

DRIVE THE CHANGE

RAPPORT ANNUEL 2014



- 1 Profil du Groupe
- 2 Interview croisée Carlos Ghosn / Navi Radjou
- 4 Comité Exécutif du Groupe : unis pour la performance
- 6 Temps forts 2014
- 8 Lancements 2014
- 10 Chiffres-clés 2014
- 12 Groupe Renault : 3 marques complémentaires
- 14 Alliance Renault-Nissan : 4^e constructeur mondial

Et si...

16 ... une entreprise mondialisée était un levier de développement pour tous ?

- 20 Cultiver notre identité : racines françaises, rayonnement international
- 24 Faire fructifier l'Alliance Renault-Nissan pour renforcer nos positions
- 26 Développer les talents de nos collaborateurs dans le monde
- 28 Accompagner localement les populations
- 30 Agir auprès des jeunes pour préparer l'avenir

32 ... la voiture rendait la vie plus belle ?

- 36 Marquer notre époque par des véhicules emblématiques
- 38 Exalter l'esprit Twingo
- 40 Poursuivre la saga du véhicule utilitaire avec Trafic et Master
- 42 Réinventer le voyage en Espace
- 44 Imaginer des véhicules au plus près des marchés
- 46 Explorer une vie à bord hyper-connectée en toute sécurité
- 48 Cahier Passion

56 ... l'automobile faisait rimer économie et écologie ?

- 60 Réduire l'empreinte carbone du Groupe
- 62 Développer l'économie circulaire
- 64 Faire baisser l'empreinte environnementale de nos véhicules
- 66 Permettre à chacun de rouler en électrique
- 68 Relever les défis technologiques de l'ultra-basse consommation

CAHIER DE L'ACTIONNAIRE

- 72 Le Groupe Renault et le gouvernement d'entreprise
- 74 Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés
- 75 Le Groupe Renault et ses actionnaires
- 76 Résultats financiers
- 80 Indicateurs extra-financiers
- 82 Notations extra-financières et indices boursiers socialement responsables

An aerial photograph of a winding asphalt road through a rugged, green landscape. The terrain is covered in dense vegetation and scattered large, light-colored rocks. Two cars are visible on the road: a white car in the distance and a yellow car in the foreground. The sky is clear and blue.

Le Groupe Renault innove en faveur de la mobilité durable pour tous

Fondé en 1898, Renault conçoit des véhicules et organes mécaniques, les produit dans 36 sites de fabrication et les commercialise dans 125 pays. Employant plus de 117 000 collaborateurs, il a vendu 2,7 millions de véhicules en 2014. Face aux grands défis d'aujourd'hui et de demain, le Groupe Renault s'engage en faveur de la mobilité durable pour tous. Il développe une stratégie de croissance internationale rentable, en relation avec ses parties prenantes et dans le cadre de son Alliance avec Nissan et de ses partenariats. Constructeur dont le flux d'innovations est le plus constant de toute l'histoire automobile, Renault donne un sens précis à l'innovation : faire progresser l'automobile et rendre la vie meilleure. Il développe des produits et services accessibles au plus grand nombre et à la valeur ajoutée inédite.

Renault Mégane Coupé
et Coupé Renault Sport,
dans le col de la Gineste,
près de Marseille.

INTERVIEW

CARLOS GHOSN

NAVI RADJOU

« Si Renault a installé une antenne dans la *Silicon Valley*, c'est bien pour être à l'affût d'idées inventées par des start-up, qui puissent être transformées en innovations et intégrées dans nos systèmes, pour apporter une valeur aux clients. »

CARLOS GHOSN

Président-Directeur Général
du Groupe Renault

« Dans l'automobile, innover est sans doute encore plus difficile que dans d'autres secteurs ! Car les besoins des consommateurs changent tout le temps, alors que l'automobile est sur des cycles longs. »

NAVI RADJOU

Conseiller en Innovation et Leadership,
coauteur de *L'innovation frugale*

REGARDS CROISÉS SUR L'INNOVATION

L'innovation est l'une des priorités de Carlos Ghosn. Elle est aussi le cœur de métier de Navi Radjou, conseiller en innovation, et coauteur en 2013 du best-seller *L'innovation jugaad : redevenons ingénieux !*, préfacé par Carlos Ghosn. Navi Radjou est également lauréat du prix Thinkers50 de l'innovation, et publie en 2015 *L'innovation frugale : comment faire mieux avec moins*. Les deux hommes se sont retrouvés début 2015 pour échanger sur le thème de l'innovation.



Comment une innovation naît-elle concrètement ?

CARLOS GHOSN : Il y a en réalité deux grandes catégories d'innovation. Les innovations en continu qui naissent dans un cadre familier, avec les équipes, les structures et les processus en place. Et puis les innovations de rupture, qui ne peuvent pas se produire dans le cadre d'une organisation existante. Nos véhicules « Entry⁽¹⁾ », ou Électriques ne sont pas nés de la génération spontanée ! Ce sont deux exemples d'innovations de rupture. Il a fallu, à un moment, faire un pari, et mettre en place un business model et une organisation spécifique en mode projet, en s'appuyant sur notre savoir-faire de constructeur automobile. Cette dimension de pari est importante. Vous avez dans les entreprises autant d'idées que de personnes. Mais à un moment, il faut décider. La partie difficile, c'est de faire un choix, qui implique des investissements importants et qui engage des centaines de personnes.

NAVI RADJOU : Pour créer des innovations de rupture, les entreprises doivent d'abord anticiper les besoins du futur. Alors qu'elles ont souvent tendance à réagir aux demandes des consommateurs, elles doivent faire l'effort de se projeter à 15, parfois 20 ans. Ensuite, elles doivent investir dans des modèles économiques ou dans des nouveaux produits, pour lesquels il n'y a pas encore de marché bien défini. Enfin, elles doivent privilégier la vitesse, en s'appuyant sur une approche plus agile de développement des produits. C'est ce que fait Renault avec le Laboratoire Coopératif d'Innovation⁽²⁾, qui est une illustration de cet impératif de vitesse et d'agilité. Grâce à la collaboration d'équipes appartenant

à des métiers différents (design, ingénierie, développement...), le laboratoire approche l'innovation de façon plus transversale et plus itérative, ce qui génère de la rapidité et de la souplesse, donc de l'efficacité.

Comment une grande entreprise peut-elle sortir des sentiers battus ?

C. G. : Tout d'abord il faut distinguer l'innovation de l'invention, comme vous le faites, Monsieur Radjou, dans vos publications. Inventer, c'est créer un nouveau concept ; innover, c'est le mettre sur le marché, c'est savoir interpréter les tendances des clients, les décliner en besoins futurs, et y répondre par des objets ou des services proposés dans nos véhicules... Vous pouvez être innovant sans être inventeur, et vous pouvez être inventeur sans être innovant, si vous n'apportez rien sur le marché. Chez Renault, nous voulons être des innovateurs...

Si Renault s'est installé dans la *Silicon Valley*, c'est bien pour être à l'affût d'idées inventées par des start-up, qui puissent être transformées en innovations et intégrées dans nos systèmes, pour apporter une valeur aux clients... Travailler avec des start-up est un challenge pour une grande entreprise. La start-up est petite, entrepreneuriale, agile, tandis qu'un constructeur automobile pense en termes de contraintes industrielles et compte en millions de voitures, qui doivent être accessibles, apporter une qualité irréprochable, et s'inscrire dans une logique durable... L'innovation est à ce prix. Si nous nous refermons sur nous-mêmes, sans sortir des sentiers battus, nous nous couperons de beaucoup d'inventions et nous raterons beaucoup d'innovations⁽³⁾.

N. R. : Dans l'automobile, innover en sortant des sentiers battus est sans doute encore plus difficile que dans d'autres secteurs ! Car les besoins des consommateurs changent tout le temps, alors que l'automobile est sur des cycles longs. Quelle est alors la bonne posture ? À la fois, être sur une trajectoire bien définie, tout en se donnant la possibilité d'ajouter des fonctionnalités qu'on n'avait pas prévues. Il s'agit de combiner l'efficacité et l'agilité. Le secteur automobile est très réputé pour son efficacité. Dans les années à venir, l'agilité deviendra aussi importante que l'efficacité. Bien entendu, il ne s'agit pas de devenir agile au détriment de l'efficacité. Ce n'est pas évident de trouver le bon équilibre. Mais c'est la seule solution ! J'habite dans la *Silicon Valley*. Les start-up, que vous évoquiez à l'instant, disent qu'elles doivent savoir « pivoter », c'est-à-dire changer rapidement de stratégie pour répondre aux évolutions de la demande. Pivoter, c'est difficile à faire dans l'automobile, mais je suis convaincu qu'avec une approche transversale, et un mode de fonctionnement agile, on peut y parvenir...

Quelles sont les innovations les plus importantes pour demain ?

N. R. : Quand on parle des innovations de demain, il faut évidemment penser aux consommateurs de demain et à leurs valeurs. J'observe régulièrement les clients dans les pays émergents aussi bien que dans les pays développés. Et je constate que leurs exigences peuvent se résumer en quatre paramètres, concernant les attributs des produits et des services. D'une part, ils veulent un prix abordable. D'autre part, ils attendent de la simplification et de la facilité

d'usage. Par ailleurs, soucieux de responsabilité sociale et environnementale, ils considèrent que les produits et les services doivent intégrer cette dimension « durable ». Enfin, bien sûr, ils sont intransigeants sur la qualité. Les entreprises qui seront à même de résoudre cette équation complexe à quatre variables deviendront leaders du marché.

C. G. : Pour Renault, les innovations de demain devront répondre au souhait du client de percevoir plus de valeur, ce qui suppose de travailler à la réduction des coûts, pour proposer des véhicules à forte valeur ajoutée tout en étant accessibles. Par ailleurs, le client exprime de plus en plus sa sensibilité en matière d'environnement, critère de choix qui peut s'avérer décisif quand deux offres de produit sont par ailleurs équivalentes. Enfin, les enquêtes montrent que la génération Millenium, ces jeunes de 20 à 30 ans, souhaitent plus de temps disponible ; en tant que constructeur automobile, nous répondons à cette attente avec la voiture autonome et connectée⁽⁴⁾, qui va rendre du temps utile et agréable à l'automobiliste. Aujourd'hui, nous travaillons sur le développement de la gamme « Entry⁽¹⁾ », des voitures à zéro émission⁽⁵⁾ et à très faible consommation, des voitures connectées, et des voitures autonomes. On le voit, notre feuille de route pour l'innovation est toute tracée !



Visionnez la vidéo de l'interview.

(1) Véhicules commercialisés sous la marque Dacia en Europe et dans le bassin méditerranéen, sous la marque Renault ailleurs (voir page 45). (2) Organisation de type «start-up» au sein du Groupe (voir page 47). (3) Renault a mis en place une Communauté d'innovation composée d'experts du Groupe et de partenaires extérieurs (voir page 47). (4) En particulier via le prototype NEXT TWO (voir pages 46 et 47). (5) À l'usage hors pièce d'usure (voir pages 66 et 67).

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

UNIS POUR LA PERFORMANCE

L'année 2014 a été décisive pour consolider les succès de la 1^{re} moitié du plan stratégique «Renault Drive the Change» (2011-2013), et engager concrètement les actions de la 2^e moitié (2014-2016). Ces actions portent sur le renouvellement de la gamme, l'expansion internationale et l'ambition renouvelée en Europe, le renforcement de la compétitivité,

l'accroissement des synergies avec l'Alliance, et la maîtrise des investissements. À l'issue du plan⁽¹⁾, le Groupe vise un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros, et une marge opérationnelle supérieure à 5% du chiffre d'affaires, avec un free cash-flow positif chaque année.

(1) Mesure réalisée en 2017.

“ Nous avons atteint tous les objectifs annoncés pour 2014. Cette nouvelle étape nous place sur la bonne trajectoire pour la réalisation de notre plan stratégique «Renault Drive the Change». ”

CARLOS GHOSN, Président-Directeur Général



Stand Renault du salon du Mondial de Paris 2014 : colline d'exposition du nouvel Espace.

JOSÉ-VICENTE DE LOS MOZOS
Directeur des Fabrications
et de la Logistique Groupe

GASPAR GASCON ABELLAN
Directeur de l'Ingénierie

MOUNA SEPEHRI
Directeur Délégué
à la Présidence

THIERRY BOLLORÉ
Directeur Délégué
à la Compétitivité

CARLOS GHOSN
Président-Directeur Général

MARIE-FRANÇOISE DAMESIN
Directeur des Ressources
Humaines Alliance,
Directeur des Ressources
Humaines Renault

JÉRÔME STOLL
Directeur Délégué à la Performance,
Directeur Commercial Groupe,
Président de Renault Sport F1

BRUNO ANCELIN
Directeur Produit
et Programmes Groupe

DOMINIQUE THORMANN
Directeur Financier Groupe,
Président de RCI Banque

CHRISTIAN VANDENHENDE
Directeur de la Qualité
et de la Satisfaction Client

STEFAN MUELLER
Directeur des Opérations
de la Région Europe

2014

TEMPS FORTS



Mondial de l'Automobile 2014.

► JANVIER EMPREINTE CARBONE

Premier constructeur à s'engager publiquement sur un indicateur environnemental, Renault annonce avoir réduit de 10% son empreinte carbone mondiale entre 2010 et 2013.

► FÉVRIER PROTOTYPE NEXT TWO

Renault présente sa vision d'un véhicule autonome à l'horizon 2020, associant délégation de conduite et connectivité.



Visionnez la vidéo
le Groupe Renault
en 365 jours.

PLAN STRATÉGIQUE À MI-PAROURS

Le Groupe Renault annonce le dépassement de son objectif 2011-2013, avec 2,5 milliards d'euros de free cash-flow cumulé.

CONCEPT-CAR KWID CONCEPT

Premier concept-car révélé par Renault hors d'Europe, Kwid Concept est dévoilé au salon de New Delhi (Inde).

► MARS CHAMPIONNAT FORMULE 1

Renault aligne au départ de la saison son nouveau propulseur Energy F1-2014 V6 turbo électrifié sur les monoplaces de 4 écuries.



NOUVELLE TWINGO

20 ans après la première du nom, Renault révèle sa petite citadine, au Salon de Genève.

MOTEUR ENERGY DCI TWIN TURBO

À l'occasion du Salon de Genève, Renault présente le dernier moteur né de sa démarche de downsizing (diminution de la cylindrée avec maintien de la puissance), premier 1.6 diesel doté d'une double suralimentation.

► AVRIL

NOUVEAUX TRAFIC ET MASTER

Renault renouvelle ses deux fourgons Trafic et Master, révélés au salon de Birmingham (Royaume-Uni).

INVESTISSEMENTS AU BRÉSIL

Renault consacrera 500 millions de réals (162 millions d'euros) à la production de nouveaux véhicules dans l'usine de Curitiba entre 2014 et 2019.

SYNERGIES POUR L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

La création de directions communes à Renault et Nissan dans 4 domaines clés – l'Ingénierie, la Fabrication et la Logistique, les Achats et les Ressources Humaines – contribuera à l'atteinte d'au moins 4,3 milliards d'euros de synergies d'ici 2016.



► MAI IMPLANTATION EN MALAISIE

Renault et Tan Chong Motors signent un accord pour l'assemblage local de Fluence et sa commercialisation.

► JUIN
**RECORD POUR
MÉGANE R.S.**

Renault Mégane R.S 275 Trophy-R réalise le meilleur chrono des véhicules de série à traction avant sur le mythique circuit du Nürburgring.

► JUILLET
**PARTENARIAT
INDUSTRIEL AVEC FIAT**

Renault et Fiat signent un accord pour la production par Renault d'un véhicule utilitaire léger Fiat basé sur la plateforme du Nouveau Trafic, qui sera fabriqué à l'usine de Sandouville.

► AOÛT
RENAULT SPORT R.S.01

Voiture de course au style spectaculaire et aux performances hors normes, Renault Sport R.S.01 est présente dès 2015 sur les World Series by Renault.



**RENAULT LOGAN
ET SANDERO EN RUSSIE**

Les nouvelles Sandero et Sandero Stepway lancées au Salon de Moscou, comme la nouvelle Logan lancée en mai, sont les premiers modèles Renault produits dans l'usine de Togliatti.



► SEPTEMBRE
**CHAMPIONNAT
DE FORMULE E**

Renault apporte son expertise pour lancer le sport automobile 100 % électrique, avec la conception de la Spark-Renault SRT_01E et le partenariat-titre de l'écurie e.dams.

PROTOTYPE EOLAB

Vitrine de l'innovation de Renault pour l'environnement, EOLAB ne consomme qu'un litre aux 100 km sur cycle mixte NEDC.



**AUTO-PARTAGE DE
VÉHICULES ÉLECTRIQUES**

Les groupes Renault et Bolloré signent un accord pour étendre l'usage du véhicule particulier 100 % électrique.

**PARTENARIAT INDUSTRIEL
AU SEIN DE L'ALLIANCE**

L'usine Renault du Mans produira le châssis de la prochaine génération de la Nissan Micra, fin 2016.

► OCTOBRE
NOUVEL ESPACE

La figure de proue de la marque Renault se réincarne sous les traits fluides d'un grand crossover, élégant et robuste.

**VICTOIRE DE
L'ALPINE A450B**

L'équipe Signatech-Alpine s'adjuge un 2^e titre consécutif à l'occasion des *European Le Mans Series*, une première dans cette catégorie en Europe.

**SHOWCAR
DUSTER OROCH**

Conçu par le centre de design Renault pour l'Amérique Latine, cette étude de style explore l'univers du pick-up de loisir sur ces marchés.

**PARTENARIAT
NOUVELLES MOBILITÉS**

Les groupes Renault et La Poste s'engagent à poursuivre et renforcer leur coopération en matière de solutions d'éco-mobilité.

► NOVEMBRE
**INAUGURATION DE
L'USINE EN ALGÉRIE**

L'usine Renault de Oued Tielat près d'Oran produit Nouvelle Renault Symbol, et contribue au développement de la filière automobile en Algérie.



► DÉCEMBRE
**CONSTRUCTION DE
L'USINE EN CHINE**

Un an après la création par le Groupe Renault et Dongfeng Motor de la société Dongfeng Renault Automotive Company, la construction de l'usine Renault de Wuhan est en trajectoire pour fabriquer son premier véhicule en 2016.

2014

LANCEMENTS



NOUVELLE TWINGO

Totalement repensée, Nouvelle Twingo puise son inspiration dans l'héritage laissé par la Twingo originelle et la R5. Plus courte, mais plus habitable que la génération remplacée, elle marque le grand retour de Renault sur le terrain de la propulsion, qui fait rimer maniabilité – avec le meilleur rayon de braquage de la catégorie – et plaisir de conduite. Sans oublier tous ses arguments en matière de connectivité.



NOUVELLE GAMME MEGANE



Mégane Coupé-Cabriolet adopte la nouvelle identité du design Renault. Très élégante, elle parachève le renouvellement de la gamme Mégane, qui se déploie à l'ensemble des pays de commercialisation.

SÉRIE LIMITÉE MEGANE R.S. 275 TROPHY



Renault Sport perpétue la tradition des sportives exclusives avec sa nouvelle série limitée Mégane R.S. 275 Trophy, commercialisée sur les cinq continents. Renault propose également la série limitée Mégane R.S. 275 Trophy-R, à la philosophie radicale, disponible à 250 exemplaires.

NOUVEAU TRAFIC

Sous un design robuste et dynamique, le nouveau Trafic affiche des dimensions à la hausse pour plus de confort et de fonctionnalités. Conçu comme un véritable « bureau mobile », l'habitacle intègre une panoplie complète d'outils pour simplifier la vie du professionnel à bord.

▼ CAPTUR

SÉRIE LIMITÉE HELLY HANSEN



Renault s'associe à la marque de vêtements de sports et loisirs outdoor pour commercialiser le premier Renault Captur équipé du système Extended Grip, un dispositif qui lui confère une motricité à toutes épreuves.

▼ DACIA LODGY ET DOKKER STEPWAY



Avec ces versions Stepway, le monospace Lodgy et le combispace Dokker affichent une forte personnalité, en s'inspirant de l'univers crossover.



▲ SÉRIE LIMITÉE CLIO R.S. 200 EDC MONACO GP

En référence au Grand Prix de Monaco et au partenariat qui unit Renault à l'Automobile Club de Monaco, Renault a créé des séries limitées, successivement sur Laguna Coupé, Mégane Coupé et Mégane R.S. À l'occasion du Salon de Genève, Renault présente Clio R.S. 200 EDC Monaco GP, une série limitée à l'esprit «gentle(wo)men drivers».



▲ NOUVEL ESPACE

Renault réinvente son icône. Il devient un crossover de 5 à 7 places au design fluide, qui offre un bien-être exclusif avec des équipements high-tech, conçu et fabriqué avec une exigence de qualité. Il procure une émotion de conduite et de vie à bord unique, personnalisable avec Multi-Sense®.

▼ INITIALE PARIS

Renault présente les nouveaux codes de sa signature exclusive en première mondiale au Salon de Paris, une signature qui incarne la vision Renault du bien-être à bord. Elle sera apposée sur les versions hautes de la Clio et du Nouvel Espace.



▼ TWIZY CARGO

La famille Twizy s'agrandit avec la commercialisation de Twizy Cargo, une nouvelle déclinaison adaptée au transport de marchandises. Avec son coffre de grande capacité et sa porte arrière, Twizy Cargo est le véhicule utilitaire 100% électrique qui passe partout.



▲ NOUVEAU MASTER

Les motorisations du grand fourgon de Renault adoptent la technologie Twin Turbo et évoluent vers plus de puissance et moins de consommation. Nouveau Master élève également son niveau de confort et de sécurité de conduite.

2014

CHIFFRES-CLÉS

En 2014, les ventes du Groupe Renault progressent de 3,2 %, soit 2,7 millions unités. En Europe, sa part de marché dépasse le seuil des 10 %, en progression de 0,6 point, grâce à la performance des marques Renault et Dacia, portées notamment par le succès de Clio, Captur, Duster et Sandero. Le Groupe résiste face au ralentissement de ses marchés émergents, avec des gains de part de marché notamment au Brésil et en Russie, ses 2^e et 3^e plus gros marchés.

VOLUME TOTAL DES VENTES



2 712 432

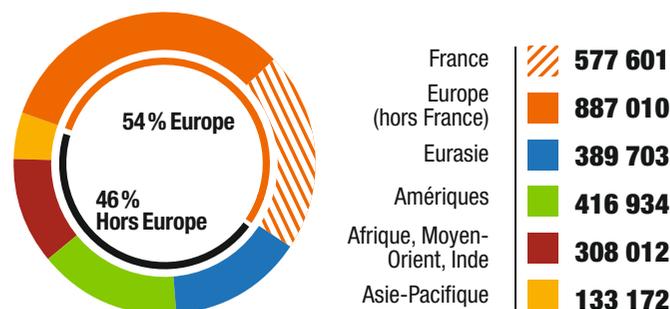
VÉHICULES DANS 125 PAYS

5 MEILLEURES VENTES VP



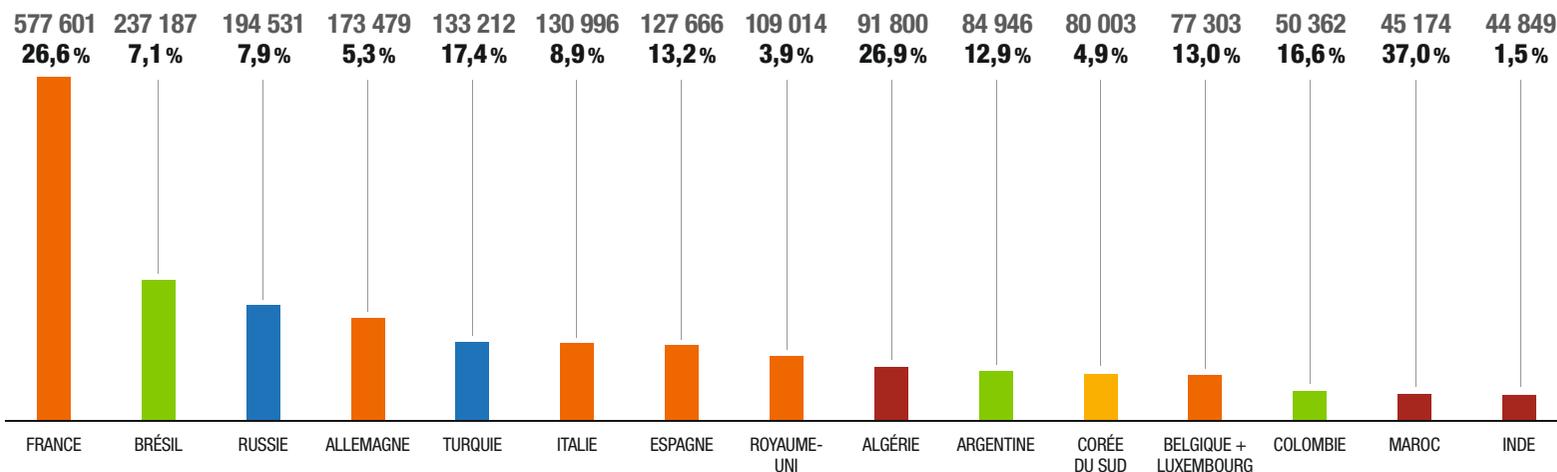
VOLUMES PAR RÉGION

TOTAL DES VENTES DU GROUPE VP + VU PAR RÉGION



15 PRINCIPAUX MARCHÉS (RENAULT + DACIA + RSM)

volumes vendus
part de marché





Retrouvez tous les chiffres-clés 2014 dans l'Atlas



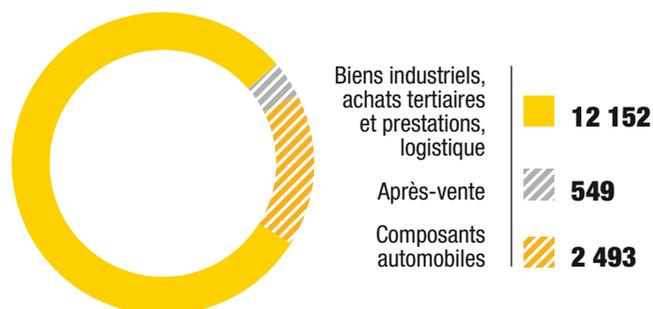
NOMBRE DE POINTS DE VENTES PAR RÉGION

TOTAL : 12 116



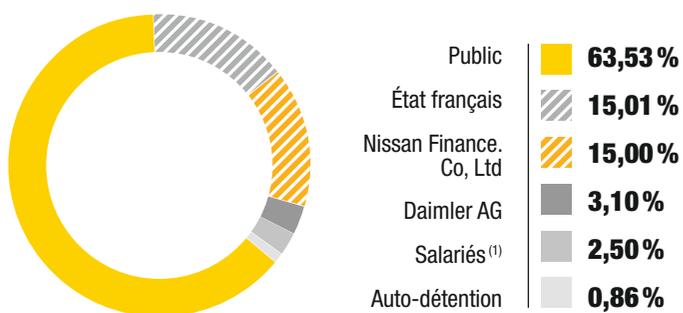
NOMBRE DE FOURNISSEURS PAR SECTEUR

TOTAL : 15 194



ACTIONNARIAT au 31 décembre 2014

Répartition du capital en %

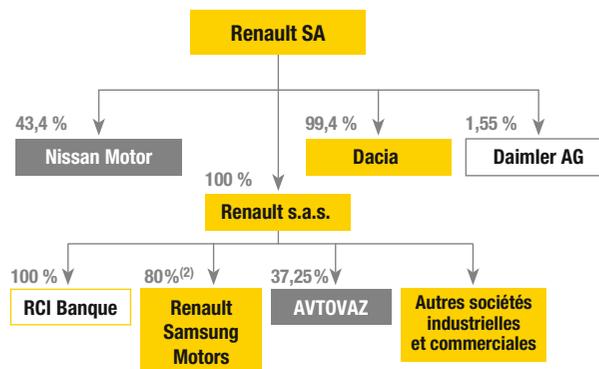


(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés, pris en compte dans cette catégorie, correspond aux actions détenues dans des FCPE.

(2) Participation indirecte Renault s.a.s.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ au 31 décembre 2014

En % des actions émises



■ Entreprises associées

■ Automobile

□ Financement des ventes

□ Non inclus dans le périmètre de consolidation

GROUPE RENAULT

3 MARQUES COMPLÉMENTAIRES

S'appuyant sur ses trois marques – Renault, Dacia, Renault Samsung Motors –, le Groupe Renault a immatriculé, en 2014, plus de 2,7 millions de véhicules. Pour répondre à son objectif de croissance rentable, chaque marque du Groupe joue un rôle complémentaire : Renault, commercialisée dans 125 pays, est une marque globale ; Dacia, vendue dans 44 pays, est une marque régionale, et Renault Samsung Motors, distribuée essentiellement en Corée du Sud, une marque locale.

VENTES PAR MARQUE DANS LE MONDE EN 2014

 **RENAULT**
2 118 844
UNITÉS

 **DACIA**
511 465
UNITÉS

 **RENAULT SAMSUNG MOTORS**
82 123
UNITÉS



RENAULT

**RENAULT
LA VIE, AVEC PASSION**

14,2 %

DE PART DE MARCHÉ
LEADER EUROPÉEN DU VÉHICULE
UTILITAIRE DEPUIS 17 ANS

1^{re} MARQUE
DU MARCHÉ
EUROPÉEN
DES CITADINES,
GRÂCE À CLIO ET CAPTUR

RENAULT DUSTER,
LEADER DES SUV
DU SEGMENT C
EN ARGENTINE, AU BRÉSIL,
EN RUSSIE, 2^e EN INDE

Données chiffrées 2014.

Chez Renault, nous concevons des voitures pour que nos clients vivent pleinement leur vie. Elles contribuent au plaisir de tous les sens, avec une qualité dans les moindres détails. Le nouvel Espace est la figure de proue de la marque, avec son design robuste et élégant de crossover, et son système Multi-Sense® qui s'adapte aux envies du conducteur. Nos voitures embarquent des innovations ingénieuses qui permettent à chaque occupant de profiter de chaque instant. Ainsi, la nouvelle Twingo rend la vie urbaine plus agile grâce au meilleur rayon de braquage de sa catégorie, le nouvel Espace propose la modularité « one touch » qui – depuis l'écran central – fait disparaître les sièges dans le plancher... Enfin, nos voitures et nos services rendent la vie plus facile au quotidien, grâce, notamment, à la tablette multimédia R-Link intégrée.

La marque Renault est implantée dans 125 pays et distribuée dans 12 000 points de vente. Elle propose une gamme de plus de 30 modèles, tous pays confondus.



Renault Captur



DACIA
LA CLÉ POUR DE NOUVEAUX HORIZONS

+24,5 %

LA PLUS FORTE PROGRESSION
EN VOLUME TOUTES MARQUES
CONFONDUES EN EUROPE

1^{re}

MARQUE
EN ROUMANIE,
AU MAROC ET EN BULGARIE

DACIA SANDERO
3^e VÉHICULE
LE PLUS VENDU
À PARTICULIERS
EN FRANCE, 1^{er} EN ESPAGNE

Dacia propose une gamme de véhicules robustes et fiables, disposant d'une garantie 3 ans/100 000 kilomètres. L'offre commerciale Dacia (niveaux d'équipements, politique de prix) est limpide, pour un achat le plus simple possible. Les équipements et prestations des véhicules, conçus au juste nécessaire, sont faciles à utiliser et à entretenir. Et bien sûr, les clients Dacia bénéficient d'un rapport habitabilité/prix incomparable. La gamme Dacia permet notamment à un grand nombre de clients venus du marché du véhicule d'occasion d'accéder à un véhicule neuf. En plus de la tranquillité d'esprit, Dacia offre à ses clients les clés de nouveaux horizons.

La gamme Dacia est vendue dans 44 pays en Europe, au Maghreb, en Turquie, et en Israël. Depuis 2004, elle a séduit 3,1 millions de clients, et ses ventes ont été multipliées par 22 entre 2005 et 2014.



Dacia Sandero



RENAULT SAMSUNG MOTORS
LE RENOUVEAU DU GROUPE EN CORÉE DU SUD

VOLUMES EN HAUSSE
EN CORÉE

+33 %

LEADER
EN QUALITÉ DE SERVICE
VENTE ET APRÈS-VENTE

PRÈS DE
20 000
QM3 VENDUS

Commercialisée très majoritairement en Corée du Sud, la marque Renault Samsung Motors (RSM) est en constante progression, notamment grâce au succès confirmé de QM3. La gamme comprend quatre berlines et deux *Sport Utility Vehicles* (SUV).

Du côté des berlines, SM3 couvre le segment M1 et existe également en version électrique SM3 Z.E. SM5 occupe le segment haut de gamme. Sur le segment des grandes berlines de luxe, la marque commercialise SM7, équipée de moteurs V6 et intégrant les dernières technologies de l'Alliance Renault-Nissan.

Du côté des SUV, la gamme comprend QM3, dérivé de Renault Captur, et QM5, dérivé de Renault Koléos.

Alors que QM3 est importé d'Europe, les autres modèles sont fabriqués dans l'usine sud-coréenne de Busan. Illustrant les synergies de l'Alliance, elle produit également pour Nissan le modèle Rogue, exporté vers l'Amérique du Nord (déjà près de 26 500 voitures entre septembre et décembre 2014).



RSM SM5 Platinum

4^e CONSTRUCTEUR MONDIAL

Dans le respect des identités de chaque groupe, et valorisant leur complémentarité, l'Alliance permet à Renault de bénéficier de la taille critique d'un grand constructeur automobile international. En 2014, l'Alliance a vendu près de 8,5 millions de véhicules (2,7 pour le Groupe Renault, 5,3 pour le groupe Nissan et 0,4 pour AVTOVAZ). L'Alliance est également organisée sur le plan de ses usines, de façon à produire au plus près des marchés, tout en optimisant les capacités industrielles au service des marques des deux groupes.

Carte ci-contre : implantations industrielles de l'Alliance à fin 2014, et répartition géographique des ventes de Renault et de Nissan en 2014.

8 470 610

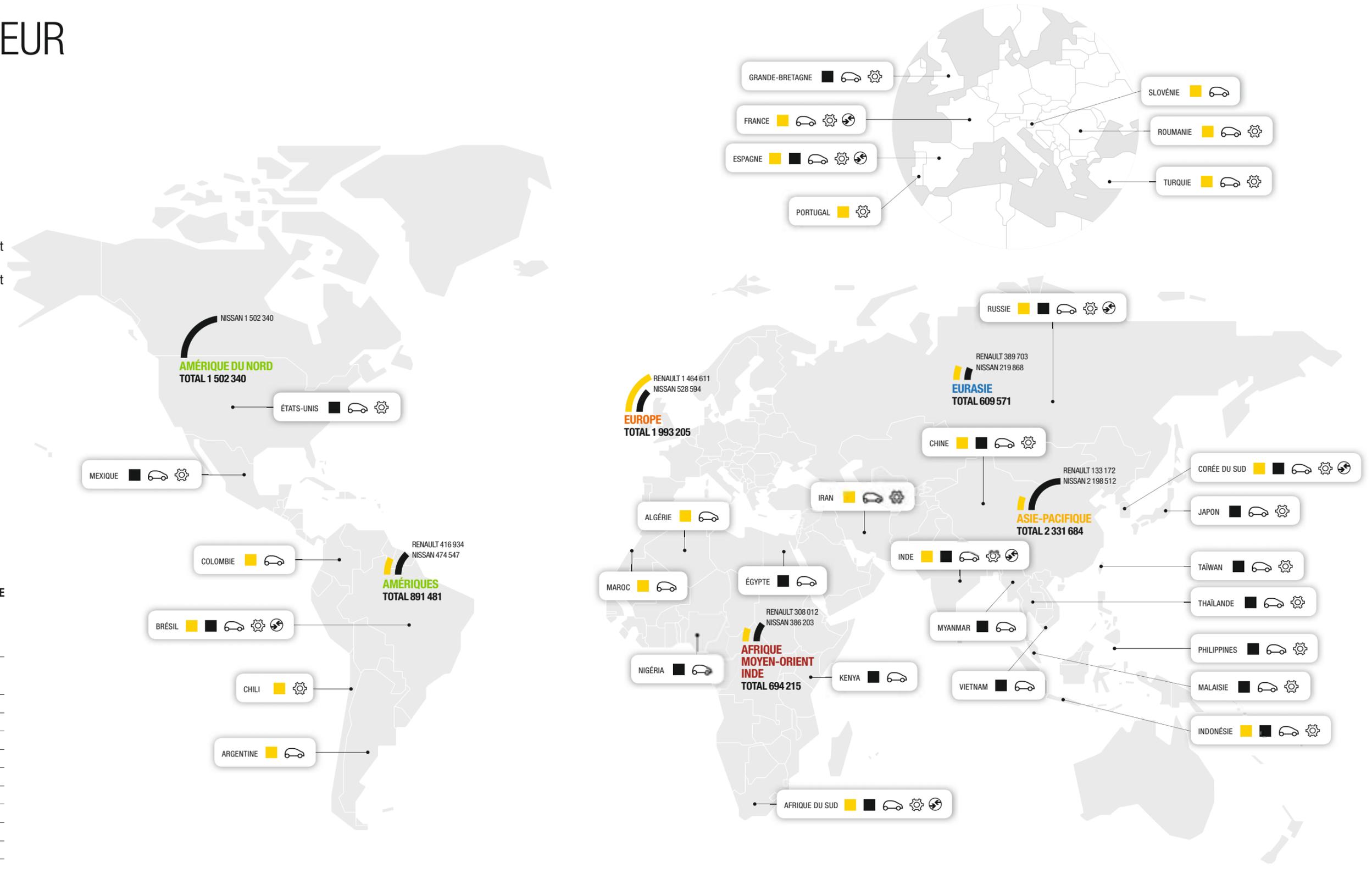
VÉHICULES VENDUS PAR L'ALLIANCE⁽¹⁾ EN 2014

≈ 10 %
DES VÉHICULES NEUFS VENDUS DANS LE MONDE

PRINCIPAUX MARCHÉS DE L'ALLIANCE EN 2014

	PAYS	VENTES TOTALES	PART DE MARCHÉ
1	USA	1 386 895	8,4%
2	Chine	1 255 665	5,7%
3	Russie ⁽¹⁾	764 245	30,7%
4	Japon	674 922	12,1%
5	France	653 326	30,2%
6	Mexique	318 093	28,0%
7	Brésil	309 547	9,3%
8	Royaume-Uni	259 762	9,3%
9	Allemagne	240 181	7,4%
10	Italie	184 416	12,5%

(1) Y compris AVTOVAZ.



■ VÉHICULES GROUPE RENAULT ■ VÉHICULES GROUPE NISSAN

🚗 CARROSSERIE-MONTAGE ⚙️ MÉCANIQUE 🌐 PRODUCTION CROISÉE



Culminant à plus de 450 mètres de hauteur, les tours Petronas dominent le paysage urbain de Kuala Lumpur, cœur industriel, financier et culturel de la Malaisie.

Et si...

... une entreprise
mondialisée
était un levier
de développement
pour tous ?



Employée par TCMA (Tan Chong Motors Assemblies)
partenaire de Renault pour l'assemblage
de Fluence en Malaisie, une jeune femme
effectue un contrôle qualité.

CULTIVER NOTRE IDENTITÉ : RACINES FRANÇAISES, RAYONNEMENT INTERNATIONAL

Conquérir de nouveaux marchés, tout en consolidant une base européenne et des racines françaises : telle est la stratégie développée par le Groupe Renault. Cette approche équilibrée, support d'une croissance rentable et régulière repose sur un cercle vertueux : les investissements réalisés en France servent le rayonnement international du Groupe, tandis que les fruits de la mondialisation bénéficient également à la France.

54 %
DES VENTES
EN EUROPE

46 %
HORS EUROPE

UNE STRATÉGIE INTERNATIONALE DYNAMIQUE ET ÉQUILBRÉE

Le Groupe Renault est engagé dans une stratégie dynamique d'internationalisation. Alors qu'il réalisait moins d'un quart de ses ventes hors d'Europe il y a 10 ans, c'est aujourd'hui environ un véhicule sur deux qui est immatriculé en dehors du continent. Les principaux marchés de l'entreprise à fin 2014 mettent en évidence la répartition harmonieuse entre le socle français, la base européenne, et les pays émergents et nouveaux émergents. Elle permet au Groupe de croître tout en amortissant les aléas de la conjoncture. En 2014, le ralentissement des principaux marchés émergents a été ainsi contrebalancé par un redressement du marché européen : plus d'un véhicule sur dix vendus en Europe est un véhicule du Groupe. Au total, Renault a gagné des parts de marché dans ses 3 principaux pays européens et dans 6 de ses 7 principaux pays hors Europe, dont le Brésil et la Russie (ses 2^e et 3^e marchés).

LES VERTUS D'UNE PRODUCTION LOCALE

L'internationalisation commerciale s'accompagne de la nécessité de produire au plus près

des attentes et des goûts des clients, en limitant les coûts logistiques. Ainsi, 90 % des véhicules destinés aux marchés automobiles chinois, indien, brésilien sont produits localement toutes marques confondues.

Pour pouvoir fabriquer des véhicules au plus près des marchés, le Groupe Renault s'appuie sur une stratégie de mise en commun d'éléments d'architectures et de composants : que ce soit au sein du Groupe avec la plateforme internationale MO (qui produit par exemple Duster dans 5 pays différents), ou au sein de l'Alliance avec les familles de modules standards appelées « Common Module Family ».

DE LA CHINE AU GHANA

L'année 2014 a été rythmée par des moments forts, marquant l'intensification de la présence internationale du Groupe. Outre le début de la construction de l'usine chinoise de Wuhan, Renault a célébré l'inauguration de l'usine d'Oran, en Algérie, marquant l'aboutissement de près d'un siècle de présence dans le pays. En 2014 également, Renault a signé un accord d'assemblage local en Malaisie, avec Tan Chong Motors, partenaire de Nissan, avec lequel il travaille depuis plus de 10 ans. Alors



Travaux d'extension de l'usine de Curitiba, dans le cadre du plan de doublement des capacités industrielles de Renault au Brésil.



Renault Koleos devant la tour de la Cloche à Pékin (Chine).

Renault Symbol
en circulation
à Oran (Algérie).



Opérateur travaillant sur une caisse de Nouvelle Renault Symbol
sur la chaîne de montage carrosserie de l'usine « Renault Algérie
Production ». L'usine a démarré à la fin de l'année 2014,
avec une capacité initiale de 25 000 véhicules par an.

INAUGURATION DE « RENAULT ALGÉRIE PRODUCTION »

Le 10 novembre 2014, l'usine automobile « Renault Algérie Production » a été inaugurée en présence du Premier ministre et du Ministre de l'Industrie et des Mines algériens, du Ministre des Affaires Étrangères et du Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique français, et de Carlos Ghosn, Président-Directeur Général de Renault.

Cette inauguration marque l'aboutissement d'une longue coopération entre Renault et l'Algérie, 2^e marché automobile du continent africain. Renault y est présent depuis plus de 90 années, et le Groupe est leader du marché automobile algérien depuis 9 ans, enregistrant à fin 2014 26,9% de part de marché.

L'usine « Renault Algérie Production » fabrique Nouvelle Renault Symbol, avec au démarrage une capacité de production de 25 000 véhicules par an. En novembre 2014, c'est la version haut de gamme qui est sortie des chaînes. En plus d'être la première voiture fabriquée en Algérie, elle est équipée d'un GPS, Renault étant le premier constructeur en Algérie à commercialiser un véhicule disposant de cet équipement.

En outre, le Groupe s'engage au niveau sociétal. La Fondation Renault a signé en 2014 un partenariat avec trois institutions académiques de premier plan, pour permettre aux étudiants algériens d'accéder à des programmes d'enseignement supérieur.

que Renault commercialise déjà en Malaisie Koleos 4x4 ou bien des véhicules sportifs comme la Clio R.S. dévoilée au grand prix de Malaisie, cet accord d'assemblage bénéficie au modèle Fluence, et marque l'implantation de Renault sur ce marché de 650 000 véhicules. En 2014 enfin, Renault a annoncé le doublement des capacités industrielles installées au Brésil, le 2^e marché du Groupe. Ainsi, 500 millions de réals (162 millions d'euros) seront consacrés à la production de nouveaux véhicules dans l'usine de Curitiba sur la période 2014 - 2019, et 240 millions de réals supplémentaires (78 millions d'euros), seront destinés sur les dix prochaines années à la création d'un nouveau centre logistique pour le réseau de concessions au Brésil et sur d'autres marchés.

Sur le continent africain, alors que l'année 2013 avait été marquée par de nouveaux partenariats avec la Libye, le Nigeria, le Ghana, le Mozambique et le Kenya, l'année 2014 prolonge cette dynamique avec l'ouverture de nouveaux showrooms au Nigeria, au Mozambique et au Ghana, le lancement de la gamme Renault avec Duster, Sandero, Koleos, et des résultats prometteurs en Angola (plus de 3 600 ventes comparées à 300 il y a 5 ans).



Un Renault Koleos
circulant sur une artère
chargée de Kuala Lumpur.



Chaîne de montage carrosserie du Nouvel Espace dans l'usine de Douai (France).



Le nouveau moteur électrique de ZOE, fabriqué à Cléon (France).



Un opérateur à l'usine de Cléon (France).



Le Groupe s'appuie sur la recherche, l'ingénierie et les investissements français pour asseoir son développement international. Dans le même temps, notre activité en France bénéficie de la croissance de Renault sur les différents continents, et des synergies avec Nissan et l'ensemble de nos partenaires. ”

CARLOS GHOSN, Président-Directeur Général

LE RÔLE CLÉ DE LA FRANCE, SOCLE DU GROUPE RENAULT

Si l'international est inscrit au cœur de l'identité de Renault, la France – premier marché du Groupe, qui concentre 40% de ses effectifs – demeure son socle. Pas moins de 70% des dépenses de R&D y sont réalisées. Plus du tiers des sites de fabrications est localisé en France. En 2014, près de 70% des châssis et environ 20% des moteurs et boîtes de vitesses ainsi que des véhicules du Groupe y sont fabriqués.

LA FRANCE, CONCENTRÉ DES PRODUCTIONS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Les chiffres sont encore plus marquants si l'on observe les productions à forte valeur ajoutée. Ainsi, la gamme Véhicules Utilitaires vendue en Europe est « made in France ». La gamme Véhicules Électriques est également largement fabriquée en France, de même que les véhicules haut de gamme, les véhicules sportifs et l'activité liée à la compétition. L'usine moteurs et boîtes de vitesses de Cléon illustre aussi le rôle clé de la France sur les productions à forte valeur ajoutée. Le site normand fabrique

notamment différents blocs de la famille moteurs dite Energy, ainsi que les moteurs des modèles Renault Sport. Au total, l'usine de Cléon a exporté 65% de sa production en 2014. Depuis 2015, elle fabrique également le nouveau moteur électrique de ZOE, dont le prédécesseur était produit en dehors du Groupe.

Le succès international de la gamme « Entry » alimente également les activités françaises, notamment par l'utilisation de pièces mécaniques à la technologie éprouvée (1 moteur sur 8 fabriqué à Cléon est exporté vers les sites de production de ces véhicules), mais aussi par les emplois générés dans le réseau de concessionnaires et de service après-vente français.

NISSAN, OPEL, DAIMLER... ET BIENTÔT FIAT

La France tire également partie de l'Alliance avec Nissan et d'autres partenariats de Renault. Ainsi, plus de 45% de la production de l'usine de Cléon est dédiée à Nissan. Et près de 50% de l'activité du site est destinée à d'autres marques que Renault, qu'il s'agisse de Nissan,



Modelage numérique de la nouvelle Twingo réalisé par des ingénieurs du Technocentre (France).

RSM, Dacia, Infiniti, Daimler ou même Opel. La quasi-totalité des modèles Nissan vendus en Europe sont proposés avec des moteurs diesel Renault, et 3 avec des moteurs essence Renault. À titre d'exemple, chaque Nissan Qashqai diesel vendu représente un moteur Renault vendu.

De même, l'usine Renault du Mans produira le châssis de la future Nissan Micra. Elle approvisionnera ainsi à 100 % l'usine Renault de Flins (Yvelines) qui fabriquera la petite Nissan à partir de 2016.

Dans le domaine du Véhicule Utilitaire, le NV 400 est fabriqué à l'usine Renault de Batilly, où sont produits le Renault Master et l'Opel Movano. Nissan s'appuie aussi sur l'activité d'échange standard de l'usine mécanique de Choisy-le-Roi pour la rénovation de moteurs et de boîtes de vitesses.

L'activité d'autres partenaires est également profitable aux sites industriels français de Renault. Daimler confie la fabrication de sa fourgonnette Citan à l'usine Renault de Maubeuge. Ce véhicule, dérivé de Kangoo et produit sur la même plateforme, est le fruit de la collaboration entre le groupe Daimler et Renault. Quant à la version haute de l'Opel/Vauxhall Vivaro, elle est produite dans l'usine Renault de Sandouville.

LE DIALOGUE SOCIAL POUR DYNAMISER LA CROISSANCE

Afin d'accompagner la croissance du Groupe, l'entreprise travaille à l'amélioration de sa compétitivité dans le monde. Ainsi, en France, dans le cadre du « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement

social de Renault en France » signé en mars 2013. Renault s'est engagé à maintenir tous les sites de production et à assurer un ajustement des effectifs sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi, ni à un plan de départs volontaires. Cet accord a permis d'améliorer la compétitivité de nos usines en France et ainsi de créer les conditions d'attribution de 132 000 Micra à Flins (démarrage de la production à l'horizon 2016), relocaliser des boîtes de vitesses à Cléon depuis janvier 2014, décider de l'affectation des châssis Nissan Micra au Mans (qui équivaut à 8 % d'activité supplémentaire) ou encore augmenter le volume de fourgons fabriqués à Sandouville avec la signature du contrat avec Fiat. Près de deux ans après la signature du contrat, démonstration est faite qu'il est possible de faire rimer dialogue social et innovation pour rendre l'industrie française plus compétitive. Une méthode qui n'est pas réservée à la France : des accords du même type ont été signés en 2014 en Corée, Brésil et Slovaquie.

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

La stratégie de développement équilibré du Groupe Renault lui permet de viser des objectifs forts à l'issue de son plan stratégique Drive the change : rester la 1^{re} marque française dans le monde, retrouver sa place de 2^e marque généraliste en Europe, atteindre 85 % de taux d'utilisation de ses capacités industrielles en France et 100 % en Europe, tout en poursuivant sa croissance dans des pays emblématiques, avec une part de marché de 8 % au Brésil et en Russie, et de 5 % en Inde.



SANDOUVILLE ET DOUAI, LA TRANSFORMATION RÉUSSIE DE 2 USINES FRANÇAISES

L'usine de Sandouville, qui a soufflé ses 50 bougies en 2014, fabrique pour la première fois de son histoire des véhicules utilitaires : le nouveau Trafic, auparavant produit en Espagne et au Royaume-Uni, ainsi que la version haute du nouvel Opel/Vauxhall Vivaro. Carlos Ghosn, Président-Directeur Général de Renault, a inauguré le 30 septembre 2014 la ligne de production du nouveau Trafic (photo ci-dessus). C'est également l'usine de Sandouville qui fabriquera à partir de 2016 un nouveau véhicule utilitaire léger pour le groupe Fiat, basé sur la même plateforme que Nouveau Trafic.

De son côté, l'usine de Douai monte en gamme pour fabriquer le nouvel Espace. D'ici à fin 2016, cinq véhicules sur une seule ligne sortiront de ses chaînes : outre Nouvel Espace, un nouveau véhicule du segment D et le successeur de Scénic (chacun en deux versions).

RENAULT
1^{re}

MARQUE FRANÇAISE DANS LE MONDE

FAIRE FRUCTIFIER L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN POUR RENFORCER NOS POSITIONS

En 2014, l'Alliance Renault-Nissan a fêté ses 15 années d'existence. Cas unique dans l'industrie, le rapprochement entre Renault et Nissan a permis de bâtir le 4^e groupe mondial automobile, commercialisant 8,5 millions de véhicules en 2014, dans plus de 200 pays. Grâce à l'Alliance, Renault a acquis l'envergure et la taille critique d'un grand constructeur automobile international.

L'ALLIANCE, SUR TOUS LES FRONTS

L'exemple de l'Inde l'illustre avec force. Sur ce marché qui devrait tripler d'ici 2020, Renault et Nissan visent 10 % de part de marché en 2016, et s'appuient sur l'usine commune de Chennai. Inaugurée en 2010, d'une capacité de 480 000 unités, elle combine les meilleures pratiques Renault et Nissan à

travers l'Alliance Production Way et peut produire 4 plateformes distinctes et 8 types de carrosserie sur la même ligne d'assemblage. Renault et Nissan disposent également d'un centre d'ingénierie et d'achats communs dans le pays. Après le lancement de cinq véhicules, Renault est devenu, dès 2013, la marque européenne n°1 en Inde.

En Russie, l'Alliance vise 40% de part de marché avec son partenaire AVTOVAZ. En 2014, Logan est arrivée sur le marché russe. Après LADA Largus et Nissan Almera, c'est le premier modèle Renault produit à l'usine de Togliatti (l'une des plus grandes usines automobile du monde), sur la ligne de production commune de l'Alliance.

En Chine, Renault s'implante industriellement avec le soutien du partenaire chinois de Nissan depuis plus de 10 ans, Dongfeng. Après la pose de la première pierre début 2014, l'usine de Wuhan démarrera les fabrications début 2016.



Une Logan circulant en plein cœur de Moscou.



Fluence se frayant un chemin dans une rue de Chennai (Inde).



Une Nouvelle Twingo sur la chaîne de fabrication de l'usine de Novo Mesto, située en Slovénie.

PRÈS DE

8,5 M

**DE VÉHICULES
VENDUS PAR L'ALLIANCE**

EN 2014

DES FAMILLES DE MODULES STANDARDS EN COMMUN

Au cœur des synergies entre Renault et Nissan, l'Alliance a développé les « Common Module Family » (CMF), qui permettent d'internationaliser l'offre produit et d'apporter de la flexibilité pour répondre aux besoins des marchés. Cette approche repose sur la standardisation de pièces et de modules non visibles par le client. Elle a d'abord été développée pour les véhicules des segments supérieurs : le nouvel Espace et un nouveau modèle du segment D (global D vehicle) ; ainsi que pour les véhicules du segment C : le nouveau crossover Kadjar (dévoilé en février 2015) et la future remplaçante de Mégane. L'approche CMF sera ensuite adoptée pour les véhicules du segment A à l'international, puis lors du renouvellement du segment B.

LES AUTRES PARTENAIRES DE L'ALLIANCE

L'Alliance Renault-Nissan travaille également avec d'autres partenaires, avec pour principe permanent de respecter l'identité de chacun. C'est le cas d'AVTOVAZ, mais aussi de Daimler. Avec le groupe de Stuttgart, l'Alliance a lancé 12 projets communs en 5 ans, dans tous les domaines : véhicule utilitaire, motorisations,

véhicule particulier... La fourgonnette Citan est fabriquée dans l'usine Renault de Maubeuge, sur une base de Kangoo. Le moteur 1.5 dCi produit dans l'usine Renault de Valladolid en Espagne équipe désormais la Classe A, la Classe B et Citan, et le moteur diesel Energy dCi 130 fabriqué dans l'usine Renault de Cléon équipe le Mercedes-Benz Vito et la nouvelle Classe C. Les nouvelles Renault Twingo, Smart fortwo et Smart forfour lancées à l'automne 2014 sont les premiers véhicules entièrement codéveloppés, la Smart 4 places et la Twingo étant produites dans l'usine Renault de Novo Mesto en Slovénie.

TOUJOURS PLUS DE SYNERGIES

Les synergies au sein de l'Alliance ont atteint 2,9 milliards d'euros en 2013. Elles se sont encore intensifiées depuis avril 2014, avec la création de 4 directions à management commun Renault-Nissan : « Développement des Technologies » (Ingénierie), « Ressources Humaines », « Fabrications & Logistique » et « Achats ». Pour l'année 2014, le niveau de synergies devrait largement dépasser les 3 milliards d'euros. En 2016, l'Alliance ambitionne de commercialiser 10 millions de véhicules, tout en dégagant au moins 4,3 milliards d'euros de synergies.



UNE FORCE DE FRAPPE TECHNOLOGIQUE

Le développement technologique dans le domaine du Véhicule Électrique (VE) ou des motorisations bénéficie déjà de la mise en commun de moyens et de compétences au sein de l'Alliance.

Dans ce cadre, 4 milliards d'euros ont été investis dans le programme VE, et des partenariats ont été signés dans le monde entier pour favoriser son expansion. Résultat : un véhicule électrique sur deux vendu dans le monde en 2014 est un véhicule de l'Alliance, leader mondial grâce à la Nissan Leaf et aux Renault ZOE, Kangoo Z.E. et Twizy.

Les motorisations font aussi l'objet de codéveloppement : le moteur M9T est le 4^e moteur diesel développé par Renault dans le cadre de l'Alliance. Il équipera le Pathfinder et le Navara de Nissan ainsi que le Master de Renault (moteur 2.3 Energy dCi 165 Twin Turbo en photo ci-dessus).

De plus, une feuille de route commune Renault-Nissan permettra progressivement le développement du véhicule autonome, avec des premières briques technologiques disponibles dans les véhicules de série dès 2016.

DÉVELOPPER LES TALENTS DE NOS COLLABORATEURS DANS LE MONDE

Avec 117 395 collaborateurs de 124 nationalités répartis dans 36 pays, le Groupe Renault s'internationalise. À l'image de la répartition de ses ventes, les hommes et femmes de Renault travaillent à 44 % en dehors de l'Europe. L'un des défis du Groupe est de mener une politique de développement des talents et des compétences qui sache faire rimer motivation pour tous ses collaborateurs et compétitivité pour l'entreprise partout dans le monde.



UNE POLITIQUE GLOBALE ET ÉQUITABLE

La politique globale et équitable de Renault s'appuie notamment sur des référentiels communs à l'échelle du Groupe. Dès 2009, le Comité Exécutif du Groupe a ainsi élaboré un ensemble de principes et de pratiques managériaux : le Renault Management Way (RMW), qui définit les rôles, les règles de conduite et l'état d'esprit attendus des managers. En 2014, le RMW a été enrichi d'un 360° feedback qui permet aux managers de recueillir la perception de leurs pratiques et de leurs comportements managériaux auprès de leurs responsables, pairs et collaborateurs. En matière d'évaluation de la performance des collaborateurs et de rémunération, une même démarche d'harmonisation et de transparence a été définie, visant autant l'équité que la compétitivité. C'est la démarche Talent@Renault, déployée à fin 2014 dans 32 pays. Partout dans le monde, les cols blancs sont évalués à partir du même entretien individuel : même période, même support, mêmes critères. Depuis 2012, les postes sont évalués selon un référentiel international, développé par le cabinet Hay. Outre l'évaluation individuelle, la rémunération tient compte de la classification des postes par niveau de responsabilité. Par ailleurs, les pays

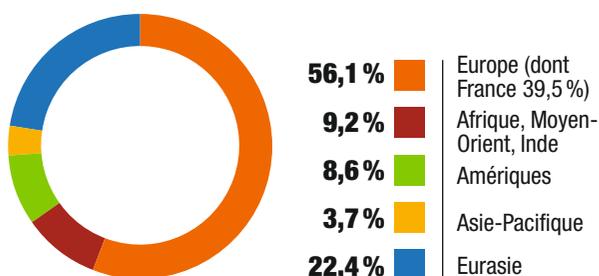
et les régions sont responsabilisés sur l'identification des talents en local, l'évaluation des potentiels reposant sur des critères communs à tout le Groupe.

LE CERCLE VERTUEUX DE LA DIVERSITÉ

Facteur important de motivation et d'engagement des collaborateurs, la diversité au sein du Groupe est favorisée par une politique volontariste, menée à travers quatre champs d'actions prioritaires : le genre, le handicap, l'âge et l'origine. Pour Renault, qui commercialise ses véhicules dans 125 pays, intégrer cette diversité au sein de l'entreprise est un atout pour répondre à la multiplicité des attentes de ses clients. La promotion de la mixité culturelle est au cœur de la politique RH du Groupe. À titre d'exemple, l'objectif a été fixé d'augmenter la part de profils internationaux parmi les postes clés du Groupe (environ 2 000 postes). Cette part s'établit à 35,4% à fin 2014, avec un objectif de 40% en 2016.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION

à fin 2014





La diversité des profils au sein du Groupe est source d'enrichissement, personnel pour chaque collaborateur, mais aussi collectif, au bénéfice de la performance de l'entreprise.

ACCROÎTRE LES EFFECTIFS FÉMININS À TOUS LES NIVEAUX

En matière de diversité de genre, le Groupe a mis en place dès 2009 un plan ambitieux dénommé Women@Renault. Ce plan s'appuie à la fois sur un volet Ressources Humaines et sur un réseau social interne qui réunit environ 4 500 membres dans 12 pays. Le volet RH du plan met en œuvre des plans d'action volontariste en matière de recrutement de femmes pour l'ensemble des pays du Groupe.

L'objectif d'accroissement des effectifs féminins vaut pour tous les échelons de l'entreprise. Les femmes représentent 18,4% des effectifs du Groupe (contre 10% en 1999) et sont particulièrement présentes aux postes à responsabilité. En matière de top management, le Groupe compte 2 femmes dans le Comité Exécutif du Groupe, sur 11 membres. Parmi les plus de 2 000 personnes occupant des postes-clés dans le Groupe 22% sont des femmes à fin 2014. Pour accentuer la dynamique, le plan Women@Renault prévoit au moins une femme dans les plans de succession des postes clés. Une même politique volontariste est menée pour les fonctions opérationnelles. Le Groupe s'est ainsi fixé, dès 2009, des objectifs chiffrés en termes de recrute-

ment annuel : 30% de femmes sur des profils techniques et 50% de femmes pour les autres. Les résultats en France illustrent les progrès enregistrés. Le réseau commercial Renault Retail Group compte en France 44% de vendeuses pour la marque Renault à fin 2014 (contre 14% en 2009) et 56% pour la marque Dacia.

LES APPORTS DE L'ALLIANCE

En matière de développement des talents, les apports de l'Alliance Renault-Nissan sont particulièrement fructueux. Ils se sont matérialisés dès 1999 par des échanges croisés de collaborateurs. Les synergies se sont encore intensifiées depuis avril 2014, puisque la fonction RH fait désormais partie des domaines clés convergés au sein de l'Alliance. L'objectif est d'accompagner la croissance des 2 groupes et d'augmenter encore les synergies en faisant bénéficier Renault et Nissan des meilleures pratiques RH par la mise en place de pratiques et de standards communs. Depuis 2014, l'enquête auprès des salariés a été pour la première fois commune aux 2 entreprises. L'objectif est aussi de proposer un parcours et des opportunités de carrière plus riches aux salariés.

LA FORMATION AU CŒUR DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

En 2014, le nombre d'heures de formation dispensées par le Groupe Renault s'élève à plus de 2,8 millions. L'offre du Groupe couvre tous les domaines de la formation : des actions dédiées à chaque métier de l'entreprise – comme par exemple la montée en compétence pour assurer la fabrication d'un nouveau modèle (photo ci-dessus à l'usine de Novo Mesto en Slovénie) –, aux actions plus individuelles destinées au développement personnel ou à l'acquisition de compétences linguistiques ou transversales. La politique de formation du Groupe est axée en priorité sur le développement des compétences « critiques », c'est-à-dire celles qui mettent en risque la stratégie de l'entreprise si elles font défaut, et la reconversion des compétences « sensibles », c'est-à-dire celles dont l'entreprise a moins besoin étant donné les évolutions technologiques ou d'organisation.

En 2014, Renault a inauguré l'École internationale du Lean Manufacturing au sein de son centre dédié aux métiers de la fabrication, ainsi que l'École de la Sécurité, destinée aux collaborateurs de la fonction « Prévention et Protection du Groupe ».

ACCOMPAGNER LOCALEMENT LES POPULATIONS

Parce que le Groupe Renault considère que performance économique et performance sociétale sont liées, il s'est engagé depuis de longues années dans l'accompagnement des populations locales des pays où il est implanté. Environnement, mobilité durable, sécurité routière et capital humain : tels sont les thèmes principaux de la mobilisation du Groupe, de ses filiales, de ses salariés et de ses différentes fondations de par le monde. En 2014, le Groupe a investi 10,5 millions d'euros dans 31 pays au profit de 355 actions sociétales. En voici quelques exemples sur la carte ci-contre.



FACILITER LE TRAVAIL DES POMPIERS SUR LA ROUTE

Le Groupe a offert 250 véhicules pour former les services de secours à la désincarcération. Des pompiers français, paraguayens, bosniaques, espagnols ont été formés à l'intervention sur véhicules électriques. Grâce au « Rescue Code » (photo ci-contre), les sapeurs-pompiers accèdent directement à la fiche d'aide à la désincarcération du véhicule accidenté à partir d'une tablette ou d'un smartphone.

BOSNIE, ESPAGNE, FRANCE, PARAGUAY



FAIRE DE LA MOBILITÉ UN LEVIER D'INSERTION SOCIALE

En France, grâce à Renault Mobiliz (photo ci-contre), 210 garages solidaires ont proposé des produits et services à prix coûtant à 500 personnes identifiées par les services sociaux. Le fonds d'investissement Mobiliz Invest a financé 4 entreprises innovantes solidaires. Renault Maroc a donné 3 Master pour assurer le transport des jeunes et lutter contre l'abandon scolaire.

FRANCE, MAROC



AIDER EN CAS DE CATASTROPHES ET CRISES SANITAIRES

Des filiales Renault se sont investies pour les victimes : don de 2 Duster pour soutenir la communauté internationale dans sa lutte contre le virus Ebola en Afrique (Roumanie), collecte de fonds (Royaume-Uni), soutien de centres de prévention contre la malnutrition (Argentine), réparation et vente de véhicules à prix réduits pour les populations inondées (Italie), équipement médical (Russie), don d'1 Master à la Croix Rouge (usine de Batilly, France : photo ci-dessus).

ARGENTINE, FRANCE, ITALIE, ROUMANIE, ROYAUME-UNI, RUSSIE



S'ENGAGER AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Les salariés du Groupe Renault se sont mobilisés via des dons de sang (Russie, usines de Douai et Maubeuge, siège), la participation à la construction de maisons pour les plus démunis (Argentine : photo ci-contre, Colombie), la rénovation d'écoles (Brésil, Pologne), la collecte de fonds pour lutter contre le cancer (Brésil, Royaume-Uni), le coaching d'associations (Royaume-Uni), le fonds d'aide sociale et humanitaire de Renault Retail Groupe abondé par les salariés et l'entreprise.

ARGENTINE, BRÉSIL, COLOMBIE, FRANCE, POLOGNE, ROYAUME-UNI, RUSSIE



SENSIBILISER AUX RISQUES ROUTIERS

Le programme « Sécurité et Mobilité pour tous » lancé il y a 14 ans par Renault à destination des enfants, s'est enrichi d'un jeu interactif sur internet. Des actions ont complété ce programme, comme : minicircuit automobile (Brésil : photo ci-contre), contrôle d'alcoolémie en sortie de boîte de nuit (Argentine), village itinérant (Maroc), distribution de sièges-enfant issus de dons dans les concessions (Afrique du sud).

AFRIQUE DU SUD, ARGENTINE, BRÉSIL, MAROC



SOUTENIR L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES

Les initiatives ont compris des cours de langue des signes (Renault Do Brasil), des contrats avec des centres spéciaux pour l'emploi des personnes handicapées (Espagne), des sorties culturelles, animations, distribution de livres et d'équipements médicaux (Russie). Une équipe d'athlètes handisport (photo ci-contre) est soutenue par Renault s.a.s. (France), jusqu'aux jeux paralympiques de Rio en 2016.

BRÉSIL, ESPAGNE, FRANCE, RUSSIE



PRENDRE SOIN DE LA NATURE

Les salariés s'engagent en faveur de l'environnement : formation du grand public à l'éco-conduite (Renault Samsung Motors en Corée du Sud), nettoyage de décharges illégales (Russie : photo ci-dessus), ou encore plantation d'arbres (Liban, Corée du Sud, Turquie, Colombie).

COLOMBIE, CORÉE DU SUD, LIBAN, RUSSIE, TURQUIE



Retrouvez la version interactive de la carte.

AGIR AUPRÈS DES JEUNES POUR PRÉPARER L'AVENIR

Former aux métiers de demain, favoriser l'accès au savoir, et par conséquent l'employabilité sont des leviers de développement pour le Groupe Renault, et au-delà, pour la société. Au travers de ses Fondations notamment, Renault est engagé dans le champ crucial et sensible de l'éducation, partout dans le monde.

Étudiants de la Fondation Renault en voyage de découverte culturelle au Parlement Européen.



“ Aider les jeunes à concevoir la mobilité durable de demain, à poursuivre leurs études, ou tout simplement à accéder à l'éducation... tout cela correspond à la vision long terme que le Groupe Renault a de sa croissance et de sa responsabilité vis-à-vis des générations futures. ”

CLAIRE MARTIN, Directeur Responsabilité Sociale de l'Entreprise

UN RÔLE CITOYEN RÉAFFIRMÉ

Consciente de sa responsabilité citoyenne, l'entreprise dans son ensemble, – des collaborateurs aux dirigeants volontaires –, est mobilisée autour d'un objectif précis : contribuer à réduire l'écart entre l'école et le monde du travail et la fracture entre les jeunes et l'entreprise. Parce que l'éducation constitue une pièce maîtresse, des actions conçues en cohérence avec le cœur de métier de Renault et son expertise sont déployées en complément des systèmes éducatifs publics ou privés. Et ce, dans le respect des éducateurs et professionnels dont c'est le métier.

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN POINTE

Afin de rapprocher le monde de l'éducation et celui de l'entreprise, la Fondation Renault agit à travers le financement et la cocreation de programmes de formation avec des partenaires académiques (comme l'université Paris-Dauphine en France, ou Saint-Joseph au Liban), sur le management multiculturel, la

mobilité durable et la sécurité routière. En 2014, elle a étendu ses partenariats à des institutions algériennes et chinoises (HEC et Polytechnique Alger, Tsinghua University, etc.), permettant ainsi à des étudiants de 12 pays de bénéficier de bourses. Les filiales du Groupe – Renault Espagne avec la fondation Mobilité durable, le Brésil avec l'Institut Renault, la fondation de Renault Colombie, par exemple – sont également engagées dans l'enseignement supérieur.

RAPPROCHER L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

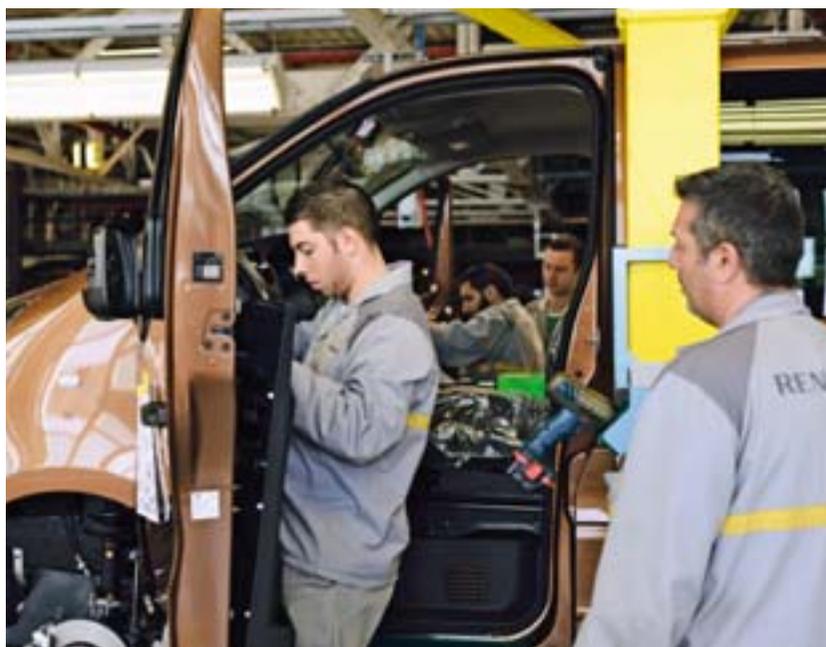
L'implication auprès du monde de l'éducation est encouragée par l'intervention de collaborateurs dans des écoles et universités dont Renault est souvent partenaire ou par l'accueil de professeurs et de proviseurs au sein du Groupe lors de journées d'immersion. Cet engagement prend aussi la forme de dons de véhicules hors d'usage ou d'organes mécaniques (en Espagne, Colombie, Turquie), utilisés pour les travaux pratiques.

PRÈS DE 150 000

JEUNES SOUTENUS

PAR LE GROUPE RENAULT EN 2014

Jeune homme travaillant sur la chaîne de fabrication du Trafic, à l'usine de Sandouville, sous l'œil attentif de son tuteur.



Un jeune en pleine discussion avec son « parrain » dans le cadre de l'opération « Un Avenir Ensemble », soutenue par la Fondation Renault. Son parrain l'accompagnera jusqu'à son entrée dans la vie active.

L'accueil des étudiants au sein du Groupe Renault enrichit encore le dispositif. L'apprentissage, les stages ou encore les sessions de découverte du monde de l'entreprise sont autant de ponts jetés entre les jeunes et le monde professionnel sur tous les continents. Par exemple, Renault en Colombie, Argentine ou Espagne a poursuivi en 2014 son dispositif « Renault Expérience » qui permet à des jeunes de découvrir les métiers de l'ingénierie. À fin 2014, en France, Renault comptait plus de 2 200 jeunes en alternance dans ses équipes et avait accueilli plus de 1 400 jeunes en stage au cours de l'année, favorisant ainsi leur employabilité.

AIDE AUX POPULATIONS FRAGILES

L'action du Groupe en faveur de l'accès à l'éducation est particulièrement forte en direction des populations défavorisées ou fragilisées, des enfants aux jeunes adultes. Renault do Brasil a construit deux crèches qui permettent à plus de 200 enfants de moins de 6 ans de débiter l'apprentissage de la lecture.

En Russie, trois projets d'orientation professionnelle ont permis à plus de 300 jeunes âgés de 14 à 18 ans de découvrir les métiers de l'automobile (dont 10 % d'orphelins).

Au Maroc, c'est dans le tissu associatif local de Tanger que Renault a investi en finançant l'achat de bus destinés au transport scolaire pour éviter l'abandon scolaire. En Pologne, des salariés se sont mobilisés pour rénover un centre d'insertion d'enfants aveugles. En France, le Groupe s'est engagé aux côtés de l'École Polytechnique en devenant partenaire du programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? » au travers duquel Renault s'engage d'ici 2016 à faire découvrir à des lycéens les métiers de l'automobile et les grands enjeux associés.

Enfin, pour aider les étudiants défavorisés, des cadres du Groupe accompagnent de jeunes méritants tout au long de leur scolarité, comme au travers du partenariat avec la Fondation « Un avenir ensemble » soutenue par la Fondation Renault.



SOUTENIR L'ÉDUCATION TECHNIQUE Y COMPRIS CHEZ LES JEUNES FILLES

En France, Renault agit avec l'association « Elles bougent » pour mieux faire connaître les métiers de l'automobile aux lycéennes et étudiantes des filières scientifiques et technologiques : 60 « marraines » salariées de Renault, ingénieures et techniciennes, partagent leurs expériences auprès des jeunes filles membres de l'association (photo ci-dessus).

Depuis 2006, Renault est également le partenaire principal du programme « Course en Cours, Grand Prix des Collèges & Lycées » en France. Chaque année, les participants ont pour objectif de réaliser en équipe – avec l'aide des ingénieurs Renault – une minivoiture de course. En 2014, 9 000 élèves, dans toutes les académies, ont participé à ce programme original.



Une vue aérienne du concept-car Twin'Z.
Il exploite la lumière et les formes
organiques, pour une approche ludique
de la citadine.

Et si...

... **la voiture**
rendait la vie
plus belle ?



MARQUER NOTRE ÉPOQUE PAR DES VÉHICULES EMBLÉMATIQUES

Au cours de sa longue histoire, le Groupe Renault a fait beaucoup plus que concevoir, produire et commercialiser des automobiles pour que chacun se déplace rapidement et individuellement. De ses planches à dessin, de ses centres d'ingénierie et de ses usines, sont nés des véhicules dont la vocation a toujours été de permettre à chaque occupant de vivre sa vie pleinement.

À l'instar des grands noms de l'industrie automobile, Renault suscite la passion des amateurs de belles mécaniques et de voitures cultes. Tout au long de l'histoire de la marque, les véhicules Renault ont épousé – voire symbolisé – leur époque, en laissant leur empreinte dans les domaines de la publicité, de la photographie ou du cinéma... En 2014, Renault a renouvelé trois de ses véhicules les plus emblématiques : Twingo, Espace et Trafic.

Revue de détail au sein de la grande saga des icônes du losange.



DE LA VOITURE « BLUE-JEAN » À LA GRENOUILLE

La saga des petites voitures commence avec la 4CV, et se poursuit avec la 4L. Surnommée la « voiture blue-jean », en raison de son adaptabilité et de son universalité, la 4L est à la fois le symbole de la voiture française et l'archétype de la voiture mondiale. La R5 lui succède, et fait fureur grâce à sa bouille sympathique et à sa très faible consommation d'essence. En 1993, la Twingo déboule dans le paysage automobile, et défraye la chronique avec son look de grenouille et son slogan publicitaire mythique : « À vous d'inventer la vie qui va avec ». Vingt ans après, la Twingo fait à nouveau sensation, grâce à son look et à sa maniabilité.



Twingo, qui invente la vie qui va avec.



La R5 : sympathie et sobriété.



La 4L, la voiture « blue-jean »... universelle.



Visionnez le diaporama.



ET SI LE VRAI LUXE, C'ÉTAIT L'ESPACE

En 1984, un drôle « d'objet roulant non identifié » fait tourner les têtes... et pas simplement à cause de ses sièges pivotants. Surfant sur l'évolution de la consommation familiale, le Renault Espace a lui aussi inventé une famille : celle des monospaces. Soutenu par des campagnes de publicité pleines de souffle (« Et si le vrai luxe, c'était l'espace »), le véhicule enchaîne les succès. En 2014, l'Espace souffle ses 30 bougies et se réinvente pour sa 5^e génération sous les traits d'un crossover statuaire et dynamique, quintessence du plaisir de conduite et de vie à bord.



Espace III : le véhicule préféré des familles.



La deuxième génération d'Espace : l'aventure continue.

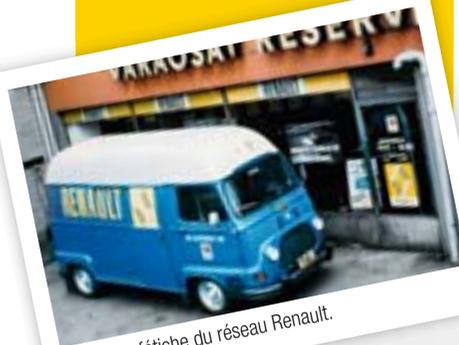


1984 : un drôle d'objet roulant fait son apparition.



DES ICÔNES UTILITAIRES

Mais pour Renault, les icônes ne sont pas seulement des véhicules particuliers. La mythique Estafette l'atteste ! Équipant notamment la gendarmerie française, l'Estafette va connaître une belle carrière, y compris cinématographique, avant d'être remplacée par Trafic en 1980. Les pages d'une nouvelle saga s'écrivent alors, contribuant à hisser Renault à la première place du podium européen en Véhicule Utilitaire, dès 1998. En 2014, Renault lance la 3^e génération de Trafic. Conçu comme un véritable « bureau mobile », Trafic poursuit, avec son grand frère Master, une success-story commencée il y a... 34 ans.



L'utilitaire fétiche du réseau Renault.



Estafette, un utilitaire aux déclinaisons multiples.



Début de la saga Estafette, il y a 34 ans.

EXALTER L'ESPRIT TWINGO

Vingt ans après avoir révolutionné le segment des petites voitures avec la « Grenouille », Renault réinvente Twingo. Partis d'une page blanche, les ingénieurs et designers de Renault ont puisé leur inspiration dans un double héritage : celui laissé par la Twingo première du nom, apparue en 1992, mais aussi la mythique R5, y compris dans sa déclinaison sportive. Le résultat : une nouvelle citadine agile, innovante et ludique.



UN BASKETTEUR BIEN DANS SES BASKETS

Dans la lignée des petites Renault, Nouvelle Twingo démontre la capacité de réinvention de la marque. Elle adopte une architecture à moteur arrière innovante qui libère le train avant et permet d'obtenir un rayon de braquage record de 4,30 m, digne d'une Smart... 2 places. Tony Parker, ambassadeur de la marque Renault, a défié la nouvelle Twingo dans un match de basket au Technocentre (France), sous les yeux du personnel, et a été bluffé par son agilité !

Twingo se gare dans un mouchoir de poche, bénéficie d'une position de conduite haute qui confère une excellente visibilité avant, et

affiche des cotes remarquables : avec 10 cm de moins à l'extérieur que la génération précédente, elle dispose de 33 cm de plus à l'intérieur. Ses 5 portes et sa modularité optimisée par un plancher totalement plat permettent à Nouvelle Twingo d'emmener aisément quatre adultes. Elle est la seule citadine capable de déménager une bibliothèque suédoise ou une contrebasse grâce à sa longueur de chargement record de 2,31 m.

UNE CONDUITE FUN ET DYNAMIQUE, EN VILLE ET SUR ROUTE

Nouvelle Twingo offre le choix entre deux motorisations essence 3 cylindres (atmosphérique ou turbo), économiques et pleines d'allant. Elles animent un châssis au guidage

UN TON PUBLICITAIRE PÉTILLANT

Le tempérament optimiste de la petite Renault rejaillit sur sa communication.

Après avoir été révélée de manière originale via un « strip-tweet » à l'occasion de la Saint-Valentin début 2014, elle repasse devant l'objectif de Dingo qui l'avait photographiée avec humour... en 1993. Pendant trois mois, l'artiste français la poursuit. Il multiplie les photos chics et originales qui distillent la bonne humeur à travers quelques clins d'œil sur la vie urbaine. Fin 2014, Twingo se dévoile sous la palette inspirée du couple d'illustrateurs Kuntzel & Deygas connus pour avoir réalisé « la petite robe noire de Guerlain », à travers une campagne publicitaire moderne et pétillante (exemple d'illustration ci-contre) accompagnée de la signature : « Go anywhere, Go everywhere ! ».

4,30 m

RAYON DE BRAQUAGE RECORD

NOUVELLE TWINGO VIRE DANS UN MOUCHOIR DE POCHE



Colorée, personnalisable, la nouvelle Twingo adopte un design plein de vie, avec ses phares espiègles, ses clignotants « paupières », sa calandre souriante et ses feux de jour à LEDs.

précis et sécurisant qui rend la conduite particulièrement plaisante en ville. Grâce au tempérament dynamique du moteur Energy TCe 90, Nouvelle Twingo peut également s'échapper du monde urbain sans crainte des longs trajets.

Elle est aussi la seule citadine à proposer une double offre multimédia : R & GO® ou bien R-Link Evolution®. Pratique, intelligent et gratuit, R & GO® s'intègre parfaitement dans la voiture. Avec sa radio, son support universel et son application, l'utilisateur accède de manière ergonomique et intuitive aux fonctions les plus utiles en voiture, organisées en quatre univers : Navigation, Téléphone, Multimédia et Véhicule. À cette offre s'ajoute la dernière version du système multimédia intégré R-Link, «R-Link Evolution®», la tablette intégrée et connectée qui puise dans un riche catalogue d'applications dédiées à l'usage automobile. Au rang des nouveautés figure un logiciel encore plus performant, enrichi d'un écran capacitif 7 pouces et de la radio numérique. Offre pre-

mium sur ce segment, R-Link a été reconnu comme le système multimédia le plus ergonomique et le plus intuitif par l'institut d'étude SBD⁽¹⁾.

LES EXIGENCES QUALITÉ DE RENAULT ET DE DAIMLER

Codéveloppée en partenariat avec Daimler, Nouvelle Twingo a fait l'objet d'une conception rigoureuse et d'une attention particulière sur le plan de la qualité perçue et de la sécurité. Fabriquée à l'usine de Novo Mesto, en Slovénie, elle bénéficie des investissements importants effectués sur le site pour répondre aux exigences qualité Renault et Daimler.

Avec toutes ces qualités, on comprend pourquoi Twingo a été particulièrement bien accueillie par la presse internationale, au début de l'année 2014. Elle a souligné sa capacité à retrouver l'esprit originel de Twingo, tout en proposant un véhicule entièrement nouveau.



Avec 5 portes, un plancher plat et 2,30 m de longueur de chargement, en matière d'habitabilité, tout est permis à bord de la nouvelle Twingo.

(1) SBD, institut d'étude indépendant expert en technologie automobile.

POUR SUIVRE LA SAGA DU VÉHICULE UTILITAIRE AVEC TRAFIC ET MASTER

Depuis 17 ans, Renault est le leader incontesté du véhicule utilitaire léger en France et en Europe, et poursuit sa croissance hors d'Europe. Pour consolider cette position, Renault a renouvelé en 2014 ses deux fourgons : Nouveau Trafic et Nouveau Master. Ajoutés à Nouveau Kangoo, commercialisé mi-2013, la gamme utilitaire de Renault est ainsi entièrement renouvelée. Avec la production de Nouveau Trafic ramenée de l'usine espagnole (Nissan) vers le site Renault de Sandouville en France, tandis que Nouveau Master est toujours produit à Batilly et Kangoo à Maubeuge, c'est désormais toute la gamme VU Renault qui est fabriquée en France.

RENAULT

N°1

**DES VENTES DE VÉHICULES
UTILITAIRES EN EUROPE**

**Pro+, l'enseigne par
les pros et pour les
pros, se développe
sur tous les continents.**

TRAFIC, VÉRITABLE BUREAU MOBILE

Après 34 ans de « success story » et 1,6 million de véhicules produits, Renault a lancé en 2014 la 3^e génération de son Trafic. Conserver le meilleur tout en améliorant le reste : tel a été le cahier des charges des concepteurs du nouveau Trafic. Le résultat est au rendez-vous : Nouveau Trafic est déjà Van of the Year en Finlande, Best LCV (en Croatie et en Allemagne), Best medium-sized LCV au Royaume-Uni, sans oublier le Trophée de l'Argus reçu en France.

Sous un design robuste et dynamique, reprenant les codes de l'identité de marque Renault, nouveau Trafic affiche des dimensions à la hausse pour plus de confort et plus de fonctionnalités. Sa longueur de chargement devient la meilleure du marché.

Conçu comme un véritable « bureau mobile », l'habitacle intègre une panoplie complète d'outils pour simplifier la vie du professionnel à bord, tels que supports pour téléphones et tablettes numériques, espace d'accueil pour ordinateur portable, ainsi qu'une tablette écrite A4 amovible. Nouveau Trafic accueille également une aide à la conduite particulièrement ingénieuse, qui lui a valu le prix de l'innova-

tion : le miroir « Wide View ». Intégré au dos du pare-soleil, il permet une meilleure visibilité de la zone d'angle mort pour plus de sécurité.

Nouveau Trafic est motorisé par le bloc R9M proposé en versions simple turbo (90 ou 115 ch) ou Twin Turbo (120 ou 140 ch), avec ou sans Stop & Start. Alliant sobriété et performance, il affiche seulement 5,7 l/100 km⁽¹⁾ avec son dCi 120. En moyenne, les professionnels verront leur consommation réduite de 1 l/100 km⁽¹⁾ par rapport à la génération précédente de Trafic, soit une économie de 1 000 €⁽²⁾ sur 3 ans.

MASTER : LE RENOUVELLEMENT D'UN LEADER

Master, le grand fourgon de Renault produit à Batilly, leader en France, en Algérie, au Maroc ou au Brésil, a également été renouvelé en 2014, avec un nouveau design de la face avant. Moderne et dynamique, il reprend les codes de l'identité de marque de Renault. À l'instar de Nouveau Trafic, ses motorisations adoptent la technologie Twin Turbo et évoluent vers plus de puissance (jusqu'à 165 ch) et moins de consommation (jusqu'à 1,5 l/100 km⁽¹⁾ de moins). Nouveau Master, qui a reçu un quality award en Allemagne,



La cabine du nouveau Trafic, conçue comme un véritable bureau mobile au service du professionnel.

L'innovation du miroir « wide view », intégrée au pare-soleil passager, permet de réduire considérablement l'angle mort, sur Trafic et Master.



Un nouveau Trafic, suivi par un nouveau Master : les deux fourgons renouvelés de Renault se suivent, mais ne se ressemblent pas.

élève son niveau de confort et de sécurité de conduite en s'équipant de l'ESC de dernière génération qui comprend l'Extended Grip, l'aide au démarrage en côte et l'anti-louvoisement de la remorque, mais également le miroir « Wide View ». Enfin, il arrive avec une toute nouvelle version fourgon L4 (H2 et H3) propulsion roues simples, spécialement développée pour les entreprises de messagerie rapide.

VÉHICULES ET PRESTATIONS

«SUR MESURE»

Le «sur-mesure» est inscrit dans l'ADN des véhicules utilitaires Renault et de leurs services associés, pour couvrir la grande diversité des attentes des professionnels. Il s'appuie d'abord sur une gamme étendue, chaque véhicule étant proposé en de multiples versions (plus de 350 sur Master et 270 sur Trafic), motorisations et équipements. Viennent

ensuite la personnalisation et les accessoires, qui peuvent être installés dans les satellites des usines ou dans le réseau. Enfin, Renault a conclu des agréments avec 380 carrossiers dans le monde pour répondre aux usages les plus spécifiques. Outre des véhicules adaptés, Renault met à disposition de ses clients professionnels un réseau commercial de 600 concessions «Renault Pro+», qui propose l'ensemble des prestations produits et services dédiés.

Ce savoir-faire est recherché et apprécié par de nombreux constructeurs, avec lesquels le Groupe Renault a noué des partenariats de longue date : GM, Renault Trucks, Nissan et tout récemment Fiat.

En renouvelant Trafic et Master, Renault s'apprête à poursuivre son leadership européen en VU et sa croissance à l'international, tout en satisfaisant la diversité des attentes des clients.



VÉHICULE UTILITAIRE : CAP SUR L'INTERNATIONAL

Le marché mondial du véhicule utilitaire, qui représente 20 millions d'unités en 2014, est stratégique pour le Groupe Renault.

Fort de son leadership européen, Renault développe sa gamme de véhicules utilitaires (VU) à l'international, à l'image de sa gamme de véhicules particuliers. Pour cela, Renault dispose déjà de lignes de production VU à l'international, pour fabriquer au plus près de ses marchés cibles (Brésil : photo ci-dessus avec la fabrication du Renault Master à l'usine de Curitiba ; Argentine ; Maroc).

Sa gamme VU, entièrement renouvelée, sera enrichie de deux pick-up à l'horizon 2016. La révélation du show car Duster Oroch en 2014 à São Paulo témoigne de l'intention de Renault de se positionner sur ce segment, qui représente un tiers des ventes mondiales de VU.

(1) Consommations homologuées selon réglementation applicable – cycle mixte version VP L1H1
(2) Calcul réalisé sur la base de 30 000 km/an et un prix du carburant de 1,35 € TTC le litre

Et si la voiture rendait la vie plus belle ?

RÉINVENTER LE VOYAGE EN ESPACE

30 ans après la révolution du premier Espace, la 5^e génération renaît sous les traits d'un grand crossover 5 / 7 places statutaire, dynamique et élégant, centré sur les sensations. À la luminosité et à la modularité du véhicule familial, il ajoute style, prestance et plaisir multisensoriel de conduite. Par les innovations qu'il propose et l'émotion qu'il suscite, le nouvel Espace incarne plus que jamais le renouveau de Renault.



Retrouvez l'expérience sensorielle de l'Espace.



OBSESSION QUALITÉ

Dès la conception du nouvel Espace, la recherche de la qualité a donné lieu à une sévérité des cahiers des charges en termes d'architecture, de matériaux et de process de fabrication. À l'usine de Douai, les experts sont, en particulier, mobilisés pour passer au crible les items qui impactent directement la qualité perçue par le client. Enfin, au-delà des essais de validation, Renault a développé une batterie de tests spécifiques pour mettre à l'épreuve la durabilité d'aspect et d'usage du nouvel Espace.

LA MUSIQUE ADOUCIT LES MŒURS

Grâce à la technologie Centerpoint®2 de BOSE®, le conducteur et les passagers vivent l'expé-

rience sonore immersive d'une performance Live, profitant du réalisme du son Surround.

PLAISIR DES SENS

Le système inédit Multi-Sense® orchestre les technologies dédiées au plaisir de conduite et à la vie à bord (4control, suspension, direction, moteur-boîte, instrumentation, ambiance et sonorité moteur) selon les envies du conducteur, afin d'offrir différents modes de conduite, du plus sportif au plus zen.

LES NOUVEAUX CODES DU LUXE

Renault définit sa signature «Initiale Paris», apposée notamment sur les versions hautes d'Espace. Elles bénéficieront d'un design distinctif, du meilleur niveau de finition, d'un

confort exceptionnel, et d'un service client personnalisé.

UNIVERS HIGH-TECH

Le design du levier de vitesse électrique et le montant de custode arrière suggérant un empennage d'avion sont inspirés de l'univers high-tech aéronautique. Tout comme l'affichage «tête haute» en couleur, placé à une distance virtuelle de 2 mètres, qui contribue à sécuriser la conduite.

PILOTAGE DU BOUT DES DOIGTS

La console centrale «suspendue» est équipée du système de navigation multimédia «R-Link 2» doté d'un nouvel écran capacitif agrandi, rendant plus intuitives les actions de zoom et de défilement par simple effleurement.

IMAGINER DES VÉHICULES AU PLUS PRÈS DES MARCHÉS

Comment vendre des véhicules dans un grand nombre de pays – pour atteindre une masse critique et obtenir des économies d'échelle – tout en s'adaptant à la multiplicité des besoins et attentes des clients et aux caractéristiques très différentes des marchés ? C'est à ce double défi que répond Renault, en s'appuyant d'une part sur une logique de plateformes et de modules communs, et d'autre part sur un maillage international très dense de centres de design, centres d'ingénierie et de sites de production...

DESIGN, CONCEPTION ET PRODUCTION EN RÉSEAU

Nombreuses sont les vertus d'une conception et d'une production au plus près des marchés. Outre le fait de bien comprendre les exigences des clients et donc d'y répondre finement, tout en intégrant les caractéristiques très diverses des marchés – qualité du réseau routier et autoroutier, conditions climatiques, normes de sécurité ou d'environnement – concevoir et produire localement permet de limiter l'empreinte environnementale, les coûts logistiques et les variations de change.

Pour y parvenir, le Groupe Renault dispose aujourd'hui d'un maillage important de centres de design, d'ingénierie et de sites de production à travers le monde. Outre le centre de design et le centre d'ingénierie situés au Technocentre (France), le Brésil abrite un centre de design à São Paulo et un centre d'ingénierie à Curitiba, sur le même site que son usine ; en Inde, les centres de design sont à Mumbai et à Chennai, et le centre d'ingénierie, à Chennai, de même que l'usine de l'Alliance ; en Corée du Sud, le centre de design est implanté à

Kiheung, tandis que le centre d'ingénierie et l'usine sont à Busan ; en Roumanie, c'est dans la capitale Bucarest qu'est abrité le centre de design, alors que le centre d'ingénierie et l'usine sont situés à Pitesti ; enfin, la Russie dispose d'un centre d'ingénierie à Moscou, et de sites de production à Moscou et à Togliatti.

KWID, LE CONCEPT-CAR COSMOPOLITE

Premier concept-car de Renault dévoilé en dehors de l'Europe, au salon de New Delhi (février 2014), Kwid Concept illustre les vertus d'un tel réseau international des talents. L'intérieur de ce concept-car cosmopolite préfigurant une berline compacte destinée aux marchés internationaux et ciblant une clientèle jeune, a été élaboré, sous la responsabilité d'Axel Breun, par François Grenier (Technocentre Design en France) sur la base des dessins originaux de Mishu Batra (Renault Design India). L'extérieur du concept a été élaboré par Anton Shamenkov (designer russe d'origine, travaillant au Technocentre Design) sur la base des dessins originaux de Jean Semeriva (Studio Design au

Le Kwid Concept,
l'une des stars du
salon de New Delhi.

Le design du Kwid Concept
intègre les aspirations
des jeunes consommateurs
des pays émergents.





Le concept-car Duster Oroch, roulant le long des palmiers d'une route brésilienne, non loin de São Paulo.

Trait de crayon d'un designer du Centre de Design de São Paulo.



LA GAMME ENTRY : UNE SUCCESS STORY MONDIALE HORS-NORME

Brésil). Les couleurs et les matériaux du véhicule ont été sélectionnés par Neha Lad (de nationalité indienne, travaillant au Technocentre Design) et développés par Chie Yanagisawa (designer japonais au Technocentre).

EXPLORER L'UNIVERS DES PICK-UP

Outre le concept car Kwid, le show car Duster Oroch est une autre illustration des vertus d'une conception au plus près des marchés. Ce show car est une étude de style destinée à explorer ce que pourrait être un pick-up de loisir offrant suffisamment d'espace pour cinq personnes tout en possédant la robustesse d'un véritable SUV. Le marché du pick-up de loisirs étant très développé en Amérique du Sud, c'est tout naturellement que le show car a été conçu par le centre de design Renault pour l'Amérique Latine (RDAL) de São

Paulo (Brésil), et révélé en première mondiale au Salon de l'automobile de São Paulo en octobre 2014.

UN VÉHICULE 100% GLOBAL

Révélé début 2015, Kadjar est le premier crossover Renault du segment C, un segment en plein essor et très convoité à l'échelle mondiale. Il se positionne comme le grand frère de Captur, qui caracole en tête des ventes européennes. Véhicule 100% global du Groupe Renault, Kadjar est issu d'une plateforme commune de l'Alliance. Il appuiera la stratégie d'internationalisation de la gamme, avec une commercialisation en Europe et dans de nombreux pays d'Afrique et du bassin méditerranéen dans un premier temps, puis en Chine. Kadjar sera d'ailleurs le premier véhicule Renault fabriqué en Chine.

La plateforme « MO » développée par le Groupe Renault permet de produire des véhicules accessibles appartenant à la gamme appelée « Entry », vendus sous la marque Dacia en Europe et dans le bassin méditerranéen, et sous la marque Renault dans le reste du monde. Au total, la gamme « Entry » représente 42 % des volumes du Groupe en 2014. Duster illustre pleinement ce succès. Produit dans 5 usines, il est le modèle le plus vendu du Groupe (près de 400 000 ventes en 2014 dans une centaine de pays), et remporte les suffrages des clients sur tous les continents (Renault Duster à Kuala Lumpur, en Malaisie : photo ci-dessus). Pilier de la croissance internationale de Renault, il est ainsi le SUV le plus vendu sur son segment en Argentine, au Brésil, en Colombie, en Russie et décroche la deuxième place en Inde. Si les ventes sous badge Renault représentent un peu plus de la moitié des ventes « Entry », Dacia est la petite marque qui monte. En 2014, elle enregistre à nouveau une progression commerciale record de 19 %, et affiche la plus forte croissance du marché européen (+24,5 %). Cette même année, 10 ans après le lancement de Logan, Dacia a dépassé le cap des 3 millions de véhicules vendus.

EXPLORER UNE VIE À BORD HYPER-CONNECTÉE EN TOUTE SÉCURITÉ

Avec le prototype NEXT TWO, Renault présente sa vision d'un véhicule autonome à l'horizon 2020. Associant délégation de conduite et connectivité, NEXT TWO renforce la sécurité des occupants du véhicule et autres usagers de la route. NEXT TWO redonne également du temps à l'automobiliste, qu'il peut utiliser pour les loisirs ou dans une optique professionnelle... un temps d'autant plus précieux qu'un Européen passe 300 heures dans sa voiture par an en moyenne.

LA SÉCURITÉ AVANT TOUT

L'innovation majeure apportée par le prototype NEXT TWO, c'est d'associer délégation de conduite et connectivité. Environ 90 % des accidents étant dus à une erreur humaine, le véhicule autonome – outre son agrément évident – constitue un levier important d'amélioration de la sécurité routière, grâce à la détection systématique de tous les véhicules environnants.

DÉLÉGATION DE CONDUITE

NEXT TWO propose au conducteur de prendre la main sur la conduite dans deux types de situations. D'abord dans les embouteillages : pour qu'il bascule en délégation de conduite, le véhicule doit rouler à une vitesse inférieure à 30 km/h, sur une voie rapide sans changement de file, et sans piéton ni cycliste. Lorsque NEXT TWO prend le relais du conducteur, plus besoin pour lui de rester concentré sur la voiture de devant, ni de surveiller celle de derrière : le système s'en charge. NEXT TWO est également capable de se garer en totale autonomie

ou de venir chercher son conducteur grâce à une fonction «voiturier automatique».

SERVICES CONNECTÉS SUR LE CLOUD⁽¹⁾

Outre la délégation de conduite, la deuxième brique technologique du prototype NEXT TWO, c'est la connectivité. Le système permet en effet d'accéder aux services connectés sur le Cloud partout et à tout moment (vidéo et musique à la demande, vidéo conférence) à partir de la grande tablette tactile du véhicule, permettant au conducteur de profiter au mieux du temps redonné par la délégation de conduite.

Lors du lancement du programme Nouvelle France Industrielle, le gouvernement français a nommé Carlos Ghosn leader du « projet véhicule à pilotage automatique ». Dans le cadre de l'Alliance, Renault travaille en synergie avec Nissan et avec de nombreux partenaires sur le développement des technologies liées à la voiture autonome et connectée.

Essai du prototype NEXT TWO,
élaboré sur la base d'une Renault
ZOE, en situation de conduite.



(1) Cloud : ensemble de données disponibles sur des serveurs informatiques externes pour partage par différents utilisateurs.



Grâce à des technologies simples et ingénieuses de perception de l'environnement, NEXT TWO libère l'automobiliste de la conduite pour lui redonner du temps. Un temps dont il profite au travers d'une vie connectée. Basé sur un système de connectivité ouvert sur le monde, NEXT TWO capte tous les réseaux disponibles (3G, 4G, Wifi...) et est compatible avec 100 % des systèmes d'exploitation. Les occupants accèdent à bord à tout ce qu'ils peuvent trouver à la maison ou au bureau.

LES COULISSES DE L'INNOVATION RENAULT

Parce que chez Renault, l'innovation est l'affaire de tous, le Groupe s'est organisé pour stimuler la créativité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, tout en s'appuyant sur une Communauté d'innovation composée d'experts du Groupe, de partenaires automobiles ou hors automobile, et d'experts académiques.

Véritable start-up dans l'entreprise, le Laboratoire Coopératif d'Innovation imagine des innovations de rupture et les matérialise dans des prototypes réalistes, à l'instar de Twizy, NEXT TWO, ou EOLAB. Regroupant l'Ingénierie, le Produit et le Design dans un même espace de travail, le laboratoire entend lancer un projet ou une innovation majeure tous les deux ans. Avec l'Innovation Room, le Groupe dispose d'un lieu d'exposition thématique ouvert à tous. Il contribue à développer le potentiel d'innovation et de créativité des collaborateurs, via des expositions d'objets innovants provenant de tous les secteurs de l'industrie. Le forum interne *Renault Creative People* fait, lui aussi, émerger des idées nouvelles, dont les meilleures sont approfondies par des incubateurs. Lieu ouvert à tous les collaborateurs, le *Creative Lab* donne forme à ces idées. Renault s'est également doté d'une antenne d'observation des grandes tendances en matière d'innovation, au cœur même de la Silicon Valley.



Les échanges au sein du Creative Lab ont notamment permis à Renault de lancer une application pour smartphone évaluant la pertinence, pour un conducteur, de passer du véhicule thermique à l'électrique.

Le Laboratoire Coopératif d'Innovation développe des projets qui sortent du cadre des programmes classiques, comme NEXT TWO par exemple.



Visionnez le diaporama sport.

La Spark-Renault SRT_01, monoplace 100% électrique de l'écurie E.dams Renault, au championnat FIA de Formule E de Putrajaya (Malaisie).

CAHIER PASSION

FORMULE E / FORMULE 1 : ENGAGEMENT TOTAL

Depuis plus de 35 ans, Renault est à la pointe de la discipline automobile la plus exigeante au monde, la Formule 1, avec un palmarès de 12 titres de champion du monde des constructeurs et 11 titres pilotes. Cette stratégie illustre une volonté permanente d'élaborer de nouvelles technologies, mais aussi de les démocratiser dans les véhicules de série. En 2014, Renault s'est lancé un nouveau défi en participant activement au lancement du championnat de Formule E des monoplaces Spark-Renault SRT_01, toutes identiques et 100 % électriques. Objectif : tester en piste ces technologies pour améliorer les performances du véhicule électrique.

“

L'implication de Renault, à la fois en Formule 1 et en Formule E, montre la vitalité du Groupe sur les valeurs de dépassement de soi, d'excellence technologique, et d'engagement pour la mobilité durable. ”

PATRICE RATTI, Managing Director Renault Sport Technologies



Deux monoplaces RB10 de l'écurie Infinity Red Bull Racing, propulsées par le power-unit Renault Sport F1, au Grand Prix de Formule 1 du Brésil.

“

RS01, c'est d'abord un design à couper le souffle. Et c'est aussi, bien sûr, une voiture de course aux performances spectaculaires, elle incarne de façon unique la passion du sport automobile vue par Renault. ”

ALAIN PROST, Ambassadeur de Renault en sport automobile



La Renault Sport R.S. 01 (RS01)
lors des World Series by Renault (WSR),
sur le circuit de Jerez (Espagne).



CAHIER PASSION

WSR, RS01 : LA PASSION À L'ÉTAT PUR...

En donnant naissance à Renault Sport R.S. 01 (RS01), une voiture de course au style spectaculaire et aux performances hors normes, Renault réaffirme sa passion du sport automobile, sous le signe de la radicalité. La coque en carbone du bolide lui assure un poids de 1 100 kg, propulsés par un moteur de plus de 500 ch, qui l'emmène au-delà des 300 km/h, RS01 est l'une des stars des World Series by Renault (WSR), dans le nouveau championnat Renault Sport Trophy, antichambre des championnats de GT et d'endurance professionnels...

CAHIER PASSION

RALLYE DES GAZELLES : 100% FÉMININ

Le 15 mars 2014, six équipages Women@Renault se sont élancés du Trocadéro (Paris, France) à bord de leur Dacia Duster pour participer à la nouvelle édition du Rallye Aïcha des Gazelles, la célèbre course d'orientation 100% féminine dans le désert marocain. Pour représenter Renault, treize « Gazelles » – toutes collaboratrices du Groupe – ont concouru dans les catégories crossover et 4x4. Ayant réalisé le meilleur résultat des participantes Renault, Delphine Descotes et Émilie Baubeste – équipe de l'usine de Flins – font partager leur enthousiasme à l'issue de cette aventure : « *Nous n'étions pas venues pour faire de la figuration ! Et nous sommes très heureuses d'avoir pu monter sur le podium dans la catégorie crossover. Mais au-delà du résultat, cette aventure unique nous a permis de nous surpasser, dans un très bel esprit de compétition, mais aussi d'entraide et de partage.* »

Un paysage du désert marocain où se déroule la course.



L'arrivée des « Gazelles »
Renault à Essaouira.



Deux co-équipières Renault repèrent la prochaine balise qu'elles devront atteindre.



Un équipage Renault au volant de son Duster.

CAHIER PASSION

ALPINE, LE RETOUR D'UNE CHAMPIONNE

Alpine choisit la compétition pour son retour. Et d'entrée, l'Alpine A450 renoue avec la victoire en remportant deux fois de suite, dès 2013 puis en 2014, le titre de championne d'Europe d'Endurance ELMS (*European Le Mans Séries*). À ces lauriers s'ajoute une place sur le podium des 24h du Mans en catégorie LMP2 dans l'édition 2014. Alpine ravive ainsi le mythe associé à son nom et aux inoubliables victoires de 1973 en championnat du monde des rallyes et au scratch au Mans en 1978. L'aventure sportive et humaine continue.



L'Alpine A 450 sur le circuit Paul Ricard des *European Le Mans Series* (France).

“

La gagne qui symbolise Alpine l'a encore emporté en 2014 ! Nous nous sommes serrés les coudes pour aller décrocher ce second titre consécutif. Notre jeune équipe, 24 ans de moyenne d'âge, a montré sa maturité. C'est aussi une signature d'Alpine. Nous donnons leur chance aux jeunes pilotes talentueux ! ”

BERNARD OLLIVIER, Directeur d'Alpine





Entre eau et montagnes :
un superbe paysage alpin.

Et si...

... l'automobile
faisait rimer
économie
et écologie ?



Le prototype EOLAB sur les routes montagneuses
de Suisse, près du barrage d'Émosson.

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE

Mobiliser toute l'entreprise autour de la réduction de l'empreinte carbone, afin de lutter contre le réchauffement climatique : c'est l'un des objectifs clés de la politique environnementale du Groupe Renault, qui est parvenu à diminuer son empreinte carbone par véhicule de 3,3 % par an entre 2010 et 2014, au niveau mondial. Et qui ne compte pas en rester là !

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE

DE **3 %**
PAR AN EN MOYENNE

ENTRE 2010 ET 2016 = ENGAGEMENT
INSCRIT DANS LE PLAN STRATÉGIQUE
«RENAULT DRIVE THE CHANGE».

PREMIÈRE MONDIALE

Renault a été le premier constructeur au monde à s'engager publiquement en matière environnementale pour la réduction de son empreinte carbone (ou « Carbon Footprint ») mondiale. Il en a fait un indicateur de tête de son plan stratégique « Drive the Change ». Renault poursuit ainsi une politique environnementale ancrée à tous les niveaux de l'entreprise depuis près de 20 ans. Grâce à la mobilisation de ses différents métiers, le Groupe a atteint une baisse de 10 % sur 3 ans entre 2010 et 2013. Entre 2010 et 2014, la baisse est de 3,3 % par an en moyenne. Au total, c'est le rejet de 10,1 millions de tonnes équivalent CO₂ qui a été évité sur cette période. Le Groupe s'engage à poursuivre à ce rythme dans les deux prochaines années.

MOINS D'ÉMISSIONS CO₂ TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DES VÉHICULES

La phase d'usage des véhicules, qui génère environ 85 % des gaz à effet de serre calculés dans l'empreinte carbone globale, est l'objet de

toutes les attentions. Renault est parmi les leaders en termes de CO₂ depuis de nombreuses années en Europe – grâce à des véhicules thermiques de plus en plus sobres et à son offensive dans la commercialisation d'une gamme complète de véhicules 100 % électriques.

Quant à l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication des véhicules, elle est à l'origine d'environ 11 % de l'empreinte carbone. C'est pourquoi Renault accentue ses efforts dans l'utilisation de matières recyclées dans ses véhicules, et s'engage dans l'économie circulaire pour augmenter leur disponibilité à qualité et coût optimisés. Le Groupe est notamment en pointe dans l'intégration de plastiques issus du recyclage, avec un taux moyen de 13 % en 2014, en constante progression.

Le nouvel Espace dispose de moteurs d'autant plus sobres qu'ils animent une caisse aérodynamique, allégée de 250 kg par rapport à l'Espace IV long.





Panneaux solaires de l'usine Renault Samsung Motors de Corée.
La plus vaste installation du monde sur un site industriel.

FRUGALITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS

En parallèle des actions directement liées à ses véhicules, Renault réduit l'empreinte carbone de l'ensemble de ses activités, qui compte pour 4% de son empreinte carbone totale. Les usines diminuent leurs consommations énergétiques, tout en se tournant de plus en plus vers les énergies renouvelables, à l'image de l'usine de Tanger au Maroc, inaugurée en 2012. Plus de 90% de ses besoins énergétiques ont été couverts par des sources renouvelables en 2014. Plus de 15 000 tonnes de résidus de bois, noyaux d'olives, coques d'argan et d'amande sont utilisés annuellement comme combustible pour fournir la majorité de l'énergie thermique nécessaire au fonctionnement de l'usine, créant ainsi la première filière biomasse au Maroc.

En matière de transports, les taux de remplissage sont optimisés pour réduire en particulier le nombre de camions affrétés. Les gaz à effet de serre sont traqués jusque dans les activités tertiaires du Groupe, grâce à du matériel informatique plus frugal en énergie, ainsi qu'à des outils collaboratifs permettant de réduire les déplacements des salariés.

(1) Moyenne des émissions de CO₂ mixtes homologuées en cycle NEDC des immatriculations Véhicules Particuliers du Groupe Renault, sur un périmètre de 23 pays de l'Union Européenne, en 2014.

136 HECTARES DE PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES

Renault s'engage également pour le développement des énergies renouvelables à travers la mise en place de panneaux photovoltaïques sur ses sites industriels. L'électricité produite à partir de l'énergie solaire est injectée dans le réseau électrique local pour réduire l'intensité carbone de la production d'électricité. À fin 2014, 136 hectares de panneaux photovoltaïques – l'équivalent de 190 terrains de football – sont implantés sur les sites industriels du Groupe Renault. D'une puissance installée de 88 mégawatts, ces panneaux solaires permettent d'éviter l'émission de 14 200 tonnes de CO₂ par an. Ils sont disposés sur les parkings du personnel et les aires de stockage de véhicules de sites industriels en France (Douai, Maubeuge, Flins, Batilly, Sandouville et Cléon), en Espagne (Valladolid et Palencia), ainsi qu'en Corée du Sud (Busan). Ce dernier dispositif, mis en place par Renault Samsung Motors, représente la plus vaste installation photovoltaïque du monde sur un site industriel, et génère l'équivalent de la consommation annuelle d'électricité de 6 000 foyers.



Optimiser la logistique,
c'est aussi une manière
de diminuer l'empreinte
carbone.



UNE GAMME DE VÉHICULES PARMI LES PLUS SOBRES DU MARCHÉ

La stratégie du Groupe vise à réduire la consommation de ses véhicules, pour permettre aux clients de faire des économies de carburant, et limiter les émissions de gaz à effet de serre associées. Renault y consacre pas moins de 60% de ses dépenses de recherche et ingénierie avancée, chaque année. Pionnier du véhicule 100% électrique, Renault est aux avant-postes du marché européen depuis 2 ans (modèles électriques en photo ci-dessous). En parallèle, le Groupe est engagé dans une démarche de downsizing de ses moteurs thermiques. Lancées en moins de 4 ans, 12 nouvelles motorisations offrent ainsi des consommations et des émissions de CO₂ réduites jusqu'à 25% avec un haut niveau d'agrément. De plus, grâce aux efforts réalisés sur l'aérodynamique et la masse des véhicules, l'offre du Groupe comprend des modèles particulièrement sobres, dont 5 sous la barre des 100 g de CO₂/km : Nouvelle Twingo, Nouvelle Clio, Captur (photo ci-dessus), Mégane et Nouvelle Dacia Sandero. À fin 2014, la moyenne des émissions de CO₂ de ses véhicules particuliers neufs vendus en Europe s'établit à 113,5 g/km⁽¹⁾. Cette performance, au meilleur niveau du marché, sera encore accrue dans l'avenir, notamment grâce à l'arrivée de briques technologiques mises au point sur le prototype EOLAB.



DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Extraire, fabriquer, jeter : tel est le schéma de fonctionnement traditionnel de l'économie dite linéaire. Gourmand en ressources rares et coûteux en énergie, ce schéma n'est plus adapté aux contraintes environnementales et économiques d'aujourd'hui. Une alternative existe : l'économie circulaire, modèle basé sur le réemploi, la rénovation et le recyclage des produits, pour lequel Renault est à la fois un pionnier et un leader engagé.

**DES VÉHICULES PRODUITS
EN EUROPE AVEC PLUS DE**

30 %

**DE MATIÈRES RECYCLÉES
ET VALORISABLES À**

95 %

ENGAGEMENT PIONNIER

L'enjeu pour Renault est de maintenir la pérennité de ses activités en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux, ainsi que les impératifs économiques – le coût des matières premières entrant en moyenne pour 15 à 20 % dans le coût total d'une voiture. Pour y parvenir, le Groupe s'est engagé de longue date en faveur de l'économie circulaire, démarche globale fondée sur une utilisation optimale des matières sur l'ensemble du cycle de vie des produits, de leur conception jusqu'à leur fin de vie. Les véhicules Renault produits en Europe contiennent 30 % de matières recyclées et sont valorisables à 95 % en fin de vie.

DE LA CONCEPTION AU RECYCLAGE

Renault privilégie ainsi le remplacement des matières premières, issues de ressources naturelles, par des matières dites «secondaires», issues du recyclage. Le Groupe est en pointe sur l'utilisation de matières recyclées dans la production de ses véhicules, et s'est fixé pour objectif d'atteindre un ratio de 33 % de matières recyclées sur la masse totale des nouveaux véhicules produits en Europe à l'horizon 2016.

Afin d'optimiser la valorisation des véhicules en fin de vie, les contraintes liées au démontage et au recyclage sont intégrées dès la conception. Par exemple, le démontage est facilité par une réduction du nombre de fixations; de même, la forme des réservoirs permet une extraction complète des fluides (carburant et huile).

UNE DEUXIÈME VIE POUR LES PIÈCES ET VÉHICULES HORS D'USAGE

Plusieurs initiatives de Renault marquent son engagement en faveur de l'économie circulaire. Dès 2008, le Groupe a créé sa filiale Renault Environnement, dotée de ressources financières pour le développement de partenariats et la prise de participation dans le domaine de l'économie circulaire.

Dans ce cadre, Renault développe des solutions techniques, logistiques et économiques destinées à collecter et traiter les Véhicules Hors d'Usage (VHU), ainsi qu'à réutiliser les pièces et les matières qui les composent pour un second usage, tout en conservant leurs qualités d'origine.

La Commission européenne a fixé un objectif de taux moyen de recyclage et de valorisation de l'ensemble des VHU, toutes marques



Valorisation du cuivre
dans les câblages des
véhicules hors d'usage.



**Rénovation de
boîtes de vitesse**
à l'usine de
Choisy-le-Roi.



Schéma montrant l'utilisation, sur le nouvel Espace, de matière plastique issue du recyclage.

NOUVEL ESPACE : LA RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE PLASTIQUES RECYCLÉS

Le nouvel Espace est conçu pour intégrer 20 % de matière plastique recyclée (ratio comparant la masse de matière plastique recyclée sur la masse de plastique du véhicule). En nette progression par rapport à Scénic (14,7 %) par exemple, Renault confirme la tendance observée avec Captur (16 %). Le nouvel Espace est leader dans sa catégorie, avec plus de 53 kg de matière plastique recyclée.

confondues, de 95 % en masse, à l'horizon 2015. Afin de s'engager pleinement en faveur de cet objectif, Renault a lancé en 2011 le projet LIFE « ICARRE 95 » (Innovative CAR REcycling 95 %). Sa vocation : créer un modèle qui atteigne cet objectif de valorisation dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs. Cela passe par le développement de la deuxième vie des composants et/ou matériaux automobiles (pièces de réemploi, plastiques, aluminium, cuivre, textiles, platinoïdes des pots catalytiques) et l'approvisionnement des différents acteurs en « boucles courtes » de matières.

RENAULT, PARTENAIRE DE LA FONDATION ELLEN MACARTHUR

Le Groupe est également partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, qui intervient auprès des entreprises, des universitaires, et des décideurs pour promouvoir les modèles économiques circulaires et développer les connaissances scientifiques et managériales nécessaires à leur adoption, et informer sur leur potentiel de gains économiques et environnementaux. Dans le cadre de ce partenariat, Renault participe au financement de la Fondation Ellen MacArthur, contribue aux travaux et événements coordonnés par la Fondation, et s'engage à développer des activités fondées sur les principes circulaires. La Fondation Ellen MacArthur accompagne Renault dans la sensibilisation de ses collaborateurs et participe aux réflexions internes, tant au niveau managérial qu'opérationnel, sur la mise en œuvre de la circularité dans les activités du Groupe.

DES EFFORTS RÉCOMPENSÉS

En juillet 2014, le Groupe Renault a reçu le trophée de l'économie circulaire, décerné par l'Institut de l'économie circulaire. Le trophée a été remis au Directeur de l'usine Renault de Choisy-le-Roi, forte d'une expérience de plus de 60 ans dans la rénovation des organes mécaniques. À travers cette récompense, l'Institut a souhaité saluer l'engagement actif et pionnier de Renault dans l'économie circulaire.

Ce trophée récompense également les travaux communs d'éco-conception menés dans le cadre du partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur, qui ont réussi à augmenter de 10 % le taux de réutilisation des composants mécaniques.

De plus, en novembre 2014, Renault a été récompensé lors des « Luxembourg Fleet Awards » pour son engagement en matière d'économie circulaire. Les professionnels de la gestion de flottes d'entreprises ont salué une démarche qui, en plus de répondre à des enjeux écologiques, remplit des objectifs économiques.



La genèse d'Espace : un exemple d'éco-conception.

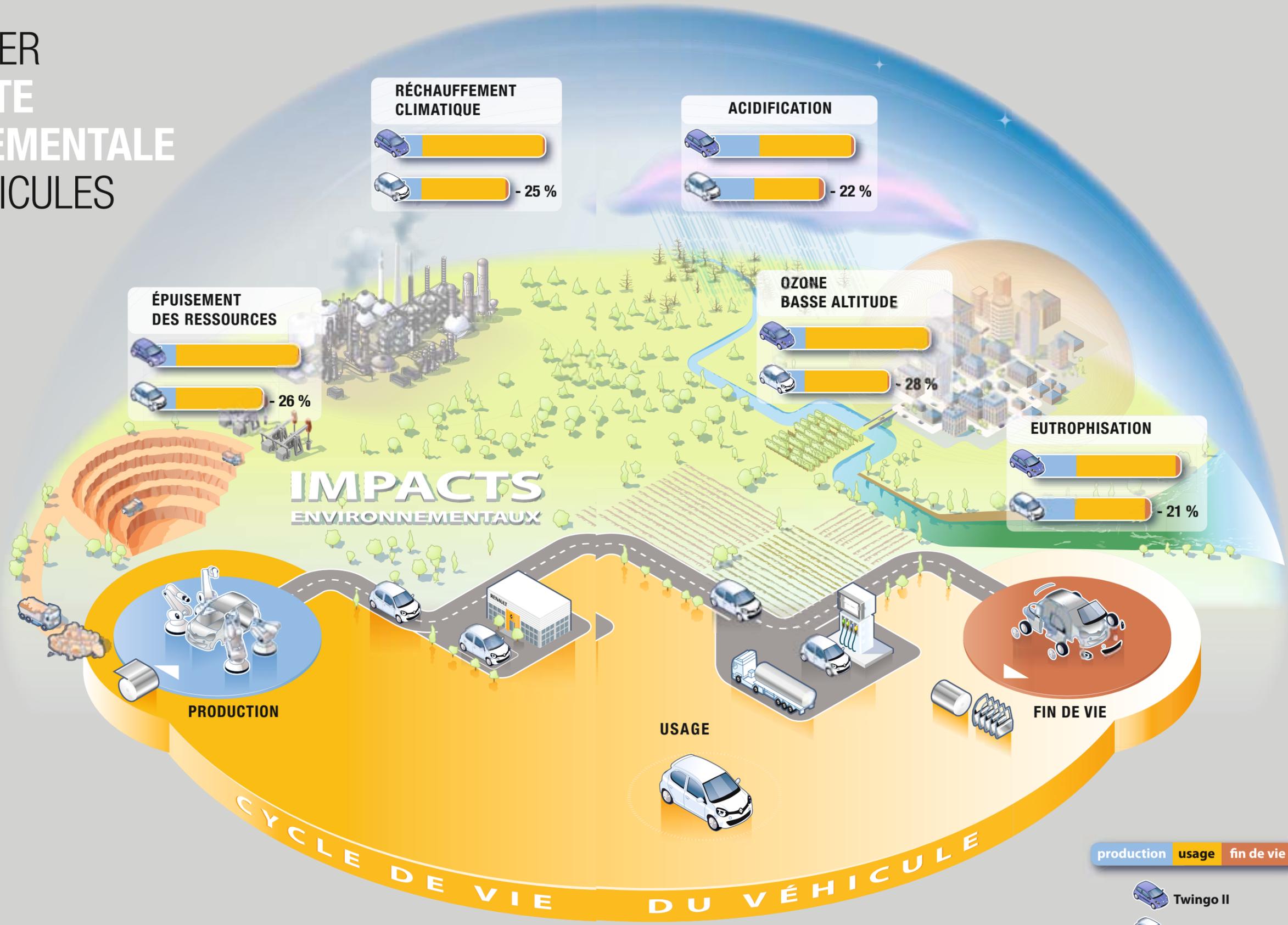
“ Savoir capter les gisements présents dans les produits en fin de vie et savoir leur conserver leur valeur technique et économique constitue un levier nouveau, et vertueux, de compétitivité. ”

JEAN-PHILIPPE HERMINE, Directeur Stratégie et Plan Environnement du Groupe Renault

FAIRE BAISSER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE NOS VÉHICULES

Depuis près de 20 ans, Renault fonde sa politique environnementale sur le management du cycle de vie de ses véhicules, de l'extraction des matières premières nécessaires à leur fabrication jusqu'à leur recyclage en fin de vie, en passant par leur production, distribution, utilisation et entretien. Pour mesurer la réduction de l'empreinte environnementale de ses véhicules, le Groupe réalise des Analyses de Cycle de Vie (ACV) sur chaque nouveau modèle.

Cette méthodologie internationale normalisée ISO 14040 mesure les 5 principaux impacts potentiels sur l'environnement qu'un véhicule peut générer sur l'ensemble de son cycle de vie : le réchauffement climatique et l'épuisement des ressources naturelles, considérés comme des impacts globaux ; la formation d'ozone de basse altitude (ou ozone photochimique), l'acidification et l'eutrophisation (pollution des écosystèmes aquatiques), comme impacts locaux. Les résultats des ACV montrent que Renault réduit l'empreinte environnementale de ses véhicules de génération en génération. La baisse est de 18% à 24% selon les impacts pour la Clio diesel, par exemple. Elle est de 21 à 28% selon les impacts pour la Twingo : voir le détail sur l'illustration ci-contre.



Retrouvez l'animation Cycle de vie Twingo.

PERMETTRE À CHACUN DE ROULER EN ÉLECTRIQUE

Pionnier du véhicule 100 % électrique, le Groupe Renault est le seul constructeur disposant d'une gamme complète de quatre Véhicules Électriques (VE). Sur ce marché prometteur, il est déjà leader européen, et l'Alliance Renault-Nissan leader mondial. Confortables, silencieux et dynamiques, les VE Renault sont de plus en plus faciles à vivre, grâce aux progrès technologiques que le Groupe réalise en matière d'autonomie, et au développement des infrastructures de charge qu'il contribue à impulser.

Lors d'un circuit d'éco-tourisme dans la région d'Ombrie en Italie, plusieurs ZOE font étape devant la basilique de Saint-François d'Assise.

DES ATOUTS POUR LA SANTÉ COMME POUR L'ENVIRONNEMENT

Le véhicule électrique a un rôle-clé à jouer dans l'amélioration de la qualité de l'air en ville, car il n'émet ni NO_x , ni particules fines lors du roulage⁽¹⁾. D'après une étude menée sur la ville de Rome (Italie), un parc roulant composé de 10 à 20 % de véhicules électriques diminue jusqu'à 30 % la concentration des particules qui entraînent des pathologies respiratoires ou cardiovasculaires, et jusqu'à 45 % celle du dioxyde d'azote, puissant irritant respiratoire. Des résultats similaires ressortent de l'étude réalisée à Hong Kong (Chine).

Du point de vue de l'empreinte environnementale, le véhicule électrique a comme atout de ne pas émettre de CO_2 et de ne consommer aucune énergie fossile, au roulage⁽¹⁾. Cela lui permet de diviser par près de deux⁽²⁾ (par rapport au véhicule thermique équivalent) les impacts environnementaux auquel le secteur des transports contribue généralement le plus : les potentiels de réchauffement climatique et

d'épuisement des ressources naturelles. De plus, l'apparition progressive d'offres d'électricité d'origine 100 % renouvelable, accessibles aux entreprises comme aux particuliers, rendra possible une mobilité électrique « zéro CO_2 » non seulement lors de l'usage du VE mais aussi lors de la production de l'électricité utilisée pour charger sa batterie.

RENAULT, AUX AVANT-POSTES DANS UN MARCHÉ EN HAUSSE

La croissance du marché de l'électrique se confirme. En 2014, les ventes de VE, toutes marques confondues, ont crû de 56 % en Europe (contre 6 % pour l'ensemble des véhicules). On estime qu'une personne opte pour un véhicule électrique toutes les 3 minutes, dans le monde. Dans ce contexte, Renault est aux avant-postes pour la 2^e année consécutive en Europe, et leader dans différents marchés, comme en France où 60 % des VE vendus sont des Renault⁽³⁾. Et ce succès devrait s'amplifier, car les clients sont satisfaits de leur choix – à



ZOE recharge sa batterie.



Twizy se faufille dans le trafic de New York, dans le cadre d'une opération de relations publiques.

17 832

**VÉHICULES ÉLECTRIQUES VENDUS
PAR RENAULT EN 2014, EN EUROPE**
CONSTRUCTEUR AYANT COMMERCIALISÉ
LE PLUS DE VE⁽³⁾ SUR CE PÉRIMÈTRE

98 % sur ZOE et Twizy, 95 % sur Kangoo Z.E. – et le disent autour d'eux (97 % des clients ZOE la recommandent). À l'échelle mondiale, c'est l'Alliance Renault-Nissan qui est en tête avec environ un VE sur deux vendu dans le monde.

240 KM D'AUTONOMIE POUR ZOE

La stratégie de Renault vise à améliorer la technologie des moteurs et batteries pour plus de performance et d'autonomie. Le nouveau moteur de ZOE et sa batterie optimisée offrent une autonomie en hausse de 30 km, soit un total de 240 km⁽⁴⁾. Associés au nouveau système de charge Caméléon, ils rendent la recharge plus rapide sur les bornes domestiques. Ce moteur «100% Renault», conçu par les ingénieurs du Technocentre, est fabriqué à l'usine de Cléon. Il équipe les véhicules à partir du printemps 2015.

DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES... AU PAS DE CHARGE

Lent au départ, le déploiement des infrastructures de charge s'accélère. On compte aujourd'hui 60 % de bornes de plus que l'année dernière en Europe. Plus de 100 000 points de charge publics sont accessibles dans le monde,

dont 51 000 en Europe. Ce chiffre va continuer à croître dans les années à venir, en particulier sous l'impulsion du Groupe Renault. En parallèle, de nombreuses villes dans le monde mettent en place des mesures incitatives pour les VE : stationnement gratuit, accès aux voies de bus, exonération du péage urbain, etc.

COCONSTRUIRE LA MOBILITÉ URBAINE DE DEMAIN

À l'horizon 2050, 70 % de la population mondiale sera concentrée dans les villes selon l'OCDE. Avec «Twizy Delivery concept», Renault teste un mode original de logistique du dernier kilomètre, avec Star's Service, leader français dans le domaine, et l'ADEME. Le Groupe travaille également dans la recherche sur les transports, avec l'Institut de la Mobilité Durable, plateforme multidisciplinaire créée il y a 5 ans par la Fondation Renault et ParisTech. En 2014, l'université Pierre et Marie Curie a inauguré – notamment grâce au mécénat de Renault – une chaire sur la mobilité et la qualité de vie en milieu urbain. Le Groupe participe, en outre, aux réflexions sur la ville durable à la française, ou encore au Projet européen sur la mobilité urbaine intelligente, avec 6 villes européennes.



RENAULT SIGNE 2 ACCORDS MAJEURS EN FAVEUR DU VÉHICULE ÉLECTRIQUE

Selon l'accord signé en septembre 2014 par les groupes Renault et Bolloré, l'usine Renault de Dieppe assemblera des Bluecar Bolloré, à compter du 2^e semestre 2015. Dans le cadre d'une joint-venture créée à cette occasion, des solutions d'auto-partage de VE seront vendues en France et en Europe. Les réseaux d'auto-partage de Lyon et Bordeaux proposeront notamment d'utiliser Twizy, en plus de la Bluecar. En octobre 2014, à l'occasion de la livraison d'un 5 000^e Kangoo Z.E. (photo ci-dessus), Renault et La Poste ont décidé d'intensifier leur coopération, afin d'améliorer l'autonomie des véhicules utilisés, de rendre plus respectueux de l'environnement les véhicules circulant en ville, de travailler sur des VE de dimensions différentes, et de participer à la mobilité routière de demain autour du véhicule connecté.

(1) Hors pièce d'usure. (2) Sur la base du mix électrique européen moyen.
(3) En incluant Renault Twizy. (4) Autonomie homologuée selon normes en vigueur.

RELEVER LES DÉFIS TECHNOLOGIQUES DE L'ULTRA-BASSE CONSOMMATION

Plus de 80 % de l'empreinte carbone d'une voiture est imputable au cycle de vie du carburant fossile « du puits à la roue », c'est-à-dire de l'extraction du pétrole, à sa combustion dans le véhicule, en passant par son raffinage et sa distribution. Travailler sur la diminution de la consommation de carburant est donc un levier d'action prioritaire. Avec EOLAB, prototype ultra-basse consommation révélé en septembre 2014, le Groupe Renault relève le défi...

1 LITRE AUX 100 KM

Véritable vitrine de l'innovation Renault pour l'environnement, EOLAB explore les voies de l'ultra-basse consommation, en affichant au compteur 1 litre aux 100 km, soit 22 g d'émissions de CO₂/km sur cycle mixte NEDC⁽¹⁾. Il intègre de très nombreuses avancées technologiques qui ont vocation à se retrouver progressivement sur les véhicules de la gamme. EOLAB illustre la volonté de Renault, pionnier de la mobilité « zéro émission⁽²⁾ » avec sa gamme de véhicules électriques, d'aller toujours plus loin dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses véhicules.

LES TROIS LEVIERS D'EOLAB

Pour atteindre un tel niveau de sobriété, les concepteurs ont travaillé simultanément sur trois fronts : l'allègement du véhicule, l'aérodynamique

et une technologie « Z.E. Hybrid » totalement inédite. Voir l'illustration ci-dessous.

D'une part, EOLAB a fait l'objet d'une sévère cure d'amaigrissement. 400 kg ont été gagnés par rapport à un véhicule de segment B grâce notamment à une caisse multi-matériaux combinant acier, aluminium et composites ainsi qu'un toit en magnésium d'à peine... 4 kg. Cet allègement permet de réduire la taille et donc le coût des organes du prototype (moteur essence, batterie, roues, freins...); les économies réalisées permettent de financer les matériaux onéreux. D'autre part, sur le front de l'aérodynamique, EOLAB affiche une silhouette dessinée pour bien pénétrer dans l'air et embarque des équipements mobiles tels qu'un spoiler actif et des flaps latéraux qui se déploient comme des ailerons. Enfin, les concepteurs ont travaillé sur une technologie

 **ALLÈGEMENT**
- 400 KG PAR RAPPORT À
UNE BERLINE DE SEGMENT B



 **AÉRODYNAMIQUE**
- UN GAIN EN SCX DE 30%
- DES ÉLÉMENTS AÉRODYNAMIQUES ACTIFS



1L
/100KM

 **Z.E. HYBRID**
HYBRIDE RECHARGEABLE OFFRANT
60 KM D'AUTONOMIE EN ÉLECTRIQUE



Les trois leviers
de l'ultra-basse
consommation
d'EOLAB.



Essais de soufflerie
pour tester les effets
du traitement design
et des éléments mobiles
sur la performance
aérodynamique.



EOLAB bénéficie d'un design intérieur épuré
qui exprime la légèreté.

« Z.E. Hybrid » compacte et abordable, entièrement inédite : il s'agit d'une solution hybride rechargeable qui assure une ultra-basse consommation et surtout une mobilité 100 % électrique sur les trajets inférieurs à 60 km⁽¹⁾ et jusqu'à 120 km/h. La technologie Z.E. Hybrid complètera l'offre électrique de Renault dans les prochaines années. Ainsi, EOLAB est aussi un véhicule électrique, qui complète la stratégie « zéro émission » de Renault en étendant son rayon d'action.

DES TECHNOLOGIES POUR RENDRE L'ULTRA-BASSE CONSOMMATION ACCESSIBLE À TOUS

Pour Renault, l'innovation ne vaut que si elle est partagée par le plus grand nombre. EOLAB est donc bien plus qu'un exercice de style ou une vitrine. Tout son sens est de pouvoir démocratiser l'ultra-basse consommation. Cette ambition suppose d'amener ses technologies à un coût abordable. EOLAB combine ainsi des matériaux ultra légers comme l'aluminium ou le magnésium, en intégrant dès le début du projet la possibilité de fabriquer ce type de véhicule en grande série à un horizon de 10 ans.

Conçu sur la base d'une berline de segment B, le prototype intègre près de 100 avancées technologiques qui seront progressivement intégrées sur les futurs véhicules de la gamme.

UNE CONTRIBUTION AU PLAN « NOUVELLE FRANCE INDUSTRIELLE »

EOLAB s'inscrit dans le projet « véhicule 2l/100 km pour tous » lancé dans le cadre du plan « Nouvelle France Industrielle » à l'horizon 2020. Mais avec le prototype EOLAB, Renault va au-delà de la cible de consommation fixée par le gouvernement en positionnant son projet de recherche dans un horizon temporel plus lointain. En concevant ce prototype, Renault prépare les technologies nécessaires à la mise sur le marché d'une voiture capable de consommer moins de 2l/100 km à l'horizon 2020. Pour y parvenir, Renault a travaillé dans une logique de co-innovation avec des partenaires de la filière automobile française. Il s'agit notamment de Saint-Gobain pour les vitres, de Faurecia pour les sièges, de Michelin pour les pneumatiques, et de Continental pour le système de freinage. Renault s'est également appuyé sur d'autres grands partenaires, tels que Posco pour les éléments en magnésium. Grâce à leur savoir-faire spécifique, les partenaires ont, chacun à leur niveau, apporté une contribution précieuse à l'exploit réalisé par Renault avec le prototype EOLAB.



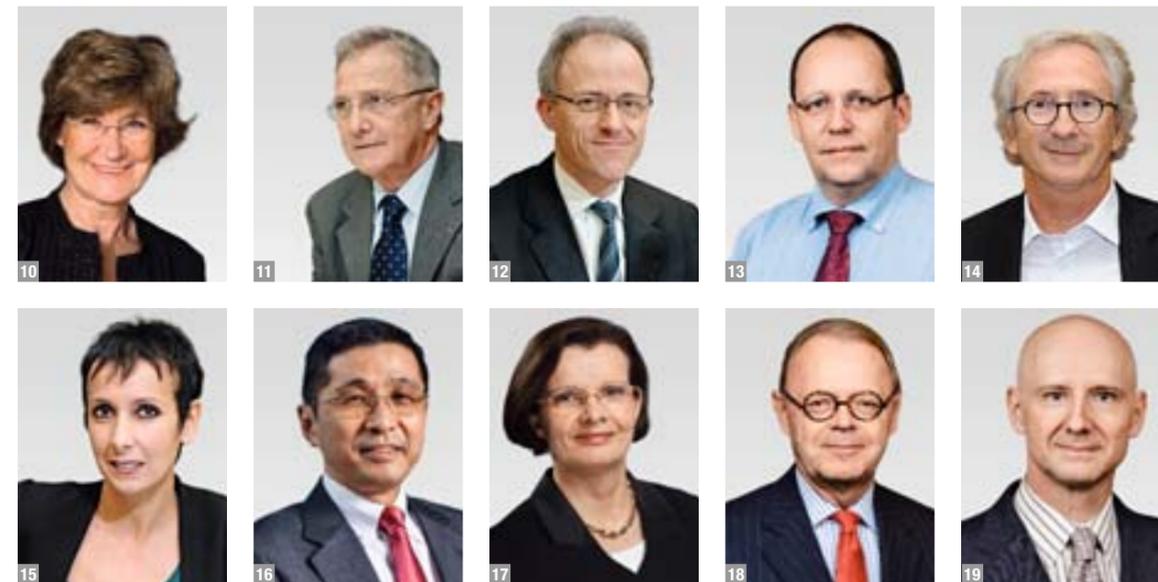
EOLAB CONCEPT : UN CONCEPT-CAR POUR FAIRE RÊVER

Le prototype de recherche EOLAB a stimulé l'imagination des designers. Ils en ont décliné un concept-car baptisé EOLAB Concept, présenté au Mondial de l'Automobile en 2014. Ce concept-car (photo ci-dessus) pousse encore un peu plus loin le dessin des lignes pour évoquer pleinement les notions d'aérodynamisme et de légèreté. Avec sa chute de pavillon et sa resserrée arrière à couper le souffle, EOLAB Concept arbore un style fluide et aérodynamique, mariant design et technologies, séduction et efficacité. Renault fait ainsi la démonstration qu'une touche de rêve et de magie peut se combiner aux fondamentaux d'efficacité d'un prototype de véhicule ultra-basse consommation.

(1) norme New European Driving Cycle.
(2) Zéro émission au roulage, hors l'usure de pièces.

CAHIER
DE L'ACTIONNAIRE

LE GROUPE RENAULT ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2014

1 CARLOS GHOSN

Président-Directeur Général de Renault
Président-Directeur Général de Nissan
Motor Co., Ltd.
Président-Directeur Général
de l'Alliance Renault-Nissan
Président du Conseil d'administration
d'AVTOVAZ
60 ans
255 200 actions
1^{er} mandat : avril 2002
Échéance : AG 2018

2 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
71 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2009
Échéance : AG 2017

3 CHARLES DE CROISSET

Administrateur indépendant
International Advisor de Goldman
Sachs International
Membre du Comité de l'Audit,
des Risques et de l'Éthique
Membre du Comité de Stratégie
Industrielle
71 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2004
Échéance : AG 2016

4 THIERRY DESMAREST

Administrateur indépendant
Président du Conseil d'administration
de Total S.A.
Président du Comité de Stratégie
Internationale
Membre du Comité de Stratégie
Industrielle
Membre du Comité des Rémunérations
69 ans
1 500 actions
1^{er} mandat : avril 2008
Échéance : AG 2016

5 PASCAL FAURE⁽¹⁾

Administrateur désigné par l'État
Directeur Général de la DGE
Membre du Comité de Stratégie
Industrielle
Membre du Comité de Stratégie
Internationale
52 ans
1^{er} mandat : février 2013
Échéance : N/A

6 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
67 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2008
Échéance : AG 2016

7 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
46 ans
1 action
1^{er} mandat : novembre 2012
Échéance : novembre 2016

8 YURIKO KOIKE

Administratrice élue sur proposition
de Nissan
Membre de la Chambre
des Représentants au Japon
67 ans
100 actions
1^{er} mandat : avril 2013
Échéance : AG 2017

9 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
74 ans - 1 020 actions
1^{er} mandat : octobre 2002
Échéance : AG 2018

10 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
71 ans - 1 150 actions
1^{er} mandat : février 2003
Échéance : AG 2017

11 PHILIPPE LAGAYETTE

Administrateur Référent
Administrateur indépendant
Senior Advisor de Barclays en France
Président du Comité de l'Audit,
des Risques et de l'Éthique
Membre du Comité des Nominations
et de la Gouvernance
71 ans - 1 000 actions
1^{er} mandat : mai 2007
Échéance : AG 2015

12 BENOÎT OSTERTAG

Administrateur élu sur proposition
des salariés actionnaires
Pilote de processus
dans la fonction qualité
Membre du Comité de l'Audit,
des Risques et de l'Éthique
Membre du Comité de Stratégie
Industrielle
49 ans
8 parts de FCPE
1^{er} mandat : mai 2011
Échéance : AG 2017

13 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
52 ans
20 actions
1^{er} mandat : novembre 2012
Échéance : novembre 2016

14 FRANCK RIBOUD

Administrateur indépendant.
Président du Conseil d'administration
de Danone SA
59 ans
331 actions
1^{er} mandat : décembre 2000
Échéance : AG 2018

15 MARIETTE RIH

Administratrice élue par les salariés
Chef de projet démonstrateur et outils
technologiques, Renault
Membre du Comité de Stratégie
Internationale
Membre du Comité de Stratégie
Industrielle
47 ans
8 parts du FCPE
1^{er} mandat : novembre 2012
Échéance : novembre 2016

16 HIROTO SAIKAWA

Administrateur élu sur proposition
de Nissan
Directeur délégué à la Compétitivité
de Nissan Motor Co. Ltd
Membre du Comité de Stratégie
Internationale
61 ans
100 actions
1^{er} mandat : mai 2006
Échéance : AG 2018

17 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
52 ans
1 000 actions
1^{er} mandat : avril 2010
Échéance : AG 2018

18 PATRICK THOMAS

Administrateur indépendant
Membre du Conseil de surveillance
de Laurent Perrier
Censeur de Rémy Cointreau
Membre du Comité de Stratégie
Internationale
67 ans
100 actions
1^{er} mandat : avril 2014
Échéance : AG 2018

19 RÉGIS TURRINI⁽¹⁾

Administrateur désigné par l'État
Directeur Général, Commissaire
aux participations de l'État (APE) sous
la tutelle du Ministère des finances
et des comptes publics et du Ministère
de l'Économie, du Redressement
productif et du Numérique
Membre du Comité des Nominations
et de la Gouvernance
Membre du Comité de l'Audit,
des Risques et de l'Éthique
55 ans
1^{er} mandat : septembre 2014.
Échéance : N/A

(1) 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

En 2014, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de sept séances. Une séance dédiée à la stratégie s'est déroulée au Mondial de l'Automobile, où les administrateurs ont eu l'occasion de voir les modèles de véhicules qui reflètent la stratégie décidée collégialement. 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. À la demande des administrateurs, elle a notamment présenté des sujets stratégiques choisis par le Conseil.



Assemblée générale des actionnaires 2014.

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 2014. Il a fixé l'affectation du résultat 2013 proposé aux actionnaires, incluant une distribution de dividendes. Le Conseil a adopté le budget de l'année 2015.

Le gouvernement d'entreprise. Le Conseil a, notamment, procédé à la révision de son Règlement intérieur, au regard de la révision du code Afep/Medef, renforcé les pouvoirs de l'administrateur référent afin d'assurer un bon équilibre des pouvoirs, et arrêté la liste des administrateurs indépendants.

En particulier, le Conseil a procédé au renouvellement du mandat de Président du Conseil d'administration de M. Carlos Ghosn et pris acte de la nomination d'un nouvel administrateur représentant l'État, M. Régis Turrini, en remplacement de M. David Azéma.

Il a également revu la composition de ses comités spécialisés, à la suite du renouvellement de certains administrateurs, de la nomination de M. Thomas comme nouvel administrateur et de la révision en 2013 du Code Afep/Medef.

Le Conseil d'administration a déterminé la rémunération du Président-Directeur Général et apprécié l'atteinte des critères de performance prévus dans les plans d'attribution de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2013.

La stratégie du Groupe. Le Conseil a débattu et examiné, en particulier, la deuxième partie (2014-2016) du plan Renault 2016 – Drive the Change – présenté par la Direction générale et approuvé en 2011 par le Conseil d'administration, les synergies de l'Alliance, la stratégie de Renault en Chine, en Asie du Sud-Est y compris en Inde, la stratégie de la marque, notamment la coexistence de plusieurs marques au sein du Groupe.

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 Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Benoît Ostertag, Pascale Sourisse et Régis Turrini. Le Comité a notamment examiné : les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault pour l'année 2013 et le premier semestre 2014, 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 et en Russie, ainsi que des travaux de la Direction de l'éthique du Groupe. À la suite du renouvellement des Commissaires aux comptes par l'Assemblée générale du 30 avril 2014, le CARE s'est assuré de la bonne transition au sein du collège.

Comité des Rémunérations. Présidé par Alain J.P. Belda, il réunit Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier, Marc Ladreit de Lacharrière et Éric Personne. Le Comité 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 2013 et des plans triennaux. Il a également proposé au Conseil d'administration le tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur Général, en vue du vote consultatif des actionnaires en 2014.

Comité des Nominations et de la Gouvernance. Présidé par Marc Ladreit de Lacharrière, il réunit Alain J.P. Belda, Philippe Lagayette, Dominique de La Garanderie et Régis Turrini. Les principaux travaux du Comité ont concerné la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil, le renouvellement des administrateurs, la mise en œuvre des règles de féminisation des Conseils d'administration, l'évaluation annuelle du Conseil d'administration, la révision de la liste des administrateurs indépendants, la révision du Règlement intérieur du Conseil, notamment au regard du Code AFEP-MEDEF, le renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent, les droits de vote double et le plan de succession du Président-Directeur Général.

Comité de Stratégie Internationale. Présidé par Thierry Desmarest, il réunit Alain J.P. Belda, Pascal Faure, Jean-Pierre Garnier, Richard Gentil, Éric Personne, Mariette Rih, Hiroto Saikawa et Patrick Thomas. Le Comité a notamment traité du développement des projets de Renault en Inde, de la politique de Renault en Afrique, de l'activité de Renault en Russie et de la stratégie de distribution de Renault dans les pays où la société est implantée.

Comité de Stratégie Industrielle. Présidé par Jean-Pierre Garnier, il réunit Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Richard Gentil, Pascal Faure, Benoît Ostertag et Mariette Rih. Le Comité a examiné la stratégie en matière d'achats notamment au regard de l'organisation commune entre Renault et Nissan dans ce domaine, le suivi de l'Accord de compétitivité signé en France et l'analyse de la performance de Renault par rapport à ses principaux concurrents.

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 dix 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.

L'ANIMATION DE L'ACTIONNARIAT ET 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 à partir d'une action. Ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres. Ils sont régulièrement conviés à participer à différentes manifestations et événements, animés par des experts de Renault : visites de sites de production ou de centres de recherche, conférences thématiques, etc. Pas moins de 14 rencontres étaient au programme en 2014, qui sont autant d'occasions uniques de découvrir les coulisses de l'entreprise, pour mieux la connaître et comprendre sa stratégie. Ils étaient également nombreux à participer à la conférence organisée en collaboration avec l'École de la Bourse au Palais Brongniart (Paris).

Depuis 2012, les actionnaires sont invités chaque année, en amont de l'Assemblée Générale, à participer à une conférence suivie d'une séance de questions-réponses en présence de M. Ghosn. Cette année, ils ont notamment pu, à

l'issue de ce débat, découvrir en avant-première les véhicules futurs de la gamme au Technocentre Renault (Guyancourt) commenté par les experts, le tout dans une ambiance conviviale. Pour aller au contact du plus grand nombre d'actionnaires, l'équipe de la Direction des Relations Financières se déplace dans différentes villes de France chaque année (Lyon et Nice en 2014) pour animer des réunions, soit dans des établissements du réseau Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des clubs d'investissement. Plus de 250 actionnaires sont présents à chaque réunion.

DES OUTILS ACCESSIBLES, 24 HEURES SUR 24

Renault diffuse « Renault Actus », magazine dédié aux actionnaires, qui décrypte les temps forts de l'entreprise. Un numéro vert avec serveur vocal, une adresse e-mail, et une rubrique « Finance » sur le site internet du Groupe Renault – www.group.renault.com – sont également à la disposition des actionnaires. Depuis 2009, cette rubrique du site propose aussi un espace individuel : l'Espace actionnaires, qui permet aux membres du Club de s'inscrire à des manifestations et de gérer leur compte en ligne. De plus, les conférences des

résultats (annuels et semestriels), ainsi que l'Assemblée générale, sont retransmises sur le site internet. Les actionnaires peuvent ainsi suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe.

Enfin, depuis 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 ». Si cette solution contribue à la démocratie actionnariale, elle est également plus respectueuse de l'environnement, car limite les envois postaux et les déplacements.

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 régulièrement lors des salons automobiles et lors des conférences organisées en Europe et aux États-Unis. Parmi les événements marquants de 2014, les investisseurs institutionnels ont pu découvrir Nouvelle Twingo au cours d'un test drive organisé à Nantes. Les investisseurs socialement responsables (ISR) ont pu également assister à un atelier sur le thème des innovations, qui leur a permis de discuter directement avec les responsables Recherche et Développement de Renault et de tester les technologies à venir.



Rencontre de Carlos Ghosn, Président-Directeur Général, avec des actionnaires, autour des futurs véhicules de la gamme au Technocentre.

RÉSULTATS FINANCIERS

- Immatriculations en hausse de **3,2 % à 2,7 millions d'unités**.
- Chiffre d'affaires du Groupe de **41 055 millions d'euros (+0,3 %)**.
Hors effet de change, croissance de **3,1 %**.
- Marge opérationnelle du Groupe de **1 609 millions d'euros**,
contre **1 242 millions d'euros**, représentant **3,9 %** du chiffre d'affaires, contre 3,0 % en 2013.
- Marge opérationnelle de l'Automobile de **858 millions d'euros**,
contre 495 millions d'euros (2,2 %, contre 1,3 %).
- Résultat d'exploitation du Groupe de **1 105 millions d'euros**,
contre -34 millions d'euros en 2013.
- Résultat net de **1 998 millions d'euros**, contre 695 millions d'euros.
- Free cash-flow opérationnel de l'Automobile positif de **1 083 millions d'euros**.

En 2014, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à 41 055 millions d'euros, en hausse de 0,3 % par rapport à 2013. À taux de change constant, il progresse de 3,1 %.

La **contribution de l'Automobile** au chiffre d'affaires atteint 38 874 millions d'euros, également en hausse de 0,3 % par rapport à 2013. Le Groupe a compensé l'impact négatif des devises par des hausses de prix hors d'Europe et par la forte progression des ventes de composants et de véhicules à ses partenaires.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 1 609 millions d'euros, contre 1 242 millions d'euros en 2013 et représente 3,9 % du chiffre d'affaires (3,0 % en 2013).

La **marge opérationnelle de l'Automobile** est en hausse de 363 millions d'euros à 858 millions d'euros et atteint 2,2 % du chiffre d'affaires. Cette performance s'explique par la réduction des coûts et la croissance de l'activité, en dépit d'un impact défavorable des

devises et de l'enrichissement de certains modèles en fin de vie.

La **contribution du Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 751 millions d'euros, contre 747 millions d'euros en 2013. Cette stabilité résulte de la baisse du produit net bancaire compensée par la hausse de l'encours productif moyen et le développement de l'activité de services. Le coût du risque demeure stable à 0,43 %.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs de 504 millions d'euros en raison principalement de coûts de restructuration pour 305 millions d'euros et de dépréciations d'actifs pour 153 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 105 millions d'euros contre -34 millions d'euros en 2013. Cette amélioration s'explique par la progression de la marge opérationnelle et la réduction des autres charges d'exploitation pour 772 millions d'euros.

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève à 1 362 millions d'euros, contre 1 444 millions d'euros en 2013, après prise en compte d'une contribution négative d'AVTOVAZ pour -182 millions d'euros.

Le **résultat net** s'établit à 1 998 millions d'euros et le résultat net part du Groupe à 1 890 millions d'euros (6,92 euros par action par rapport à 2,15 euros par action en 2013).

Le **free cash-flow** opérationnel de l'Automobile est positif de 1 083 millions d'euros, notamment en raison de la hausse de la rentabilité opérationnelle et après prise en compte d'une variation du besoin en fonds de roulement positive de 596 millions d'euros sur la période.

Un **dividende** de 1,90 euro par action, contre 1,72 euro l'an dernier, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.



Présentation des résultats financiers 2014 du Groupe Renault, par Carlos Ghosn et Dominique Thormann (Directeur Financier), en conférence de presse.

PERSPECTIVES 2015

Malgré les incertitudes économiques dans de nombreux pays, la demande automobile mondiale devrait poursuivre sa croissance en 2015 (+2%). Le marché européen devrait également connaître une légère hausse de 2%, tandis que nous anticipons une nouvelle année de forte volatilité pour nos principaux marchés émergents.

Dans ce contexte, le Groupe Renault vise à :

- augmenter de nouveau ses immatriculations et son chiffre d'affaires (à taux de change constant),
- poursuivre l'amélioration de la marge opérationnelle 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>	Notes	2014	2013
Chiffre d'affaires	4	41 055	40 932
Coûts des biens et services vendus		(33 310)	(33 611)
Frais de recherche et développement	10-A	(1 721)	(1 812)
Frais généraux et commerciaux		(4 415)	(4 267)
Marge opérationnelle	5	1 609	1 242
Autres produits et charges d'exploitation	6	(504)	(1 276)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	6	102	222
<i>Autres charges d'exploitation</i>	6	(606)	(1 498)
Résultat d'exploitation		1 105	(34)
Produits (charges) d'intérêts nets		(282)	(267)
<i>Produits d'intérêts</i>		216	183
<i>Charges d'intérêts</i>		(498)	(450)
Autres produits et charges financiers	7	(51)	(15)
Résultat financier		(333)	(282)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		1 362	1 444
<i>Nissan</i>	12	1 559	1 498
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	(197)	(54)
Résultat avant impôts		2 134	1 128
Impôts courants et différés	8	(136)	(433)
Résultat net		1 998	695
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		108	109
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		1 890	586
Résultat net de base par action ⁽¹⁾ en euros	9	6,92	2,15
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ en euros	9	6,89	2,14
Nombre d'actions retenu (en milliers)	9		
<i>Pour le résultat net de base par action</i>		273 049	272 290
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>		274 101	274 096

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

NB : les notes auxquelles il est fait référence se rapportent à l'annexe aux comptes consolidés 2014 incluse dans le chapitre 4 du Document de référence 2014.

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

	Notes	31 décembre 2014	31 décembre 2013
ACTIFS (en millions d'euros)			
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	3 443	3 282
Immobilisations corporelles	10-B	10 801	10 973
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		16 720	14 874
<i>Nissan</i>	12	15 833	14 068
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	887	806
Actifs financiers non courants	22	1 681	1 530
Impôts différés actifs	8	716	396
Autres actifs non courants	17	1 152	1 076
Total actifs non courants		34 513	32 131
ACTIFS COURANTS			
Stocks	14	3 391	3 162
Créances de financement des ventes	15	25 733	23 650
Créances clients de l'Automobile	16	1 242	970
Actifs financiers courants	22	1 530	1 098
Créances d'impôts courants	17	38	64
Autres actifs courants	17	2 607	2 256
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	12 497	11 661
Total actifs courants		47 038	42 861
TOTAL ACTIFS		81 551	74 992
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)			
CAPITAUX PROPRES			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(134)	(187)
Réévaluation des instruments financiers		703	571
Écart de conversion		(3 276)	(3 674)
Réserves		20 381	20 629
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		1 890	586
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		24 476	22 837
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		422	377
Total capitaux propres	18	24 898	23 214
PASSIFS NON COURANTS			
Impôts différés passifs	8	141	121
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 683	1 447
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 240	1 097
Passifs financiers non courants	23	7 537	7 100
Autres passifs non courants	21	1 204	1 119
Total passifs non courants		11 805	10 884
PASSIFS COURANTS			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	67	111
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 088	984
Passifs financiers courants	23	3 216	2 921
Dettes de financement des ventes	23	25 828	23 757
Fournisseurs		7 094	6 171
Dettes d'impôts courants	21	162	126
Autres passifs courants	21	7 393	6 824
Total passifs courants		44 848	40 894
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		81 551	74 992

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2014	2013
Résultat net		1 998	695
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾		(31)	(27)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements		2 711	3 169
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(1 362)	(1 444)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	26-A	92	815
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		-	6
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾		3 408	3 214
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾		463	433
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(1 618)	(534)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(202)	(781)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes		(1 820)	(1 315)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	3 469	2 958
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	(3 396)	(2 465)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		1 682	917
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(314)	(365)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		1 441	1 045
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(291)	(333)
Variation du besoin en fonds de roulement	26-B	771	528
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION ^{(4) (5)}		3 972	3 572
Investissements incorporels et corporels	26-C	(2 511)	(2 749)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		90	198
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(11)	(5)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(415)	(273)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	26
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres		-	91
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		62	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(2 785)	(2 724)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁶⁾		-	(2)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(503)	(502)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(56)	(48)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(26)	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(585)	(552)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	1 680	1 716
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	(1 513)	(1 152)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(52)	(24)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile		115	540
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(470)	(12)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		717	836

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

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

(3) Correspond en 2014 aux dividendes Daimler (31 millions d'euros) et Nissan (432 millions d'euros). En 2013, correspond aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros).

(4) Le montant des impôts courants décaissés en 2014 s'élève à 268 millions d'euros (356 millions d'euros en 2013).

(5) Le montant net des intérêts payés en 2014 s'élève à 259 millions d'euros (337 millions d'euros en 2013). Il est détaillé en note 26.

(6) Acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	11 661	11 180
Augmentation (diminution) de la trésorerie	717	836
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	119	(355)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	12 497 ⁽¹⁾	11 661

(1) La trésorerie faisant l'objet de restriction d'utilisation est décrite en note 22-A2.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

INDICATEURS SOCIAUX

THÈMES	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	DONNÉES
EMPLOI	Effectifs Groupe	Groupe	117 395 salariés dans 36 pays
	Répartition des effectifs par région	Groupe	Europe = 56,1 % (dont France = 39,5 %) ; AMI = 9,2 % ; Amériques = 8,6 % ; Asie-Pacifique = 3,7 % ; Eurasie = 22,4 %
	Répartition des effectifs par sexe	Groupe	Femmes = 18,4 % ; hommes = 81,6 %
	Répartition des effectifs par âge	Groupe	< 20 ans = 0,4 % ; entre 20 et 29 ans = 15,8 % ; entre 30 et 39 ans = 33,7 % ; entre 40 et 49 ans = 27,3 % ; entre 50 et 59 ans = 20,3 % ; > 59 ans = 2,5 %
	Nombre de recrutements CDD + CDI	Groupe	9 834 personnes
	Répartition des recrutements par région	Groupe	Europe = 47 % ; AMI = 12 % ; Amériques = 16 % ; Asie-Pacifique = 1 % ; Eurasie = 24 %
ORGANISATION DU TRAVAIL	Salariés en télétravail	France	1 700 personnes
	Taux d'absentéisme	Groupe	2,97
	Répartition du taux d'absentéisme par région	Groupe	Europe = 3,41 ; AMI = 3,52 ; Eurasie = 2,17 ; Asie-Pacifique = 3,08 ; Amériques = 2,48
FORMATION	Nombre total des heures de formation	Groupe	2 804 673 heures
	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	France	5 500 collaborateurs ont adhéré à une mesure de la GPEC depuis son démarrage en 2011
DIVERSITÉ	Part des postes-clés occupés par des femmes	27 pays ⁽¹⁾	22 %
	Part des postes-clés occupés par des profils internationaux	27 pays ⁽¹⁾	35 %
	Taux de salariés handicapés	Groupe	3,98 %
	Part des alternants dans les effectifs	Renault s.a.s.	plus de 5 %
CONDITIONS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ	Prévention des risques psycho-sociaux et du stress professionnel	France	Observatoire médical du stress mis en place en 1998. Plus de 96 400 tests effectués à fin 2014
	Cotation des postes de travail en fabrication (ergonomie)	Groupe	73 % de postes corrects ; 24 % de postes contraignants ; 3 % de postes durs
	Certification «système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail»	Groupe	98 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries certifiés
	Nombre d'accidents du travail (taux F1)	Groupe	4,6 % (nb d'accidents du travail qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise, par million d'heures travaillées)
	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (taux F2)	Groupe	2,6 % (nb d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées)
	Nombre de jours d'arrêt de travail pour accident du travail (taux G)	Groupe	0,15
	Taux de maladies professionnelles	Groupe	4,44 déclarations pour 1 000 salariés
RELATIONS SOCIALES	Signature et suivi d'un accord cadre mondial	Groupe	Signature d'un accord cadre mondial de RSE le 2 juillet 2013 et tenue d'une commission de suivi en 2014
	Nombre d'accords locaux majeurs	Groupe	27 accords collectifs, dont 6 en France
ENGAGEMENT DES SALARIÉS & QUALITÉ DU MANAGEMENT	Taux d'engagement (capacité de l'entreprise à donner envie aux salariés de livrer le meilleur d'eux-mêmes)	Groupe	72 % (= résultat 2010) ⁽²⁾
	Taux d'« enablement » (capacité de l'entreprise à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions)	Groupe	66 % (= résultat 2010) ⁽²⁾

(1) 27 pays : Algérie, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Chili, Colombie, Croatie, Espagne, France, Hong Kong, Inde, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovaquie, Turquie, Venezuela. (2) Résultats de l'enquête 2013 menée auprès de l'ensemble des salariés par un cabinet indépendant.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX

THÈMES	Corporate	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Eurasie	Afrique - Moyen-Orient - Inde	TOTAL
En euros							
Diversité	324 476	355 314	1 230 420	27 556	51 365	0	1 989 131
Éducation	1 559 000	684 340	331 927	186 573	225 534	158 546	3 145 919
Sécurité	1 042 322	377 519	209 958	49 166	196 251	520 024	2 395 239
Mobilité	754 210	209 655	43 452	58 309	0	0	1 065 626
Environnement	8 000	35 662	23 277	816	7 394	17 640	92 789
Autre	117 059	431 821	1 222 275	16 649	43 150	10 000	1 840 954
Total	3 805 067	2 094 310	3 061 309	339 068	523 694	706 210	10 529 658
En nombre d'actions							
Diversité	17	29	23	6	7	1	83
Éducation	12	43	15	2	13	8	93
Sécurité	10	21	15	1	5	9	61
Mobilité	4	13	8	1	0	0	26
Environnement	1	3	2	1	2	1	10
Autres	4	50	16	5	6	1	82
Total	48	159	79	16	33	20	355

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES

	EAU			AIR			DÉCHETS			ÉNERGIE	
	Approvisionnement externe en eau en milliers de m ³	Rejet de matières en suspension (MES)	Rejet de métaux toxiques en tonnes	Gaz à effet de serre en tonnes équivalent CO ₂	Composés organiques volatils (COV) en tonnes	Dioxyde de soufre (SO ₂) en tonnes	Oxydes d'azote (NOx) en tonnes	Déchets non dangereux (DIND) en tonnes	dont DIND non métalliques en tonnes	Déchets dangereux en tonnes	Consommation d'énergie en MWh PCI
Sites de production	10 175	366	12,1	1 074 247	10 424	4,4	448	823 709	156 687	59 299	4 693 795
dont usines d'assemblage de véhicules	4 262	124	7,6	468 001	6 621	2,6	272	381 734	67 851	18 460	2 319 329
dont usines de mécanique	3 358	55	1,0	173 342	NC	0,5	46	110 878	27 091	20 103	975 776
dont usines mixtes (véhicules / mécanique)	2 381	186	3,5	408 773	3 802	1,1	122	309 444	45 629	15 543	1 249 155
dont fonderies	174	0,4	0,001	24 131	NC	0,1	9	21 653	16 116	5 193	149 536
Sites d'ingénierie, tertiaires et de logistique	571	14	0,1	99 817	NC	4,4	21	15 890	12 934	1 486	431 646
GROUPE RENAULT	10 746	380	12,2	1 174 065	10 424	8,8	469	839 599	169 621	60 785	5 125 441

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS

CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS DU GROUPE RENAULT LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) EN 2014.

Modèle	Carburant	VERSION LA PLUS VENDUE						VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO ₂					
		Norme de dépollution	Bruit extérieur (dB)	Moteur	Consommation NEDC	Émissions de CO ₂	Signature	Norme de dépollution	Moteur	Consommation NEDC	Émissions de CO ₂	Signature	
MARQUE RENAULT													
Twingo 2	Diesel	Euro 5	71,8	dCi 85	3,3	85	eco ²	Euro 5	dCi 85	3,3	85	eco ²	
	Essence	Euro 5	71,4	1,2 16v	4,7	108	eco ²	Euro 5	1,2 16v	4,5	104	eco ²	
Twingo 3	Essence	Euro 5	71,4	Scé 70	4,5	105	eco ²	Euro 6	Scé 70 Stop & Start	4,2	95	eco ²	
ZOE	VE	NC	70,2		0	0		NC		0	0		
Clio	Diesel	Euro 5	71,4	dCi 75	3,8	99	eco ²	Euro 5	dCi 75	3,8	99	eco ²	
	Essence	Euro 5	72,5	1,2 16v	5,6	130		Euro 5	1,2 16v	5,6	130		
Clio 4	Diesel	Euro 5	70,3	dCi 75	3,6	95	eco ²	Euro 5	dCi 90 82g	3,1	82	eco ²	
	Essence	Euro 5	72,3	1,2 16v 75	5,5	127		Euro 5	Tce 90	4,2	95	eco ²	
	GPL	Euro 5	72,3	1,2 16v 75 GPL	7,2	116	eco ²	Euro 5	1,2 16v 75 GPL	7,2	116	eco ²	
Captur	Diesel	Euro 5	71,0	dCi 90	3,6	95	eco ²	Euro 5	dCi 90	3,6	95	eco ²	
	Essence	Euro 5	71,8	TCE 90	4,9	113	eco ²	Euro 5	TCE 90	4,9	113	eco ²	
Fluence	Diesel	Euro 5	73,8	dCi 110	4,6	120	eco ²	Euro 5	dCi 110	4,4	114	eco ²	
	Essence	Euro 5	74,0	1,6 16v 110	6,8	155		Euro 5	2,0 140	6,3	149		
	VE	NC	69,0		0	0		NC		0	0		
Mégane 3	Diesel	Euro 5	72,8	dCi 110	3,5	90	eco ²	Euro 5	dCi 110	3,4	88	eco ²	
	Essence	Euro 5	70,8	Tce 130	5,1	119	eco ²	Euro 5	Tce 130	5,1	119	eco ²	
Scénic 3	Diesel	Euro 5	71,0	dCi 110	4,1	105	eco ²	Euro 5	dCi 110	4,1	105	eco ²	
	Essence	Euro 5	70,8	Tce 130	5,9	135		Euro 5	Tce 130	5,9	135		
Laguna	Diesel	Euro 5	72,3	dCi 110	4,2	109	eco ²	Euro 5	dCi 110	4,2	109	eco ²	
	Essence	Euro 5	71,0	2,0 16v	7,5	173		Euro 5	2,0 16v	7,5	173		
Latitude	Diesel	Euro 5	72,0	dCi 150	4,8	126		Euro 5	dCi 150	4,8	126		
Koleos	Diesel	Euro 5	73,0	dCi 150	5,7	147		Euro 5	dCi 150	5,7	147		
Espace 4	Diesel	Euro 5	72,3	dCi 150	6,4	169		Euro 5	dCi 130	5,7	150		
	Essence	Euro 5	70,7	2,0 16v Turbo	8,5	198		Euro 5	2,0 16v Turbo	8,5	198		
Kangoo 2	Diesel	Euro 5	72,2	dCi 110	4,6	119	eco ²	Euro 5	dCi 75	4,3	111	eco ²	
	Essence	Euro 5	71,1	Tce 115	6,1	140		Euro 5	Tce 115	6,1	140		
Trafic	Diesel	Euro 5	72,8	dCi 115	7,3	190		Euro 5	dCi 115 BVR	6,5	171		
Master	Diesel	Euro 5	72,9	2,3 dCi	7,2	190		Euro 5	2,3 dCi	6,3	166		
MARQUE DACIA													
Sandero 2	Diesel	Euro 5	71,3	dCi 75	3,8	99	eco ²	Euro 5	dCi 75	3,8	99	eco ²	
	Essence	Euro 5	71,8	Tce 90	5,4	124		Euro 5	Tce 90	5,0	116	eco ²	
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v 75 GPL	7,5	120	eco ²	Euro 5	1,2 16v 75 GPL	7,5	120	eco ²	
Duster	Diesel	Euro 5	73,4	dCi 110 4x2	4,8	127		Euro 5	dCi 90 4x2	4,7	123		
	Essence	Euro 5	71,4	Tce 125 4x2	6,3	145		Euro 5	Tce 125 4x2	6,3	143		
	GPL	Euro 5	73,2	1,6 16v 105 GPL 4x2	9,0	145		Euro 5	1,6 16v 105 GPL 4x2	9,0	145		
Lodgy	Diesel	Euro 5	74,6	dCi 110	4,4	116	eco ²	Euro 5	dCi 90	4,2	109	eco ²	
	Essence	Euro 5	72,3	Tce 115 7 places	5,9	135		Euro 5	Tce 115 5 places	5,7	131		
Dokker	Diesel	Euro 5	72,6	dCi 90	4,5	118	eco ²	Euro 5	dCi 90	4,5	118	eco ²	
	Essence	Euro 5	73,9	1,6 Mpi 85	7,3	168		Euro 5	Tce 115	5,8	135		
	GPL	Euro 5	73,9	1,6 Mpi 85 GPL	9,0	144		Euro 5	1,6 Mpi 85 GPL	9,0	144		
Logan	Diesel	Euro 5	71,3	dCi 75	3,9	103	eco ²	Euro 5	dCi 75	3,8	99	eco ²	
	Essence	Euro 5	72,1	1,2 16v 75	5,9	137		Euro 5	Tce 90	5,0	116	eco ²	
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v 75 GPL	7,5	120	eco ²	Euro 5	1,2 16v 75 GPL	7,5	120	eco ²	
Logan MCV	Diesel	Euro 5	71,5	dCi 90	3,9	103	eco ²	Euro 5	dCi 90	3,8	99	eco ²	
	Essence	Euro 5	71,8	Tce 90	5,0	116	eco ²	Euro 5	Tce 90	5,0	116	eco ²	
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v 75 GPL	7,5	120	eco ²	Euro 5	1,2 16v 75 GPL	7,5	120	eco ²	

NC : Non concerné
VE : Véhicule électrique

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES ET INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille⁽¹⁾.

Les méthodologies utilisées sont différentes d'un organisme de notation à l'autre. Certaines agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

ROBECOSAM

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs basée en Suisse, spécialisée dans la mise en place de stratégies d'investissement intégrant des critères économiques, environnementaux et sociaux, analysés sous l'angle de la valeur long terme.

Résultats 2014 : Renault n'est pas retenu pour figurer dans l'indice Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World), malgré une très bonne performance du Groupe, notamment en matière environnementale, et sa notation globale qui reste très au-dessus de la moyenne du secteur Auto. Pour en obtenir le détail, veuillez vous adresser directement à l'agence RobecoSAM.

OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemandes, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi 80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2014 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des 16 premiers constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ à D-	Note OEKOM	Classement parmi les constructeurs automobiles
Social et culturel	B+	1
Environnement	B	1
SCORE TOTAL	B	1

Oekom a créé en 2007 l'indice Global Challenges Index, qui inclut 50 sociétés à travers le monde, reconnues pour leurs efforts substantiels concernant les grands enjeux de la planète (changement climatique, eau potable, déforestation, biodiversité, pauvreté et gouvernance globale). Renault est intégré dans cet indice depuis sa création. Plus d'informations sur www.gcindex.com

VIGEO

Vigeo est une agence de notation indépendante, fondée en juillet 2002, avec un actionnaire de référence, la Caisse des Dépôts et Consignations, qui lui a apporté les actifs d'Arese, agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale. Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigeo présente un modèle particulier, puisqu'elle s'adresse à la fois aux investisseurs, avec la notation déclarative de l'EuroSTOXX 600, et aux entreprises en leur proposant une notation sollicitée.

Résultats 2014 : Renault est toujours noté par l'agence Vigeo. Pour en obtenir le détail, veuillez contacter directement Vigeo.

CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. Depuis le CDP6, le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière). À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index*, composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme

ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

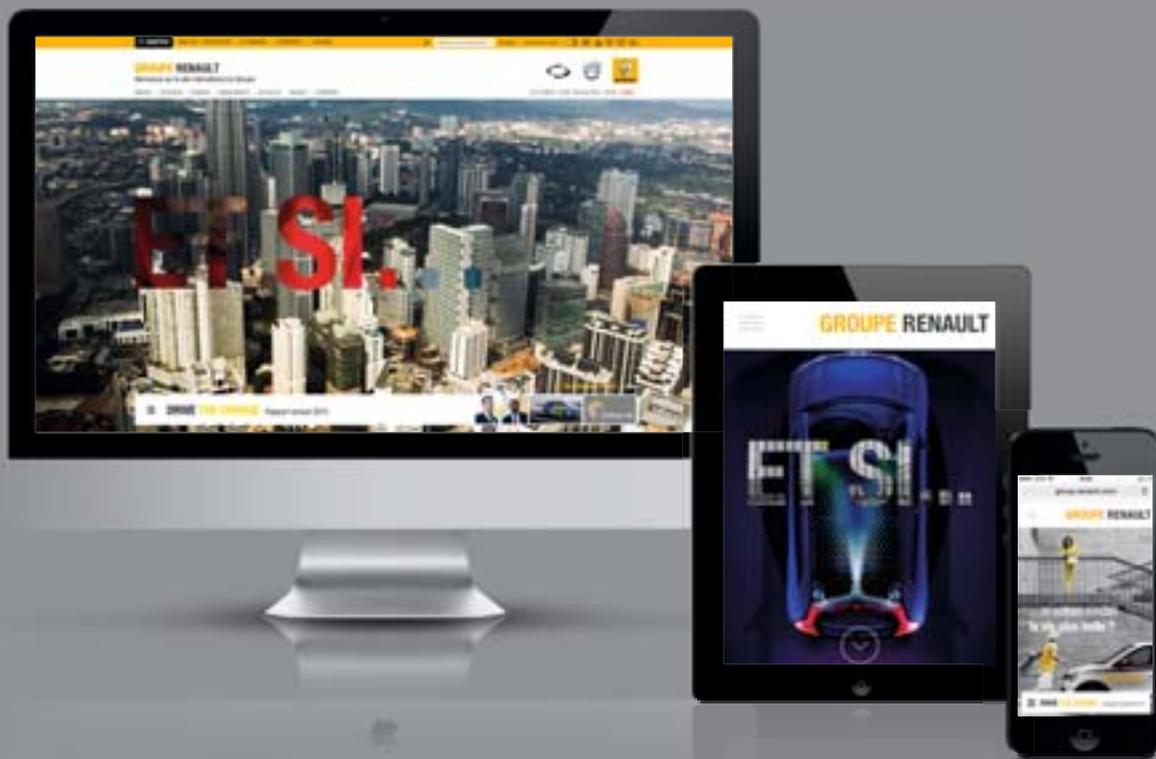
Résultats 2014 : suite à ses réponses au questionnaire CDP, disponible sur le site Internet www.cdproject.net, Renault obtient la note de 98/100, associée à une note de performance A, selon la classification de A à D introduite en 2010. Le 15 octobre 2014, l'organisation CDP a remis un prix à Renault pour marquer l'entrée du Groupe dans le *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI), qui sélectionne les entreprises les plus actives en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- **L'Euronext-Vigeo Europe 120** - Sont admises dans un indice Vigeo, les entreprises qui obtiennent les meilleures notes agrégées de leurs univers de référence. Ces notes résultent du calcul pondéré du score global qui reflète la performance absolue de chaque entreprise au regard de l'ensemble des facteurs de risques pris en compte par Vigeo dans la définition et l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises ;
- **L'Euronext Vigeo Eurozone 120** - Cet indice regroupe les 120 entreprises de la zone euro les plus avancées ;
- **L'ESI Excellence Europe** - Constitué par l'agence Ethibel, rachetée par Vigeo, cet indice répertorie les entreprises pionnières ainsi que celles dont les performances se situent dans la moyenne de leur secteur et qui répondent aux critères financiers tels qu'énoncés dans le règlement méthodologique ;
- **L'ECPI E. Capital Partners Indices** - Cet indice est constitué par le cabinet de gestion E. Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes ;
- **le Global Challenges Index** - Créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, cet indice est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités.

(1) L'Investissement Socialement Responsable (ISR) désigne tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental.



Découvrez

la version digitale
du rapport annuel 2014
du Groupe Renault

<http://rapport-annuel.group.renault.com/fr>



Consultez
le rapport annuel digital.

Communication du Groupe Renault : Florence de Goldfiem / Rédaction : FRAKADOPUR & CO / Conception et réalisation : EUROKAPI / Crédits photo : Couvertures 1 et 4 : Renault Design – Page 2 : Jan Van Ender/PRODIGIOUS, Jean Chiscano – Pages 4-5 : Olivier Martin-Gambier, Jean Chiscano – Pages 6-7 : Olivier Martin-Gambier, Luc Perenom, Frédéric Le Floch/DPPI Media, Roland Mouron/Planimonteur, Hortelano Domingo Amparo, Renault Design, Sidali Djenedi/ABACA CORPORATE – Pages 8-9 : Yannick Brossard, Anthony Bernier, CG Eyedream, Patrick Curtet/PRODIGIOUS 3D/Marketing 3 D commerce, Jan Vanendert/PRODIGIOUS Production, Anthony Bernier – Pages 12-13 : Renault Marketing 3D Commerce, Olivier Banet/Mundecom, Renault Samsung Motors – Pages 16-17 : Roland Mouron/Planimonteur – Pages 18-19 : Roland Mouron/Planimonteur – Pages 20-21 : Olivier Martin-Gambier, LA Images, Nasreddin Badawi/ICONE, Roland Mouron/Planimonteur – Pages 22-23 : Luc Perenom, Yannick Brossard, Pagecran, Olivier Martin-Gambier – Pages 24-25 : Roland Mouron/Planimonteur, Yannick Brossard, Pagecran – Pages 26-27 : Denis Meunier, Yannick Brossard, Jean-Christophe Mounoury, Philippe Roy/Nol Pictures, Roland Mouron/planimonteur, Salim Sidi ATTALA/Mosaic, Frédéric Le Floch/DPPI MEDIA, Sébastien Millier, Luc Perenom, Jean-Michel Le Meur/DPPI Media – Pages 28-29 : Renault Argentine, Rodolfo Bührer, Renault Russie, Olivier Martin Gambier, Communication SOVAB, Véronique Fel – Pages 30-31 : Fondation Renault, Luc Perenom, Claude Baiotti, Olivier Martin-Gambier – Page 32 : Anthony Bernier – Pages 34-35 : DINGO – Pages 36-37 : Renault Marketing 3D Commerce, DINGO, Renault Communication-droits réservés – Page 39 : DINGO, Renault Marketing 3D Commerce – Page 40-41 : Yannick Brossard/Prodigious, Stéphane Foulon, Rodolfo Bührer/La Imagens – Pages 42-43 : Anthony Bernier – Pages 44-45 : Olivier Martin-Gambier, Jean-Christophe Mounoury/Renault design, Renault Design America Latina, Marcelo Machado, Kaveh Seyedahmadian – Pages 46-47 : Luc Perenom, Vincent Hubert, Denis Meunier – Pages 48-49 : Clément Marin/DPPI Media, Frédéric Le Floch/DPPI MEDIA – Pages 50-51 : Hortelano Domingo Amparo – Pages 52-53 : Renault communication – Pages 54-55 : Eric Fabre/DPPI Media, Jean-Michel Le Meur/DPPI Media – Page 56 : Adrien Toubiana/L'Ecurie – Page 59 : Adrien Toubiana/L'Ecurie – Pages 60-61 : Uli Heckmann/PRODIGIOUS Production, Communication RSM, Hector Mediavilla, Patrick Curtet/Renault Marketing 3D Commerce/PRODIGIOUS 3D – Pages 62-63 : PLANIMONTEUR, Yannick Brossard, Pagecran, Sébastien Millier – Pages 66-67 : Giovanni Tagini, WIPFLI Isa, Laurent Villaron/Publicis Events France – Page 68 : Pagecran, Renault design, Denis Meunier – Pages 72-73 : Jean Chiscano, Franck Juery – Pages 74-75-76 : Luc Perenom, Olivier Martin-Gambier / Illustration page 66-67 : Olivier Aubert.

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 : ipodir.com



Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :



et sur : www.group.renault.com

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