

**UNE STRATÉGIE  
AMBITIEUSE,  
UNE MARQUE  
EN PLEIN RENOUVEAU**

RAPPORT ANNUEL 2011



**CHANGEONS DE VIE  
CHANGEONS L'AUTOMOBILE**



# SOMMAIRE

## 01-09

### 01 PROFIL

Le groupe Renault  
Les chiffres-clés 2011

### 02 INTERVIEW DE CARLOS GHOSN

### 04 L'ÉQUIPE DE DIRECTION

### 06 COMPOSITION DU CONSEIL

### D'ADMINISTRATION

### 08 ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### 09 ACTIONNAIRES, DES RELATIONS

### DE PROXIMITÉ

LES ACTIONS RSE DE  
RENAULT S'INSCRIVENT  
DANS LE CADRE DÉFINI  
PAR LA NORME ISO 26000



Renault place l'humain et la protection de l'environnement au cœur de sa stratégie et le prouve notamment grâce à son engagement fort en termes de responsabilité sociale. Les actions présentées au fil de ce rapport annuel s'inscrivent dans cette démarche au travers des sept questions centrales de la norme (Gouvernance, Droits de l'homme, Relations et conditions de travail, Environnement, Loyauté des pratiques, Consommateurs, Communautés et développement local).

## 10-60

### 10 STRATÉGIE DU GROUPE



### 12 CROISSANCE

13 Un Groupe, trois marques  
16 Renault, groupe automobile mondial  
19 Russie, Brésil, Inde, les trois marchés prioritaires du plan Renault 2016  
22 Carte des implantations industrielles du Groupe et volumes de vente 2011

### 24 ALLIANCE ET PARTENARIATS

25 Les clés de la performance

### 28 ENVIRONNEMENT

29 Mobilisation sur tous les fronts

### 32 SOCIAL

33 Ressources humaines, en route vers une nouvelle dynamique  
36 La responsabilité sociale de l'entreprise  
38 Zoom sur quatre faits marquants RSE



### 40 MARQUE RENAULT

### 42 DESIGN

43 « Simple, sensuel et chaleureux »  
46 Zoom sur quatre créations 2011

### 48 INNOVATION

49 Innover pour tous

### 52 QUALITÉ

53 « Renault Quality Made »

### 56 ÉLECTRIQUE

57 Z.E., c'est parti !

### 60 RÉSULTATS FINANCIERS

### 64 LA GAMME DU GROUPE RENAULT

# PROFIL

1902



2012



Renault, 110 ans d'excellence moteurs

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

Présent dans 118 pays avec 38 sites industriels et 13 300 points de vente, Renault offre une large gamme de véhicules innovants, sûrs et plus respectueux de l'environnement. Sa filiale de crédit, RCI Banque, finance les véhicules pour les clients et les concessionnaires des marques de l'alliance Renault-Nissan.

Pour répondre aux grands défis technologiques de la voiture du futur, – en particulier le véhicule électrique – et poursuivre sa stratégie de croissance rentable avec ses marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors, le Groupe mise sur les compétences de ses 128 000 collaborateurs dans le monde, son alliance avec Nissan, le partenariat avec AvtoVAZ et, plus récemment, l'accord de coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG.

1902

PREMIÈRE VICTOIRE POUR UN MOTEUR RENAULT SUR L'ÉPREUVE PARIS-VIENNE.

2012

10 TITRES DE CHAMPION DU MONDE DES CONSTRUCTEURS DE FORMULE 1.

2 722 062

VÉHICULES VENDUS EN 2011

118

PAYS DE PRÉSENCE RENAULT

128 000

COLLABORATEURS

42 628 M€

CA DU GROUPE EN 2011

Direction de la communication du groupe Renault : Florence de Goldfiem / Rédaction : Corinne Delahaye / Conception et réalisation :  / Crédits Photos : Ralph Richter : Couverture - AGNETTI Sébastien : p. 14 - ASSET Bernard : p. 48 - BOULZE Christophe : p. 6, 7 - BROSSARD Yannick : p. 31 - CHARONNAT Serge : p. 50 - COM DRF : p. 9 - CG EXEDREAM : p. 56, p. 72 - CURTET Patrick : p. 12, 14, 44, 60 - DE BOURGIES Stéphane : p. 4, 5 - DONCOURT Florent : p. 54 - DRSE : p. 37, 38, 39 - FRANCISSA Isabelle : p. 17, 35 - GAYE Christophe : p. 15 - KOUZMINE Alexandre : p. 18, 19, 34 - LA ROCCA Antoine : p. 30 - LPS : p. 58 - Marketing 3D-Commerce : p. 10, 11, 28, 40, 41, 46, 47, 50 - MEUNIER Denis : p. 45 - LANGE Jean François : p. 27 - NOELS David : p. 26 - PERENOM Luc : p. 55 - RASTOIN Pierre-Emmanuel : p. 2 - Renault Brésil : p. 18, 52 - Renault Communication : p. 51 - Renault Inde : p. 18 - SIMONETTI Mauricio : p. 21 - STROPPIA Philippe : p. 26, 32, 34, 54, 59 - WOLF Stanislas : p. 14 - Zangxun/Getty : p. 24 - Gamme : ASSET Bernard, Artificial Reality, BERNIER Anthony, COSTA Raphaël, CROZES William, CUGNY Claude, HARVEY Jean-Paul, LEHAL Jean-Brice, LOUIBA Karim, Renault Marketing 3D-Commerce, Renault Communication, RSM Communication



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.

## GROUPE RENAULT EN 2011

# CHIFFRES

### UN GROUPE, TROIS MARQUES



**RENAULT**  
**2 260 694**  
véhicules vendus

Première marque automobile française, Renault s'appuie sur plus de 110 ans d'innovations pour offrir des produits et des services de qualité en avance sur leur temps : ingénieux, séduisants, accessibles et économes en CO<sub>2</sub>.

- Gamme commercialisée : voir l'ensemble de la gamme Renault pages 64, 65 et 66.



**DACIA**  
**343 233**  
véhicules vendus

Un rapport prix/prestation inédit, la simplicité, la modernité et la robustesse sont les valeurs de la marque Dacia, commercialisée en Europe et dans le bassin méditerranéen, filiale de Renault à 99,43 % depuis 1999.

- Gamme commercialisée : Logan, Logan MCV, Sandero, Duster, Logan pick-up, Logan van, Lodgy et Sandero Stepway.



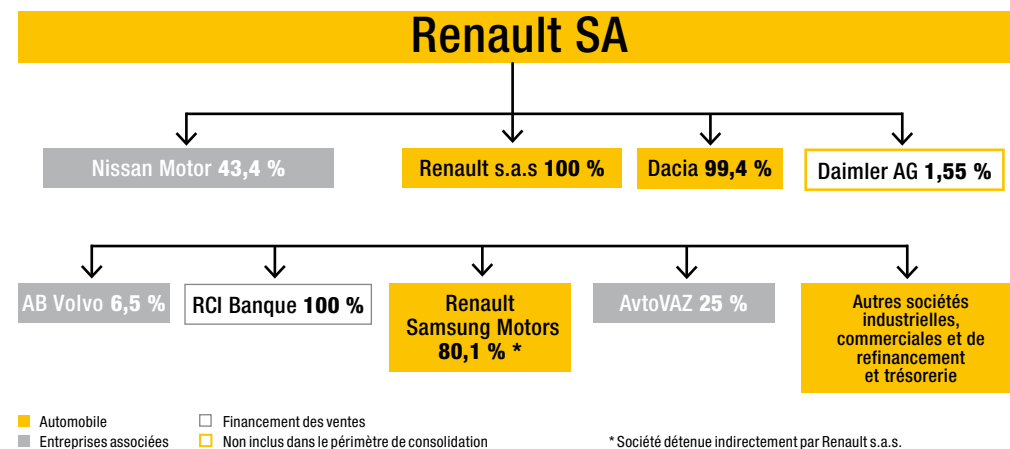
**RSM\***  
**118 135**  
véhicules vendus

La marque Renault Samsung Motors (RSM) est classée n° 1 pour la satisfaction client depuis 9 ans (source Marketing Insight). RSM, filiale de Renault à 80,1 %, propose au marché coréen des véhicules modernes et haut de gamme.

- Gamme commercialisée : Nouvelle SM3, SM3 Classic Edition, SM5, SM7 et QM5.

\* Renault Samsung Motors.

### STRUCTURE SIMPLIFIÉE DU GROUPE RENAULT



### RCI BANQUE

**761 M€**  
de contribution à la marge opérationnelle du Groupe, soit **+8,2 %** par rapport à 2010.

### QUALITÉ

#### RENAULT

En 2011, Twingo, Clio, Mégane et Scénic sont classés « excellents » par l'Adac, organisme allemand qui mesure la fiabilité du parc roulant automobile, dans un rapport annuel faisant référence en Europe.

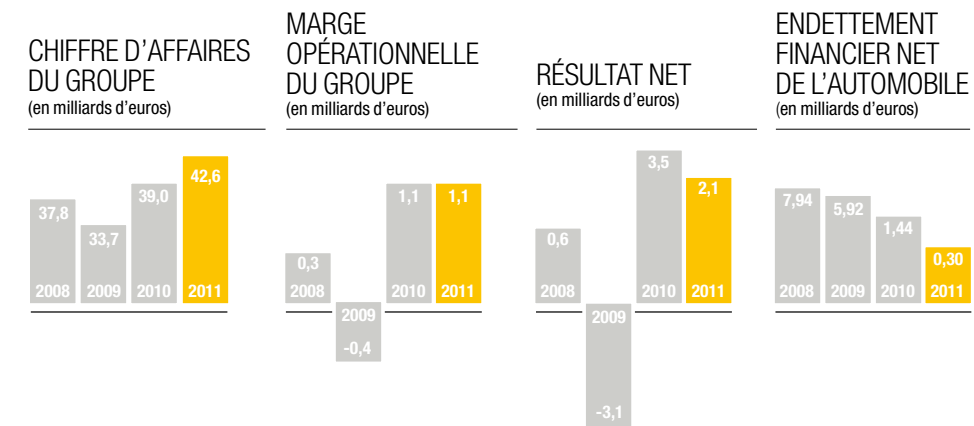
#### DACIA

Le magazine *Auto Plus*, en effectuant le ratio « nombre de pannes/nombre d'autos », a classé Dacia à la première place en 2011.

#### RSM

Dans le reste du monde, RSM, la marque coréenne du groupe Renault, est de nouveau classée première en qualité de produit et de services en Corée du Sud pour la dixième année consécutive.

### RÉSULTATS FINANCIERS



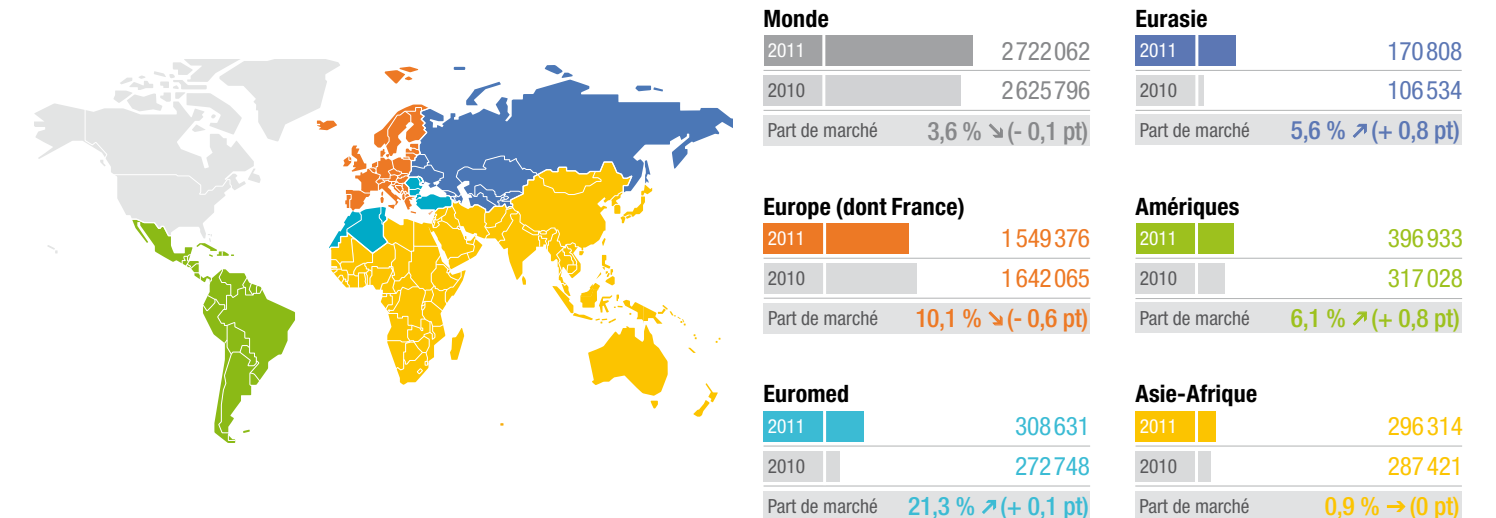
### INTERNATIONAL



### RENAULT EUROPE

**1<sup>re</sup> MARQUE FRANCE**  
**2<sup>e</sup> MARQUE EUROPE**  
**GROUPE LEADER DU VÉHICULE UTILITAIRE DEPUIS 1998**

### RÉSULTATS COMMERCIAUX EN MILLIERS D'UNITÉS VENDUES (HORS AVTOVAZ)



## RENAULT 2016

### DRIVE THE CHANGE

LES RÉSULTATS DU GROUPE EN 2011 SONT EN LIGNE AVEC LA TRAJECTOIRE DU PLAN.

### FREE CASH-FLOW POSITIF

**1 084 M€**  
Le plan cible un free cash-flow opérationnel cumulé de 2 milliards d'euros entre 2011 et 2013.

### CROISSANCE

**2 722 062**  
véhicules vendus dans le monde (+3,6 % par rapport à 2010). Rappel de l'objectif du plan : 3 millions de véhicules en 2013.

“GRÂCE À NOTRE DYNAMISME À L'INTERNATIONAL ET À NOS NOUVEAUX PRODUITS, NOUS VISIONS UN FREE CASH-FLOW POSITIF ET UNE CROISSANCE DE NOS VENTES EN 2012.”



## LE POINT SUR LA STRATÉGIE DE RENAULT AVEC CARLOS GHOSN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Comment jugez-vous les résultats de l'entreprise en 2011, première année du plan stratégique « Renault 2016 - Drive the Change » ?

En 2011, nous avons atteint les deux objectifs que nous nous étions fixés, à savoir augmenter nos volumes de ventes et dégager un free cash-flow opérationnel supérieur à 500 millions d'euros.

Avec plus de 1 milliard d'euros de free cash-flow en 2011, l'endettement net du Groupe est désormais inférieur à 300 millions d'euros, un niveau que nous n'avions pas atteint depuis 1998. Quant à nos ventes, elles ont progressé de 3,6 %.

Ces résultats sont d'autant plus satisfaisants qu'ils ont été atteints dans un contexte plus difficile que prévu, marqué par le tsunami au premier semestre et par la crise de la dette souveraine en Europe au second semestre.

Je tiens donc à remercier les femmes et les hommes de Renault : en parvenant à gérer les crises qui se sont succédé en 2011, ils ont de nouveau fait la preuve de leur engagement, de leur détermination et de leur savoir-faire.

### La croissance des ventes de Renault a été tirée par l'international. Les ventes hors d'Europe représentent-elles un relais de croissance solide et rentable pour le Groupe ?

Nos ventes à l'international ont augmenté de 19 % en 2011. Elles ont dépassé pour la première fois le million d'unités et représentent désormais plus de 43 % de nos ventes mondiales. Cette croissance, parce qu'elle est rentable, donne une assise plus solide au Groupe, dans une période difficile pour l'industrie automobile en Europe. Ainsi, c'est sur le marché russe, où nos ventes ont augmenté de 60 % en 2011, que nous avons réalisé nos meilleures marges de profit.

### La croissance internationale de Renault ne risque-t-elle pas d'affaiblir sa base française ?

Au contraire. Notre développement international profite à la France. Notre gamme Entry a ainsi généré l'an dernier

l'équivalent de 630 millions d'euros de valeur ajoutée en France, tant en ingénierie qu'en pièces mécaniques, dans nos sites comme chez nos fournisseurs.

Par ailleurs, c'est parce que Renault est solide et rentable à l'international que nous pouvons continuer à investir en France – pour relocaliser Trafic à Sandouville, pour produire la prochaine génération de moteurs électriques à Cléon, pour l'arrivée de Nouvelle Clio et de ZOE à Flins, ou pour préparer le lancement de nos futures voitures de milieu et haut de gamme à Douai.

Enfin, malgré la faiblesse du marché européen, la production de nos usines françaises en 2011 a été supérieure à celle de 2010.

### Quels sont les objectifs de Renault en 2012 ?

Le marché européen devrait subir une baisse de 3 à 4 % en 2012. Le marché français, qui représente un quart de nos ventes et une part importante de nos profits, devrait connaître une chute plus prononcée, de -7 à -8 %. Malgré ce contexte difficile, nous visons un free cash-flow opérationnel positif et une croissance de nos ventes.

Nous continuerons de nous appuyer sur notre dynamisme à l'international et sur le lancement de nouveaux produits. Ainsi, la marque Renault devrait conserver son leadership en France et sa place de numéro 2 en Europe.

### En 2012, le groupe Renault revient donc avec un plan produit riche ?

Très riche même. Neuf nouveaux modèles seront commercialisés en 2012 – dont sept en Europe. Pour ne citer que les principaux, il y aura le lancement des véhicules phares que sont Nouvelle Clio et Sandero, et la poursuite de notre offensive sur le véhicule électrique avec ZOE et Twizy. S'ajouteront dix nouvelles phases dont celles de Twingo et de l'ensemble de la famille Mégane.

Au-delà de ces nouveautés, il y a aussi l'expansion géographique de modèles à succès. Ainsi, Duster sera commercialisé en Russie, en Inde et en Colombie.

### L'alliance avec Nissan et la coopération stratégique avec Daimler vont-elles continuer à porter leurs fruits en 2012 ?

Cet été, la production d'une fourgonnette pour Mercedes démarrera dans notre usine de Maubeuge – première illustration concrète de notre coopération stratégique avec Daimler.

En Inde, Renault s'appuie sur l'usine de l'Alliance de Chennai et sur la plate-forme V de Nissan pour commercialiser deux nouveaux véhicules cette année. C'est également dans le cadre de l'Alliance que nous renforcerons notre coopération avec AvtoVAZ en Russie et que nous préparerons le développement industriel de Renault en Chine. Sans oublier le travail en commun que nous poursuivons sur le véhicule électrique, les achats, les moteurs, les plates-formes...

Ce travail collaboratif bénéficie donc largement à Renault. Il nous permet de partager nos capacités de production et de mener de front de nombreux développements tout en maîtrisant nos dépenses d'investissement et de Recherche et Développement.

### Quelle place joue la responsabilité sociale chez Renault ?

L'industrie automobile a sa part de responsabilité dans le déséquilibre énergétique et environnemental actuel. Notre responsabilité consiste à apporter des solutions concrètes à ces défis pour que l'automobile soit à nouveau perçue comme un progrès pour l'homme et pour la planète.

Notre responsabilité sociale ne s'arrête d'ailleurs pas aux portes de l'entreprise : elle s'illustre dans les nombreuses actions concrètes, petites ou grandes, que nous menons en faveur de la sécurité routière, de l'éducation, de la diversité et de l'environnement. Nous avons ainsi fêté, en 2011, les 10 ans de la Fondation Renault : près de 600 étudiants boursiers du monde entier ont bénéficié de 18 mois d'études – qu'il s'agisse de formations supérieures destinées à de jeunes diplômés ou de formations techniques pour des jeunes issus de quartiers défavorisés.

# L'ÉQUIPE DE DIRECTION

## COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE AU 1<sup>ER</sup> MARS 2012

“EN 2012, NOUS PRODUIRONS LES CINQ MODÈLES DE NOTRE PLAN DE RECONQUÊTE DU MARCHÉ INDIEN DANS L'USINE DE L'ALLIANCE À CHENNAI. NOUS COMPTONS BEAUCOUP SUR DUSTER POUR GAGNER DES PARTS DE MARCHÉ.”

**Katsumi Nakamura**, Leader du Comité de management de la Région Asie-Afrique

“EN 2011, NOUS AVONS REDÉFINI LA STRATÉGIE INDUSTRIELLE EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL. LES ÉQUIPES DU MANUFACTURING ET DE LA SUPPLY CHAIN ONT ATTEINT UN RECORD DE PRODUCTION AVEC L'EXIGENCE QUALITÉ RENAULT.”

**Gérard Leclercq**, Directeur des fabrications et de la supply chain

“APRÈS LES RÉFORMES DE GOUVERNANCE EN 2011, RENAULT RESTE ENGAGÉ DANS LA PROTECTION DES INTÉRÊTS DU GROUPE ET DE SES SALARIÉS, AINSI QUE DANS LA VALORISATION DE SON IMAGE.”

**Mouna Sepehri**, Directeur délégué à la présidence de Renault

“AVEC L'ATTEINTE DE 1 MILLIARD D'EUROS DE FREE CASH-FLOW EN 2011, L'ENDETTEMENT NET DU GROUPE EST DÉSORMAIS INFÉRIEUR À 300 MILLIONS D'EUROS.”

**Dominique Thormann**, Directeur financier, Président-Directeur général de RCI Banque



“Après 7 ans passés chez Nissan, j'ai pu constater que la passion pour le produit automobile et l'énergie des équipes de Renault étaient toujours aussi fortes. Grâce à elles, nous avons développé nos ventes hors d'Europe, poursuivi notre progression dans la recherche de la qualité tout

en introduisant sur le marché les premiers véhicules de notre gamme électrique et en préparant une déferlante de nouveaux produits pour les années 2012-2014.

J'ai également pu redécouvrir l'excellence de Renault en matière de motorisations. Cette excellence a d'ailleurs été confirmée par la 10<sup>e</sup> victoire de Renault en Formule 1 en tant que motoriste et par la nouvelle gamme de moteurs Energy, qui se positionne au meilleur niveau du marché dans les émissions de CO<sub>2</sub>. L'intérêt de Nissan et de Daimler pour ces moteurs est au demeurant la meilleure preuve de cette performance.

Pour 2012, nos deux priorités opérationnelles sont claires : accélérer les plans de maîtrise de nos coûts fixes, qui permettront de rendre l'entreprise moins vulnérable aux aléas des marchés ; et traduire dans les prix de vente l'amélioration des fondamentaux de la marque : design, qualité et motorisation.”

— **Carlos Tavares**, Directeur général délégué aux opérations

## COMITÉ DE DIRECTION

Au 1<sup>er</sup> avril 2012, le Comité de direction est constitué de l'ensemble des membres du Comité exécutif ainsi que des 14 personnalités suivantes :

**BRUNO ANCELIN**  
Directeur général 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 DANIEL**  
Directeur de l'après-vente

**CHRISTIAN DELEPLACE**  
Expert *fellow*

**THOMAS LANE**  
Directeur du produit

**MICHEL FAIVRE-DUBOZ**  
Directeur général du groupe Renault au Maroc

**JEAN-CHRISTOPHE KUGLER**  
Leader de la Région Euromed

**NADINE LECLAIR**  
Directeur du développement de l'ingénierie véhicule

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

**STEPHEN NORMAN**  
Directeur marketing et communication monde

**GILLES NORMAND**  
Directeur des opérations pour la région Asie-Pacifique

**JACQUES PROST**  
Directeur de l'ingénierie mécanique

**JEAN-PIERRE VALLAUDE**  
Directeur de la qualité

**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

“NOUS SOMMES TRÈS FIERS D'AVOIR TENU NOTRE ENGAGEMENT EN LANCANT FLUENCE ET KANGOO Z.E. 2012 SERA UNE ANNÉE FORTE EN PRODUITS AVEC 9 NOUVEAUTÉS DONT TWIZY ET ZOE, QUI COMPLÈTENT NOTRE OFFRE ÉLECTRIQUE, ET NOUVELLE CLIO.”

**Philippe Klein**, Directeur du plan, du produit et des programmes

“EN 2011, RENAULT CONFIRME, PAR SA GAMME DE MOTEURS PERFORMANTS ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT, SON LEADERSHIP EN INNOVATION ET SON ENGAGEMENT POUR LA MOBILITÉ DURABLE POUR TOUS.”

**Odile Desforges**, Directeur des ingénieries et de la qualité

“LE GROUPE A PRIS UNE NOUVELLE DIMENSION À L'INTERNATIONAL : NOS VENTES ONT PROGRESSÉ DE PRÈS DE 20 % EN DEHORS DE L'EUROPE ET DÉPASSENT LE MILLION, PREUVE QUE LE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS A DU SUCCÈS HORS DE NOS FRONTIÈRES !”

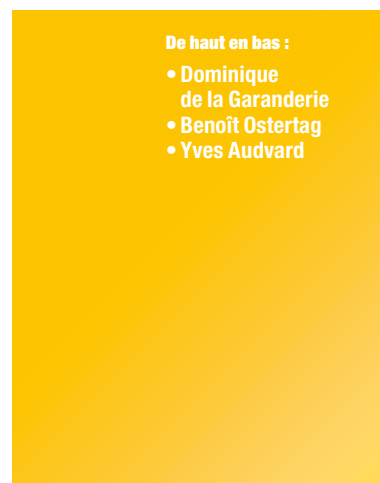
**Jérôme Stoll**, Directeur commercial et de la division Véhicules utilitaires

“LA RÉUSSITE DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE REPOSE SUR LA MOBILISATION ET LA PERFORMANCE DES FEMMES ET DES HOMMES DU GROUPE. LES RH S'ATTACHENT DONC À CRÉER LES CONDITIONS DE MOTIVATION, À DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET À FAVORISER LA DIVERSITÉ AU SEIN DES ÉQUIPES.”

**Marie-Françoise Damesin**, Directeur des ressources humaines Groupe



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



**De haut en bas :**

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

**De haut en bas :**

- Takeshi Isayama
- Thierry Desmarest
- Alexis Kohler
- Pascale Sourisse

**De haut en bas :**

- Alain Champigneux
- Franck Riboud
- Bernard Delpit
- Luc Rousseau

**De haut en bas :**

- Dominique de la Garanderie
- Benoît Ostertag
- Yves Audvard

**De haut en bas :**

- Jean-Pierre Garnier
- Hiroto Saikawa
- Charles de Croisset
- Philippe Lagayette

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2012

### CARLOS GHOSN

Président-Directeur général de Renault  
Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.  
Président du Directoire de Renault Nissan b.v.  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
57 ans  
205 200 actions  
1<sup>er</sup> mandat : avril 2002  
Échéance : 2014

### YVES AUDVARD

Concepteur process avant-projet Renault  
Administrateur élu par les salariés internationale  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
58 ans  
6 actions et 200 parts de FCPE  
1<sup>er</sup> mandat : novembre 2002  
Échéance : 2012

### ALAIN J. P. BELDA

Managing Director de Warburg Pincus  
Administrateur indépendant  
Président du Comité des rémunérations  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
Membre du Comité de stratégie internationale  
68 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> mandat : mai 2009  
Échéance : 2013

### PATRICK BIAU

Contrôle de gestion investissements Renault  
Administrateur élu par les salariés internationale  
Membre du Comité de stratégie internationale  
55 ans  
688 parts de FCPE  
1<sup>er</sup> mandat : novembre 2008  
Échéance : 2012

### ALAIN CHAMPIGNEUX

Responsable gestion documentaire corporate Renault  
Administrateur élu par les salariés  
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
57 ans  
1 154 parts de FCPE  
1<sup>er</sup> mandat : novembre 2002  
Échéance : 2012

### CHARLES DE CROISSET

International Advisor de Goldman Sachs International  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
68 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> mandat : avril 2004  
Échéance : 2012

### BERNARD DELPIT

Directeur finances Groupe Crédit Agricole SA  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité de stratégie internationale  
47 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> 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  
66 ans  
1 500 actions  
1<sup>er</sup> mandat : avril 2008  
Échéance : 2012

### JEAN-PIERRE GARNIER

Président du Conseil d'administration de Cerenis  
Président du Conseil d'administration d'Actellion  
Administrateur indépendant  
Président du Comité de stratégie industrielle  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité des rémunérations  
64 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> mandat : avril 2008  
Échéance : 2012

### TAKESHI ISAYAMA

Senior Advisor, Carlyle Japan L.L.C.  
68 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> 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'Economie, des Finances et de l'Industrie  
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
39 ans  
1<sup>er</sup> mandat : février 2010  
Échéance : 2015

### 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  
71 ans  
1 020 actions  
1<sup>er</sup> mandat : octobre 2002  
Échéance : 2014

### DOMINIQUE DE LA GARANDERIE

Avocat Cabinet La Garanderie & Associés et ancien bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
68 ans  
1 150 actions  
1<sup>er</sup> mandat : février 2003  
Échéance : 2013

### PHILIPPE LAGAYETTE

Président de la Fondation de France  
Administrateur de référence  
Administrateur indépendant  
Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
68 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> mandat : mai 2007  
Échéance : 2015

### BENOÎT OSTERTAG

Pilote système qualité à la DCT, Renault  
Administrateur élu par les actionnaires salariés  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
46 ans  
1 489 parts de FCPE  
1<sup>er</sup> mandat : mai 2011  
Échéance : 2013

### FRANCK RIBOUD

Président-Directeur général de Danone SA  
Administrateur indépendant  
331 actions  
1<sup>er</sup> mandat : décembre 2000  
Échéance : 2014

### LUC ROUSSEAU\*

Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
54 ans  
1<sup>er</sup> mandat : février 2010  
Échéance : 2012

### HIROTO SAIKAWA

Executive Vice President Purchasing, Nissan Motor Co., Ltd.  
Membre du Comité de stratégie internationale  
58 ans  
100 actions  
1<sup>er</sup> mandat : mai 2006  
Échéance : 2014

### 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 de l'audit, des risques et de l'éthique  
49 ans  
1 000 actions  
1<sup>er</sup> mandat : avril 2010  
Échéance : 2014

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



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

Le Conseil d'administration de Renault s'est réuni onze fois au cours de l'année 2011. 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 2011. Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2012. Il a voté un supplément d'intéressement aux performances de l'entreprise au titre de l'exercice 2011. Il a arrêté le plan conditionnel d'attribution de stock-options et d'actions gratuites au titre des années 2011 et 2012 et, à l'horizon 2013, du plan « Renault 2016 - Drive the Change ».

### LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

À la suite de la tentative supposée d'escroquerie au renseignement, le Conseil a approuvé, sur les recommandations du Comité des comptes et de l'audit, la réforme du dispositif d'éthique et de gestion des risques présentée par le Président-Directeur général. De plus, il a procédé à une autoévaluation simplifiée de son fonctionnement et pris acte de la nomination d'un nouveau Directeur général délégué aux opérations.

### LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a approuvé le plan « Renault 2016 - Drive the Change » présenté par la Direction générale. Il a notamment débattu des orientations stratégiques en matière de gamme de produits et de marques lors d'une journée dédiée à la stratégie. Par ailleurs, le Conseil a arrêté des sujets stratégiques pour Renault, qui feront l'objet de présentations plus approfondies au cours de l'année 2012.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMPTE CINQ COMITÉS SPÉCIALISÉS

**Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (Care)**  
Présidé par Philippe Lagayette, ce Comité (lire encadré)

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 huit fois en 2011, dont cinq fois de manière exceptionnelle afin d'identifier les dysfonctionnements de gouvernance et d'organisation liés à la tentative d'escroquerie au renseignement et de proposer des actions correctives. Il a aussi examiné, notamment : les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault SA pour l'année 2010 et le premier semestre 2011, ainsi que tous les communiqués financiers afférents ; le bilan du plan d'audit 2011 et l'analyse du plan 2012 de l'audit interne ; le suivi des risques financiers dans le Groupe ; la réorganisation des fonctions éthique, conformité et maîtrise des risques.

### Comité des rémunérations

Présidé par Alain J. P. Belda, il réunit Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier, Marc Ladreit de Lacharrière, soit quatre membres indépendants sur quatre. En 2011, le Comité s'est réuni quatre fois. Il a notamment traité de la rémunération

du Président-Directeur général, y compris les conditions de performance de sa rémunération variable au titre de 2012, et il a pris acte de l'abandon par celui-ci de sa rémunération variable au titre de 2010 et de ses stock-options au titre de 2011. Il a traité des conditions de la structuration et des conditions d'attribution du plan annuel (2011, 2012, 2013) et triennal de stock-options et actions de performance.

### 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 2011, le Comité s'est réuni quatre fois et ses principaux travaux ont concerné la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil ; le renouvellement de deux administrateurs, la mise en place des règles de féminisation des Conseils d'administration au regard des prochains renouvellements de mandat d'administrateur. De plus, il a examiné les résultats de l'autoévaluation 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 Benoît Ostertag, soit quatre membres indépendants sur neuf. En 2011, le Comité s'est réuni deux fois et a examiné les activités et les développements de Renault en région Asie-Afrique et la situation en Russie et en Corée.

### Comité de stratégie industrielle

Présidé par Jean-Pierre Garnier, il réunit Yves Audvard, Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Alexis Kohler, Luc Rousseau, Benoît Ostertag, soit trois membres indépendants sur sept. En 2011, le Comité s'est réuni deux fois et a examiné la stratégie industrielle du Groupe et notamment les enjeux de compétitivité et d'adaptation des capacités de production des sites en Europe ou les productions envisagées sur les différents sites du Groupe.

## ISO 26000 : GOUVERNANCE L'ÉTHIQUE AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS CHEZ RENAULT

Sur la base des conclusions du rapport de l'audit interne, du rapport d'un cabinet de conseil réputé et des recommandations du Comité des comptes et de l'audit effectuées dans le cadre de la tentative supposée d'escroquerie au renseignement, le Conseil d'administration a approuvé en avril 2011 la

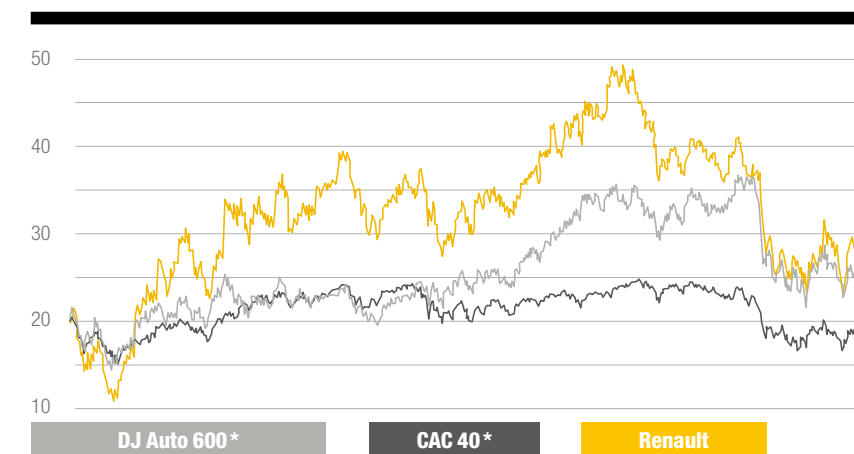
transformation du Comité des comptes et de l'audit en un comité appelé Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (Care) afin d'étendre sa mission au respect des règles en matière d'éthique et de déontologie. Ce Comité s'inscrit dans une approche de gouvernance efficace reposant notamment sur

l'intégration des principes de la RSE dans les décisions et leur mise en œuvre. Ces principes sont la redevabilité, la transparence, l'éthique des comportements (y compris en tenant compte des spécificités internationales), la reconnaissance des intérêts des parties prenantes et le respect de la légalité.

# ACTIONNAIRES DES RELATIONS DE PROXIMITÉ

Depuis l'ouverture de son capital en 1995, Renault offre à ses actionnaires la possibilité de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits et, plus largement, le monde de l'automobile.

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DU 01/01/2009 AU 31/12/2011 (en euros)



\* CAC 40 et DJ Auto 600 indicés sur la base du cours de l'action Renault au 31 décembre 2009.

	2009	2010	2011
<b>DERNIER COURS DE L'ANNÉE</b> (31/12/2011)	36,20	43,50	26,8
<b>COURS LE PLUS HAUT</b> (07/12/2011)	36,78	45,60	49,45
<b>COURS LE PLUS BAS</b> (25/05/2011)	10,57	26,77	22,34

### La relation avec les actionnaires

De nombreux outils d'information sont à la disposition des actionnaires : un club d'actionnaires (environ 8 000 membres), qui propose chaque année des visites de sites de production ou autres manifestations ; un magazine des actionnaires (papier ou électronique, expédié trois fois par an) sur l'actualité du Groupe ; des supports on line accessibles 24 h/24 sur [www.renault.com](http://www.renault.com). Pour veiller à ce que l'information délivrée aux actionnaires demeure de qualité et transparente, un Comité consultatif des actionnaires, composé de neuf actionnaires Renault, est également réuni trois fois par an au siège pour apporter des améliorations et des innovations sur l'ensemble des supports de communication. Enfin, des réunions en région sont organisées pour échanger avec les actionnaires (Nancy, Lyon et Nantes en 2011).

### La relation avec les investisseurs

Des réunions sont organisées à l'occasion de la publication des résultats financiers, et des rencontres individuelles ou road-shows se tiennent en France et à l'étranger.

### L'action Renault

Présente sur les indices CAC 40, SBF 120, SBF 250, Dow Jones Euro Stoxx, Dow Jones Stoxx Auto ; Euronext 100 ; Euronext 150 et Euro Stoxx 50. En matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales et sociétales, Renault figure dans les indices : Aspi Eurozone, Ethical Euro et Ethibel Excellence Sustainability Index.

Un dividende de 1,16 euro par action sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires au titre de l'année 2011.



Visite des actionnaires à l'usine de Chouilly-le-Roi.

### VOS CONTACTS

#### Nous écrire :

- e-mail : [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)
- Renault - Service des relations avec les actionnaires  
13-15, quai Le Gallo - QLGV15 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

#### Site Web :

- [www.renault.com/rubrique\\_Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance)

#### Pour inscrire vos titres Renault au nominatif :

- BNP Paribas  
Securities Service Actionnariat 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

# UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE

12 CROISSANCE  
24 ALLIANCE ET PARTENARIATS  
28 ENVIRONNEMENT  
32 SOCIAL





# CROISSANCE

13 UN GROUPE, TROIS MARQUES

16 RENAULT, GROUPE AUTOMOBILE MONDIAL



## UN GROUPE, TROIS MARQUES

POUR ÊTRE AU PLUS PRÈS DES ATTENTES  
DE NOS CLIENTS SUR NOS DIFFÉRENTS MARCHÉS

**PRÉCURSEUR** Depuis sa création en 1898, Renault imagine et fabrique des véhicules en avance sur leur temps. Constructeur automobile généraliste, le Groupe s'appuie sur ses trois grandes marques (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors) pour proposer au plus grand nombre, en France et à l'international, des véhicules adaptés aux attentes de ses marchés.

### L'ADN RENAULT EN PARTAGE

**Entreprise pionnière, innovante, proche des gens...**

Nos équipes partent du principe que les innovations doivent bénéficier à toutes les gammes de voitures. Cette démarche vaut pour toutes celles que nous développons et qui s'adaptent aux marchés matures ou émergents. Ainsi, Logan, Sandero et Duster sont des productions du groupe Renault, commercialisées sous la marque Renault dans le monde et sous la marque Dacia en Europe et dans la zone Euromed. Nous adaptons leur aménagement intérieur et leur look extérieur aux goûts des clients locaux : habitacle coscu, face avant avec calandre chromée et bandeau chromé à l'arrière sont des aménagements sur Duster qui séduisent nos clients brésiliens par exemple.

### RENAULT : DES VÉHICULES DE QUALITÉ, FACILES À VIVRE

**Les véhicules électriques, c'est parti !**

En 2011, les premiers modèles de sa gamme zéro émission (Z.E.) sont dans les rues et sur les routes... Ils

sont proposés au même prix qu'un véhicule thermique diesel équivalent.

■ Kangoo Z.E. et Kangoo Maxi Z.E. (2 et 5 places) : lancés en 2011, ce sont de vrais Kangoo, 100 % électriques. Fort de son expérience en tant que leader européen du véhicule utilitaire depuis 14 ans, Renault propose d'emblée 3 versions pour répondre à tous les besoins. La capacité de chargement reste identique à la version thermique, avec un confort de conduite inédit, sans émissions\*, sans odeur et sans bruit moteur. Le cœur de cible ? Les flottes d'entreprise, les collectivités, les commerçants et les artisans.

■ Fluence Z.E. : commercialisée en 2011, c'est la première berline tricorps 100 % électrique du marché. Elle prouve, avec ses 185 km d'autonomie, qu'un véhicule électrique est autre chose qu'une petite voiture urbaine aux capacités routières limitées.

\* À l'usage, hors pièces d'usure.

RENAULT EST NOTRE MARQUE MONDIALE ; DACIA EST NOTRE MARQUE RÉGIONALE EN EUROPE ET MÉDITERRANÉE, RENAULT SAMSUNG MOTORS, NOTRE MARQUE LOCALE EN CORÉE.

■ Twizy : maniable comme un deux-roues, mais bénéficiant de la sécurité et du confort des quatre-roues, il est commercialisé en mars 2012. Twizy existe en deux versions – avec ou sans permis (Twizy 45), selon les pays. Ce concept inédit de mobilité urbaine est le symbole de la signature « Renault - Drive the Change ».

■ ZOE : cette berline compacte est LE véhicule électrique par excellence ! La commercialisation de ZOE est prévue au deuxième semestre 2012. Design futuriste, qualité et sécurité maximales, mobilité plus respectueuse de l'environnement, prix accessible : ZOE est l'illustration même de l'ADN Renault et le symbole de nos ambitions sur le marché de l'électrique.

### NOUVELLE RENAULT TWINGO, « SO RENAULT » !

Premier véhicule de série inspiré de la nouvelle identité design Renault, cette petite citadine offre une habitabilité record. Séduisante, modulable et pratique, aussi à l'aise en ville que sur route, elle dispose de moteurs performants : homologuée à 90 g de CO<sub>2</sub> par km pour ses moteurs diesel, Nouvelle Twingo sera championne toutes catégories courant 2012 avec seulement 85 g d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Elle offre des possibilités de personnalisation variées et se pare de nouvelles couleurs chaleureuses et originales : fuchsia et bleu Bermudes complètent les teintes déjà existantes. Toujours prête à sortir des villes, elle peut même accompagner les clients les plus sportifs sur circuit avec les modèles Twingo R.S. et Gordini R.S., siglées Renault Sport.



1



2



3



4

1/ Duster (Dacia). 2/ SM7 (RSM). 3/ Twingo (Renault). 4/ Twizy (Renault).

**Les véhicules sportifs de série de Renault allient expertise de la compétition automobile et expérience industrielle.**

Parmi les stars des circuits et de la route : Mégane R.S., qui a battu le record du tour de la Nordschleife – circuit du Nürburgring (Allemagne) – en catégorie berline traction avant, dans un temps de 8 minutes et 8 secondes.

**DACIA : DES VÉHICULES SIMPLES, ROBUSTES AU MEILLEUR RAPPORT PRIX/PRESTATIONS**

En 2011, Dacia a continué de jouer son rôle d'agitateur dans le monde de l'automobile tout en restant fidèle aux valeurs qui font son succès : proposer des véhicules spacieux, simples et fiables au meilleur prix en Europe et dans les pays de la zone Euromed (Maghreb, Turquie, Roumanie et Bulgarie). De Logan à Duster en passant par Sandero, Dacia dispose d'une large gamme de véhicules qui ont chacun trouvé leur clientèle. Lodgy, le futur monospace de la gamme, et un petit utilitaire, tous deux industrialisés dans la nouvelle usine de Tanger, viendront compléter l'offre commerciale en 2012.

**Dacia Duster, un succès « tout-terrain ».**

Ce sixième véhicule de la gamme Dacia est un succès dans tous les pays où il est commercialisé. Au total, plus de 230 000 Dacia Duster ont été immatriculés depuis son lancement. Son positionnement de tout-terrain polyvalent, fiable et séduisant à un prix accessible en fait le porte-drapeau tout désigné des valeurs de la marque. Salué par la presse et plébiscité par les clients, Dacia Duster a été plusieurs fois récompensé : Voiture de

l'année 2011 en Roumanie et en Croatie ; Trophée Argus dans la catégorie des véhicules familiaux en France ; prix Autobest 2011 pour la meilleure offre automobile proposée sur le marché ; prix AutoBild Wertmeister : Champion de la valeur résiduelle 2011 et 2012 (catégorie SUV) en Allemagne.

**RENAULT SAMSUNG MOTORS : LA MARQUE CORÉENNE**

Leader incontesté en Corée en termes de qualité de services et de produits depuis 10 ans, Renault Samsung Motors a lancé en 2011 sa grande berline statutaire destinée au marché coréen : la nouvelle SM7. Elle vient remplacer l'offre haut de gamme de Renault Samsung Motors. Développée sur des bases techniques reconnues pour leur robustesse et leur efficacité, elle est fabriquée dans l'usine ultramoderne de Busan.



**ISO 26000 LES CONSOMMATEURS, ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS**



**RENAULT, ENGAGÉ DANS LE TRANSPORT DES PERSONNES HANDICAPÉES**

Renault est le seul constructeur européen qui propose une offre complète de véhicules et de services pour les personnes en situation de handicap. Engagé depuis 25 ans dans la conception de véhicules pour le transport de personnes à mobilité réduite (TPMR) via sa direction Renault TECH, Renault commercialise en France le nouveau Master TPMR, qui peut transporter jusqu'à six personnes en fauteuil roulant, Kangoo TPMR – homologué au niveau européen –, une Clio, un Trafic Passager ainsi que des aides à la conduite (accélérateur et frein au volant, télécommande multifonction avec reprise des clignotants, pédales inversées, etc.) et à l'accès au véhicule (siège de transfert électrique ou manuel).



**EN DIRECT**

**“J'aime ma Dacia !”**

La saga Dacia commence en 1997 quand Renault décide de lancer une voiture à 5 000 euros.

**BESOIN DE DACIA**  
Initialement développés pour répondre aux attentes de la clientèle des pays émergents, les véhicules Dacia rencontrent aussi un succès croissant sur les marchés matures, non seulement auprès des acheteurs traditionnels de véhicules

d'occasion, qui bénéficient ainsi de voitures plus sobres et plus « propres », mais aussi auprès des acheteurs pragmatiques adeptes du « juste nécessaire ». Depuis le lancement de Logan en 2004, Dacia est devenu la marque qui permet au plus grand nombre

d'accéder à des véhicules à la fois fiables, robustes et économiques. Et, avec Duster, Dacia montre qu'il est possible de proposer un véhicule tout-terrain fonctionnel, abordable et séduisant.

**DACIA ATTITUDE !**  
Cette année encore, plusieurs grands pique-niques Dacia ont été organisés. Ils ont réuni 13 000 passionnés de la marque et près de 4 000 véhicules dans une ambiance conviviale en France, en Turquie, aux Pays-Bas et en Suisse, où le pique-nique s'est transformé en « Raclette Dacia ». En Serbie le « record de la plus longue file de voitures Dacia en mouvement » a été enregistré au *Livre Guinness des records*.

**DACIA STORE**  
Preuve que Dacia sait « casser les règles », il est désormais possible d'acheter son Duster ou sa Sandero sur Internet. Premier constructeur à se lancer sur ce créneau, Renault a choisi sa marque Dacia pour s'engager dans le shopping automobile on line. Lancé d'abord en Italie, ce mode de commercialisation devrait progressivement s'étendre à d'autres pays.

# RENAULT, GROUPE AUTOMOBILE MONDIAL

FIER DE NOS RACINES FRANÇAISES, CONQUÉRANT À L'INTERNATIONAL

**ACTIF** Parce que la croissance du marché automobile mondial est tirée par les pays émergents, le Groupe renforce plus que jamais sa présence à l'international. Fort de ses succès, Renault peut préserver son cœur historique, industriel et stratégique en France.

## UN ACTEUR MAJEUR DU TISSU ÉCONOMIQUE FRANÇAIS

**Renault investit massivement dans ses 14 sites industriels français.**

Ces huit dernières années, nous avons investi 6 milliards d'euros dans les 14 sites industriels français (sur un total de 38). Et, à l'horizon 2013, 40 % de nos investissements industriels seront réalisés en France.

Nous avons ainsi investi 230 millions d'euros dans l'usine de Sandouville où sera relocalisée la production du futur Trafic en 2013 (produit auparavant en Angleterre et en Espagne). Tous les véhicules utilitaires Renault à destination de l'Europe seront produits en France (Maubeuge, Batilly, Sandouville). Nissan produit également le NV400, un dérivé du Master, dans notre usine de Batilly.

La France est aussi au cœur du dispositif industriel du véhicule électrique et des produits à forte valeur ajoutée (organes et véhicules). Ainsi, seront fabriqués en 2012, à Flins, deux modèles phares de Renault, ZOE et Nouvelle Clio. Et, à partir de 2013, l'usine de Cléon assurera la production du moteur électrique aux côtés de celle du nouveau moteur Energy dCi 130. Une usine de batteries

SELON UNE ÉTUDE\* MENÉE AUPRÈS DES FRANÇAIS, RENAULT EST L'ENTREPRISE QUI PORTE LE PLUS POSITIVEMENT L'IMAGE DE LA FRANCE À L'ÉTRANGER.

\* Étude ViaVoice sur la marque France vue par les Français, avril 2011.

pour nos véhicules électriques devrait démarrer sa production à Flins en 2014. L'usine de Douai, quant à elle, sera chargée de produire le futur haut de gamme européen du Groupe à partir de 2014. À ce titre, Renault y investit 420 millions d'euros.

**Des activités de Renault motoriste basées en France.**

Motoriste français de renommée internationale – et nos performances dans le championnat de F1 en 2011 ont encore confirmé le savoir-faire des équipes de Viry-Châtillon dans ce domaine –, Renault fait bénéficier tous ses véhicules de cette excellence technologique. C'est le cas des moteurs Energy développés par les ingénieurs basés en France et, notamment, du dernier moteur Energy dCi 130 fabriqué à Cléon, que nous exportons

auprès de nos partenaires Nissan et Daimler. C'est aussi le cas du moteur diesel haut de gamme fabriqué pour Infiniti.

**En renforçant son activité en dehors des frontières, Renault crée et maintient l'emploi sur le territoire national.**

L'alliance avec Nissan et le récent partenariat stratégique avec Daimler nous permettent de doper l'activité de nos sites en France : dans les ingénieries, dans les usines de mécanique et dans les usines de carrosserie montage. Ainsi, l'usine de Cléon fabrique des moteurs pour Nissan et Mercedes, celle de Maubeuge assemblera des véhicules utilitaires pour Mercedes et notre ingénierie conçoit la future Smart du groupe Daimler.

En 2011, Renault compte plus de 54 000 ingénieurs, cadres, techniciens, opérateurs en France (soit 43 % des effectifs totaux) auxquels s'ajoutent les 47 000 collaborateurs qui animent le réseau commercial français de concessionnaires et agents Renault. Nos sous-traitants emploient plus de 70 000 personnes en France pour fournir les pièces nécessaires à la fabrication de nos véhicules.

## UN ACTEUR INTERNATIONAL ET LOCAL

**Le développement international fait aussi partie de l'ADN Renault.**

Depuis toujours, Renault est une entreprise française à vocation internationale. Dès sa création, en 1898, elle a ouvert des filiales partout dans le monde. En 1901, des Renault étaient vendues à Sumatra !

En 2011, Renault reste la deuxième marque (VP + VU) la



Plus de 12 000 personnes travaillent au Technocentre, le centre névralgique de Renault, basé à côté de Versailles.

plus vendue en Europe. Aujourd'hui, le développement à l'international est d'autant plus nécessaire que la croissance du marché automobile mondial est tirée par les pays émergents. Au tournant du siècle, Renault a opté pour une stratégie de rachat de marques (Dacia en 1999 et RSM en 2000) afin d'accélérer sa croissance à l'international. Par sa présence industrielle, le Groupe se donne aujourd'hui les moyens d'être compétitif sur ces marchés : plus de 90 % des marchés automobiles chinois, indien, brésilien sont en effet produits localement.

**Gagner en volume, en compétitivité et en efficacité.**

Le succès de notre industrie dépend à la fois des volumes et de l'innovation : l'Alliance et notre partenariat avec Daimler nous donnent la possibilité de répondre à cette double exigence tout en améliorant nos performances. En mettant en commun nos capacités industrielles, nous pouvons en effet partager nos investissements et optimiser

EN 2011, 62 % DE LA PRODUCTION DE L'USINE FRANÇAISE DE CLÉON EST EXPORTÉE ET 40 % ÉQUIPE DES NISSAN.

l'utilisation de nos usines. À titre d'exemple : les Sandero vendues en Afrique du Sud sont produites dans l'usine Nissan de Rosslyn ; au Brésil, Nissan utilise l'usine Renault de Curitiba pour assembler ses principaux véhicules utilitaires dans le Mercosur. L'usine Renault de Novo Mesto (Slovénie) fabriquera une Smart 4 places en version thermique ou électrique. Les usines Renault de Cléon, Valladolid et Pitesti construiront des composants mécaniques pour Daimler, et l'usine de Maubeuge un VU pour Mercedes.

**Penser international et partenariat dès la phase de conception.**

Notre volonté de réinventer l'automobile suppose des ruptures dans la façon de concevoir, de fabriquer et de vendre nos véhicules. Tous nos développements internationaux sont pensés comme des projets auxquels nos partenaires peuvent s'associer. Ainsi, en Inde, l'usine Nissan de Chennai a été conçue pour assembler des Nissan et des Renault. Dès cette année, nous y industrialiserons Fluence et Koleos. La deuxième usine de l'Alliance, à Tanger, produira un véhicule familial, Lodgy, et un petit utilitaire en 2012. Nissan rejoindra Renault dans un second temps. Au total, au sein de l'Alliance, plus de 15 usines à travers le monde produisent des véhicules ou des organes mécaniques pour les deux marques. D'ici à l'année prochaine, le nombre de véhicules produits en commun devrait doubler, et dépasser un million d'unités en 2016.

**Nos centres d'ingénierie et de design à l'international sont garants de la cohérence et de la qualité de nos produits dans le monde.**

Basée au Technocentre (France), l'Ingénierie

RENAULT EST LA PREMIÈRE MARQUE AUTOMOBILE VENDUE EN FRANCE.

40 %

DE NOS INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS SERONT RÉALISÉS EN FRANCE.

80 %

DES DÉPENSES R&D DE RENAULT SONT EFFECTUÉES DANS L'HEXAGONE.

LE GROUPE RENAULT EST LEADER DU VÉHICULE UTILITAIRE EN EUROPE POUR LA QUATORZIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE.

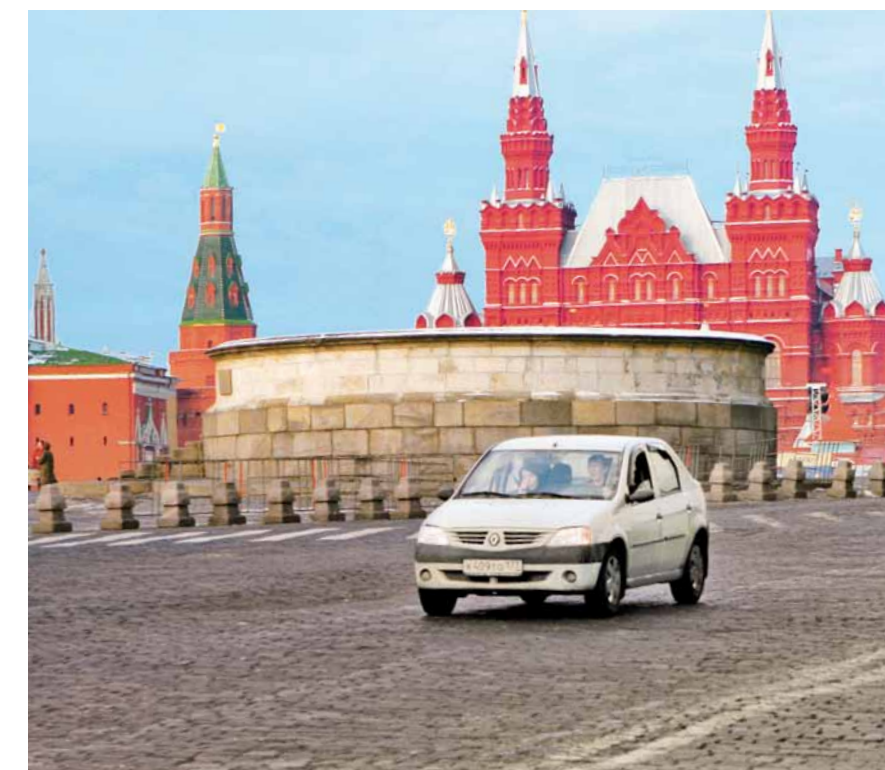


1/ Sandero en Russie. 2/ Sandero au Brésil. 3/ Pulse en Inde.



# ZOOM SUR... LES TROIS MARCHÉS PRIORITAIRES DU PLAN RENAULT 2016

Pour renforcer notre présence à l'international, nous capitalisons plus particulièrement sur les trois marchés prioritaires du plan « Renault 2016 - Drive the Change », la Russie, le Brésil et l'Inde. Objectif : être au plus près des réalités des marchés régionaux.



Renault est la quatrième marque en Russie et peut s'appuyer sur les capacités de production de Nissan et d'AvtoVAZ.

“EN 2000, LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT REPRÉSENTAIENT 30 % DES MARCHÉS AUTOMOBILES. EN 2011, C'EST 50 % ET DANS LES 10 PROCHAINES ANNÉES, CE SERA 70 % !”

Carlos Ghosn (annonce des résultats financiers le 16 février 2012)

centrale est au cœur du système. Les ingénieries régionales sont réparties sur nos différents marchés stratégiques : Renault Technologies Amériques, qui dispose de centres au Brésil, en Argentine, au Mexique, au Chili et en Colombie ; Renault Technologies Roumanie, dont les centres sont en Roumanie, en Turquie, en Russie, en Slovaquie et au Maroc ; Renault Technologies Espagne (en Espagne et au Portugal) ; et le Renault Samsung Technical Center, en Corée.

Le centre névralgique du design est aussi en France, au Technocentre. Mais, pour répondre aux goûts locaux,

des centres de design ont vu le jour : à Mumbai (Inde), à Bucarest (Roumanie), à São Paulo (Brésil), et à Kiheung (Corée).

### Notre politique Santé & Sécurité se déploie aussi à l'international.

Nous œuvrons pour que tous nos salariés dans le monde puissent bénéficier des mêmes mesures et des mêmes formations en la matière, quel que soit leur lieu de travail.

### EN RUSSIE, NOS VOLUMES ET NOTRE PROFITABILITÉ PROGRESSENT FORTEMENT

Convaincu depuis longtemps du potentiel du marché russe, Renault en a fait l'une des priorités de son expansion internationale. Aujourd'hui, Logan et Sandero (commercialisées sous la marque Renault) y sont des véhicules de référence en termes de qualité et de fiabilité, et la Russie est notre quatrième marché (soit une progression de cinq places en un an).

### Renault, quatrième marque en Russie.

Avec 154 734 véhicules vendus en 2011, la marque Renault établit un record de vente (+60 %) et de part de marché à 5,8 % (+0,7 pt) sur un marché en croissance de 40 %. La marque Renault est la quatrième marque sur le marché grâce au succès de Renault Logan, Sandero et Fluence.

Le lancement de Duster au premier semestre 2012 devrait encore booster les ventes de Renault en Russie. Notre principal défi est de disposer des capacités industrielles suffisantes pour répondre à la demande ; et notre force, de pouvoir associer des capacités de production et de générer des synergies entre Renault, Nissan et AvtoVAZ : nous pouvons désormais nous appuyer sur quatre sites de production (à Moscou, Togliatti, Saint-Petersbourg et Izhensk), qui augmentent régulièrement leur capacité de production. En 2011, 1,1 million d'unités ont été produites ! L'objectif est d'arriver à 1,6 million en 2016 en incluant notamment les capacités de l'usine d'IzhAvto rachetée par AvtoVAZ en octobre 2011.

### Fabrication et distribution en pleine expansion.

Le site AvtoVAZ (Togliatti) – la plus grande usine automobile du monde – dispose à lui seul d'une capacité de 900 000 véhicules par an avec trois lignes de production principales, dont une nouvelle ligne qui produira des véhicules des marques Renault, Lada, Nissan à partir de mars 2012. Sur place, les ventes de Renault en Russie sont soutenues par un réseau de distribution en pleine expansion : 140 points de vente dans 93 villes. Plus de 200 points de vente sont prévus d'ici à 2013, et 260 d'ici à 2015.

### AU BRÉSIL, RENAULT AUGMENTE SES VENTES ET SA CAPACITÉ DE PRODUCTION

En 2011, le Brésil est devenu le deuxième marché de Renault après la France. Renault est un acteur majeur sur ce marché qui connaît une croissance exceptionnelle. Depuis 1998, le Brésil accueille l'un de nos principaux sites de production à Curitiba. Il abrite aussi les centres Renault Design Amérique latine (RDAL) et Renault Technologies Amériques (RTA) ainsi qu'un réseau commercial dédié. Le développement d'un nouveau centre d'ingénierie a été annoncé le 5 octobre 2011. Au total, Renault do Brasil emploie 6 000 personnes et nous réalisons plus de 7 % de part de marché à fin 2011 avec une profitabilité extrêmement saine.

### Une capacité de production brésilienne en augmentation.

Notre usine à Curitiba va augmenter sa capacité de production à partir de 2013 : Renault y produira

# + 60 %

C'EST LA PROGRESSION DES VENTES RENAULT EN RUSSIE ENTRE 2010 ET 2011.

RENAULT SE POSITIONNE DANS LES QUATRE PREMIÈRES MARQUES EN RUSSIE GRÂCE AU SUCCÈS DE RENAULT LOGAN, SANDERO ET FLUENCE. LE LANCEMENT DE DUSTER AU PREMIER SEMESTRE 2012 DEVRAIT ENCORE BOOSTER LES VENTES.

EN 2011, RENAULT ENREGISTRE UNE CROISSANCE DE 19 % DE SES VENTES À L'INTERNATIONAL.



### LES DIX PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT (VENTES 2011)

	Ventes totales	Parts de marché (%)
1 France	689 022	26,1 %
2 Brésil	194 300	5,7 %
3 Allemagne	181 176	5,3 %
4 Russie	154 734	27,4 %
5 Turquie	140 827	16,3 %
6 Italie	122 920	6,4 %
7 Corée du Sud	109 221	7,0 %
8 Argentine	106 040	13,0 %
9 Espagne	99 092	10,9 %
10 Iran	93 578	5,9 %



Le Groupe se donne tous les moyens de rebondir sur le marché indien, à très fort potentiel.

100 000 véhicules supplémentaires par an, faisant ainsi passer la capacité de l'usine (VP + VU) à plus de 380 000 unités. De son côté, Nissan va investir 1,1 milliard d'euros pour construire une nouvelle usine à Resende et développer de nouveaux produits destinés au marché brésilien.

Au total, la capacité de production annuelle combinée de Renault et Nissan passera à 580 000 véhicules, et plus d'une vingtaine de nouveaux modèles seront lancés au Brésil dans les cinq prochaines années.

**EN INDE, RENAULT PART SUR DE NOUVELLES BASES**

Le Groupe se donne tous les moyens pour rebondir sur ce marché à très fort potentiel et faire de Renault une marque connue et reconnue pour la qualité de ses produits.

Le plan de développement prévoit le lancement de cinq véhicules en seulement 18 mois. Trois sont déjà sur le marché : Fluence, Koleos et Pulse, la citadine spécialement adaptée pour le marché indien par le Centre de design Renault de Mumbai. Elle est commercialisée depuis janvier 2012 et sera suivie par Duster, durant le deuxième semestre 2012, puis par une berline.

Inaugurée en 2010, l'usine de Chennai est la première usine commune de l'Alliance à vocation mondiale. En plus de Nissan Micra et Sunny, elle produit depuis 2011 les trois modèles Renault destinés au marché indien. L'ouverture d'une deuxième ligne en mars 2012 portera sa capacité à 400 000 unités par an.

Renault a par ailleurs choisi de bâtir son propre réseau commercial, indispensable pour établir la confiance dans

**CINQ VÉHICULES LANCÉS EN DIX-HUIT MOIS EN INDE**

la marque. C'est en effet un gage de notre engagement à apporter à nos clients locaux une qualité de service et d'après-vente irréprochable. Renault est ainsi le seul à proposer en Inde un service de garantie (*Complete Care Package*) aussi avancé pour des voitures de cette catégorie. Dès le lancement du premier véhicule (Fluence), 14 concessions étaient déjà ouvertes. Une centaine de points de vente sont prévus à fin 2012.

À ce jour, Renault est également le seul constructeur étranger doté d'un centre de design sur place, atout essentiel pour adapter ses véhicules aux goûts du marché.

Enfin, les investissements conduits avec l'Alliance nous permettent de nous appuyer sur l'expertise du centre d'ingénierie installé en Inde et de disposer d'une plateforme logistique en propre.

L'Alliance vise une part de marché de 10 % en 2016.



**ISO 26000 COMMUNAUTÉ ET DÉVELOPPEMENT LOCAL**



**RENAULT SOUTIEN LE DÉVELOPPEMENT DU BRÉSIL**

L'Institut Renault do Brasil est le bras opérationnel de la politique RSE menée par la filiale brésilienne. Créé en 2010, il agit principalement dans quatre domaines : l'éducation ; la sécurité routière ; l'aide au développement social et à la diversité ; l'environnement et la mobilité. Puisant dans les compétences et les ressources de Renault, il mène des actions de proximité (soutien financier pour des repas offerts aux enfants des milieux défavorisés, par exemple) comme des initiatives d'ampleur nationale (programmes de sécurité routière, d'enseignement universitaire, etc.).

**EN DIRECT**

**Le Brésil, deuxième marché de Renault**

Commercialement présent depuis les années 1960 et de retour comme fabricant depuis 1999, Renault do Brasil bat des records en 2011. Et ce n'est qu'un début !

**DES VÉHICULES BEST-SELLERS AU DESTIN INTERNATIONAL !**

L'usine VP (véhicules particuliers) de Curitiba produit Renault Sandero, le best-seller de la marque sur ce marché, Sandero Stepway, Logan et Mégane Grand Tour II. Profitant de leur succès, Renault Sandero et Sandero Stepway ont également bénéficié d'un restylage assuré par Renault Design Amérique latine (RDAL) en avril 2011. Les véhicules offrent une ligne modernisée, un plus grand niveau de confort et toujours une garantie de 3 ans. Cette version est réservée à l'Amérique du Sud. La part de marché de Renault Sandero et de Stepway (3 %) a doublé par rapport à 2008.

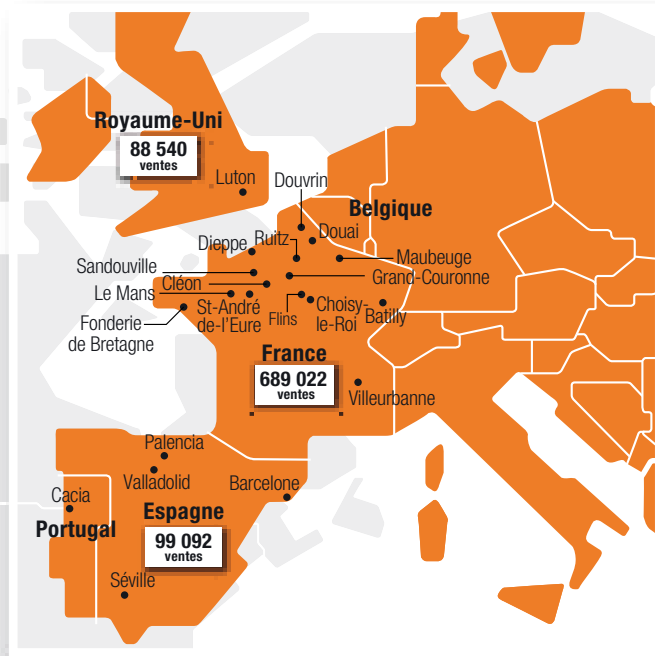
**RENAULT DUSTER VA SURPRENDRE !**

Dimensions généreuses, nouvelle calandre, nouvelles harmonies de couleurs... RDAL et Renault Technologies Amériques (RTA) ont adapté Duster pour être au plus près des réalités et des exigences locales. Symbole de la démocratisation des *Sport Utility Vehicles* (SUV) et de l'innovation, Renault Duster a été présenté au Salon de Buenos Aires en juin 2011. C'est le véhicule le plus récent produit dans l'usine de Curitiba. Il est commercialisé en Argentine et au Brésil depuis le 7 octobre. Tout laisse à penser qu'il y aura un « avant » et un « après » Duster !



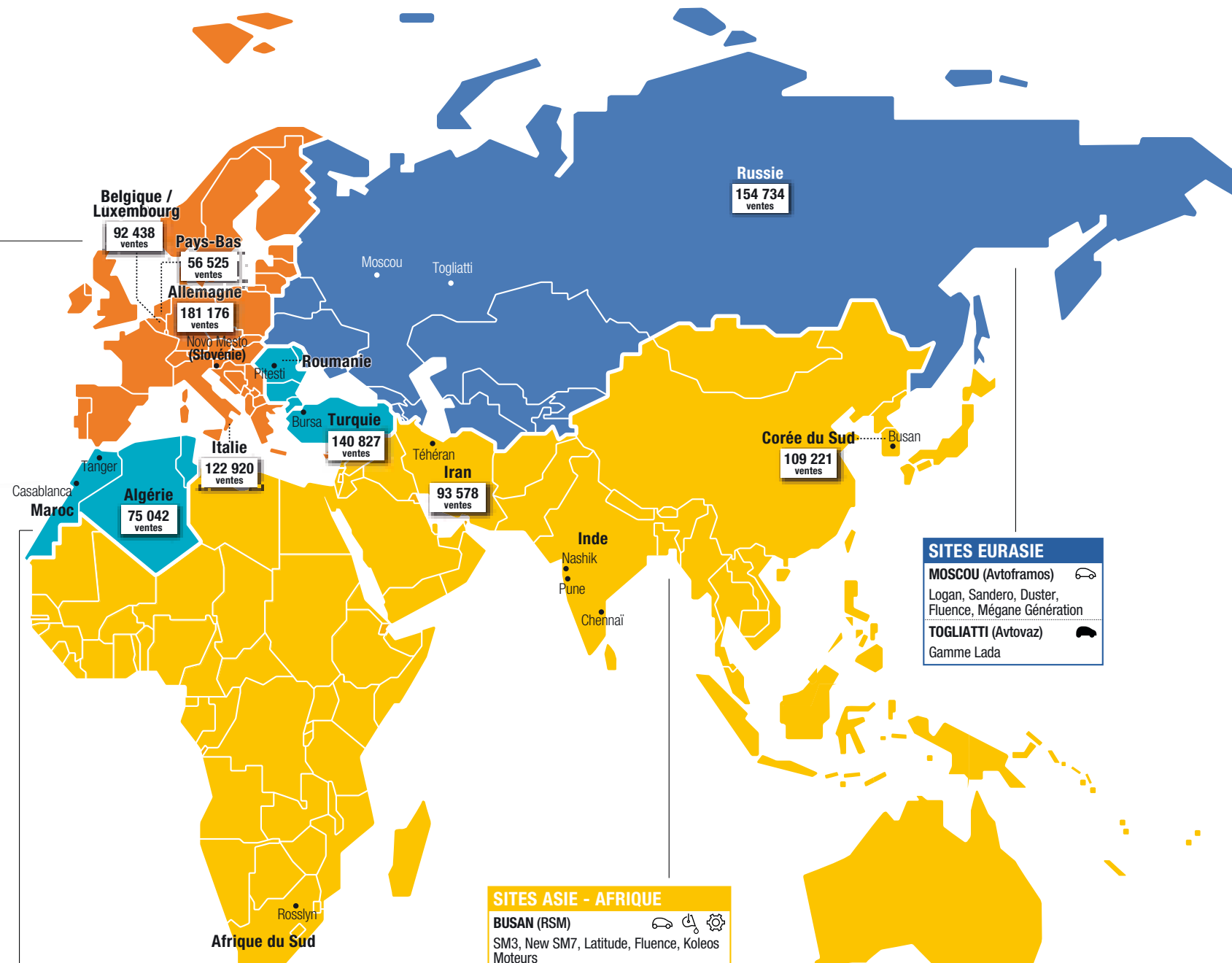
# IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DU GROUPE RENAULT ET VOLUMES DE VENTES 2011 (HORS AVTOVAZ)

SITES FRANCE	SITES EUROPE
<b>BATILLY (SOVAB)</b> Master 3	<b>BARCELONE (Nissan)</b> Trafic 2
<b>CHOISY-LE-ROI</b> Échange standard : Moteurs et boîtes de vitesses Trains AR	<b>CACIA</b> Boîtes de vitesses
<b>CLÉON</b> Moteurs, boîte de vitesses et fonderie	<b>LUTON (GM)</b> Trafic 2
<b>DIEPPE (Renault Alpine)</b> Clio 3 RS	<b>NOVO MESTO</b> Clio 2, Twingo 2, Wind
<b>DOUAI</b> Mégane 3 coupé cabriolet, Scénic 3	<b>PALENCIA</b> Mégane 3
<b>DOUVRIN (FM - Pôle Renault)</b> Moteurs	<b>SÉVILLE</b> Boîtes de vitesses
<b>FLINS</b> Clio 3	<b>VALLADOLID</b> Modus, Clio 3, Twizy Moteurs
<b>FONDERIE DE BRETAGNE</b> Trains AV & AR, fonderie	
<b>GRAND-COURONNE</b> Trains AV & AR, fonderie	
<b>LE MANS</b> Trains AV & AR, fonderie	
<b>MAUBEUGE (MCA)</b> Kangoo 2, Kangoo 2 Express, Kangoo ZE	
<b>RUITZ (STA)</b> Boîte de vitesses automatiques	
<b>SANDOUVILLE</b> Laguna 3 (Berline, Coupé, Estate), Espace 4	
<b>ST-ANDRÉ-DE-L'EURE (SFKI)</b> Trains AV & AR	
<b>VILLEURBANNE</b> Trains AV & AR	



SITES AMÉRIQUES
<b>AGUASCALIENTES (Nissan)</b> Clio 2
<b>CORDOBA</b> Fluence, Clio 2, Kangoo, Kangoo Express, Symbol
<b>CURITIBA</b> Mégane 2, Duster, Logan, Sandero, Master 2 Moteurs
<b>ENVIGADO (Sofasa)</b> Clio 2, Logan, Twingo 1, Sandero
<b>LOS ANDES (Cormecanica)</b> Boîtes de vitesses

- Usines de véhicules**
  - Véhicules particuliers
  - Véhicules utilitaires
- Usines de mécanique**
  - Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
  - Fonderie
- Usines partenaires**
  - Véhicules particuliers
  - Véhicules utilitaires
  - Châssis
- Sites de logistique**
  - Plateforme logistique
- Sites de l'Alliance**
  - Usine de l'Alliance Renault-Nissan



SITES EUROMED
<b>BURSA (Oyak-Renault)</b> Clio 3, Mégane Génération, Symbol, Fluence, Fluence ZE Moteurs, trains AV/AR, boîtes de vitesses
<b>CASABLANCA (Somaca)</b> Kangoo, Kangoo Express, Logan, Sandero
<b>PITESTI (Dacia)</b> Gamme Logan, Sandero, Duster Moteurs, trains AV & AR, boîtes de vitesses, fonderie
<b>TANGER (Renault-Nissan)</b> Lodgy

SITES ASIE - AFRIQUE
<b>BUSAN (RSM)</b> SM3, New SM7, Latitude, Fluence, Koleos Moteurs
<b>CHENNAI (Renault-Nissan)</b> Fluence, Koleos, Pulse
<b>NASHIK (Mahindra &amp; Mahindra)</b> Logan
<b>PUNE</b>
<b>TÉHÉRAN (Pars Khodro / Iran Khodro)</b> Logan
<b>ACI-PARS (Téhéran)</b> Trains AR
<b>ROSSLYN (Nissan)</b> Sandero

SITES EURASIE
<b>MOSCOU (Avtoframos)</b> Logan, Sandero, Duster, Fluence, Mégane Génération
<b>TOGLIATTI (AvtoVAZ)</b> Gamme Lada

# ALLIANCE ET PARTENARIATS



## LES CLÉS DE LA PERFORMANCE

PARCE QUE L'UNION FAIT LA FORCE

**UNIQUE** L'Alliance Renault-Nissan est une plate-forme unique qui permet aux deux constructeurs automobiles de conserver une identité de marque distincte en augmentant les économies d'échelle. L'Alliance a vendu plus de 8 millions de véhicules en 2011, un seuil significatif franchi alors qu'elle était confrontée à l'une des années les plus difficiles de son histoire.

**L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN, UN AVANTAGE COMPÉTITIF CERTAIN**

**L'Alliance fonctionne selon une combinaison unique de participations croisées.**

L'Alliance est un partenariat stratégique, et non une fusion ou une acquisition. Les partenaires sont réunis par des participations croisées : Renault détient 43,4 % du capital de Nissan, et Nissan, 15 % du capital de Renault. Cette plate-forme commerciale, sans équivalent dans le secteur automobile mondial, offre une souplesse inhabituelle pour tirer parti de nouvelles opportunités. Ainsi, en 2010, Daimler a rejoint cette collaboration stratégique après l'acquisition d'une participation de 3,1 % dans Renault et Nissan (et l'Alliance a acquis une participation identique dans Daimler).

**L'Alliance offre aux partenaires un point d'accès pratique pour s'implanter dans de nouvelles régions d'avenir en les isolant des risques régionaux.**

L'usine de l'Alliance à Chennai, en Inde, qui a ouvert en mars 2010, permet à Renault de produire rapidement des voitures à fort contenu local pour le sous-continent, qui

L'ALLIANCE A VENDU 8 MILLIONS DE VÉHICULES DANS LE MONDE EN 2011, LADA COMPRIS.

connaît une croissance accélérée, et donne l'occasion à Renault de développer une « ingénierie frugale » unique pour l'Inde. De même, l'usine de l'Alliance à Tanger, au Maroc, inaugurée en février 2012, offre à Renault la possibilité d'une production très efficiente proche de l'Europe. Grâce à l'Alliance, Renault peut aussi tirer parti du partenariat que Nissan a développé avec le constructeur automobile chinois Dongfeng, une relation déterminante qui facilitera l'accès de Renault au premier marché automobile mondial. L'Alliance est surtout implantée, et continue de se développer, au cœur de l'Europe, où l'augmentation de la part de marché de Nissan a permis d'assurer la sécurité de l'emploi et une production supérieure dans les usines Renault, atténuant certaines des circonstances économiques défavorables auxquelles doit faire face le continent.

**L'Alliance permet à Renault d'être pionnier dans la mobilité durable.**

L'Alliance reste le seul groupe automobile proposant une gamme complète de véhicules zéro émission abordables, produits en grande série. Nissan LEAF a été lancé sur le marché en décembre 2010, et Renault Kangoo Z.E. et

Fluence Z.E. ont été commercialisés fin 2011. Les clients ont acheté plus de 21 000 véhicules électriques à l'Alliance en 2011, et la montée en puissance s'accélère. L'Alliance compte vendre au total 1,5 million de véhicules électriques dans le monde d'ici à 2016. Renault et Nissan partagent les meilleures pratiques et le benchmarking de la technologie zéro émission, et ils coopèrent pour s'assurer que les gouvernements participent au processus de développement de l'infrastructure zéro émission.

**L'Alliance donne à Renault l'envergure et les capacités de R&D d'une société produisant 8 millions de véhicules.**

L'Alliance permet aux partenaires de répartir sur de multiples marques les frais de recherche et développement, les investissements technologiques et le coût des plates-formes de véhicules. En 2011, l'Alliance a généré plus de 1,5 milliard d'euros d'économies supplémentaires et anticipe d'en réaliser au moins autant en 2012. Une des principales sources de synergies est le système d'achats réalisés en commun à travers la structure Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Il s'agit de la principale co-entreprise du Groupe, les achats étant partagés à 100 %, contre 30 % en 2001 quand RNPO a été créée.

**CO-RECHERCHE ET CO-DÉVELOPPEMENT AVEC DAIMLER AG 2011**

**Renault et Daimler sont en bonne voie concernant les projets à l'origine de leur collaboration.**

Quand la coopération stratégique Renault-Nissan-Daimler a commencé, en avril 2010, les équipes ont



1/ Carlos Ghosn, P-DG du groupe Renault, et Dieter Zetsche, P-DG de Daimler. 2/ La Smart est fabriquée dans l'usine de Hambach (Lorraine). 3/ Toshiyuki Shiga, Directeur des opérations de Nissan.



lancé trois « projets fondamentaux » censés non seulement donner naissance aux nouveaux produits pour les clients, mais aussi instaurer des relations de travail et un langage commun pour des centaines d'ingénieurs. Tous les projets progressent conformément au calendrier initial :

- le projet Renault Twingo/Daimler Smart reste en bonne voie, le lancement étant prévu au premier trimestre de 2014. L'usine Smart de Hambach, en France, fabriquera la version 2 places et le site de production de Renault à Novo Mesto, en Slovénie, assurera la production de la version 4 places ;
- le projet de véhicule utilitaire d'entrée de gamme

entièrement nouveau de Mercedes-Benz est également en bonne voie, le lancement étant prévu fin 2012. Il sera fabriqué dans l'usine Renault de Maubeuge, en France ;

- l'approvisionnement croisé concernant les organes mécaniques est dans les délais. L'Alliance fournira à Daimler les moteurs compacts 3 cylindres essence qui serviront pour les véhicules Smart et Twingo, et les moteurs 4 cylindres diesel développés en commun, qui seront utilisés pour la nouvelle génération de voitures compactes haut de gamme de Mercedes-Benz et pour l'utilitaire développé conjointement. Daimler fournira à Nissan et à Infiniti les moteurs 4 cylindres et 6 cylindres essence et diesel issus de l'offre actuelle et future de motorisations.

**Daimler et Renault sont allés au-delà des projets fondamentaux initiaux en décidant de travailler ensemble sur les organes mécaniques de la prochaine génération.**

- Daimler fournira des batteries provenant de son site de production de Kamenz, en Allemagne, et Renault-Nissan fournira les moteurs électriques et l'électronique de puissance destinés aux véhicules électriques (Smart et Twingo Z.E.). Les premières sorties d'usine sont prévues pour 2014.

- Production en commun de moteurs 4 cylindres essence s'inspirant de ceux de Mercedes-Benz dans l'usine Nissan de Decherd, dans le Tennessee, aux États-Unis, à compter de 2014 (qui seront utilisés, par exemple, pour la production de véhicules du segment C dans l'usine Mercedes-Benz de Tuscaloosa, en Alabama, ou pour la production de Nissan/Infiniti à Tochigi, au Japon).

“CETTE COLLABORATION EST PAYANTE ET FRUCTUEUSE, EN PARTIE PARCE QU'ELLE S'APPUIE SUR DES PROJETS CLAIREMENT DÉFINIS ET DES SCÉNARIOS « GAGNANT-GAGNANT » ÉVIDENTS POUR TOUTES LES PARTIES.”

Dieter Zetsche, Président de Daimler AG

**ISO 26000 ENVIRONNEMENT ATTENUATION DES CHANGEMENTS**



**PROGRAMME RENAULT NISSAN**

En 2011, Renault et Nissan ont mis en place un programme de doctorat commun : le Zero Carbon Leaders. Destiné à former ceux qui inventeront la mobilité zéro émission de demain, il réunit des jeunes chercheurs japonais et français afin de croiser les dernières avancées de la science dans les deux pays.



**EN DIRECT**

**Grâce à l'Alliance, Cléon tourne à plein régime**

En 2012, l'usine de Cléon va augmenter ses capacités de production du moteur Energy dCi 130 pour servir Renault et ses partenaires, dont Nissan.

**SPÉCIALISÉ DANS LES MOTEURS À HAUTE TECHNICITÉ**

Le site de Cléon illustre bien la stratégie de Renault, qui souhaite conserver et développer sur son territoire national les savoir-faire à haute valeur ajoutée : il produit deux des blocs de la nouvelle famille Energy (Energy dCi 130 et 2.0 Energy dCi 130 et 150), les moteurs des modèles Renault Sport et le moteur 3.0 V6 dCi 245 partagé avec Infiniti.

**DES COMPÉTENCES RECONNUES PAR NISSAN ET DAIMLER**

50 % des moteurs produits par Renault à Cléon équipent d'autres marques du Groupe (Dacia et Samsung). On les retrouve aussi sous les capots de certains modèles Nissan, Infiniti, Suzuki et Opel.

**RENAULT, MOTORISTE DIESEL DE L'ALLIANCE**

La quasi-totalité des modèles Nissan (Micra, Tiida, Note, Qashqai, Juke)

sont équipés des moteurs diesel Renault et trois véhicules (Livina, NP 200 et Primastar) utilisent des moteurs Renault essence. Chaque Nissan Qashqai diesel vendu, c'est donc un moteur Renault vendu !

**RENAULT FABRIQUE PLUS DE MOTEURS QUE DE VOITURES**

Plus de 400 000 moteurs et 1 million de boîtes de vitesses équipent les voitures de nos partenaires et autres constructeurs. En 2011, Renault a fabriqué 2,7 millions de véhicules, mais 3,1 millions de moteurs et 3,8 millions de boîtes de vitesses. Au total, ce sont 426 000 moteurs et 1 million de boîtes de vitesses qui ont été achetés par nos partenaires, dont Nissan et General Motors, soit 20 % de plus qu'en 2010. Les volumes de ventes d'organes mécaniques devraient croître en 2012 avec le démarrage des ventes à Daimler.





# ENVIRONNEMENT



## MOBILISATION SUR TOUS LES FRONTS

POUR LIMITER L'IMPACT DE NOS PRODUITS ET DE NOS ACTIVITÉS

**RESPONSABLE** Avec 12 % des émissions de CO<sub>2</sub> d'origine humaine et 25 % de la consommation mondiale de pétrole, l'industrie automobile contribue au réchauffement climatique. Chez Renault, nous avons choisi de faire partie de la solution...

### ÊTRE ACTEUR D'UNE NOUVELLE MOBILITÉ

**Le véhicule électrique est le porte-drapeau de notre politique environnementale eco<sup>2</sup>.**

À court et à moyen terme, le véhicule électrique est en effet la seule rupture possible dans le secteur du transport automobile pour réduire significativement les émissions de CO<sub>2</sub>. C'est pourquoi nous souhaitons faire du véhicule électrique un marché de masse : nous proposons une gamme complète de véhicules adaptés aux différents besoins de nos clients et au même prix que les véhicules thermiques équivalents, avec un coût d'usage comparable pour un client utilisant sa voiture tous les jours. L'objectif de l'alliance Renault-Nissan est d'être acteur de cette nouvelle mobilité avec 1,5 million de véhicules électriques Renault et Nissan sur les routes d'ici à 2016. Pour cela, nous avons investi 4 milliards d'euros dans le programme zéro émission et une équipe Renault-Nissan de 2 000 personnes travaille sur le véhicule électrique.

**Renault généralise des technologies environnementales sur les véhicules thermiques et améliore leur efficacité énergétique.**

Fortement engagés dans le véhicule électrique, nous

faisons aussi progresser les véhicules thermiques, qui vont continuer à représenter la majorité des motorisations dans les années qui viennent. Cette année encore, nos équipes ont poursuivi leurs travaux pour généraliser la mise en place de nouvelles technologies sur les moteurs et les transmissions : avec Mégane (90 g de CO<sub>2</sub>, soit le taux d'émissions d'un véhicule hybride de catégorie équivalente), Scénic (105 g) et Clio (80 g), Renault comptera en 2012 parmi les champions des véhicules les plus sobres.

■ *Downsizing* des moteurs thermiques, notamment via la gamme Energy, qui offre au plus grand nombre de bénéficiaire de l'excellence technologique de Renault en F1.  
■ Nouvelles transmissions *Efficient Dual Clutch* (EDC), qui

allient le confort d'une boîte automatique à la sobriété d'une boîte manuelle.

■ L'intégration progressive d'équipements Driving eco<sup>2</sup>, permettant aux conducteurs de réduire leur consommation jusqu'à 25 %, les résultats étant variables en fonction des comportements de conduite.

**Les véhicules s'allègent.**

Nos équipes continuent aussi de traquer les grammes de CO<sub>2</sub> en réduisant la masse du véhicule, en améliorant son aérodynamisme et en optimisant sa résistance au roulement pour diminuer sa consommation en énergie. Objectif à terme : une perte de poids de l'ordre de 30 %.

### RÉDUIRE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT À CHAQUE ÉTAPE DE LA VIE D'UN VÉHICULE

**Aujourd'hui, 95 % de la masse d'un véhicule du groupe Renault sont valorisés en fin de vie.**

Renault est engagé dans une démarche de cycle de vie depuis 1995. Cette approche conduit le Groupe à prendre en compte tous les impacts environnementaux d'un véhicule, dès sa phase de conception et tout au long de sa vie. Depuis plusieurs années, notre démarche s'inscrit dans une logique d'éco-conception qui vaut à la fois pour nos véhicules et pour les process dans nos usines.

Chaque lancement de projet est l'occasion d'introduire des progrès écologiques dont certaines innovations technologiques peuvent être généralisées à terme : choix des matériaux, modes d'extraction des fluides, opérations de démontage en vue du recyclage, émissions polluantes, consommation et émissions de CO<sub>2</sub>, incidences

« DANS SON PLAN STRATÉGIQUE « RENAULT 2016 - DRIVE THE CHANGE », LE GROUPE S'ENGAGE À RÉDUIRE SON EMPREINTE CARBONE MONDE PAR VÉHICULE DE 10 % D'ICI À 2013 ET DE 10 % ADDITIONNELS ENTRE 2013 ET 2016. »

Carlos Ghosn, annonce du plan, le 10 février 2011



Renault lance le plus grand projet photovoltaïque du monde dans le secteur automobile : 450 000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur le toit de nos usines françaises. Ici, l'usine de Flins.

environnementales sur les processus industriels. Éco-concevoir, c'est aussi penser en amont la déconstruction du véhicule et donner une seconde vie aux véhicules hors d'usage. Les process de déconstruction développés permettent d'extraire et de recycler des matériaux dont certains entreront ensuite dans la production de nouveaux équipements automobiles.

**Renault durcit sa définition du véhicule écologique.**

Forts des résultats déjà obtenus, nous avons décidé de rendre les critères des signatures Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup> encore plus sévères. Un véhicule ne pourra désormais afficher Renault eco<sup>2</sup> que s'il émet moins de 120 g de CO<sub>2</sub>/km, si sa quantité de plastique issue du recyclage excède plus de 7 % de sa masse totale de plastique et s'il est valorisable à 95 % de sa masse en fin de vie. Véhicule emblématique de notre politique environnementale : Twingo dCi ; en 2 ans, ses émissions de CO<sub>2</sub> homologuées sont passées de 104 à 85 g/km (soit une réduction de plus de 13 %). Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup>, qui intègrent l'ensemble du cycle de vie de la voiture, s'appuient également sur la certification ISO 14001 pour montrer que les voitures concernées sont fabriquées dans des usines plus respectueuses de l'environnement.

**RÉDUIRE AUSSI L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL SUR NOS SITES DE PRODUCTION**

**100 % de l'activité industrielle du groupe Renault est certifiée ISO 14001.**

Pour autant, notre démarche de progrès se poursuit : diminution des émissions de gaz à effet de serre ; limitation des rejets de composés organiques volatils (COV) ; optimisation des processus pour « Réduire, Réutiliser, Recycler et Récupérer » les déchets ; protection de la ressource en eau ; etc.

Notre stratégie d'économie d'énergie et d'intégration des énergies renouvelables est pilotée sur tous les sites dans le monde. Quatre axes de progrès guident nos actions : augmentation du rendement énergétique ; réduction des consommations d'énergie ; changement de combustibles ; développement des énergies renouvelables.

**450 000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur le toit de nos sites français.**

En partenariat avec Gestamp Solar, Renault a lancé le plus grand projet photovoltaïque du monde dans le secteur automobile. Les toits de nos usines françaises ont été équipés de 450 000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires, soit l'équivalent de 60 terrains de football ! Ce projet concerne les sites (certifiés ISO 14001 depuis 2000) de Douai, Maubeuge, Flins, Batilly, Sandouville et Cléon (en partenariat avec Coruscant pour ce dernier site). À terme, il représente, pour une puissance installée de 60 MW, la consommation annuelle d'électricité d'une ville de 15 000 habitants. L'utilisation de cette énergie renouvelable permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 30 000 tonnes par an.

ISO 26000  
ENVIRONNEMENT  
UTILISATION  
DURABLE DES



**RÉDUCTION DE CO<sub>2</sub> : RENAULT CHAMPION !**

En 2011, Renault a été classé première entreprise du secteur automobile pour sa transparence et son bon ratio d'intensité carbone par l'organisation non gouvernementale (ONG) britannique Environmental Investment Organisation (EIO). Le ratio d'intensité carbone est calculé en fonction des émissions produites par l'entreprise par rapport à son chiffre d'affaires ou à sa capitalisation boursière.



**EN DIRECT**

**Tanger, ou l'aventure zéro émission**

Exemplaire en matière d'impact environnemental, ce nouveau site privilégie les ressources locales.

**USINE GREEN FIELD**

Inaugurée en février 2012, l'usine de Tanger est le fruit de l'expérience acquise sur les autres sites du Groupe et de l'Alliance. Elle bénéficie aussi de toutes les opportunités qu'offre un site entièrement nouveau et conçu en fonction du contexte local. Résultats : une capacité de fabrication à terme de 400 000 véhicules par an à 98 % zéro carbone\* (les 2 % restants sont incompressibles, mais seront compensés par l'achat de crédits carbone ou par la production d'énergie renouvelable in situ) ; zéro rejet des eaux industrielles ; et un prélèvement d'eau réduit de 70 %. Des niveaux jamais atteints pour une usine de carrosserie montage automobile !

**ÉNERGIE « VERTE »**

L'électricité est issue d'un parc éolien et le chauffage est alimenté par de la biomasse. Les deux

chaudières biomasse installées en partenariat avec Veolia se nourrissent en effet de noyaux d'olives et de bois (le bois utilisé dans l'usine n'émet pas plus de CO<sub>2</sub> que si on laissait ce bois se décomposer). À elles deux, elles fournissent la quantité d'eau surchauffée nécessaire aux activités de peinture et l'eau chaude pour les chauffages des autres process et des bâtiments.

**ET DÉJÀ DES RÉCOMPENSES !**

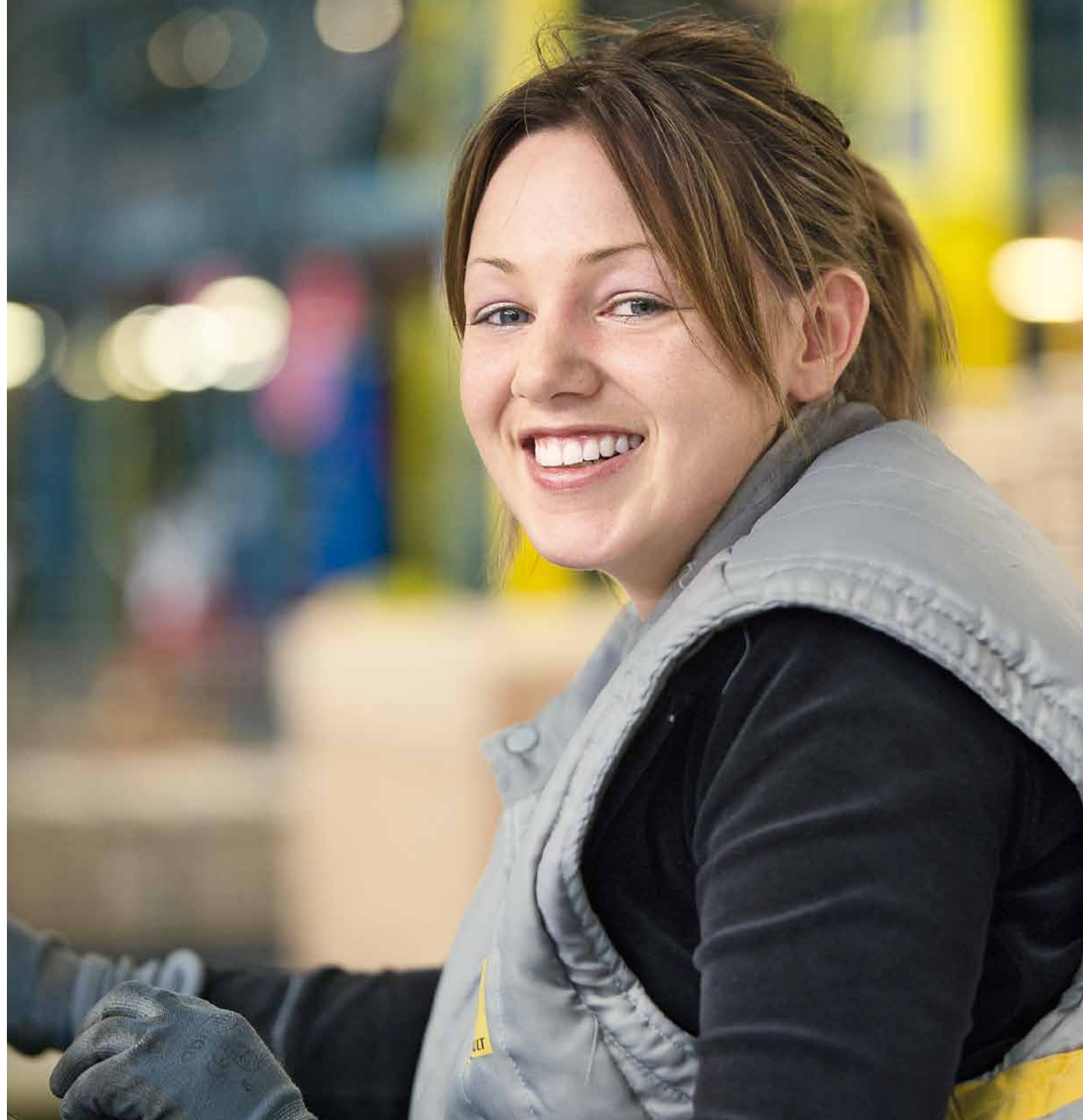
Lors de la cinquième édition des Sustainable Energy European Awards 2011, organisée par l'Union européenne, Renault a reçu le prix qui récompense les meilleures initiatives en matière d'énergie renouvelable dans la catégorie « Production ».

\* Évitant d'émettre 98 % des émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à une usine classique de même capacité, validés par le projet MDP (Mécanisme de développement propre) et visés par l'ONU.



# SOCIAL

33 EN ROUTE VERS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE  
36 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE



## RESSOURCES HUMAINES

EN ROUTE VERS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE...

**ATTENTIF** Les femmes et les hommes de Renault sont notre principale richesse. Parce que l'industrie automobile est en pleine mutation, nous faisons évoluer les compétences de tous nos collaborateurs dans le monde et leur donnons les moyens de progresser dans l'exercice de leur métier comme dans leur carrière.

### GÉRER LES COMPÉTENCES AUJOURD'HUI ET PRÉPARER CELLES DE DEMAIN

#### Harmoniser la gestion des ressources humaines.

Renault est un groupe mondial et multiculturel. Nous nous attachons donc à mettre en place une gestion des ressources humaines homogène, cohérente et transversale dans les pays où nous sommes implantés. C'est notamment dans cet esprit qu'est déployé le plan « Renault 2016 - Drive the Change ». Son objectif est à la fois de soutenir la motivation des salariés et d'optimiser la performance de l'entreprise, partout dans le monde. Différents chantiers sont déjà engagés en ce sens :

- simplifier l'entreprise ;
- ancrer Renault Management Way dans les pratiques ;
- améliorer l'environnement de travail ;
- développer la gestion dynamique des compétences et renforcer l'employabilité ;
- promouvoir la diversité et développer les talents locaux.

#### Anticiper les évolutions de nos activités.

Mettre en adéquation les compétences de nos équipes avec nos besoins pour concevoir et fabriquer les voitures

de demain, mais aussi enrichir les compétences de chacun et développer l'employabilité de nos collaborateurs : tels sont les objectifs 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 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) en février 2011. La démarche GPEC est en cours de déploiement.

#### Aider nos salariés à construire un parcours professionnel sur mesure.

Pour être conseillés et informés, les collaborateurs sont invités à se rendre dans l'un des 22 espaces Emplois et Compétences, ouverts dans les établissements Renault s.a.s. et dans les filiales industrielles. Ils peuvent y rencontrer l'un des 100 collaborateurs RH formés pour les accompagner dans leur projet.

Depuis leur mise en place en avril dernier, les espaces Emplois comptabilisent déjà 5 000 visites, et 1 000 dossiers ont été validés. Un intranet dédié a également été créé pour faciliter l'accès aux informations. Les chiffres l'attestent : en six mois, une nouvelle dynamique RH a bel et bien été amorcée. La clé de ce succès ? La diversité des solutions proposées aux collaborateurs leur permet d'envisager une évolution professionnelle sur mesure.

Au total, en 2011, 81 % des salariés du Groupe ont pu suivre une formation. Le nombre moyen d'heures de formation par salarié s'élève à 31 heures. Nous comptons profiter de 2012 pour donner à chaque collaborateur d'autres occasions de renforcer son employabilité, notamment en étoffant les formations, les filières de reconversion et les mobilités intermétiers.

# 1 000

TÉLÉTRAVAILLEURS  
LES COLLABORATEURS DE RENAULT  
TRAVAILLANT À LEUR DOMICILE  
APPRÉCIENT AINSI DE CONCILIER  
VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE.

### DIVERSITÉ PLUS DE FEMMES CHEZ RENAULT

Pour renforcer la mixité et l'égalité des chances au sein de nos effectifs, nous avons engagé une démarche qui se fixe des objectifs très concrets : recruter chaque année 30 % de femmes dans les fonctions techniques et 50 % sur les profils commerciaux. Ce plan Women@Renault s'appuie également sur l'animation d'un réseau social qui compte à ce jour plus de 3 000 membres.



1/ Service des pièces de rechange de Cergy. 2/ 8 600 vendeurs et managers ont assisté à la formation Z.E. de Séville. 3/ Formation à l'atelier d'Avtoframos.

**Préparer demain, c'est aussi recruter.**

En 2011, le Groupe a recruté 9 246 personnes dans le monde. Dans le cadre de l'accord de GPEC, Renault a embauché 1 217 personnes en France en 2011, dont 353 chez RRG (Renault Retail Group) et 84 chez RCI Banque.

**DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ**

**Miser sur les jeunes et promouvoir l'alternance.**

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 2011, Renault a accueilli 1 582 personnes en alternance en France (soit 4 % des effectifs) et s'est engagé à augmenter progressivement ce nombre pour atteindre 5 % des effectifs fin 2013. Par ailleurs, 2 200 jeunes (dont des stagiaires et des apprentis en situation de handicap) ont pu bénéficier d'un stage chez Renault.

**Favoriser l'emploi des femmes.**

Les femmes représentent 17 % des effectifs (contre 10 % en 1999) et cette proportion se confirme au niveau des managers. Renault poursuit une politique volontariste de féminisation de ses équipes et s'est donné pour objectif d'atteindre 20 % de femmes à des postes de management senior d'ici à 2013. Avec trois femmes au sein de son Comité exécutif, qui compte dix membres, Renault devient une référence en matière de diversité des genres dans l'industrie automobile.

**Accompagner les seniors.**

Dépositaires d'une expérience précieuse, les seniors sont encouragés à accompagner et à parrainer les « juniors » dans l'entreprise afin de faciliter la transmission des connaissances et des compétences. Nous favorisons aussi leur accès à la formation. Des modules dédiés ont également été créés pour préparer les plus âgés à la cessation d'activité, souvent délicate à gérer.

Enfin, un accord a été signé avec deux organisations syndicales (CFE-CGC et CFDT) pour mettre en œuvre un Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif) pour les salariés de Renault s.a.s. Ce système d'épargne collective permet au salarié de se constituer, tout au long de sa vie professionnelle, une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou de capital. Les frais de tenue de compte sont pris en charge par l'entreprise.

**Développer les talents locaux.**

Pour accompagner le développement du site de Tanger, nous avons mis en place un dispositif de formation professionnelle qui s'inscrit dans le cadre du développement industriel du Maroc. Depuis deux ans, le Global Training Center de Flins (France) forme des formateurs, l'encadrement et les techniciens de l'usine de Tanger. Au Maroc, l'Institut de formation aux métiers de l'automobile (IFMIA) accueille, depuis mars 2011, les salariés de l'usine et il sera bientôt ouvert aux équipementiers. Et des managers et techniciens venus de toutes les usines du Groupe ont été missionnés sur une durée moyenne de 18 mois pour transmettre leur expertise aux équipes locales.

**ISO 26000  
RELATIONS ET  
CONDITIONS  
DE TRAVAIL**



**SANTÉ ET SÉCURITÉ**

Pour préserver la santé et la sécurité de tous les salariés de Renault, de Dacia et de Renault Samsung Motors dans le monde entier, nous déployons une politique basée sur la prévention des risques. S'agissant des risques routiers, nous organisons chaque année des formations pratiques (voiture tonneau, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexe, etc.) destinées à sensibiliser les salariés de tous les établissements. En 2011, des enfants de collaborateurs d'Aubevoys ont pu bénéficier d'initiations à l'insécurité routière via le dispositif « 10 de conduite jeunes », soutenu par Renault.



**EN DIRECT**

**“Je n'ai pas seulement changé de métier, j'ai vraiment changé de vie !”**

Nathalie Duarte a quitté l'usine de Flins pour rejoindre le Technocentre au département des Supports d'information Renault. Son regard pétillant lorsqu'elle évoque sa nouvelle fonction et son parcours.

**FRANCHIR LE PAS**  
« J'ai reçu le certificat de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM), qui

officialise ma nouvelle qualification d'assistante en gestion administrative. J'ai engagé ce processus il y a

plus d'un an. Quand Renault a lancé sa GPEC, j'ai décidé de franchir le pas et de suivre un programme de

reconversion qui permet au personnel de production de devenir assistant en gestion administrative. Évidemment, l'année a été chargée car ce n'était pas une simple "mobilité", mais bien un changement complet d'environnement, de métier et de filière professionnelle. Il a donc fallu que je me familiarise avec un univers très différent de celui de la fabrication, que je suive des formations, que j'organise mon déménagement et celui de mes deux enfants ! Mais j'ai été extraordinairement soutenue. Tout le monde

chez Renault s'est mobilisé pour que je réussisse. Travailler avec de telles personnes est déjà, en soi, une récompense. »

**UNE ÉTAPE IMPORTANTE**  
« Pour moi, c'est vraiment une étape importante, et qui correspond à ce que j'ai toujours recherché, professionnellement et personnellement : construire avec une équipe, progresser, échanger. Bref, je suis ravie ! »

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

## UN ENGAGEMENT DURABLE

**SOLIDAIRE** Conscient de sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE), Renault s'est fixé quatre priorités : l'éducation, la diversité, la sécurité/santé et la mobilité durable. L'objectif ? Limiter les impacts négatifs de Renault sur son environnement au sens large, et maximiser les impacts positifs. Les initiatives conduites par la Fondation Renault sont cohérentes avec ces priorités.

### CES QUATRE PRIORITÉS N'ONT PAS ÉTÉ CHOISIES AU HASARD

#### Agir en faveur de la sécurité routière.

La sécurité routière et la mobilité durable sont deux enjeux sociétaux au cœur des métiers d'un constructeur automobile. Il est donc légitime qu'un acteur comme Renault s'y implique : c'est le cas depuis 50 ans déjà. Nos actions RSE s'inscrivent dans une longue tradition d'investissement scientifique et sociétal au service de la vie de tous les usagers de la route, partout dans le monde. Les nouveaux marchés de conquête du Groupe sont d'ailleurs ceux dans lesquels les plus gros efforts de formation et de déploiement du management de la sécurité routière sont à fournir. C'est le sens de l'engagement de Renault dans la Décennie d'action pour la sécurité routière animée par l'ONU.

#### Favoriser l'accès à la mobilité durable pour tous.

Nous sommes convaincus que la mobilité durable représente l'avenir de l'industrie automobile. La mobilité constitue souvent un chaînon indispensable au déve-

loppement. Lorsque, de surcroît, la mobilité s'attache à la protection de l'environnement et des ressources (énergétiques ou matières), s'inscrit dans une approche circulaire de l'économie, et intègre les enjeux de lien social et de connectivité, elle correspond à ce que Renault entend offrir à ses clients.

#### Assurer l'égalité des chances par la mise en œuvre d'actions d'éducation.

Pour Renault, l'éducation et la diversité sont les leviers les plus puissants de développement personnel et de croissance pour l'entreprise et la société en général. C'est pourquoi l'éducation tient depuis longtemps une place très importante dans la politique de mécénat du Groupe.

#### Promouvoir la diversité.

Plus récemment, la promotion de la diversité s'est imposée comme une attente forte de nos salariés, de nos fournisseurs et de nos clients ; c'est la raison pour laquelle, à l'écoute de ces nouvelles exigences, nous avons engagé de nombreuses actions dans ce domaine.

### EN 2011, RENAULT A FÊTÉ LES 10 ANS DE SA FONDATION

#### Former les compétences de demain.

Chaque année, la Fondation propose des formations de haut niveau pour des étudiants provenant d'une dizaine de pays (Brésil, Russie, Maroc, Inde, Roumanie, Turquie, Corée...). Cette initiative nous permet notamment de favoriser l'émergence de talents, de contribuer à la formation des jeunes et d'accroître leur employabilité dans les pays où Renault est implanté.

### SÉCURITÉ ROUTIÈRE RENAULT, PARTENAIRE DE LA DÉCENNIE D'ACTION LANCÉE PAR L'ONU

L'ONU identifie l'insécurité routière comme la troisième cause de mortalité dans le monde en 2020. Le 19 mai 2011, Renault est devenu partenaire officiel de la Décennie, devenant le premier constructeur automobile, avec Toyota, à se positionner auprès des gouvernements et des ONG pour atteindre les objectifs de l'ONU : sauver 5 millions de vies d'ici 10 ans. Cet engagement témoigne de notre volonté de continuer à développer des actions de sensibilisation et à faire en sorte que la sécurité routière devienne une priorité dans tous les pays. Nous menons ainsi depuis 10 ans des actions de sensibilisation des plus jeunes, et plus récemment des seniors, aux risques routiers. Nous coopérons également avec les services de secours en mettant notamment à leur disposition des véhicules sur lesquels ils s'entraînent pour être plus efficaces lors de leurs interventions.



**DÉCENNIE D'ACTION POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE 2011-2020  
SOUTENUE PAR RENAULT**



1 et 3/ Carlos Ghosn, entouré des étudiants diplômés des programmes de la Fondation. 2/ Soutien à la Croix-Rouge japonaise. 4/ Programme « Sécurité et mobilité pour tous ».

Ces formations sont conçues par Renault et par les enseignants de grandes écoles dont Polytechnique, HEC, Dauphine, etc. Depuis 10 ans, 568 étudiants boursiers ont bénéficié de l'un des quatre programmes Master ou MBA.

#### Trois nouveaux programmes annoncés à l'occasion de l'anniversaire de la Fondation Renault.

- La licence professionnelle « Électro-Mobilité » en alternance est créée en France avec l'université de Versailles Saint-Quentin et l'IUT de Mantes pour former les techniciens de niveau bac +3 aux futurs métiers de la mobilité électrique. Le recrutement privilégiera les jeunes des quartiers sensibles pour favoriser la diversité et l'égalité des chances. Chacun d'eux bénéficiera d'un coaching jusqu'à l'entrée dans la vie professionnelle.
- La chaire multidisciplinaire de management de la sé-

curité routière de la zone du Maghreb au Mashrek a pour objectif de former des experts de la sécurité routière dans plusieurs pays du monde arabe. Le taux de mortalité routière y est deux fois plus élevé qu'en Europe pour un taux de motorisation quatre fois plus faible. Créée en collaboration avec l'université Saint-Joseph à Beyrouth, cette chaire s'appuie sur notre engagement de plus de 50 ans dans le domaine de la sécurité routière.

- Enfin, le programme doctoral « Zero Carbon Leaders » : pour la première fois aussi, nous proposons un programme de doctorat destiné à former ceux qui inventeront la mobilité « zéro émission » de demain. Élaboré conjointement par la Fondation Nissan, l'université Waseda au Japon et par la Fondation Renault et Supélec, il soutiendra de jeunes doctorants français et japonais.

Pour en savoir plus : [www.fondation.renault.com](http://www.fondation.renault.com)

### MOBILITÉ DURABLE

#### L'Institut de la mobilité durable, un organisme de recherche unique en son genre.

Créé en 2009 par la Fondation Renault et le pôle d'écoles d'ingénieurs et de laboratoires de recherche ParisTech, l'Institut de la mobilité durable (IMD) s'intéresse à toutes les transformations (techniques, économiques, sociologiques) consécutives à l'arrivée du véhicule électrique : technologies des batteries, business model, nouveaux usages de l'automobile, infrastructures, soit un total de huit contrats de recherche. Tous les six mois, l'IMD organise un séminaire commun, où les équipes de Renault et les chercheurs de ParisTech font un point sur les travaux, ce qui assure un retour en boucle courte des résultats des chercheurs vers les opérationnels.

# 1 M€

C'EST LA SOMME COLLECTÉE AUPRÈS DES COLLABORATEURS DU GROUPE RENAULT, RCI BANQUE ET LE COMITÉ DE GROUPE AU PROFIT DE LA CROIX-ROUGE JAPONAISE.

“LA REMARQUABLE SOLIDARITÉ TÉMOIGNÉE PAR RENAULT ET SES COLLABORATEURS PÈSE SIGNIFICATIVEMENT DANS NOTRE SOUTIEN À LA CROIX-ROUGE JAPONAISE SUR LE TERRAIN. J'ADRESSE UN GRAND MERCI À RENAULT POUR CETTE FORMIDABLE MOBILISATION.”

**Jean-François Mattei,**  
Président de la Croix-Rouge française

# ZOOM SUR...

## QUATRE FAITS MARQUANTS RSE

### MOBILITÉ 15 SEPTEMBRE COUP DE POUCE

L'association Trans'boulot assure 7 jours/7 et 24 heures/24 les trajets domicile-travail de personnes en difficulté sociale et professionnelle, en Meurthe-et-Moselle (France). Grâce au soutien financier accordé par Renault, l'association vient d'acheter un Trafic neuf.

“LA MOBILITÉ CONDITIONNE DIRECTEMENT L'ACCÈS À UN EMPLOI OU À UNE FORMATION.”

Pierre-Jean Petit, directeur de l'association Trans'boulot



### DIVERSITÉ 17 NOVEMBRE WOMEN@RENAULT AU BRÉSIL

Depuis plus d'un an et demi, Renault a engagé une démarche visant à favoriser l'avancement des femmes au sein du Groupe. Ce plan Women@Renault se fixe comme objectif de recruter chaque année 30 % de femmes dans les fonctions techniques et 50 % sur les profils commerciaux. Il s'appuie également sur l'animation d'un réseau social destiné à faire évoluer les mentalités en interne.

Au programme : formations, conférences et événements destinés aux femmes. Fin 2011, le réseau est passé à plus de 3 000 membres, répartis dans une dizaine de pays où Renault est implanté.

“CE RÉSEAU JOUE UN RÔLE DÉTERMINANT POUR TÉMOIGNER DE L'IMPORTANCE DU RÔLE DES FEMMES DANS NOTRE ORGANISATION.”

Maristela Castanho, directeur du produit Région Amérique



### ÉDUCATION 12 FÉVRIER

#### BÉNÉFICIAIRES DE VALUED CITIZENS

Le programme Valued Citizens (dont Renault est membre fondateur) vise à enseigner les valeurs de citoyenneté et de respect aux élèves de quartiers défavorisés en Afrique du Sud. En 11 ans, 420 000 élèves ont bénéficié de ce programme et plus de 5 135 éducateurs ont été diplômés.

“J'AI APPRIS QUE NOUS NE DEVONS PAS LAISSER À D'AUTRES LE POUVOIR DE MAÎTRISER CE QUE NOUS VOULONS FAIRE DE NOTRE VIE. GRÂCE À CE PROGRAMME, NOUS NOUS SENTONS DE TAILLE À PRENDRE NOTRE DESTIN EN MAIN.”

Elizabeth, élève d'une école concernée par le programme



### SÉCURITÉ 27 MAI

#### SÉCURITÉ ET MOBILITÉ POUR TOUS

Depuis 10 ans, le programme éducatif « Sécurité pour tous » de Renault a permis de sensibiliser 12 millions de jeunes à la sécurité routière dans 35 pays. Aujourd'hui, ce programme s'enrichit :

« Sécurité et mobilité pour tous » vise à consolider l'apprentissage de la sécurité routière en incluant préservation de l'environnement et éco-mobilité. « Tes idées Tes initiatives », nouveau volet de ce dispositif, incite les jeunes (de primaire et de secondaire) à imaginer et à mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation dans leurs écoles ou leurs quartiers.

“CE PROGRAMME NOUS A PERMIS DE SENSIBILISER LES ÉLÈVES AUX PROBLÉMATIQUES DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE, ET LES ENFANTS SONT RAVIS DE CETTE MANIÈRE DE TRAVAILLER EN CLASSE.”

Elkaa Georgieva, école Nikolay Katranov à Svishtov (Bulgarie)

# UNE MARQUE EN PLEIN RENOUVEAU



- 42 DESIGN
- 48 INNOVATION
- 52 QUALITÉ
- 56 ÉLECTRIQUE

# DESIGN



## « SIMPLE, SENSUEL ET CHALEUREUX »

RENAULT, EXPERT EN PASSION AUTOMOBILE

**CRÉATIF** Renforcer l'attractivité de nos voitures en donnant un nouvel élan au design : telle est la mission de Laurens van den Acker depuis deux ans. Inspiré par trois mots-clés, simple, sensuel et chaleureux, le nouveau langage stylistique est en ligne avec nos fondamentaux : être innovants et tournés vers l'humain.

### LE DESIGN : UN DES LEVIERS MAJEURS DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

**Renault s'appuie sur une équipe de talents recrutés à travers le monde.**

Le design est en effet l'un des vecteurs essentiels de notre image. Pour donner un nouveau souffle à la marque, nous misons sur le talent, la jeunesse et le caractère international des équipes de design.

L'organisation favorise l'unité de style entre les modèles : pour chaque projet, un studio de design intérieur et un studio de design extérieur travaillent en étroite collaboration pour assurer la cohérence entre les différents modèles, quel que soit le niveau de gamme du véhicule.

**La même équipe de designers prend en charge la réalisation du concept-car et celle du véhicule de série.**

Même si les concept-cars sont des exercices stylistiques destinés à faire rêver, à explorer de nouvelles tendances, ils doivent établir les codes du nouveau design Renault : la nouvelle identité de face avant avec valorisation du logo, fier, vertical, bien visible, et le nouveau langage

formel seront repris sur les modèles de série. S'appuyer sur une même équipe tout au long du projet consolide le lien entre rêve stylistique et réalité industrielle. Design fort et émotionnel pour Nouvelle Clio, pur et organique pour ZOE... Ces deux voitures marqueront le point de départ de la nouvelle identité Renault.

### CINQ CENTRES DE DESIGN RENAULT... POURQUOI ? COMMENT ?

**Notre réseau de centres de design se déploie au plus près des marchés.**

Le Technocentre de Guyancourt est au cœur du réseau des centres de design Renault : Mumbai (Inde), Bucarest (Roumanie), São Paulo (Brésil), Kiheung (Corée). Cette répartition internationale des centres de design nous permet de développer la créativité des équipes de design en les confrontant à des environnements culturels dynamiques et variés, et, bien sûr, de détecter les tendances et les spécificités locales pour mieux répondre aux attentes et aux goûts des clients de la région.

**Ces centres favorisent les échanges entre les experts du design et le monde extérieur.**

Au total, plus de 400 collaborateurs d'une vingtaine de nationalités travaillent à développer la signature et l'image de marque Renault à l'international. Leur mission est de dessiner des véhicules pour les nouveaux marchés. Ils interviennent dès le démarrage des projets et jusqu'à leur industrialisation. Afin d'encourager au maximum leur créativité, ils sont régulièrement placés en situation de compétition.

# 28

NATIONALITÉS SONT REPRÉSENTÉES AU DESIGN RENAULT.

# 5

CENTRES DE DESIGN RENAULT EXISTENT DANS LE MONDE.







1 et 2/ Twingo et l'offre de personnalisation. 3/ Mégane Renault Sport.



**UN DESIGN TOURNÉ VERS L'HUMAIN**

**La stratégie design fait écho à différentes expériences de la vie.**

Inspirée par la signature lancée en 2009 « Renault - Drive the Change, ce n'est pas à l'homme de s'adapter à l'automobile mais à l'automobile de s'adapter à l'homme », la nouvelle stratégie design de Renault a pour objectif d'établir un lien entre la marque et les clients à chaque moment marquant de leur vie : quand ils tombent amoureux, découvrent le monde, fondent une famille, travaillent, profitent des loisirs et accèdent à la sagesse.

**Renault illustre sa stratégie design par une marguerite à six pétales.**

Chaque pétale représente une étape et une aspiration du cycle de la vie d'un homme.

■ 1<sup>re</sup> étape : l'amour, un concept-car nommé DeZir. Avec ses lignes sensuelles et sa couleur rouge vif, DeZir exprime la passion automobile. Propulsé par un moteur électrique, Renault DeZir fait rimer respect de l'environnement avec émotion et plaisir automobile.

■ 2<sup>e</sup> étape : la découverte, un concept-car nommé Captur. Cross-over tout en muscle et en mouvement, Captur est le deuxième concept de la marguerite. Il a été révélé au Salon de Genève 2011. Sa cible : le couple citadin de 25-35 ans, dynamique et sportif, à la recherche d'évasion.

■ 3<sup>e</sup> étape : la famille, un concept-car nommé R-Space. Également révélé en mars 2011, R-Space est un véhicule familial associant modularité et émotion automobile. Il représente une piste possible pour un futur monospace compact. Sa cible : la jeune famille, 35-40 ans, à la

recherche du bien-être et de la simplicité, respectueuse de l'environnement.

■ 4<sup>e</sup> étape : le travail, un concept-car Frenzy. Parce que souvent aujourd'hui, vie professionnelle et vie personnelle sont intimement mêlées, Frenzy est un véhicule à double facette. Révélé au Salon de Francfort 2011, ce véhicule électrique répond aux attentes des professionnels comme à celles des familles. Il peut aussi jouer le rôle d'un véritable bureau mobile.

■ Les 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> étapes (les loisirs et la sagesse) sont en cours de conception.

**L'ÉMOTION ET LA FIERTÉ À TRAVERS NOS VÉHICULES ICÔNES**

Puisque le design évoque la passion, Renault s'engage également sur un plan de lancement de véhicules Renault Sport Technologie. Rendez-vous avec des modèles au look... décoiffant !

**Les modèles R.S. exacerbent les codes sportifs : un certain idéal...**

Les codes visuels sont très identifiables : lame F1 dans l'entrée d'air basse, bouclier avant élargi, becquets arrière, jantes de grandes dimensions, sorties d'échappement, volant, pédalier, sièges et fonds de compteurs spécifiques. Les modèles R.S. sont les versions les plus performantes des gammes Twingo, Clio et Mégane.

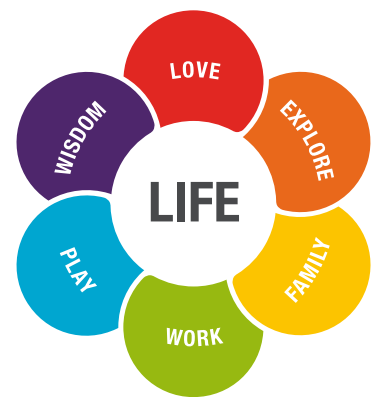
**La griffe GT : une ambiance « sport chic »**

Plus accessible que la griffe R.S., la griffe GT dynamise les gammes Twingo, Clio et Mégane. Sur Mégane, les

versions GT Line conjuguent le look et l'ambiance des GT avec les motorisations standard, pour un public large et plus sensible au style qu'aux performances pointues.

**La griffe Gordini : la french touch**

Branchée et déclinée sur Twingo, Clio et Wind, cette signature s'appuie sur des codes visuels forts et familiers : le bleu, les bandes blanches.



Renault illustre sa stratégie design par une marguerite à six pétales.

**EN DIRECT**

**Twizy, la nouvelle mobilité urbaine !**

L'histoire de Renault est jalonnée de véhicules attestant d'une grande créativité en matière d'architecture automobile. Dans cette tradition, Twizy tient son rang...

**COMPACT ET AGILE**

« Au premier coup d'œil, Twizy évoque une grande agilité dans la circulation, explique François Leboine, designer impliqué dans la définition du concept

**à l'origine du projet Twizy.**

C'est un objet extrêmement compact ; or la compacité est un élément déterminant de mobilité urbaine. » L'enjeu était aussi d'utiliser le moins possible de matière

**pour un véhicule qui se devait d'être léger.**

« Twizy a fondamentalement été dessiné au plus près de ses occupants et des composants mécaniques, précise Eric Diemert, qui a

piloté le projet. C'est dans ce contexte que le choix d'une architecture avec deux places en tandem s'est imposé très rapidement, dès le début de l'étude. » Twizy s'offre également des ouvrants en élytres que l'on retrouve habituellement sur des automobiles d'exception.

**IMPERTINENT ET ROBUSTE**

À la frontière entre scooter et automobile, Twizy apparaît ainsi comme un « casque » ajouré, posé sur une plate-forme technique offrant la plus petite surface au sol possible. « Cette cellule

protectrice exprime à la fois la légèreté par le pare-brise, le toit vitré et ses grandes ouvertures latérales, commente François Leboine. Mais elle exprime également la robustesse et la sécurité dès lors que l'on considère la forme enveloppant le passager. Nous avons d'ailleurs fait en sorte que son gabarit et le traitement design du plein arrière rendent Twizy facilement visible dans la circulation. »



# ZOOM SUR...

QUATRE CONCEPT-CARS QUI PRÉFIGURENT LE RENOUVEAU DU DESIGN RENAULT



## DEZIR

**Type :** coupé 2 places  
**Étape de la vie :** amour  
**Mots-clés :** mouvement, sensualité, émotion  
**Moteur :** électrique

“L'ÉLÉMENT LIQUIDE, LE MOUVEMENT DES VAGUES, LES CONTRASTES DE LUMIÈRE CRÉÉS PAR L'ONDULATION DES SURFACES ONT CONSTITUÉ MA PREMIÈRE SOURCE D'INSPIRATION.”

**Yann Jarsalle,**  
 Designer extérieur

## CAPTUR

**Type :** cross-over  
**Étape de la vie :** découverte  
**Mots-clés :** évasion, muscle, technique  
**Moteur :** thermique, Energy dCi 160 twin-turbo (développé sur la base d'Energy dCi 130)

“RENAULT CAPTUR EST UN CROSS-OVER FUN ET SPORTIF DESTINÉ À UN JEUNE COUPLE PRÊT À DÉCOUVRIR LE MONDE.”

**Laurens van den Acker,**  
 Directeur Design industriel



## R-SPACE

**Type :** monospace familial  
**Étape de la vie :** famille  
**Mots-clés :** mouvement, sensualité, émotion  
**Moteur :** thermique, 3 cylindres Energy TCE Concept

“R-SPACE RÉUNIT DES ÉLÉMENTS PENDANT LONGTEMPS CONSIDÉRÉS COMME OPPOSÉS : LA FAMILLE ET LA SPORTIVITÉ, LA FONCTIONNALITÉ ET LA SENSUALITÉ. IL REFLÈTE LES ATTENTES D'UNE GRANDE PARTIE DE NOTRE SOCIÉTÉ D'AUJOURD'HUI.”

**Axel Breun,** Directeur Design concept et show-cars

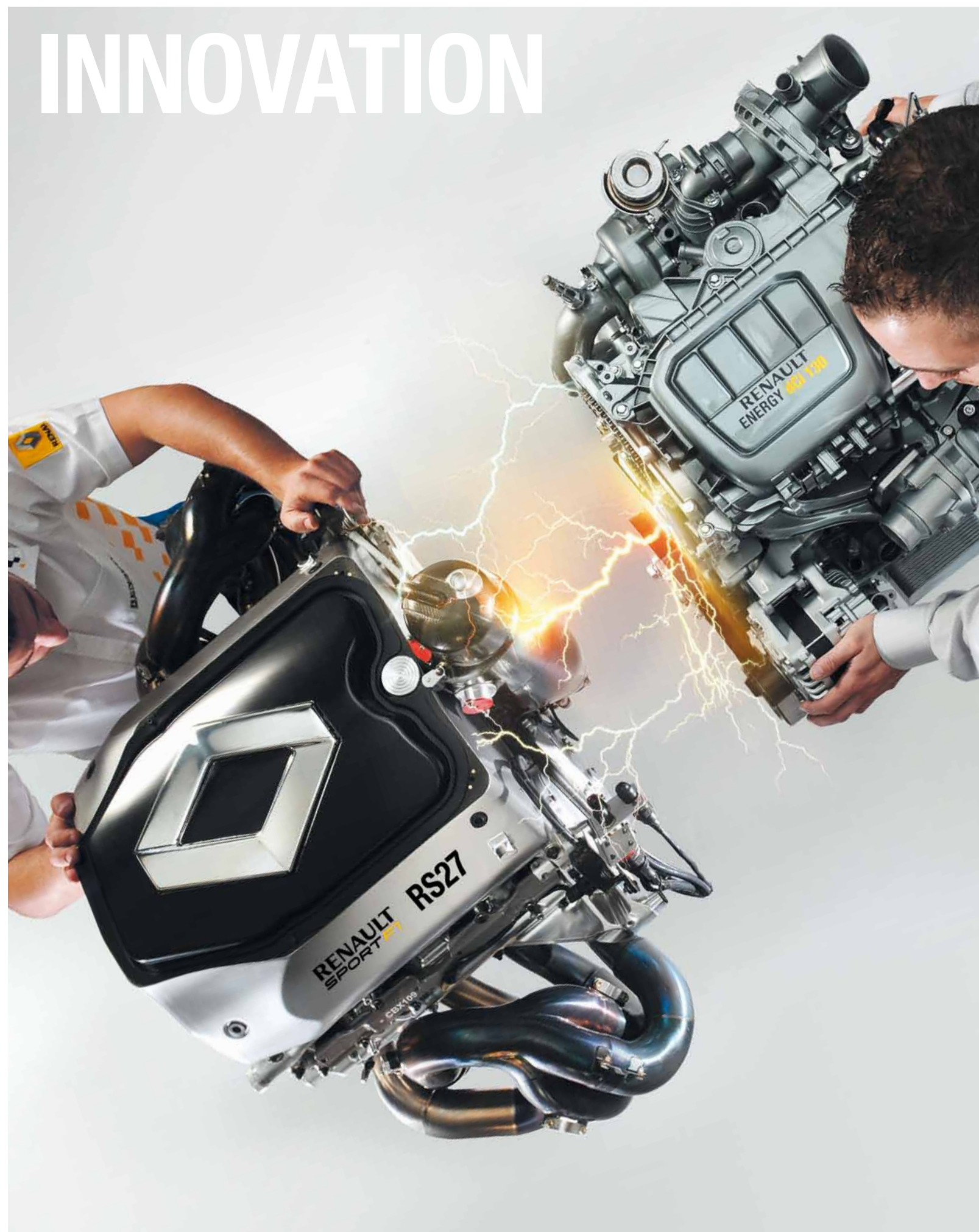
## FRENDZY

**Type :** véhicule utilitaire et particulier  
**Étape de la vie :** travail  
**Mots-clés :** polyvalent, modulable, bureau mobile  
**Moteur :** électrique

“FRENDZY EST UN SUPERBE OUTIL QUI REFLÈTE UNE FORTE TENDANCE, LE « MUST » D'ÊTRE FLEXIBLE ET POLYVALENT. EFFICACE ET MODERNE POUR LE TRAVAIL, SPORTIF ET CHALEUREUX AVEC LA FAMILLE.”

**Axel Breun,** Directeur Design concept et show-cars

# INNOVATION



## INNOVER POUR TOUS

LA TRADITION RENAULT SE POURSUIT...

**PIONNIER** « De l'avant-garde, mais sans excès, des prix modestes, des voitures légères et des moteurs fiables qui répondent aux attentes de nos clients », proclamait Louis Renault en 1901. Pionnier de l'automobile, Renault reste fidèle à sa philosophie.

### LE SENS DE L'INNOVATION UTILE, PRATIQUE ET ACCESSIBLE

**Quand nous innovons, nous pensons d'abord utilisateur.**

Nous mettons tout en œuvre pour que cette innovation soit accessible au plus grand nombre. L'enjeu pour nos équipes est donc de faire aboutir, à un coût abordable, des produits et des services qui ont de la valeur pour nos clients, et, le plus souvent, qui anticipent leurs attentes. Régulièrement plébiscitées, nos innovations deviennent d'ailleurs souvent des standards dans le monde automobile, comme la fermeture centralisée des portes, l'intégration des commandes de la radio sous le volant en première monte, la carte mains-libres, les airbags rideaux arrière...

**Nous innovons pour faciliter l'accès à bord et la conduite.**

Après avoir démocratisé les équipements de navigation et l'accès au Bluetooth, nous proposons également l'aide au parking AV/AR et la caméra de recul ainsi que différents « packs » malins qui rendent accessibles les dernières innovations.

En juin 2011, Renault a célébré la livraison du millionième Carminat TomTom®. Carminat TomTom® LIVE est désormais connecté : son abonnement aux services LIVE ouvre à nos clients l'accès à la meilleure information trafic en temps réel (TomTom HD Traffic®) et à la liberté donnée par Google Local Search. Aujourd'hui, ce dispositif de navigation abordable équipe près d'une voiture Renault sur deux dans le monde.

**La sécurité, une priorité dans l'innovation Renault.**

Avant-gardiste en matière de sécurité\*, Renault propose, dès ses plus petits modèles, des systèmes qui évitent aux passagers de glisser sous la ceinture en cas de choc\*\* et préservent des blessures à l'abdomen\*\*.

La qualité du comportement dynamique d'un véhicule est un facteur de sécurité déterminant. Pour l'améliorer, nous innovons sans cesse. À titre d'exemple : le 4 Control sur Laguna permet de mieux contrôler la trajectoire et la vitesse ; le Visio System, disponible sur Mégane III (phase 2) depuis janvier 2012, déclenche la commutation automatique phare/code et l'alerte de franchissement de ligne.

**Les objectifs de sécurité pour un véhicule électrique Renault sont les mêmes que pour un véhicule thermique.**

La sécurité est intégrée dans les gènes du véhicule électrique dès la conception. À titre d'exemple, la batterie fait l'objet d'une protection renforcée et de tests spécifiques pour garantir l'intégrité de ses modules. Un système de gestion électronique de la batterie contrôle en permanence l'état de chaque cellule et coupe le courant en cas de problème.

**Avec R-Link, les prochaines Renault seront multimédias, intuitives et connectées au monde.**

Partenaire du Salon LeWeb'11, le rendez-vous européen des entrepreneurs du digital, Renault y a présenté R-Link, la tablette tactile intégrée et connectée qui équipera ses futurs véhicules.

À cette occasion, Carlos Tavares a fait appel à l'imagination des entrepreneurs du web et les a invités à créer avec Renault et Paris Incubateurs (un centre d'aide au développement des start-up) les services embarqués de demain.

### RENAULT MOTORISTE

**Trente-quatre années d'expérience en F1.**

Nous sommes le seul constructeur généraliste à pouvoir revendiquer 34 années d'expérience en F1 et 10 titres de champion du monde. En 2011, nos moteurs ont équipé trois écuries (Red Bull Racing, Lotus Renault Grand Prix et Team Lotus). Une quatrième, Williams F1, le sera en 2012. Nos ingénieurs peuvent ainsi bénéficier du savoir-faire de Renault Sport F1 pour apporter aux véhicules de série les technologies développées et mises au point par les motoristes en F1 : transferts de compétences et de technologies, partage d'outils et moyens de mesure. Le nouveau moteur Energy dCi 130 bénéficie ainsi de ces innovations F1 (architecture carrée

\* Renault a inventé, par exemple, des airbags à événements pilotés et des airbags rideaux qui protègent les passagers, quelle que soit leur morphologie.

\*\* Bosses anti-sous-marirage mises en série sur toute la gamme du Fix4Sure (prétensionneur de ceinture de sécurité + anti-sous-marirage).



1 et 2/ R-Link donne accès à l'univers multimédia de la voiture. 3/ Le nouveau moteur Energy TCe 115 : un 1,2 litre aux performances inédites. 4/ R-Link, la tablette tactile intégrée et connectée.

“LA F1 EST UN LABORATOIRE EXTRAORDINAIRE QUI NOUS PERMET D'EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS DES CONDITIONS EXTRÊMES. NOTRE ENGAGEMENT EN F1 DEPUIS PLUS DE 30 ANS NOUS A PERMIS DE DÉVELOPPER NOTRE EXPERTISE SUR LE *DOWNSIZING*, LA RÉDUCTION DES FROTTEMENTS ET LA MAÎTRISE DU REFROIDISSEMENT : AUTANT D'ATOUTS POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DE NOS VÉHICULES TOUT EN MAINTENANT L'AGRÉMENT DE CONDUITE.”

Carlos Tavares, Directeur général délégué aux opérations

du moteur, travail sur la réduction des frottements internes, maîtrise de la combustion).

**Renault, motoriste pour tous.**

Qu'ils travaillent sur les véhicules de série ou sur les monoplaces de F1, les motoristes de Renault poursuivent un même objectif : l'efficacité énergétique. De fait, la performance des moteurs de la gamme Renault Energy s'appuie sur l'excellence technologique de Renault en F1.

Après le lancement du moteur Energy dCi 130 et des 2.0 Energy dCi 130 et 150, la famille Energy s'agrandit avec deux nouvelles motorisations thermiques : un tout nouveau moteur essence Energy TCe 115 et une métamorphose complète du 1.5 dCi, baptisé Energy dCi 110. Ces moteurs embarqueront les toutes dernières technologies afin d'être au meilleur niveau d'émissions de CO<sub>2</sub> et de consommation tout en procurant le plaisir de la conduite au quotidien.

■ Energy TCe 115 : un 1,2 litre aux performances inédites,

modèle de sobriété, qui arrive à partir du premier semestre 2012 sur la famille Mégane.

■ Energy dCi 110 : le 1.5 dCi équipe un véhicule Renault sur trois, de Twingo à Laguna. Il a été produit à près d'un million d'unités en 2010. La nouvelle version métamorphosée va être proposée d'abord sur la famille Mégane avant de connaître un déploiement plus large sur les autres modèles du Groupe.

■ Le nouveau moteur Renault Energy dCi 130 est le fleuron des motorisations diesel de Renault. C'est un moteur de 1,6 litre de cylindrée et d'une puissance de 130 ch, dont la consommation et les émissions sont inférieures de 20 % au moteur qu'il remplace, le 1.9 dCi. Il équipera le cœur de gamme de Renault, à savoir la famille Mégane, avant d'être étendu à d'autres modèles, y compris chez Nissan !

**ISO 26000  
COMMUNAUTÉS ET  
DÉVELOPPEMENT  
LOCAL**



**LABORATOIRE D'IDÉES**

Renault anime trois fois par an une Communauté d'innovation destinée à ouvrir aux bonnes pratiques d'autres entreprises et à initier de nouvelles coopérations susceptibles d'étendre les innovations à tout l'écosystème de la mobilité. Cette Communauté rassemble aujourd'hui les responsables d'innovation d'EDF, SEB, L'Oréal, RATP, SNCF, Visteon, Valeo, Air Liquide, le CEA ainsi que des experts du monde académique : École des mines de Paris, École polytechnique et Collège de Polytechnique, Sorbonne (Paris V), des consultants en innovation et un philosophe.



**EN DIRECT**

**Renault, motoriste d'excellence en F1 et sur la route**

Quand Renault gagne la course Paris-Vienne en 1902, c'est parce que son moteur est plus léger tout en étant aussi puissant que celui de ses concurrents. À cette époque, on ne parle pas encore de *downsizing*, et pourtant...



**CHALLENGER EN 1902**  
Face aux grosses et puissantes Mercedes du comte Zborowski et Panhard de Henry Farman, la Type K

de Renault (4 cylindres en deux blocs, 3 770 cm<sup>3</sup>, 24 ch à 1 100 tr/min) ne faisait pas figure de favorite. Mais sur les routes escarpées,

sa légèreté fait merveille : à l'arrivée, Marcel Renault triomphe ! Il a parcouru les 1 300 km à l'incroyable moyenne de 62,5 km/h !

**DOWNSIZING EN 1979**  
En 1979, c'est encore grâce à son moteur allégé que Renault remporte sa première victoire en F1 avec son Yellow Tea Pot et son petit moteur turbo auquel personne ne croyait. Depuis, le succès de Renault motoriste reste d'actualité : pas moins de 10 titres de champion du monde des moteurs en F1, dont le dernier avec Sébastien Vettel

(photo). *Downsizing* oblige... les performances des moteurs de la gamme Energy ont tout à voir avec celles des F1. C'est évidemment le cas du moteur Energy dCi 130, qui s'appuie sur une architecture carrée qui dérive de l'expérience de Renault en F1, avec plus de 30 brevets ainsi qu'un contenu technologique inédit à ce niveau de gamme. Bénéfice pour le client : une réduction de la consommation de carburant pouvant aller jusqu'à 25 % par rapport aux motorisations actuelles.

# QUALITÉ



## « RENAULT QUALITY MADE »

AU-DELÀ DE LA SIGNATURE, DES PREUVES...

**SOLIDE** Après des années d'investissements humains et financiers, la mise en place de processus robustes et de contrôles rigoureux, les enquêtes officielles le prouvent : la qualité des véhicules Renault est de plus en plus reconnue aujourd'hui. Et, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, le logo « Renault Quality Made » s'affiche...

### LES PROGRÈS QUALITÉ RECONNUS

Renault se positionne désormais parmi les meilleurs constructeurs généralistes en matière de fiabilité.

Ce sont les organismes externes, la presse et les clients qui le disent... les véhicules Renault sont fiables et ils le restent.

■ C'est notamment le cas de l'Adac, le réputé automobile-club allemand, dont le rapport publié à 13 millions d'exemplaires est une référence en Allemagne et en Europe en matière d'avis sur la fiabilité des véhicules entre 1 et 6 ans de roulage : tous les véhicules Renault fabriqués à partir de 2006 sont considérés comme bons ou très bons en termes de durabilité fonctionnelle (fiabilité même après 4 ans).

■ En France, le Top 100 Fiabilité, publié chaque année par l'*Automobile Magazine*, a classé depuis 2 ans Twingo à la première place des petites citadines. En 2011, Scénic obtient aussi la première place de sa catégorie, et Mégane se trouve dans le haut du classement. Elle est décrite comme un véhicule qui « respire le sérieux, le solide... » et propose un très bon niveau de fiabilité à

l'image des dernières productions de Renault ». À noter : ce classement est établi à partir de témoignages de clients et des essais des journalistes sur les modèles de 25 marques différentes en fonction de la qualité (habitabilité, matériaux, finitions, peinture, carrosserie, accessoires...) et de la fiabilité (problèmes mécaniques, ou toute autre panne nécessitant des réparations).

### Ce résultat est le fruit d'une démarche qualité globale.

Pour assurer la fiabilité et la qualité de nos véhicules comme de nos services, toutes les équipes Renault s'appuient sur des processus solides et rigoureux dont certains sont issus de l'alliance Renault-Nissan et qui valent de la conception jusqu'à la livraison au client.

**Design to Quality** : ce processus issu de l'expérience de Nissan permet de « piéger » les éventuels problèmes mis en évidence lors du développement aussi bien chez Renault que chez les fournisseurs.

À toutes les étapes de leur développement et jusqu'à la phase finale, les véhicules Renault sont testés dans les conditions les plus extrêmes, notamment par les flottes pré-OLV (pré-opération lancement véhicules).

**Le système de production Renault (SPR)** repose sur l'application de standards et de règles partagés par l'ensemble des 38 sites de production du Groupe. Un seul objectif : fabriquer conforme du premier coup.

■ Tous les opérateurs de Renault sont formés à l'École de la dextérité (méthode Dojo) afin d'adopter les meilleures postures (qualité, efficacité, ergonomie...) sur le poste de travail.

■ Des aides à l'opérateur telles que la fiche d'opération

standard, les techniques d'autocontrôle et la mise en place de *poka yoké* (détrompeurs utilisés pour éviter tout écart qualité lié à une forte diversité au poste) permettent de responsabiliser chacun pour garantir une fabrication conforme.

**Des processus qualité** sont partagés avec Nissan. À titre d'exemple, l'AVES (Alliance Vehicle Evaluation Standard) définit des critères de plus en plus exigeants et garantit l'application en commun d'une même méthode d'évaluation et de contrôle qualité, de la fabrication à la livraison des véhicules.

### DE LA QUALITÉ RÉELLE À LA QUALITÉ PERÇUE

« Renault Quality Made » : notre démarche qualité globale s'affiche !

Fort de ses progrès reconnus en termes de fiabilité de ses produits, Renault fait de son image qualité l'une de ses priorités et, pour mettre en valeur les progrès réalisés ces dernières années, a décidé d'afficher sa qualité à travers un logo dédié : « Renault Quality Made ». Celui-ci apparaît désormais sur tous les supports publicitaires de la marque. Le parti pris graphique à l'allure de plaque murale traduit l'ancrage dans la durée.

Renault s'appuie sur Mégane pour afficher la qualité de ses produits.

La qualité et la fiabilité de Mégane, le véhicule le plus vendu de la marque Renault, sont largement reconnues. Le souci apporté aux moindres détails (fluidité des lignes extérieures avec les essuie-glaces cachés, confort acoustique grâce à son live des équipements



1/ Peinture du Renault Master à l'usine de Batilly. 2/ Accueil client à la concession d'Orléans.



Bose, habitabilité... fait de Mégane un véhicule attractif, valorisant et inspirant la qualité. Symbole des progrès qualité étendus à toute la gamme, elle est désormais le porte-drapeau de la qualité Renault. C'est dans cet esprit que Mégane a été mise en scène en 2011 dans une publicité française.

**En vente et en après-vente, Renault s'engage à offrir un même service de qualité à ses clients partout dans le monde.**

L'objectif est clair : être sur le podium en matière de satisfaction client. Renault déploie progressivement les huit engagements de la promesse client à l'échelle mondiale en tenant compte des spécificités locales : ils seront affichés dans les 13 000 concessions et sur les sites Internet de chaque pays.

LE SERVICE RELATION CLIENT RENAULT EN FRANCE, C'EST 200 PERSONNES MOBILISÉES ET 50 000 DEMANDES D'INFORMATION PAR AN, TRAITÉES EN MOYENNE EN MOINS DE 24 HEURES.

Déjà plus de huit clients sur 10 recommandent Renault pour sa qualité de service en après-vente et neuf sur 10 pour la qualité de son service en vente dans le monde\*.

**LA SÉCURITÉ AU CŒUR DES FONDAMENTAUX QUALITÉ**

**Renault, précurseur dans le domaine de la sécurité routière.**

La protection des occupants est au premier rang de nos priorités. Nos études poussées en accidentologie (notamment grâce aux travaux du LAB, le laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault-PSA Peugeot Citroën, fondé en 1969) nous ont permis de mettre au point des technologies pour prévenir l'accident, corriger la trajectoire, protéger, si l'accident arrive, par la déformation contrôlée de la structure et le Système Renault de protection.

**La sécurité Renault reconnue par les pompiers.**

Nous travaillons régulièrement avec les pompiers dans le cadre de formations. Ces derniers témoignent de l'excellent niveau de protection des occupants dans une Renault car l'habitacle des véhicules est préservé après l'accident.

Nous recevons aussi de nombreux courriers de remerciement de clients ressortis indemnes de leur Renault après un accident grave.

**ISO 26000 PROMOTION DE LA RSE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR**



**L'ENGAGEMENT RSE, UN GAGE DE QUALITÉ**

Les critères qualité, coût, délai et prestations sont bien sûr déterminants pour le choix de nos fournisseurs. Mais ce ne sont pas les seuls. Leur aptitude à respecter les principes RSE est aussi prise en compte. Pour les accompagner, RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) conduit régulièrement des audits et des formations. En 2011, 70 fournisseurs ont progressé grâce à la mise en place d'un plan d'actions correctives.



**EN DIRECT**

“Pour avoir un œil exigeant, on se met dans la peau du client !”

Opérateur senior depuis 8 ans sur les lignes de validation à l'usine de Douai, Serge Restori témoigne...

« J'interviens sur le contrôle final des véhicules, c'est-à-dire juste avant qu'ils ne quittent l'usine pour être livrés aux clients. À l'évidence, depuis l'alliance avec Nissan, le niveau d'exigence a été revu à la hausse. Les postes de travail sont standardisés et, disons-le, cela ne laisse pas de place à l'improvisation, quel que soit le poste de travail. C'est une garantie pour la qualité ! »

**RÉACTIVITÉ ET INTERACTIVITÉ**

« En fait, tous les métiers sont organisés pour être réactifs et mieux communiquer entre eux sur les sujets liés à la qualité. Les

alertes peuvent venir aussi bien de ceux qui fabriquent en amont de mon poste que de ceux qui essayent la voiture sur les pistes. Si on a un problème de qualité, on cherche des solutions ensemble. »

**LA QUALITÉ, UNE SECONDE NATURE !**

« Je ne peux pas passer à côté d'un véhicule sans regarder les jeux des éléments entre eux, ou passer la main sur la face avant pour vérifier l'affleurement du capot. Ce sont les choses que je vérifie tous les jours sur les Scénic et les Mégane coupé cabriolet... Alors, oui, bien sûr, je recommande à mes amis d'acheter des Renault. Sans hésiter ! »



\* Source : enquête annuelle menée par Renault auprès de 300 000 clients en vente et 900 000 en après-vente.

# ÉLECTRIQUE



## Z.E. C'EST PARTI !

100 % ÉLECTRIQUE, 100 % PRATIQUE

**AUTONOME** Depuis 2011, les premières Renault électriques roulent dans les rues et sur les routes. Le réseau de distribution est formé et prêt à vendre et à entretenir ces véhicules d'un nouveau genre, avec une offre complète qui comprendra le véhicule, la location des batteries, la recharge et un ensemble de services.

### UNE GAMME COMPLÈTE ACCESSIBLE EN PRIX

Renault souhaite faire du véhicule électrique un marché de masse.

Renault est en effet le seul constructeur à mettre sur le marché une gamme de quatre véhicules électriques (VE) – particuliers et utilitaires – dès 2012. Alliée à celle de Nissan, elle devrait permettre à l'Alliance de faire rouler 1,5 million de véhicules électriques d'ici à 2016. Ces véhicules sont proposés au même prix que les véhicules diesel équivalents\*, avec un coût d'usage comparable pour un client utilisant sa voiture tous les jours.

■ Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. sont arrivés dans le réseau Renault à l'automne 2011.

■ Deux modèles pensés 100 % électriques dès la conception les complètent : Twizy, au printemps 2012, et ZOE au second semestre.

« Le Z.E. est aussi performant qu'une voiture thermique. »

Tel est l'avis général des clients qui ont eu entre les mains l'une des 400 voitures Z.E. dans le cadre des expérimentations organisées dans huit pays (Allemagne,

Italie, Danemark, Israël, Russie, Corée, Singapour et Australie) et en France dans le cadre du programme Save (Seine-Aval véhicule électrique).

**Un panel de services connectés permet de mieux gérer l'autonomie.**

Quand la jauge d'énergie alerte sur la nécessité de « faire le plein », nul besoin de modifier son itinéraire pour trouver une station ouverte. Avec le Pack My Z.E. Connect, nos clients ont accès à toutes les informations nécessaires. Via le téléphone portable ou l'ordinateur, en tout lieu, il est possible de se renseigner sur l'état de la batterie (niveau de charge, temps restant pour une charge complète, statut de la recharge), de recevoir une alerte indiquant que la batterie est rechargée et d'accéder à l'historique des charges.

### PROXIMITÉ ET COMPÉTENCES

**L'ensemble du réseau Renault est opérationnel.**

Pour accompagner les clients du Z.E., nous avons organisé le réseau de vente et d'après-vente en trois niveaux.

■ Le réseau Renault (agents, concessionnaires et établissements RRG), où le client achète et fait entretenir son Z.E.

■ Les Centres Renault Z.E., où le client peut essayer le VE, découvrir un plaisir de conduite inédit et appréhender la vie en véhicule électrique.

■ Les sites Experts Renault Z.E., qui disposent d'un atelier spécifique permettant de réparer l'ensemble du véhicule.

À ce jour, 750 Centres Z.E. et sites Experts Z.E. sont ouverts en Europe. Ils sont tous équipés de bornes de recharge.

**Des spécialistes formés aux spécificités du Z.E. sont présents dans chaque site Renault.**

Depuis 2010, Renault Academy (centre de formation de Renault) a mis en place des formations dédiées pour les équipes du réseau (toutes fonctions confondues) et pour le personnel technique amené à intervenir directement sur les véhicules. À titre d'exemple, la formation mécanique et carrosserie est dispensée pour Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. dans toutes les affaires Experts et Centres Z.E. en France.

La grande convention-formation (elle a duré 45 jours !) organisée à Séville a mobilisé 8 600 collaborateurs et concessionnaires Renault venus du monde entier. Ces derniers sont repartis convaincus et motivés par les atouts de la gamme électrique qu'ils auront dans leur showroom !

\* En incluant l'aide de l'État de 5 000 euros en France.

CONTRAIREMENT AUX VÉHICULES THERMIQUES, C'EST EN VILLE, EN TRAFIC DENSE, QUE LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE EST LE PLUS ÉCONOME.



1 et 2/ 8 600 collaborateurs et concessionnaires Renault formés aux spécificités du Z.E. à Séville. 3/ Présentation des véhicules électriques de l'Alliance à Durban (Afrique du Sud) en décembre 2011.



**L'entretien et les réparations adaptés aux clients professionnels.**

L'ensemble des enseignes Renault Pro+, le réseau dédié aux professionnels, sera labellisé Expert Z.E. Les artisans, commerçants, collectivités ou flottes d'entreprise pourront donc acheter, entretenir et faire réparer leurs véhicules électriques dans leur Renault Pro+ habituel, soit 250 sites fin 2011.

**TOUT EST PRÉVU !**

**Dans les lieux publics, les infrastructures de recharge se multiplient.**

- Plus de 100 accords dans le monde : nous travaillons depuis 3 ans au développement des infrastructures de recharge auprès de partenaires aussi bien privés que publics : autorités publiques (États, villes, régions), énergéticiens, gestionnaires d'infrastructures, centres commerciaux, gestionnaires de parkings publics, hôtels, etc.
- Près de 50 000 points de charge seront accessibles en Europe dès 2012 : des contrats ont été signés dans tous les grands pays avec les fournisseurs d'électricité (RWE en Allemagne, EDF en France, Acciona en Espagne, a2a et Enel en Italie, etc.), les opérateurs et/ou les gouvernements.

**Z.E. charge : plusieurs formules pour faire le plein.**

- La Wall-Box1 (6 à 8 heures) est l'équipement incontournable de la charge standard à domicile. Elle doit être installée par un électricien agréé. Pour faciliter les démarches de nos clients, nous nous chargeons de les

mettre en relation avec les professionnels des entreprises partenaires.

- Pour une charge occasionnelle (10 heures), Renault propose, en option ou en accessoire, un cordon de recharge qui se branche sur une prise domestique 220 V. Twizy peut se brancher directement sur une prise domestique 220 V grâce au câble intégré au véhicule et se charger en 3 heures et demie.
- La Quick Charge permet de recharger environ 80 % de la batterie à partir d'une borne haute tension. À titre d'exemple, en 20 minutes de recharge, l'autonomie de ZOE augmentera de 50 km. La Quick Charge sera disponible à partir du second semestre 2012, donc au moment de la sortie de ZOE.
- Schéma Quick Drop : testée en Israël avec notre partenaire local Better Place, cette solution permet un échange standard de la batterie en 5 minutes !

**Z.E. Services : une assistance permanente.**

Dans le cadre de la location de sa batterie et quel que soit le forfait qu'il a choisi, le client Renault Z.E. bénéficie d'une assistance toutes pannes, 24 h/24 et 7 j/7. Cette assistance couvre aussi bien les pannes liées au véhicule que celles liées au moteur ou à la batterie. Elle couvre également les pannes d'énergie, pour lesquelles le client sera remorqué jusqu'au point de recharge de son choix, dans la limite de 80 km.

ISO 26000  
**PROTECTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS**



**FORMATION DES POMPIERS**

Dix véhicules électriques ont été fournis aux pompiers pour qu'ils expérimentent et standardisent les interventions post-accident (désincarcération des occupants, gestion de la batterie...). Les pompiers français ont ainsi pu rédiger des fiches d'intervention sur véhicules électriques qui serviront aux pompiers partout dans le monde.

À retrouver sur le site : <http://www.infotech.renault.com/fo/accueil.action>



**EN DIRECT**

**“L'électrique, j'y crois !”**

Pour Laurent Blineau, pas de doute, l'avenir appartient aux entreprises pionnières dans la protection de l'environnement. Il n'a pas hésité à postuler pour devenir concessionnaire Expert Z.E. de sa région.

**CONSTRUCTEUR PIONNIER**

« Renault est un constructeur qui a toujours su faire des paris technologiques pour rester pionnier. Parfois des paris fous, qui deviennent ensuite des usages communs. Cela a été le cas par exemple

avec la boîte de vitesses à prise directe. C'est pour cette raison que je suis concessionnaire Renault. Aujourd'hui, je suis sûr que les voitures électriques sont un pari gagnant. Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. sont

des véhicules adaptés à une clientèle professionnelle soucieuse de l'environnement. Et il y en a de plus en plus ! »

**LES PARTICULIERS AUSSI**

« Quant à ZOE, elle comblera les attentes des particuliers

dès la fin 2012. J'ai eu la chance de la voir en avant-première : son design et le niveau de qualité m'ont vraiment emballé ! Mes équipes de vendeurs et de réparateurs se sont rendues à la convention-formation que Renault a organisée à Séville. Pour nous, cela a marqué le top départ de l'aventure électrique. Renault n'a rien laissé au hasard : qualité des produits, mode d'utilisation, accompagnement des clients en matière de services... Et surtout des prix raisonnables ! Prix, qualité et services sont les clés du

succès pour convaincre nos clients de « passer le cap » de l'électrique ! »

**EUX AUSSI, ILS Y CROIENT !**

« Plus de 15 000 Kangoo Z.E. ont été commandés par La Poste et par 19 des plus grandes entreprises françaises, ainsi que par des collectivités et l'État. »





# RÉSULTATS FINANCIERS

En 2011, le groupe Renault enregistre un nouveau record de ventes avec 2,7 millions de véhicules (+3,6 %) et affiche une part de marché mondiale VP+VU de 3,6 %. La marque Renault est le moteur de cette croissance avec des ventes en hausse de 6,8 % dans le monde.



L'année 2011 marque l'accélération du développement à l'international des ventes du Groupe, qui représente 43 % du mix, soit 1,2 million de véhicules, contre 37 % en 2010.

Cette croissance est particulièrement marquée dans deux régions clés pour le développement de Renault : l'Eurasie (+60,1 %) et l'Amérique (+25,2 %).

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 42 628 millions d'euros, en hausse de 9,4 % par rapport à 2010.

La marge opérationnelle du Groupe en 2011 s'élève à 1 091 millions d'euros, soit 2,6 % du chiffre d'affaires, contre 1 099 millions d'euros et 2,8 % du chiffre d'affaires en 2010.

La marge opérationnelle de l'Automobile s'élève à 330 millions d'euros (0,8 % de son chiffre d'affaires), contre 396 millions d'euros (1,1 % de son chiffre d'affaires) en 2010. L'impact favorable des volumes (+455 millions d'euros) et l'amélioration de la structure de coût dans le cadre du projet *Monozukuri* (+ 500 millions d'euros) n'ont pas compensé entièrement les facteurs négatifs principalement externes, comme un effet parité négatif de 199 millions d'euros, un impact mix/prix négatif de 245 millions d'euros et la hausse des matières premières de 509 millions d'euros.

Les contraintes d'approvisionnement liées au tsunami japonais ont eu un impact défavorable sur la marge

opérationnelle de l'Automobile pour un montant estimé à 200 millions d'euros sur l'année. Les impacts ont touché principalement la production, les offres commerciales et la logistique.

La contribution du financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe atteint un nouveau record à 761 millions d'euros, en hausse de 58 millions d'euros sous l'effet de la croissance des encours et d'un coût du risque historiquement bas.

Après prise en compte des autres produits et charges d'exploitation (APCE) de +153 millions d'euros, le Groupe affiche un résultat d'exploitation bénéficiaire de 1 244 millions d'euros, contre 635 millions d'euros en 2010.

S'agissant des entreprises associées, essentiellement Nissan, AB Volvo et AvtoVAZ, Renault enregistre, en 2011, une contribution de 1 524 millions d'euros au titre de sa part dans leurs résultats.

**LE GROUPE AFFICHE UN RÉSULTAT D'EXPLOITATION BÉNÉFICIAIRE DE 1 244 MILLIONS D'EUROS.**

Le résultat net s'élève à 2 139 millions d'euros dont un résultat net part du Groupe de 2 092 millions d'euros.

Le free cash-flow opérationnel de l'Automobile, de 1 084 millions d'euros, est supérieur à l'objectif fixé en 2011. Il résulte du maintien des résultats opérationnels dans un contexte marqué par différentes crises (contraintes d'approvisionnement, dette souveraine) et d'une gestion très rigoureuse du besoin en fonds de roulement et des investissements dans un environnement économique incertain.

Cette performance permet pour la troisième année consécutive une baisse de l'endettement financier net de l'Automobile qui atteint un niveau historiquement bas à 299 millions d'euros au 31 décembre 2011, en baisse de 1 136 millions d'euros. Le Groupe a conduit en 2011 une politique de réduction de la dette brute de l'Automobile en remboursant, par anticipation, les 2 milliards d'euros restant dus sur le prêt de l'État français. Parallèlement, le Groupe a maintenu la réserve de liquidité de l'Automobile à un niveau élevé, à 11,4 milliards d'euros, contre 12,8 milliards d'euros en 2010. Le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit à 1,2 % à fin 2011 (contre 6,3 % à fin 2010).

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros

	2010	2011
Ventes de biens et services	37 654	41 192
Produits de financement des ventes	1 317	1 436
<b>Chiffre d'affaires (note 4)</b>	<b>38 971</b>	<b>42 628</b>
Coûts des biens et services vendus	(30 620)	(33 848)
Coût de financement des ventes (note 5)	(813)	(911)
Frais de recherche et développement (note 12-A)	(1 834)	(2 027)
Frais généraux et commerciaux	(4 605)	(4 751)
<b>Marge opérationnelle (note 6)</b>	<b>1 099</b>	<b>1 091</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(464)	153
– Autres produits d'exploitation	197	384
– Autres charges d'exploitation	(661)	(231)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>635</b>	<b>1 244</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(354)	(219)
– Produits d'intérêts	146	193
– Charges d'intérêts	(500)	(412)
Autres produits et charges financiers	(22)	98
<b>Résultat financier (note 8)</b>	<b>(376)</b>	<b>(121)</b>
Plus-value de cession des titres B d'AB Volvo	2 000	-
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 289</b>	<b>1 524</b>
– Nissan (note 14)	1 084	1 332
– Autres entreprises associées (note 15)	205	192
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 548</b>	<b>2 647</b>
Impôts courants et différés (note 9)	(58)	(508)
<b>Résultat net</b>	<b>3 490</b>	<b>2 139</b>
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	70	47
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	3 420	2 092
Résultat net par action <sup>(1)</sup> (en euros) (note 10)	12,70	7,68
Résultat net dilué par action <sup>(1)</sup> (en euros) (note 10)	12,70	7,68
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 10)		
– pour le résultat net par action	269 292	272 381
– pour le résultat net dilué par action	269 292	272 381

(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 2011 inclus dans le chapitre 4-2 du Document de référence 2011.

**SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE**

En millions d'euros

<b>Actifs</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2011</b>
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 12-A)	3 677	3 718
Immobilisations corporelles (note 12-B)	11 504	11 357
Participations dans les entreprises associées	14 199	15 991
– Nissan (note 14)	13 345	14 931
– Autres entreprises associées (note 15)	854	1 060
Actifs financiers non courants (note 23)	1 728	1 068
Impôts différés actifs (note 9)	705	566
Autres actifs non courants (note 19)	435	580
<b>Total actifs non courants</b>	<b>32 248</b>	<b>33 280</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 16)	4 567	4 429
Créances de financement des ventes (note 17)	19 276	21 900
Créances clients de l'Automobile (note 18)	1 329	1 275
Actifs financiers courants (note 23)	799	1 244
Créances d'impôts courants	178	66
Autres actifs courants (note 19)	1 685	2 068
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	10 025	8 672
<b>Total actifs courants</b>	<b>37 859</b>	<b>39 654</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>70 107</b>	<b>72 934</b>
<b>Capitaux propres et passifs</b>		
<b>Capitaux propres</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2011</b>
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	3 785	3 785
Titres d'autocontrôle	(145)	(201)
Réévaluation des instruments financiers	235	(129)
Écart de conversion	(554)	(155)
Réserves	14 367	17 567
<b>Résultat net – part des actionnaires de la société mère</b>	<b>3 420</b>	<b>2 092</b>
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	22 235	24 086
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	522	481
<b>Total capitaux propres (note 20)</b>	<b>22 757</b>	<b>24 567</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés passifs (note 9)	125	135
Provisions – part à plus d'un an (note 21)	2 243	2 227
Passifs financiers non courants (note 24)	7 096	6 327
Autres passifs non courants (note 22)	734	724
<b>Total passifs non courants</b>	<b>10 198</b>	<b>9 413</b>
<b>Passifs courants</b>		
Provisions – part à moins d'un an (note 21)	965	866
Passifs financiers courants (note 24)	4 546	3 230
Dettes de financement des ventes (note 24)	19 366	21 996
Fournisseurs	6 348	6 202
Dettes d'impôts courants	106	126
Autres passifs courants (note 22)	5 821	6 534
<b>Total passifs courants</b>	<b>37 152</b>	<b>38 954</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>70 107</b>	<b>72 934</b>

**FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS**

En millions d'euros

	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 490</b>	<b>2 139</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées <sup>(1)</sup>	-	(22)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie		
Dotations nettes aux amortissements	3 069	2 831
Part dans les résultats des entreprises associées	(1 289)	(1 524)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie (note 27-A)	(2 087)	(360)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	-	5
<b>Capacité d'autofinancement<sup>(2)</sup></b>	<b>3 183</b>	<b>3 069</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées<sup>(3)</sup></b>	<b>88</b>	<b>335</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(448)	(1 206)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(146)	(1 449)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>(594)</b>	<b>(2 655)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	3 929	5 160
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(2 308)	(2 528)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(2 354)	(149)
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(129)	107
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>	<b>(862)</b>	<b>2 590</b>
<b>Variation des véhicules donnés en location immobilisés</b>	<b>(109)</b>	<b>(192)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (note 27-B)</b>	<b>264</b>	<b>206</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 970</b>	<b>3 353</b>
Investissements incorporels et corporels (note 27-C)	(1 867)	(2 455)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	219	239
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(39)	(156)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	7	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres <sup>(4)</sup>	3 114	-
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(30)	38
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>1 404</b>	<b>(2 334)</b>
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle <sup>(5)</sup>	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 20-D)	-	(88)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(77)	(66)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	60	(56)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(17)</b>	<b>(210)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	1 696	712
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(1 164)	(941)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(1 982)	(1 911)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>(1 450)</b>	<b>(2 140)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 467)</b>	<b>(2 350)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>1 907</b>	<b>(1 331)</b>
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	8 023	10 025
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 907	(1 331)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	95	(22)
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>10 025</b>	<b>8 672</b>

(1) Correspond aux dividendes Daimler encaissés en 2011 (aucun dividende reçu au titre de 2010).

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (22 millions d'euros), AB Volvo (38 millions d'euros) et Nissan (275 millions d'euros) en 2011.

(4) Dont cession des titres B AB Volvo pour 3 006 millions d'euros en 2010.

(5) 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.

# LA GAMME DU GROUPE RENAULT

**RENAULT**  
VÉHICULES PARTICULIERS EUROPE



Modus  
Existe aussi en  
version Grand Modus



Kangoo



Trafic Passenger



Laguna coupé  
Existe aussi en  
version berline et Estate



Twingo



Clio  
Existe aussi en  
version Estate et  
Clio Campus



Scenic  
Existe aussi en  
version Grand Scenic



Mégane berline

## DACIA



Logan



Logan MCV



Sandero



Duster



Lodgy

## RSM



QM5



SM3



SM5



SM7

## VÉHICULES ÉLECTRIQUES



Kangoo Z.E.



Fluence



Twizy



ZOE

## VÉHICULES UTILITAIRES



Trafic



Master  
Existe aussi en  
version Propulsion



Kangoo Express  
Existe aussi en version  
Kangoo Express Compact  
et Kangoo Express Maxi

## VÉHICULES PARTICULIERS INTERNATIONAL



Wind

Koleos  
Présent en Europe  
et à l'international



Latitude



Espace  
Existe aussi en  
version Grand Espace



Mégane coupé-cabriolet



Pulse  
Véhicule destiné  
uniquement à l'Inde



Fluence



Logan



Sandero Stepway



Duster

# RAPPORT ANNUEL RENAULT 2011



**([www.renault.com](http://www.renault.com))**