, désireux de participer aux recherches.

L'Institut de la mobilité durable : les savoirs de demain.

Les programmes de recherche s'organisent autour de quatre thèmes, impliquant huit écoles et 10 laboratoires de recherche de ParisTech :

- système de mobilité électrique, pour comprendre les interactions entre la circulation en masse de véhicules électriques et les territoires, ainsi que les besoins d'infrastructures ;
- *business model*, pour préciser les modèles économiques qui garantiront le développement massif et durable de la filière électrique ;
- vision mondiale, pour étudier les conditions internationales du basculement du système actuel de transport automobile vers le véhicule électrique ;
- technologies des batteries, pour contribuer à améliorer encore cette technologie en plein progrès.

Le premier Master mobilité et véhicules électriques.

En 2010, la Fondation Renault et ParisTech se sont alliés pour créer le premier Master mobilité et véhicules électriques. Ce Master est porté par quatre écoles d'ingénieurs de ParisTech (Arts et Métiers, Ensta, Mines et École des ponts). Ce diplôme national répond à un besoin en forte croissance dans un domaine de très haute technicité. Au programme de ce cursus de 16 mois : un tronc commun sur les principes généraux et les fonctionnalités du véhicule électrique, et deux options au choix (« systèmes électriques : maîtrise de l'énergie des véhicules électriques » ou « architecture et conception du véhicule électrique : impact de la mutation automobile sur ses métiers traditionnels »). La première promotion du Master a réuni 26 étudiants dont 13 boursiers de la Fondation Renault.

2^e SÉMINAIRE DE L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE

Le 27 octobre 2010, 65 chercheurs de Renault et de toutes les écoles de ParisTech impliquées dans le programme de travail de l'Institut se sont réunis pour faire un point d'avancement sur l'ensemble des thèmes. Une attention particulière a été portée aux travaux sur l'énergie électrique

et les batteries, point de démarrage de la concertation entre l'ensemble des acteurs de la filière : Renault, le CEA, ParisTech et le Réseau français de batteries, présidé par le professeur Jean-Marie Tarascon, qui était présent au séminaire.

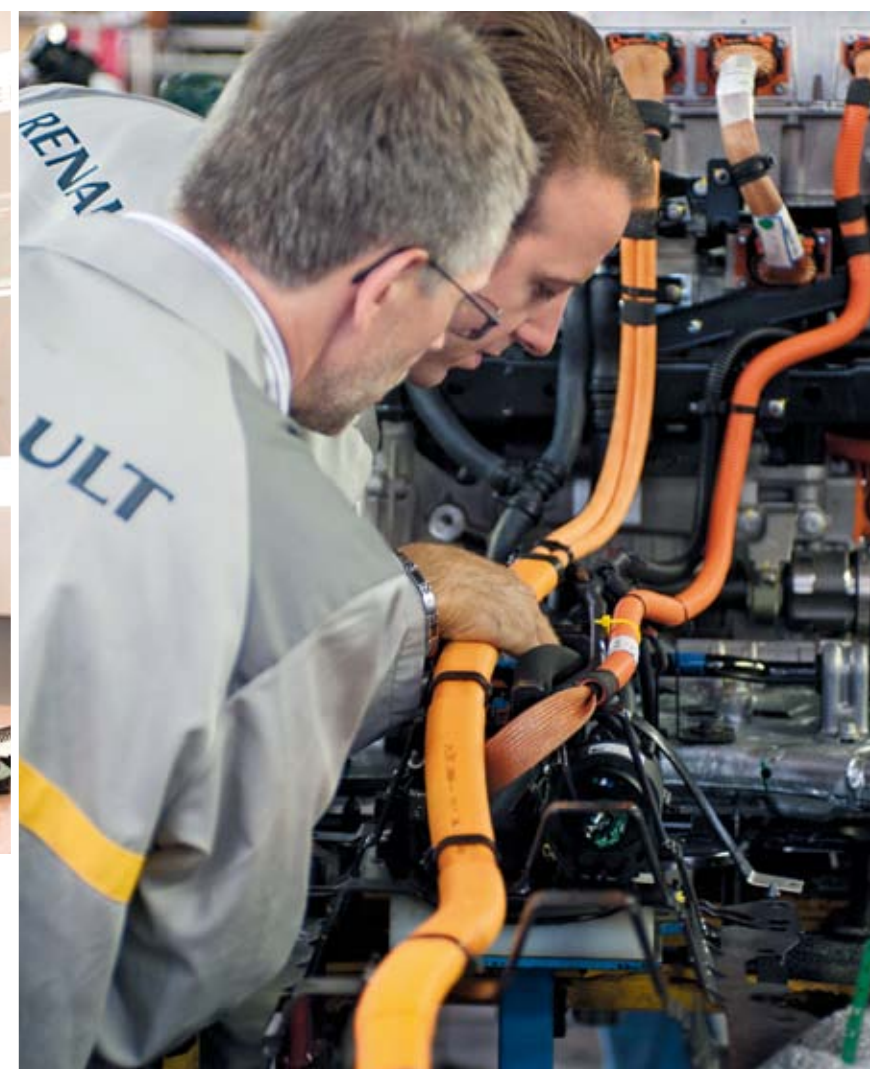
- 1.
- 2.

1. Premier Master Mobilité et Véhicules électriques.
2. Le véhicule électrique induit une rupture technologique majeure.



AU CŒUR DE LA STRATÉGIE RH DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Renault est aujourd'hui une entreprise mondiale et multiculturelle. Mettre en place une gestion des ressources humaines homogène, cohérente et transversale dans les différents pays où nous sommes implantés fait partie des priorités de la Direction des ressources humaines Groupe.



1. Validation intégration électronique. 2. Fabrication de Kangoo Z.E. 3. Apprentissage d'une opération de montage à Flins.

Parce que l'industrie automobile est en pleine mutation, Renault veille tout particulièrement à faire évoluer les compétences de ses équipes. Partout dans le monde, le Groupe poursuit donc ses efforts de formation en faveur de tous ses collaborateurs, quels que soient l'âge, le statut ou le poste occupé au sein du Groupe. Il en va de la performance du Groupe aujourd'hui et, surtout, demain.

La formation professionnelle, un levier clé de la gestion dynamique des compétences. La formation professionnelle permet aux collaborateurs de se maintenir au meilleur niveau dans l'exercice de leur activité et d'acquérir de nouvelles compétences pour développer leur employabilité.

- Pour anticiper le développement accéléré des innovations technologiques et se maintenir à la pointe de son activité, Renault souhaite mettre en place un dispositif de gestion dynamique des compétences au niveau mondial. Cette démarche vise à anticiper et à mettre en adéquation les ressources de Renault en matière d'effectifs et de compétences avec les évolutions prévisibles de ses activités. En France, ce dispositif a fait l'objet d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) signé avec les partenaires sociaux en janvier 2011.
- Préalablement à la gestion dynamique des compétences, la Direction des ressources humaines a engagé en 2010 un travail de clarification sur les parcours professionnels relatifs aux différents grands métiers de Renault. Le résultat de ces travaux a été diffusé en septembre sur le site intranet du Groupe (Parcours

“Contribuer aux performances du Groupe, c'est découvrir et développer les talents fondamentaux pour la performance de Renault.”

professionnels chez Renault). Tous les collaborateurs peuvent ainsi se familiariser avec la démarche que Renault souhaite mettre en œuvre pour que chacune et chacun puisse construire un parcours de carrière réussi. Cette démarche va être étendue en 2011 à l'ensemble des métiers et des sites Renault dans le monde.

Les compétences stratégiques, un facteur de différenciation. L'industrie automobile fait appel à des métiers et à des expertises spécifiques qui s'exercent dans un contexte de concurrence mondiale et globale. Les métiers et les compétences évoluent avec les changements technologiques, les innovations, l'environnement sociétal et économique, la réglementation, les marchés. Le développement des compétences et des expertises stratégiques est donc un facteur essentiel de la croissance internationale du groupe Renault et un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

Le programme « Compétences et expertises stratégiques » (CES) a ainsi permis de créer une dynamique durable pour anticiper les évolutions des métiers et leurs impacts sur les compétences.

- En 2010, le Comité directeur du programme a dressé le bilan des plans d'action sur les compétences jugées critiques en 2009 et désigné de nouvelles compétences critiques pour 2011 : électrotechnique, sûreté de fonctionnement des systèmes et commercialisation du véhicule électrique dans le réseau.

Renault Management Way dans tous les pays. La motivation des collaborateurs est un élément clé de la performance du Groupe. En 2009, Renault a donc lancé *Renault Management Way*. Ce référentiel de management vise à renforcer la capacité du management à fédérer les équipes, à fixer à chacun des objectifs clairs, suivis et réalisables, et à s'assurer des moyens mis en œuvre

pour les atteindre. Son déploiement s'est poursuivi en 2010, tout comme celui du référentiel commun de savoir-être et de savoir-agir, *Renault Way*, auprès de l'ensemble des collaborateurs.

- Entre 2009 et 2010, 2 500 managers ont été formés à l'international : le *Renault Management Workshop Program* continuera de se déployer en 2011 auprès de quelque 9 000 managers (*middle management*).
- En septembre 2010, une enquête management a été menée auprès de l'ensemble des salariés du Groupe pour aider à mettre en place des actions concrètes de progrès. Les résultats ont été communiqués début 2011 et des plans d'action sont mis en œuvre dans toutes les directions afin de renforcer les bonnes pratiques et de traiter les points de progrès.

Vie privée/vie professionnelle : vers plus d'équilibre. Renault conduit différentes initiatives en ce sens. Parmi celles-ci :

- une Charte de parentalité a été signée en France le 15 février dernier – le Groupe a également signé un partenariat pour la création de deux nouvelles crèches à moins de 5 km du Technocentre, dont l'une, de 60 places, est déjà entrée en fonction ;
- l'accord relatif au télétravail signé en 2007 a évolué : il permet aux salariés qui le désirent, et dont l'activité le permet, de travailler en alternance au domicile de 2 à 4 jours par semaine. À mi-2010, 515 personnes se sont engagées dans la démarche :
 - 50 % d'hommes / 50 % femmes,
 - 48 % de cadres / 52 % d'employés et de techniciens,
 - 73 % : 2 jours au domicile / 21 % : 3 jours au domicile / 6 % : 4 jours au domicile.

À RETENIR

Au total, les effectifs du Groupe ont augmenté de plus de 1 200 personnes (dont 30 % en France) en 2010.

LE CONTRAT SOCIAL DE CRISE PROLONGÉ EN 2010

L'accord signé par l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO) le 17 décembre 2009 a été reconduit pour l'année 2010.



DIVERSITÉ COMMENT LA PROMOUVOIR ?

Convaincu que la diversité est un levier de performance, le Groupe se donne les moyens de faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes ses équipes présentes sur les différents marchés où il opère.

Signataire de la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation et de la Charte de la diversité en entreprise, Renault soutient de nombreuses initiatives, en France et à l'étranger, en faveur de la non-discrimination et de la promotion de la diversité. Et surtout, il s'engage dans la durée, en particulier dans les actions auprès des jeunes, des femmes et des seniors. Parmi les faits marquants de l'année 2010...

Les jeunes : priorité à la formation et à l'insertion professionnelle. La politique Jeunes mise en œuvre par Renault poursuit trois objectifs : attirer, former, sensibiliser les élèves et les étudiants à nos métiers ; consolider les liens avec le système éducatif ; renforcer les actions en faveur de l'égalité des chances. En 2010, elle s'est notamment illustrée à travers :

- l'accord-cadre entre Renault et le Ministère de l'emploi en France pour l'insertion des jeunes faiblement qualifiés. Celui-ci est reconduit pour la cinquième fois. Le parcours comprend un stage de 3 à 4 mois en milieu industriel, suivi d'un contrat en alternance de 12 à 24 mois, puis d'une aide à l'accès à l'emploi. Il débouche sur l'obtention d'un diplôme officiel, à vocation interprofessionnelle (CAP ou bac pro). Plus de 3 300 jeunes (dont 29 % de femmes en 2009) ont bénéficié de cette formation diplômante : 90 % ont obtenu leur diplôme et 70 % ont trouvé un emploi durable l'année suivant l'obtention de leur diplôme ;
- le plan **Espoir banlieues**. Entre 2008 et 2010, le Groupe s'est engagé à recruter 420 jeunes et à accueillir 720 stagiaires et 450 jeunes en alternance issus des quartiers socialement défavorisés. En 2010, 583 jeunes ont intégré Renault dans le cadre du plan **Espoir banlieues** ;
- l'**École de la deuxième chance (E2C)**. Elle s'inscrit dans le dispositif d'insertion et de formation des jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans. Son objectif : mettre en place un programme d'éducation et de formation en direction de jeunes sortis du système éducatif sans diplôme ni qualification. Le partenariat entre Renault et l'E2C 78 a permis de créer une passerelle avec le dispositif d'insertion soutenu à l'usine de Flins. Près de 70 % des stagiaires de l'École de la deuxième chance intègrent une formation professionnelle qualifiante ou un emploi à la fin de leur parcours.

"Les constructeurs automobiles qui veulent survivre au XXI^e siècle devront intégrer la diversité dans leur fonctionnement et se fixer l'objectif clair d'engager plus de femmes."

CARLOS GHOSN

L'emploi des femmes : une préoccupation majeure. La part des femmes dans les effectifs du Groupe représente 17,3 % en 2010. On remarque une progression de plus de 3 % dans la région Asie-Afrique.

■ Le plan **Women@Renault** prend de l'ampleur ! Lancé début 2010, il vise à renforcer la mixité au sein des équipes et sert de levier d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Il est articulé autour de deux volets :

– l'évolution des processus RH : parmi les points de vigilance figurent l'égalité salariale hommes/femmes et l'objectif de recruter 30 % de femmes sur les postes techniques, et 50 % sur les profils commerciaux ;

– le réseau des femmes dans l'entreprise : connectées sur une plate-forme 2.0 inaugurée en juin 2010, les 1 000 membres de ce réseau échangent de façon informelle. Elles bénéficient de formations spécifiques, notamment sur le *leadership*, et constituent un réseau de solidarité essentiel à la progression harmonieuse des femmes dans les effectifs et le management du Groupe.

■ Deux nouveaux réseaux locaux **Women@Renault** ont vu le jour : – lancé le 23 septembre 2010, le réseau **Women@Renault Roumanie** compte environ 80 membres de toutes les entités et tous les métiers du Groupe en Roumanie. Les indicateurs montrent que la mixité professionnelle est une réalité chez Renault Roumanie, qui compte au global 32 % de femmes ;

– le 30 octobre, c'était au tour du Brésil de lancer le réseau **Women@Renault Brasil**. Cette initiative devrait permettre de faire bouger les lignes dans ce pays où les femmes ne représentent encore que 9 % des effectifs de Renault Brésil.

Les seniors : une expérience et des savoir-faire précieux.

L'accord signé le 9 décembre 2009 par Renault en faveur des seniors s'inscrit dans la logique de la politique sociale développée par le Groupe. Il vise notamment à aider les seniors à bien vivre leur place dans l'entreprise et à favoriser la transition entre activité professionnelle et retraite.

■ Le bilan d'étape professionnel : tous les salariés de 45 ans et plus qui le souhaitent peuvent faire un bilan d'étape professionnel pour faire le point sur le parcours accompli et les perspectives d'évolution. En 2010, tous les responsables RH de proximité ont été formés pour conduire ce type d'entretien.

■ Une offre de formation ciblée : le Groupe favorise l'accès à la formation pour les seniors et crée des modules permettant un épanouissement dans un cadre extérieur à l'entreprise.

■ Tutorat : dépositaires d'une expérience précieuse, les seniors sont encouragés à accompagner et parrainer les « juniors » dans l'entreprise afin de faciliter la transmission des connaissances et des compétences.

Faciliter l'intégration des travailleurs handicapés. Renault a poursuivi sa politique d'insertion, de maintien dans l'emploi et d'accompagnement des personnes handicapées, initiée il y a 15 ans. À fin 2010, Renault en France comptait parmi ses salariés plus de 8 % de travailleurs handicapés, dépassant donc l'obligation légale de 6 %.



1. Dispositif d'insertion et de formation des jeunes adultes. 2. Promouvoir la diversité. 3. Batilly : atelier des mastics, servante sous caisse pour personne à mobilité réduite ; déplacement possible par pédale ou joystick.



EN 2010, RENAULT EN FRANCE

- 105 jeunes (débutants) recrutés sur 217 embauches.
- Plus de 2 130 stagiaires et près de 1 030 jeunes en alternance accueillis cette année.
- Les jeunes en contrat d'alternance chez Renault :
 - 90 % ont obtenu leur diplôme ;
 - 70 % ont trouvé un emploi durable l'année suivant l'obtention de leur diplôme.

À RETENIR

Renault s'est engagé à multiplier par deux le nombre d'apprentis et de contrats en alternance d'ici à 2013.

ENGAGEMENT SOCIÉTAL AGIR DANS LA DURÉE

En tant que constructeur automobile généraliste, le principal défi pour Renault est de rendre la mobilité durable accessible au plus grand nombre. En même temps, le Groupe poursuit son engagement en faveur de la sécurité routière et de l'éducation en veillant à répondre au plus près des besoins des populations, dans tous les pays où il est présent.



Favoriser l'accès à la mobilité durable pour tous dans un environnement sécurisé est un axe majeur de la politique RSE du Groupe. Fidèle à la démarche engagée depuis plus de 50 ans pour diminuer les accidents de la route, Renault mise sur la sensibilisation et la diffusion de bonnes pratiques afin de lutter efficacement contre l'insécurité routière.

Offrir des véhicules aux pompiers pour leur permettre d'être plus efficaces lors des secours. Renault leur fournit également des supports d'intervention didactiques qui permettent l'identification rapide d'un véhicule, de ses équipements de sécurité et de ses points de découpe et d'appui. En 2010, la DRSE (Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise) a édité un guide spécifique véhicules électriques afin de familiariser les pompiers aux caractéristiques de ces nouveaux véhicules : emplacement des batteries et des câbles haute tension, risques liés aux batteries en cas de choc.

« Car + sécurité » : une formation primée. En partenariat avec ECF (École de conduite français) et Overlease, Renault a mis en place une formation d'une journée à la conduite sûre et responsable, dédiée aux clients flottes. Cette formation « Car + sécurité » permet aux conducteurs de prendre conscience de leurs propres limites et de l'intérêt d'adopter un comportement citoyen. Elle les familiarise également à l'usage des systèmes de sécurité à bord des véhicules Renault. L'offre Car + a remporté le prix du « Meilleur service de l'année 2010 ».

Le Global Road Safety Partnership (GRSP) et le Global Road Safety Initiative (GRSI) gagnent du terrain. Renault finance et soutient le GRSP, qui vient en complément des autres actions de lutte contre l'insécurité routière menées à l'international par les ingénieurs et les filiales commerciales. Le GRSP réunit les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider certains pays émergents ou en transition à développer leurs propres compétences en sécurité routière. Des partenariats et des projets existent dans plus de 20 pays à travers le monde. Renault participe aussi au GRSI, un programme international de sécurité routière lancé en 2005 et financé par sept des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde. Conformément à l'engagement pris en 2009, Renault participe à la deuxième phase (2010-2014)

de ce plan au Brésil, en Chine et dans les pays Asean. Depuis 2010, des projets du GRSI sont en cours d'élaboration sur le continent africain.

MOBILITÉ DURABLE : EN FACILITER L'ACCÈS POUR TOUS

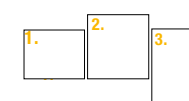
Faciliter l'accès à la mobilité de personnes isolées. Renault soutient l'association Écomobilité 57, qui assure un service de transport à la demande pour les non-titulaires du permis de conduire, et un service de location de voitures à « coût social » pour les personnes à faibles revenus. Ce soutien facilitera le retour à l'emploi et l'insertion sociale et professionnelle des personnes ayant la chance de bénéficier de ce dispositif. Voilà une illustration concrète et innovante de la volonté de Renault d'encourager l'accès à la mobilité durable pour tous.

Solidarité face aux catastrophes naturelles : la mobilité, un enjeu de « sortie de crise ». Renault a fait don début septembre de trois ambulances et de sept minibus à deux organisations de la Croix-Rouge haïtienne et de la Croix-Rouge française, d'un centre de formation professionnelle et sportive et d'un orphelinat. Dans un contexte où la mobilité est vitale pour la reconstruction, les objectifs que se sont fixés Renault et ses organisations partenaires sont de permettre aux ONG d'intervenir en cas de sinistre avec du matériel médical adapté, d'accéder le plus rapidement possible aux populations déplacées et d'aider les habitants à se rendre dans les infrastructures de soins.

SÉCURITÉ ROUTIÈRE : UN ENJEU DE SANTÉ PUBLIQUE AU NIVEAU MONDIAL

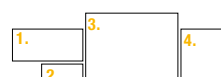
Tous les continents sont concernés. Pour promouvoir une politique de mobilité responsable, Renault s'engage auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde.

Le programme international « Sécurité pour tous » : parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge. Déployé actuellement dans une quinzaine de pays, le programme « Sécurité pour tous » est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. Lancé en 2000, ce programme pédagogique s'adresse aux enfants, aux adolescents et aux jeunes conducteurs. Il a déjà permis de sensibiliser plus de 12 millions de jeunes avec 580 000 outils pédagogiques distribués. À titre d'exemple, « La route et moi », programme destiné aux enfants du primaire, a été adopté et déployé en France, au Maroc, en Bulgarie, en Pologne, en Corée du Sud, au Portugal, en Grèce et en Suisse.



1. Opération Sécurité pour tous 2010. 2 et 3. Depuis l'année 2000, plus de 12 millions de jeunes sensibilisés aux bonnes pratiques de la route.





1. Programme *Valued Citizens* : 423 000 élèves concernés à ce jour. 2. Le prix *Women for Education* 2010 a été remis à 10 jeunes Haïtiennes. 3. La Journée mondiale de l'environnement en Corée. 4. L'Instituto Renault do Brasil héberge l'ensemble des actions sociétales dans le pays.



ÉDUCATION : UN ENGAGEMENT DANS LA DURÉE

Renault contribue à promouvoir l'égalité des chances par la mise en œuvre d'actions d'intérêt général en matière d'éducation et de diversité. Les actions conduites depuis plusieurs années ont été poursuivies en 2010. Elles reposent sur deux axes complémentaires : coopération avec le système éducatif et mécénat éducatif.

Fondation Renault : la dynamique se poursuit. Créée en 2001, la Fondation Renault soutient des jeunes talents, encourage le rapprochement de cultures différentes et développe les échanges entre la France, l'Europe et les pays du monde où Renault est implanté. Partenaire au long cours du système éducatif en France, la Fondation d'entreprise Renault ouvre de plus en plus de programmes avec de nouvelles universités. La Fondation contribue ainsi à la formation de managers internationaux et favorise leurs perspectives d'évolution professionnelle au sein d'entreprises et d'organisations internationales.

■ Remises de diplômes en rafales

– Le 29 juin 2010, 21 étudiants ont été diplômés du MBA management international Dauphine Sorbonne Fondation Renault.
– Le 6 octobre 2010, le prix de la chaire management multiculturel et performances de l'entreprise Renault Polytechnique HEC a été décerné à deux trinômes d'étudiants pour la qualité de leurs travaux sur les utilisations possibles du véhicule électrique à Chennai, en Inde, et sur un *sourcing* matière première pour une pièce développée par l'alliance Renault-Nissan.

– Le 24 novembre 2010, 20 étudiants ont obtenu leur Master transport et développement durable ParisTech Fondation Renault.

■ Des partenariats avec de nouvelles universités

– En Roumanie avec l'université technique Gheorghe Asachi de Iasi, et l'université technique de Cluj-Napoca.
– En Turquie avec l'université de Galatasaray, l'université Bogaziçi d'Istanbul et l'université Metu d'Ankara.

« Course en cours » : quatrième édition et de plus en plus de participants. Grand Prix des collèges et des lycées, agréé par le Ministère de l'éducation nationale, « Course en cours » est un programme éducatif complet rapprochant trois univers traditionnellement distincts : l'enseignement scolaire, l'enseignement universitaire et l'entreprise. L'objectif est triple : sensibiliser aux métiers de l'ingénierie ; encourager l'égalité des chances, avec une attention particulière portée aux élèves issus des milieux sociaux et culturels les moins favorisés ; et susciter des vocations pour que les collégiens et les lycéens s'engagent dans les études scientifiques et techniques d'excellence.

Le challenge : concevoir et fabriquer un modèle de Formule 1 en 3D et doté d'une motorisation électrique. Le 26 mai, Renault a accueilli la finale de la quatrième édition de « Course en cours » au Technocentre de Guyancourt (France). Cette compétition était l'aboutissement du projet national, qui a rassemblé plus de 7 500 élèves dans 350 collèges et lycées issus de toutes les académies et encadrés par 1 500 enseignants et 600 étudiants.

Le prix *Women for Education* a été remis à 10 jeunes Haïtiennes. Créé en 2007 par la Fondation ELLE et l'alliance Renault-Nissan, le prix *Women for Education* est destiné à soutenir l'éducation et la formation des femmes dans les pays en développement.

Après l'Afghanistan, l'Inde, l'Éthiopie et le Mexique, les deux partenaires ont choisi de s'engager en faveur des femmes en Haïti après le séisme de 2010. Sélectionnées en collaboration avec l'ambassade de France en Haïti, les dix lauréates se sont vu attribuer chacune une « bourse de vie » financée par l'Alliance : elle va leur permettre de poursuivre leurs études pour réaliser, de retour à Haïti, des projets qui contribueront à la reconstruction du pays.

Les programmes de Valued Citizens Initiative. En Afrique du Sud, Renault est le partenaire fondateur de l'ONG Valued Citizens Initiative et de son programme *Values in Schools*, habilité par l'Éducation nationale sud-africaine depuis 2001. Déployés dans les écoles publiques multi-raciales, multi-ethniques et multilingues, les programmes de Valued Citizens Initiative visent à renforcer le développement d'une citoyenneté responsable, l'ouverture sur le monde et la confiance et l'estime de soi des élèves. À ce jour, près de 1 575 écoles primaires et lycées en zones urbaines ou rurales en ont bénéficié dans les provinces du Gauteng, d'État libre, du Kwazulu-Natal et du Limpopo, soit un total de 423 000 élèves et 3 500 enseignants. En 2010, Renault a contribué au lancement d'un nouveau programme *Inspire* dans la province du Gauteng, qui vise plus particulièrement la promotion de la réussite des jeunes filles.

29 OCTOBRE 2010 : CRÉATION DE L'INSTITUTO DO BRASIL

Implanté depuis 1998 au Brésil, Renault a annoncé la création de l'Instituto Renault do Brasil, qui hébergera désormais l'ensemble des actions sociétales et environnementales engagées par Renault au Brésil.

Dans un premier temps, ces actions seront ciblées dans les localités où Renault est implanté – São José dos Pinhais, São Paulo et Jundiaí – avant de s'étendre à d'autres régions.

MÉCÉNAT. MODE D'EMPLOI

Des procédures simplifiées pour le dépôt des dossiers et une sélection démocratique. Régulièrement sollicité pour apporter son soutien financier – ou en nature – à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen, Renault a mis en place une procédure standardisée pour sélectionner les dossiers sur la base de critères communs, à commencer par leur cohérence avec les priorités de la politique RSE du Groupe : l'éducation, la sécurité routière, la diversité et la mobilité durable.

- Les sollicitations sont recueillies via un point d'entrée unique, accessible depuis www.renault.com. Les organismes externes comme les salariés de Renault engagés

dans des associations peuvent y déposer leur candidature.

- Les demandeurs y sont invités à communiquer des informations sur leur organisation, à préciser les objectifs visés, les indicateurs mesurés, à argumenter sur la cohérence de l'action vis-à-vis de la politique RSE de Renault.
- Les projets présélectionnés sont proposés à un comité de sélection transversal multi-métiers et multi-régions semestriel : deux comités de sélection se sont tenus en 2010 et cinq projets ont été choisis, comme, par exemple, des dons de véhicules aux pompiers.

RÉSULTATS COMMERCIAUX ET FINANCIERS 2010

“ Les résultats financiers confirment une performance de Renault au-delà des attentes en 2010. Dans des marchés contrastés, Renault a démontré sa capacité à saisir les opportunités de croissance, tout en renforçant sa structure de bilan. Ces résultats constituent une base solide pour le lancement de notre nouveau plan stratégique ”, a déclaré Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault.



LES VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT

Avec 70 millions de véhicules vendus (+12%) dans le monde, l'année 2010 a été marquée par le retour à la croissance du marché automobile. Cette évolution reste contrastée entre la forte croissance des pays émergents et le recul des ventes en Europe (-4%). Dans cet environnement, le Groupe, qui a su saisir toutes les opportunités de croissance, enregistre sa meilleure performance commerciale, atteint un niveau de ventes record à 2,6 millions de véhicules (+13,7%) et gagne des parts de marché dans de nombreux pays. L'année 2010 marque également une amélioration significative de la situation financière du Groupe, avec des résultats au-delà des attentes. Le *free cash flow* opérationnel de l'Automobile atteint 1,7 milliard d'euros alors que la marge opérationnelle redevient positive à 2,8% du chiffre d'affaires (en hausse de 1,5 milliard d'euros par rapport à 2009). Enfin, la dette a été fortement réduite, à 1,43 milliard d'euros (contre 5,9 milliards d'euros fin 2009). Ces résultats permettent à Renault de lancer son nouveau plan stratégique à moyen terme sur une base solide.

PERFORMANCES COMMERCIALES

Le groupe Renault atteint un nouveau record de ventes, avec 2 625 800 véhicules vendus en 2010.

L'ensemble des marques (Renault, Dacia, Renault Samsung Motors) progresse en volume : les ventes de la marque Renault progressent de 13,6%. Les ventes de la marque Dacia, elles, progressent de 11,8%, tandis que celles de Renault Samsung Motors augmentent de 18,6%.

L'ensemble des Régions (Europe, Euromed, Eurasie, Amériques, Asie-Afrique) progresse également en volume.

Sur le marché européen des véhicules utilitaires, Renault consolide sa première place pour la treizième année consécutive, avec une part de marché de 15,9%.

Dans un marché mondial en hausse de 11,7%, les ventes VP + VU du groupe Renault progressent de 13,7% ; le Groupe atteint une part de marché de 3,7%.

En 2010, Renault a pu s'appuyer sur une gamme complète de produits adaptés aux différents marchés du Groupe. Ainsi, la famille Mégane consolide sa très bonne performance, en se classant n° 2 sur le segment C en Europe.

Renault Master, en progression de 26,1%, grâce au succès de Nouveau Master, conforte le *leadership* de la marque Renault sur le marché européen des véhicules utilitaires.

La marque Dacia, quant à elle, profite du large succès de Duster, lancé en avril (67 000 unités vendues).

En 2010, le Groupe gagne des parts de marché sur 14 de ses 15 marchés les plus importants.

LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

	Volume 2010*	PDM VP + VU 2010 (%)	Évolution PDM vs 2009
1 France	744 735	27,9	+1,7
2 Allemagne	171 411	5,5	-0,5
3 Brésil	160 297	4,8	+0,9
4 Corée du Sud	155 697	10,1	+0,8
5 Italie	140 678	6,6	+1,2
6 Espagne + îles Canaries	124 813	11,4	+0,5
7 Turquie	114 111	14,9	+0,2
8 Royaume-Uni	113 393	5,0	+1,7
9 Russie	96 466	5,1	+0,1
10 Belgique + Luxembourg	84 876	12,9	+1,8
11 Argentine	82 385	13,0	+0,6
12 Algérie	63 369	28,1	+4,7
13 Iran	46 587	3,1	+0,4
14 Roumanie	45 820	39,6	+4,0
15 Pays-Bas	45 759	8,6	+1,0

* Chiffres provisoires.

VENTES MONDIALES DU GROUPE - VÉHICULES PARTICULIERS + VÉHICULES UTILITAIRES

VP + VU	2010*	2009	Var. (%)
Groupe	2 625 796	2 309 749	13,7
Par marque			
Renault	2 115 600	1 861 856	13,6
Dacia	348 279	311 426	11,8
Renault Samsung Motors	161 917	136 467	18,6
Par type de véhicules			
Véhicules particuliers	2 293 768	2 032 595	12,8
Véhicules utilitaires	332 028	277 154	19,8
Par Région			
Europe	1 642 065	1 530 114	7,3
– dont France	744 735	702 060	6,1
Amériques	317 028	227 963	39,1
Asie-Afrique	287 421	230 760	24,6
Euromed	272 748	240 484	13,4
Eurasie	106 534	80 428	32,5
Total hors Europe	983 731	779 635	26,2

* Chiffres provisoires.

MARCHÉS TOUTES MARQUES - IMMATRICULATIONS

Les principaux marchés du groupe Renault	2010*	2009	Var. (%)
Région Europe	15 331 078	15 920 654	-3,7
– dont :			
France	2 669 282	2 676 401	-0,3
Allemagne	3 118 697	3 981 805	-21,7
Italie	2 137 345	2 337 193	-8,6
Royaume-Uni	2 262 384	2 189 726	+3,3
Espagne + Canaries	1 098 656	1 060 263	+3,6
Belgique + Luxembourg	656 401	580 877	+13,0
Pologne	375 902	363 970	+3,3
Région Amériques**	5 926 878	5 144 825	+15,2
– dont :			
Mexique	818 937	752 561	+8,8
Colombie	238 877	172 676	+38,3
Brésil	3 329 471	3 007 593	+10,7
Argentine	634 268	493 794	+28,4
Région Asie-Afrique	32 598 607	27 180 415	+19,9
– dont :			
Afrique du Sud	406 243	337 558	+20,3
Corée du Sud	1 542 979	1 439 546	+7,2
Région Euromed	1 290 710	1 129 320	+14,3
– dont :			
Roumanie	115 825	145 592	-20,4
Turquie	765 044	557 125	+37,3
Algérie	225 432	239 733	-6,0
Maroc	103 436	109 969	-5,9
Région Eurasie	2 213 445	1 803 943	+22,7
– dont :			
Russie	1 906 119	1 465 922	+30,0
Ukraine	175 375	174 832	+0,3
Monde (y.c. Amérique du Nord)	70 476 213	63 078 460	+11,7

* Chiffres provisoires.

** Hors Amérique du Nord.

RÉSULTATS FINANCIERS ET PERSPECTIVES 2011

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 38 971 millions d'euros, en hausse de 15,6 % ⁽¹⁾ par rapport au chiffre d'affaires 2009. Hors effets de change, le chiffre d'affaires progresse de 12,4 %.

CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

En millions d'euros

	2010					2009 publié				
	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile	8 642	10 136	8 268	10 126	37 172	6 634	8 467	7 664	9 186	31 951
Financement des ventes	430	460	443	466	1 799	446	444	438	433	1 761
Total	9 072	10 596	8 711	10 592	38 971	7 080	8 911	8 102	9 619	33 712

	Variation 2010/2009 publié				
	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile	30,3 %	19,7 %	7,9 %	10,2 %	16,3 %
Financement des ventes	-3,6 %	3,6 %	1,1 %	7,6 %	2,2 %
Total	28,1 %	18,9 %	7,5 %	10,1 %	15,6 %

PRINCIPAUX CHIFFRES

	2010	2009	Variation	
Ventes mondiales Groupe	(millions véhicules)	2,63	2,31	+13,7 %
Chiffre d'affaires Groupe	(millions d'euros)	38 971	33 712	+15,6 %
Marge opérationnelle	(millions d'euros)	1 099	-396	+1 495
	(% CA)	+2,8	-1,2	+4,0 pts
Plus-value de cession des titres B d'AB Volvo	(millions d'euros)	2 000	-	+2 000
Contribution entreprises associées	(millions d'euros)	1 289	-1 561	+2 850
– dont Nissan		1 084	-902	+1 986
– dont AB Volvo		214	-301	+515
– dont AvtoVAZ		-21	-370	+349
Résultat net	(millions d'euros)	3 490	-3 068	+6 558
Résultat net part du Groupe	(millions d'euros)	3 420	-3 125	+6 545
Résultat net par action	(euros)	12,70	-12,13	+24,83
Free cash flow opérationnel ⁽²⁾	(millions d'euros)	1 670	2 007	- 337
Endettement financier net de l'Automobile	(millions d'euros)	1 435	5 921	-4 486
Endettement/capitaux propres	(%)	6,3	35,9	+29,6 pts
Encours productif moyen du Financement des ventes	(milliards d'euros)	21,0	20,2	+3,9 %

(1) En augmentation de 15,6 % par rapport au chiffre d'affaires 2009 de 33 733 millions d'euros, à périmètre et méthodes identiques.

(2) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés associées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement. Les dividendes reçus des sociétés associées s'élèvent à 68 millions d'euros.

En 2010, la contribution de l'Automobile au chiffre d'affaires atteint 37 172 millions d'euros, en progression de 16,3 % par rapport à 2009. Cette évolution résulte de la forte dynamique commerciale du Groupe, qui se traduit par une augmentation des parts de marché et un effet volume positif. Ainsi, la contribution des volumes à la hausse du chiffre d'affaires est de 7,8 points, le *mix* prix contribue pour 2,3 points, les effets des taux de change pour 3,4 points et les autres activités du Groupe (ventes d'organes et de véhicules aux partenaires) pour 2,8 points. Hors autres activités et par Région :

- l'Europe contribue à la hausse du chiffre d'affaires pour 2,8 points.

En dépit de la fin progressive des dispositifs gouvernementaux de primes à la casse mis en place dans certains pays durant la crise, le ralentissement du marché sur l'ensemble de l'année a été moins fort que prévu initialement. Le *mix* produit, qui avait été défavorablement impacté par les primes à la casse l'année dernière, s'est amélioré et bénéficie du renouvellement de la gamme Mégane ;

- l'international ⁽³⁾ est le principal contributeur à la hausse avec +10,7 points, grâce à un effet volume positif dans l'ensemble des Régions, accentué par des effets de change favorables, notamment sur le won coréen et le real brésilien.

La marge opérationnelle du Groupe en 2010 s'élève à 1 099 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires, contre -396 millions d'euros et -1,2 % en 2009.

CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

En millions d'euros

	2010	2009	Variation
Automobile	396	-902	+1 298
– en % du chiffre d'affaires du secteur	1,1	-2,8	+3,9 pts
Financement des ventes	703	506	+197
Total	1 099	-396	+1 495
– en % du chiffre d'affaires Groupe	2,8	-1,2	+4,0 pts

Portée par la dynamique commerciale et les mesures prises durant la crise, la marge opérationnelle de l'Automobile se redresse fortement de 1 298 millions d'euros, à 396 millions d'euros (1,1 % de son chiffre d'affaires), en raison notamment :

- d'une hausse importante des volumes pour 698 millions d'euros, en liaison directe avec la très bonne performance commerciale des trois marques du groupe Renault ;
- d'un effet positif de 288 millions d'euros principalement lié à la baisse de l'euro face au rouble, au real brésilien, au won coréen et aux autres devises européennes ;
- d'un ensemble *mix* prix négatif de 143 millions d'euros ;
- d'une hausse des coûts des matières premières pour 148 millions d'euros sur l'ensemble de l'année ;
- de la poursuite de la politique de gestion des coûts ; notamment des coûts d'achat, qui diminuent de 579 millions d'euros.

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle s'élève à 703 millions d'euros, un niveau record. Cette performance illustre la solidité de son modèle économique et la capacité du groupe Renault à créer de la valeur en proposant à sa clientèle une offre complète. La croissance commerciale, la poursuite du développement des services et le succès des plans de maîtrise du risque mis en place pendant la crise ont permis une progression historique de la rentabilité du Financement des ventes. Ainsi le coût du risque (y compris risque pays) diminue fortement, à 0,40 % de l'encours productif moyen (-0,59 point par rapport à 2009).

(3) Euromed, Eurasie, Asie-Afrique, Amériques.

GROUPE RENAULT FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT*

En millions d'euros

	2010	2009	Variation
Dépenses de R&D	1 728	1 643	+85
Frais de développement capitalisés	-666	-587	-79
en % des dépenses de R&D	38,5	35,7	+2,8 pts
Amortissements	772	739	+33
Frais de R&D constatés en résultat	1 834	1 795	+39

* Les frais de R&D sont intégralement encourus par l'Automobile.

En 2010, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 1 728 millions d'euros, en hausse de 5,2 % par rapport à 2009.

Ce niveau reste bas en raison du cycle produits et des mesures d'adaptation et d'amélioration de l'efficacité résultant de la poursuite des plans d'action lancés en 2009.

Le taux de capitalisation des frais de développement passe de 35,7 % en 2009 à 38,5 %.

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent une charge nette de 464 millions d'euros, contre une charge nette de 559 millions d'euros en 2009, principalement constituée :

- d'une charge de 159 millions d'euros pour la dépréciation d'actifs, contre une charge de 297 millions d'euros en 2009 ;
- de coûts de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 449 millions d'euros ;
- de cessions immobilières pour +112 millions d'euros.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un résultat d'exploitation bénéficiaire de 635 millions d'euros, contre une perte de 955 millions d'euros en 2009.

Le résultat financier représente une charge nette de 376 millions d'euros, contre une charge nette de 404 millions d'euros en 2009.

Ce résultat inclut une charge de 31 millions d'euros liée à l'impact négatif de l'évolution de la juste valeur des titres participatifs de Renault SA, à comparer à une charge de 43 millions d'euros en 2009.

En 2010, Renault enregistre une contribution nette de 1 289 millions d'euros (contre -1 561 millions d'euros en 2009) au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées dont :

- 1 084 millions d'euros pour Nissan (contre -902 millions d'euros en 2009) ;
- 214 millions d'euros pour AB Volvo (contre -301 millions d'euros en 2009) ;
- -21 millions d'euros pour AvtoVAZ (contre -370 millions d'euros en 2009).

Les impôts courants et différés représentent une charge nette de 58 millions d'euros (148 millions d'euros en 2009), qui traduit une augmentation des impôts courants des filiales étrangères largement compensée par la reconnaissance, notamment en France, d'une partie des impôts différés actifs relatifs aux reports déficitaires, jusque-là non reconnus, faute de perspectives de résultats taxables.

Le résultat net, qui inclut une plus-value de 2 000 millions d'euros liée à la cession, en octobre 2010, des actions B détenues dans AB Volvo, s'établit à 3 490 millions d'euros. Il se compare aux -3 068 millions d'euros de 2009.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 3 420 millions d'euros, contre -3 125 millions d'euros en 2009.

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

Les investissements corporels et incorporels de l'Automobile nets des cessions (hors véhicules donnés en location immobilisés) s'élèvent en 2010 à 1 644 millions d'euros (dont 666 millions d'euros relatifs aux frais de développement) contre 2 054 millions d'euros (dont 587 millions d'euros relatifs aux frais de développement) en 2009.

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

En millions d'euros

	2010	2009
Investissements corporels (hors véhicules donnés en location immobilisés)	1 130	1 620
Investissements incorporels	733	670
– dont R&D capitalisés	666	587
Total acquisitions	1 863	2 290
Produits des cessions	-219	(236)
Total Automobile	1 644	2 054
Total Financement des ventes	4	19
TOTAL GROUPE	1 648	2 073

La poursuite du plan de réduction des coûts fixes engagé en 2009 et le cycle produits ont eu pour effet une diminution significative des investissements corporels et incorporels hors R&D en 2009 et 2010.

Par Région :

- les investissements effectués en Europe (53 % des investissements bruts totaux) sont consacrés à la gamme à hauteur de 65 %, dont la majeure partie pour la nouvelle Mégane coupé-cabriolet, la gamme Master, le *roadster* Wind et le nouveau moteur diesel R9M ;

- les investissements hors Europe (47 % des investissements bruts totaux) concernent principalement le Maroc (démarrage d'un nouveau site), la Roumanie, l'Amérique du Sud et la Corée. L'engagement des investissements corporels concernant le développement du véhicule électrique se poursuit cette année à la fois en véhicules et en moteurs.

La politique d'investissement hors gamme reste homogène avec les années précédentes en privilégiant la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

INVESTISSEMENTS NETS

	2010	2009
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules donnés en location immobilisés)	1 648	2 073
Frais de développement capitalisés	-666	-587
Autres	-17	-2
Investissements industriels et commerciaux nets⁽¹⁾	965	1 484
– en % du chiffre d'affaires	2,5	4,4

FRAIS DE R&D NETS

	2010	2009
Dépenses de R&D	1 728	1 643
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	-161	-112
Frais de R&D nets⁽²⁾	1 567	1 531
– en % du chiffre d'affaires	4,0	4,5

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

	2010	2009
Investissements et frais de R&D nets⁽¹⁾⁺⁽²⁾	2 532	3 015
– en % du chiffre d'affaires	6,5	8,9

ENDETTEMENT DE L'AUTOMOBILE

Conformément à l'objectif, l'Automobile dégage un *free cash flow* opérationnel positif de 1 670 millions d'euros en 2010. Cette performance est liée à la nette amélioration des résultats opérationnels et à la baisse des dépenses. Ainsi, le *free cash flow* opérationnel résulte :

- d'une capacité d'autofinancement (CAF) de 3 074 millions d'euros, en hausse de 1 688 millions d'euros par rapport à 2009. La CAF n'intègre pas 88 millions d'euros de dividende des entreprises associées (contre 81 millions en 2009) ;
- d'une contribution positive du besoin en fonds de roulement de 395 millions d'euros ;
- des investissements corporels et incorporels nets des cessions de 1 644 millions d'euros, en baisse de 410 millions d'euros (2 054 millions d'euros en 2009) ;
- d'une variation de -155 millions d'euros des véhicules donnés en location immobilisés.

Combinée à la cession en octobre pour 3 006 millions d'euros des actions B d'AB Volvo détenues par le Groupe, cette génération de *free cash flow* permet une réduction importante de l'endettement financier net de l'Automobile, qui s'élève à 1 435 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit 6,3 % des capitaux propres, contre 5 921 millions d'euros (35,9 % des capitaux propres) au 31 décembre 2009.

ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE

En millions d'euros

	31/12/2010	31/12/2009
Passifs financiers non courants	6 835	8 787
Passifs financiers courants	5 124	4 455
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	-800	-888
Actifs financiers courants	-910	-1 025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-8 814	-5 408
Endettement financier net de l'Automobile	1 435	5 921

LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010

Au 31 décembre 2010, l'Automobile renforce très significativement sa réserve de liquidité de 3,3 milliards d'euros par rapport à fin décembre 2009 et dispose de :

- 8,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 4,0 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour RCI Banque, au 31 décembre 2010 :

- la réserve de liquidité est de 3,9 milliards d'euros. Elle représente l'excédent des sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et de papiers commerciaux ;
- les sécurités disponibles s'élèvent à 6,5 milliards d'euros, permettant de couvrir plus de 2 fois la totalité des encours de papiers commerciaux et de certificats de dépôt. Elles comprennent des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,5 milliards d'euros, des créances mobilisables en Banque centrale pour 1,6 milliard d'euros et un montant de trésorerie de 0,4 milliard d'euros.

PERSPECTIVES 2011

En 2011, le marché mondial (VP + VU) devrait progresser de 6 % par rapport à 2010. L'évolution par Région restera contrastée ; les marchés hors Europe resteront dynamiques et le marché européen devrait poursuivre sa consolidation (0 à -2 %), avec notamment un marché français en baisse de l'ordre de -8 %. Dans ce contexte, fort de l'attractivité de sa gamme thermique et du lancement de la gamme de véhicules électriques, le groupe Renault devrait, en 2011, atteindre des volumes de ventes et un chiffre d'affaires supérieurs à 2010. Le Groupe vise un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile supérieur à 500 millions d'euros avec des frais de R&D et d'investissement à 9 % du chiffre d'affaires.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ En millions d'euros

	2010	2009
Ventes de biens et services	37 654	32 415
Produits de financement des ventes	1 317	1 297
Chiffre d'affaires (note 4)	38 971	33 712
Coûts des biens et services vendus	(30 620)	(26 978)
Coût de financement des ventes (note 5)	(813)	(953)
Frais de recherche et développement (note 12-A)	(1 834)	(1 795)
Frais généraux et commerciaux	(4 605)	(4 382)
Marge opérationnelle (note 6)	1 099	(396)
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(464)	(559)
– Autres produits d'exploitation	197	137
– Autres charges d'exploitation	(661)	(696)
Résultat d'exploitation	635	(955)
Produits (charges) d'intérêts nets	(354)	(353)
– Produits d'intérêts	146	118
– Charges d'intérêts	(500)	(471)
Autres produits et charges financiers	(22)	(51)
Résultat financier (note 8)	(376)	(404)
Plus-value de cession des titres B d'AB Volvo	2 000	-
Part dans le résultat des entreprises associées	1 289	(1 561)
– Nissan (note 14)	1 084	(902)
– Autres entreprises associées (note 15)	205	(659)
Résultat avant impôts	3 548	(2 920)
Impôts courants et différés (note 9)	(58)	(148)
Résultat net	3 490	(3 068)
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	70	57
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	3 420	(3 125)
Résultat net par action ⁽¹⁾ (en euros) (note 10)	12,70	(12,13)
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ (en euros) (note 10)	12,70	(12,13)
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 10)		
– pour le résultat net par action	269 292	257 514
– pour le résultat net dilué par action	269 292	257 514

(1) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

NB : les notes auxquelles il est fait référence se rapportent à l'annexe aux comptes consolidés 2010 inclus dans le chapitre 4-2 du Document de référence 2010.

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE En millions d'euros

Actifs	31/12/2010	31/12/2009
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 12-A)	3 677	3 893
Immobilisations corporelles (note 12-B)	11 504	12 294
Participations dans les entreprises associées	14 199	12 084
– Nissan (note 14)	13 345	10 583
– Autres entreprises associées (note 15)	854	1 501
Actifs financiers non courants (note 23)	1 728	1 026
Impôts différés actifs (note 9)	705	279
Autres actifs non courants (note 19)	435	424
Total actifs non courants	32 248	30 000
Actifs courants		
Stocks (note 16)	4 567	3 932
Créances de financement des ventes (note 17)	19 276	18 243
Créances clients de l'Automobile (note 18)	1 329	1 097
Actifs financiers courants (note 23)	799	787
Créances d'impôts courants	178	195
Autres actifs courants (note 19)	1 685	1 636
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	10 025	8 023
Total actifs courants	37 859	33 913
Actifs détenus en vue de la vente (note 7-B)	-	65
TOTAL ACTIFS	70 107	63 978
Capitaux propres et passifs	31/12/2010	31/12/2009
Capitaux propres		
Capital	1 127	1 086
Primes d'émission	3 785	3 453
Titres d'autocontrôle	(145)	(229)
Réévaluation des instruments financiers	235	(109)
Écart de conversion	(554)	(2 568)
Réserves	14 367	17 474
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	3 420	(3 125)
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	22 235	15 982
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	522	490
Total capitaux propres (note 20)	22 757	16 472
Passifs non courants		
Impôts différés passifs (note 9)	125	114
Provisions – part à plus d'un an (note 21)	2 243	1 829
Passifs financiers non courants (note 24)	7 096	9 048
Autres passifs non courants (note 22)	734	660
Total passifs non courants	10 198	11 651
Passifs courants		
Provisions – part à moins d'un an (note 21)	965	914
Passifs financiers courants (note 24)	4 546	3 825
Dettes de financement des ventes (note 24)	19 366	19 912
Fournisseurs	6 348	5 911
Dettes d'impôts courants	106	54
Autres passifs courants (note 22)	5 821	5 179
Total passifs courants	37 152	35 795
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente (note 7-B)	-	60
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	70 107	63 978

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS En millions d'euros

	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'autocontrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Solde au 31/12/2008	284 937	1 086	3 453	(612)	(223)	(2 241)	16 925	571	18 959	457	19 416
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	(3 125)	(3 125)	57	(3 068)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	114	(327)	38	-	(175)	9	(166)
Résultat global 2009	-	-	-	-	114	(327)	38	(3 125)	(3 300)	66	(3 234)
Affectation du résultat net 2008	-	-	-	-	-	-	571	(571)	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(34)	(34)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	-	-	16	-	16	-	16
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle	-	-	-	383	-	-	(256)	-	127	-	127
Effet des augmentations de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	15
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(14)	(14)
Autres variations	-	-	-	-	-	-	180	-	180	-	180
Solde au 31/12/2009	284 937	1 086	3 453	(229)	(109)	(2 568)	17 474	(3 125)	15 982	490	16 472
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	3 420	3 420	70	3 490
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	344	2 014	48	-	2 406	18	2 424
Résultat global 2010	-	-	-	-	344	2 014	48	3 420	5 826	88	5 914
Affectation du résultat net 2009	-	-	-	-	-	-	(3 125)	3 125	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(40)	(40)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	-	-	7	-	7	-	7
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle	-	-	-	84	-	-	(24)	-	60	-	60
Effet des augmentations de capital	10 785	41	332	-	-	-	-	-	373	-	373
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	(3)	-	(3)	(16)	(19)
Autres variations	-	-	-	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Solde au 31/12/2010	295 722	1 127	3 785	(145)	235	(554)	14 367	3 420	22 235	522	22 757

(1) Les effets des variations de périmètre sont liés au traitement des acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle (note 2-J).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2010 sont commentés en note 20.

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros

	2010	2009
Résultat net	3 490	(3 068)
Annulation des produits et charges non réalisés		
– Dotations nettes aux amortissements	3 069	3 146
– Part dans les résultats des entreprises associées	(1 289)	1 561
– Autres produits et charges non réalisés (note 27-A)	(2 087)	(5)
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	3 183	1 634
Dividendes reçus des entreprises associées	88	81
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(448)	377
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(146)	(126)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	(594)	251
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	3 929	3 149
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(2 308)	(2 795)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(2 354)	871
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(129)	152
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	(862)	1 377
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(109)	(256)
Variation du besoin en fonds de roulement (note 27-B)	264	2 953
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	1 970	6 040
Investissements incorporels et corporels (note 27-C)	(1 867)	(2 309)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	219	236
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(39)	(86)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	7	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres ⁽²⁾	3 114	-
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(30)	65
Flux de trésorerie liés aux investissements	1 404	(2 094)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 20-D)	-	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(77)	(22)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	60	127
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(17)	105
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	1 696	750
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(1 164)	(1 271)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(1 982)	2 378
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 450)	1 857
Flux de trésorerie liés au financement	(1 467)	1 962
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 907	5 908
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	8 023	2 058
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 907	5 908
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	95	57
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	10 025	8 023

(1) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des entreprises associées.

(2) Dont cession des titres B d'AB Volvo pour 3 006 millions d'euros (l'opération est décrite dans les faits marquants de l'exercice).

(3) Apports par augmentation ou réduction de capital et acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

Les intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile sont indiqués en note 27-D. Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 9-A.

INFORMATIONS PAR RÉGION

En millions d'euros

	Europe ⁽¹⁾	Euromed	Eurasie	Asie-Afrique	Amériques	Total consolidé
2010						
Chiffre d'affaires	27 171	2 996	1 044	3 869	3 891	38 971
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 612	1 644	431	810	684	15 181
2009						
Chiffre d'affaires	25 714	2 428	598	2 393	2 579	33 712
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 784	1 583	376	809	635	16 187

(1) Y compris la France.

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par région d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et co-entreprises.

**INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL**

En millions d'euros

	Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2010				
Ventes de biens et services	37 172	482	-	37 654
Produits de financement des ventes	-	1 317	-	1 317
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	37 172	1 799	-	38 971
Chiffre d'affaires intersecteurs	(283)	376	(93)	-
Chiffre d'affaires du secteur	36 889	2 175	(93)	38 971
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	381	703	15	1 099
Résultat d'exploitation	(78)	698	15	635
Résultat financier ⁽²⁾	26	-	(402)	(376)
Plus-value de cession des titres B d'AB Volvo	2 000	-	-	2 000
Part dans le résultat des entreprises associées	1 287	2	-	1 289
Résultat avant impôts	3 235	700	(387)	3 548
Impôts courants et différés	157	(211)	(4)	(58)
Résultat net	3 392	489	(391)	3 490
2009				
Ventes de biens et services	31 951	464	-	32 415
Produits de financement des ventes	-	1 297	-	1 297
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	31 951	1 761	-	33 712
Chiffre d'affaires intersecteurs	(317)	342	(25)	-
Chiffre d'affaires du secteur	31 634	2 103	(25)	33 712
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	(915)	506	13	(396)
Résultat d'exploitation	(1 457)	489	13	(955)
Résultat financier ⁽²⁾	(102)	-	(302)	(404)
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 566)	5	-	(1 561)
Résultat avant impôts	(3 125)	494	(289)	(2 920)
Impôts courants et différés	14	(157)	(5)	(148)
Résultat net	(3 111)	337	(294)	(3 068)

(1) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL - 31 DÉCEMBRE 2010

En millions d'euros

Actifs				
	Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 003	188	(10)	15 181
Participations dans les entreprises associées	14 165	34	-	14 199
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 359	-	(2 431)	928
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	800	-	-	800
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 044	145	(49)	1 140
Total actifs non courants	34 371	367	(2 490)	32 248
Actifs courants				
Stocks	4 563	4	-	4 567
Créances sur la clientèle	1 414	19 642	(451)	20 605
Actifs financiers courants	910	520	(631)	799
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 587	2 222	(1 946)	1 863
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 814	1 342	(131)	10 025
Total actifs courants	17 288	23 730	(3 159)	37 859
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
TOTAL ACTIFS	51 659	24 097	(5 649)	70 107

Capitaux propres et passifs

	Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
Capitaux propres	22 638	2 435	(2 316)	22 757
Passifs non courants				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 977	391	-	2 368
Passifs financiers non courants	6 835	261	-	7 096
Autres passifs non courants	544	190	-	734
Total passifs non courants	9 356	842	-	10 198
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	921	44	-	965
Passifs financiers courants	5 124	-	(578)	4 546
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 407	20 058	(751)	25 714
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	7 213	718	(2 004)	5 927
Total passifs courants	19 665	20 820	(3 333)	37 152
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	51 659	24 097	(5 649)	70 107

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL - 31 DÉCEMBRE 2009

En millions d'euros

Actifs				
	Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 953	245	(11)	16 187
Participations dans les entreprises associées	12 058	26	-	12 084
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 392	-	(2 254)	138
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	888	-	-	888
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	553	145	5	703
Total actifs non courants	31 844	416	(2 260)	30 000
Actifs courants				
Stocks	3 927	5	-	3 932
Créances sur la clientèle	1 179	18 660	(499)	19 340
Actifs financiers courants	1 025	380	(618)	787
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 532	2 041	(1 742)	1 831
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 408	2 738	(123)	8 023
Total actifs courants	13 071	23 824	(2 982)	33 913
Actifs détenus en vue de la vente	65	-	-	65
TOTAL ACTIFS	44 980	24 240	(5 242)	63 978

Capitaux propres et passifs

	Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
Capitaux propres	16 363	2 259	(2 150)	16 472
Passifs non courants				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 585	309	49	1 943
Passifs financiers non courants	8 787	261	-	9 048
Autres passifs non courants	509	151	-	660
Total passifs non courants	10 881	721	49	11 651
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	865	49	-	914
Passifs financiers courants	4 455	4	(634)	3 825
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	5 938	20 593	(708)	25 823
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	6 418	614	(1 799)	5 233
Total passifs courants	17 676	21 260	(3 141)	35 795
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	60	-	-	60
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	44 980	24 240	(5 242)	63 978

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

En millions d'euros


2010				
Résultat net	3 392	489	(391)	3 490
Annulation des produits et charges non réalisés				
– Dotations nettes aux amortissements	3 045	24	-	3 069
– Part dans le résultat des entreprises associées	(1 287)	(2)	-	(1 289)
– Autres produits et charges non réalisés	(2 076)	(14)	3	(2 087)
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	3 074	497	(388)	3 183
Dividendes reçus des entreprises associées	88	-	-	88
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(563)	(31)	(594)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	(867)	5	(862)
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(155)	48	(2)	(109)
Variation du besoin en fonds de roulement	395	(105)	(26)	264
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	3 402	(990)	(442)	1 970
Investissements incorporels	(733)	(1)	-	(734)
Investissements corporels	(1 130)	(3)	-	(1 133)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	219	-	-	219
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	7	-	-	7
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres ⁽²⁾	3 075	-	-	3 075
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(30)	-	-	(30)
Flux de trésorerie liés aux investissements	1 408	(4)	-	1 404
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(12)	(407)	402	(17)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 493)	-	43	(1 450)
Flux de trésorerie liés au financement	(1 505)	(407)	445	(1 467)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 305	(1 401)	3	1 907

(1) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des entreprises associées.

(2) Dont cession des titres B d'AB Volvo pour 3 006 millions d'euros (l'opération est décrite dans les faits marquants de l'exercice).

2009				
Résultat net	(3 111)	337	(294)	(3 068)
Annulation des produits et charges non réalisés				
– Dotations nettes aux amortissements	3 124	30	(8)	3 146
– Part dans le résultat des entreprises associées	1 566	(5)	-	1 561
– Autres produits et charges non réalisés	(193)	183	5	(5)
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	1 386	545	(297)	1 634
Dividendes reçus des entreprises associées	81	-	-	81
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	76	175	251
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 366	11	1 377
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(248)	(9)	1	(256)
Variation du besoin en fonds de roulement	2 923	33	(3)	2 953
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	4 142	2 011	(113)	6 040
Investissements incorporels	(670)	(16)	-	(686)
Investissements corporels	(1 620)	(3)	-	(1 623)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	236	-	-	236
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(86)	-	-	(86)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	81	-	(16)	65
Flux de trésorerie liés aux investissements	(2 059)	(19)	(16)	(2 094)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	105	(302)	302	105
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	2 017	-	(160)	1 857
Flux de trésorerie liés au financement	2 122	(302)	142	1 962
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 205	1 690	13	5 908

(1) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des entreprises associées.

Rédaction : Corinne Delahaye / **Conception et réalisation :**  / **Crédits Photos :** SAUTELET Patrick : couverture / BERNIER Anthony : p 1 ; 7 ; 10 ; 15 ; 34 ; 35 ; 90 / BESSIN Jean-François : p 3 / BLISTIN Bernard : p 13 / BUHRER Rodolfo : p 58 ; 59 / CLIPET Jacques : p 40 / Communication Renault : p 44-88 ; 89 ; 90 ; 91 ; 92 ; 93 / CHRISTOPHORIDES Frédéric : p 22 / CUNY Claude : p 78 / CURTET Patrick : p 10 ; 24 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 39 ; 48 ; 51 ; 53 / DE BOURGIES Stéphane : p 1 ; 3 ; 8 ; 10 ; 13 ; 15 ; 45 ; 58 ; 78 / DEVRIES Michel : p 54 / Direction du Design Industriel : p 22 / DHENNEQUIN Pascal : p 31 / DURAND Gérard : p 49 / FLOGNY Eric : p 14 ; 15 / GALLEGO Ignacio : p 42 ; 72 ; 73 / HARNIGAN Nigel : p 55 / LEVESQUE Antoine : p 48 / MEUNIER Denis : p 37 ; 48 ; 50 / MILLIER Sébastien : p 32 ; 64 ; 70 ; 71 / PERENOM Luc : p 64 / PUBLICIS EVENTS : p 30 / RENAULT MAROC : p 44 / RENAULT ROUMANIE : p 13 / RENAULT RUSSIE : p 46 ; 47 ; 60 / RENAULT INDIA : p 61 / STROPPA Philippe : p 13 ; 64 ; 65 ; 69 ; 85 ; 86 / VAN ENDERT Jan : p 36 ; 37 ; 38 ; 48 / FOTOLIA : p 53 / GETTY : p 23 / REA : p 25 ; 29 ; 78 ; 92.

Renault a choisi un papier composé à 60 % de fibres recyclées et à 40 % de fibres FSC, issues de forêts gérées durablement. Imprimé par JOUVE, labellisé FSC et Imprim'vert, gages de son engagement en faveur de l'environnement.

RAPPORT ANNUEL RENAULT 2010



(www.renault.com)