

CARNET DE VOYAGE[S]

RENAULT DRIVE THE CHANGE - RAPPORT ANNUEL

2013



CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE





CAPTUR

TCe

“

L'année 2013 s'est déroulée dans un contexte difficile, notamment en Europe. Cependant, grâce à la mobilisation sans faille des équipes, le Groupe a atteint ses objectifs de l'année.”

CARLOS GHOSN
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DU GROUPE RENAULT



Un opérateur de l'usine Renault de Curitiba, au Brésil.



RENAULT

Marque globale du Groupe, Renault est implantée dans 128 pays et compte plus de 12 000 points de vente.



DACIA

Marque régionale du Groupe, Dacia est vendue dans 43 pays en Europe ainsi qu'au Maghreb et en Turquie.



RENAULT SAMSUNG MOTORS

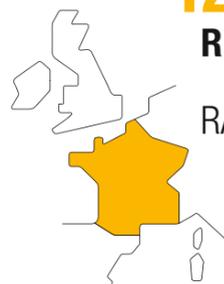
Marque locale du Groupe, RSM est commercialisée en Corée du Sud.

RENAULT
DRIVE THE CHANGE

Un plan robuste, construit sur 6 ans, fait de Renault une entreprise capable de générer durablement de la valeur. À mi-parcours, le Groupe a tous les atouts en main pour envisager sereinement les trois ans à venir : une base financière saine, un plan produit attractif, un déploiement géographique équilibré, une compétitivité renforcée et des partenariats fructueux dans le cadre de l'Alliance Renault-Nissan, 4^e groupe automobile mondial.



12
RENAULT EN FRANCE,
 FIER DE NOS
 RACINES



20 **UN GROUPE FORT**
 DE SON ALLIANCE UNIQUE
 ET DE SES PARTENARIATS



26
CHINE,
 UN PAS DE PLUS
 À L'INTERNATIONAL



40 **RENAULT,**
 L'AUDACE
 DANS LES GÈNES



Retrouvez le rapport
 annuel de Renault
 sur la Responsabilité
 Sociale d'Entreprise



52
PERFORMANCES
 CAHIER
 DE L'ACTIONNAIRE



62
LES GAMMES
 DU GROUPE

SOMMAIRE

RENAULT EN FRANCE,
 FIER DE NOS RACINES

UN GROUPE FORT
 DE SON ALLIANCE UNIQUE
 ET DE SES PARTENARIATS

CHINE, UN PAS DE PLUS
 À L'INTERNATIONAL

RENAULT, L'AUDACE
 DANS LES GÈNES

PERFORMANCES, CAHIER
 DE L'ACTIONNAIRE

LES GAMMES
 DU GROUPE

4	12	20	26	40	52	62	km
4 Interview du Président 6 Plan stratégique à mi-parcours : Renault Drive The Change 8 L'équipe de direction 10 Chiffres clés	16 Un ancrage français historique et solide	22 L'Alliance Renault-Nissan : une success story sans équivalent 24 Renault-Nissan et Daimler : les liaisons fructueuses 25 L'Alliance en Russie : objectif 40% du marché en 2016	30 Région Asie-Pacifique 32 Région Amériques 34 Région Eurasie 36 Région Euromed-Afrique 38 Région Europe	44 Innovation, pour une vie meilleure 46 Gamme Entry, la saga continue 48 Un groupe, trois marques, trois univers 50 Le sport automobile, engagement et passion	54 Le groupe Renault et son gouvernement d'entreprise 56 Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés 57 Le groupe Renault et ses actionnaires 58 Résultats financiers	64 Véhicules particuliers, gamme Europe 65 Véhicules sports de série 66 Véhicules particuliers, gamme internationale 67 Véhicules utilitaires, véhicules électriques 68 Dacia : véhicules particuliers et utilitaires 69 RSM : véhicules particuliers	

UNE STRATÉGIE

INTERVIEW DU PRÉSIDENT DE CROISSANCE

PROFITABLE ET DURABLE

En 2013, le Groupe a atteint ses objectifs, avec une croissance de ses immatriculations de 3,1 %, une marge opérationnelle et un *free cash-flow* de l'automobile positifs. Le Groupe a signé une forte progression en Europe, et a poursuivi sa croissance internationale malgré le ralentissement de certains pays émergents.



CARLOS GHOSN
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR
GÉNÉRAL
DU GROUPE
RENAULT

Comment jugez-vous les résultats du Groupe en 2013 ?

L'année 2013 s'est déroulée dans un contexte encore difficile, notamment en Europe. Cependant, grâce à la mobilisation sans faille des équipes, le Groupe a atteint ses objectifs, avec une croissance de ses immatriculations de 3,1 %, une marge opérationnelle et un *free cash flow* de l'automobile positifs. Sur un marché européen en baisse, le Groupe a fortement progressé, enregistrant 9,5 % des ventes européennes. À l'international, Renault a poursuivi sa croissance malgré le ralentissement de certains pays émergents et le durcissement des sanctions internationales en Iran. 2013 clôturait aussi la première partie de notre plan Renault Drive the Change ; la chute constante du marché européen ne nous a pas permis d'atteindre les 3 millions de véhicules escomptés. Mais nous avons dépassé l'objectif de dégager 2 milliards d'euros de *free cash-flow* cumulés sur 2011-2013.

Comment expliquez-vous la performance enregistrée en Europe ?

Cette performance est d'abord due au succès de nos produits : ainsi, Nouvelle Clio, qui incarne le renouveau de notre design et affiche le plus faible taux d'émission de CO₂ de sa catégorie⁽¹⁾, a été le véhicule le plus vendu en France et le 3^e en Europe ; Captur est devenu leader des ventes de *cross-over* en France ainsi que

Avec notre partenaire Nissan, nous avons toutes les cartes en main pour appartenir durablement au top 3 des constructeurs automobiles de demain.



Nouvelle Clio, qui incarne le renouveau de notre design et affiche le plus faible taux d'émission de CO₂ de sa catégorie⁽¹⁾, a été le véhicule le plus vendu en France et le 3^e en Europe.

sur son segment en Europe. La performance européenne est aussi due au maintien de notre leadership dans le véhicule utilitaire, et au succès constant de la marque Dacia.

N'êtes-vous pas cependant déçu du démarrage du véhicule électrique ?

Il est effectivement plus lent que prévu, en raison d'un développement des infrastructures de recharge encore insuffisant. Mais Renault est numéro 1 des ventes du véhicule électrique en Europe à fin 2013. Et ZOE affiche un taux de satisfaction record de 98 % chez ses clients. Par ailleurs, un signe ne trompe pas : de plus en plus de concurrents lancent leurs véhicules électriques. Nous sommes donc très confiants pour l'avenir.

Et hors de la région Europe, quels sont les faits marquants de l'année ?

Notre progression continue s'est appuyée sur l'extension de la gamme MO, qui a enregistré plus d'un million de ventes en 2013, dans 111 pays. Duster a poursuivi sa success story : numéro un des SUV en Russie, et numéro 2 en Inde, au Brésil et en Argentine, Duster est aujourd'hui le modèle le plus vendu du Groupe. Nous comptons aujourd'hui 5 pays émergents dans nos 10 premiers marchés. L'année 2013 a été également marquée par notre début d'implantation en Indonésie, et par la signature de notre accord officiel avec notre partenaire Dongfeng en Chine.

Les succès de Renault se concentrent sur l'entrée ou le milieu de gamme. Avez-vous abandonné le haut de gamme ?

Trente ans après la commercialisation du premier Espace, nous allons révéler au prochain Salon de Paris une 5^e génération particulièrement innovante. Nous allons également lancer un nouveau véhicule statuaire sur le segment D.

Comment se dessinent justement l'année 2014 et la deuxième partie du plan (2014-2016)⁽²⁾ ?

Nous prévoyons une stabilité européenne et une croissance modérée hors de la région Europe. L'année 2014 sera notamment l'année du renouvellement de Twingo, dans le cadre de notre partenariat avec Daimler. Toute l'entreprise est mobilisée pour atteindre à l'horizon du plan un objectif de chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros, et un objectif de marge opérationnelle supérieure à 5 % du CA. Avec notre partenaire Nissan, avec qui nous allons encore intensifier les synergies, nous avons toutes les cartes en main pour appartenir durablement au top 3 des constructeurs automobiles de demain.

(1) Pour les véhicules de sa catégorie hors hybrides en 2013.
(2) En savoir plus sur le Plan, en pages 6 et 7.



La vidéo de Carlos Ghosn sur le RA interactif



RENAULT DRIVE THE CHANGE



2,5 Md €

DE FREE CASH FLOW

CUMULÉ ENTRE 2011 ET 2013

Renault a atteint son objectif de *free cash flow* sur la première partie du Plan et vise à accélérer sa croissance rentable.

80 %

**DES FUTURS
LANCEMENTS**

SERONT CONCERNÉS PAR
LE PARTAGE DE PLATEFORMES
ET D'ARCHITECTURES (CMF).

2

OBJECTIFS À L'ISSUE DU DÉPLOIEMENT DU PLAN⁽¹⁾

UN OBJECTIF DE CROISSANCE

porté par un chiffre d'affaires de **50 milliards d'euros⁽²⁾** intégrant la vente de véhicules, les services associés et les ventes aux partenaires, à périmètre constant.

UN OBJECTIF DE RENTABILITÉ PÉRENNE

porté par **une marge opérationnelle supérieure à 5% du chiffre d'affaires** avec un *free cash-flow* positif chaque année.

(1) Mesuré en 2017, première année de plein effet du plan. Hors consolidation d'AVTOVAZ.

(2) Sur la base des hypothèses de taux de change du consensus bancaire début 2014.



ACCÉLÉRER LA CROISSANCE RENTABLE

Le groupe Renault a dépassé son objectif 2011-2013 avec 2,5 milliards d'euros de *free cash-flow* cumulé⁽¹⁾. Le Groupe se fixe à l'issue du plan « Drive the change » des objectifs ambitieux et réalistes mesurés en 2017⁽²⁾ : un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros⁽³⁾ et une marge opérationnelle supérieure à 5% du chiffre d'affaires avec un *free cash-flow* positif chaque année.

LES ACQUIS 2011-2013

Les nouveaux véhicules du Groupe sont accueillis avec enthousiasme. Le renouvellement de la gamme Renault a démarré avec succès : Nouvelle Clio a été n° 1 en France et n° 3 en Europe. Captur a été le *cross-over* le plus vendu en France et n° 1 sur son segment en Europe. Pionnier dans la mobilité zéro émission, Renault a tenu sa promesse en commercialisant une gamme complète de véhicules électriques.

Le mix géographique est plus équilibré. À l'international, le Groupe a augmenté sa pénétration sur ses principaux marchés. Le poids des ventes hors Europe est ainsi passé de 38% en 2010 à plus de 50% en 2013. Le Brésil et la Russie sont devenus respectivement 2^e et 3^e marchés du Groupe. Le positionnement unique de la gamme MO porte ses fruits comme l'illustre l'attractivité de Duster, véhicule le plus vendu du Groupe en 2013.

LES ACTIONS 2014-2016

Le groupe Renault accélère le renouvellement de sa gamme qui débutera dès l'automne 2014, avec nouvelle Twingo et nouveau Trafic, puis avec le successeur d'Espace, un nouveau véhicule du segment D, ainsi que les successeurs de Mégane et Scénic. Ces véhicules seront basés sur la plateforme commune de l'Alliance de 3 millions de véhicules pour les segments C et D. Parallèlement, le Groupe va accroître sa couverture du marché avec une gamme complète de *cross-overs*, un véhicule d'entrée de gamme (A-entry) pour l'Inde et l'Amérique latine, ainsi que de nouveaux modèles utilitaires pour l'international (*pick-up*).

Le Groupe poursuit son expansion internationale, tout en renouvelant son ambition en Europe. Après une première étape réussie, le Groupe vise une part de marché supérieure à 8% au Brésil et en Russie, et à 5% en Inde. La Chine constitue la priorité des années à venir avec l'implantation d'une nouvelle usine à Wuhan, d'une capacité de 150 000 véhicules par an, et une gamme de

produits issus des *cross-overs* des segments C et D. En Europe, Renault ambitionne de retrouver sa place de 2^e marque généraliste grâce à une gamme renouvelée, connectée, facile à vivre et respectueuse de l'environnement. Dans le même temps, la marque Dacia devra conforter sa place de leader de sa catégorie.

Le Groupe renforce sa compétitivité. Il mise sur les effets d'échelle et la compétitivité générés, d'une part, par le partage de plateformes et d'architectures (Common Module Family), qui concerneront plus de 80% des futurs lancements, et d'autre part par les modules standardisés, qui constitueront les deux tiers de la valeur des futurs véhicules. Une localisation renforcée des approvisionnements et une meilleure utilisation des capacités industrielles complèteront la stratégie visant à maîtriser les coûts des véhicules. Le Groupe enregistrera dans le même temps les bénéfices des plans de compétitivité signés en France et en Espagne ainsi que des volumes additionnels apportés par nos partenaires. Au total, le Groupe devrait atteindre 100% de taux d'utilisation de ses capacités en Europe à l'issue du plan (calculé sur la définition standard : deux équipes/jour et 5 jours / semaine).

Le renforcement des synergies au niveau de l'Alliance participera à la rentabilité du groupe Renault. Les projets de convergence dans les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, ainsi que les ressources humaines, devraient générer à minima 4,3 milliards d'euros de synergies à fin 2016.

Le Groupe poursuit sa stratégie de maîtrise des investissements. Réalisée dans le cadre de l'Alliance et de ses partenariats, elle permet d'augmenter le nombre de projets en amont, tout en maintenant un ratio R&D + CAPEX sous la barre des 9% du chiffre d'affaires.

(1) L'objectif était 2 milliards cumulés entre 2011 et 2013.

(2) Mesuré en 2017, première année de plein effet du plan Hors consolidation d'AVTOVAZ.

(3) Sur la base des hypothèses de taux de change du consensus bancaire début 2014.



“ La stratégie définie dans la première étape de notre plan Drive the Change a porté ses fruits. Grâce à ces acquis, le groupe Renault dispose de toutes les ressources nécessaires pour déployer une seconde phase ambitieuse et réaliste. ”

CARLOS GHOSN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE RENAULT



SOUS LE SIGNE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION LA PERFORMANCE

“

JÉRÔME STOLL,
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ
À LA PERFORMANCE

Nous confirmons notre stratégie de croissance rentable en poursuivant notre redressement en Europe et en augmentant nos volumes au niveau mondial.”



Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

“ L’essentiel pour le Groupe est d’accélérer : l’adaptation récente de notre organisation nous y aide considérablement.

”

THIERRY BOLLORÉ,
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ
À LA COMPÉTITIVITÉ



COMITÉ EXÉCUTIF

- 1 **CARLOS GHOSN**
Président-Directeur général
- 2 **JEAN-MICHEL BILLIG**
Directeur des ingénieries, de l’informatique et de la qualité Groupe
- 3 **THIERRY BOLLORÉ**
Directeur délégué à la compétitivité
- 4 **MARIE-FRANÇOISE DAMESIN**
Directeur des Ressources Humaines Alliance
Directeur des Ressources Humaines de Renault
- 5 **JOSE-VICENTE DE LOS MOZOS**
Directeur des fabrications et de la logistique Groupe
- 6 **PHILIPPE KLEIN**
Directeur Produit et Programmes Groupe
- 7 **STEFAN MUELLER**
Directeur des opérations de la région Europe et RRG
- 8 **MOUNA SEPEHRI**
Directeur délégué à la présidence
- 9 **JÉRÔME STOLL**
Directeur délégué à la performance
Directeur commercial Groupe
- 10 **DOMINIQUE THORMANN**
Directeur financier Groupe
Président-Directeur général de RCI Banque

COMITÉ DE DIRECTION

Au 1^{er} avril 2014, le Comité de direction est constitué de l’ensemble des membres du Comité exécutif ainsi que des 18 personnalités suivantes :

BRUNO ANCELIN

Directeur des opérations de la région Eurasie
D.G de Renault Russie

DENIS BARBIER

Directeur des opérations de la région Amériques

BERNARD CAMBIER

Directeur commercial France

JACQUES DANIEL

Président-Directeur général de la DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company)

CLOTILDE DELBOS

Directeur performance et contrôle Groupe

CHRISTIAN DELEPLACE

Expert fellow

JEAN-CHRISTOPHE KUGLER

Directeur des opérations de la région Euromed-Afrique

THOMAS LANE

Directeur du produit

NADINE LECLAIR

Directeur de l’ingénierie projet

CHRISTIAN MARDRUS

Directeur Renault-Nissan BV
Directeur délégué à la Présidence Alliance

GILLES NORMAND

Directeur des opérations de la région Asie-Pacifique

JÉRÔME OLIVE

Directeur fabrication et logistique Europe

JACQUES PROST

Directeur général de Renault Maroc

JEAN-PIERRE VALLAUDE

Directeur adjoint DEQIG (Direction des ingénieries, de l’informatique et de la qualité Groupe) en charge des opérations

LAURENS VAN DEN ACKER

Directeur du design industriel

CHRISTIAN VANDENHENDE

Directeur des achats Alliance
Directeur général de RNPO

MICHAEL VAN DER SANDE

Directeur marketing monde

NICOLAS WERTANS

Directeur des ventes monde

CHIFFRES DU GROUPE RENAULT

2013 CLÉS

RCI BANQUE

CONTRIBUTION À LA MARGE
OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

747 M€

PART DE MARCHÉ

VU EN EUROPE - RENAULT, LEADER EUROPÉEN
DU VÉHICULE UTILITAIRE DEPUIS 1998

14,5%

NOMBRE DE PAYS

OÙ LE GROUPE EST PRÉSENT

128

CHIFFRE D'AFFAIRES

DU GROUPE

40,9 Md €



COLLABORATEURS

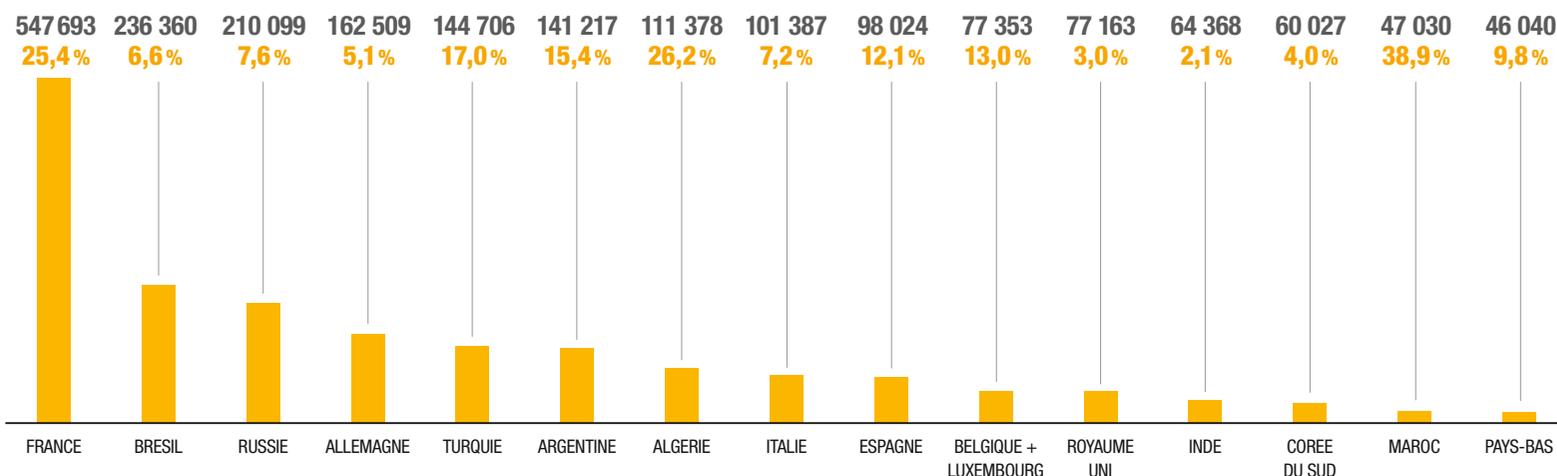
DANS LE MONDE À FIN 2013

121 807

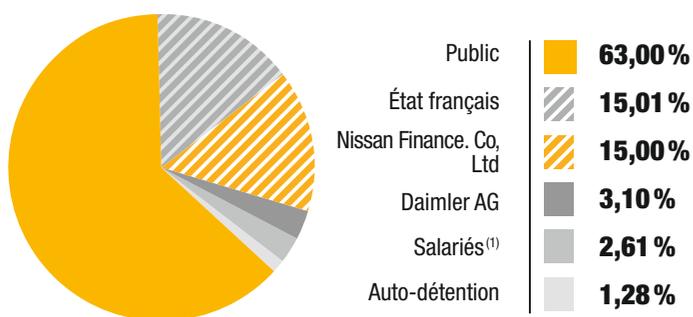
DONT 17,6% DE FEMMES (19,3% À DES POSTES CLÉS)

LES 15 PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE RENAULT (RENAULT + DACIA + RSM)

volumes vendus
part de marché

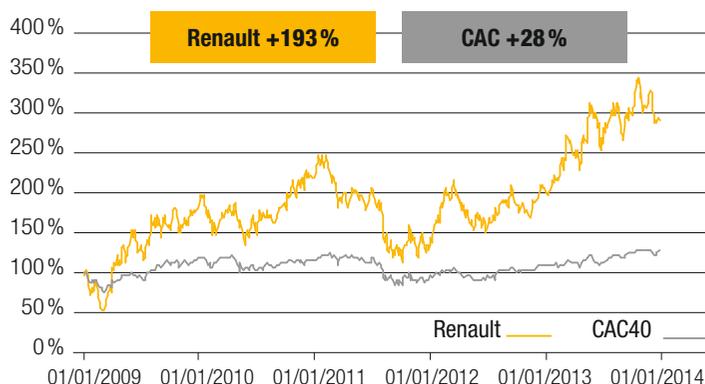


RÉPARTITION DU CAPITAL au 31 décembre 2013

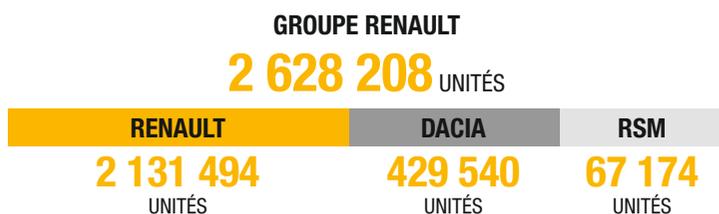


(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie, correspond aux actions détenues dans des FCPE.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DEPUIS 5 ANS



VENTES PAR MARQUE DANS LE MONDE (VP + VU)



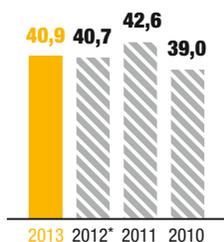
ÉVOLUTION DE LA COTATION DU TP RENAULT

	2012	2013
Plus haut de l'année (en euros)	347,95	420,00
Plus bas de l'année (en euros)	291,05	306,55
Dernier cours de l'année (en euros)	312,05	392,00
Nombre de titres échangés sur l'année	116 918	149 827

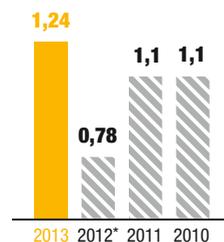
Source Reuters

RÉSULTATS FINANCIERS

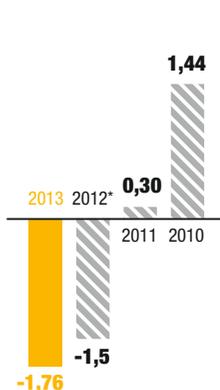
Chiffre d'affaires du Groupe
en milliards d'euros



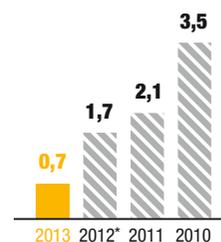
Marge Opérationnelle du Groupe
en milliards d'euros



Endettement financier net de l'automobile
en milliards d'euros

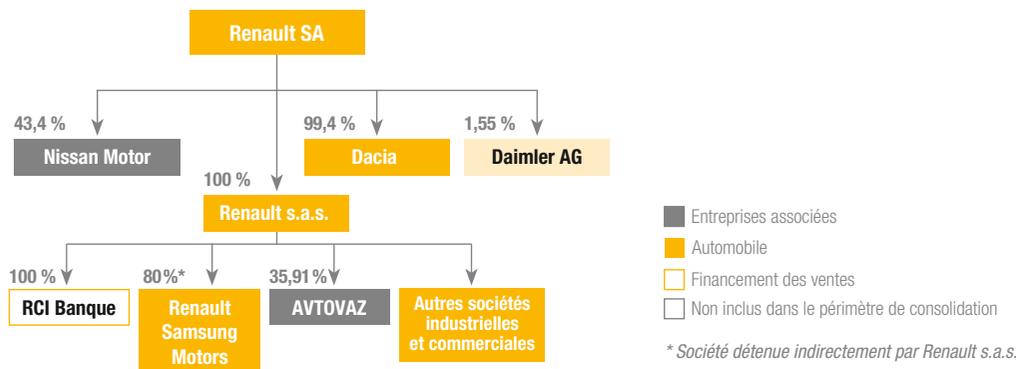


Résultat net
en milliards d'euros



(*) Chiffres retraités pour refléter l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013 (en % des actions émises)



Atlas Renault
édition mars 2014



1

NOUVELLE CLIO

EST LE VÉHICULE LE PLUS VENDU
DU MARCHÉ FRANÇAIS

RENAULT EN FRANCE, FIERS DE NOS RACINES

48 550

NOMBRE DE SALARIÉS

DU GROUPE RENAULT EN FRANCE,
SOIT 39,9% DES EFFECTIFS



NOUVELLE CLIO

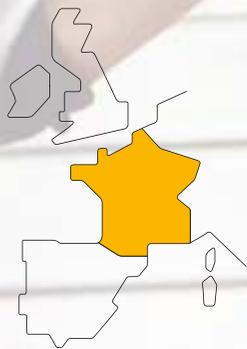
272 741

UNITÉS VENDUES EN EUROPE EN 2013

NOUVELLE CLIO

119 367

UNITÉS VENDUES EN FRANCE EN 2013



NOUVELLE CLIO : UN DESIGN SYNONYME D'ÉNERGIE ET DE SÉDUCTION

Nouvelle Clio, dont les ventes en 2013 ont décroché un double podium – la 3^e marche en Europe (avec 272 741 unités) et la 1^{re} en France (119 367 unités) –, symbolise le renouveau du style de Renault, impulsé par Laurens van den Acker, le Directeur du design, autour des valeurs de simplicité, de sensualité et de

chaleur. Son succès, aussi bien dans la version Berline que dans la version Estate doit beaucoup à cette nouvelle identité directement inspirée du concept-car DeZir. La gamme bénéficie également de moteurs dernier cri, déclinés en versions essence et diesel, en trois et quatre cylindres.



Le site de Flins produit sur la même ligne des véhicules thermiques et électriques : Nouvelle Clio et ZOE.



Afin d'obtenir 5 étoiles au test Euro NCAP, la base roulante de ZOE, meilleure petite citadine en 2013 selon Euro NCAP, est renforcée pour protéger la batterie sous le plancher. Cela signifie 500 points de soudure en plus par rapport à un véhicule classique.



“So French”, l'exposition de l'Atelier Renault

Un ancrage français **HISTORIQUE ET SOLIDE**

1898

Création de l'entreprise à Boulogne-Billancourt par Louis Renault, inventeur de la Voiturette

La 4CV

Première voiture populaire de Renault, qui a remis la France sur quatre roues après guerre

La 4L

Véhicule français le plus vendu au monde : plus de 8 millions d'exemplaires

Renault 5

Fille de mai 68

Années 1980

Les «Voitures à vivre» incarnent le lien qui existe entre les aspirations du conducteur et des passagers et leur véhicule

Depuis 115 ans, Renault contribue à écrire parmi les plus belles pages de l'industrie française. Berceau historique de l'entreprise, la France constitue le principal bassin d'emploi du Groupe à travers ses sites de recherche, d'ingénierie et de production.

LA FRANCE AU CŒUR DU RAYONNEMENT DE RENAULT

UNE CONCENTRATION DES PRODUCTIONS À FORTE VALEUR AJOUTÉE EN FRANCE

Pour croître, Renault investit durablement dans des usines compétitives et adaptées aux marchés sur lesquels il opère.

La France recueille à elle seule 40% des investissements industriels du Groupe (5,7 milliards d'euros entre 2010-2013) et pas moins de 70% des dépenses en Recherche et Développement (R&D).

L'amélioration de la performance passe par la concentration des productions à forte valeur ajoutée en France, où est fabriquée la plupart des véhicules électriques et des véhicules utilitaires, ainsi que le moyen et haut de gamme européen.

Avec la production de Renault ZOE à l'usine de Flins et de Renault Kangoo Z.E. à Maubeuge, 80% des véhicules électriques vendus dans le monde par Renault seront produits en France en 2015.

Avec la production de Master à Batilly, celle de Kangoo à Maubeuge, et le rapatriement à l'usine de Sandouville de la production du futur Trafic, commercialisé en 2014, ce sont 100% des véhicules utilitaires de la marque Renault vendus en Europe qui seront produits en France. Capitalisant sur le fort développement du segment des véhicules utilitaires de Renault en Europe et la croissance des exportations, la production de Trafic en France permettra une augmentation du volume de fabrication de l'usine de Sandouville et un retour à un fonctionnement en deux équipes de production.

DOUAI, LE MILIEU ET LE HAUT DE GAMME POUR L'EUROPE

Les futurs véhicules de la marque Renault, qui viendront en remplacement de Laguna, Espace, et Scénic seront produits à partir de 2014 dans l'usine de Douai, sur la base de la Common Module Family (CMF) dite «C/D»,



15,01%
PART DU CAPITAL
DE L'ÉTAT ACTIONNAIRE

1^{er}
LA FRANCE,
PREMIER MARCHÉ DU GROUPE

partagée avec Nissan. La CMF permettra aux deux entreprises d'accéder à des économies d'échelle très significatives.

L'évolution de l'usine de Cléon symbolise également le savoir-faire et le rayonnement industriel français. Pilier de la stratégie mécanique de Renault, Cléon fabrique des moteurs et des boîtes de vitesses haut de gamme, dont près des 2/3 sont destinés à l'exportation. C'est aussi le symbole de la force d'innovation du Groupe, avec le moteur électrique 3^e génération, produit à partir de 2014, et le moteur Energy dCi 130, illustration de l'excellence mécanique du groupe Renault. Les ingénieurs, dont certains issus de la Formule 1, qui ont participé à sa conception (protégée par une trentaine de brevets), ont misé sur un contenu technologique optimal, privilégiant le

meilleur rapport consommation/émissions/performance.

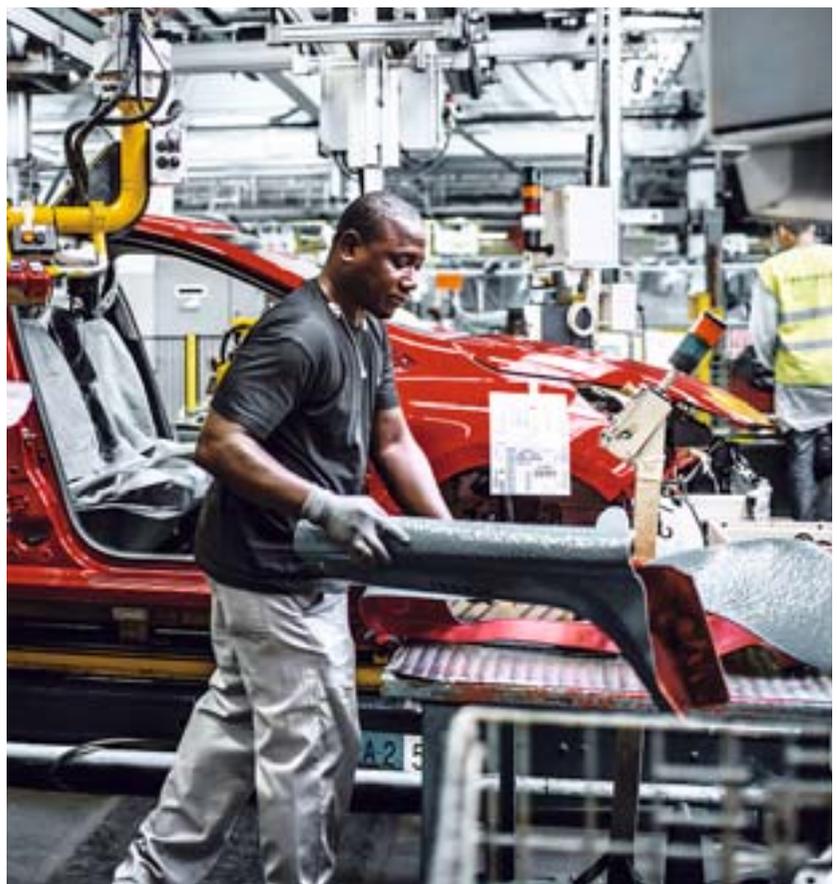
LA TRANSMISSION DU SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS EN MODÈLE

Les « Global Training Center » (GTC), installés à l'usine de Flins pour les savoir-faire en carrosserie-montage et à l'usine de Cléon pour les savoir-faire mécaniques, sont un dispositif clé dans la quête permanente d'amélioration de la performance des usines. S'appuyant sur la transmission de l'expérience et du savoir-faire des hommes et des femmes du Manufacturing Renault, leur mission est d'organiser, au niveau mondial, les formations aux métiers de la fabrication. Ainsi, les GTC accompagnent les perpétuelles évolutions du métier et les démarrages industriels dans le monde entier.



Production de Renault ZOE à Flins

L'usine de Flins est prête à accueillir la production de la prochaine génération de Nissan Micra, en 2016.



Dans la zone de fabrication des « ouvrants » (portières et hayon), il est désormais possible de produire pour quatre modèles différents: ZOE, Nouvelle Clio, Clio Collection et Nouvelle Clio RS.

6

VÉHICULES

PLACÉS DANS LE TOP 10 PAR LE GROUPE
PARMI LES VP LES PLUS VENDUS EN FRANCE

31,7 %

DE PART DE MARCHÉ EN VU

LA MARQUE RENAULT DOMINE EN FRANCE



CARLOS GHOSN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DU GROUPE
RENAULT

La performance et la compétitivité de nos usines sont des facteurs clés de succès de notre plan stratégique, permettant d'ajuster nos capacités de production industrielle à la demande mondiale sans fermeture de site, sans plan social ni plan de départs collectifs."

QUAND INDUSTRIE RIME AVEC COMPÉTITIVITÉ...

L'USINE DE FLINS : LE PARI RÉUSSI DE LA DOUBLE INDUSTRIALISATION

Fleuron de la gamme électrique de Renault, ZOE est fabriquée à Flins, depuis fin 2012, sur une ligne qu'elle partage avec Nouvelle Clio, à moteur thermique. Son industrialisation est l'histoire d'un pari réussi pour l'usine, qui est parvenue à lancer en production, la même année, deux véhicules stratégiques pour l'entreprise. Pour cela, les équipes Renault sont parvenues à minimiser les modifications de l'outil industriel en intégrant les spécificités électriques de ZOE de façon fluide dans le processus de fabrication.

Cette mise en place a nécessité 2 ans et demi de travail. 50 000 heures de formation ont été dispensées au personnel de production et 150 nouveaux robots ont été mis en service.

ACCORDS DE COMPÉTITIVITÉ, UN AN APRÈS ...

Les accords de compétitivité signés début 2013 ont permis de préserver la compétitivité de l'entreprise, tout en assurant la pérennité de l'outil industriel et la permanence de la charge de travail en France.

Grâce à une révision du temps de travail hebdomadaire et une modération salariale, l'entreprise ne ferme ni ne délocalise ses usines françaises à l'étranger, préservant ainsi l'emploi.

Ce regain d'attractivité a permis à Renault d'obtenir de Nissan la production de véhicules dans ses sites français. Ces mises en production permettront d'augmenter très sensiblement le taux d'utilisation des usines. L'objectif est d'atteindre au moins 85 % d'ici 2016.

PACTE SOCIAL ET DYNAMIQUE DE CROISSANCE

Dans le cadre du « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France », signé au début de l'année 2013, l'usine de Flins a été retenue pour produire la prochaine génération de Nissan Micra. La production démarrera en 2016 avec un volume prévisionnel de 132 000 véhicules par an. Renault s'est engagé dans le cadre de cet accord à augmenter le volume de production de ses sites français de 180 000 véhicules, et ainsi d'atteindre une production de plus de 710 000 véhicules par an.

À travers cet accord, les sites de fabrication et logistiques sont regroupés en deux pôles régionaux (nord-est et Vallée de la Seine). Cette organisation permet de conserver l'ensemble des sites industriels tout en les rendant moins tributaires du cycle de vie des véhicules et des aléas des marchés pouvant affecter telle ou telle production.



FOCUS RSE

UNE POLITIQUE JEUNE TRÈS DYNAMIQUE

En France, et malgré un contexte économique peu favorable, Renault a maintenu en 2013 une politique très volontariste en faveur de l'employabilité des jeunes : 3 500 jeunes ont été accueillis dans l'entreprise et la part d'alternants a atteint 5 % des effectifs de Renault s.a.s. Dans le cadre de son engagement pour l'insertion des jeunes sans qualification, Renault a permis à 3 850 jeunes de bénéficier d'un contrat de professionnalisation depuis 1992 et s'est engagé à former 800 jeunes sans qualification d'ici 2016.



UN GROUPE FORT DE SON ALLIANCE UNIQUE ET DE SES PARTENARIATS



4^e

PRODUCTEUR

AUTOMOBILE MONDIAL POUR
L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

2,9 Md €

ÉCONOMISÉS

GRÂCE AUX SYNERGIES DE L'ALLIANCE
(visibilité 2013)



Pulse

TOGETHER STRONGER

Créée en 1999, l'Alliance Renault-Nissan est à ce jour le partenariat transnational entre deux grands constructeurs le plus durablement installé de l'industrie automobile. Ce partenariat unique est un modèle souple et pragmatique qui peut être étendu à de nouveaux projets et à de nouveaux partenaires à l'échelle mondiale.



**Sortie du personnel du Centre
d'ingénierie RNTBCI à Chennai**, en Inde
(Renault-Nissan Technology and Business
Centre India).

L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN : UNE SUCCESS STORY **SANS ÉQUIVALENT**

En 2013, 8,3 millions de véhicules ont été commercialisés par l'Alliance Renault-Nissan dans près de 200 pays à travers 7 marques⁽¹⁾ : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, LADA, Nissan, Infiniti et Venucia. Ce volume, qui correspond à plus d'un véhicule sur 10 vendu dans le monde, marque une progression sensible par rapport à 2012 (8,1 millions). Et l'Alliance se donne comme objectif d'atteindre les 10 millions de véhicules commercialisés à l'horizon 2016.

8,3 M
DE VÉHICULES

ONT ÉTÉ COMMERCIALISÉS EN 2013



66 809

VÉHICULES ÉLECTRIQUES

VENDUS PAR L'ALLIANCE EN 2013

Ce succès vaut à l'Alliance – devenue 4^e constructeur automobile mondial – d'être scrutée à la loupe par le monde économique autant que par celui des business schools et de la recherche en stratégie et management. Plusieurs caractéristiques font de l'Alliance un modèle unique : sa longévité, les synergies mises en place, et son modèle d'intégration. Scellée en mars 1999, l'Alliance Renault-Nissan célèbre en 2014 ses 15 années d'existence. C'est la seule alliance de constructeurs automobiles qui ait tenu l'épreuve du temps.

2,9 MILLIARDS DE SYNERGIES ESTIMÉES EN 2013

Matérialisées notamment par des participations croisées – 43,4% des actions de Nissan sont détenues par Renault, et 15% des actions de Renault sont détenues par Nissan – l'Alliance repose sur des synergies qui n'ont cessé de croître, dans le respect de l'indépendance des marques et de la culture de chaque partenaire : partages de technologies, de plateformes et de modules, commonalisation des achats, programmes de recherches, permettent à chaque groupe de bénéficier des meilleures réalisations et expertises de

son partenaire ; parmi de nombreux exemples, Renault équipe Nissan de motorisations diesels et de boîtes de vitesses manuelles, tandis que Nissan fournit à Renault des boîtes de vitesses automatiques et des technologies pour véhicules 4X4. L'Alliance est également le seul constructeur automobile à proposer une large gamme de véhicules 100% électriques. En 2013, les ventes mondiales de véhicules zéro émission⁽²⁾ à l'échelle de l'Alliance ont atteint 66 809 unités, en hausse de 52% par rapport à 2012. La part de marché de l'Alliance sur le créneau des véhicules zéro émission atteint 63%, y compris Twizy, la petite urbaine deux places de Renault.

En 2013, les synergies de l'Alliance atteignent 2,9 milliards d'euros (visibilité 2013), à comparer aux 2,69 milliards d'euros obtenus en 2012. Les secteurs qui ont le plus contribué aux synergies ont été ceux des Achats, de la Mécanique et de l'Ingénierie véhicules. Les synergies proviennent de plus en plus des activités en Asie et des marchés émergents comme la Russie, où les deux partenaires produisent ensemble, dans les mêmes usines, des véhicules et des organes mécaniques.

Depuis 2009, 100% des achats de l'Alliance

passent par Renault Nissan Purchasing Organization (RNPO). Grâce aux 8,3 millions de véhicules vendus par l'Alliance, RNPO négocie des prix plus avantageux que ceux qu'obtiendraient séparément les deux entreprises. Fin 2013, CPO (Common Purchasing Organization), structure d'achat commune à l'Alliance et à son partenaire AVTOVAZ a été créée en Russie... s'inspirant largement de RNPO !

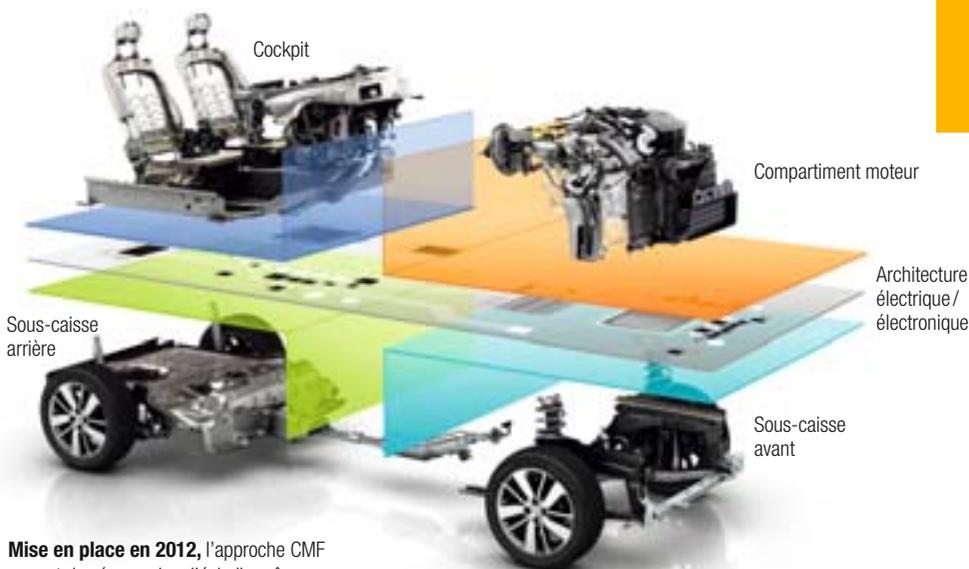
L'EFFET CMF

Depuis 2012, l'Alliance bénéficie des synergies produites par une nouvelle approche, dite CMF (Common Module Family), source d'économies d'échelle via la standardisation de pièces et de modules (non visibles par le client), de diversité au niveau du design (visible par le client) et de flexibilité industrielle. L'approche CMF sera progressivement déployée sur les modèles Renault et Nissan entre 2013 et 2020. Elle concernera dans un premier temps le segment des compactes et des familiales, puis sera déployée aux modèles d'autres

segments. Cette démarche devrait se traduire pour l'Alliance par une réduction moyenne du ticket d'entrée de 30 à 40 % par modèle et par 20 à 30 % d'économies sur les achats de composants. Au-delà des synergies entre Renault et Nissan, l'Alliance a été conçue pour intégrer différents partenaires, en fonction des opportunités, et sur la base de principes simples : l'ouverture, la souplesse et le pragmatisme. Outre son partenariat avec AVTOVAZ, l'Alliance a ainsi conclu des accords de collaboration stratégiques avec divers constructeurs, comme l'Allemand Daimler, le Chinois Dong Feng, l'Indien Ashok Leyland ou le Japonais Mitsubishi. En novembre 2013, l'Alliance Renault-Nissan et Mitsubishi Motors ont jeté les bases d'une coopération internationale étendue. Cette collaboration vise à étendre la couverture géographique des véhicules des trois partenaires et à exploiter les capacités de production dans les usines.

(1) Datsun est la 8^e marque de l'Alliance depuis mars 2014.
(2) à l'usage.

COMMON MODULE FAMILY (CMF)



Mise en place en 2012, l'approche CMF permet des économies d'échelle grâce à la standardisation de pièces et de modules non visibles par le client.

CRÉATION DE QUATRE DIRECTIONS COMMUNES



En vue de réaliser au moins 4,3 milliards d'euros de synergies annuelles, l'Alliance Renault-Nissan met en place des plans de convergence ambitieux dans quatre domaines clés : l'Ingénierie, la Fabrication et la Logistique, les Achats et les Ressources Humaines. Quatre nouvelles directions communes ont été officiellement créées le 1^{er} avril 2014 avec un effet positif immédiat en termes d'efficacité et de compétitivité. Elles sont placées sous la responsabilité de quatre nouveaux directeurs Alliance qui auront pour mission de renforcer le processus d'intégration au sein de chaque fonction : M. Tsuyoshi Yamaguchi, Directeur du développement des technologies Alliance, M. Shohei Kimura, Directeur des Fabrications et Logistique Alliance, M. Christian Vandenhende, Directeur des Achats Alliance, Mme Marie-Françoise Damesin, Directeur des Ressources Humaines Alliance.



Vidéo Alliance Renault-Nissan, 10 ans de synergies

RENAULT-NISSAN ET DAIMLER : LES LIAISONS **FRUCTUEUSES**



Nouvelle Twingo

Après avoir innové avec l'Alliance en 1999, Renault et Nissan ont également inventé, dix années plus tard, un nouveau modèle de coopération. En signant le 6 avril 2010 un accord avec le groupe allemand Daimler AG, les partenaires engagent une coopération sur le long terme qui s'inscrit dans une logique d'accès aux meilleures technologies et de partage des coûts.

Quatre ans après la signature avec Daimler, les réalisations sont déjà nombreuses.

Ainsi, Citan, véhicule utilitaire, est commercialisé depuis septembre 2012. Construit sur la base de Renault Kangoo, il est produit dans l'usine Renault de Maubeuge.

En choisissant Renault, Daimler s'est appuyé sur l'expertise du leader du véhicule utilitaire en Europe depuis 1998. Selon les mots de

Dieter Zetsche, P-DG de Daimler, « Citan, c'est l'architecture de l'inventeur de ce segment ».

Autre volet de la coopération, le moteur turbo diesel quatre cylindres à injection directe 1,5 l dCi produit par Renault, qui équipe désormais les nouveaux modèles Classe A et Classe B ainsi que Citan. Les livraisons de ce moteur en 2013 ont représenté plus de 50 000 unités et devraient quasiment doubler en 2014.

La coopération entre l'Alliance Renault-Nissan et Daimler livrera prochainement de nouvelles réalisations communes, comme Nouvelle Twingo, présentée au salon de Genève, et la nouvelle smart, en attendant d'autres projets de

motorisations, boîtes de vitesses et plateforme. À terme, 10 projets seront concrétisés entre l'Alliance et Daimler.

La richesse de cette coopération ne laisse pas indifférent le monde économique. Ainsi, Renault et Daimler ont reçu, en décembre 2013, le prix franco-allemand de l'économie pour leur collaboration industrielle. Décerné par la chambre de commerce franco-allemande, ce prix récompense les entreprises allemandes et françaises qui se distinguent pour leur coopération dans quatre domaines : l'industrie, l'environnement, l'innovation et les nouvelles technologies, ainsi que les ressources humaines.



**Citan,
c'est l'architecture
de l'inventeur
de ce segment."**

DIETER ZETSCHÉ,
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE DAIMLER

Nouvelle Twingo et la nouvelle smart

seront produites à l'usine Renault de Novo Mesto en Slovénie.



Construit sur la base de Kangoo, Citan est produit dans l'usine Renault de Maubeuge.



L'ALLIANCE EN RUSSIE : **OBJECTIF 40%** DU MARCHÉ EN 2016

Presqu'une voiture sur trois : c'est la proportion des véhicules vendus sur le marché russe par l'Alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ. LADA, produit par AVTOVAZ, est la marque leader du pays. Renault a réussi en 2013 à se hisser à la 2^e place du marché, en obtenant 7,6 % de part de marché, tandis que Nissan (avec Infiniti) arrive au 8^e rang.

Cette position très privilégiée n'est pas le fruit du hasard, mais d'une stratégie progressive de montée en puissance de Renault, puis de l'Alliance sur le marché russe.

Celui-ci est appelé à devancer les plus gros marchés européens, y compris l'Allemagne, dans les années à venir. Et c'est bien cette perspective de croissance qui a incité Renault à acquérir, en 2008, 25% d'AVTOVAZ, le plus important constructeur automobile de Russie, fabriquant et commercialisant la marque LADA. Après l'investissement réalisé par Renault, Nissan entre en scène. Désormais, c'est l'Alliance qui est partenaire d'AVTOVAZ. Fin 2012, une nouvelle étape est franchie avec la création d'une joint venture détenue en majorité par l'Alliance, qui doit en 2014 devenir l'action-

naire majoritaire d'AVTOVAZ, gage de stabilité sur le long terme. En juin 2013, Carlos Ghosn est nommé Président du Conseil d'administration d'AVTOVAZ, alors que le Suédois Bo Andersson est nommé CEO en janvier 2014. En moins de cinq ans, l'aventure de Renault puis de l'Alliance en Russie a porté de multiples fruits. Sur le plan industriel, l'Alliance s'appuie sur l'usine de Togliatti, la plus grande usine du monde, qui fabrique les châssis pour les trois partenaires. Une ligne de production, appelée BO, a été réalisée et inaugurée en avril 2012. Elle produira à terme 5 véhicules pour les 3 partenaires, chacun avec une identité de marque bien distincte : 2 LADA (Largus version VP et VU), 2 véhicules Renault dont Nouvelle Logan, ainsi que Nissan Almera, une berline développée spé-



cifiquement pour la Russie. En outre, les partenaires vont utiliser le moteur type K et la boîte de vitesses J, dont la production a commencé récemment. Enfin, ils ont constitué progressivement un tissu de fournisseurs communs, ainsi qu'une structure d'achat commune, qui a vu le jour en septembre 2013. Forts des réalisations et des succès obtenus en commun, l'Alliance et AVTOVAZ redoublent d'ambition. Ainsi, en 2016, ils visent 40% de part de marché, une capacité de production d'1,7 million de véhicules, et 80% d'intégration locale.

2016 sera d'ailleurs une date anniversaire, tout juste un siècle après la création de la société Rousski Renault à Saint-Petersbourg.



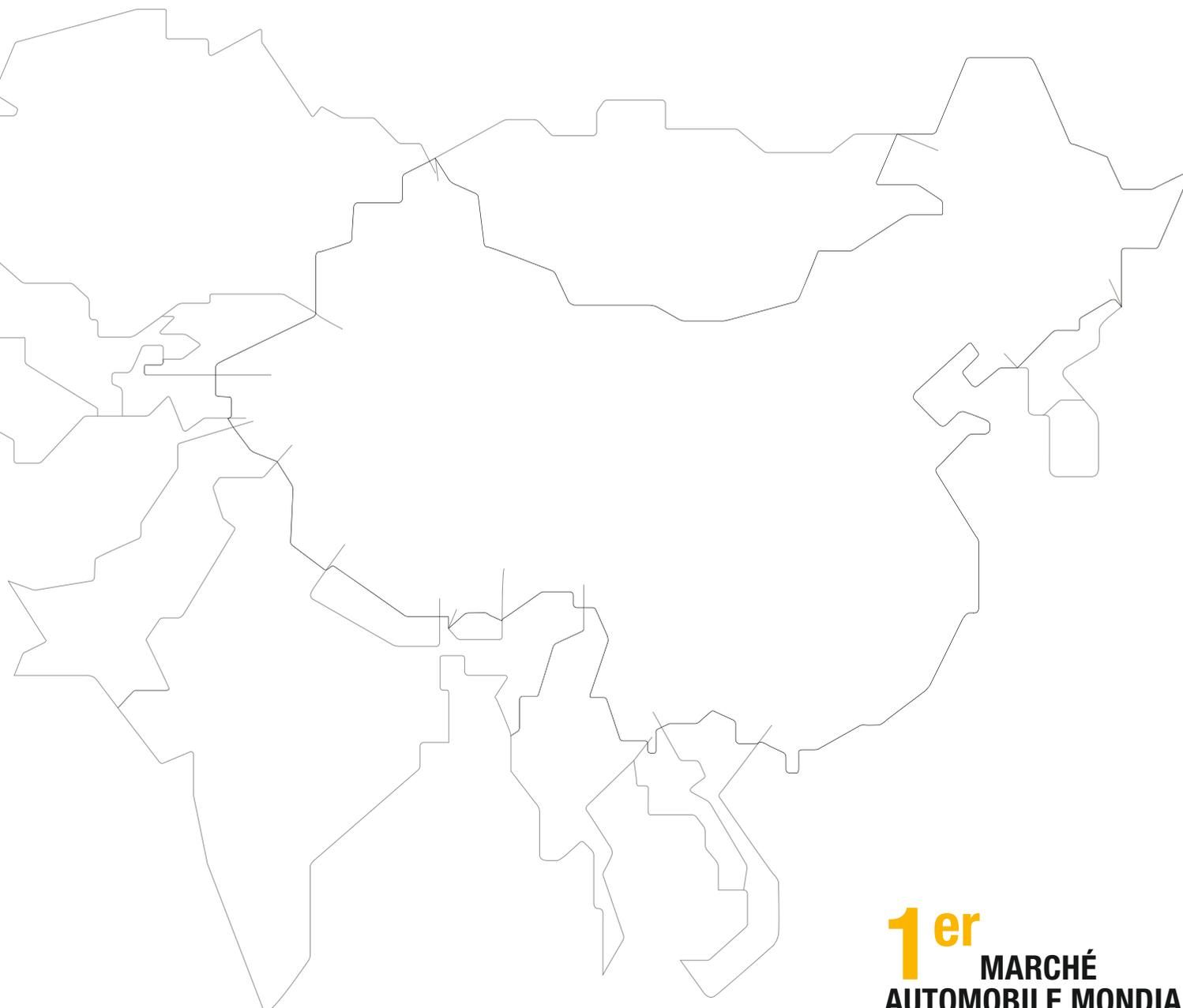
2^e 

PLACE DU MARCHÉ
POUR LA MARQUE RENAULT

Une Nissan Almera
en cours d'assemblage
sur la ligne BO de la plus
grande usine du monde,
située à Togliatti.



CHINE, UN PAS DE PLUS À L'INTERNATIONAL



1^{er} MARCHÉ
AUTOMOBILE MONDIAL

LE MARCHÉ CHINOIS TOUTES MARQUES
REPRÉSENTE 22 MILLIONS DE VÉHICULES EN 2013

UN AMBASSADEUR DE TAILLE POUR NOUVEAU KOLEOS



Renault et la star du basket Tony Parker

triple champion NBA avec les Spurs de San Antonio, ont scellé, en 2013, un partenariat mondial. Le meneur et meilleur marqueur de l'équipe de France, championne d'Europe 2013, incarnera pendant deux ans les valeurs du nouveau SUV Renault Koleos, véhicule de la marque le plus vendu en Chine. Renault ne pouvait ainsi trouver meilleur ambassadeur et partenaire de la marque pour représenter Nouveau Renault Koleos dans le monde.

Passionné d'automobiles, Tony Parker souligne : « Je suis fier de m'associer à Renault dont je partage les valeurs, notamment de simplicité, de proximité, ainsi que cette notion de responsabilité envers tous les publics qui animent la marque ».

50,5 %

PART DES VENTES

DU GROUPE RENAULT À L'INTERNATIONAL
(HORS RÉGION EUROPE)



Accueil au Siège social
de Dongfeng.



EN CHINE, RENAULT ACCÉLÈRE...

Avec la création, en décembre 2013, de la société commune Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), le groupe Renault se dote d'un puissant relais de croissance sur le premier marché automobile mondial (22 millions de véhicules en 2013). Déjà présent sur le marché chinois des véhicules importés, avec plus de 30 000 unités vendues, en majorité des Koleos, Renault passe à la vitesse supérieure en décidant de produire localement. La future usine, construite à Wuhan et d'une capacité initiale de

150 000 véhicules par an, sera opérationnelle dès 2016, avec le lancement d'une gamme de *cross-overs*. Détenue à parité par les deux partenaires, l'entreprise bénéficiera d'importantes synergies et d'un investissement de 7,76 milliards de yuans (870 millions d'euros). Le Groupe va aussi développer son réseau, visant 120 concessionnaires en 2016, contre 92 aujourd'hui. Au sein d'un Groupe à l'internationalisation croissante, les leaders des cinq « régions Renault » nous proposent une visite guidée...



ASIE PACIFIQUE

par **GILLES NORMAND**
Directeur des opérations
de la région Asie-Pacifique

Pouvez-vous nous présenter votre région ?

Comptant trois des quatre pays les plus peuplés de la planète (la Chine, l'Inde, et l'Indonésie), abritant des mégapoles à l'activité débordante, la région Asie-Pacifique est celle de la croissance, du dynamisme et du gigantisme. Mais c'est aussi une région où aucun marché ne se ressemble, où les infrastructures routières sont très hétérogènes, et où les modes de transport sont les plus diversifiés, sur deux, trois ou quatre roues. Brassage de langues, de religions et d'ethnies, la région se caractérise également par son attachement aux entreprises aux racines fortes et à l'histoire riche, atout indéniable pour le groupe Renault.

Comment se présente le marché automobile de la région ?

La région Asie-Pacifique représente près de la moitié du marché mondial toutes marques, et le marché chinois, près d'un quart. Quand on sait que Renault commercialise moins de 10% de ses volumes globaux sur la région, on mesure le potentiel de progression ! La croissance dans les prochaines années se fera en grande partie sur le marché des primo accédants

à l'automobile, étant donné le très faible taux de motorisation des populations. Outre nos racines et notre histoire, Renault compte comme atout le vecteur d'image de la Formule 1, ainsi que la diversité de sa gamme, notamment la plateforme MO pour conquérir les marchés émergents et nos futurs *cross-overs* pour démarrer en Chine.

Quels ont été les grands moments 2013 ?

2013 a été une année contrastée : quasi-suspension de nos activités en Iran sur le 2^e semestre ; et – hors Iran – forte croissance de nos volumes (+ de 28%). Une forte hausse de notre productivité nous a permis d'accroître nos profits. En Chine, où nous avons signé notre partenariat avec Dongfeng, nous avons atteint le volume de 34 000 voitures, en majorité des Koleos. En Inde, nous avons dépassé les 2% de part de marché en seulement 2 ans de présence, malgré les difficultés liées aux variations de la roupie. En signant notre partenariat en Indonésie avec Indomobil, nous nous ouvrons les portes d'un marché de plus d'un million de véhicules. En Corée du Sud, nous récoltons les premiers fruits du Revival Plan ; notre filiale RSM est redevenue profitable et nous avons

lancé le QM3 – dont les 1 000 premiers modèles ont été vendus... en 7 minutes. Un mot enfin de notre développement chez les importateurs : notre progression en Australie et en Israël a dépassé les 40%.

Quels sont les défis pour la suite ?

D'abord, bien sûr réussir en Chine, en montant en puissance tant sur le plan industriel que commercial. On ne peut pas se permettre de ne pas réussir sur le 1^{er} marché du monde. En Inde, il nous faut consolider nos résultats, alors que la concurrence vient défier notre Duster. Nous devons également engager en Corée une nouvelle dynamique de croissance en continuant à récolter les fruits du Revival Plan. 2014, c'est aussi la première année pleine de Nouvelle Clio au Japon et en Australie, lancée fin 2013, et l'année du lancement de Captur chez les principaux importateurs ! 2014 est l'année du cheval en Chine. Inutile de préciser que nous voulons la traverser... au galop.



Duster

1^{er}**CONSTRUCTEUR**

EUROPÉEN EN INDE

**L'INDONÉSIE,
NOUVELLE FRONTIÈRE
DE RENAULT...**

Renault a signé en septembre 2013, à Jakarta, un accord de partenariat avec Indomobil, le deuxième constructeur indonésien. Avec un taux d'équipement automobile encore faible (80 véhicules pour 1 000 habitants, à comparer par exemple à 330 en Malaisie), le marché automobile du quatrième pays le plus peuplé de la planète (250 millions d'habitants) est en forte croissance (+ 25 % par an). Le consultant Frost & Sullivan affirme que le marché devrait atteindre 2,3 millions de véhicules par an à la fin de la décennie.

Dans un premier temps, Renault produira son modèle phare Duster, équipé du moteur 1.5 dCi 110 et commercialisera Koleos et Mégane R.S. À partir de 2015, le Groupe lancera des modèles spécifiques.

Constitué d'une classe moyenne de plus de 80 millions de personnes, en progression de 15 % par an, l'Indonésie est résolument un marché d'avenir pour Renault.

**28,9%****DE PROGRESSION**DE NOS VOLUMES DE VENTE SUR
LA RÉGION ASIE-PACIFIQUE (HORS IRAN)**RENAULT AU CŒUR DU DYNAMISME INDIEN**

Deuxième nation la plus peuplée de la planète, l'Inde frappe par son dynamisme. Son marché automobile est également en plein essor, même si le taux d'équipement n'y est encore que de 15 véhicules pour 1 000 habitants... contre 650 en France. Avec l'usine d'Oragadam, située dans la périphérie de Chennai, premier site commun de l'Alliance à vocation mondiale, le processus de fabrication spécifique permet de produire sur la même ligne jusqu'à 400 000 véhicules Renault-Nissan par an. En moins de 18 mois, 5 véhicules ont été lancés en Inde, et sortent aujourd'hui des chaînes de production : la berline haut de gamme Fluence, le SUV de luxe Koleos, la citadine compacte premium Pulse, le SUV compact Duster et une petite berline tricorps Scala.

DUSTER, ICÔNE NAISSANTE

En 2013, le marché indien est devenu le 12^e marché de Renault, avec près de 65 000 ventes. C'est le premier marché de la région Asie-Pacifique, devant la Corée du Sud. Renault a réussi la performance de croître très fortement sur un marché indien en baisse de 7,5 % en VP. La hausse atteint les 83,1 % grâce au succès de Duster (plus de 51 400 véhicules) qui devient le SUV le plus vendu du segment C. Cette icône naissante a remporté 18 récompenses depuis son lancement en juillet 2012, dont le titre très convoité de «voiture de l'année 2013».

Au global, la marque Renault enregistre une



part de marché de 2,1%, près du double de celle de 2012. Renault devient ainsi le 1^{er} constructeur européen sur ce marché. Le réseau de concessionnaires a également connu une extension très rapide. En mai 2011, Renault ne pouvait s'appuyer que sur 14 concessions ; à la fin de l'année 2013, elles sont désormais 120 à distribuer la gamme Renault. Ce dynamisme du réseau de distribution conjugué aux succès commerciaux de la gamme conforte l'objectif de Renault en Inde : atteindre les 5 % de part de marché en 2016.

FOCUS RSE**UNE CENTRALE PHOTOVOLTAÏQUE GÉANTE EN CORÉE**

Renault est le constructeur automobile qui a mis en place le plus grand dispositif photovoltaïque de la planète. En France, en Espagne, ou en Corée, des panneaux photovoltaïques sur les installations industrielles et commerciales produisent de l'électricité sans rejet de CO₂. En Corée, une centrale photovoltaïque d'une puissance de 20 MW a été installée sur les parcs de stationnement et sur les toits de l'usine de Busan. Fruit d'un partenariat avec le fournisseur d'énergie Korea East-West Power et le fabricant de panneaux solaires KC Cottrell, la centrale fournit 20 millions de kWh d'électricité annuellement à 8 300 foyers des environs.



Logan



AMÉRIQUES

par **DENIS BARBIER**
Directeur des opérations
de la région Amériques

Pouvez-vous nous présenter votre région ?

La région Amériques est une terre de contrastes, qui s'expliquent aisément si l'on rappelle qu'il y a plus de distance entre le nord et le sud du Brésil qu'entre l'Espagne et la Norvège ! On trouve cependant quelques traits communs : une culture créative et positive, des populations chaleureuses et accueillantes, une classe moyenne montante. Et concernant Renault, des collaborateurs fiers d'appartenir à l'entreprise, présente sur le continent depuis de nombreuses décennies, voire plus d'un siècle comme en Uruguay. On compte également de très nombreux clubs d'amateurs de la marque dans toute la région.

Comment se présente le marché automobile de votre région ?

Dans cette région qui a connu une forte croissance ces dernières années, et où l'automobile est un objet statutaire, il s'est vendu sept millions de voitures en 2013, dont la moitié au Brésil, 2^e marché du Groupe en termes de ventes. Les marchés sont très différents. En Argentine, marché de 900 000 voitures aujourd'hui, soit 50 % de plus qu'il y

a 4 ans, le parc ancien est très important. C'est un marché de boîtes de vitesses mécaniques, qui contraste avec le marché mexicain, dominé par les boîtes automatiques sous l'influence du grand voisin américain. Alors que les Mexicains plébiscitent les Sedan, les Brésiliens et les Argentins vouent toujours une passion pour les pick-up. Toutes les nationalités, apprécient unanimement les SUV. Quant au marché chilien, quasiment dépourvu de taxes à l'importation, c'est un marché très compétitif, l'un des plus ouverts au monde.

Quels ont été les grands moments 2013 ?

L'année 2013 a été particulièrement riche. Sur le plan industriel, nous avons accru les capacités de production annuelles de notre usine de Curitiba, de 280 000 à 380 000 véhicules. Les 2 mois d'arrêt nécessaires aux travaux de l'usine ainsi que son redémarrage ont été parfaitement orchestrés par les équipes. L'année 2013 a également été riche sur le plan des produits, avec d'une part le lancement de Koleos phase 3 en première mondiale au salon de Buenos Aires, ainsi que de Master et Logan au Brésil et en Argentine.

Soulignons également que Renault est passé devant General Motors en Argentine, et est maintenant la deuxième marque du pays. Enfin, 2013 marque une étape importante pour le véhicule électrique, avec la signature d'un contrat avec le plus gros fournisseur d'électricité brésilien portant sur la fourniture d'une flotte de Twizy et de Fluence, ainsi que la signature d'un MoU* autour du véhicule électrique avec l'État de Rio (Brésil).

Quelles perspectives en 2014 ?

Dans un environnement encore marqué par l'instabilité des taux de change, nous continuerons à développer notre part de marché et notre réseau au Brésil et au Mexique, et intensifierons notre action dans les pays importateurs... Nous poursuivrons la modernisation et l'adaptation de notre gamme, et serons aidés par le lancement très attendu de Nouvelle Sandero, d'abord au Brésil et en Argentine. L'actuelle Sandero est en effet en tête des ventes Renault du continent, devant Duster et Logan.

MoU* : Memorandum of Understanding, qui jette les bases d'un futur cadre contractuel.



466 976

VÉHICULES VENDUS

SUR L'ENSEMBLE DE LA RÉGION

15,4%

PART DE MARCHÉ

ATTEINTE PAR RENAULT EN ARGENTINE

ARGENTINE, RENAULT GRAVIT UNE MARCHÉ SUR LE PODIUM

L'eau de la rivière Rio Primero, près de l'usine Santa Isabel de Cordoba, a bien coulé depuis la première Renault Dauphine, assemblée en 1960... En 2013, Renault est passé de la 3^e marque à la 2^e marque du pays, en grillant la politesse à General Motors. VW, le leader du marché, voit désormais la marque au losange se rapprocher dans son rétroviseur. Renault est par ailleurs le premier constructeur local, générant 15 % des véhicules fabriqués en Argentine. Comme une bonne nouvelle ne vient jamais seule, Renault a remporté en octobre 2013 la première compétition de sport automobile argentin, dans le stade de football de La Plata, devant vingt mille spectateurs enthousiastes. C'est à bord d'une Fluence équipée d'un moteur V8 que Renault a franchi la ligne d'arrivée devant Toyota, Chevrolet et Peugeot...



BRÉSIL, PILIER DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DE RENAULT

Véritable locomotive de la région Amériques, le marché automobile brésilien a connu ces dernières années une croissance exceptionnelle. Au sein d'un environnement extrêmement concurrentiel, où tous les constructeurs automobiles sont présents, Renault a enregistré une augmentation continue de ses ventes, grâce aux succès de Sandero, Logan ou Duster. Ainsi, s'appuyant sur un réseau de 275 points de vente, qui couvre désormais 83 % de l'immense territoire, la part de marché de Renault est passée de 3,2 % en 2007 à 6,6 % en 2013, avec un objectif de 8 % en 2016.

RENAULT, PRÉSENT SUR TOUS LES FRONTS

Depuis l'inauguration de la première usine de Curitiba, il y a 15 ans, la présence industrielle du Groupe n'a cessé de s'élargir. Aujourd'hui, les trois usines du complexe Ayrton Senna (moteurs, véhicules utilitaires et particuliers) exportent vers toute l'Amérique latine. L'un des temps forts de l'année 2013 a d'ailleurs été l'extension des capacités du complexe industriel, qui sont passées de 280 000 à 380 000 unités par an. Sur cette période de 15 années, les trois usines brésiliennes ont déjà produit près d'1,8 million de

véhicules et 2,9 millions de moteurs. L'attractivité de la marque Renault auprès des Brésiliens s'explique également par la présence du centre de design Renault à Sao Paulo, qui permet aux designers de concevoir une gamme de véhicules au plus près des attentes et des goûts des clients. Côté cœur, l'Institut Renault do Brasil est engagé dans différentes actions liées à la mobilité, à l'environnement ou l'éducation, contribuant à renforcer le lien entre Renault et la population brésilienne.

MASTER EN MAJESTÉ

En 2013, les lecteurs du magazine brésilien *Autodata* ont élu Nouveau Master «véhicule utilitaire de l'année» dans la catégorie des moins de 3,5 tonnes. C'est la première fois que Renault obtient ce prix, l'un des plus importants trophées attribués dans le secteur automobile. Depuis sa commercialisation pour l'ensemble de la région, en mars 2013, déjà 7 000 exemplaires de Nouveau Master ont été vendus au Brésil, où le véhicule enregistre une part de segment de plus de 25%. En quatre différentes versions (fourgon, châssis cabine, minibus et vitré), le nouvel utilitaire présente un choix de 70 options de personnalisation disponibles.



FOCUS RSE

LA FONDATION RENAULT AU BRÉSIL SOUTIEN LA COMMUNAUTÉ BORDA VIVA

Depuis sa création en 2010, l'Instituto do Brasil (Fondation de Renault dans le pays) mène des actions en matière d'éducation, de développement communautaire, de sensibilisation à la sécurité routière, ou encore de préservation de l'environnement. Parmi ses engagements, la Fondation soutient les membres de la communauté Borda Viva, établie aux portes de l'usine de Curitiba. Elle a ainsi installé une boulangerie, une cantine scolaire, deux crèches, ainsi qu'un atelier de couture, chargé notamment de fabriquer les filets anti-grêle protégeant le parc de véhicules neufs. Près de 7 000 personnes bénéficient ainsi chaque année de l'aide de la Fondation.



EURASIE

par **BRUNO ANCELIN**
Directeur des opérations de la région Eurasie
Directeur général de Renault Russie,



Duster

Pouvez-vous nous présenter votre région ?

C'est la région des extrêmes. La majeure partie du territoire est occupée par le plus vaste pays de la planète, la Russie, 31 fois plus étendue que la France. Les extrêmes, ce sont aussi les conditions climatiques. Le thermomètre descend ainsi à 70°C en dessous de zéro dans la ville sibérienne de Yakoutsk, et peut grimper jusqu'à 45°C en Arménie. Parce que c'est la région des extrêmes, elle est... extrêmement attachante. Et ce d'autant plus que des liens historiques très forts existent entre la France et la Russie. Saviez-vous que la première Renault a été vendue en Russie... il y a plus de cent ans.

L'entrée de l'usine de Moscou, qui a produit 198 000 véhicules en 2013.



Comment se présente le marché automobile de la région ?

C'est un parc roulant de 37 millions de voitures, dont 50 % sont des marques russes vieilles de plus de 10 ans. La vision des rutilantes berlines de luxe de Moscou n'est donc pas représentative de la région ! Avec un taux d'équipement égal à la moitié de celui des États-Unis, ce marché de 2,7 millions de voitures n'atteindra pas la saturation avant au moins 4 millions de voitures. L'état du réseau routier subit les aléas du climat. Autant dire que les suspensions souffrent. La fiabilité des véhicules est un critère d'achat primordial. C'est un des atouts de nos véhicules, considérés comme spacieux, confortables, bien suspendus et fiables, par des clients passionnés d'automobiles. Ils sont ainsi nombreux dans les concessions, et lorsque nous avons organisé les World Series by Renault, près de Moscou, nous avons enregistré 80 000 entrées !

Quels ont été les grands moments 2013 ?

Renault s'est hissé à la 2^e place du marché russe, avec une croissance de près de 11 %, soit la meilleure des marques généralistes. C'est notamment la souplesse de notre usine de Moscou qui nous a permis de suivre les évolutions du marché. Elle est celle qui

détient au sein du Groupe le nombre record d'heures travaillées (5 800 par an). En 2013, nous avons également accru notre taux de localisation. À partir de volumes certes plus modestes, je voudrais également souligner les croissances exceptionnelles que nous avons enregistrées dans les autres pays de la région : +315 % au Kazakhstan et +73 % en Biélorussie. Le succès de Duster est au cœur de ces performances. Ses ventes ont ainsi été multipliées par 5 en Biélorussie, et par 9 au Kazakhstan. Un véritable block... Duster.

Quels sont les défis pour la suite ?

Nous devons maintenir notre rythme de production, tout en progressant en compétitivité-coût et en poursuivant l'amélioration de notre qualité, déjà à un excellent niveau. Nous allons également démarrer la production en série de deux nouveaux véhicules Renault chez AVTOVAZ, dont Nouvelle Logan. Enfin, nous avons dans les cartons des modèles SUV et utilitaires que nous industrialiserons dans les années à venir. Beaucoup de défis en perspective dans ce *Far-East* si attachant !

2^e**RENAULT**EST LA 2^e MARQUE
DE RUSSIE

140%

PROGRESSIONDE RENAULT
DANS LES PAYS CEI**RÉSEAUX
IN EXTENSO**

De 5 à 167 ! C'est la progression spectaculaire du nombre de points de vente constituant le réseau commercial de Renault en Russie, entre 1993 et 2013. Et la marque ne compte pas en rester là, avec un objectif de 230 à la fin du plan, en 2016. Ce réseau, qui s'étend dans plus de 100 villes de l'immense territoire russe, a mis l'accent sur le renforcement du plan satisfaction client par le déploiement des méthodes Renault (PER 4). Résultat de cet effort : la marque est parmi les meilleures en termes de satisfaction client depuis deux ans. Autre atout du réseau commercial : il peut s'appuyer sur Renault Assistance, le service d'assistance technique 24h/24, ainsi que sur l'offre de financement assurée par la filiale de Renault, RN Banque. D'un réseau à l'autre : avec la création en septembre 2013 d'une structure d'achats commune en Russie, Renault, Nissan et AVTOVAZ se dotent d'un même réseau de fournisseurs, gage de qualité et de réduction des coûts.



Une concession Renault à Saint-Petersbourg,
l'un des 167 points de vente de Renault en Russie.

**RENAULT,
DE MOSCOU
À TOGLIATTI**

Troisième marché du groupe Renault en 2013, la Russie pourrait devenir son premier marché dans les années à venir en intégrant les volumes LADA. Pour accompagner cette très forte ambition, Renault s'appuie sur son usine de Moscou – la 4^e usine du Groupe en termes de volume de production –, tandis que l'Alliance possède la plus grande usine du monde, située à Togliatti, ainsi que deux sites de production, à Saint-Petersbourg et à Izhevsk. En 2016, l'Alliance disposera ainsi d'une capacité de production d'1,7 million de véhicules.

AUTO FRANÇAISE DE MOSCOU

L'usine Renault de Moscou, qui compte aujourd'hui près de 5 000 employés (6 000 au total dans l'entreprise), est le fruit de la joint venture «Avtoframos» (qui signifie Auto Française de Moscou!) scellée entre Renault et la ville de Moscou en 1998. Lors de cette signature, les deux partenaires étaient à parts égales, mais depuis la fin de l'année 2012, la société est détenue à 100% par Renault. L'usine, qui a d'abord produit Logan, a été modernisée et agrandie en plusieurs étapes, notamment en 2009 et 2010, afin de faire passer sa capacité de 80 000 à 160 000 véhicules, et d'accompagner le lancement en production de Sandero. L'usine a alors quasiment doublé sa superficie, passant de 31 à 58 ha.

En 2011-2012, 100 millions d'euros ont été investis pour augmenter la capacité de l'usine, afin d'initier la production de nouveaux véhicules (dont Duster et Fluence). Au total, ce sont près de 500 M€ qui ont ainsi été investis entre 2003 et 2012. L'usine Renault de Moscou



produit aujourd'hui 5 modèles en CKD* : il s'agit de Logan, Sandero, Duster, Fluence, ainsi que Mégane hatch phase 2 – depuis fin 2013. En 2013, 198 000 véhicules ont été produits.

**TOGLIATTI, LA PLUS GRANDE
USINE DU MONDE**

À quelque mille kilomètres de l'usine de Moscou, s'étend le long de la Volga, l'usine de Togliatti, la plus grande usine du monde. Abritant 300 km de lignes de production, sur une surface de 10 km², l'usine emploie 67 000 employés, soit près de 10% de la population de la ville de Togliatti, et dispose d'un très fort taux d'intégration (fonderie, emboutissage, plastiques, châssis et GMP). Depuis que le partenariat signé en 2008 entre Renault, Rostechologii, et Troika Dialog Investment Ltd. – qui a depuis revendu sa part – a été étendu à Nissan, l'usine de Togliatti est devenue une usine de l'Alliance produisant désormais des véhicules LADA, Nissan et Renault. Sa capacité, actuellement de 800 000 véhicules, dépassera le million à l'horizon 2016.

*CKD (completely knocked down) : se dit d'un approvisionnement d'usines lointaines en pièces de tôlerie et de montage non assemblées.

FOCUS RSE**LANCEMENT DU RÉSEAU
WOMEN@RENAULT EN RUSSIE**

Le 3 octobre 2013, le réseau social women@renault a été officiellement lancé en Russie. Créé en 2010 et développé progressivement au sein du groupe Renault, le plan women@renault favorise le partage d'expérience et l'évolution professionnelle des femmes de l'entreprise. Le réseau social est un des leviers de ce plan, qui vise à attirer et retenir des femmes de talent dans l'entreprise. La Russie, 12^e pays du Groupe à avoir lancé women@renault, déploiera son activité selon 3 axes : le développement de carrière, les conditions de carrière et avantages sociaux, ainsi que le développement d'actions sociétales de soutien à des communautés locales.



EUROMED AFRIQUE

par **JEAN-CHRISTOPHE KUGLER**

Directeur des opérations
de la région Euromed-Afrique



Dacia Sandero

Pouvez-vous nous présenter votre région ?

En avril 2012, le groupe Renault a fait évoluer son organisation pour rattacher l'Afrique à la région Euromed. Ce vaste ensemble est marqué par la jeunesse de sa population, la montée en puissance des classes moyennes, et l'attrait pour les nouvelles technologies. Dans certains pays de la région, l'ancrage du groupe Renault est historique, la performance commerciale exceptionnelle (près de 40 % de part de marché en Roumanie ou au Maroc) et la présence industrielle forte (à travers les usines de Pitesti, Bursa, Casablanca ou Tanger). Ainsi, en Roumanie, au Maroc ou en Turquie, Renault est considérée comme une entreprise nationale. Sur d'autres zones de la région (notamment l'Afrique anglophone), la marque est tout juste naissante.

Comment se présente le marché automobile de la région ?

Ce qui frappe, c'est le potentiel de croissance africain. Ainsi, le marché automobile était de 1,5 million de véhicules en 2012. Il devrait

atteindre 2,5 millions en 2020 (+ 70 % en moins de 10 ans) ! On peut le comprendre aisément si l'on souligne l'importance de la population africaine (plus d'1 milliard aujourd'hui), sa croissance exponentielle (les Africains seront plus nombreux que les Chinois en 2050), ainsi que la montée en puissance des classes moyennes.

Quels ont été les grands moments 2013 ?

Nous avons renouvelé nos accords de distribution, dans une logique de partenariat local avec nos importateurs. Dans cette vaste région de plus de 50 pays, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur les « GNAK » : Ghana, Nigéria, Angola et Kenya, au très fort potentiel de croissance. L'année 2013 a également été marquée par l'extension de notre usine de Tanger, ainsi que par le lancement du projet d'usine à Oran. Sur le plan commercial, nous avons passé le cap des 15 % de part de marché sur la région (en progression de 7,7 % par rapport à 2012). Nous avons capitalisé sur le lancement de Nouvelle Clio et Duster en Afrique du Sud, et bénéficié des bons

résultats de Nouvelle Clio dans la région – 2^e position du marché VP+VU en Algérie et 3^e en Turquie par exemple. La marque Dacia avec le renouvellement de Sandero et Logan continue sa croissance. Parmi les différents succès, soulignons la première marche du podium décrochée par Sandero en Roumanie, au Maroc et en Bulgarie.

Quels sont les défis pour la suite ?

L'année 2014 nous demandera beaucoup de réactivité compte tenu des contextes politiques et des évolutions de parités. Nous poursuivrons notre croissance en parts de marché et en volumes dans les pays de conquête. 2014 sera également marquée par le démarrage de notre usine d'Oran en Algérie, projet clé pour le deuxième marché d'Afrique et le 7^e marché en volumes de ventes pour Renault (111 400 véhicules vendus en 2013).

7,7%

DE PROGRESSION

DE PART DE MARCHÉ DE RENAULT
SUR LA RÉGION

38,9%

PART DE MARCHÉ

DU GROUPE RENAULT AU MAROC

LA MARCHE TURQUE

L'année 2013 a été une grande année pour le groupe Renault en Turquie, qui est le 5^e marché du Groupe, après la France, le Brésil, la Russie et l'Allemagne. Le Groupe affiche ainsi une part de marché VP + VU de 17%. Cette performance repose notamment sur les succès de Nouvelle Symbol, Nouvelle Clio et Fluence qui sont sur le podium de leur segment respectif. Quant à la marque Dacia, elle atteint une part de marché de 4,3% (+0,5 point) grâce aux percées de Lodgy (leader de son segment) et Dokker.



Une opératrice

de l'usine de Tanger, au Maroc.

USINE DE TANGER : LA SAGA DACIA SE POURSUIT

Inaugurée en février 2012 par le Roi du Maroc, sa Majesté Mohammed VI, et Carlos Ghosn, Président de l'Alliance Renault-Nissan, l'usine de Tanger est un concentré de performance industrielle et environnementale, au cœur de la poursuite de la saga Dacia. Couvrant une superficie de 300 ha, l'implantation du site de Tanger a mobilisé un investissement de 1,1 milliard d'euros, et a fait appel aux meilleures pratiques industrielles des deux groupes, dans le cadre de l'Alliance Production Way (APW). Tanger 1 est le nom de la première ligne de production, qui fabrique Dacia Lodgy, Dacia Dokker et Dacia Dokker Van.

2013 : UN COUP D'ACCÉLÉRATEUR

Deux étapes importantes ont été franchies au cours de l'année 2013. D'une part, au mois de juin, l'usine a produit son 100 000^e véhicule. Et quelques semaines plus tard, le 8 octobre 2013, elle a inauguré sa deuxième ligne de production appelée Tanger 2, qui a nécessité un investissement de 400 millions d'euros, ainsi que le recrutement de 1 400 salariés, portant l'effectif de l'usine à 5 000 personnes. Cette nouvelle ligne, qui fabrique Nouvelle Dacia Sandero et Nouvelle Dacia Sandero Stepway, porte la capacité de production du site à 340 000 véhicules par an.



UN MODÈLE ENVIRONNEMENTAL

Établie sur un site entièrement nouveau (site Greenfield), l'usine de Tanger est un modèle environnemental. En 2013, 25% de l'eau utilisée dans le process industriel est issue du recyclage des effluents. Cette performance est d'autant plus remarquable que l'eau recyclée est de meilleure qualité que l'approvisionnement externe. Le taux de recyclage est amené à progresser au fur et à mesure de la montée en cadence de l'usine.

D'autre part, côté énergie, le site est entièrement alimenté par de l'énergie électrique issue d'énergies renouvelables et produit la quasi-totalité de son énergie thermique par une chaufferie biomasse. Ce sont 17 200 tonnes de résidus de bois, noyaux d'olives, coques d'argan, amandes qui ont servi de combustibles pour fabriquer l'eau chaude et surchauffée, créant ainsi la première filière biomasse au Maroc. Ces deux énergies renouvelables ont permis d'éviter le rejet de plus de 80 000 tonnes de CO₂ par rapport à une même usine alimentée en gaz naturel. Les réductions d'émissions directes de CO₂ ont été certifiées dans le cadre du protocole de Kyoto.

FOCUS RSE

PRÉVENTION ROUTIÈRE AU MAROC

Au Maroc, près de 80% des victimes des accidents de la route en milieu urbain sont des piétons et des usagers des deux-roues. Dans la continuité des actions de sensibilisation à la sécurité routière menées depuis 2007, Renault Maroc a organisé fin 2013 à Tanger, un grand circuit dédié à la prévention routière « Le village Tkayes », en partenariat avec les autorités politiques et éducatives du pays. Formation au code de la route, au secourisme, utilisation d'un simulateur, et tours de circuits permettent sous une forme ludique de sensibiliser les enfants au risque routier et aux dangers de la circulation.



EUROPE

par **STEFAN MUELLER**

Directeur des opérations
de la région Europe



Captur

Pouvez-vous nous présenter votre région et son marché automobile ?

Pour Renault, la région Europe compte 34 pays et 44 000 collaborateurs. Bien connue pour la richesse de son histoire, la région est aussi tournée vers l'attrait de la modernité. En matière de transports, l'Europe est ainsi en pointe en matière d'énergies alternatives – véhicule électrique, véhicule hybride – ou d'autopartage. Le marché européen est en crise depuis 2008 (-17% entre 2008 et 2013) et son poids dans le marché mondial diminue régulièrement. Avec un taux de motorisation par habitant très élevé (près de 600 véhicules / 1 000 habitants), tout juste inférieur au taux américain, le marché européen est un marché mature, où la compétition entre les constructeurs automobiles est très intense.



Conséquence de la crise, une grande partie des consommateurs déclarent que le prix d'achat et le coût d'utilisation sont les deux critères les plus importants dans le choix d'une voiture. Le fulgurant succès de la marque Dacia en témoigne.

Quels ont été les grands moments 2013 ?

Nous avons mis en place la nouvelle organisation de la région Europe regroupant les fonctions amont et aval, c'est-à-dire d'une part les 17 usines de Renault en Europe, et d'autre part les fonctions commerce, avec un focus client renforcé, grâce au pilotage des fonctions produit, marketing et réseau. Nous avons également signé un Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance de Renault en France, qui assure la compétitivité des usines françaises. Par exemple, l'usine de Flins produira la future Nissan Micra, à partir de 2016.

Et sur le plan plus spécifiquement commercial ?

L'année 2013, celle des lancements de ZOE et de Captur, a enregistré une hausse de la part de marché Groupe de 0,4 point sur la région et de 1,2 point en France. Le leadership en VU a été confirmé pour la 16^e année consécutive. Quant à la marque Dacia, elle a progressé de 0,5 point. C'est la plus forte progression de toutes

les marques automobiles, avec des performances remarquables dans des marchés comme l'Espagne (+80,9%), le Portugal (+74,0%), les Pays-Bas (+49,0%) ou la Belgique (+32,8%). Nouvelle Clio est le véhicule le plus vendu en France et 3^e en Europe. Captur est leader de son segment en France et en Europe.

Et les défis pour la suite ?

Les mois à venir seront riches sur le plan industriel, avec la dernière ligne droite de la transformation de l'usine de Sandouville, pour le lancement de Trafic, et de l'usine de Novo Mesto, en Slovénie, pour la remplaçante de Twingo, en coopération avec Daimler... En fin d'année 2014, l'usine de Cléon sera prête pour produire le moteur électrique, quelques mois avant la mise en production du futur Espace, à l'usine de Douai. Nous chercherons également à poursuivre l'amélioration de notre compétitivité et de notre rentabilité. Sur le plan commercial, nous anticipons un marché stable. L'année pleine de Captur et de ZOE, le renouvellement de Twingo et de Trafic ainsi que la nouvelle gamme Dacia seront autant d'atouts pour augmenter nos parts de marché et conforter notre leadership sur le véhicule électrique. En 2017, nous visons la 2^e marche du podium européen pour la marque Renault.

16^e**ANNÉE CONSÉCUTIVE**

DE LEADERSHIP POUR RENAULT EN VU

+ 0,4 point

**PROGRESSION
DU GROUPE RENAULT,**

LA PLUS FORTE DU MARCHÉ EUROPÉEN

**DOUBLE LAURIER**

Devinette : quels sont les deux secteurs à très forte valeur ajoutée où Renault est leader sur le marché européen ? Réponse : le Véhicule Utilitaire (VU) et le Véhicule Electrique (VE). Côté VU, Renault domine le secteur depuis 16 années consécutives, avec une part de marché de 14,5 %. Côté VE, la domination de Renault, par définition plus récente puisque les premiers véhicules ont été lancés en 2011, n'en est pas moins sans partage. Avec sa gamme complète de VE, comprenant Fluence Z.E, Kangoo Z.E et ZOE, la marque s'arroe 37 % de part de marché européen et plus de 15 000 unités vendues. Et c'est sans compter sur le quadricycle Twizy, qui n'est pas comptabilisé dans les statistiques. Il a été immatriculé à près de 3 000 exemplaires, avec un niveau de ventes particulièrement remarquable en Allemagne (plus de 800).

**CAPTUR,
L'UN DES SUCCÈS DE L'ANNÉE**

Avec plus de 86 000 ventes réalisées sur le continent à fin 2013, Captur, qui inaugure le nouveau segment des *cross-over* compacts dans la gamme Renault, fait partie des révélations automobiles européennes de 2013. Mettant en avant sa silhouette baroudeuse et sympathique, ainsi que ses atouts-produit (par exemple les sièges déhoussables, son profond tiroir de rangement ou bien encore le système de navigation R-Link), Captur surfe sur l'engouement pour les *cross-overs* compacts. L'institut IHS* prévoit même que le secteur, qui compte dans ses rangs des concurrents comme Peugeot 2008, Chevrolet Trax, Opel/Vauxhall Mokka, ainsi qu'un certain Duster... pourrait passer de près de 310 000 exemplaires en 2013 à près de 600 000 d'ici 2016. Captur n'est pas étranger à la belle progression de la marque Renault en Europe. Bien que lancé seulement en avril 2013, le *cross-over* compte pour plus de 6 % des ventes de la marque au losange.

**TROIS MEMBRES DE LA FAMILLE
SUR LE PODIUM**

Fabriqué à l'usine de Valladolid, Captur s'arroe en fin d'année la première place de son segment en Europe! Rarçon du succès, Captur a reçu le trophée de L'Argus 2014 dans la catégorie SUV, devant la Peugeot 2008 et le BMW X5. Après Nouvelle Clio en 2013, Captur est le second véhicule particulier de la marque à être récompensé depuis la création des trophées en 2008. Le jury, composé d'experts de la cote, de journalistes et de spécialistes des études de marché, désigne le lauréat, après avoir passé au peigne fin un très large éventail de critères : rapport prix/équipement, prix de revient kilométrique, valeur résiduelle, consommation, rejets de CO₂ et prestations d'usage. Ainsi, Captur ne se contente pas d'avoir un look réussi, devenu en peu de mois familier sur les principales routes européennes. C'est aussi un véhicule abouti, à l'excellent rapport qualité / coût d'usage / prestations. Les clients européens ne s'y sont pas trompés.

* L'Institut IHS (Information Handling Services) est un institut américain qui fournit des données, entre autres sur l'automobile.



Peinture de Captur à l'usine de Valladolid, en Espagne.

FOCUS RSE**LES VÉHICULES TRANSFORMÉS DE RENAULT TECH**

Pour les personnes en situation de handicap, la mobilité et les difficultés à accéder au monde du travail sont des freins à l'intégration. Face à ces freins, Renault agit à plusieurs niveaux. En tant qu'employeur, le Groupe mène depuis plus de 20 ans une politique sociale volontariste, qui s'est traduite, en France par exemple, par le 6^e accord Handicap signé en 2013. En tant que constructeur, Renault propose, principalement en Europe, une gamme de véhicules et de services adaptés, via Renault Tech. Seule entité de transformation intégrée à un constructeur automobile, Renault Tech a réalisé 121 000 transformations en 2013, dont 20 % pour les flottes d'entreprise.



ZOE

12

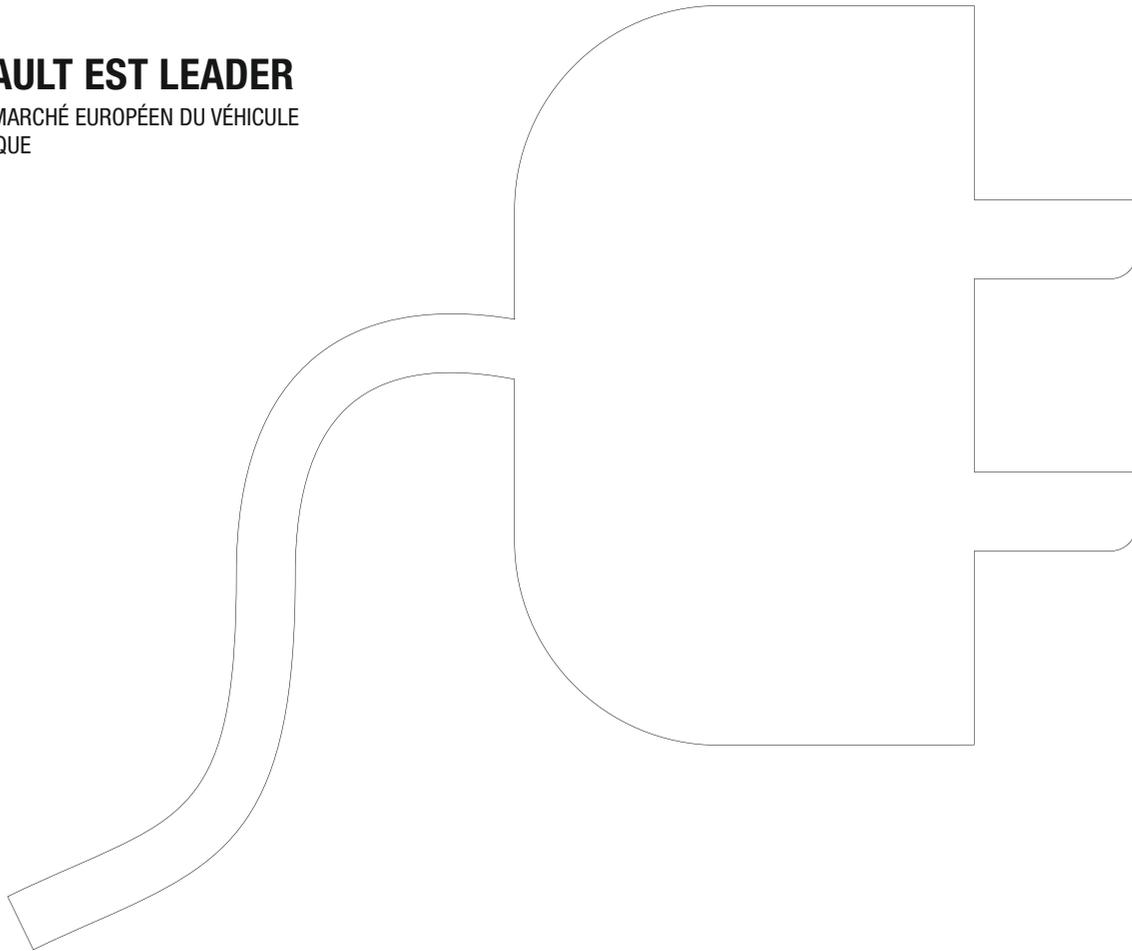
TITRES DE CHAMPION

DU MONDE DES CONSTRUCTEURS EN F1
(MOTORISTE OU ÉCURIE)

1^{er}

RENAULT EST LEADER

SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN DU VÉHICULE
ÉLECTRIQUE



RENAULT, L'AUDACE DANS LES GÈNES

“

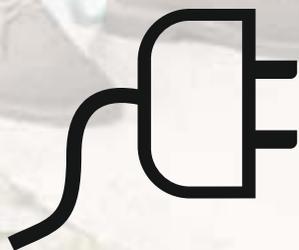
CARLOS GHOSN
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR
GÉNÉRAL
DU GROUPE
RENAULT

Le développement des ventes de véhicules électriques, plus lent qu'on ne le pensait, est très corrélé à celui des infrastructures. Mais les concurrents arrivent, c'est un signe qui ne trompe pas.”

98%

DES POSSESSEURS DE ZOE

SE DISENT SATISFAITS DE LEUR VOITURE,
2^e VÉHICULE ÉLECTRIQUE LE PLUS VENDU EN EUROPE
(21,8% DE PART DE MARCHÉ)



RENAULT SUR TOUS LES FRONTS

La bataille de l'électrique ne fait que commencer. La lente montée en puissance de l'infrastructure de charge freine le développement du véhicule électrique (VE), qui va s'accélérer, comme le montre l'arrivée sur le marché, ces derniers mois, de nombreux modèles concurrents. Plus que jamais, le VE fait partie de l'avenir de

l'industrie automobile, de l'avenir de Renault et de l'avenir de l'Alliance. Comme l'affirme Carlos Ghosn : « *Nous allons continuer à promouvoir le VE, en sachant que nous avons une technologie qui répond aux challenges auxquels l'industrie automobile fait face pour l'avenir.* »

INNOVATION, POUR UNE VIE MEILLEURE

Du véhicule électrique aux écrans tactiles, du siège déhoussable aux moteurs thermiques intégrant les dernières technologies... Plus que jamais, l'innovation, pour une vie meilleure, est au cœur de l'identité de marque Renault.



25 %
DE RÉDUCTION
DE CONSOMMATION
SUR LES MOTEURS ENERGY
COMMERCIAUX

VOYAGE AU CŒUR DES TECHNOLOGIES DU GROUPE RENAULT

UN SEUL LEITMOTIV : RENDRE L'INNOVATION ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE À UN COÛT ABORDABLE

Classé dans la liste des cinquante entreprises les plus innovantes du monde, Renault est le constructeur dont le flux d'innovations est le plus constant depuis le début de l'histoire de l'automobile.

Digne héritage de son fondateur, 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, ou avec l'audacieux « objet roulant non identifié » Twizy, Renault a marqué de son sceau l'innovation conceptuelle. Renault cultive par ailleurs l'innovation technologique : la preuve par ZOE (voir notre focus), première voiture conçue 100 % électrique, ou par la nouvelle gamme de moteurs Energy, fruit du partage avec la technologie de pointe de la F1, ou encore par la tablette tactile intégrée et connectée, R-Link.

DES MOTEURS THERMIQUES AU TOP DE LA TECHNOLOGIE : LA GAMME ENERGY

Pour Renault, l'innovation s'intéresse particulièrement au domaine de l'environnement avec la généralisation du downsizing des moteurs thermiques. L'enjeu est de pouvoir concilier performance et consommation avec des moteurs plus petits et plus légers. C'est le cas, aujourd'hui, avec la gamme des moteurs Energy, désormais entièrement turbocompres-

sés et qui, sur la route comme sur la piste, sont basés sur les trois fondamentaux : fiabilité, performance, baisse de consommation. Les équipes d'ingénierie mécanique qui ont œuvré sur leur conception ont permis d'obtenir une baisse de consommation de 25 % sur les moteurs Energy commerciaux (et jusqu'à -40 % sur le moteur Renault 2014!), sans faire la moindre concession sur l'optimisation de la performance.

R-LINK, LA TABLETTE MULTIMÉDIA TACTILE ET CONNECTÉE

L'effervescence qui règne dans le monde numérique est riche d'opportunités pour l'automobile. Renault, qui a été le premier constructeur à proposer une commande au volant et un système de navigation, ou à démocratiser l'écran haute définition et le GPS (avec Carminat TomTom à 490 €), continue sur sa lancée en proposant R-Link, une tablette tactile, intégrée et connectée. R-Link est la solution adaptée à un usage en mobilité, grâce à des applications utiles et communautaires.

Outre regrouper tout un ensemble de fonctionnalités multimédia, évitant judicieusement l'usage de multiples appareils nomades, l'intelligence embarquée de R-Link propose au conducteur un catalogue d'une cinquantaine d'applications téléchargeables ainsi que des aides lui permettant de réduire l'impact de son trajet sur l'environnement.

Le grand écran tactile de 18 cm R-Link est aujourd'hui disponible sur l'ensemble de la gamme VP (sauf Espace).



Objet roulant non identifié, Twizy sait concilier l'esprit fun et la praticité, pour une utilisation aussi bien privée que professionnelle.

FOCUS RSE

DROITS SOCIAUX : TOUJOURS PIONNIER

Le 2 juillet 2013, un accord cadre mondial intitulé « *S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables* » a été signé entre Renault, le comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union (fédération syndicale mondiale qui rassemble notamment les salariés de la métallurgie). Par cet accord, qui enrichit et modernise la Déclaration des droits sociaux fondamentaux de 2004, Renault s'engage à favoriser le dialogue social, à agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, à favoriser l'emploi et à promouvoir la diversité. Autre avancée, le Groupe étend ses engagements à deux nouveaux domaines : la responsabilité sociétale et la protection de l'environnement. Cet accord s'applique partout dans le monde, dans l'ensemble des sociétés dont Renault s.a.s. possède plus de la moitié du capital.

La révolution électrique est en marche

« **O**n n'est plus à l'ère du couteau suisse. Aujourd'hui, on choisit son Opinel ». C'est par cette image que Béatrice Foucher décrit le monde automobile d'aujourd'hui, suffisamment diversifié pour pouvoir découper son offre en fonction des attentes de chacun des clients. Tel est bien l'enjeu du véhicule électrique (VE), dont elle orchestre le développement pour le groupe Renault, après avoir été pendant cinq années la première femme à occuper le poste de Directrice du produit. À ceux qui considèrent que le démarrage du VE pourrait être plus survolté, Béatrice Foucher tranche avec pédagogie : « La révolution électrique ne se fera pas en un jour, car on ne sort pas

en un claquement de doigt d'un siècle de réflexes conditionnés autour de l'usage du véhicule thermique ». Convaincre les clients de la valeur qu'apporte le VE, voilà le défi aussi bien technologique que sociétal qui stimule celle qui a fait toute sa carrière chez Renault, depuis ses premières armes à la Direction de la qualité, jusqu'à la Direction de programme du VE. « Le groupe Renault est à son apogée quand il décrypte les tendances émergentes. Ce fut le cas lorsqu'il perçut l'évolution de la consommation familiale en inventant également une famille : celle des monospaces », poursuit Béatrice Foucher, qui a bien connu cette période en tant que chef de produit Espace IV. Avec

le VE, Renault se situe une fois de plus du côté des constructeurs qui explorent de nouveaux champs de valeurs et une autre relation à l'automobile pour un nombre croissant de clients. À fin 2013, Renault est leader du VE en Europe et en France. L'année a été prometteuse, avec les livraisons des premières ZOE aux hypermarchés Leclerc en France, le lancement de SM3 Z.E en Corée, et plus généralement l'expansion du marché international du VE, notamment au Brésil, au Maroc, aux Émirats Arabes Unis. S'il ne fallait retenir qu'un seul chiffre, ce serait les 98 % de taux de satisfaction des clients ZOE, interrogés après un an d'utilisation. La révolution électrique est en marche.



PORTRAIT

BÉATRICE FOUCHER,
DIRECTRICE DU PROGRAMME
VÉHICULE ÉLECTRIQUE



60

BREVETS

POUR LA VOITURE ÉLECTRIQUE ZOE

SILENCE, ON ROULE...

Renault, leader du marché électrique en Europe et en France, est le seul constructeur à commercialiser quatre véhicules accessibles en prix : Kangoo Z.E., Fluence Z.E., Twizy et ZOE, la voiture aux 60 brevets. Leadership oblige, Renault a signé avec le groupe Bolloré, en septembre 2013, un partenariat portant notamment sur la commercialisation conjointe de solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en milieu urbain.



COMMERCE : RENAULT INNOVE LA TRANSFORMATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT



Dans le sillage du programme C@RE (Customer Approved Renault Experience), le Groupe accélère sa transformation au service du client. Pour répondre aux enjeux du commerce multicanal, Renault redéfinit l'ensemble des parcours clients, particuliers et entreprises, véhicules neufs et véhicules d'occasion, sur l'ensemble des canaux : digital, points de vente et plateformes de relation client. L'enjeu de cette mutation est de séduire les clients en répondant toujours mieux à l'évolution de leurs attentes.

GAMME ENTRY, LA SAGA CONTINUE

EN 2013

L'une des innovations majeures de ces dernières décennies ne rime ni avec sophistication, ni avec haute technologie. Il s'agit de la mise sur le marché de ce que le groupe Renault a appelé la gamme Entry.



Une grande partie de la gamme Entry, vendue à plus d'un million d'exemplaires en 2013.

Vendue sous la marque Dacia en Europe et dans le bassin méditerranéen, et sous la marque Renault dans le reste du monde, la gamme Entry comprend aujourd'hui 7 véhicules (Sandero existant aussi en version stepway) au positionnement variable selon les marchés.

Depuis le lancement en 2004, dans le scepticisme général, de la fameuse Dacia Logan, 2,5 millions de véhicules ont été vendus. En 2013, 1 082 240 véhicules ont été vendus, ce qui fait une hausse de 13,5% par rapport aux 953 000 véhicules commercialisés en 2012.

« La force de la gamme Entry repose bel et bien sur cette capacité à répondre avec une même offre aux attentes des automobilistes des pays émergents comme à ceux des pays matures ». Ces mots de Carlos Ghosn sont extraits de la préface d'un ouvrage au titre évocateur : « L'épopée Logan »⁽¹⁾. Ce livre traite de cette saga sur cette épopée qui part de Logan, et qui

a été poursuivie et amplifiée avec Logan MCV (la version break de Logan), Sandero, Sandero Stepway, Duster, Lodgy, ainsi que les utilitaires Dokker et Dokker Van.

« Logan et sa lignée, expliquent-ils, explorent et illustrent les nouvelles trajectoires possibles de l'innovation, en introduisant à tous les étages des ruptures, qu'il s'agisse de la vision stratégique, des conditions d'émergence, de réalisation et de déploiement organisationnel et géographique du projet, de l'appréhension des évolutions sociétales en matière de mobilité. »

En 2013, le véhicule le plus vendu du groupe Renault n'est autre que Duster, membre éminent de la famille Entry.

Ce véhicule qui appartient résolument à l'univers du 4X4, comme l'attestent ses qualités de franchissement, a conquis plus de 900 000 clients en 3 ans de commercialisation, et s'est illustré dans des compétitions renommées



Conquérir près de 900 000 clients en 3 ans, c'est l'exploit qu'a réalisé le séduisant 4X4 Duster, véhicule le plus vendu du groupe Renault.

1,08 million

NOMBRE DE VÉHICULES

DE LA GAMME ENTRY (DACIA + RENAULT)
VENDUS PAR LE GROUPE EN 2013

1^{er}

DUSTER

EST LE VÉHICULE LE PLUS VENDU DU GROUPE
RENAULT AVEC 376 618 IMMATICULATIONS
EN 2013 (DACIA + RENAULT)

comme le Trophée Andros, en France, le Rallye des Gazelles au Maroc, ou encore la Course de Pikes Peak, aux États-Unis.

DACIA, LA MARQUE QUI A LE PLUS PROGRESSÉ EN EUROPE

Que ce soit sous la marque Renault ou sous la marque Dacia, 2013 a été pour la gamme Entry une année de succès et d'expansion.

Sous la marque Renault, Duster est ainsi devenu le véhicule Renault le plus vendu en Russie ; il a poursuivi son impressionnant succès en Amérique du Sud, et a été couronné Véhicule de l'Année en Inde.

En Europe, la gamme Dacia – entièrement renouvelée, ce qui fait d'elle la plus jeune du Vieux continent – est devenue la 5^e marque en France, avec une part de marché de près de 5%, et a été commercialisée dans six nouveaux pays : le Royaume-Uni, l'Irlande, la Norvège, le Danemark, Chypre et Malte.

PROJET A-ENTRY (CMF A)



En juillet 2013, Carlos Ghosn a annoncé que l'Alliance allait développer de nouveaux véhicules afin de répondre aux exigences spécifiques d'une nouvelle génération de clients dans les pays émergents. La production de ces véhicules abordables, appartenant à l'architecture modulaire CMF-A, commencera en 2015 dans l'usine Alliance de Chennai en Inde.

Constatant qu'elle a enregistré la plus forte progression de part de marché en Europe en 2013, le journaliste David Joly écrivait dans l'*International New York Times* du 18 décembre 2013 : « La marque la plus en vue en Europe cette année n'est pas BMW, Mercedes ou Bentley. C'est la marque Dacia, du groupe Renault! ».

DACIA : L'ESPRIT COMMUNAUTAIRE

En France, la 5^e édition du grand pique-nique Dacia a de nouveau battu un record de

participation avec plus de 15 000 personnes présentes. En Algérie, Dacia a organisé le « Dacia Land », parc d'attractions ouvert au grand public tout un week-end. Mais Dacia, c'est aussi une cybercommunauté : plus d'un million de fans sur les pages Facebook Dacia Monde et une page Dacia Facebook dans 21 pays.

(1) Il a été écrit par trois universitaires – Bernard Jullien, maître de conférence à l'Université de Bordeaux, Christophe Midler, professeur à l'École polytechnique et Yannick Lung, professeur à l'Université de Bordeaux.

Vous avez de l'or entre les mains. Continuez !

Ces mots pour le moins euphorisants, prononcés par un journaliste turc lors des essais presse Duster organisés en novembre 2013, résonnent encore dans la tête de Ludovic Dupont, Chef de Produit Duster à la Direction du produit.

Bonheur de participer à la success story Duster, mais aussi écrasante responsabilité d'en écrire les prochains épisodes. Pas question en effet de transformer l'or en plomb ! Diplômé en sciences politique et titulaire d'un DESS d'analyse statistique, ce cadre de 35 ans ne pensait pas forcément exercer ses talents dans l'automobile. C'est par

le biais des études clients exercées d'abord au sein de l'institut IFOP, qu'il a atterri chez Renault. Avec une première mission en 2006 : disséquer le ressenti qualité des clients de Logan sur les marchés iranien et indien. Déjà familiarisé avec la gamme Entry, c'est tout naturellement qu'il a ensuite jeté son dévolu sur Duster, comme chef de produit, à partir de fin 2010.

« Avec Duster, l'argument n'est plus seulement le prix. On est vraiment dans l'achat coup de cœur. L'attachement au produit est extraordinaire, et le taux de recommandation du même

tonneau », sourit Ludovic.

Tout l'enjeu consiste à faire évoluer le produit en respectant son ADN. Certains seraient ainsi tentés par l'enrichissement du produit. Mais Ludovic veille, dans ses habits de gardien du temple :

« Nous devons éviter le piège de l'embourgeoisement, à coups de nouveaux équipements, qui ferait dévier Duster de sa personnalité et de son positionnement prix attractif. »

Voilà le défi lancé à Nouveau Duster, qui aura la lourde tâche d'ajouter un nouveau chapitre à la saga Duster, véhicule de tous les superlatifs.



PORTRAIT

LUDOVIC DUPONT,
CHEF DE PRODUIT DUSTER
À LA DIRECTION DU PRODUIT

UN GROUPE, TROIS MARQUES, TROIS UNIVERS



Renault, Dacia et Renault Samsung Motors : avec des positionnements et des stratégies géographiques complémentaires, les trois marques du groupe Renault séduisent un nombre croissant de clients sur les 5 continents.

En 2013, la marque Renault a fêté ses 115 ans. Née à Boulogne-Billancourt en 1898, Renault a marqué l'histoire de l'automobile depuis ses origines, sous le sceau de l'innovation accessible à tous.

Riche d'une gamme de près de 30 modèles, déclinés en différentes versions (VP/VU) et différentes phases dans les 128 pays de commercialisation en 2013, Renault est la marque mondiale du Groupe. Sous l'impulsion de Laurens van den Acker, initiateur de la nouvelle identité design, la marque a donné une nouvelle impulsion à son style. Simplicité, sensualité, chaleur : ces trois termes définissent le design Renault, qui suscite l'émotion, affiche la passion automobile, et traduit la culture latine de la marque. C'est le concept car DeZir qui a annoncé cette inflexion du design, « *exprimant*

le mouvement, la sensualité, l'émotion, avec des proportions idéales, comme un objet conçu par la nature. Un design chaleureux et tonique, très Renault », selon les mots d'Axel Breun, Directeur design *concept-car*.

RENAULT, UN AIR DE FAMILLE DÈS LE PREMIER COUP D'ŒIL

Dans leur intention stylistique, les *concept-car* conçus par le design sont désormais très proches du véhicule de série qu'ils préfigurent. Dès 2010, DeZir ouvrait la voie à Nouvelle Clio. En 2013, le best seller Captur était clairement annoncé par Captur Concept, présenté à Genève en 2011. Quant à Twin Run, il lève le voile sur l'une des révélations de 2014 : Nouvelle Twingo. Résultat de ce travail de fond : désormais, de Twingo à Espace IV – sans oublier les



81 %

VENTES DU GROUPE
RÉALISÉES SOUS LA MARQUE RENAULT

43 PAYS

DE COMMERCIALISATION
DE LA MARQUE DACIA

La gamme de concepts car Renault :
un air de famille qui saute aux yeux...



véhicules utilitaires – le style de Renault s'affiche de façon homogène et immédiatement reconnaissable, caractérisé notamment par la mise en valeur du losange sur la face avant et les lignes fluides. En attendant le successeur d'Espace, annoncé par le concept-car Initiale Paris, présenté au dernier salon de Francfort. Aux côtés de la marque Renault, la vocation de la marque Dacia est complémentaire. Acquis en 1999, Dacia est la marque régionale du groupe Renault, vendue en 2013 dans 43 pays en Europe et dans la région Euromed. De Logan à Dokker, en passant par Sandero, Lodgy ou Duster, la marque Dacia continue à casser les codes du monde automobile en proposant des véhicules spacieux, simples et fiables, au meilleur prix.

DACIA, UNE MARQUE AU DESIGN SOBRE ET DYNAMIQUE

Un même travail d'homogénéisation a été entrepris par les équipes du design, afin qu'un véhicule de la marque Dacia soit

reconnaissable au premier coup d'œil, et clairement différencié d'un véhicule de la marque Renault.

Avec l'arrivée des phases 2 sur Logan et Sandero, la gamme Dacia offre désormais un visage homogène, reposant sur des valeurs de robustesse et un caractère alliant sobriété et dynamisme.

RENAULT SAMSUNG MOTORS, MARQUE LOCALE DU GROUPE RENAULT

Vendue en Corée, elle propose une gamme de 6 véhicules réputés pour leur qualité : la SM3, berline compacte qui existe également dans une version 100 % électrique, la SM5, berline de milieu de gamme, et la SM7, berline Haut de gamme, sans oublier le QM5, qui occupe le segment très demandé des 4X4.

Dernier né de la gamme : le QM3, SUV dérivé du Captur. Révélé au salon de Séoul en mars 2013, il a été commercialisé en fin d'année. Avec pour objectif une carrière aussi spectaculaire que son cousin européen...



Jeu d'oranges : dérivé du Captur, le QM3 de Renault Samsung Motors joue résolument la carte de la couleur et de la séduction architecturale.

Ce que j'ai fait sur le son, je voulais l'élargir aux autres sens.



PORTRAIT

BÉNÉDICTE LE NINDRE,
CHEF DE PRODUIT DU SUCCESSEUR
D'ESPACE À LA DIRECTION DU PRODUIT

Lors du salon de Francfort 2013, la présentation de Initiale Paris – *concept-car* préfigurant le futur Espace – a été réglée comme du papier à musique. Peu étonnant, si l'on jette un coup d'œil sur le CV de Bénédicte Le Nindre, Chef de Produit du successeur d'Espace à la Direction du produit. Après des études de physique fondamentale, c'est en effet à l'IRCAM – Institut de Recherche et Coordination Acoustique Musique – qu'elle complète sa formation, avec un DEA de techniques scientifiques au service de la création musicale. La Direction de la recherche de Renault permet à Bénédicte

de battre les premières mesures de sa carrière professionnelle. Elle y prête son oreille attentive au service qualité et design sonore, avec à la clé, un travail sur la sonorité des moteurs, sur les bruits de clignotants, ou encore sur l'identité sonore de Renault Sport, dont elle fera le sujet de sa thèse de doctorat. Puis Bénédicte élargit son domaine d'expertise en intégrant en 2005 les prestations transversales de la Direction du produit. « *Ce que j'ai fait sur le son, je voulais l'élargir aux autres sens* », explique-t-elle, « *avec l'idée de mettre le plus possible la notion de plaisir de conduite et d'émotion au service de l'usage automobile.* »

En mars 2011, la voilà embarquée à bord du projet du successeur d'Espace. Enthousiasme fortissimo : « *C'est la quintessence de tout ! Quel privilège de travailler sur le véhicule le plus sophistiqué, qui prend la suite d'Espace, véritable icône en Europe, et qui permet de réinterpréter la voiture haut de gamme, en proposant un cross-over innovant et statutaire accueillant jusqu'à 7 personnes à bord.* » C'est donc avec passion qu'elle prépare avec ses équipes sa présentation au salon de Paris 2014. Un lancement sans fausse note qui devrait faire grand bruit. Jusqu'à franchir le mur du son ?

LE SPORT AUTOMOBILE, ENGAGEMENT ET PASSION



À travers son engagement fidèle dans le sport automobile, Renault poursuit une aventure humaine autant que technologique, qui passionne les collaborateurs et renforce l'image de la marque auprès des clients.

RENAULT PLUS QUE JAMAIS ENGAGÉ EN F1

UN PALMARÈS HORS-NORME

Il est loin le temps de la «yellow teapot» («théière jaune»), sobriquet dont avait été affublée, par la concurrence britannique, l'unique voiture Renault alignée sur la grille de départ du Grand Prix de Grande-Bretagne, et propulsée par un moteur turbo de 1500 cm³... C'était il y a plus de 35 ans!

Depuis cette date, Renault et la F1 n'ont cessé de partager ce même challenge : repousser les limites sportives et techniques.

En 2011, Renault ouvre un nouveau chapitre dans son engagement en F1 en renouant avec son cœur de métier de motoriste. En 2013, quatre écuries sont équipées par Renault, soit un tiers du plateau : Infiniti Red Bull Racing, Lotus F1 Team, Caterham F1 Team et Williams F1 Team. Le sacre de 2013, après la victoire de Sebastian Vettel au Grand Prix du Brésil (Infiniti Red Bull Racing-Renault) porte à 12 le nombre de championnats constructeurs remportés par Renault. Les chiffres sont édifiants : Renault est le motoriste qui a connu le plus de réussites avec la réglementation moteur actuelle : 60 victoires, 66 pôles positions et 56 meilleurs tours, plus cinq titres constructeurs et cinq titres pilotes. En plus de 30 ans de compétition au sein du Championnat du Monde FIA, Renault détient également le record du nombre de pôle positions... 213!

L'ambition de Renault est de poursuivre cette série avec son nouveau Power Unit V6 turbo, le Renault Energy F1, sur la ligne de départ en 2014.

En renouvelant son engagement en F1, Renault réaffirme l'importance de cette compétition pour la marque. En plus d'être un formidable vecteur de notoriété internationale, la discipline reine des sports automobiles est un laboratoire de nouvelles technologies.

LA PASSION DE LA F1 AU SERVICE DE LA SÉRIE

Les liens privilégiés qui existent entre Viry-Châtillon, le site de conception et de développement des moteurs de F1, et Rueil-Malmaison, le centre névralgique des moteurs de série du Groupe, tous deux en région parisienne, permettent de nombreuses synergies et échanges. Avec ses motorisations de série, Renault fait bénéficier à ses clients de l'excellence mécanique acquise en compétition.

Par exemple, l'expérience de Renault Sport F1 sur les technologies de réduction de frottements ou de dimensionnement de l'architecture de refroidissement des moteurs turbo-compressés, a bénéficié à la gamme Energy. Afin de partager ces compétences de pointe, le transfert des talents est à la fois indispensable pour l'efficacité des échanges et pour entretenir l'esprit d'innovation.

DU MOTEUR V8 AU POWER UNIT 2014

En 2014, la Formule 1 entre dans une nouvelle ère. Après trois ans d'études et de développement, la rupture technologique la plus significative depuis plus de vingt ans est engagée avec l'introduction d'une nouvelle génération

RENAULT SPORT TECHNOLOGIES, EXPERT EN PASSION AUTOMOBILE



Les World Series by Renault (WSR), ce sont 4 championnats internationaux qui rassemblent en moyenne 80 000 spectateurs par événement sur les plus beaux circuits d'Europe.

- La Formula Renault 3.5 Séries, véritable tremplin vers la F1 ou l'Indycar
- Le championnat Eurocup Formula Renault 2.0
- L'Eurocup Mégane Trophy
- L'Eurocup Clio



12 FOIS
CHAMPION DU MONDE

+ 35 ANS
DE COMPÉTITION

de moteurs Power Unit. Ceux-ci combinent un moteur V6 1.6 turbo avec des systèmes de récupération d'énergie qui amélioreront radicalement l'efficacité énergétique en exploitant l'énergie dissipée par les échappements et les freins. La puissance maximum du nouveau Power Unit sera supérieure à celle des V8

atmosphériques utilisés jusqu'alors ; mais la consommation de carburant sera considérablement réduite. Avec seulement 100 kg d'essence autorisés pour la course, les nouveaux groupes motopulseurs utiliseront 35 % de carburant en moins.



UN NOUVEAU CHAMPIONNAT DE FORMULA E

Leader du véhicule électrique avec sa gamme Z.E. et disposant d'une expertise unique dans le sport automobile, Renault s'investit également dans le nouveau Championnat FIA de Formula E. Conçue en collaboration avec Renault Sport et révélée en première mondiale au salon de Francfort 2013, la Spark-Renault SRT_01E est la monoplace qui sera utilisée par les dix équipes engagées dans la compétition à partir de septembre 2014.



PIERRE-JEAN TARDY,
CHEF DE PROJET
POWERUNIT 2014

PORTRAIT

Jamais la F1 n'a autant aidé la série, et vice-versa

La Formule 1 : laboratoire pour la voiture de série ! Avec la réglementation 2014 sur les moteurs de F1 définie par la FIA*, cette affirmation n'a jamais été aussi pertinente. Témoin et acteur privilégié de ce rapprochement entre la reine des compétitions automobiles et la voiture de monsieur-tout-le-monde, Pierre-Jean Tardy est intarissable sur les vertus de la nouvelle réglementation : *« Il a fallu développer des trésors d'imagination pour que les bolides continuent à développer des performances stratosphériques, avec un moteur de seulement 1.6 de cylindrée... Comme sur une Clio ! »* Pierre-Jean sait de quoi il parle. Double diplômé des Arts et Métiers, et de l'École nationale supérieure des Pétroles et Moteurs, ce guitariste amateur à ses (rares) heures perdues travaille en effet depuis 19 ans au sein de Renault F1. C'est d'abord sur le moteur 10 cylindres (V10) des années 90 qu'il exerce ses talents. Puis il se penche sur le berceau du fameux V8, victorieux de 2010 à 2013.

Fin 2009, la FIA souhaite passer à la vitesse supérieure en matière de downsizing (diminution de la cylindrée, pour limiter les coûts et la consommation). Pierre-Jean pilote alors pour Renault F1 le nouveau projet, qui – après quelques chicanes, et notamment un 4 cylindres en ligne... de mire – fige sa configuration pour la saison 2014 : un moteur thermique 6 cylindres turbocompressé de 600 ch, couplé à un moteur électrique de 160 ch et un système inédit de récupération d'énergie à l'échappement. *« Limites de consommation aussi bien instantanée qu'au total d'une course, échanges d'énergie électrique : les contraintes du règlement sont une formidable aubaine pour rendre toujours plus performants nos moteurs de série, thermiques et électriques. Jamais la F1 n'a autant aidé la série, et vice-versa, s'enthousiasme Pierre-Jean. On utilise même un segment de piston rigoureusement de série sur notre moteur de F1 ».*

*Fédération Internationale de l'Automobile

LE RETOUR VICTORIEUX D'ALPINE SUR LES CIRCUITS

28 septembre 2013 : la dernière manche du Championnat d'endurance automobile European Le Mans Séries (ELMS), disputée sur le circuit Paul Ricard, couronne l'équipe Alpine Signatech qui remporte le titre 2013. Au terme d'une saison marquée par trois podiums (sur cinq manches), dont une victoire sur le Hungaroring (Hongrie), l'Alpine A450 marque son retour victorieux en compétition, 35 ans après la première victoire de la marque – avec le modèle A442B, aux 24 Heures du Mans (1978).



A photograph of two men in dark suits and ties engaged in conversation at what appears to be a formal event or conference. The man on the left is shown in profile, smiling and looking towards the man on the right. The man on the right is wearing glasses and holding a rolled-up document. The background is blurred, showing other people and stage lighting.

PERFORMANCES

CAHIER DE L'ACTIONNAIRE



15

OPÉRATIONS

ORGANISÉES EN 2013 PAR LE GROUPE
RENAULT POUR LES MEMBRES DU CLUB
DES ACTIONNAIRES

8 000

MEMBRES DU CLUB

DES ACTIONNAIRES DU GROUPE RENAULT

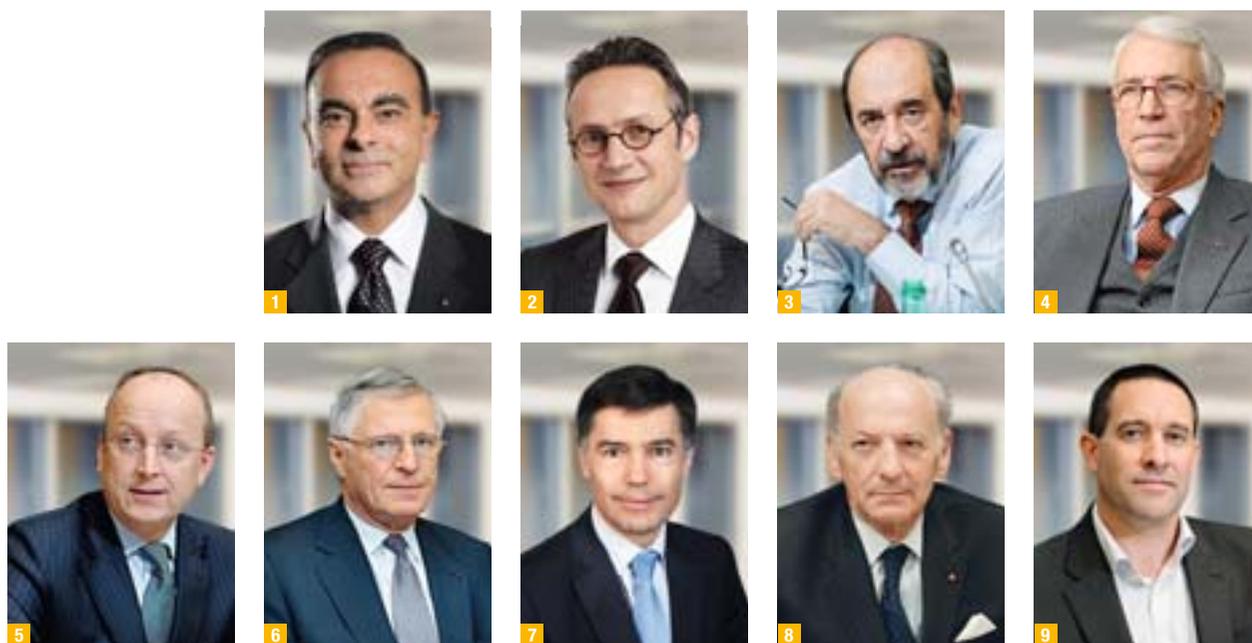
“

**MOUNA
SEPEHRI,**
MEMBRE
DU COMITÉ
EXÉCUTIF,
DIRECTEUR
DÉLÉGUÉE
À LA
PRÉSIDENTE

**Avec la mise en place
du vote électronique
à l'AG 2014, Renault
facilite l'accès
au vote, offre plus
de souplesse à
ses actionnaires
et contribue ainsi
à la démocratie
actionnariale.”**

LE GROUPE RENAULT

ET SON **GOUVERNEMENT** **D'ENTREPRISE**



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 12 février 2014

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <p>1 CARLOS GHOSN
Président-Directeur général de Renault
Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.
Administrateur d'Avtovoz
59 ans
255 200 actions
1^{er} mandat : avril 2002
Échéance : AG 2014</p> | <p>3 ALAIN J. P. BELDA
Administrateur indépendant
Directeur exécutif de Warburg Pincus
Président du Comité des rémunérations
et de la gouvernance
Membre du Comité de stratégie
internationale
70 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2009
Échéance : AG 2017</p> | <p>5 BERNARD DELPIT
Administrateur indépendant
Directeur financier Groupe Crédit Agricole SA
Membre du Comité de stratégie
internationale
49 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2010
Échéance : AG 2014</p> | <p>7 PASCAL FAURE**
Administrateur désigné par l'État
Directeur général de la Compétitivité,
de l'Industrie et des Services (DGCS)
Membre du Comité de stratégie
industrielle
Membre du Comité de stratégie
internationale
51 ans
1^{er} mandat : février 2013
Échéance : N/A</p> |
| <p>2 DAVID AZÉMA**
Administrateur désigné par l'État
Commissaire aux participations
de l'État, au Ministère de l'économie
et des finances
Membre du Comité de l'audit,
des risques et de l'éthique
industrielle
Membre du Comité de nominations
et de la gouvernance
53 ans
1^{er} mandat : octobre 2012
Échéance : N/A</p> | <p>4 CHARLES DE CROISSET
Administrateur indépendant
International Advisor de Goldman
Sachs International
Membre du Comité de l'audit,
des risques et de l'éthique
industrielle
Membre du Comité de stratégie
industrielle
70 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2004
Échéance : AG 2016</p> | <p>6 THIERRY DESMAREST
Administrateur indépendant
Président d'honneur de Total
Président du Comité de stratégie
internationale
Membre du Comité de stratégie
industrielle
Membre du Comité des rémunérations
68 ans
1 500 actions
1^{er} mandat : avril 2008
Échéance : AG 2016</p> | <p>8 JEAN-PIERRE GARNIER
Administrateur indépendant
Président-Directeur général d'Actélon
Président du Comité de stratégie
industrielle
Membre du Comité de stratégie
internationale
Membre du Comité des rémunérations
66 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2008
Échéance : AG 2016</p> |



- 9 RICHARD GENTIL**
Administrateur élu par les salariés
Technicien méthodes maintenance hydraulique, mécanique et Responsable gaz fonderie, Renault
Membre du Comité de stratégie industrielle
Membre du Comité de stratégie internationale
45 ans
1 action
1^{er} mandat : novembre 2012
Échéance : novembre 2016
- 10 YURIKO KOIKE**
Administratrice élue sur proposition de Nissan
Membre de la Chambre des Représentants au Japon
61 ans
100 actions
1^{er} mandat : avril 2013
Échéance : AG 2017
- 11 MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE**
Administrateur indépendant
Président-Directeur général de Fimalac
Président du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité des rémunérations
73 ans
1 020 actions
1^{er} mandat : octobre 2002
Échéance : AG 2014
- 12 DOMINIQUE DE LA GARANDERIE**
Administratrice indépendante
Fondatrice et avocat associé au Cabinet La Garanderie & Associés et ancien bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
70 ans
1 150 actions
1^{er} mandat : février 2003
Échéance : AG 2017
- 13 PHILIPPE LAGAYETTE**
Administrateur de référence
Président de la Fondation de France
Administrateur indépendant
Président du Comité de l'Audit, des risques et de l'Éthique
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
70 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2007
Échéance : AG 2015
- 14 BENOÎT OSTERTAG**
Administrateur représentant les salariés actionnaires
Pilote système qualité à la DCT GMP, Renault
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité de stratégie industrielle
48 ans
90 parts de FCPE
1^{er} mandat : mai 2011
Échéance : AG 2017
- 15 ÉRIC PERSONNE**
Administrateur élu par les salariés
Responsable du *reporting* commercial et qualité de RRG
Membre du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité des rémunérations
51 ans
20 actions
1^{er} mandat : novembre 2012
Échéance : novembre 2016
- 16 FRANCK RIBOUD**
Administrateur indépendant
Président-Directeur général de Danone SA
58 ans
331 actions
1^{er} mandat : décembre 2000
Échéance : AG 2014
- 17 MARIETTE RIH**
Administratrice élue par les salariés
Chef de projet démonstrateur et outils technologiques, Renault
Membre du Comité de stratégie internationale
46 ans
8 parts du FCPE
1^{er} mandat : novembre 2012
Échéance : novembre 2016
- 18 HIROTO SAIKAWA**
Administrateur élu sur proposition de Nissan
Directeur délégué de Nissan Motor Co. Ltd
Membre du Comité de stratégie internationale
60 ans
100 actions
1^{er} mandat : mai 2006
Échéance : AG 2014
- 19 PASCALE SOURISSE**
Administratrice indépendante
Directeur général du développement international au sein du groupe Thalès.
Présidente de Thalès International.
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
51 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2010
Échéance : AG 2014

* Titre au 31 décembre 2013.
** La réglementation administrative interdit à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration de Renault s'est réuni huit fois au cours de l'année 2013. 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.

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 2013. Le Conseil a adopté le budget de l'année 2014. Il a voté un supplément d'intéressement aux performances de l'entreprise au titre de l'exercice 2013.

La gouvernance d'entreprise. Le Conseil a accueilli un nouveau membre au cours de l'année 2013. Yuriko Koike a remplacé Takeshi Isayama en qualité d'administrateur représentant Nissan. Début 2014, le Conseil a consacré un point de son ordre du jour à un débat sur son mode de fonctionnement. Le Conseil a arrêté la liste des Administrateurs indépendants, il a revu la composition de ses comités spécialisés. Il a approuvé le changement d'organisation managériale à la suite du départ du Directeur général délégué aux opérations. Il a déterminé la rémunération du Président-Directeur général en appréciant l'atteinte des critères de performance applicables à ses éléments de rémunération. Le Conseil a adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

La stratégie du Groupe. Le Conseil a, en particulier, examiné l'avancement du plan *Renault - Drive the Change* et a débattu de la stratégie de Renault en Chine et en Corée. Par ailleurs, le Conseil a suivi le développement des activités en Russie et a débattu de la stratégie en matière de recherche et développement et d'innovation ou encore en matière de haut de gamme. Le Conseil d'administration a déterminé les sujets stratégiques à examiner en 2014.

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 six fois en 2013. Il a examiné, notamment : les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault pour l'année 2012 et le premier semestre 2013, ainsi que tous les communiqués financiers afférents. Le Comité a traité du plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes, du plan d'audit interne, du suivi des risques financiers dans le Groupe et notamment de la situation en Iran, des travaux de la Direction de l'éthique du Groupe. Le CARE a, en particulier, piloté la procédure de renouvellement des Commissaires aux comptes.

• **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 2013, le Comité s'est réuni trois fois. Il a notamment traité de la rémunération du Président-Directeur général, y compris les conditions de performance de sa rémunération variable en lien avec le plan *Renault - Drive the Change*. Il a apprécié les critères de performance liés aux stock-options et actions de performance attribuées au titre de l'année 2012.

• **Comité des nominations et de la gouvernance.** Présidé par Marc Ladreit de Lacharrière, il réunit Alain J.P. Belda, Philippe Lagayette et

Dominique de La Garanderie, soit quatre membres indépendants sur quatre. M. Ghosn était membre jusqu'en février 2014 mais s'est retiré du Comité conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF. En 2013, 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, la mise en place des règles de féminisation des Conseils d'administration, l'évaluation annuelle du Conseil d'administration, la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code AFEP-MEDEF.

• **Comité de stratégie internationale.** Présidé par Thierry Desmarest, il réunit Alain J.P. Belda, Bernard Delpit, Pascal Faure, Jean-Pierre Garnier, Richard Gentil, Éric Personne, Mariette Rih et Hiroto Saikawa, soit quatre membres indépendants sur neuf. En 2013, le Comité s'est réuni deux fois et a notamment traité du développement de l'activité de Renault en Russie dans le cadre du partenariat avec AVTOVAZ, de l'activité de Renault en Chine et en Corée, et du développement de Renault au Brésil.

• **Comité de stratégie industrielle.** Présidé par Jean-Pierre Garnier, il réunit David Azéma, Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Richard Gentil, Pascal Faure, Benoît Ostertag, soit trois membres indépendants sur sept. En 2013, le Comité s'est réuni deux fois et a examiné la stratégie industrielle du Groupe et notamment l'impact de la conjoncture économique sur les fabrications en Europe et le suivi de l'Accord de compétitivité signé en France.

LE GROUPE RENAULT

ET SES **ACTIONNAIRES**

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.

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. Dans cet esprit, un Comité consultatif des actionnaires – composé de neuf actionnaires (dont deux salariés ou retraités du groupe Renault), veille à la clarté de l'information délivrée par Renault. 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 des supports de communication financière. Des moments d'échange entre la Direction générale et les membres du Comité consultatif ponctuent ces ateliers de travail.

LE CLUB DES ACTIONNAIRES

Parmi les instances 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 animés par des experts de Renault, qui leur permettent de mieux comprendre l'entreprise. Les actionnaires peuvent ainsi visiter des sites de production ou des centres de recherche, ou bien participer à des conférences thématiques. Depuis 2012, des essais de véhicules électriques sont également au programme... inévitablement plébiscités par les membres du Club! Chaque année, l'équipe de la Direction des relations financières se déplace dans différentes villes de France (Aubagne, Lyon et Strasbourg en 2013) 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 OUTILS ACCESSIBLES, 24 HEURES SUR 24

Trois fois par an, Renault diffuse son magazine Renault Actu, qui décrypte les temps forts de l'entreprise. Un numéro vert avec serveur vocal, une adresse e-mail, et une rubrique Finance dédiée sur son site Internet www.renault.com sont également à la disposition des actionnaires. Depuis 2009, le site propose aussi une rubrique dédiée: l'Espace actionnaires. Accessible sur www.renault.com, rubrique Finance, il permet aux membres du Club de s'inscrire à des manifestations, de gérer leur compte en ligne. 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. Enfin à partir de 2014, pour faciliter l'accès au vote et offrir plus de souplesse à ses actionnaires, Renault propose à celles et ceux qui le souhaitent de voter par Internet pour l'Assemblée générale en utilisant Votaccess. Cette solution contribue à la démocratie actionnariale tout en étant écologique et innovante.

DES RELATIONS ÉTROITES AVEC LES INVESTISSEURS

Renault organise des réunions ou des conférences pour les investisseurs 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 réguliè-

ment lors des salons automobiles et lors des conférences organisées en Europe et aux États-Unis. Parmi les événements marquants de 2013, les investisseurs socialement responsables (ISR) ont pu également, à l'occasion d'un atelier Véhicules Électriques se déroulant sur une après-midi, essayer l'ensemble de la gamme zéro émission (Fluence ZE, Kangoo ZE, ZOE et Twizy). Un autre atelier sur le thème des innovations leur a permis de discuter directement avec les responsables Recherche et Développement de Renault et de tester les technologies innovantes à venir.



Ann Hindry, conservateur de la collection d'art contemporain de Renault, présente à des actionnaires une petite partie de la collection, riche d'environ 300 œuvres.

Les actionnaires essaient les véhicules électriques.



RÉSULTATS

FINANCIERS 2013

Les immatriculations en hausse (+ 3,1 %) permettent de réaliser un chiffre d'affaires du Groupe de 40 932 millions d'euros, en hausse de 0,5 % par rapport à l'année 2012⁽¹⁾. La marge opérationnelle de l'Automobile est positive : 495 millions d'euros (34 millions d'euros en 2012⁽¹⁾) pour une marge opérationnelle du Groupe à 1 242 millions d'euros (3,0 % du chiffre d'affaires), contre 782 millions d'euros⁽¹⁾ (1,9 % du chiffre d'affaires) en 2012. Le *free cash-flow* opérationnel de l'Automobile est positif : 827 millions d'euros (dont une contribution positive de la variation du besoin en fonds de roulement de 790 millions d'euros).

En 2013, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à 40 932 millions d'euros, en hausse de 0,5 %⁽¹⁾. La contribution de l'**Automobile** au chiffre d'affaires atteint 38 775 millions d'euros, en hausse de 0,4 % par rapport à 2012⁽¹⁾, grâce à la hausse des immatriculations et en dépit d'un fort effet négatif des devises. Parallèlement, le Groupe enregistre un effet prix positif qui témoigne de la poursuite de la politique mise en place afin d'améliorer la valorisation de la marque Renault et de compenser la faiblesse de certaines devises.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 1 242 millions d'euros, contre 782 millions d'euros en 2012⁽¹⁾, et représente 3,0 % du chiffre d'affaires (1,9 % en 2012⁽¹⁾).

La **marge opérationnelle de l'Automobile** est en hausse de 461 millions d'euros à 495 millions d'euros et atteint 1,3 % du chiffre d'affaires. En dépit d'un effet de change négatif, le résultat bénéficie de la politique de prix et de maîtrise des coûts.

La **contribution du Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 747 millions d'euros, contre 748 millions d'euros en 2012⁽¹⁾. Le coût du risque (y compris risque pays) demeure maîtrisé, à 0,42 % de l'encours productif moyen contre 0,38 % en 2012.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs de 1 276 millions d'euros en raison principalement d'une provision de 514 millions d'euros permettant de couvrir la totalité de l'exposition du Groupe en Iran (déjà enregistrée au premier semestre), d'une charge de 488 millions d'euros correspondant à des provisions et dépréciations d'actifs, et de 423 millions d'euros de charges de restructuration, du fait notamment de l'accord de compétitivité signé en France. Ainsi, le résultat

d'exploitation s'établit à -34 millions d'euros contre 183 millions d'euros en 2012⁽¹⁾.

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève, en 2013, à 1 444 millions d'euros, contre 1 475 millions d'euros en 2012⁽¹⁾ (qui incluait la contribution d'AB Volvo jusqu'en septembre 2012).

Le **résultat net** s'établit à 695 millions d'euros et le résultat net part du Groupe à 586 millions d'euros (2,15 euros par action par rapport à 6,43 euros par action en 2012⁽¹⁾).

Le **free cash flow** opérationnel de l'Automobile est positif de 827 millions d'euros, après prise en compte d'une variation du besoin en fonds de roulement positive de 790 millions d'euros sur la période.

À fin décembre 2013, les stocks totaux (y compris le réseau indépendant) représentent 63 jours de vente contre 65 jours à fin décembre 2012.

La **position nette de liquidité** de l'Automobile s'élève à 1 761 millions d'euros en hausse de 229 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012⁽¹⁾.

RCI Banque a poursuivi la diversification de son refinancement via l'activité de collecte de dépôts dont le montant atteint 4,3 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2013 en France et en Allemagne.

Un **dividende** de 1,72 euro par action, stable par rapport à l'année 2013, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

(1) Retraités pour refléter l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

PERSPECTIVES 2014

Le Groupe anticipe une stabilisation des marchés européens. Dans le même temps, la croissance des marchés dans les pays émergents, toujours soutenue par la Chine, devient plus incertaine sur le court terme. Dans ce contexte, Renault vise à :

- augmenter les immatriculations et le chiffre d'affaires du Groupe (à taux de change constants),
- améliorer la marge opérationnelle en valeur du Groupe et de l'Automobile,
- générer un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.



COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Chiffre d'affaires (note 4)	40 932	41 270
Coûts des biens et services vendus	(33 611)	(34 092)
Frais de recherche et développement (note 11-A)	(1 812)	(1 915)
Frais généraux et commerciaux	(4 267)	(4 534)
Marge opérationnelle (note 5)	1 242	729
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(1 276)	(607)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	222	224
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(1 498)	(831)
Résultat d'exploitation	(34)	122
Produits (charges) d'intérêts nets	(267)	(267)
<i>Produits d'intérêts</i>	183	184
<i>Charges d'intérêts</i>	(450)	(451)
Autres produits et charges financiers	(15)	1
Résultat financier (note 7)	(282)	(266)
Plus-value de cession des titres AB Volvo (note 14)	-	924
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 444	1 504
<i>Nissan (note 13)</i>	1 498	1 234
<i>Autres entreprises associées et coentreprises (note 14)</i>	(54)	270
Résultat avant impôts	1 128	2 284
Impôts courants et différés (note 8)	(433)	(549)
RÉSULTAT NET	695	1 735
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	109	(37)
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	586	1 772
Résultat net de base par action ⁽¹⁾ en euros (note 9)	2,15	6,51
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ en euros (note 9)	2,14	6,50
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 9)		
<i>Pour le résultat net de base par action</i>	272 290	272 256
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	274 096	272 393

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

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
ACTIFS		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 11-A)	3 282	3 482
Immobilisations corporelles (note 11-B)	10 973	11 534
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	14 874	15 562
<i>Nissan (note 13)</i>	<i>14 068</i>	<i>14 788</i>
<i>Autres entreprises associées et coentreprises (note 14)</i>	<i>806</i>	<i>774</i>
Actifs financiers non courants (note 22)	1 530	1 032
Impôts différés actifs (note 8)	396	416
Autres actifs non courants (note 18)	1 076	821
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	32 131	32 847
Actifs courants		
Stocks (note 15)	3 162	3 864
Créances de Financement des ventes (note 16)	23 650	23 230
Créances clients de l'Automobile (note 17)	970	1 144
Actifs financiers courants (note 22)	1 098	989
Créances d'impôts courants	64	39
Autres actifs courants (note 18)	2 256	2 121
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 22)	11 661	11 180
TOTAL ACTIFS COURANTS	42 861	42 567
TOTAL ACTIFS	74 992	75 414

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Capitaux propres		
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	3 785	3 785
Titres d'autocontrôle	(187)	(201)
Réévaluation des instruments financiers	571	36
Écart de conversion	(3 674)	(1 386)
Réserves	20 629	19 159
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	586	1 772
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	22 837	24 292
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	377	255
TOTAL CAPITAUX PROPRES (NOTE 19)	23 214	24 547
Passifs non courants		
Impôts différés passifs (note 8)	121	123
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	2 544	2 496
Passifs financiers non courants (note 23)	7 100	6 622
Autres passifs non courants (note 21)	1 119	844
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	10 884	10 085
Passifs courants		
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	1 095	889
Passifs financiers courants (note 23)	2 921	3 094
Dettes de Financement des ventes (note 23)	23 757	23 305
Fournisseurs	6 171	6 558
Dettes d'impôts courants	126	131
Autres passifs courants (note 21)	6 824	6 805
TOTAL PASSIFS COURANTS	40 894	40 782
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	74 992	75 414

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Résultat net	695	1 735
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(27)	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie		
Dotations nettes aux amortissements	3 169	3 307
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	(1 444)	(1 504)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie (note 26-A)	815	(788)
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	6	3
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	3 214	2 719
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	433	507
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(534)	(568)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(781)	(896)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	(1 315)	(1 464)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	2 958	3 509
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	(2 465)	(2 765)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	917	652
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(365)	(69)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	1 045	1 327
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(333)	(210)
Variation du besoin en fonds de roulement (note 26-B)	528	997
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 572	3 876
Investissements incorporels et corporels (note 26-C)	(2 749)	(2 847)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	198	162
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(5)	(5)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(273)	(112)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	26	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres ⁽⁴⁾	91	1 473
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(12)	(240)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 724)	(1 569)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾	(2)	(91)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-D)	(502)	(338)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(48)	(73)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	-	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(552)	(502)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	1 716	1 952
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	(1 152)	(1 073)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(24)	132
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	540	1 011
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(12)	509
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	836	2 816

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

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

(3) Correspond en 2013 aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros). En 2012, correspond 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) Acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	11 180	8 672
Augmentation (diminution) de la trésorerie	836	2 816
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(355)	(308)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	11 661	11 180

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



3

MARQUES

COMMERCIALISÉES PAR LE GROUPE
RENAULT (RENAULT, DACIA, RSM)

4

VÉHICULES

ÉLECTRIQUES COMMERCIALISÉS
PAR LE GROUPE RENAULT

Cérémonie de la Puja
dans une concession Renault
de Chennai, en Inde.

RENAULT

VÉHICULES PARTICULIERS GAMME EUROPE



Koleos
présent en Europe
et à l'international



Scénic
existe aussi
en version Grand Scénic
et version X-Mod



Mégane Berline
existe aussi
en version Estate



Twingo
remplacée courant 2014



Mégane coupé cabriolet
existe aussi en coupé



Captur



Nouvelle Clio
existe aussi
en version Estate



Trafic Passenger
remplacé courant 2014



Kangoo



Espace
existe aussi
en version Grand Espace



Laguna coupé
existe aussi en version
Berline et Estate



Retrouvez
l'ensemble
de la gamme



Latitude

VÉHICULES SPORTS DE SÉRIE



Mégane R.S. 265



Clio R.S. 200 EDC



Mégane Estate G.T. 220

RENAULT

VÉHICULES PARTICULIERS GAMME INTERNATIONALE



Latitude



Talisman



Pulse
véhicule destiné
uniquement à l'Inde



Sandero Stepway



Fluence



Scala
véhicule destiné
uniquement à l'Inde



Logan



Duster



Koleos

VÉHICULES UTILITAIRES



Kangoo Express
existe aussi en version
Compact et Maxi



Trafic
remplacé courant 2014



Master
existe aussi
en version Propulsion

VÉHICULES ÉLECTRIQUES



Twizy



Kangoo Z.E.



ZOE



Fluence Z.E.

DACIA

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES



Logan MCV



Lodgy



Logan



Dokker



Sandero



Dokker Van



Sandero,
version Stepway



Duster

RSM

VÉHICULES PARTICULIERS



SM3



SM5



SM3 Z.E.



QM5



SM7



QM3



Retrouvez
l'ensemble
de la gamme.

Direction de la communication du groupe Renault : Florence de Goldfiem / Rédaction : FRAKADOPUR & CO / Conception et réalisation : eurokopi / Crédits photo : Couvertures 1 et 2 : Anthony Bernier – Page 1 : Rodolfo Buhner – Pages 2-3 : Yannick Brossard, Atul Loke/REA, Pu Feng, Frédéric Le Floch/DPPI Media, Philippe Stroppa – Pages 4-5 : Olivier Martin-Gambier – Pages 6-7 : Olivier Martin-Gambier, Jean-Christophe Mounoury, Renault Marketing 3D Commerce, Antoine La Rocca, Yannick Brossard/Publicis Events France – Pages 8-9 : Grégoire Korganow/La Company – Pages 10-11 : Renault Marketing 3D commerce – Pages 12-13 : Denis Meunier/Publicis Events FR – Pages 14-15 : Yannick Brossard – Pages 16-17 : Antoine La Rocca – Pages 18-19 : DR/Renault communication, Pol Baril/Julian Meijer Associés – Pages 20-21 : Roland Mouron/Planimonteur – Pages 22-23 : Textuel La Mine, Pagecran, Serge Charonnat – Pages 24-25 : MCA Maubeuge communication, Anthony Bernier, Renault Marketing 3D Commerce, Pagecran, Communication AVTOVAZ – Pages 26-27 : Olivier Martin-Gambier, Yannick Brossard, Patrick Wack/CAPA pictures – Pages 28-29 : Yannick Brossard, Patrick Wack/CAPA pictures – Pages 30-31 : Atul Loke/REA – Pages 32-33 : Marketing 3D Commerce, Victor Alvarez, Luiz Costa – Pages 34-35 : Sergey Grachev/CAPA pictures, Communication Renault Russie – Pages 36-37 : Renault Marketing 3D Commerce, Yannick Brossard – Pages 38-39 : Ignacio Nacho Gallego, Harry Andriessen/Van der Vaart Fotografie – Pages 40-41 : Laurent Villaron Publicis Events France, Marketing 3D Commerce – Pages 42-43 : Laurent Villaron Publicis Events France – Pages 44-45 : Yannick Brossard/Publicis Events FR, Renault Marketing 3D commerce, Grégoire Korganow/La Company, Olivier Martin-Gambier – Pages 46-47 : Renault Marketing 3D commerce, Patrick Curtet/Prodigious, Roland Mouron/Planimonteur, Jean Chiscano – Pages 48-49 : Denis Meunier, Antony Bernier, RSM Communication, Jean Chiscano – Pages 50-51 : Pagecran, DPPI Media, Frédéric Le Floch/DPPI Media – Pages 52-53 : Luc Perenom – Pages 54-55 : Franck Juery – Pages 56-57 : Georges Poncet – Pages 58-59 : Olivier Martin-Gambier et Luc Perenom – Pages 62-63 : Atul Loke/REA- DEPLIANT – Europe : Deniz Saylan – Amériques : Rodolfo Buhner- Euromed-Afrique : Patrick Curtet/Prodigious – Eurasie : Communication Renault Russie – Asie-Pacifique : Roland Mouron/Planimonteur – Pages GAMME (s) Renault Dacia et RSM : Olivier Banet/Mundecom, Anthony Bernier/Mundecom, Claude Cugny, J. Paul Harvey, Nam-Jun Jeon/Renault Samsung Motors, Renault Marketing 3D commerce, Communication Renault Samsung Motors / Illustrateur : Stéphane Manel pages 30 à 39.

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



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant. Version e-accessible par : [ipocdi.fr](#)



Rapport annuel
interactif

Renault 13/15, quai Le Gallo - 92513 Boulogne-Billancourt Cedex France / Tél. : 33 (0) 1 76 84 04 04
Direction des Relations financières - Direction de la Communication du groupe Renault

(www.renault.com)