

# UN MONDE DE MOBILITÉ[S]

RAPPORT ANNUEL 2012





Nouvelle Renault Clio, présentée au Mondial de l'Automobile à Paris en septembre 2012.  
Bandeau de gauche : composition d'Arman, œuvre de la Collection d'Art Renault.



## SOMMAIRE

04. Interview du Président	<b>12. STRATÉGIE</b>	<b>26. PASSION</b>	<b>38. RESPONSABILITÉ</b>	<b>51. CAHIER DE L'ACTIONNAIRE</b>	<b>60. LES GAMMES DU GROUPE</b>
06. L'équipe de Direction	14. Identité	28. Innovation	40. Reportage	52. Gouvernement d'entreprise	62. Renault
08. Volumes et implantations	16. Croissance	30. Compétition	44. Collaborateurs	55. Relations actionnaires	66. Dacia
10. Chiffres clés	18. International	32. Design	46. Société	56. Résultats financiers	67. RSM
	22. Alliance et partenariats	36. Qualité	48. Environnement		

## PROFIL

“

*À partir de ses racines françaises,*  
le groupe Renault poursuit avec succès sa stratégie offensive à l'international. En 2012, pour la première fois de notre histoire, les ventes hors d'Europe ont dépassé les 50 %.

”

Carlos Ghosn, Président-Directeur général du groupe Renault



### RENAULT

Marque globale du Groupe, Renault est implantée dans 128 pays et 12 900 points de vente. En près de 115 ans d'existence, Renault a forgé son identité sur l'innovation accessible au plus grand nombre.



### DACIA

Marque régionale du Groupe, Dacia est vendue dans 39 pays en Europe, au Maghreb et en Turquie. Elle a séduit 2,3 millions de clients depuis 2004, en proposant une large gamme de véhicules spacieux, simples, robustes et au meilleur prix.



### RSM\*

Marque locale du Groupe, RSM est commercialisée en Corée du Sud. Sa gamme couvre les segments moyen et supérieur, ainsi que les *Sport Utility Vehicles (SUV)*.

\* Renault Samsung Motors



## INTERVIEW DU PRÉSIDENT

“ Notre stratégie est forte, claire, pertinente, et nous pouvons compter sur l’engagement de tous nos salariés ,”



Carlos Ghosn, Président-Directeur général

“

**Pour la première fois depuis 15 ans, nous n’avons plus de dettes, et nous bénéficions d’une trésorerie nette positive.**

”

### Quel bilan dressez-vous pour le groupe Renault en 2012 ?

**Carlos Ghosn :** En 2012, le marché automobile mondial a enregistré un nouveau record, avec près de 80 millions de véhicules, soit 6 % de plus qu’en 2011. Ce niveau a été atteint malgré une baisse de 8,6 % du marché européen, le plus bas depuis 1993. Dans ce contexte, 2012 a été pour le groupe Renault une année contrastée.

Pour la première fois depuis 15 ans, nous n’avons plus de dettes, et nous bénéficions d’une trésorerie nette positive. Nous avons atteint notre principal objectif : un *free cash-flow* opérationnel positif de 597 millions d’euros en 2012. Nous démontrons ainsi que Renault est capable de créer de la valeur par lui-même, et d’assurer son déploiement stratégique. Pour la première fois aussi, le Groupe a vendu plus de 50 % de véhicules hors d’Europe. Le Brésil, la Russie et l’Argentine font désormais partie de nos cinq premiers marchés. Cependant, notre développement accéléré à l’international (+9 %) n’a pas suffi à compenser le déclin de nos ventes en Europe (-18 %). Par conséquent, nos volumes ont baissé de 6,3 % en 2012, à 2,5 millions de véhicules vendus dans le monde.

### Quelles ont été les principales réalisations du Groupe en 2012 ?

**C. G. :** L’année a été très dense, sur tous les fronts. Du côté des produits, je citerais bien sûr le lancement de Nouvelle Clio, qui a marqué une rupture dans le design et l’identité de marque de Renault. Notre offensive a également bénéficié du lancement réussi de Nouvelle Sandero en Europe.

à Nissan, et nous produisons à Batilly un véhicule utilitaire pour Nissan. En Inde, Renault bénéficie de l’usine de production de l’Alliance à Chennai, qui fabrique notre Duster. Par ailleurs, dans le cadre du partenariat avec Daimler, nous produisons Citan, l’utilitaire de Mercedes, dans notre usine de Maubeuge.

En termes d’innovation, nous avons encore élargi notre offre en motorisations économiques et écologiques, à l’image de notre nouveau bloc essence Energy 1.2 TCe 130, ou de notre bloc diesel Energy 1.5 dCi utilisé par Mercedes sur sa Classe A. Cela contribuera à faire passer notre gamme européenne sous la barre des 120 g CO<sub>2</sub>/km.

Enfin, en matière de qualité, les enquêtes officielles (Adac, Sofres) ainsi que les comparatifs réalisés par la presse en 2012 confirment notre positionnement au tout meilleur niveau.

### Comment s’annonce l’année 2013 ?

**C. G. :** En 2013, malgré une nouvelle baisse en Europe (de -3 % au mieux), le marché mondial devrait croître d’environ 3 %. Dans ce contexte, nous prévoyons une croissance de nos ventes et de nos parts de marché dans l’ensemble des régions.

Au Brésil, nous commercialiserons la nouvelle Renault Logan, ainsi que notre utilitaire Master, après le succès de Renault Duster et le lancement de Novo Clio. Nous bénéficions également de capacités de production supplémentaires (de +100 000 véhicules par an). En Russie, le Groupe s’appuiera sur l’accroissement de la capacité de l’usine de Moscou ainsi que sur la nouvelle



“

**En 2013, Renault se fixe un objectif de marge opérationnelle de l’automobile et de *free cash-flow* positifs.**

”

ligne de production commune de l’usine de Togliatti. En Inde, grâce à l’élargissement et au succès de notre offre de produits – Duster a été élu « Voiture de l’année 2013 » –, notre montée en puissance s’appuiera sur l’extension de notre réseau de concessionnaires.

En Corée, le *Revival plan* lancé début 2012 commence à porter ses fruits : taux de localisation accru, accueil positif de nos modèles SM3 et SM5. Notre gamme sera complétée par le lancement du cross-over QM3 et SM3 zéro émission.

En Chine, nous allons nous implanter industriellement en nous appuyant sur l’expérience réussie de Nissan et sur son réseau de fournisseurs locaux.

### Quels sont les objectifs en Europe ?

**C. G. :** Renault doit redevenir durablement la deuxième marque en Europe, en bénéficiant notamment du bon démarrage de Nouvelle Clio, rejointe par les versions Renault Sport et Estate, du lancement de ZOE, premier véhicule tout électrique, et de celui de notre *cross-over* Captur. Côté Dacia, les nouvelles Logan et Sandero prolongeront le succès de notre gamme Entry européenne, après les lancements de Lodgy et Dokker en 2012.

### Si l’on devait résumer les principaux atouts du groupe Renault ?

**C. G. :** Nous bénéficions d’une stratégie pragmatique et unique. Elle est pragmatique car nous travaillons, comme nos concurrents, sur la qualité des produits et des services, le design, la compétitivité des coûts, la standardisation

parmi les 50 entreprises les plus innovantes du monde, en tête des entreprises françaises.

En 2012, l’écart s’est creusé entre les constructeurs automobiles. Les uns sont sortis affaiblis de la récession européenne, les autres, renforcés.

Renault, qui est à la croisée des chemins, doit rejoindre le peloton de tête. Nous y parviendrons grâce au goût des défis, ancré dans l’ADN de l’entreprise, comme nous le rappellent chaque année nos résultats exceptionnels en Formule 1.

Notre stratégie est forte, claire, pertinente, et nous pouvons compter sur l’engagement de tous nos salariés pour une exécution exemplaire.

2013 sera ainsi placée sous le signe de la croissance et de la performance, malgré un contexte difficile. ■

et la communalisation, ainsi qu’à notre expansion dans les pays émergents.

Elle est unique car nous sommes les seuls à avoir réussi une alliance, et à avoir des partenariats stratégiques très productifs ; les seuls à avoir lancé une gamme Entry très rentable, grâce à un *business model* novateur ; les seuls à développer une nouvelle gamme *sub-entry*, qui permettra de proposer un véhicule *low-cost* dans les pays émergents ; et, enfin, les seuls à proposer une gamme complète de véhicules zéro émission.

Cette capacité à innover, tant sur les produits et les technologies que sur les *business models*, est un atout fort du Groupe. Ce n’est sans doute pas un hasard si le Boston Consulting Group a classé récemment Renault

# L'ÉQUIPE DE DIRECTION



1. **Gérard Leclercq**  
Directeur des opérations France

2. **Jérôme Stoll**  
Directeur commercial Groupe et division Véhicules utilitaires

3. **Carlos Tavares**  
Directeur général délégué aux opérations

4. **Carlos Ghosn**  
Président-Directeur général de Renault

5. **Marie-Françoise Damesin**  
Directeur des ressources humaines Groupe

6. **Dominique Thormann**  
Directeur financier Groupe et Président-Directeur général de RCI Banque

7. **Mouna Sepehri**  
Directeur délégué à la présidence de Renault

8. **Stefan Mueller**  
Directeur des opérations de la région Europe

9. **Jean-Michel Billig**  
Directeur des ingénieries et de la qualité Groupe

10. **Philippe Klein**  
Directeur du plan, des produits et des programmes Groupe

11. **Thierry Bolloré**  
Directeur des fabrications et de la *supply chain*

“



En 2012, nous avons visiblement mieux résisté dans la tourmente que bon nombre de nos concurrents. Ces résultats ont été obtenus dans le cadre de la mise en œuvre rigoureuse de la stratégie de Renault grâce à la cohésion de l'équipe de management opérationnel et à la capacité de nos collaborateurs à travailler dans un esprit de frugalité ingénieuse.

Nous avons également su faire grandir notre présence rentable dans les nouveaux marchés de croissance de Renault : le Brésil, la Russie, mais aussi l'Inde, l'Iran ou l'Algérie. Nous sommes manifestement sur la bonne voie, mais encore très loin de concrétiser notre plein potentiel. En 2013, nous continuerons à nous battre dans la tempête, principalement en Europe et en France, tandis que la croissance de certains marchés émergents sera moins forte. Nous poursuivrons notre politique de réduction des coûts et d'utilisation optimale de nos ressources. Nous réduirons nos rabais par l'intensification des lancements de nouveaux véhicules que nous vendrons à leur juste valeur de qualité, de design et d'innovation. Nous commercialiserons ainsi Nouvelle Clio Break et Renault Sport, Captur, Nouvelle Logan et Sandero dans la foulée d'une année 2012 déjà particulièrement riche.

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

”

## COMITÉ DE DIRECTION

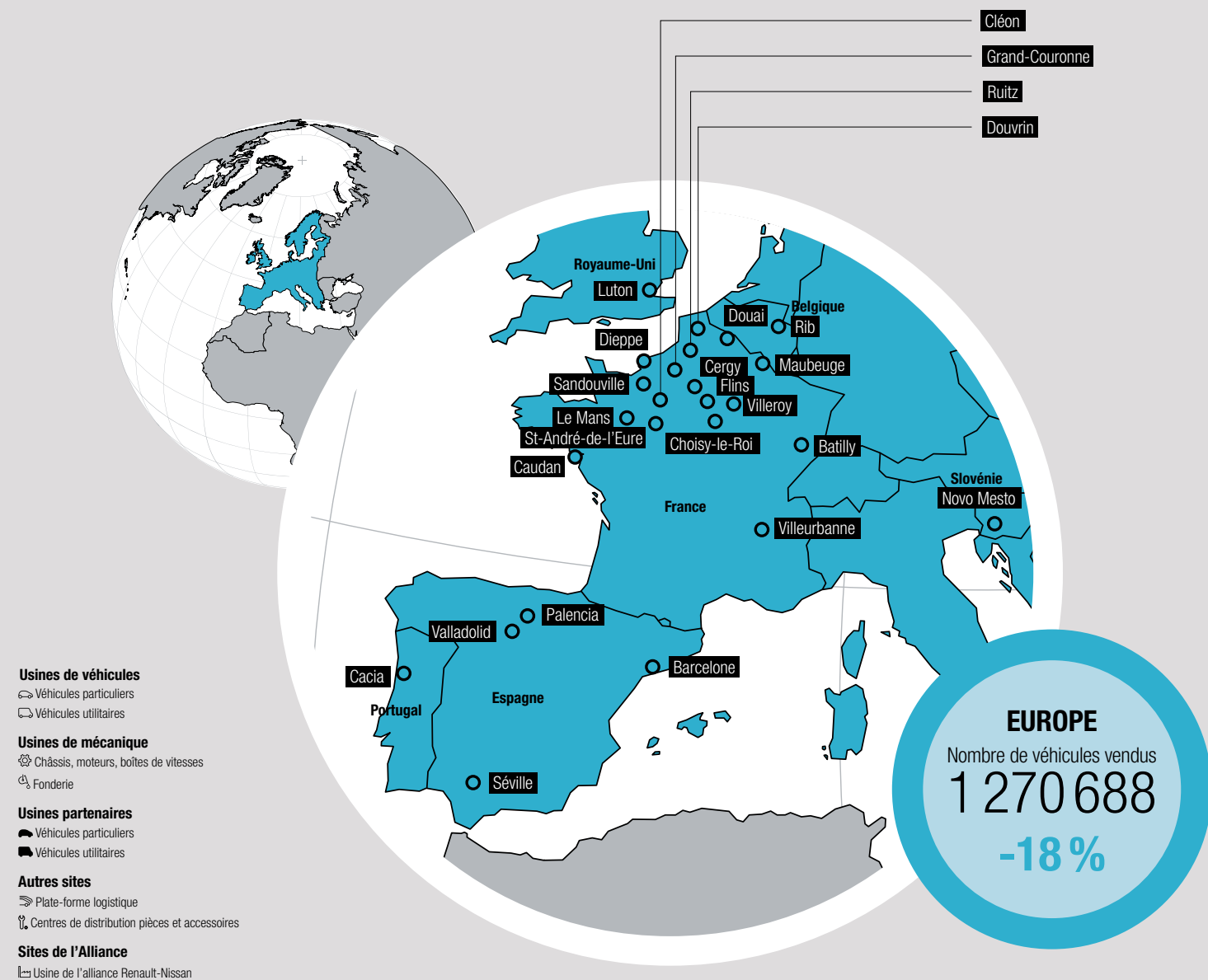
Au 1<sup>er</sup> mars 2013, le Comité de direction est constitué de l'ensemble des membres du Comité exécutif ainsi que des 17 personnalités suivantes :

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Bruno Ancelin</b><br>Directeur général Russie, Directeur des opérations de la région Eurasie | <b>Thomas Lane</b><br>Directeur du produit  | <b>Steve Norman</b><br>Directeur du marketing et de la communication Monde    |
| <b>Denis Barbier</b><br>Directeur des opérations de la région Amériques                         | <b>Nadine Leclair</b><br>Directeur de l'ingénierie véhicule   | <b>Gilles Normand</b><br>Directeur des opérations de la région Asie-Pacifique |
| <b>Bernard Cambier</b><br>Directeur commercial France   | <b>José-Vincente de los Mozos</b><br>Directeur des fabrications carrosserie-montage, Directeur général de Renault Espagne | <b>Jacques Prost</b><br>Directeur général de Renault au Maroc                 |
| <b>Jacques Daniel</b><br>Directeur du projet JV Chine   | <b>Christian Mardrus</b><br>Présidence de l'Alliance & Global Logistics   | <b>Jean-Pierre Vallaud</b><br>Directeur de la qualité                         |
| <b>Christian Deleplace</b><br>Directeur de la filière expertise                                 | <b>Katsumi Nakamura</b><br>Direction des opérations de la Chine   | <b>Laurens van den Acker</b><br>Directeur du design industriel                |
| <b>Jean-Christophe Kugler</b><br>Directeur des opérations de la région Euromed-Afrique          |   | <b>Christian Vandenhende</b><br>Directeur des achats et Président de RNPO     |

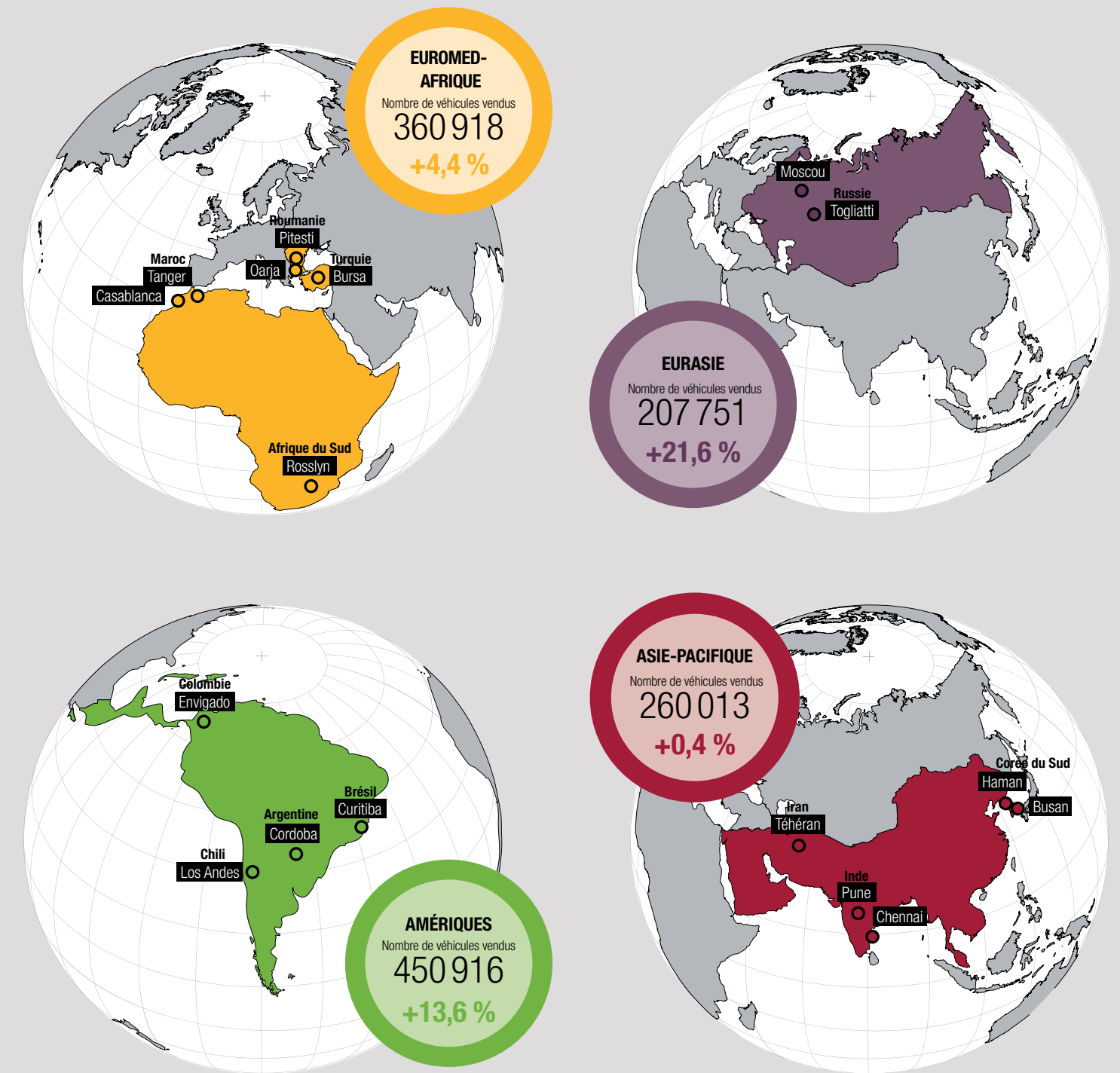


# VOLUMES ET IMPLANTATIONS

Pour la première fois depuis la création de Renault en 1898, plus d'une vente du Groupe sur deux est réalisée hors d'Europe, où le Groupe progresse de 9,1 %. À fin 2012, Renault est très présent en Euromed-Afrique, avec 14,8 % de part de marché, en Europe (9,1 %), et est aujourd'hui un acteur qui compte en Amérique (6,6 %) et en Eurasie (6,2 %). En Asie-Pacifique et Chine, le Groupe entame son décollage.



SITES FRANCE		SITES EUROPE	
<b>BATILLY (Sovab)</b> Master 3	<b>DOUAI</b> Mégane 3 coupé cabriolet, Scénic 3	<b>RUITZ (STA)</b> Boîtes de vitesses automatiques	<b>BARCELONE (Nissan)</b> Trafic 2
<b>CAUDAN (FdB)</b> Fonderie	<b>DOUVRIN (FM - Pôle Renault)</b> Moteurs	<b>SANDOUVILLE</b> Laguna 3, Espace 4	<b>CACIA</b> Boîtes de vitesses
<b>CERGY</b> Centre de distribution pièces et accessoires	<b>FLINS</b> Clio 3, Clio 4, ZOE. Centre de distribution pièces et accessoires	<b>ST-ANDRÉ-DE-L'EURE (SFKI)</b>	<b>LUTON (GM)</b> Trafic 2
<b>CHOISY-LE-ROI</b> Échange standard : moteurs et boîtes de vitesses	<b>GRAND-COURONNE</b>	<b>VILLEROY</b> Centre de distribution pièces et accessoires	<b>NOVO MESTO (Revoz)</b> Clio 2, Twingo 2, Wind. Trains AV & AR
<b>CLÉON</b> Moteurs et boîtes de vitesses. Fonderie	<b>LE MANS</b> Trains AV & AR. Fonderie	<b>VILLEURBANNE</b> Trains AV & AR	<b>PALENCIA</b> Mégane 3
<b>DIEPPE (Renault Alpine)</b> Clio 3 RS	<b>MAUBEUGE (MCA)</b> Kangoo 2, Kangoo 2 Express, Kangoo Z.E., Citan (Daimler)		



SITES EUROMED-AFRIQUE	SITES EURASIE	SITES AMÉRIQUES	SITES ASIE-PACIFIQUE
<b>BURSA (OYAK Renault)</b> Clio 3, Clio 4, Symbol, Fluence, Mégane Génération, Fluence Z.E. Moteurs, BV et trains AV & AR	<b>MOSCOU</b> Logan, Sandero, Fluence, Duster	<b>CORDOBA</b> Clio 2, Kangoo, Kangoo Express, Symbol, Fluence, Fonderie	<b>BUSAN (RSM)</b> SM3, SM7, Koleos, Fluence, Latitude. Moteurs
<b>CASABLANCA (Somaca)</b> Kangoo, Kangoo Express, Logan, Sandero	<b>TOGLIATTI (AVTOVAZ)</b> Gamme LADA	<b>CURITIBA</b> Mégane 2, Logan, Sandero, Master 2, Duster. Moteurs	<b>CHENNAI (Renault-Nissan)</b> Fluence, Koleos, Pulse, Duster
<b>OARJA</b> Centre de distribution pièces et accessoires		<b>ENVIAGADO (Sofasa)</b> Logan, Twingo 1, Sandero, Duster	<b>HAMAN</b> Centre de distribution pièces et accessoires
<b>PITESTI (Dacia)</b> Gamme Logan, Sandero, Duster, Moteurs, boîtes de vitesses et trains AV & AR. Fonderie		<b>LOS ANDES (Comecanica)</b> Boîtes de vitesses	<b>PUNE</b>
<b>TANGER (Renault-Nissan)</b> Dokker, Dokker Van, Lodgy			<b>TÉHÉRAN (Pars Khodro / Iran Khodro)</b> Logan, Mégane 2
<b>ROSSLYN (Nissan)</b> Sandero			<b>TÉHÉRAN (ACI-PARS)</b> Trains AV & AR

# CHIFFRES CLÉS

Le groupe Renault en 2012

**127 086**

COLLABORATEURS DANS LE MONDE À FIN 2012.

**128**

PAYS OÙ LE GROUPE EST PRÉSENT.

**4 071,5**

MILLIONS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES MONDE EN APRÈS-VENTE.

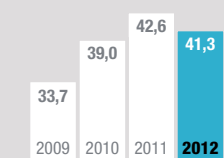
**RCI BANQUE**

**754 M€**

DE CONTRIBUTION À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE.

## RÉSULTATS FINANCIERS

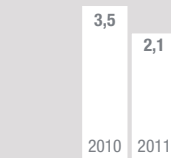
CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE  
*(en milliards d'euros)*



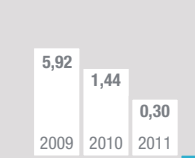
MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE  
*(en milliards d'euros)*



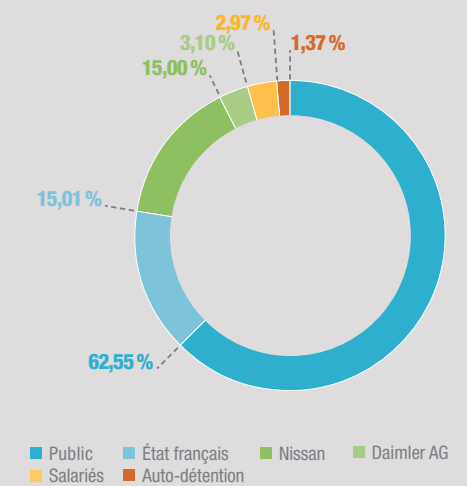
RÉSULTAT NET  
*(en milliards d'euros)*



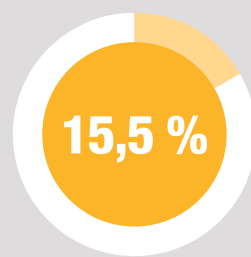
ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE  
*(en milliards d'euros)*



## RÉPARTITION DU CAPITAL

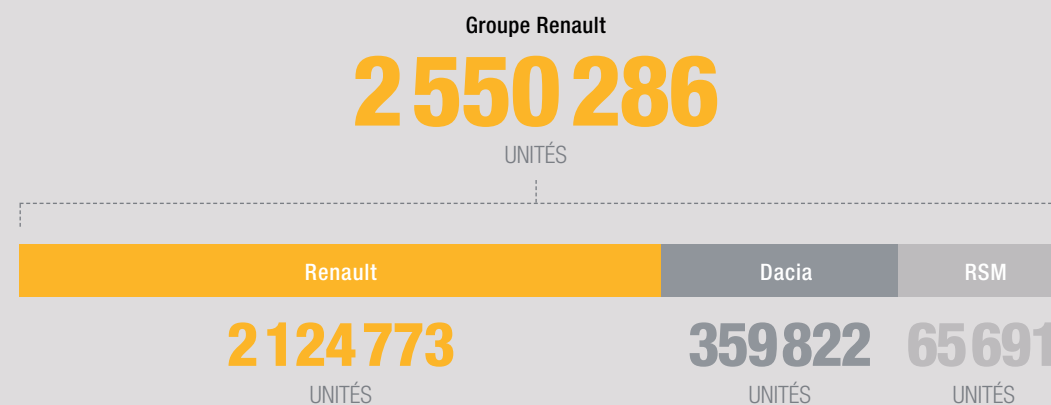


## RENAULT EN EUROPE

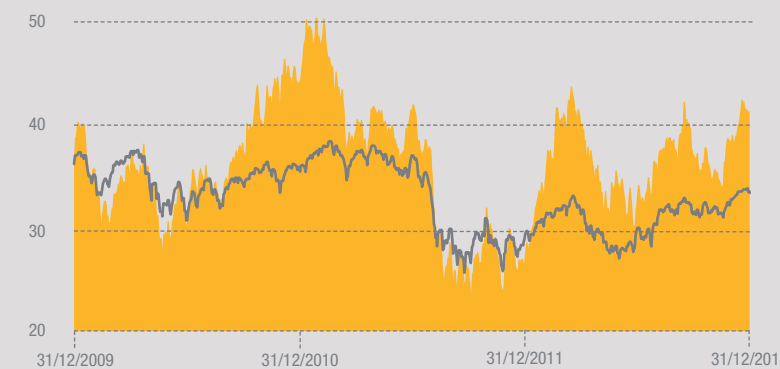


RENAULT, LEADER EUROPÉEN DU VÉHICULE UTILITAIRE POUR LA 15<sup>E</sup> ANNÉE CONSÉCUTIVE AVEC 15,5 % DE PART DE MARCHÉ.

## VENTES PAR MARQUES DANS LE MONDE (VP + VU)



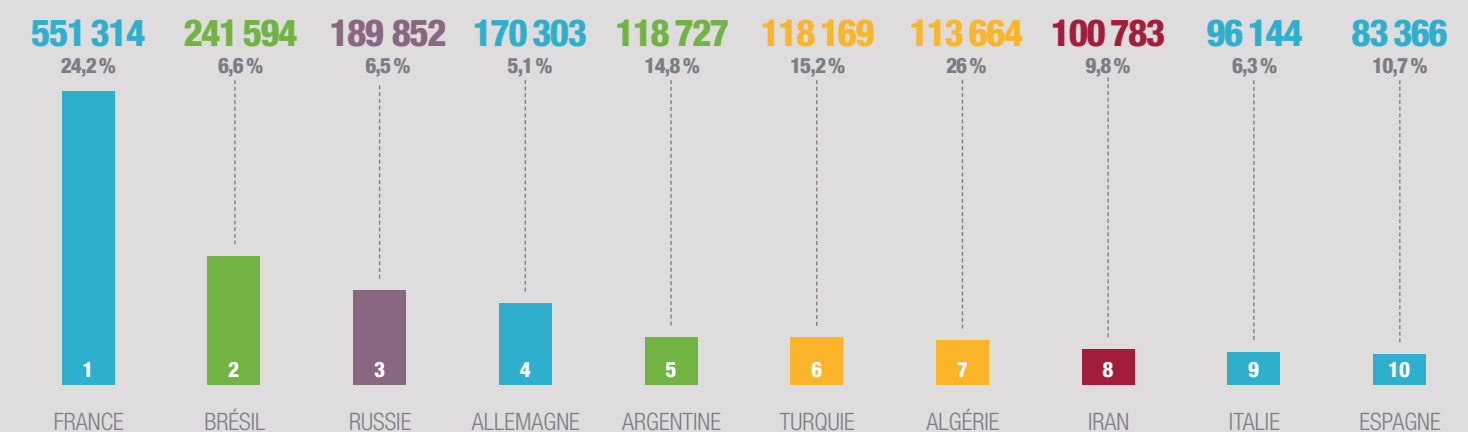
## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DU 31/12/2009 AU 31/12/2012



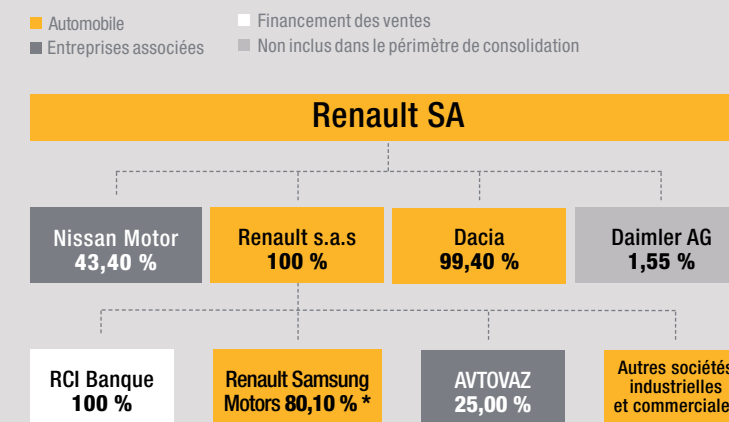
■ CAC 40\*  
■ Renault  
\* CAC 40 indicé sur la base du cours de l'action Renault au 31 décembre 2009.

	2010	2011	2012
DERNIER COURS DE L'ANNÉE (31/12/2012)	26,80	26,80	40,69
COURS LE PLUS HAUT (14/03/2012)	45,60	49,45	43,83
COURS LE PLUS BAS (02/01/2012)	26,77	22,34	26,76

## LES 10 PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE RENAULT



## STRUCTURE SIMPLIFIÉE DU GROUPE RENAULT



\* Société détenue indirectement par Renault s.a.s.

## RENAULT 2016 DRIVE THE CHANGE

L'année 2012 a été contrastée, avec des résultats globalement satisfaisants.

### UN FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL POSITIF

EN 2012, ET POUR LA 4<sup>E</sup> ANNÉE CONSÉCUTIVE, LE FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE EST POSITIF, ET ATTEINT 597 MILLIONS D'EUROS.

### UNE CROISSANCE DURABLE

EN 2012, LE GROUPE RENAULT A VENDU 2 550 286 VÉHICULES. DANS UN CONTEXTE DE CRISE DU MARCHÉ EUROPÉEN (-8,6 %), LE VOLUME TOTAL DU GROUPE A AINSI BAISSÉ DE 6,3 %, MAIS LES VENTES HORS D'EUROPE SE SONT ACCRUES DE 9,1 %.





Nouvelle Renault Clio R.S. 200 EDC



Victor Vasarely - *Re-Na* - 1968-1974 - Huile sur toile (détail) - Collection Renault

- STRATÉGIE**
- 14. Identité
  - 16. Croissance
  - 18. International
  - 22. Alliance et partenariats

# FAIRE PREUVE D'AUDACE



# IDENTITÉ

## UN GROUPE INTERNATIONAL AUX RACINES FRANÇAISES

« Notre culture, notre histoire, l'ADN de notre Groupe, c'est la France. » Ces mots, souvent prononcés par Carlos Ghosn, témoignent de l'importance des racines françaises de Renault. Tandis que plus de 50 % des volumes du Groupe sont désormais vendus hors d'Europe, la majeure partie des emplois, des implantations industrielles et commerciales mais aussi des investissements sont ou se font en France.



1. Poste de ligne d'assemblage moteur à l'usine de Cléon.  
2. Ingénieurs de l'ingénierie mécanique au Centre technique de Rueil.

La volonté de Renault est de concentrer la majeure partie des productions à forte valeur ajoutée sur le sol français. C'est le cas des véhicules de la gamme supérieure, des véhicules utilitaires de la marque Renault ou de certains véhicules électriques, à l'image de ZOE à Flins, ou encore de Kangoo Z.E. à Maubeuge. La France est aussi le berceau de l'excellence mécanique de Renault, que traduisent ses 11 titres de champions du monde de Formule 1. Renault, qui affiche le meilleur palmarès, tous constructeurs confondus, dans la discipline reine du sport automobile, conçoit les motorisations championnes du monde dans l'usine de Viry-Châtillon, située en région parisienne. Quant aux motorisations des voitures de série, elles sont fabriquées pour près d'un tiers en France. Certaines usines de mécanique ont une activité qui va au-delà du groupe Renault ; c'est le cas de l'usine de Cléon (Seine-Maritime), dont 40 % de la production est dédiée aux véhicules du groupe Nissan et de sa marque haut de gamme Infiniti. Par ailleurs, le groupe Renault compte à travers l'Hexagone 5 116 points de vente dans le réseau commercial et 53 200 collaborateurs. Les sous-traitants emploient quant à eux 70 000 personnes en France pour fournir les pièces nécessaires à la fabrication et à l'entretien des véhicules.

### La France, berceau du groupe Renault

À travers ses dépenses en Recherche et Développement et ses dépenses d'investissement, le groupe Renault affiche le rôle essentiel qu'il confère à sa base nationale. Ainsi, la France recueille 80 % des dépenses de R&D. Quant aux investissements industriels, ils sont fortement concentrés sur le sol français. Entre 2002 et 2013, ce ne sont pas moins de 8 milliards d'euros qui auront été investis dans l'Hexagone. Entre 2010 et 2013, la part des investissements réalisés en France atteint 40 % du montant total. Ces investissements sont concentrés sur les productions d'avenir, dégageant une forte valeur ajoutée, qu'il s'agisse de ZOE dans l'usine de Flins, de Kangoo Z.E. (version électrique) à Maubeuge, du moteur électrique et des moteurs diesels de la famille Energy à l'usine de Cléon. Renault investit également à Sandouville (Seine-Maritime) pour la production du futur Trafic, et à Douai qui accueillera les remplaçantes de Scénic, Laguna et Espace. Avec le rapatriement à Sandouville du futur Trafic commercialisé en 2014, 100 % des véhicules utilitaires de la marque Renault vendus en Europe seront produits en France, Master étant fabriqué à Batilly (Meurthe-et-Moselle), et Kangoo à Maubeuge. Dans cette usine, Renault produit également Citan, fourgonnette lancée en 2012 par Daimler sur une base de Kangoo. La coopération avec

Daimler, qui a connu en 2012 sa deuxième année d'existence, fournit ainsi un volume d'activité important à l'usine de Maubeuge. L'accord signé le 5 novembre 2012 entre Renault et le groupe Caterham, en vue de concevoir et produire des véhicules sportifs, est également un événement qui conforte la production française. En effet, les véhicules issus de ce partenariat seront fabriqués dans l'usine de Dieppe, qui produit déjà Cléo R.S. (Renault Sport) et des véhicules de compétition (dont les monoplaces).

### Une activité solide et durable

La France est ainsi une base industrielle forte, que le Groupe entend pérenniser. Des négociations ayant pour objet de définir les conditions et moyens permettant d'assurer à Renault une base solide et durable en France ont été engagées fin 2012 pour se poursuivre début 2013. En Espagne, la Direction générale de Renault Espagne a signé le 13 novembre 2012 un troisième accord triennal avec les trois syndicats majoritaires visant à améliorer la compétitivité des usines espagnoles. Cet accord comprend des mesures de flexibilité de la main-d'œuvre, d'augmentation progressive du temps de travail annuel et de modération salariale. En contrepartie, la Direction générale de Renault Espagne s'est engagée à accroître l'activité des usines de carrosserie-montage et de mécanique et à créer des emplois. ■

## RENAULT EN FRANCE

Pour Renault, la France n'est pas simplement le berceau historique de l'entreprise. C'est aussi une base de recherche, d'ingénierie et de production clé qui permet de préparer l'avenir du Groupe.

53 200

COLLABORATEURS EN FRANCE, SOIT 42 % DES EFFECTIFS DU GROUPE.

5 116

POINTS DE VENTE DANS LE RÉSEAU COMMERCIAL.

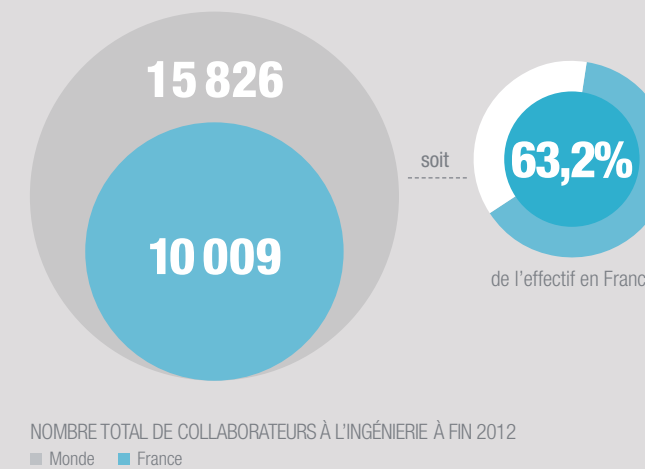
8 Md€

D'INVESTISSEMENT DANS LES SITES INDUSTRIELS FRANÇAIS ENTRE 2002 ET 2013.

40 %

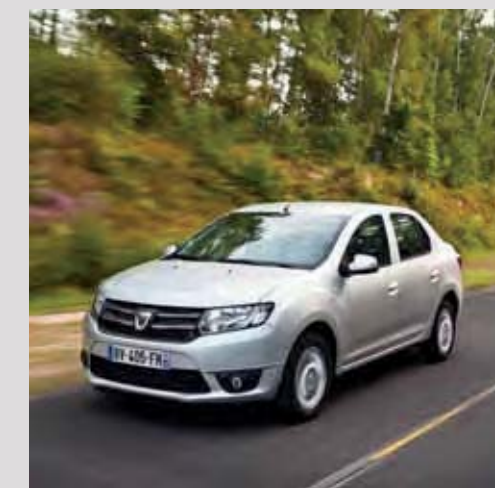
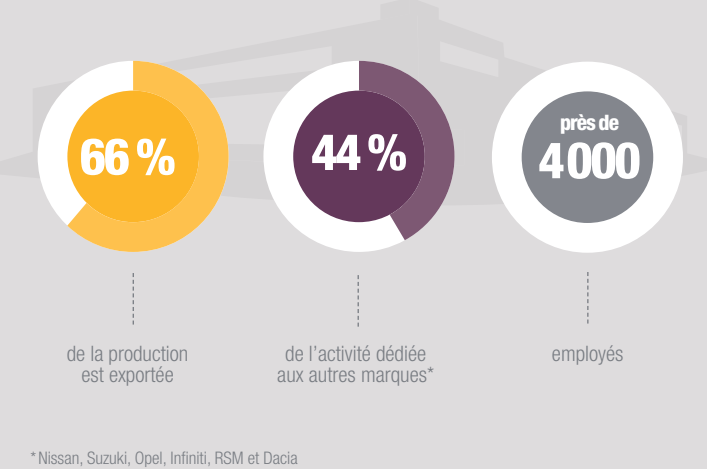
DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN FRANCE ENTRE 2010 ET 2013.

### RENAULT ET L'INGÉNIERIE



### L'USINE DE CLÉON, UN SITE QUI EMPLOIE ET EXPORTE

(chiffres 2012)



Nouvelle Logan.

## La gamme Entry bénéficie à Renault en France

La gamme dite Entry du groupe Renault est l'un des succès récents les plus remarquables de l'industrie automobile. Enseignée dans les business schools et scrutée par la concurrence, cette révolution automobile trouve son origine dans le rachat par Renault de la marque roumaine Dacia en 1999. Quelle est la recette du succès ? Des véhicules simples et robustes, dont la conception a été entièrement repensée pour en limiter les coûts, utilisant un grand nombre de composants

déjà amortis. Ces véhicules sont vendus sous la marque Dacia en Europe, au Maghreb et en Turquie, et sous la marque Renault dans le reste du monde. Les succès de Logan, Sandero ou Duster sont bien connus. Ce qui l'est moins, c'est l'apport de la gamme Entry à l'économie française. Car même si son modèle économique est incompatible avec les coûts de production français, la gamme Entry bénéficie à l'Hexagone.

Ainsi, chaque Dacia produite dans le monde rapporte

800 euros à la France (400 euros en pièces et 400 euros en ingénierie).

Par ailleurs, certaines usines françaises fournissent des pièces et modules nécessaires à la fabrication des véhicules de la gamme Entry. L'usine du Mans fournit ainsi l'usine de Tanger (Maroc) en essieux et tambours, pièces développées par un centre d'ingénierie basé lui aussi au Mans ; l'usine de Cléon fabrique des composants de boîtes de vitesses pour Pitesti (en Roumanie).



# CROISSANCE

## ADOPTER UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE

La stratégie de croissance rentable du groupe Renault s'appuie sur différents piliers : le développement à l'international, reposant notamment sur les succès de la gamme Entry ; la complémentarité des trois marques du Groupe, Renault, Dacia et RSM ; le véhicule électrique qui prépare l'avenir ; les synergies de l'alliance avec Nissan et des coopérations.



1, 2 et 3. Renault, Dacia et Renault Samsung Motors : les trois marques du Groupe jouent un rôle complémentaire.

**Renault, Dacia et Renault Samsung Motors (RSM) : les trois marques jouent un rôle complémentaire dans la stratégie de croissance du groupe Renault.** Renault en est la marque mondiale. En presque 115 ans d'histoire, son identité s'est forgée sur l'innovation utile et accessible au plus grand nombre. Navire amiral du Groupe, la marque Renault a donné récemment un nouvel élan à son design, afin de renforcer l'attractivité de ses produits. Elle propose une gamme au meilleur niveau de qualité, comme l'attestent les classements des organismes internationaux. La marque Renault s'est aussi donné comme ambition d'être pionnière de la mobilité durable pour tous.

### Des marques et des gammes complémentaires

**Dacia est la marque régionale du groupe Renault.** Présente dans 39 pays, en Europe, au Maghreb et en Turquie, elle continue son expansion, avec la conquête du Royaume-Uni et de l'Irlande en 2013. Le succès de la marque Dacia, qui a vendu 2,3 millions de véhicules depuis 2004, date de lancement de Logan, repose sur le strict respect de trois fondamentaux : générosité, simplicité, fiabilité. Dacia a inventé une nouvelle façon de consommer l'automobile, offrant la possibilité à des clients contraints financièrement d'accéder à un véhicule

neuf. Renault Samsung Motors est la marque locale du groupe Renault, qui commercialise principalement ses véhicules en Corée du Sud. Filiale de Renault créée en 2000, c'est une marque réputée pour sa qualité de service, qui a connu une croissance très forte sur le marché coréen pendant dix années. En proie à une concurrence très vive, RSM a bâti en 2012 un plan de relance qui vise l'accroissement du taux de localisation, ainsi que le renouvellement et l'élargissement de la gamme de produits. Renault, Dacia et RSM : les trois marques du groupe Renault seront bientôt rejointes par la marque Alpine. Cinquante ans après les exploits sportifs de l'A110, des véhicules feront renaître le mythe Alpine, sous le signe de la passion exclusive.

### La gamme Entry se déploie

**Outre la complémentarité des marques, la stratégie de Renault s'appuie sur la force de frappe de la gamme Entry** et sur la montée en puissance du véhicule électrique. À l'origine de la gamme Entry, il y a le projet Logan, décliné à la fin des années 2000 en trois variantes : Logan MCV (une version break de Logan), Logan van et Logan pick-up. Ces véhicules lancent le succès de Logan en Europe. Puis la gamme s'élargit avec deux modèles dont la vocation mondiale s'impose : Sandero et Duster. Sandero est ainsi lancé au Brésil en 2008. La gamme de

véhicules va être commercialisée aussi bien en Europe, au Maghreb et en Turquie, sous la marque Dacia, que dans le reste du monde, sous la marque Renault. L'année 2012 a été très riche pour la gamme Entry, avec de nombreuses nouveautés. Lodgy est le nouveau monospace compact de Dacia offrant 5 et 7 vraies places. Dokker est un combi polyvalent proposé avec une ou deux portes latérales coulissantes. Dokker Van est une fourgonnette destinée aux artisans et aux commerçants. Huit ans après le lancement de Logan, Dacia a également révélé au Mondial de Paris Nouvelle Logan, Nouvelle Sandero et Nouvelle Sandero Stepway, version au caractère « baroudeur » de Sandero. Sous la marque Renault, 2012 a été l'année de la poursuite de la saga Duster. Après avoir été introduit au Brésil et en Russie en 2011, il a conquis l'Inde en 2012. La gamme Entry permet ainsi à Renault de lancer des produits au cœur des marchés à forte croissance et répondant aux attentes des classes moyennes en développement. En huit années, plus de 4 millions de véhicules ont été commercialisés dans une centaine de pays. Quant au projet véhicule électrique, lancé avec force en 2008, il permet à Renault d'être d'ores et déjà leader du marché électrique européen, en proposant une large gamme, répondant à une grande diversité d'usages particuliers et professionnels (cf. ci-contre). ■

## LA GAMME ÉLECTRIQUE

La gamme de 4 véhicules électriques qui répondent à une multiplicité d'usages personnels et professionnels permet à Renault d'être d'ores et déjà le leader européen du marché. État des lieux.

**N°1**

DU VÉHICULE ÉLECTRIQUE EN EUROPE (27,5 % DE PART DE MARCHÉ).

**4**

VÉHICULES 100 % ÉLECTRIQUES LANCÉS EN 2 ANS.

**9 020**

TWIZY VENDUS EN 2012.

**20 000**

POINTS DE CHARGE PUBLICS INSTALLÉS EN EUROPE.

### LES VÉHICULES DE LA GAMME ÉLECTRIQUE



**KANGOO Z.E.**  
UNE FOURGONNETTE PRATIQUE ET POLYVALENTE.  
*(Octobre 2011)*



**FLUENCE Z.E.**  
UN TRICORPS ÉLÉGAN ET STATUTAIRE.  
*(Décembre 2011)*



**TWIZY**  
UN QUADRICYCLE URBAIN ET BRANCHÉ.  
*(Mars 2012)*



**ZOE**  
UNE BERLINE COMPACTE AUX LIGNES FLUIDES ET ÉPURÉES.  
*(Fin 2012)*



Twizy à Amsterdam.

## L'électrique se met en quatre

Dès 2008, Renault affiche au forum de Davos son ambition de s'engager dans le véhicule électrique (VE), ce qui a suscité beaucoup d'interrogations auprès des observateurs. Pourtant, selon les mots de Carlos Ghosn, « la planète est confrontée à trois défis majeurs, qu'il est urgent de relever. Le premier défi, c'est le besoin de mobilité croissant dans le monde et plus particulièrement dans les pays émergents, où la demande de voitures est de plus en plus forte avec le développement des classes moyennes. Le deuxième

défi, c'est le réchauffement climatique. La troisième raison de notre engagement en faveur de la mobilité durable et du véhicule électrique, c'est le défi énergétique. Aujourd'hui, les ressources pétrolières sont de moins en moins faciles à exploiter et de plus en plus chères ».

**Pour répondre à ces défis, Renault a lancé en deux ans une gamme complète** de quatre véhicules électriques : Kangoo Z.E., Fluence Z.E., Twizy et Zoé, vendus à des prix proches de ceux des véhicules thermiques

équivalents (incitation fiscale déduite). Aujourd'hui, Renault est leader du marché électrique en Europe (27,5 % de part de marché fin 2012), et le quadricycle urbain Twizy est le véhicule électrique le plus vendu, avec 9 020 unités à fin 2012.

**Certains pays, comme l'Allemagne, se sont convertis au VE,** mais c'est aussi le cas... du Vatican. Deux Kangoo Z.E. livrés au Vatican à la fin de l'année 2012 circulent désormais silencieusement dans la cité vaticane.

# INTERNATIONAL

## S'IMPLANTER AU PLUS PRÈS DES MARCHÉS

En 2012, pour la première fois depuis sa création en 1898, le groupe Renault a commercialisé davantage de véhicules hors d'Europe que sur le continent européen. Sur un total de 2 550 286 véhicules vendus (véhicules particuliers et utilitaires), 1 279 598 l'ont été à l'extérieur du Vieux Continent. Le Groupe établit notamment des niveaux records de ventes et de parts de marché dans les régions Amériques et Eurasie. Brésil et Russie sont respectivement deuxième et troisième marché du Groupe.



1. Vie quotidienne à l'usine de Curitiba au Brésil.  
2. Koleos, un véhicule à succès en Chine.

**F**ort d'une base française solide et durable, le groupe Renault a fortement accéléré son internationalisation pour bénéficier de la croissance des marchés hors d'Europe.

Cette internationalisation repose notamment sur la mise en place d'une organisation et d'un management multiculturels. Les liens étroits tissés dans le cadre de l'alliance avec Nissan et des coopérations, avec Daimler et AVTOVAZ, renforcent ce brassage multiculturel. Le Groupe s'est structuré autour de cinq régions : Amériques, Asie-Pacifique, Eurasie, Euromed-Afrique et Europe. Ces régions ont pour mission de soutenir le développement des pays, en s'appuyant sur une production localisée et des produits adaptés aux spécificités de chaque marché. Avec 38 sites industriels répartis dans 17 pays et avec 13 300 points de vente, 80 % de la production d'une région est vendue dans cette même région.

**Des produits adaptés aux spécificités de chaque marché**  
Ainsi, Renault fabrique et commercialise ses véhicules au plus près des marchés, ce qui permet de diminuer les droits de douane, les coûts logistiques – gage d'une moindre empreinte sur l'environnement –, de gagner en réactivité et de s'adapter aux goûts et attentes des clients. Le groupe Renault s'appuie en outre

sur un réseau de centres d'ingénierie et de design. Quatre centres d'ingénierie basés au Brésil, en Roumanie, en Corée et en Inde travaillent pour prendre en compte les particularités des marchés et adapter les produits, qu'il s'agisse par exemple de développer des moteurs *flex fuel* (permettant de rouler avec de l'éthanol ou de l'essence) au Brésil, ou bien de s'adapter aux conditions de grand froid en Russie.

Quatre centres de design complètent le maillage du Groupe. Situés dans les mêmes pays que les centres d'ingénierie, ils assurent la prise en compte des goûts et aspirations des clientèles locales.

### Trois pays prioritaires et des pays en forte progression

**Dans le cadre du plan « Renault 2016 – Drive the Change »**, le Groupe a défini des pays de développement prioritaire : le Brésil, la Russie et l'Inde (cf. fiches pays), trois pays aux potentiels de croissance très importants et dans lesquels Renault possède d'importants atouts. Au Brésil et en Russie, l'implantation de Renault est historique. En Russie et en Inde, Renault peut s'appuyer sur le précieux support apporté par l'Alliance. À fin 2012, on compte parmi les 10 marchés principaux du Groupe, six pays hors d'Europe : le Brésil, la Russie, l'Argentine, la Turquie, l'Algérie et l'Iran.

### De nouveaux marchés d'avenir

**En Chine, le Groupe accélère. Pour s'implanter fortement sur le premier marché automobile mondial** (18 millions de véhicules en 2012), Renault accroît sa présence sur le marché des importés grâce au succès de Koleos et d'une gamme complète de berlines tricorps, de Fluence à Talisman ; grâce aussi au développement soutenu de son réseau de distribution, l'objectif étant de passer de 95 distributeurs en 2012 à 170 d'ici 2014. En outre, Renault prépare son implantation industrielle, via un investissement majeur qui s'appuiera sur Dongfeng, le partenaire chinois de Nissan. En Algérie, où Renault fête 90 ans de présence, le Groupe est leader du marché depuis 7 ans. En 2012, sa progression a été impressionnante (51,5 % de croissance), ce qui lui a permis de dépasser la barre symbolique des 100 000 véhicules (113 664 véhicules), avec une part de marché record de 26 %. La marque Renault est leader, et Dacia devient la quatrième marque, grignotant deux places. Fin 2012, un accord a été signé en vue de l'implantation près d'Oran d'une usine d'une capacité initiale de production de 25 000 véhicules/an puis de 75 000 véhicules/an. ■



# BRÉSIL

**Le Brésil est le deuxième marché de Renault, qui y a connu une progression de 24,3 % en 2012, quatre fois supérieure à la croissance du marché (6,1 %). Un objectif est désormais en ligne de mire : 8 % du marché en 2016.**

2<sup>e</sup>

MARCHÉ DU GROUPE.

241 594

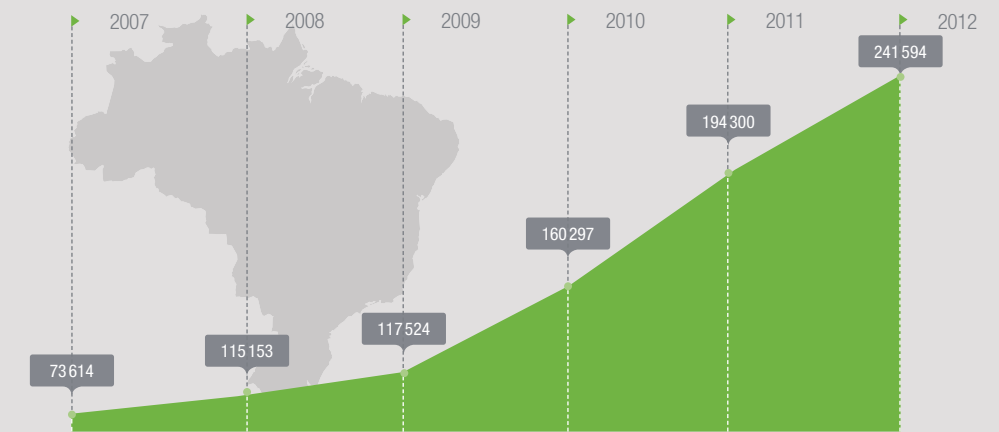
VÉHICULES VENDUS EN 2012.

+24,3 %

DE HAUSSE EN 2012 VS 2011.

### ÉVOLUTION DES VENTES

(depuis 2007)



## Renault, « uma marca brasileira »



Renault Novo Clio à Rio (Brésil).

**La filiale Renault do Brasil vient de fêter ses 15 ans.** Entre Renault et le Brésil, les liens sont anciens et multiples. Renault est présent à travers trois usines : une pour les véhicules particuliers, une pour les véhicules utilitaires et une pour les moteurs. Ces usines, qui exportent vers toute l'Amérique latine, augmentent fortement leur capacité de production début 2013 : de 280 000 à 380 000 unités pour les usines véhicules, de 400 000 à 500 000 pour l'usine moteurs.

**Par ailleurs, Renault dispose au Brésil d'un centre d'ingénierie**, avec des antennes sur le continent sud-américain, et d'un centre de design – Renault Design América Latina – basé à São Paulo. Cette forte présence brésilienne permet à la marque de proposer des véhicules adaptés aux goûts des clients. Aux côtés de Logan, Sandero est le véhicule le plus vendu, les

femmes plébiscitant sa version Stepway. Fluence et Duster, lancés en 2011, et une nouvelle phase de Clio présentée en 2012 enrichissent la gamme.

**Renault enregistre une part de marché de 6,6 % en 2012** et consolide sa place de cinquième marque sur le marché brésilien, présente également dans le cœur des Brésiliens à travers l'Institut Renault. Très engagé dans différentes actions (éducation, sécurité routière, aide au développement, environnement et mobilité), l'Institut a apporté son soutien à ce jour à plus de 290 000 Brésiliens depuis son lancement en 2010.





# RUSSIE

**Un plan produit solide, un réseau en croissance et une forte implantation industrielle** dans le cadre du partenariat avec AVTOVAZ : tels sont les ingrédients de la montée en puissance de Renault en Russie.

**3<sup>e</sup>**

MARQUE EN RUSSIE.

**3<sup>e</sup>**

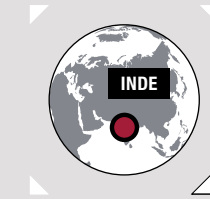
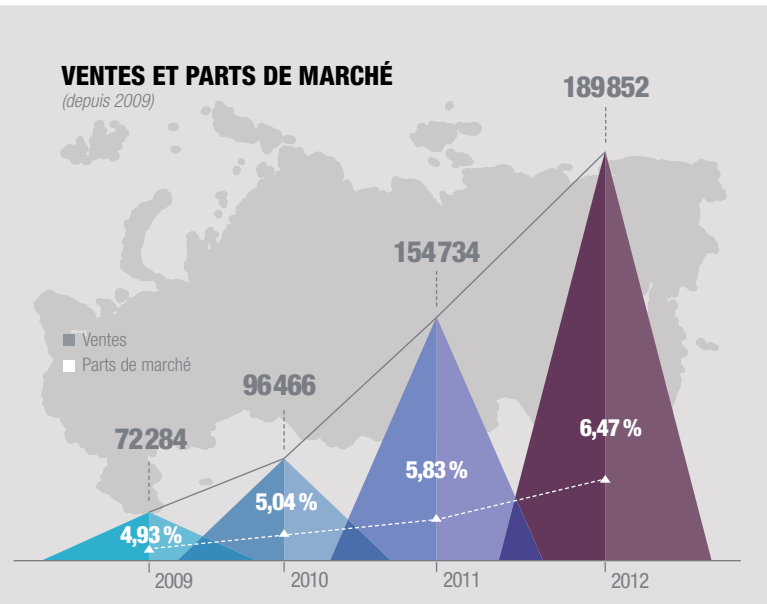
MARCHÉ DU GROUPE.

**153**

POINTS DE VENTE DANS 105 VILLES À FIN 2012.

**189 852**

VÉHICULES VENDUS EN 2012 (+22,7 %).



# INDE

**« Bonjour India ! » C'est le slogan utilisé pour le lancement** de la marque Renault en Inde, autour d'un positionnement de marque premium qui s'appuie sur une salve de lancements de véhicules.

**24**

RÉCOMPENSES POUR DUSTER EN 2012.

**x3**

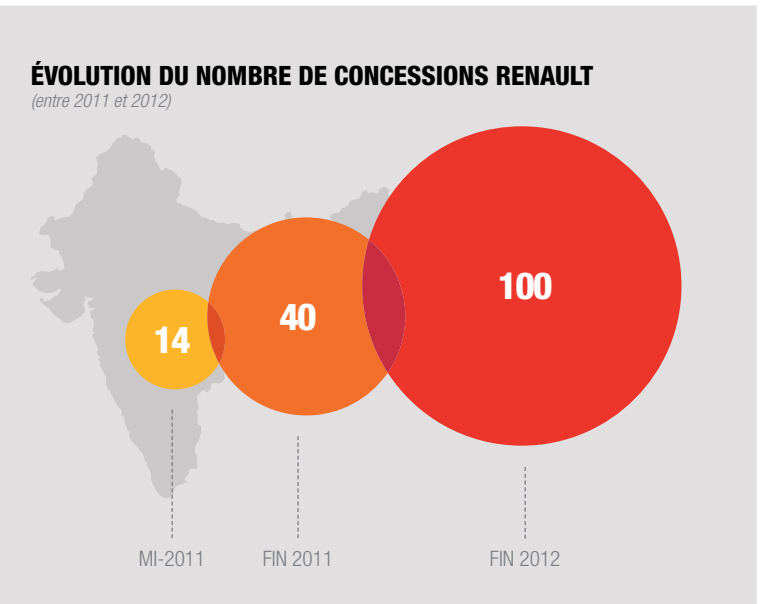
C'EST LA CROISSANCE ATTENDUE DU MARCHÉ INDIEN D'ICI À 2020.

**5**

LANCEMENTS EN 17 MOIS.

**400 000**

VÉHICULES : CAPACITÉ DE PRODUCTION ANNUELLE DE L'USINE DE CHENNAI.



## Renault, un roman russe



Renault Duster en Russie.

**Il y a plus de 100 ans, commençait l'aventure de Renault en Russie.**

Le tsar Nicolas II posséda jusqu'à 5 modèles de la célèbre Renault 40/45 dans son garage impérial de Saint-Petersbourg. Aujourd'hui, Renault écrit une nouvelle page de son histoire sur ce marché stratégique, devenu le troisième marché du Groupe, avec notamment des investissements dans l'industrie automobile russe, qui s'élèvent à 1,5 milliard d'euros, mais aussi une usine qui, depuis 2005, a multiplié par 20 sa production pour atteindre une capacité de 188 000 véhicules par an.

**En 2008, Renault signe un accord de partenariat stratégique avec AVTOVAZ** et acquiert 25 % de l'entreprise. Premier constructeur russe dont la marque LADA enregistre 18,3 % de part de marché, AVTOVAZ possède

également la plus grande usine automobile du monde – 5 km sur 2 – située à Togliatti.

**En 2012, Renault augmente sa participation dans AVTOVAZ et crée, avec Nissan et ROSTEC,** la société Alliance Rostec Auto BV, qui contrôlera le leader du marché russe.

**Inaugurée en avril 2012 à l'usine de Togliatti, la première ligne de fabrication** qui réunit la production de Renault, Nissan et LADA, permettra au groupe Renault de doubler ses capacités de production en Russie. S'appuyant sur de multiples synergies (qualité, accroissement de l'intégration locale, partage des plates-formes), les partenaires visent 40 % de part de marché combinée Renault, Nissan et LADA, en 2016.

## Cap sur l'Inde



Concession Renault à Chennai (Inde).

**Dans un pays où l'on ne compte que 20 véhicules pour 1 000 habitants (contre 50 en Chine et 300 en Russie),** Renault est reparti de l'avant en s'appuyant sur la force de frappe de l'Alliance. L'usine de Chennai, première usine Renault-Nissan inaugurée en 2010, dispose d'une capacité de production de 400 000 véhicules en 2012, qui sera doublée d'ici à 2014. Outre l'usine, l'Alliance s'appuie sur une joint-venture qui fournit aux deux marques des services d'ingénierie et d'achats destinés à l'Inde et à l'exportation.

**Grâce à cette dynamique, Renault a lancé en 17 mois cinq véhicules** en s'appuyant sur les valeurs haut de gamme de la France et les succès de Renault en Formule 1. En 2011, la marque a lancé en Inde Fluence puis Koleos. En 2012, Pulse, Duster

et Scala ont suivi, complétant la gamme. Le démarrage de Duster a été particulièrement remarquable avec 24 récompenses reçues en Inde, dont la distinction très convoitée de « Voiture de l'année » (*Indian Car of the Year*), et plus de 20 000 véhicules vendus en 6 mois.

**La marque Renault a ainsi franchi en 2012 la barre des 35 000 véhicules vendus en Inde.** Pour accompagner cette croissance, le réseau de Renault se développe à une cadence très soutenue. On ne comptait que 14 concessions mi-2011, elles étaient une centaine fin 2012.

# ALLIANCE ET PARTENARIATS

## TOGETHER STRONGER

Conclue en 1999, l'alliance Renault-Nissan est à ce jour le partenariat entre deux grands constructeurs le plus durablement installé de l'industrie automobile. Un modèle souple, qui a été étendu à de nouveaux partenaires, comme Daimler en 2010. L'Alliance soutient le développement de Renault et de Nissan dans les économies les plus dynamiques de la planète, et constitue un atout dans les périodes de ralentissement conjoncturel.



1. Ouvriers sur le site de Chennai, en Inde, usine de l'alliance Renault-Nissan.  
2. Dieter Zetsche, CEO de Daimler, et Carlos Ghosn, au Mondial de l'Automobile.

**A**ujourd'hui, l'alliance formée par Renault et Nissan s'est hissée parmi les plus grands constructeurs en termes de ventes, avec un total de 8 097 197 véhicules en 2012, ce qui lui confère une part de marché mondiale de 10 %. Elle ambitionne de vendre 10 millions de véhicules par an d'ici à 2016. Alors qu'elle entame sa quatorzième année, l'Alliance Renault-Nissan est devenue un cas d'école enseigné par les professeurs de stratégie. Comment définir la recette du succès ? D'une part, par sa nature multiculturelle et globale, l'Alliance repose sur le respect des cultures et de l'identité des huit marques qui la composent : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, LADA, Nissan, Infiniti, Datsun et Venucia. D'autre part, elle est bâtie autour de synergies dictées par une approche pragmatique, progressive et flexible, dont le périmètre ne cesse de s'élargir depuis 1999. Dans le cadre de l'Alliance, Renault détient 43,4 % de Nissan, et Nissan détient 15 % de Renault. Créée en 2002, c'est Renault-Nissan BV, détenue à parité par les deux constructeurs, qui assure le management stratégique de l'Alliance.

### Des synergies multiples

Outre l'expansion géographique vers de nouveaux marchés, les synergies de l'Alliance touchent une variété de domaines comme les achats, les composants et plates-formes, et la technologie. En Inde,

Renault et Nissan visent les 10 % de part de marché en 2016, en s'appuyant sur l'usine commune de Chennai. En Chine, Renault va s'implanter industriellement à l'horizon 2014-2016 grâce au soutien de Dongfeng, le partenaire de Nissan. Au Brésil, Nissan bénéficie de la présence forte de Renault, les deux constructeurs visant un total de 13 % de part de marché en 2016. En Russie, les deux groupes n'ambitionnent pas moins de 40 % de part de marché, grâce à notamment à leur filiale AVTOVAZ. Dans de nombreux pays, la force de frappe commerciale des deux groupes est renforcée par le fait que RCI Banque, la captive financière de Renault, finance également les véhicules du groupe Nissan. En matière d'achats, Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) est la plus grande co-entreprise de l'Alliance. Depuis 2009, 100 % des achats sont réalisés en commun.

L'Alliance met en commun également des plates-formes et composants : la plate-forme B a donné naissance aux modèles emblématiques des deux groupes que sont Clio ou Modus pour Renault et Micra, Cube ou Note pour Nissan. La plate-forme C est commune aux Renault Mégane, Scénic et Fluence, ainsi qu'aux Nissan Serena, Qashqai ou Rogue. Pour les marchés émergents, la plate-forme V est utilisée en Inde pour les Nissan Micra et Sunny et les Renault Pulse et Scala. Et depuis maintenant plus de 10 ans, les véhicules utilitaires des deux groupes sont fabriqués sur des plates-formes communes. L'Alliance va

plus loin et complète l'approche traditionnelle des plates-formes, avec le concept innovant de *Common Module Family (CMF)* (cf. ci-contre).

### Échanges et partages de technologies

En matière de technologies, chaque groupe bénéficie des domaines d'excellence de son partenaire, fortement complémentaires. Ainsi, Renault est traditionnellement un spécialiste des motorisations diesels et des transmissions manuelles, qui sont de ce fait très largement utilisées par Nissan. De son côté, le groupe japonais est un spécialiste du 4x4 et des transmissions automatiques, dont Renault tire parti. Mais il est un autre domaine où les synergies de l'Alliance sont évidentes : le véhicule électrique. C'est l'Alliance qui a investi environ 4 milliards d'euros dans le programme, sur lequel travaillent 2 000 collaborateurs des deux entreprises. Et aujourd'hui, Renault et Nissan sont leaders mondiaux, avec, en 2012, 27 000 véhicules électriques vendus par Nissan, et 17 000 par Renault.

### La coopération avec Daimler et ses premières réalisations concrètes

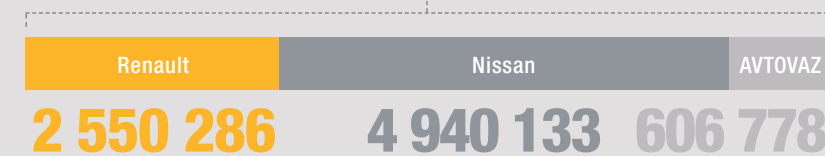
Signée par l'Alliance en 2010, la coopération avec Daimler est un atout de plus pour Renault et Nissan. Reposant sur un échange de participations (l'Alliance possède 3,1 % de Daimler, et Daimler possède ■ ■ ■

## L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

L'alliance Renault-Nissan, fondée en 1999, peut se résumer en quelques mots : respect des cultures, approche globale, pragmatisme, flexibilité. Une alliance fructueuse en quelques chiffres.

# 8 097 197

UNITÉS VENDUES PAR L'ALLIANCE EN 2012



# 10 %

DU MARCHÉ MONDIAL EN 2012.

# 4<sup>e</sup>

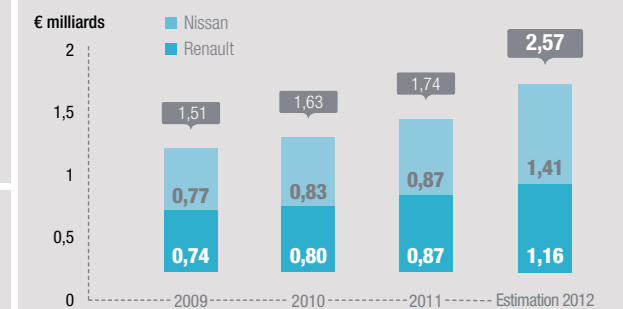
GROUPE MONDIAL (ALLIANCE RENAULT-NISSAN + AVTOVAZ).

# 64 %

DU MARCHÉ ÉLECTRIQUE MONDIAL EN 2012 (HORS TWIZY, QUADRI-CYCLE URBAIN DE RENAULT).

### ÉVOLUTION DES SYNERGIES ANNUELLES ENTRE RENAULT ET NISSAN

(depuis 2009)



Les synergies proviennent de réductions de coûts et de dépenses évitées grâce à l'Alliance. Chaque année, seules les synergies supplémentaires par rapport à l'année précédente sont prises en compte.

## CMF, la banque d'organes de l'Alliance



Schéma de la CMF.

**CMF (Common Module Family) repose sur l'approche « Big Module »** : il s'agit de cinq modules compatibles entre eux : compartiment moteur, cockpit, sous-caisse avant, sous-caisse arrière, et enfin architecture électrique et électronique. Les nombreuses combinaisons possibles de ces modules permettent d'enrichir l'offre des produits. Elles participent également à la maximisation des synergies et à la réduction des coûts, puisque la banque d'organes de l'Alliance est utilisée sur un grand nombre de véhicules dans un grand nombre de pays. CMF couvre un ensemble de véhicules qui présentent des critères de taille cohérents, que ce soit en termes de masse, de dimensionnement des pneus, de couple moteur ou de largeur,

et peut donc couvrir plusieurs plates-formes.

**La tendance est d'avoir de plus en plus de modules communs à plusieurs plates-formes**, afin de standardiser les composants et de multiplier les véhicules sur une même plate-forme. L'approche CMF va être déclinée progressivement sur toute la gamme entre 2013 et 2020, à travers la CMF 1, la CMF 2 et la CMF 3. À titre d'illustration, la CMF 1 concerne 13 modèles des segments moyen et supérieur pour un total de 1,6 million de véhicules. Ils sont répartis sur les 5 continents et sont produits par 12 usines.





1. 2012 : l'alliance Renault-Nissan acquiert une participation majoritaire dans Alliance Rostec Auto BV, joint-venture créée avec ROSTEC, qui contrôlera 74,5 % d'AVTOVAZ en 2014. De gauche à droite : I. Komarov (AVTOVAZ), S. Tchernozov (Russian Technologies), C. Ghosn (Alliance Renault-Nissan), R. Vardanian (Troika Dialog Group).  
2. Concession Renault en Inde.

3,1 % de Renault et 3,1 % de Nissan), cette coopération concerne un nombre croissant de domaines : le développement conjoint de véhicules particuliers, de véhicules utilitaires, de moteurs ou de boîtes de vitesses, la fabrication conjointe de moteurs ou encore l'approvisionnement croisé de véhicules et d'organes mécaniques. La coopération assure ainsi le développement du successeur de la smart et de Twingo. Deux projets ont été en outre annoncés lors du dernier Mondial de Paris : le développement d'une gamme de moteurs 4 cylindres à essence codirigé par Renault et Daimler, destinée aux véhicules des groupes Daimler, Renault et Nissan, ainsi que le développement d'une nouvelle boîte de vitesses dirigé par Daimler, destinée aux véhicules de Daimler, Nissan et Infiniti. L'année 2012 marque les premières réalisations concrètes de la coopération avec Daimler. Deux ans après la signature de l'accord, Citan – fourgonnette du groupe Daimler conçue sur la base du Kangoo de Renault – sort des chaînes de l'usine Renault de Maubeuge. Ainsi, la coopération avec Daimler génère de l'activité pour l'usine de Renault. 2012 a concrétisé l'utilisation par Daimler, à la fois sur Citan, mais aussi sur la nouvelle Mercedes Classe A, d'un moteur développé conjointement avec Renault : le 1.5 dCi Energy, produit dans l'usine Renault de Valladolid (Espagne). Ce moteur permet à Daimler de proposer dans sa gamme une motorisation au niveau d'émission de CO<sub>2</sub> parmi les plus faibles du marché. Il est aussi une reconnaissance du

savoir-faire de Renault comme motoriste, notamment sur des petites cylindrées.

### Prise de contrôle d'AVTOVAZ

Débuté par Renault en 2008 avec une prise de participation de 25 % au capital d'AVTOVAZ, fabricant de la marque LADA, le partenariat avec le premier constructeur automobile russe permet à l'Alliance d'être en position privilégiée sur un marché appelé à devenir le premier d'Europe (2,9 millions de voitures en 2012). AVTOVAZ dispose d'un appareil industriel unique au monde, avec l'usine de Togliatti, d'une capacité actuelle de 800 000 véhicules par an, et est leader du marché russe en termes de ventes. En avril 2012, une nouvelle ligne de production a été inaugurée au sein de l'usine de Togliatti. Cette ligne, appelée B0, a mobilisé un investissement de 400 millions d'euros, pour une capacité de 350 000 véhicules par an pour les trois marques. Cinq nouveaux modèles LADA, Nissan et Renault seront produits sur cette ligne dont le premier a été LADA Largus en 2012 (VP + VU), suivi par Nissan Almera fin 2012 et deux modèles Renault au second semestre 2013. En décembre 2012, la coopération s'est encore renforcée, avec la création par l'Alliance et ROSTEC d'une joint-venture, Alliance Rostec Auto BV. Cette joint-venture jouera le rôle d'actionnaire majoritaire d'AVTOVAZ, gage de stabilité sur le long terme. Après un apport de 742 millions de dollars, l'Alliance détiendra

67,13 % des parts de la joint-venture, qui détiendra elle-même 74,5 % du capital d'AVTOVAZ. Selon les mots de Carlos Ghosn le jour de la signature : « Le compromis historique annoncé aujourd'hui est un accord gagnant aussi bien pour Renault que pour Nissan et AVTOVAZ. Il inaugure un nouveau chapitre majeur dans l'histoire d'un partenariat déjà solide. Cette joint-venture nous permettra d'accélérer notre expansion en Russie, tout en soutenant la compétitivité d'AVTOVAZ, le leader de l'industrie automobile en Russie. » À fin 2012, LADA détient en effet 18,3 % de part de marché devant Chevrolet. Puis, à la troisième place, vient Renault, qui a lancé Duster en 2012, avec 6,5 % de part de marché. Nissan enregistre 5,6 % de part de marché. L'addition des positions des trois groupes leur octroie 30,3 % du marché. Et l'objectif est d'atteindre 40 % à fin 2016... C'est aussi en 2016 que l'Alliance et AVTOVAZ disposeront en Russie d'une capacité annuelle d'au moins 1,7 million de véhicules. 2016, perspective clé pour la coopération de l'Alliance avec la Russie... tout juste 100 ans après la création de la société Rousski Renault à Saint-Petersbourg, en 1916 ! ■

## AVTOVAZ

La coopération de l'Alliance avec AVTOVAZ lui assure une position clé en Russie, deuxième marché européen (avec 2,9 millions de véhicules), derrière l'Allemagne.

### Inauguration de la ligne B0



Nouvelle ligne d'assemblage de l'usine de Togliatti.

Première réalisation d'envergure de la coopération entre Renault-Nissan et AVTOVAZ, la nouvelle ligne d'assemblage dite B0, a été inaugurée le 4 avril 2012, au sein de la plus grande usine du monde, celle de Togliatti. Cette ligne disposera à terme d'une capacité de 350 000 véhicules et produira 5 véhicules : deux LADA (le premier, LADA Largus, est sorti des chaînes en 2012), deux Renault (à partir du second semestre 2013) et la Nissan Almera. Nissan produira également un véhicule de marque Datsun sur la base de la plate-forme de la LADA Kalina. D'ici à 2016, la capacité de production de l'Alliance sera de 1,7 million de véhicules.

40 %

C'EST L'OBJECTIF DE PART DE MARCHÉ COMBINÉE DE RENAULT, NISSAN ET AVTOVAZ D'ICI À 2016.

1,7

MILLION D'UNITÉS DE CAPACITÉ DE PRODUCTION RENAULT, NISSAN ET AVTOVAZ SUR LE MARCHÉ RUSSE D'ICI À 2016.

## DAIMLER

Deux ans après sa signature en avril 2010, la coopération avec Daimler livre ses premières réalisations : Mercedes Citan produite dans l'usine Renault de Maubeuge et Mercedes Classe A dotée du moteur Renault 1.5 dCi Energy.

### Lancement de Citan



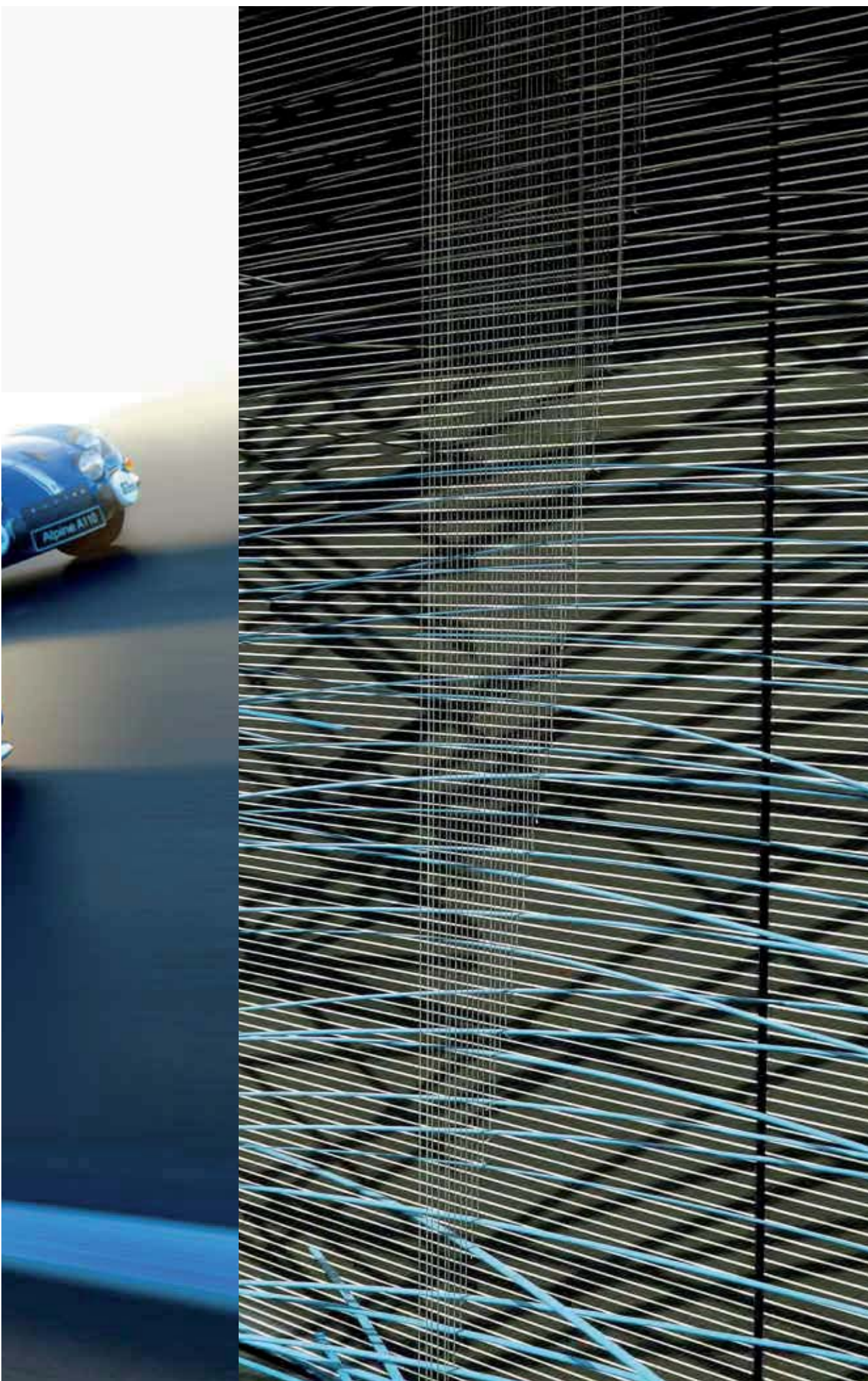
Citan, la fourgonnette de Mercedes fabriquée à Maubeuge.

Seulement deux ans après la signature de la coopération entre l'Alliance et Daimler, Citan est sorti des chaînes de l'usine Renault de Maubeuge. Citan est la fourgonnette du groupe Daimler, conçue et développée sur la base du Kangoo. Pour le groupe Renault, Citan est un motif de fierté et traduit une triple reconnaissance : celle du leader européen du véhicule utilitaire depuis 1998 ; celle d'un groupe qui commercialise la meilleure fourgonnette du marché, Kangoo, leader historique de sa catégorie ; celle d'un groupe parvenu au meilleur niveau en matière de qualité de production à l'usine de Maubeuge.



LE MOTEUR 1.5 DCI ENERGY, DÉVELOPPÉ CONJOINTEMENT DANS LE CADRE DU PARTENARIAT ENTRE L'ALLIANCE ET DAIMLER, ÉQUIPE MERCEDES CITAN ET CLASSE A.





**PASSION**  
28. Innovation  
30. Compétition  
32. Design  
36. Qualité

**DONNER VIE  
À VOS DÉSIRES**

Concept-car Renault Alpine A110-50

Jesús Rafael Soto - *Vibration* - 1974 - Bois et métal (détail) - Collection Renault



DÉSIR N°1

# RESTER PIONNIER

**INNOVATION.** Renault est la première entreprise française classée dans le Top 50 des entreprises les plus innovantes du monde, selon une étude du Boston Consulting Group publiée en 2012.

**L'innovation pour tous, moteur de la passion**

À travers presque 115 ans d'histoire, Renault a su faire rimer passion et innovation. Passion du produit, passion du défi, passion de l'innovation forgent l'ADN d'une marque qui a toujours innové. De la transmission par prise directe à la carte main libre, du turbo à la fermeture centralisée des portes, de l'ordinateur de bord aux airbags rideaux arrière, Renault est le constructeur dont le flux d'innovations a été le plus constant. Est-ce en raison de la personnalité de son fondateur ? Dans son petit atelier de Boulogne-Billancourt, Louis Renault invente sans relâche, bien au-delà du domaine de l'automobile. En 1910, il a déjà conçu des autobus, des ambulances, des moteurs d'avion et des bateaux. Il est même fasciné par l'électrique. Fascination prémonitoire ?

Mais l'innovation selon Renault ne ressemble pas à celle des autres constructeurs. D'une part, elle ne vaut que si elle est accessible au plus grand nombre. Ainsi Renault a-t-il démocratisé le plip, la carte main libre, l'ordinateur de bord avec synthèse de parole ou encore la navigation intégrée à moins de 500 euros à travers son offre Carminat TomTom®. D'autre part, l'innovation selon Renault est autant conceptuelle que technologique. Avec la commercialisation d'une gamme de monospaces (d'Espace à Twingo), avec l'invention du hayon vertical sur la 4L, Renault a marqué de son sceau l'innovation

conceptuelle. Objet roulant non identifié, Twizy en est un digne héritier. 100 % fun et personnalisable, il offre 2 places en tandem sur 4 roues et propose une solution de mobilité unique pour les déplacements urbains.

Outre l'innovation conceptuelle, Renault cultive l'innovation technologique. La preuve par ZOE, première voiture conçue pour être 100 % électrique, qui met la mobilité zéro émission à la portée du plus grand nombre. Plus de 60 brevets ont été déposés dans le cadre de sa conception, pour servir la simplicité d'utilisation, l'autonomie et la connectivité. Pour Renault, l'innovation montre tous les visages et s'intéresse à tous les domaines : celui de la connectivité via la tablette tactile intégrée R-Link, celui de l'environnement avec la généralisation du downsizing des moteurs thermiques et l'engagement dans la mobilité 100 % électrique zéro émission, ou encore celui des matériaux avec l'utilisation de nouvelles solutions d'aciers à très hautes caractéristiques techniques, qui contribuent ainsi à la sécurité des véhicules. Comme le résume Rémi Bastien, Directeur de la recherche, des études avancées et des matériaux : « L'innovation est un gage de compétitivité et d'attractivité pour nos clients. Tout comme le design séduit par ses formes, les technologies doivent séduire nos clients par leur caractère innovant et accessible à tous. » ■

## Accro à l'auto

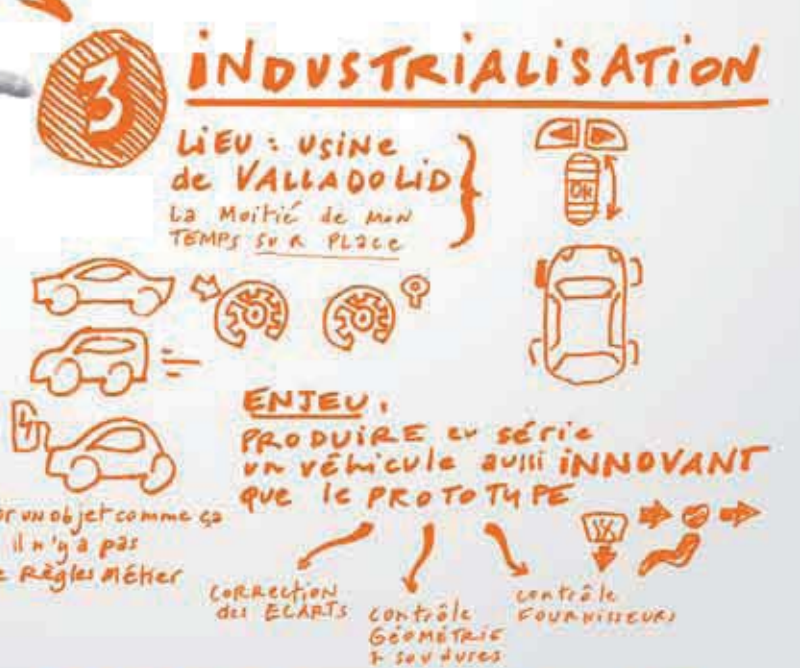
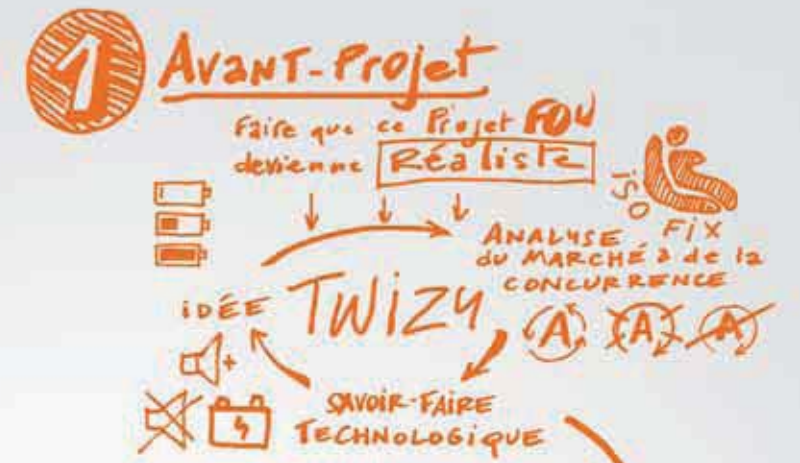
De Twizy à Alpine, Gilles Steiner cherche les meilleurs compromis. Sauf sur la passion !

C'est d'abord chez Citroën, où il relève ses premiers défis d'ingénieur, que Gilles Steiner attrape le virus automobile. « Après Citroën, je suis allé travailler dans les panneaux solaires et les chaudières à gaz. J'ai compris qu'il fallait que je retourne d'urgence dans l'automobile ! » Gilles Steiner intègre alors Renault, aux essais et validations, puis au bureau d'études. En 2009 commence l'aventure de Renault Sport. Il s'occupe alors de la mise au point de Twizy pour la partie structure et carrosserie. « Ma mission : faire que ce projet fou devienne réaliste et viable économiquement. »

Au menu : supervision de l'industrialisation dans l'usine de Valladolid, recherche des meilleurs fournisseurs et des meilleures solutions techniques. Le tout bien sûr au moindre coût.

Maintenant que Twizy est sur les routes, Gilles Steiner prépare son nouveau défi : travailler sur le développement de la carrosserie de la future Alpine Renault...

Gilles Steiner, Renault Sport Technologies (RST)





DÉSIR N°2

# [SE] DÉPASSER

**COMPÉTITION.** En 1902, à la surprise générale, Marcel Renault gagne le Paris-Vienne au volant de la voiturette Renault de seulement 16 ch, première d'une longue série de victoires en sport automobile...

**Une histoire de compétition**

**Onze titres de champion du monde en 35 ans, 202 pole positions et 151 victoires en Grand Prix :** le palmarès de Renault dans la discipline reine du sport automobile surpasse tout simplement celui de tous les constructeurs. Constructeur généraliste mais motoriste expert, Renault a prouvé sa capacité à battre les meilleurs spécialistes à armes égales sur la piste. L'aventure F1 commence à la fin des années 1980. C'est avec Williams que Renault obtient ses premiers titres de champion du monde en tant que motoriste. Après six consécutions consécutives obtenues entre 1992 et 1997, avec Williams puis Benetton, Renault quitte la Formule 1, pour y revenir quelques années plus tard. C'est Fernando Alonso qui mène Renault à la victoire, en 2005 et 2006, sous les couleurs de Renault F1 Team, écurie à la fois châssis et moteur. En 2010, 2011 et 2012, Renault ajoute trois couronnes de champion du monde en tant que motoriste de l'écurie Red Bull et des pilotes Sebastian Vettel et Mark Webber. Ce hold-up sur le championnat de F1 est une superbe vitrine du savoir-faire technologique de Renault et de la France dans le monde.

**Cette image technologique est renforcée par le fait que Renault est le seul constructeur automobile** qui conçoit, développe et commercialise dans la même entité des véhicules de série avec la gamme Renault Sport (Twingo R.S., Clio R.S., Mégane R.S.) et des véhicules de compétition. Renault est en effet le premier vendeur de véhicules de

course dans le monde. Le département Compétition fabrique notamment les monoplaces des Formula Renault 2.0 et des Formula Renault 3.5. Renault Sport est également le premier organisateur dans le monde de compétitions et d'événements sportifs. Avec les Journées Passion, les clients de Renault Sport peuvent s'essayer au pilotage de leur propre voiture sur les plus grands circuits de F1. Avec les World Series By Renault, des dizaines de milliers de familles assistent à de grands spectacles automobiles populaires : championnats très disputés, démonstrations de F1, parades de collectionneurs Renault, shows de voitures de série, animations pour petits et grands dans le village, etc. Avec les Formula Renault 3.5 Series et Formula Renault 2.0 Series, les futurs champions se révèlent. Vettel, Pic, Vergne, Grosjean ou encore Räikkönen : 60 % des pilotes de Formule 1 en 2012 sont d'abord passés par un baquet de Formule Renault.

**Quand Renault gagne sur la piste, c'est tout Renault qui gagne.** À commencer par les clients de la marque. Car la compétition automobile – outre le formidable vecteur d'image et de notoriété pour la marque à l'échelle mondiale – est avant tout au service des véhicules de série. Les récentes motorisations Energy, dont l'excellence a été soulignée par la presse et les clients, intègrent des méthodes de conception et de développement inspirées de la Formule 1. ■

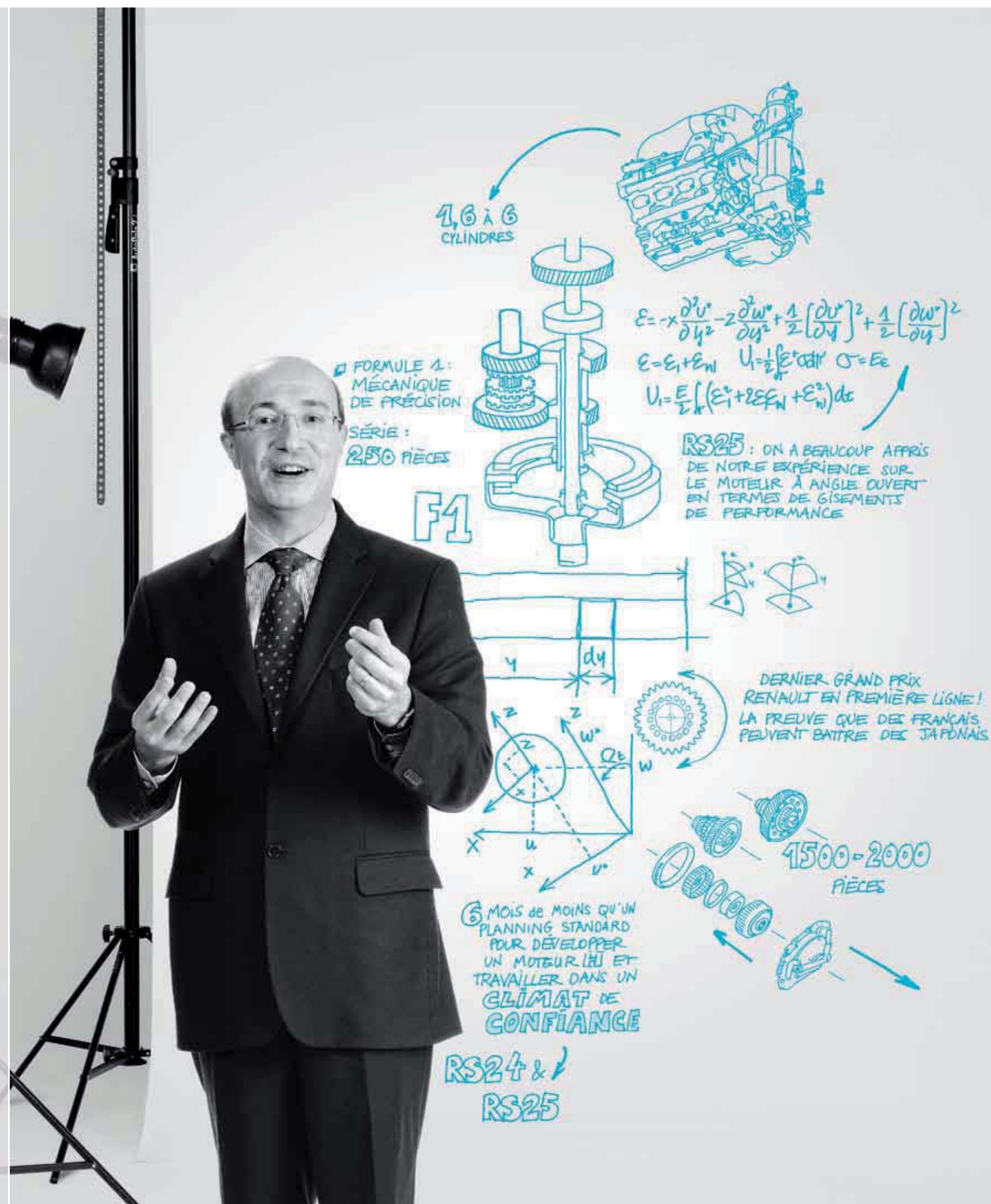
## As du piston

Qu'ils ronronnent ou qu'ils rugissent, les moteurs de Jean-Philippe Mercier n'ont qu'une ambition : l'excellence.

« Je suis tatoué au losange depuis longtemps. Et c'est pour la vie ! » Ainsi se présente Jean-Philippe Mercier, l'un des artisans des exploits de Renault en Formule 1. Entre 1987 et 2007, l'ingénieur vibre au sein de Renault Sport au rythme des premières victoires. Après le retrait de la compétition dans les années 2000, il conçoit les moteurs du retour victorieux de Renault, les fameux RS25 et RS26 champions du monde en 2005 et 2006.

Entre 2007 et 2012, Jean-Philippe Mercier développe les moteurs Energy TCe de Mégane et Clio, avec pour objectif de diminuer leur taille (*downsizing*) pour réduire leur consommation, tout en conservant puissance et agrément. Un nouveau défi en forme de choc culturel ! « Un moteur de F1, explique-t-il, est fabriqué à quelques centaines d'exemplaires, et compte 2 000 pièces de précision. Un moteur de série contient 250 pièces, mais on le fabrique à 100 000 exemplaires par an. Tout est différent, sauf l'exigence du moindre détail. » En 2013, comme le va-et-vient d'un piston, il est rappelé par Renault Sport pour y préparer le moteur F1 de la saison 2014 : un moteur 1.6 à 6 cylindres, techniquement proche... d'un moteur de série !

**Jean-Philippe Mercier,**  
Direction ingénierie  
Renault Sport F1





## DÉSIR N°3

## SÉDUIRE

**DESIGN.** Jouer sur les formes, les matériaux et les couleurs, pour donner une personnalité forte et reconnaissable à chaque marque du Groupe : tel est le défi quotidien des équipes du design Renault.

### Le design, au cœur de la stratégie de Renault

« Drive the Change » : ce mot d'ordre qui accompagne la stratégie de croissance rentable du groupe Renault a été reçu 5 sur 5 par les équipes du design, sous l'impulsion du nouveau chef d'orchestre, Laurens van den Acker, arrivé dans le Groupe fin 2009. La nouvelle stratégie design, mise en place depuis 2010, vise à donner un nouvel élan à la marque Renault et à travailler sur une plus grande cohérence de design au sein des marques Renault, Dacia et RSM.

La marque Renault avait besoin d'un nouveau souffle, davantage en résonance avec son ADN : celui d'un constructeur latin, tourné vers l'émotion et l'humain. Trois mots définissent le nouveau langage stylistique : simple, sensuel et chaleureux... Et c'est tout naturellement que le premier *concept-car*, aux formes sensuelles, prend le nom de DeZir et arbore une robe rouge passion. Au fur et à mesure du renouvellement de la gamme vont naître les filles et les fils de DeZir : Nouvelle Clio, ZOE et Captur incarnent cette filiation et ancrent les traits du nouveau design dans l'esprit du public. En s'exprimant sur des *concept-cars* séduisants et sur des véhicules icônes, comme ceux de la gamme R.S. ou des griffes GT et Gordini, le nouveau langage stylistique redonne du souffle à la marque Renault. La marque Dacia fait l'objet d'une démarche similaire, consistant à la rendre identifiable au

premier coup d'œil et parfaitement distincte de la marque Renault. Le design a également refondu le triptyque stylistique de la marque : germanique, robuste, rationnel. Le renouvellement de Logan, Sandero et Sandero Stepway reflète ces valeurs, et le succès planétaire de Duster doit beaucoup à son style. Les équipes du design réalisent le même travail de cohérence pour les gammes de véhicules utilitaires de Renault et de Dacia, et pour la marque RSM.

Afin de tendre leurs capteurs de tendances stylistiques au plus près des goûts et des attentes des clients, les équipes multiculturelles du design, issues de 28 nationalités, travaillent dans différents centres implantés sur trois continents (Amérique du Sud, Asie et Europe). Pour renforcer la cohérence du design de la marque, elles ne sont plus réparties par segments de marché mais entre un studio pour le design intérieur et un studio pour le design extérieur. Et c'est la même équipe de designers qui prend en charge la réalisation du *concept-car* et celle du véhicule de série. Ainsi demeure une grande partie des rêves projetés sur les *concept-cars*, quand on passe à la réalité de la série. ■

## Créateur d'étincelles

Laurens van den Acker est arrivé chez Renault fin 2009, après être passé chez Audi, Ford et Mazda. Cure de jouvence !

Laurens van den Acker (LVDA) est sur un nuage. À 47 ans, ce designer polyglotte a commencé à rallumer la flamme de Renault. Après des études en Hollande, à Delft, ville de Vermeer, LVDA a parcouru le monde avec des baskets de sept lieues avant de poser ses valises en France. Alors que le grand peintre flamand chérissait le bleu outremer, LVDA cultive le rouge. Le rouge passion. Celui du *concept-car* DeZir, dont la voluptueuse face avant se décline progressivement sur toute la gamme, et d'abord Nouvelle Clio. « Il fallait retrouver l'âme de Renault, constructeur latin tourné vers l'humain », dit-il dans un sourire contagieux. Plutôt que sa tulipe natale, LVDA a choisi la marguerite (« je t'aime, un peu, beaucoup, passionnément... ») pour symboliser le cadre de son travail. Il associe chaque étape de la vie à un pétale et à un *concept-car*. Le premier pétale symbolise l'amour, incarné par DeZir. Puis c'est la découverte du monde (associée à Captur), puis la famille (avec R-Space), et le travail (avec Frendzy).

Les *concept-cars* suivants, associés aux loisirs et à la sagesse, n'ont pas encore été révélés. Mais déjà Renault retrouve la marque de la passion. LVDA est sur un nuage, un nuage rouge. Comme celui peint par Piet Mondrian, autre compatriote célèbre, qui, lui aussi, a donné sa vie aux formes et aux couleurs.

Laurens van den Acker,  
Directeur du design industriel



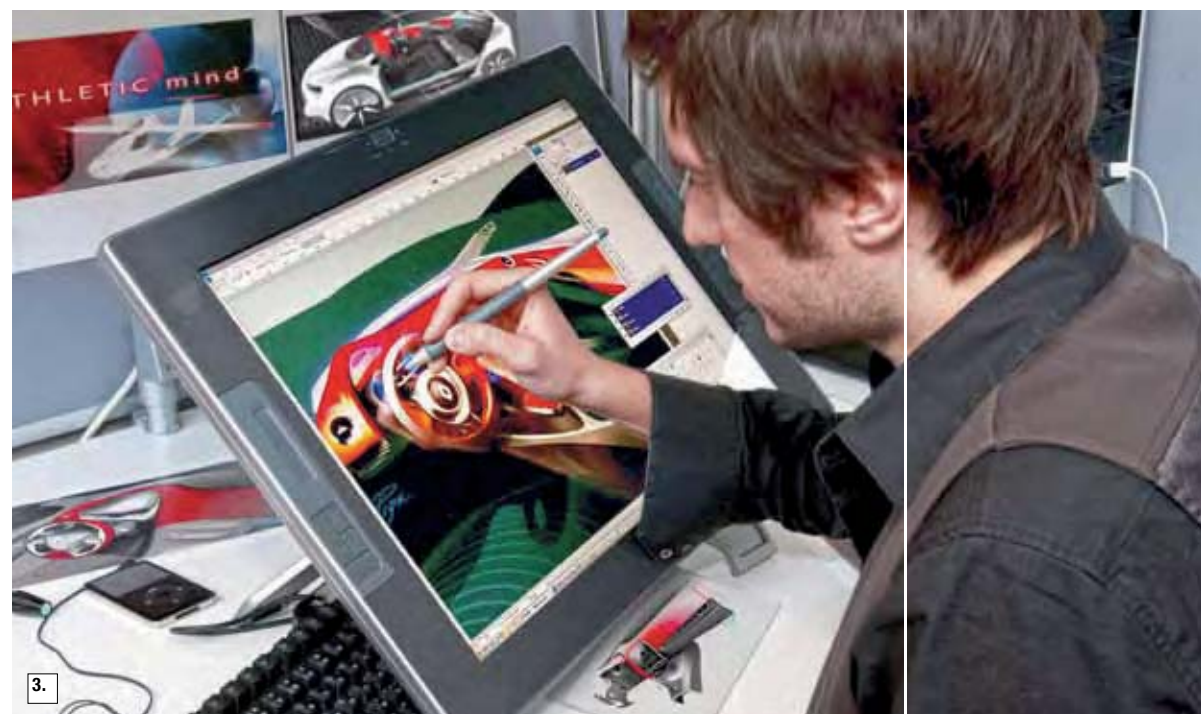


# NOUVELLE CLIO : GENÈSE D'UNE [RE]NAISSANCE

**1. IL Y A D'ABORD L'ESQUISSE...**  
Des courbes sensuelles, un regard qui se devine et s'affine. En quelques traits de crayon et de caractère, Nouvelle Clio est née...

**2. ÉCHANGES À BÂTONS ROMPUS** lors d'une revue de dessins entre deux des principaux membres de l'équipe de design de Nouvelle Clio, Anthony Villain et Yohann Ory.

**3. SIMPLE, SENSUEL, CHALEUREUX...**  
Les trois mots qui décrivent le renouveau du design de Renault valent autant pour le design extérieur que pour le design intérieur, à travers ses formes, ses couleurs, ses matières. Sur Nouvelle Clio, il est l'œuvre de Matteo Piguzzi, qui peaufine ici sur sa palette graphique les détails du volant et de la planche de bord...



**4. LA MAQUETTE CLAY,** étape cruciale qui permet de définir les grandes masses et les proportions du véhicule, tout en respectant les contraintes techniques liées à la future industrialisation de la voiture... Ici, le designer Yann Jarsallé.

**5. ROUGE ? VOUS AVEZ DIT ROUGE ?** Rouge vif ou rouge passion ? C'est avec le nuancier en main que Stéphanie Petit, designer couleurs et matières, imagine les couleurs de la robe de Nouvelle Clio !

**6. POUR BIEN TRAVAILLER SUR LE DESIGN INTÉRIEUR,** l'étape de la maquette à taille réelle est aussi incontournable que celle de la maquette extérieure...

**7. AUCUN DOUTE POSSIBLE...** En les plaçant l'une à côté de l'autre dans la grande salle du design, Nouvelle Clio est bien la fille de DeZir...



DÉSIR N°4

# [SE] PERFECTIONNER

**QUALITÉ.** Renault est l'un des meilleurs constructeurs automobiles en matière de qualité. La marque est désormais aux avant-postes, notamment au chapitre de la fiabilité de ses véhicules.

**Renault quality made...**

Les efforts constants en matière d'investissements humains et financiers ont fini par payer. Et ce sont les classements des organismes internationaux qui l'affirment : ainsi, l'Adac, l'automobile-club allemand, une référence à l'échelle européenne, considère que tous les véhicules fabriqués à partir de 2006 sont « bons ou très bons en termes de durabilité fonctionnelle ». L'enjeu est désormais de valoriser cette qualité intrinsèque et de la rendre visible au premier coup d'œil par les clients. C'est tout l'enjeu de la qualité perçue ! Une voiture peut être fiable (elle ne tombe pas en panne), elle peut être durable (elle résiste au temps), encore faut-il que sa qualité soit effectivement perçue ! C'est là qu'entrent en scène tous ces ingrédients objectifs – qualité des matériaux, finesse des jeux et des afflèvements – tout autant que subjectifs – attractivité du design et des matériaux, impression de maîtrise technique et de sécurité, sentiment d'homogénéité – qui vont inspirer confiance au client, séduire ses cinq sens et le convaincre d'acheter les yeux (presque) fermés.

Si les marques du groupe Renault sont parvenues au meilleur niveau de qualité, c'est qu'elles ont su capitaliser sur les apports de l'alliance avec Nissan, au niveau de la conception comme au niveau du système de production en vigueur dans les 38 usines du Groupe. La qualité passe par exemple par les *dojo* et les *poka yoke*...

*Lost in translation ?* Ce sont des termes techniques japonais : les *dojo* sont des écoles de dextérité et les *poka yoke* sont des détrompeurs utilisés pour éviter tout écart qualité sur un poste de travail (pour ne pas se tromper !)... Les échanges entre Renault et Nissan ont ainsi hissé l'exigence qualité au plus haut niveau. Le groupe Daimler aurait-il utilisé des moteurs Renault – comme celui installé sur les Mercedes Classe A et Citan – si la firme au losange n'était pas sur le podium de la robustesse et de la fiabilité ?

**Outre la qualité produit, Renault vise également l'excellence en matière de qualité de service.** À travers la standardisation de ses méthodes et ses formations comportementales, le réseau assure la satisfaction de ses clients en toutes circonstances. Depuis 2011, Renault affiche dans tout son réseau les huit engagements de sa Promesse Client. « Restituer le véhicule à l'heure et au prix convenus », « offrir toute intervention effectuée sans l'accord du client » ou encore « le tenir informé du suivi de la commande jusqu'à la livraison » sont autant de gages d'une relation de confiance durable entre la marque et ses clients. Chiffres à l'appui. Plus de huit clients sur dix recommandent Renault pour la qualité de son service après-vente, et neuf sur dix pour la qualité de son service vente dans le monde. L'expérience du Groupe est, là encore, fructueuse. Depuis une décennie, la marque RSM est leader de la qualité de service en Corée. ■

## Maniaque du détail

Entre la passion de la technique et celle du client, Éric Julier n'a finalement jamais vraiment choisi !

Avec sa double casquette d'ingénieur et de diplômé en marketing d'HEC, le cœur d'Éric Julier a toujours balancé. Après des études de marché, puis une expérience à la Direction du produit, il déploie des campagnes de rappel de véhicules à la Direction commerciale. « Pendant trois ans, j'ai opéré dans la salle des urgences. J'arrivais chaque jour au bureau sans savoir ce qui allait me tomber dessus. » Puis il prend en charge le département Durabilité fiabilité à la Direction des prestations clients, où il développe une implétable batterie de tests d'endurance. « En deux mois, on faisait vieillir un véhicule comme s'il avait trois ans d'usage client. »

Suite logique, il prend il y a deux ans les rênes du département Qualité perçue. Objectif : doter les futurs projets des meilleurs gènes, pour qu'au premier coup d'œil, à travers les matériaux utilisés, la finesse des jeux, un véhicule dégage une impression homogène de qualité. « Renault est au top de la qualité fondamentale. Mais la perception de qualité d'un véhicule dépend aussi du moindre détail, qui n'est jamais dérisoire. Ma mission : dès la conception, traquer le maillon faible. »

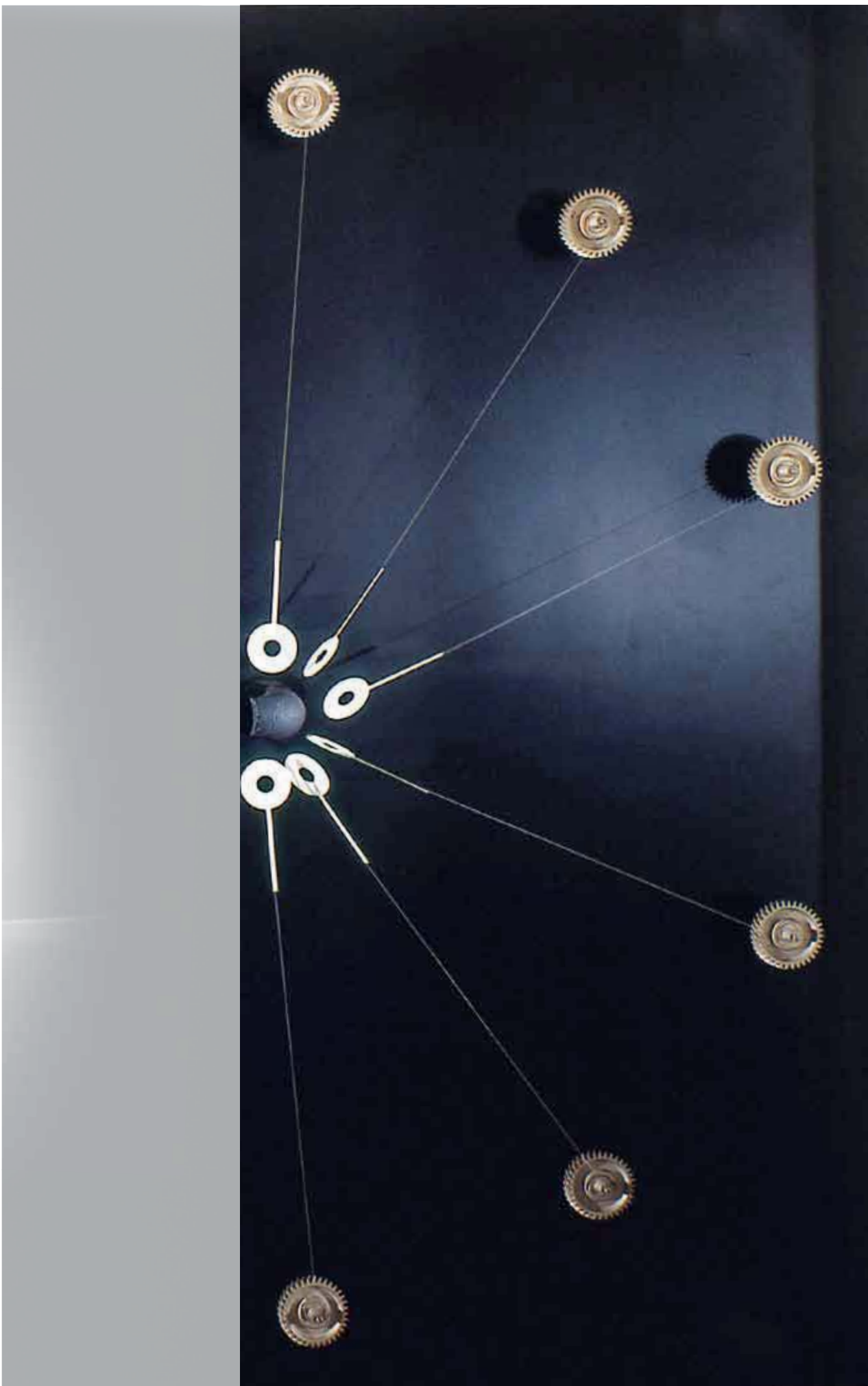
**Éric Julier,**  
Chef de département  
Qualité perçue







Renault ZOE



Takis - Sans titre 1 - 1974 - Aimants et éléments métalliques sur bois peint (détail) - Collection Renault

## RESPONSABILITÉ

- 40. Reportage
- 44. Collaborateurs
- 46. Société
- 48. Environnement

# CONSTRUIRE UN AVENIR DURABLE





# REPORTAGE

## À L'USINE ZÉRO ÉMISSION DE TANGER

Présent au Maroc depuis 1928, Renault y a inauguré en 2012 l'usine de Tanger. Gros plan sur un exemple abouti de prise en compte, dès l'amont du projet, des impacts en matière sociale, environnementale et d'ancrage régional.



1.

**SITUÉ SUR LA DEUXIÈME VOIE MARITIME LA PLUS FRÉQUENTÉE DU MONDE – LE DÉTROIT DE GIBRALTAR –**, le port de Tanger Med se trouve dans une position de passage stratégique entre l'Asie, l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud.



5.

**CE COMBUSTIBLE VÉGÉTAL EST L'UNE DES CLÉS D'EXPLICATION** de la performance environnementale de l'usine de Tanger. Il alimente les chaudières biomasse, ce qui permet d'obtenir un rejet très marginal de CO<sub>2</sub>.

2.



2. 3. 4.

**PREMIER PROJET GREENFIELD DE RENAULT DEPUIS 1999** (Curitiba), et première usine zéro émission, l'usine de Tanger utilise la filière biomasse, créée à partir de bois et de noyaux d'olive. Ce processus permet un effacement de 98 % des émissions de CO<sub>2</sub> (l'équivalent de 135 000 tonnes annuelles de CO<sub>2</sub> évité). L'usine rejette zéro liquide industriel et consomme très peu d'eau : chaque année, l'équivalent de 175 piscines olympiques ne sera pas prélevé dans le milieu naturel.



5.



1. 2.

**JEUNES OPÉRATEURS DE L'USINE DE TANGER.**  
En 2015, l'usine de Tanger comptera 6 000 emplois directs et générera 15 000 emplois indirects.



3.

**UNE CAISSE DE DACIA LODGY**  
sur la ligne de montage flambant neuve de l'usine de Tanger. Lodgy est le nouveau monospace compact de Dacia – offrant 5 et 7 vraies places –, lancé début 2012.



4.

**UNE ÉQUIPE D'OUVRIERS CIRCULANT LE LONG D'UNE ALLÉE DE SÉCURITÉ**  
de l'usine de Tanger, pour rejoindre leur poste de travail.

5.



5.

**RÉUNION D'ÉQUIPE**  
au département Peinture.

7.

**LES BÂTIMENTS FLAMBANT NEUFS**  
de l'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile (Ifmia).

7.



6.

**VISITE DE CARLOS GHOSN**  
dans le cadre d'un projet d'équipement de bibliothèque à Meloussa, financé par Renault.



8.

**RÉUNION D'ÉCHANGE DANS LE CADRE DU RÉSEAU SOCIAL WOMEN@RENAULT.** Lancé au Maroc en septembre 2011, il compte déjà 150 membres et fait partie des actions menées par Renault Maroc, qui lui ont valu de recevoir le Trophée « Politique Globale de Diversité » en 2012.

8.





# COLLABORATEURS

## VEILLER AU DÉVELOPPEMENT DE CHACUN POUR ACCROÎTRE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Pour déployer la stratégie du Groupe dans son volet RH, Renault a mis en place Together Drive the Change, avec le double objectif de soutenir la motivation des salariés et d'optimiser la performance de l'entreprise. Gestion dynamique des compétences et promotion de la diversité constituent deux des piliers de ce plan.

**En 2012,  
chaque salarié  
a bénéficié en moyenne  
de 29 heures  
de formation.**

**B**esoin de mobilité croissant dans le monde, défi énergétique, explosion digitale : les métiers de l'automobile évoluent à la vitesse des grandes transformations sociologiques et technologiques. Pour les accompagner, Renault développe une gestion dynamique de ses compétences. Elle vise autant à s'assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie qu'à renforcer l'employabilité de ses collaborateurs.

### Développer la gestion des compétences et renforcer l'employabilité

Pour mener à bien cette bataille de l'intelligence, chaque métier de l'entreprise anticipe et planifie ses besoins en compétences, à l'échelle internationale, et définit des plans d'action adaptés. Les compétences dites « critiques », dont l'entreprise aura besoin demain, entraînent des actions de formation, pour se maintenir à la pointe du savoir, et de recrutement. Les compétences dites « sensibles », dont le besoin diminue pour l'entreprise, nécessitent de préparer des plans de reconversion. Enfin, l'entreprise maintient, consolide et veille au bon niveau d'expertise des autres compétences, dites « stables ». Au cours de l'année 2012, Renault a recruté 8 400 personnes en contrat à durée indéterminée dans le monde et dispensé 3,32 millions d'heures de formation dans ses 10 plus grands pays\*, soit une moyenne de 29 heures de formation par

salarié. Depuis trois ans, Renault développe par ailleurs une filière expertise. Cette filière, qui couvre aujourd'hui 50 domaines d'expertise stratégiques et compte un réseau de plus de 500 experts, a notamment permis de mieux capitaliser et diffuser les savoirs au sein du Groupe.

### Garantir l'égalité des chances pour tous

Répondant à une attente forte de ses salariés, de ses clients, de ses partenaires et de la société, le groupe Renault a mis en place une démarche volontariste en matière de diversité. « Notre engagement concernant la diversité est un avantage concurrentiel qui nous aide à mieux répondre aux attentes de nos clients dans le monde, en particulier dans une période où les marchés dits émergents deviennent les moteurs de l'économie », explique Carlos Ghosn.

Renault a mis en place une démarche volontariste en matière de diversité, qui se décline en quatre champs d'action prioritaires. Premier champ, la diversité culturelle. C'est en reflétant les multiples visages des 128 pays dans lesquels

Renault commercialise des véhicules que l'entreprise comprend ses clients et répond au mieux à leurs attentes. La promotion de la mixité culturelle anime l'ensemble des politiques RH du Groupe, jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise. Fin 2012, 26 % des postes stratégiques du Groupe sont tenus par des profils internationaux.

Deuxième champ, la mixité hommes-femmes. Fin 2012, les femmes représentent 17,4 % des effectifs et occupent 14,4 % des postes stratégiques du Groupe. Renault souhaite accentuer cette progression en recrutant 30 % de femmes à des postes techniques et 50 % à des profils commerciaux. Dans le cadre de cette dynamique, un réseau social, women@renault, a été lancé début 2010 : il compte aujourd'hui 3 300 membres et se développe à un rythme... viral. Troisième champ, Renault promeut l'intégration des personnes handicapées au plus près du terrain : aménagement des postes de travail, accessibilité des sites, structures d'écoute. Pour mobiliser toutes les bonnes idées, Renault a lancé le réseau social handi@renault, en 2012. Enfin, Renault est soucieux de développer les talents à tous les âges, en aidant tout particulièrement les plus jeunes à trouver leur place dans le monde du travail et en valorisant l'expérience des seniors. Différentes initiatives sont prises localement. En France, Renault a formé plus de 3 400 jeunes en 2012, en accueillant notamment 1 730 alternants. ■

\* Les 10 plus grands pays de Renault représentent 90 % des effectifs du Groupe.



Ville d'Alger.



“

**Women@renault,**  
un réseau social  
d'entraide et  
de solidarité.

J'ai commencé ma carrière chez Renault à la Direction des opérations internationales. En 2005, départ pour la filiale de Renault en Algérie, mon pays d'origine, que je ne connais qu'à travers des visites familiales. J'y suis nommée Directeur marketing en 2011. En 2012, la filiale lance le réseau social women@renault. Il s'y est constitué de façon naturelle, car, en Algérie, la femme joue un rôle central, y compris dans le monde du travail. Au sein de la filiale – qui compte 35 % de femmes –, une femme peut, aussi bien qu'un homme, occuper des postes à responsabilités, dans les mêmes conditions salariales. Le réseau women@renault, qui n'a un rôle ni politique ni militant, permet aux jeunes femmes de partager avec leurs aînées leurs expériences et d'échanger sur des sujets comme l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C'est aussi via le réseau que ses membres se sont mobilisés à la veille de la fête de l'Aïd, afin de permettre aux enfants de SOS Villages de passer les fêtes dans la joie, tout en respectant les traditions de ces journées riches en émotion. ”

**Zineb Ghout,**  
Directeur marketing  
de Renault Algérie



# SOCIÉTÉ

## NOUS IMPLIQUER DANS LA VIE CITOYENNE

L'ambition affichée par le groupe Renault « d'être pionnier de la mobilité durable pour tous » est porteuse d'autant de rêves que d'exigences. « Être pionnier » implique de défricher de nouvelles pistes et de penser différemment. « Mobilité durable » nécessite de faire rimer à long terme exigences sociétales et exigences écologiques. « Pour tous » suppose que la mobilité soit adaptée à tous les besoins, y compris aux populations n'y ayant pas accès.

**360 actions**  
sociétales ont été  
menées par le Groupe  
dans **32 pays**  
en 2012.

L'absence de solutions de mobilité est le troisième frein à l'emploi après l'âge et la formation en France. Partant de ce constat, Renault a initié en 2010 le programme Mobiliz, lancé en France en juillet 2012. Ce programme vise à faire de la mobilité un levier d'insertion et de retour à l'emploi.

### Mobiliz, premier programme d'entrepreneuriat social

Pour matérialiser son engagement, Renault a créé une société d'investissement, Mobiliz Invest SAS, dotée par le Groupe de 5 millions d'euros. Mobiliz permettra, en trois ans, de financer le doublement du nombre de plates-formes de mobilité gérées par l'association Voiture & Co (Groupe SOS). Ces plates-formes accueillent chaque année environ 1 000 personnes en réinsertion ou en recherche d'emploi. Par ailleurs, 10 garages au sein du réseau Renault ont choisi de devenir des « garages solidaires ». Ils accueillent des personnes à faibles ressources et leur proposent des services de réparation et d'entretien à prix coûtant. Enfin, le programme Mobiliz soutient la chaire « Entreprise et pauvreté » de HEC Paris. Il est source d'innovation et d'une forte motivation de la part des salariés, fiers de l'engagement de Renault.

### La sécurité routière au cœur de la politique de mobilité responsable

Autre volet de l'engagement du Groupe : la sécurité routière, enjeu de santé publique à l'échelle mondiale. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), on déplore chaque année 1,3 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. L'engagement de Renault se décline à travers cinq axes de travail : prévenir, corriger, protéger, sensibiliser et secourir. Le Groupe est l'un des acteurs mondiaux engagés au sein du Global Road Safety Initiative (GRSI), qui sensibilise au risque routier dans le monde. Les experts de Renault s'investissent aussi dans différents groupes de travail du forum iMobility de la Commission européenne. Une chaire de management de la sécurité routière (Manser) a été également créée en 2012 par Renault en partenariat avec l'université Saint-Joseph de Beyrouth, au Liban. En effet, le taux de mortalité routière dans la région méditerranéenne orientale est deux fois supérieur à celui de l'Europe malgré un taux de motorisation quatre fois inférieur. Le Groupe travaille avec une grande variété de publics : ses clients entreprises, à travers des

formations sur les bons gestes d'une conduite responsable ; ses collaborateurs, via des actions d'information et de formation (Semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive, etc.) ; des publics jeunes, concernés par des initiatives comme « Sécurité et mobilité pour tous » ou « 10 de conduite » ; ou bien encore les sapeurs-pompiers, dans le cadre du développement des véhicules électriques.

### Développer l'éducation pour tous

Capitalisant sur l'expertise de ses collaborateurs à l'échelle internationale, Renault s'engage en faveur de l'éducation pour tous. Cet engagement couvre aussi bien des actions sociétales d'intérêt général, en France et à l'international, que la politique sociale de Renault employeur, via la coopération avec le système éducatif, l'aide à la professionnalisation et les actions en faveur des jeunes. La Fondation Renault, créée en 2001, traduit l'implication concrète de Renault dans l'enseignement supérieur. Elle anticipe les besoins en nouvelles compétences, crée et soutient des formations sur les thèmes de la mobilité durable et du management multiculturel. Depuis sa création, la Fondation a constitué un réseau de près de 600 professionnels et contribue au rayonnement de l'enseignement supérieur français. De leur côté, les Fondations Renault au Brésil, en Espagne et en Argentine témoignent d'un rôle local extrêmement actif, portant haut les valeurs d'engagement et de solidarité du Groupe. ■



Garage solidaire Renault à Villepinte (France).



“

**Renault Mobiliz :  
un garage  
solidaire  
pour accéder  
à la mobilité.**

Le groupe de distribution automobile Paumier, dont je suis Directeur général, est implanté sur les sites de Villepinte, Aulnay, Sarcelles, Chelles et Gonesse, des zones de chalandise en souffrance. Quand Renault est venu me proposer de devenir garage solidaire dans le cadre de Renault Mobiliz, j'ai pensé que cela avait du sens. Ma première mission a été de faire comprendre à l'encadrement que l'objectif n'était pas de faire du profit. Une gageure, alors même que notre activité au quotidien a du mal à être rentable. Mais très vite les 240 salariés du groupe ont adhéré à Renault Mobiliz. Nos collaborateurs ne fréquentent pas tous les jours des personnes au RSA\*. Voir le visage radieux de ces clients a été pour eux une expérience humaine forte. ”

**Daniel Keller,**  
Directeur général du groupe  
de distribution automobile Paumier

\* Revenu de solidarité active.



# ENVIRONNEMENT

## RÉDUIRE L'IMPACT DE NOS ACTIVITÉS ET DE NOS PRODUITS

Avec les véhicules électriques ou à motorisation Energy, l'image de Renault est associée aux efforts en matière de préservation de l'environnement. Mais ces solutions techniques ne sont que la face visible d'une démarche plus large, menée par le Groupe depuis de nombreuses années. Elle vise à réduire, de génération en génération, l'empreinte environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule, en intégrant les principes de l'économie circulaire, tout en travaillant sur des offres de mobilité innovantes.

**100 %**  
des usines certifiées  
ISO 14001 partout  
dans le monde.

**R**enault analyse les impacts de son activité sur l'environnement. Sa politique environnementale se décline en cinq axes :

- préserver la valeur du patrimoine ;
- supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement, par la diminution de l'empreinte environnementale des véhicules de génération en génération ;
- concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement ;
- mettre en œuvre le management de l'environnement ;
- organiser la communication environnementale.

Méthode reconnue et clairement définie à l'échelle internationale, l'analyse du cycle de vie (ACV) est un outil essentiel de déploiement de cette politique. Depuis 2004, Renault utilise l'ACV pour mesurer tous les impacts d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie. Dans un souci de transparence et de rigueur méthodologique, Renault a soumis en 2011 l'ACV de Fluence Z.E. à une revue critique. Composée de cinq membres dont trois experts internationaux et deux ONG, le comité de revue critique a conclu que la méthode d'ACV utilisée par Renault est exemplaire dans le domaine automobile.

En retour, à mi-année 2012, Renault a organisé un « Reveal-ACV », afin d'échanger avec ses parties prenantes sur ces résultats et les bénéfices environnementaux du véhicule électrique.

### Des objectifs mesurables

**Conception, fabrication, logistique, commercialisation, fin de vie des véhicules :** chaque métier de l'entreprise est soumis à une batterie d'objectifs mesurables, qui permettent au Groupe de progresser à un rythme soutenu, année après année. En 2011, Renault a pris l'engagement de réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013. Cet indicateur est une première mondiale dans l'industrie automobile, car il implique tous les secteurs de l'entreprise. Par exemple, en matière de logistique, Renault travaille sur la réduction des kilomètres parcourus via la localisation des fournisseurs dans le pays de fabrication, l'optimisation des trajets et du remplissage des camions et des conteneurs.

De même, les usines de Renault partout dans le monde ont pour objectif de réduire leurs consommations énergétiques et d'accroître le recours aux énergies d'origine renouvelable. Le Groupe s'est fixé comme objectif d'atteindre une part de 20 % d'énergies d'origine renouvelable dans sa consommation énergétique totale en 2020. Au-

delà de ses propres consommations énergétiques, Renault contribue à l'effort de réduction des émissions liées à la production d'électricité : à l'automne 2012, avec deux partenaires spécialisés, le Groupe a inauguré 40 hectares de panneaux solaires, qui couvrent des parkings des usines de Douai, Maubeuge, Flins, Batilly, Sandouville et Cléon. Ces installations génèrent l'équivalent de la consommation électrique annuelle d'une ville de 15 000 habitants et permettent de réduire de 2 200 tonnes par an la quantité de CO<sub>2</sub> émise pour la production d'énergie électrique.

### eco<sup>2</sup>, un engagement auprès de nos clients

**Lancée il y a six ans pour désigner les voitures les plus écologiques et économiques de la gamme,** la signature Renault eco<sup>2</sup> permet de valoriser les progrès de Renault menés sur les principales étapes du cycle de vie d'un véhicule. Les véhicules signés Renault eco<sup>2</sup> répondent à trois critères de performance environnementale – en termes de fabrication, d'émissions de CO<sub>2</sub> à l'usage et de recyclage. La démarche a été étendue en 2008 à la marque Dacia, dont la signature Dacia eco<sup>2</sup> reprend les mêmes critères de cotation que la marque Renault, puis, en 2010, aux fourgons utilitaires de marque Renault. Afin de maintenir l'effort, les critères de la signature Renault eco<sup>2</sup> ont été renforcés en 2011, avec, par exemple, un passage de 140 g CO<sub>2</sub>/km à 120 g. ■ ■ ■



Essai grand froid Nouvelle Clio à Kiruna (Suède).



**Plus d'impact pour séduire les clients, avec moins d'impact sur l'environnement : Renault en rêvait, Nouvelle Clio l'a fait...**

Lorsque je foulais les cimes de l'Antarctique, je n'imaginai pas qu'un jour je travaillerais sur Nouvelle Clio, championne du monde... en rejets de CO<sub>2</sub> ! De formation ingénieur géologue, j'ai d'abord fait de la recherche sur les glaciers, puis travaillé en bureau d'études. J'ai ensuite intégré Renault. Directeur du plan environnement depuis 2012, l'une de mes fiertés est le travail réalisé sur Nouvelle Clio. C'est la concrétisation de notre stratégie de réduction de l'empreinte environnementale de génération en génération, permettant de réduire de 10 % l'empreinte carbone entre 2010 et 2013. Ces progrès sont bien sûr liés au nouveau moteur diesel Energy 1.5 dCi, avec une version à 83 g CO<sub>2</sub>/km et 3.2 l/100 km. Le moteur essence TCe 120 ch compte également parmi les plus puissants et les plus sobres de sa catégorie. L'année 2013, j'en suis convaincu, sera celle des ruptures majeures. Consécration de ZOE, développement de Twizy Way, recyclage des batteries, mise en œuvre de l'économie circulaire. Si on n'aborde que la problématique client, on se trompe. Il faut avoir une vision plus large, qui prenne en compte la dépendance énergétique, le coût de la santé publique ou la réglementation. ”

**Jean-Philippe Hermine,**  
Directeur du plan environnement



**2 000**

COLLABORATEURS  
MOBILISÉS SUR  
LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE.

**18%**

DE RÉDUCTION DE L'EMPREINTE  
ENVIRONNEMENTALE ENTRE NOUVELLE CLIO  
ET LA GÉNÉRATION PRÉCÉDENTE DE CLIO.

1.

**RENAULT** possède le plus grand parc photovoltaïque d'un constructeur automobile sur ses activités industrielles et commerciales. Ici, le site de Sandouville.



1.

2.

**POINT PROJET** autour d'un moteur Energy TCe 115 au centre de réalisation des prototypes à Rueil (France).



2.

3.

**TWIZY**, le petit quadricycle électrique lancé en 2012.



3.

Ou bien encore le passage de 5 % à 7 % de matière issue du recyclage. En 2012, 72 % des véhicules particuliers de la gamme européenne étaient disponibles dans une version Renault ou Dacia eco<sup>2</sup>. La nouvelle famille de moteurs Energy illustre également la détermination du Groupe à rendre l'innovation accessible au plus grand nombre. Ces moteurs, apparus en 2011 sur Scénic et en 2012 sur Mégane et Clio, présentent des performances records en matière de consommation et rejet de CO<sub>2</sub> sans rien sacrifier à l'agrément de conduite. Par exemple, Nouvelle Clio Energy dCi 90 n'émet que 83 g CO<sub>2</sub>/km pour 3.2 l/100 km, rivalisant ainsi avec les modèles hybrides. Capitalisant sur l'expérience acquise en Formule 1, ils s'inscrivent dans une démarche volontariste de *down-sizing* (réduction de la cylindrée pour une puissance équivalente) et sont associés à des technologies parmi les plus pointues, comme le *stop&start*, le système de récupération d'énergie sur décélération et freinage ainsi que les aides à l'éco-conduite Driving eco<sup>2</sup>.

### Cap vers l'électromobilité

**La gamme électrique incarne aussi l'engagement de Renault en matière de préservation de l'environnement.**

Dans le cadre de l'alliance avec Nissan, Renault est le constructeur qui a le plus investi dans la seule solution qui permette de réduire significativement les émissions de CO<sub>2</sub> à l'usage et d'améliorer la qualité de l'air dans les

grandes villes. En 2012, Renault s'est associé à la municipalité de Rome et à la société Aria Technologies pour quantifier les bénéfices sanitaires du véhicule électrique en milieu urbain. Les conclusions de l'étude alors menée sont très encourageantes. Dans un scénario volontariste, caractérisé par une proportion de 20 % de véhicules électriques dans le parc automobile en centre-ville, les concentrations en dioxyde d'azote (NO<sub>2</sub>) seraient réduites de 9 à 25 % selon les saisons, voire 45 % le long des artères principales, et jusqu'à 30 % pour les concentrations en particules (PM10).

Au-delà des produits, le véhicule électrique induit de nouvelles formes d'utilisation de l'automobile, de nouvelles mobilités, comme le montre l'expérience Twizy Way by Renault lancée à Saint-Quentin-en-Yvelines en 2012. Twizy Way est un service simple et pratique, qui permet au client d'accéder, avec ou sans réservation, à l'un des 50 Twizy disponibles dans l'agglomération, localisé grâce au site Internet ou via l'application pour smartphones Twizy Way.

### L'avenir est à l'économie circulaire

**Pour ancrer son engagement en faveur de l'environnement et sensibiliser tous ses publics,** Renault a poursuivi sa relation avec la navigatrice Ellen MacArthur, en l'accompagnant dans la création et le développement de sa fondation, qui a pour but d'accélérer la transition

vers une économie dite « circulaire ». Au-delà du recyclage des véhicules en fin de vie, l'objectif de Renault est d'assurer que les matières issues de ces véhicules seront réutilisées au sein même de la filière automobile. Tout l'enjeu consiste à maintenir les qualités techniques et la valeur économique des matières lors du recyclage. En 2012, Renault a contribué au rapport de la Fondation Ellen MacArthur/société McKinsey sur les ressorts économiques de l'économie circulaire. La Fondation Ellen MacArthur est tout particulièrement attentive aux progrès du projet « Économie circulaire compétitive » piloté par Renault. Avec le soutien de Renault et de ses autres partenaires, elle s'attache à diffuser les principes de l'économie circulaire auprès des collaborateurs de grands groupes industriels et des jeunes publics. ■

Robert Rauschenberg - Sans titre - 1984 - Sérigraphie et acrylique sur toile (détail) - Collection Renault

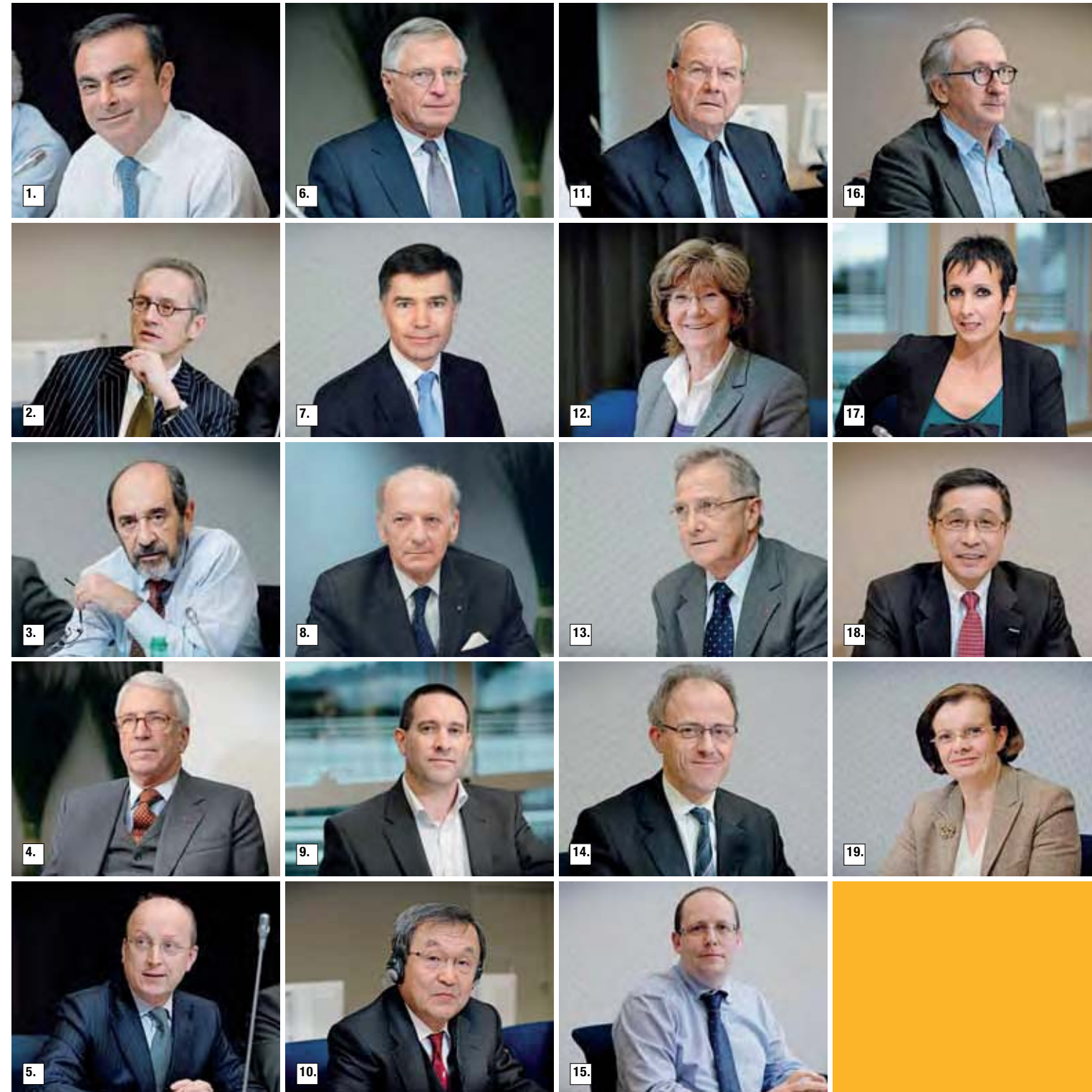


# CAHIER DE L'ACTIONNAIRE

- 52. Gouvernement d'entreprise
- 55. Relations actionnaires
- 56. Résultats financiers



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 13 FÉVRIER 2013

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>1. Carlos Ghosn</b><br/>Président-Directeur général de Renault<br/>Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.<br/>Président du Directoire de Renault Nissan b.v.<br/>Membre du Comité des nominations et de la gouvernance<br/>58 ans<br/>205 200 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : avril 2002<br/>Échéance : 2014</p>   | <p><b>6. Thierry Desmarest</b><br/>Président d'honneur de Total<br/>Administrateur indépendant<br/>Président du Comité de stratégie internationale<br/>Membre du Comité de stratégie industrielle<br/>Membre du Comité des rémunérations<br/>67 ans<br/>1 500 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : avril 2008<br/>Échéance : 2016</p>                          | <p><b>11. Marc Ladreit de Lacharrière</b><br/>Président-Directeur général de Fimalac<br/>Administrateur indépendant<br/>Président du Comité des nominations et de la gouvernance<br/>Membre du Comité des rémunérations<br/>72 ans<br/>1 020 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : octobre 2002<br/>Échéance : 2014</p>   | <p><b>16. Franck Riboud</b><br/>Président-Directeur général de Danone SA<br/>Administrateur indépendant<br/>57 ans<br/>331 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : décembre 2000<br/>Échéance : 2014</p>   |
| <p><b>2. David Azéma**</b><br/>Commissaire aux participations de l'État, Agence des participations de l'État, au Ministère de l'économie et des finances<br/>Administrateur représentant de l'État<br/>Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique<br/>52 ans<br/>1<sup>er</sup> mandat : octobre 2012<br/>Échéance : 2015</p> | <p><b>7. Pascal Faure**</b><br/>Directeur général de l'Industrie, de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGClS)<br/>Administrateur représentant de l'État<br/>Membre du Comité de stratégie industrielle<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>50 ans<br/>1<sup>er</sup> mandat : février 2013<br/>Échéance : 2016</p>           | <p><b>12. Dominique de La Garanderie</b><br/>Avocat associé au cabinet La Garanderie &amp; Associés et ancien bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris<br/>Administrateur indépendant<br/>Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique<br/>Membre du Comité des nominations et de la gouvernance<br/>69 ans<br/>1 150 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : février 2003<br/>Échéance : 2013</p> | <p><b>17. Mariette Rih</b><br/>Chef de projet démonstrateur, Renault<br/>Administrateur élu par les salariés<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>45 ans<br/>8 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : novembre 2012<br/>Échéance : 2016</p>   |
| <p><b>3. Alain J. P. Belda</b><br/>Managing director de Warburg Pincus<br/>Administrateur indépendant<br/>Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>69 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : mai 2009<br/>Échéance : 2013</p>                             | <p><b>8. Jean-Pierre Garnier</b><br/>Président de Cerenis<br/>Administrateur indépendant<br/>Président du Comité de stratégie industrielle<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>Membre du Comité des rémunérations<br/>65 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : avril 2008<br/>Échéance : 2016</p>                                | <p><b>13. Philippe Lagayette</b><br/>Président de la Fondation de France<br/>Administrateur de référence<br/>Administrateur indépendant<br/>Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique<br/>Membre du Comité des nominations et de la gouvernance<br/>69 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : mai 2007<br/>Échéance : 2015</p>   | <p><b>18. Hiroto Saikawa</b><br/>Executive Vice-President for Asia Pacific Region, Affiliated Companies, and Purchasing, Nissan Motor Co. Ltd.<br/>Administrateur représentant Nissan<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>59 ans<br/>100 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : mai 2006<br/>Échéance : 2014</p> |
| <p><b>4. Charles de Croisset</b><br/>International Advisor de Goldman Sachs<br/>International<br/>Administrateur indépendant<br/>Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique<br/>Membre du Comité de stratégie industrielle<br/>69 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : avril 2004<br/>Échéance : 2016</p>        | <p><b>9. Richard Gentil</b><br/>Technicien méthodes maintenance hydraulique, mécanique et Responsable gaz fonderie, Renault<br/>Administrateur élu par les salariés<br/>Membre du Comité de stratégie industrielle<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>44 ans<br/>1 action<br/>1<sup>er</sup> mandat : novembre 2012<br/>Échéance : 2016</p> | <p><b>14. Benoît Ostertag</b><br/>Pilote système qualité à la DCT GMP, Renault<br/>Administrateur représentant les salariés actionnaires<br/>Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique<br/>Membre du Comité de stratégie industrielle<br/>47 ans<br/>1 626 parts de FCPE<br/>1<sup>er</sup> mandat : mai 2011<br/>Échéance : 2013</p>  | <p><b>19. Pascale Sourisse</b><br/>Directeur général du développement international, membre du Comité exécutif de Thalès<br/>Administrateur indépendant<br/>Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique<br/>50 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : avril 2010<br/>Échéance : 2014</p>               |
| <p><b>5. Bernard Delpit</b><br/>Directeur financier<br/>Groupe Crédit Agricole SA<br/>Administrateur indépendant<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>48 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : avril 2010<br/>Échéance : 2014</p>   | <p><b>10. Takeshi Isayama</b><br/>Senior Advisor, Carlyle<br/>Japan L.L.C.*<br/>Administrateur représentant Nissan<br/>69 ans<br/>1 000 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : mai 2009<br/>Échéance : 2013</p>  | <p><b>15. Éric Personne</b><br/>Responsable du reporting commercial et qualité de RRG<br/>Administrateur élu par les salariés<br/>Membre du Comité de stratégie internationale<br/>50 ans<br/>20 actions<br/>1<sup>er</sup> mandat : novembre 2012<br/>Échéance : 2016</p>  |  |

\* Titre au 31 décembre 2012.

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





1. Assemblée générale des actionnaires 2012.

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

**Le Conseil d'administration de Renault s'est réuni huit fois au cours de l'année 2012. Régulièrement, 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 2012. Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2013. Il a voté un supplément d'intéressement aux performances de l'entreprise au titre de l'exercice 2012. Il a arrêté le plan conditionnel d'attribution de stock-options et d'actions gratuites au titre de l'année 2013.

### La gouvernance d'entreprise

Le Conseil a accueilli quatre nouveaux membres au cours de l'année 2012. David Azéma a remplacé Alexis Kholer en qualité d'administrateur représentant de l'État. Mariette Rih, Richard Gentil et Éric Personne ont remplacé respectivement Patrick Biau, Yves Audvard et Alain Champigneux en qualité d'administrateurs élus par les salariés. Début 2013, le Conseil a aussi pris connaissance du remplacement de Luc Rousseau par Pascal Faure en qualité d'administrateur représentant de l'État. En outre, il a procédé à l'évaluation de son fonctionnement, sa composition et sa performance.

### La stratégie du Groupe

Le Conseil a débattu des orientations stratégiques pour les

années à venir et a notamment examiné les synergies de l'alliance avec Nissan. Par ailleurs, le Conseil a arrêté des sujets stratégiques, qui feront l'objet de présentations et de débats plus approfondis au cours de l'année 2013. En outre, deux réunions exceptionnelles du Conseil ont été organisées pour décider du renforcement de la participation de Renault dans AVTOVAZ et de la cession des titres Volvo.

### 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 réunit David Azéma, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Benoît Ostertag et Pascale Sourisse, soit quatre membres indépendants sur six. Le Comité s'est réuni quatre fois en 2012. Il a examiné, notamment : les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault pour l'année 2011 et le premier semestre 2012, ainsi que tous les communiqués financiers afférents, le plan d'audit 2012 et la présentation du plan 2013, le suivi des risques financiers dans le Groupe, les travaux de la nouvelle Direction de l'éthique du Groupe.

#### ■ Comité des rémunérations

Présidé par Alain J. P. Belda, il réunit Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier et Marc Ladreit de Lacharrière, soit quatre membres indépendants. En 2012, 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 2011. Il a traité des conditions de la structuration et des conditions d'attribution des plans de stock-options

et d'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 2012, le Comité s'est réuni deux fois, et ses principaux travaux ont concerné la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil, le renouvellement des administrateurs et la mise en place des règles de féminisation des Conseils d'administration. De plus, il a examiné les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration, qui s'est déroulée sur la base d'entretiens individuels réalisés avec les administrateurs.

#### ■ Comité de stratégie internationale

Présidé par Thierry Desmarest, il réunit Alain J. P. Belda, Bernard Delpit, Jean-Pierre Garnier, Richard Gentil, Mariette Rih, Luc Rousseau, Hiroto Saikawa et Éric Personne, soit quatre membres indépendants sur neuf. En 2012, le Comité s'est réuni deux fois et a notamment examiné les activités et les développements de Renault en Amérique latine, en Russie et en Chine.

#### ■ Comité de stratégie industrielle

Présidé par Jean-Pierre Garnier, il réunit David Azéma, Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Richard Gentil, Benoît Ostertag, Luc Rousseau, soit trois membres indépendants sur sept. En 2012, le Comité s'est réuni deux fois et a examiné la stratégie industrielle du Groupe, notamment en France, ainsi que les affectations au sein des usines européennes. ■

# RELATIONS ACTIONNAIRES



1. Carlos Ghosn lors des essais de véhicules électriques par les actionnaires.  
2. Essai de véhicules électriques par les actionnaires de Renault.  
3. Visite d'actionnaires à l'usine de Flins.



**Dès le lendemain de l'ouverture de son capital en 1995, Renault a souhaité offrir à ses actionnaires la possibilité de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement, le monde de l'automobile. Des occasions de rencontres et d'échanges se sont multipliées, qui sont aujourd'hui très appréciées par la communauté d'actionnaires.**

### Informer

#### ■ Le Club des actionnaires

Pour Renault, les actionnaires individuels sont de véritables partenaires. Beaucoup souhaitent s'impliquer dans l'entreprise dans laquelle ils ont décidé d'investir leur épargne. C'est pourquoi le groupe a décidé de bâtir avec eux une relation de long terme. Les maîtres mots de cette relation sont le respect et la confiance mutuels, reposant sur la proximité et le dialogue avec la communauté des actionnaires.

Renault tient, vis-à-vis de cette communauté, un discours transparent, et entend partager avec elle sa vision de l'avenir. Parmi les outils qui favorisent la proximité et le dialogue, le Groupe a encouragé la mise en place d'un Club des actionnaires, ouvert à tous les actionnaires individuels. Ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres. Chaque année, ces membres sont conviés à participer à différentes manifestations et événements qui leur permettent de mieux comprendre l'entreprise. C'est le cas par exemple de visites de sites de production ou de centres de recherche, mais aussi la participation à des conférences thématiques. Depuis 2012, des essais de véhicules électriques sont égale-

ment au programme... inévitablement plébiscités par les actionnaires !

#### ■ Des outils accessibles, 24 heures sur 24

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

### Écouter et dialoguer

#### ■ Le Comité consultatif

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

#### ■ Les rencontres avec les actionnaires en régions

Chaque année, l'équipe de Direction financière se déplace dans différentes villes de France (Bordeaux et Lille en 2012) pour animer des réunions, regroupant plus de 250 actionnaires et organisées soit dans des établissements du réseau Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des clubs d'investissement.

#### ■ Des relations étroites avec les investisseurs institutionnels

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

#### ■ Les investisseurs socialement responsables (ISR)

Parmi les événements marquants de 2012, les investisseurs ISR ont pu également, à l'occasion d'un atelier Environnement se déroulant sur une journée, tester des technologies thermiques innovantes, ainsi que des véhicules électriques. ■



# RÉSULTATS FINANCIERS

En 2012, avec 2 550 286 véhicules, les ventes du groupe Renault baissent de 6,3 %. Les ventes du Groupe à l'international (hors Europe) atteignent un niveau record avec près de 1,3 million de véhicules vendus hors d'Europe (50,2 %), mais ne suffisent cependant pas à compenser la baisse de 18 % en Europe.

## Perspectives 2013

En 2013, le marché européen restera toujours incertain et devrait baisser d'au moins 3 % avec un marché français en baisse de 3 à 5 %. Toutefois, le marché automobile mondial (VP+VU) devrait progresser de 3 % par rapport à 2012. Cette hausse resterait alimentée par le dynamisme de la demande attendue en Chine, en Amérique du Nord, en Inde (+11 %), en Russie (+5 %) et au Brésil (+1,5 %).

Dans ce contexte, Renault poursuivra sa stratégie de développement à l'international. En Europe, fort du lancement de nouveaux modèles (Captur, ZOE, Nouvelle Clio Estate, Nouvelle Logan) et du plein effet des modèles lancés fin 2012 (Nouvelle Clio et Nouvelle Sandero), le Groupe a pour ambition de regagner des parts de marché, tout en confortant une stratégie commerciale valorisante pour ses marques.

**Le groupe Renault a pour objectif en 2013** (sous réserve que les marchés européens et français ne soient pas significativement inférieurs au niveau attendu) :

- d'augmenter ses volumes de ventes,
- de dégager une marge opérationnelle de l'Automobile positive,
- de générer un *free cash-flow* opérationnel de l'Automobile positif.

La marge opérationnelle du Groupe diminue de 362 millions d'euros en 2012, à 729 millions d'euros (1,8 % du chiffre d'affaires) contre 1 091 millions d'euros en 2011 (2,6 % du chiffre d'affaires).

La marge opérationnelle de l'Automobile est légèrement négative de 25 millions d'euros (-0,1 % de son chiffre d'affaires) contre +330 millions d'euros en 2011 (0,8 % de son chiffre d'affaires). Le gain réalisé grâce au programme de réduction des coûts de 528 millions d'euros et la bonne maîtrise des frais généraux n'ont pas permis de compenser l'impact fortement défavorable des volumes (-501 millions d'euros) et de l'intensification de la concurrence en Europe (effet mix/prix/enrichissement de -242 millions d'euros).

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe reste stable à 754 millions d'euros, contre 761 millions d'euros en 2011. Le coût du risque atteint 0,38 % des encours (+0,15 point), après avoir atteint un point bas l'année dernière. Il reste cependant en dessous de son niveau moyen historique, ce qui traduit le maintien d'une bonne qualité de portefeuille en dépit de la dégradation de la conjoncture économique et financière en Europe.

Le résultat d'exploitation atteint 122 millions d'euros, une fois déduits les autres produits et charges d'exploitation, qui sont négatifs de 607 millions d'euros en raison, principalement, de dépréciations liées à plusieurs véhicules du Groupe, de la dévaluation de la devise iranienne et de charges de restructuration.

La contribution des entreprises associées s'élève à 1 504 millions d'euros en 2012 (dont 1 234 millions d'euros pour Nissan) contre 1 524 millions d'euros en 2011.

Le résultat net s'établit à 1 735 millions d'euros, contre 2 139 millions d'euros en 2011. Il tient compte d'une plus-value de 924 millions d'euros liée à la cession, en décembre, des actions A détenues dans AB Volvo. Le

résultat net part du Groupe s'élève à 1 772 millions d'euros (6,51 euros par action).

Pour la quatrième année consécutive, le *free cash-flow* opérationnel de l'Automobile est positif. En dépit de la baisse des volumes et de l'impact sur le résultat opérationnel, il s'élève à 597 millions d'euros, notamment grâce à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement. Le Groupe a pu ainsi augmenter ses investissements, qui atteignent 8,1 % du chiffre d'affaires.

Cette performance, ainsi que la cession en décembre 2012 des actions A détenues dans AB Volvo pour 1 476 millions d'euros, a permis au Groupe d'achever son désendettement. Renault affiche, pour la première fois depuis l'entrée au capital de Nissan en 1999, une position nette de liquidité de l'Automobile de 1 492 millions d'euros au 31 décembre 2012 (contre 299 millions d'euros de dette nette à fin décembre 2011). Parallèlement, la réserve de liquidité de l'Automobile atteint un niveau très élevé, à 13,6 milliards d'euros, contre 11,4 milliards d'euros fin 2011.

Conformément à la politique annoncée lors du plan Renault 2016 - Drive the Change, un dividende de 1,72 euro par action, qui représente strictement les dividendes reçus par le Groupe en 2012 de ses participations dans les entreprises cotées, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires. ■



1 et 2. Carlos Ghosn et Dominique Thormann à la conférence de presse des résultats financiers de Renault, février 2013.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros

	2011	2012
<b>Chiffre d'affaires (note 4)</b>	<b>42 628</b>	<b>41 270</b>
Coûts des biens et services vendus	(34 759)	(34 092)
Frais de recherche et développement (note 11-A)	(2 027)	(1 915)
Frais généraux et commerciaux	(4 751)	(4 534)
<b>Marge opérationnelle (note 5)</b>	<b>1 091</b>	<b>729</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	153	607
– Autres produits d'exploitation	384	224
– Autres charges d'exploitation	(231)	(831)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 244</b>	<b>122</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(219)	(267)
– Produits d'intérêts	193	184
– Charges d'intérêts	(412)	(451)
Autres produits et charges financiers	98	1
<b>Résultat financier (note 7)</b>	<b>(121)</b>	<b>(266)</b>
Plus-value de cession des titres AB Volvo (note 14)	-	924
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 524</b>	<b>1 504</b>
– Nissan (note 13)	1 332	1 234
– Autres entreprises associées (note 14)	192	270
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 647</b>	<b>2 284</b>
Impôts courants et différés (note 8)	(508)	(549)
<b>Résultat net</b>	<b>2 139</b>	<b>1 735</b>
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	47	37
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	2 092	1 772
Résultat net par action <sup>(1)</sup> (en euros) (note 9)	7,68	6,51
Résultat net dilué par action <sup>(1)</sup> (en euros) (note 9)	7,68	6,50
Nombre d'actions retenues (en milliers) (note 9)		
– pour le résultat net par action	272 381	272 256
– pour le résultat net dilué par action	272 381	272 393

(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 2012 inclus dans le chapitre 4-2 du Document de référence 2012.



**SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE**

En millions d'euros

<b>Actifs</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 11-A)	3 718	3 482
Immobilisations corporelles (note 11-B)	11 357	11 534
Participations dans les entreprises associées	15 991	15 562
– Nissan (note 13)	14 931	14 788
– Autres entreprises associées (note 14)	1 060	774
Actifs financiers non courants (note 22)	1 068	1 032
Impôts différés actifs (note 8)	566	416
Autres actifs non courants (note 18)	580	821
<b>Total actifs non courants</b>	<b>33 280</b>	<b>32 847</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 15)	4 429	3 864
Créances de financement des ventes (note 16)	21 900	23 230
Créances clients de l'Automobile (note 17)	1 275	1 144
Actifs financiers courants (note 22)	1 244	989
Créances d'impôts courants	66	39
Autres actifs courants (note 18)	2 068	2 121
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 22)	8 672	11 180
<b>Total actifs courants</b>	<b>39 654</b>	<b>42 567</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>72 934</b>	<b>75 414</b>

<b>Capitaux propres et passifs</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	3 785	3 785
Titres d'autocontrôle	(201)	(201)
Réévaluation des instruments financiers	(129)	(36)
Écart de conversion	(155)	(1 386)
Réserves	17 567	19 159
<b>Résultat net – part des actionnaires de la société mère</b>	<b>2 092</b>	<b>1 772</b>
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	24 086	24 292
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	481	255
<b>Total capitaux propres (note 19)</b>	<b>24 567</b>	<b>24 547</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés passifs (note 8)	135	123
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	2 227	2 496
Passifs financiers non courants (note 23)	6 327	6 622
Autres passifs non courants (note 21)	724	844
<b>Total passifs non courants</b>	<b>9 413</b>	<b>10 085</b>
<b>Passifs courants</b>		
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	866	889
Passifs financiers courants (note 23)	3 230	3 094
Dettes de financement des ventes (note 23)	21 996	23 305
Fournisseurs	6 202	6 558
Dettes d'impôts courants	126	131
Autres passifs courants (note 21)	6 534	6 805
<b>Total passifs courants</b>	<b>38 954</b>	<b>40 782</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>72 934</b>	<b>75 414</b>

**FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS**

En millions d'euros

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>2 139</b>	<b>1 735</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées <sup>(1)</sup>	(22)	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie	-	-
Dotations nettes aux amortissements	2 831	3 307
Part dans les résultats des entreprises associées	(1 524)	(1 504)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie (note 26-A)	(360)	(788)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	5	3
<b>Capacité d'autofinancement<sup>(2)</sup></b>	<b>3 069</b>	<b>2 719</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées<sup>(3)</sup></b>	<b>335</b>	<b>507</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(1 206)	(568)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(1 449)	(896)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>(2 655)</b>	<b>(1 464)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	5 160	3 509
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	(2 528)	(2 765)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(149)	(652)
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	107	69
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>	<b>2 590</b>	<b>1 327</b>
<b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>	<b>(192)</b>	<b>(210)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (note 26-B)</b>	<b>206</b>	<b>997</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 353</b>	<b>3 876</b>
Investissements incorporels et corporels (note 26-C)	(2 455)	(2 847)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	239	162
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	5
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(156)	(112)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	-	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres <sup>(4)</sup>	-	1 473
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	38	240
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 334)</b>	<b>(1 569)</b>
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle <sup>(5)</sup>	-	91
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-D)	(88)	(338)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(66)	(73)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	(56)	-
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(210)</b>	<b>(502)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	712	1 952
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	(941)	(1 073)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(1 911)	(132)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>(2 140)</b>	<b>(1 011)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(2 350)</b>	<b>(509)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 331)</b>	<b>(2 816)</b>
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	10 025	8 672
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(1 331)	(2 816)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(22)	(308)
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>8 672</b>	<b>11 180</b>

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

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

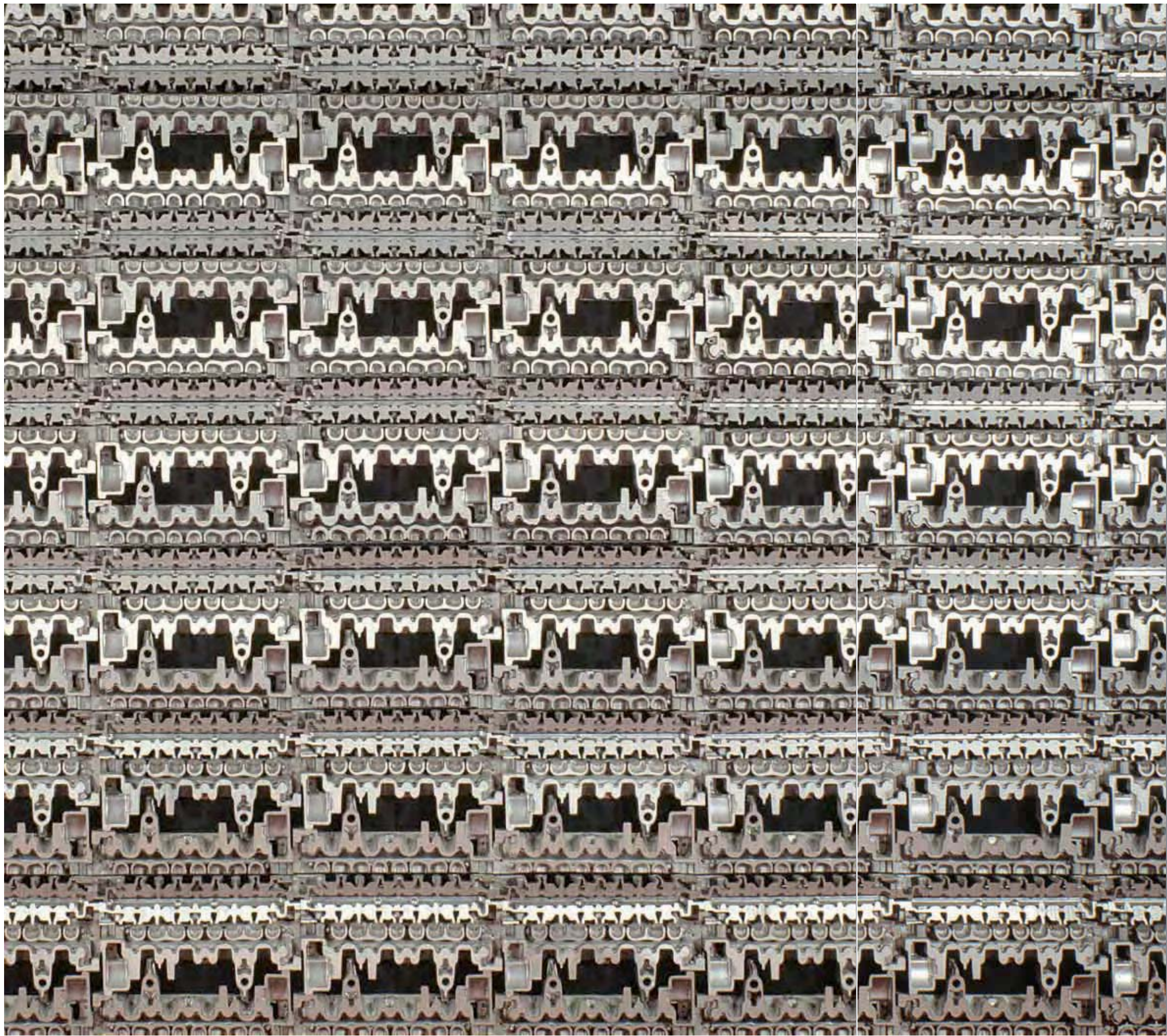
(3) Correspond en 2012 aux dividendes Daimler (34 millions d'euros), AB Volvo (47 millions d'euros) et Nissan (426 millions d'euros).

(4) Les titres AB Volvo ont été cédés pour 1 476 millions d'euros en 2012.

(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 26-D.  
Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 8-A.





# LES GAMMES DU GROUPE

- 62. Renault
- 66. Dacia
- 67. Renault Samsung Motors



# RENAULT

## VÉHICULES PARTICULIERS EUROPE



Kangoo



Nouvelle Clio  
Existe aussi en version Estate



Twingo



Laguna Coupé  
Existe aussi en version Berline et Estate



Mégane Berline  
Existe aussi en version Estate



Scénic  
Existe aussi en version Grand Scénic



Trafic Passenger



Mégane Coupé



Mégane Coupé Cabriolet



Captur



Koleos



Espace  
Existe aussi en version Grand Espace



# VÉHICULES PARTICULIERS INTERNATIONAL



Logan



Koleos



Sandero Stepway  
Existe aussi en version Sandero



Fluence



Pulse  
Existe en version tricorps (Scala)



Latitude



Talisman



Duster

# VÉHICULES UTILITAIRES



Trafic



Master  
Existe aussi en version Propulsion



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

# VÉHICULES ÉLECTRIQUES



Kangoo Z.E.



Fluence Z.E.



ZOE



Twizy



# DACIA



Nouvelle Logan MCV



Nouvelle Sandero



Duster



Nouvelle Sandero Stepway



Dokker



Lodgy



Nouvelle Logan

# RSM



QM5



SM3



SM5



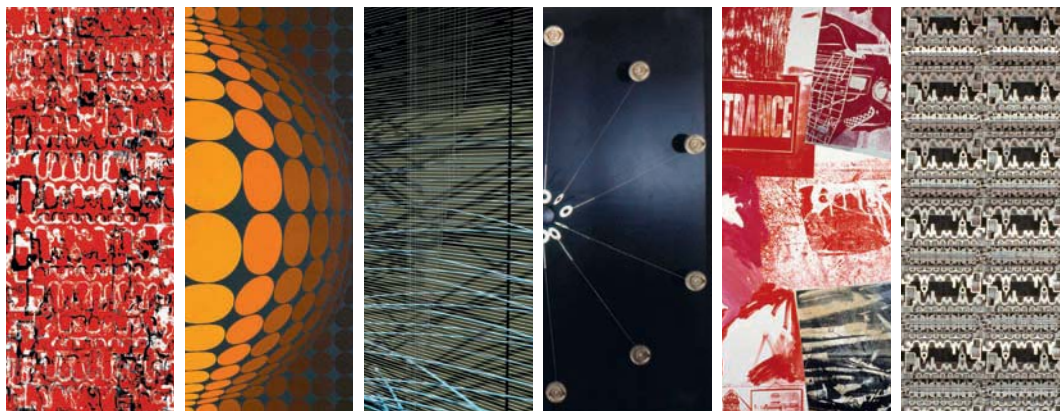
SM7

Direction de la communication du groupe Renault : Florence de Goldfiem / Rédaction : FRAXADOPUR & CO / Conception et réalisation : **RENAULT** / Crédits photo : BERNIER Anthony, PONCET Georges/ADAGP-Couverture- ANDRESSEN Harry / VAN DER VAART FOTOGRAFIE : p. 17 - ARTIFICIAL REALITY : p. 64 - AVTOVAZ : p. 25 - BARASHKOV Alexey : p. 20 - BANET Olivier : p. 63 - BERNIER Anthony / Mundocom : p. 62, 63, 64, 66 - BROSSARD Yannick : p. 14, 23, 34, 40, 41, 42, 43 - BUHRER Rodolfo : p. 18, 19 - Communication MCA : p. 25 - COSTA Rafael : p. 64 - CROZES William : p. 63, 65 - CUGNY Claude : p. 63, 65 - DE BOURGIES Stéphane : p. 5, 6, 7 - DUMAS Dominique / Mundocom : p. 63 - FRANCIOSA Isabelle : p. 47 - GUNNERS Andrew/Getty : p. 45 - HARVEY Paul J. : p. 62 - JUERY Franck : p. 52 - LA ROCCA Antoine : p. 55 - LOKE Atul / Panos-REA : p. 21, 22, 24 - MARTIN-GAMBIER Olivier : p. 18, 22, 57 - MEUNIER Denis / Publicis Events France : p. 15, 50 - MOUNOURY Jean-Christophe / Renault Design : p. 34, 35 - Pagecrân : p. 25 - PERENOM Luc : p. 29, 31, 33, 37, 45, 49, 50, 54, 55 - PONCET Georges/ADAGP : p. 13, 27, 39, 51, 60 - Renault Communication Sandouville : p. 50 - Renault Design : p. 2, 26 - Renault Marketing 3D-Commerce : p. 12, 16, 17, 38, 62, 63, 64, 65, 66 - Renault-Nissan : p. 24 - RSM Communication : p. 16, 67 - SCHOEHUY Robert : p. 16 - STROPPA Philippe / Studio Pons : p. 49, DR.



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.





## **LA COLLECTION D'ART RENAULT, UNE DÉMARCHE PIONNIÈRE**

Dès les années 1960, Renault a choisi de soutenir les artistes contemporains dans leur création. L'entreprise a ainsi mis à disposition d'Arman, Dubuffet, Soto, Takis, Tinguely, Vasarely et bien d'autres, des moyens techniques, du matériel industriel ou des locaux, pour la production d'œuvres inédites.

Ces œuvres, qui constituent aujourd'hui la Collection d'Art Renault, sont exposées dans le monde entier, à Tokyo (2003), Mexico (2005), Curitiba et São Paulo (2009), Moscou (2010), Ryad (2010), Tel-Aviv (2012) et Istanbul (2013).

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