



Lettre Conseil

Renault

Marché : Euronext CAC40 - Continuous

Type d'assemblée : mixte

Code local : FR0000131906

Première insertion au BALO : 07-mars-2011

Déclaration recommandée à partir de : 5 914 446 actions ou d.v.

Date de réunion : vendredi 29 avril 2011

Ref. N°0100110585

15:00 - Palais des Congrès - 2 place de la Porte Maillot - 75017 Paris

POINTS D'ATTENTION PRIORITAIRES

Proxinvest maintient ses réserves relatives à la non-communication par Renault des rémunérations payées à son PDG Carlos Ghosn par Nissan (cf. chapitre Rémunération et résolution 1).

La société traverse une période de crise liée à l'affaire d'espionnage confuse qui impacte négativement le groupe (cf. annexe 1 et la réponse de la société en annexe 2).

La direction de Renault nous a fait part le 22 avril de ses commentaires ici reproduits en annexe 2

Proxinvest estime que le Conseil d'administration est responsable de ces manquements et recommande de refuser le renouvellement du mandat de Philippe Lagayette, président du Comité d'audit et administrateur « référent », ce poste d'administrateur « référent » servant d'alibi au refus de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, la concentration des pouvoirs de PDG expliquant en grande partie les problèmes évoqués.

Proxinvest recommande aux actionnaires d'approuver le plan d'actions de performance qui bénéficiera aux salariés et cadres et de s'opposer à l'autorisation d'émission d'options puisqu' aucun plafond pour le PDG n'est fixé pour les exercices 2012 et 2013 et que les conditions de performance ne semblent pas adéquates.

Présentation de la société :

Renault est la 1^{ère} marque automobile française, allié au constructeur japonais Nissan Motors
Le CA par activité se répartit comme suit :
- vente de véhicules 95,4% (2 625 000 véhicules particuliers et utilitaires vendus en 2010) ;
- prestations de services : 4,6% ; prestations de

Structure du capital :

Capital Social : 1 126 701 902 €
Nombre d'actions émises : 295 722 284
Cours de l'action au 12 avril 2011: 37,75 €
Capitalisation boursière : 11 164 millions €

financement des ventes (achat, location, crédit-bail, etc) et de services associés (extension de garantie, assistance, etc)

La répartition géographique du CA est la suivante :

- France : 34% ;
- Europe, hors France : 33,2% ;
- Eurasie : 11,74% ;
- Amériques : 11,08% ;
- Afrique : 2,89 %.

Dirigeants :

Président directeur général: Carlos Ghosn

Conseil :

Administrateurs Dirigeants :

Carlos Ghosn

Administrateurs libres d'intérêts :

Dominique de la Garanderie, Jean-Pierre Garnier, Philippe Lagayette (en renouvellement), Thierry Desmarest, Franck Riboud, Marc Ladreit de Lacharrière

Administrateurs non libres d'intérêts :

Alain Champigneux, Alain J.P. Belda, Alexis Kohler (en renouvellement), Bernard Delpit, Charles de Croisset, Hiroto Saikawa, Luc Rousseau, Michel Saily, Pascale Sourisse, Patrick Biau, Takeshi Isayama, Yves Audvard

Composition des Comités :

Comité d'Audit :

Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de la Garanderie, Alexis Kohler, Philippe Lagayette (renouvelé), Pascale Sourisse

Comité de Nomination :

Alain J.P. Belda, Dominique de la Garanderie, Carlos Ghosn, Marc Ladreit de Lacharrière, Philippe Lagayette (renouvelé)

Comité des Rémunérations :

Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier, Marc Ladreit de Lacharrière, Franck Riboud

Comité de Stratégie industrielle :

Jean-Pierre Garnier, Yves Audvard, Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Alexis Kohler, Luc Rousseau, Michel Saily

Comité de Stratégie internationale :

Thierry Desmarest, Yves Audvard, Patrick Biau, Alain JP Belda, Bernard Delpit, Jean-Pierre Garnier, Luc Rousseau, Hiroto Saikawa , Michel Saily

Commissaires aux comptes :

Commissaires aux comptes Titulaires :

Deloitte & Associés représenté par Thierry Benoît et Antoine de Riedmatten, Ernst & Young Audit

Actionnariat estimé (droits de vote):

Etat Français: 15,01% (17,86%)

Nissan Finance: 15,0%

Daimler: 3,10% (3,69%)

Salariés Renault: 3,09% (3,68%)

Autocontrôle Renault: 1,0%

GOUVERNANCE - Statuts et actionnariat :

Société Anonyme à conseil d'administration.

Suite à l'alliance Renault/Nissan, Renault détient 43,4 % de Nissan et, en contrepartie, Nissan 15% de Renault. L'Etat Français, le principal actionnaire, contrôle 15,01 % du capital (17,86 % des droits de vote). La part actuelle des salariés au capital est de 3,08%. Seuil de déclaration obligatoire à partir de 2% du capital.

Certaines dispositions de protection du capital existent chez Renault :

- une joint-venture Renault-Nissan de droit néerlandais, elle a pouvoir de décision stratégique sur Nissan Motors et Renault SA, son conseil est composé paritairement avec voix prépondérante pour le président de Renault (Carlos Ghosn étant le dirigeant exécutif de Renault et de Nissan).

- une fondation de droit néerlandais, visant à obliger tout acheteur à se porter acquéreur des deux sociétés. Cette protection est rendue possible par le droit de souscription à des golden shares de Renault Nissan BV par la fondation en cas de contrôle de Renault dit "rampant", c'est à dire par acquisition sur le marché ou par bloc d'au moins 15% de Renault ou en cas d'offre publique sur Nissan.

- de plus, la participation de Nissan dans Renault, bien que privée de droits de vote, peut être considérée comme une autre mesure de défense puisque Renault contrôle la possibilité de céder cette participation à un « chevalier blanc » en cas d'offre hostile.

Par ailleurs, un "accord de coopération stratégique à long terme", assimilable selon Proxinvest à un partenariat industriel mais protectionniste, a été signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co. Ltd, Renault-Nissan b.v. et Daimler AG. A travers cet accord, les parties souscrivent à :

- un engagement de conservation d'une durée de 5 ans;

représenté par Aymeric De la Morandière et Jean-François Belorgey

- un droit de première offre permettant à Renault d'acquérir les actions détenues par Daimler dans l'hypothèse ou celui-ci souhaiterait les transférer;
- un engagement en cas d'offre publique hostile empêchant Daimler d'y apporter ses titres sans autorisation préalable du Conseil d'administration de Renault.

Structure du conseil :

Les fonctions de Président du conseil et de Président de la Direction ne sont pas formellement séparées. Le conseil compte 19 personnes élues pour une durée de 4 ans. La moyenne d'âge du conseil est de 59 ans, un tiers a en moyenne 64 ans et le doyen M. Ladreit de Lacharrière est âgé de 70 ans.

En ce qui concerne la diversité de recrutement, le conseil compte 2 femmes et 3 membres non nationaux.

Indépendance du conseil : le conseil compte un administrateur dirigeant, et 4 membres salariés (dont 3 salariés non élus par l'assemblée des actionnaires et un représentant des salariés actionnaires). Au total, 13 membres peuvent être considérés comme non libres de conflit d'intérêts potentiel selon la définition Proxinvest. Notre estimation du nombre d'administrateurs libres de conflits d'intérêts potentiels, soit 6 personnes, diffère du nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants par la société, soit 10 personnes.

Participation et rémunération :

Jeton de présence global annuel autorisé : 600 000€ (1 200 000 € proposé comme nouvelle enveloppe à cette AG). Les jetons sont partiellement indexés sur la participation effective. Le taux de participation moyen des administrateurs aux séances du conseil est de 88%.

Rémunération des dirigeants

Transparence générale : information partielle sur la rémunération du groupe des dirigeants et sur la direction générale : au mépris de la loi (désaccord sur ce point entre Proxinvest et la direction. Cf. Résolution 1 et commentaire de la société en annexe 2), la société ne communique toujours pas la rémunération de Carlos Ghosn au titre de ses fonctions de Président Directeur Général de Nissan.

Politique de rémunération :

Tous les plans de 2007 et 2006 intègrent des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires. Compte tenu de la situation économique et de celle du secteur automobile, aucune rémunération variable n'a été attribuée au titre de 2008, et les huit membres du CEG n'ont reçu aucune rémunération variable en 2009. En revanche, hormis le PDG et certains dirigeants, certains ont reçu au titre de l'exercice 2010 une rémunération variable.

Le régime de retraite prévoit :

- un régime à cotisations définies de 8% de la rémunération annuelle comprise entre huit et 16 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe ;

Projet de Lettre Conseil N°0100110585 Renault

Editions PROXINVEST

- un régime additionnel à prestations définies ne pouvant excéder 15 % de la rémunération d'activité.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des retraites des régimes à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées perçues au cours des 10 dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération de référence est en tout état de cause limitée à 65 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Pas de bénéficiaires de stock options ou d'actions gratuites. Dans le cadre des PEE, le conseil est autorisé à émettre les actions pour les salariés à 70% du cours de bourse de l'action.

Rémunération du premier dirigeant :

La société indique verser 1 200 000 € comme dernière rémunération fixe 2010 à son premier dirigeant exécutif, Carlos Ghosn. Il a indiquée renoncer à son bonus et n'a bénéficié d'aucune option ou action gratuite au cours de l'exercice.

Si l'on ajoute la rémunération déclarée par Nissan relatif à l'exercice clos en mars 2010, la rémunération totale de Carlos Ghosn atteint 9,2M € ce qui le classait l'année dernière comme le Directeur Général le mieux rémunéré des sociétés du SBF 250.

Réserves sur la politique de rémunération :

- Renault ne communique pas dans son document de référence malgré nos demandes la rémunération payée par Nissan à Carlos Ghosn. - Proxinvest a demandé à plusieurs reprises depuis plusieurs années si Carlos Ghosn bénéficiait d'une rémunération chez Nissan et les équipes de Renault ont toujours répondu que toute l'information sur les rémunérations était dans le document de référence de Renault.

- En incluant la précédente rémunération de Carlos Ghosn chez Nissan (8M€), sa rémunération totale de plus de 400 fois le SMIC est jugée excessive par Proxinvest.

- Carlos Ghosn a renoncé à son bonus relatif à l'exercice 2009 (conformément à la Loi sur les entreprises aidées par l'Etat) et à son bonus relatif à l'exercice 2010 (au regard de la crise traversée par la société) mais les sommes abandonnées semblent négligeable par rapport aux rémunérations annoncées par Nissan à la presse en juin 2010.

- Le document de référence ne permet pas de connaître le détail des opérations de la Joint-Venture Renault Nissan qui n'est pas intégralement consolidée : toutefois la société précise (CF. annexe 2) qu'aucun dirigeant et aucun salarié ne perçoit de rémunération de la part de Renault-Nissan BV et que si tel était le cas elle le communiquerait..

- Une partie des critères de performance prévus pour l'attribution des options dans le futur repose sur la marge opérationnelle mesurée annuellement ce qui est une mesure de trop court et redondante, le même critère servant au calcul du bonus.

Résultats financiers:	2010	2009	2008	2007
CA consolidé (millions€):	38 971,	33 712,	37 791,	40 682,
RNPG (millions€):	3 420,	-3 125,	571,	2 669,
Résultat net par action:	€ 12,70	€ -12,13	€ 2,23	€ 10,32
Dividende par action:	€ 0,30	€ 0,00	€ 0,00	€ 3,80

Résolutions proposées - Assemblée Générale mixte

Résolution 1 : Approbation des comptes consolidés : les comptes présentent un résultat consolidé de 3 420 millions € pour l'exercice.

Commentaire :

Comptes consolidés certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes.

L'exercice 2010 a clairement marqué la sortie de crise pour Renault. Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 38 971 M€, en hausse de 15,6% par rapport à l'exercice précédent. Le résultat opérationnel et le RNPG sont redevenus positifs, passant respectivement de -955 M€ à 635 M€ et de -3 125 M€ à 3 420 M€. Le cours de l'action a baissé de 45,2% sur la période 2005-2010 et de 13% depuis la fin de 2010.

Résolution 2 : Approbation des comptes sociaux connaissance prise du rapport de gestion

Commentaire :

Comptes sociaux certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes.

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur le contrôle interne sans observation particulière.

Comité d'Audit non majoritairement indépendant.

L'information qui a été donnée à la dernière Assemblée générale 2010 des actionnaires de RENAULT sur la rémunération versée au PDG, M. Carlos Ghosn, n'était pas complète. Il est apparu depuis la dernière assemblée générale de Renault, que 891 millions de yens (environ € 8 millions) pour l'exercice clos le 31 mars 2010 ont été octroyés par le groupe Nissan à Carlos Ghosn, Président de Nissan Motor et Président Directeur Général de Renault, (cf page 55 de la traduction anglaise du rapport annuel de Nissan Motor publié le 30 juin 2010) alors qu'aucune mention à cette rémunération ou à toute forme de rémunération n'a été faite dans le document de référence et le rapport sur la gestion du groupe Renault relatif à l'exercice 2009. Nous constatons que le nouveau document de référence ne contient toujours aucune mention de cette rémunération.

Rappelons qu'aucune mention de cette rémunération ou de toute forme de rémunération n'a été faite dans les documents de référence et rapports sur la gestion du groupe Renault des

exercices précédents alors que le bénéficiaire occupe des fonctions de direction chez Nissan Motors depuis 1999.

Le rapport de Renault relatif à l'exercice 2009 n'indiquait que la rémunération totale de Carlos Ghosn de 1 240 809€ dus pour l'exercice 2009 et le rapport de gestion relatif à l'exercice 2010 n'indique qu'une rémunération de 1 242 655€.

Après un échange avec le directeur juridique, M. Husson, et le directeur financier M. Thormann (cf annexe 2), la société se dispense de cette communication au motif de la méthode de consolidation du groupe Nissan dans les comptes de Renault (consolidation par mise en équivalence). La note 14 aux comptes consolidés relatifs à l'exercice 2010 sur la « Méthode de consolidation de Nissan » précise que « Renault a légèrement réduit sa participation dans Nissan de 44,3 % en 2009 à 43,4 % en 2010.» et que « Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence. ». Le Groupe Nissan est bien indiqué dans la liste des sociétés consolidées au sein de la note 32 sur les comptes consolidés de Renault relatifs à l'exercice 2010.

Le 12 juillet 2010, l'Autorité Des Marchés Financiers dans son Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants indique en pages 50 et 51 :

« Le code de commerce demande que le rapport de gestion consolidé indique le montant des rémunérations et avantages de toute nature versés aux dirigeants par les sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16. Il existe différente interprétation de ce renvoi à l'article L.233-16 du code de commerce, qui impose aux sociétés l'obligation d'établir des comptes consolidés « dès lors qu'elles contrôlent de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs autres entreprises ou qu'elles exercent une influence notable sur celles-ci. »

L'AMF a toujours considéré, pour sa part, que le législateur visait par ce renvoi l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la société mère.

L'AMF constate qu'une société de l'échantillon présente les rémunérations versées à ses dirigeants mandataires sociaux par une société du groupe consolidée par mise en équivalence contrairement à une autre. L'AMF réitère donc sa recommandation et demande aux sociétés cotées d'intégrer dans les tableaux récapitulatifs, les par toutes les sociétés contrôlées de manière exclusive ou conjointe ou

dans lesquelles la société mère exerce une influence notable. »

Proxinvest est en accord avec cette interprétation de l'AMF: Renault devrait communiquer la rémunération payée à Carlos Ghosn au titre de ses fonctions dans le groupe Nissan consolidé par mise en équivalence. Il serait de meilleure gouvernance que le comité des rémunérations explique comment le contrat entre Carlos Ghosn et Nissan interfère dans la problématique de fixation des conditions de la rémunération de Carlos Ghosn chez Nissan.

Il semble primordial pour le bon fonctionnement de la gouvernance du groupe et pour son attractivité actionnariale que les actionnaires, administrateurs, ou tout investisseur potentiel disposent d'une information lisible et disponible intégralement au sein du rapport de gestion sur l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les mandataires sociaux de Renault au titre de leurs fonctions.

Pour cette raison, nous recommandons aux actionnaires de Renault de refuser ce rapport de gestion incomplet.

Résolution 3 : Affectation du résultat : dividende de 0,30 € par action mis en paiement le 16 mai 2011.

Commentaire :

Après deux exercices (2008 et 2009) sans versement de dividendes, la société décide de verser un dividende au titre de l'exercice 2010.

La nouvelle politique de versement de dividendes, annoncée le 10 février 2011 s'articule autour de deux volets :

- d'une part, les dividendes provenant des entreprises associées qui seront systématiquement reversés l'année suivante aux actionnaires de Renault ;
- d'autre part, un dividende additionnel basé sur le montant du free cash flow opérationnel de l'activité automobile. Il peut s'ajouter aux montants des dividendes provenant des entreprises associées en fonction de l'environnement économique et de la situation financière de Renault.

Le taux de distribution proposé s'inscrit à 2% du résultat net par action et à 5% des flux de trésorerie opérationnels. Nous apprécions la reprise de la distribution de dividende compte tenu de la nette amélioration de l'activité du groupe ainsi que la formalisation de la nouvelle politique de dividende et recommandons l'approbation.

Résolution 4 : Approbation du rapport sur les conventions réglementées.

A/ Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice :

- Avec l'Etat français :

1. Avenant à la convention de prêt entre l'Etat français et Renault pour un montant de 3 milliards d'€ à un taux d'intérêt composé d'une partie fixe de 6 % par an et d'une partie variable indexée sur le taux de marge opérationnelle du Groupe, le tout évoluant entre un taux « plancher » de 6 % et un taux « plafond » de 9 %. Le prêt est remboursable au terme en 2014, avec une clause de remboursement anticipé d'un montant d'un milliard d'euros possible pour le Groupe dès Septembre 2010. Au titre de 2010, le montant des charges et intérêts s'est élevé à 191,713 M€.

- Avec la société RCI Banque

2. Convention de gage-espèces avec RCI Banque d'un montant de 550 M€, afin de diminuer l'exposition crédit sur Renault Retail group. Le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 1,681 M€ en 2010 au titre de cette convention. Cette convention se substitue à la convention de crédit avec Cogéra (cf. sous résolution 5).

- Avec la société Nissan Motor Co. Ltd

3. Signature d'un accord de coopération stratégique avec Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG et l'alliance Renault-Nissan.

B/ Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice :

- Avec la société Cogéra

4. Convention de crédit au profit de Cogera d'un montant de 450 M€ affecté au refinancement par Cogera de ses activités bancaires, en vue de permettre à RCI Banque de diminuer son ratio « Grands Risques ». Au titre de l'exercice 2010, le montant des intérêts relatifs à cette convention s'est élevé à 3 293 000 €. Notons que la convention a été résiliée le 29 septembre 2010 et qu'elle a été remplacée par celle conclue avec RCI Banque directement (cf. sous résolution 3).

- Avec la société Renault S.A.S. :

5. Contrat de prestations de services avec la société Renault S.A.S., en vertu duquel celle-ci effectuera un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières. Au

Commentaire :

** Les conventions 3, 4,5, et 6 concernent des filiales détenues à 100% par Renault et ne semblent pas défavorables aux intérêts des actionnaires.

La première convention concerne le prêt accordé par l'Etat français. Ce prêt est composé d'un taux fixe à 6% et d'un taux variable indexé sur le taux de marge opérationnelle avec un taux plancher de 6% et un taux plafond de 9%.

Les conditions financières de ce prêt ne nous semblent pas particulièrement intéressantes pour la société Renault.

En revanche, lors de l'octroi de ce prêt, la société Renault rencontrait d'importantes difficultés, de plus, l'avenant à la convention permet à la société de rembourser par anticipation ce prêt depuis septembre 2010. Au regard de ces caractéristiques, la convention est acceptable.

La troisième convention est intervenue suite à l'accord de coopération stratégique signé entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG (cf. sous résolution suivante).

Cet accord porte notamment sur une nouvelle architecture commune pour les petits véhicules, une large mise en commun des groupes motopropulseurs et enfin une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires légers.

Cet accord s'est traduit par des prises de participations croisées simultanées entre Renault, Nissan et Daimler se concrétisant par l'échange d'actions suivant : Daimler a acquis 3,1% d'actions nouvellement émises par Renault ; Daimler a acquis, auprès de Renault, 3,1% d'actions Nissan ; Renault a acquis 3,1 % d'actions Daimler accompagnées d'une soulte pour un montant de 90 M€ avant de transférer 1,55% de sa participation dans Daimler à Nissan, en échange de 1,97% des actions Nissan.

Cet accord s'agrémente en effet des engagements suivants :

- un engagement de conservation d'une durée de 5 ans;

- un droit de première offre permettant à Renault d'acquérir les actions détenues par Daimler dans l'hypothèse où celui-ci souhaiterait les transférer;

- un engagement en cas d'offre publique hostile empêchant Daimler d'y apporter ses titres sans autorisation préalable du Conseil d'administration de Renault.

Nous estimons que l'accord est de qualité sur le plan

titre de l'exercice 2010, le montant facturé par la société Renault S.A.S. relatif à ces prestations s'est élevé à 3,268 M€.

6. Conventions de délégation dans le cadre d'une opération de refinancement de prêts consentis au titre de la participation à l'effort de construction (le « 1% construction ») ayant notamment pour objet de renforcer la liquidité de ces encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux actuels le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020. Au titre de 2010, le montant des produits d'intérêts dans le cadre de ce contrat de prêt s'est élevé à 422 000 €.

Résolution 5 : L'assemblée générale ordinaire prend acte du rapport des commissaires aux comptes sur les éléments servant à déterminer la rémunération des titres participatifs.

Résolution 6 : Renouvellement du mandat de M. Philippe Lagayette comme administrateur pour une durée de 4 ans.

industriel (notamment l'optimisation des sites de production) mais que le croisement d'actionnariat avec des clauses protectionnistes aurait pu être évité.

Daimler ayant acquis 3,1% d'actions nouvellement émises par Renault, ce dernier a procédé à la vente d'une partie de ses actions auto-détenues à l'Etat français afin de maintenir le taux de détention de ce dernier à 15,01%.

Notons que cette cession s'est réalisée dans les conditions suivantes : 1 628 344 actions vendues au prix de 37 € le 28/04/2010. Le cours de l'action Renault était de 36,20 € au 27/04/2010.

Du fait d'un taux de détention de l'Etat français inchangé et du prix auquel s'est réalisée cette cession, les conditions de l'opération sont acceptables pour les autres actionnaires.

Le conseil d'administration aurait pu s'abstenir des clauses protectionnistes attachées à l'accord industriel avec Daimler et nous recommandons donc l'opposition à cette résolution.

Commentaire :

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75% et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 14 millions d'euros au titre de 2010 (16 millions d'euros en 2009) figure dans les charges d'intérêts. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié du 31 décembre 2009 au 31 décembre 2010 de 290 euros à 328 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 31 millions d'euros constaté en autres charges financières.

Commentaire :

Administrateur libre de conflits d'intérêts : Précédemment qualifié de membre non libre d'intérêt au regard de ses fonctions importantes chez JP Morgan, a été requalifié de membre libre d'intérêt depuis son départ et suite à l'attestation d'indépendance du Conseil à son égard. On s'étonne toutefois de ne pas voir sa fonction de "Senior advisor" chez Barclays Capital apparaître dans le document de référence de Renault.

Polytechnicien, ENA. Inspecteur des finances,

ancien sous-gouverneur de la Banque de France, puis DG de la Caisse des Dépôts et Consignation de 1992 à 1997. Ancien administrateur d'Eurotunnel il a dirigé les activités de JP Morgan en France de 1998 à 2008 et a été PDG de JP Morgan et Cie SA, filiale française du groupe JP Morgan Chase. Dirigeant de Fondation de France, membre du conseil de Renault (1 000 actions) depuis 2007, PPR, Fimalac, vice-chairman de Barclays Capital. Membre du Comité de Nomination de Renault et Président du Comité d'Audit de Renault. Philippe Lagayette a 67 ans.

En tant que Président du Comité d'Audit de Renault et administrateur référent, nous estimons qu'il porte une part de responsabilité dans les différentes affaires qu'a dû traverser l'entreprise. Les travaux du conseil et du comité d'audit n'ont pu prévoir ni régler convenablement une affaire présumée d'espionnage ayant donné lieu à des versements importants à des intermédiaires douteux. Le comité d'audit et son président sont aussi responsables du manque de transparence lié aux rémunérations payées par Nissan Motors à Carlos Ghosn (8M€ sur l'exercice mars 2009-mars 2010 selon Nissan) et ceci depuis plusieurs années au titre que Nissan est consolidée "par mise en équivalence". Ceci conduit à douter de l'impossibilité d'éventuels paiements qui par d'autres structures non consolidées intégralement, comme la Joint-Venture Renault Nissan : la société tente de rassurer sur ce point (cf. annexe 2).

Philippe Lagayette, administrateur « référent » du Conseil de Renault est supposé selon la société constituer "une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs". Nous estimons que M. Lagayette n'est pas un contre-pouvoir suffisant à la concentration des pouvoirs de Directeur Général et Président du Conseil de Carlos Ghosn, auquel il sert d'alibi. La concentration des pouvoirs maintient un risque de gouvernance qui s'est déjà en partie matérialisé et on ne peut que déplorer que les administrateurs n'aient pas le courage ou le désir de nommer un nouveau Président indépendant du Conseil d'administration.

Nous recommandons de ne pas approuver le renouvellement de Philippe Lagayette.

Résolution 7 : L'assemblée générale prend acte de la nomination par l'Etat français d'un représentant au Conseil : M. Alexis Kohler comme administrateur pour une durée de 4 ans.

Commentaire :

** Administrateur non libre de conflits d'intérêts (représentant de l'Etat actionnaire) : Directeur des participations de Transport et Audiovisuel à l'Agence des Participations de l'Etat. Membre du

conseil en tant que représentant de l'Etat de Aeroport de Paris, RATP, Grand Port Maritime du Havre, France Television, Société Audiovisuel Extérieur de la France, STX France. Membre du conseil de Renault depuis 2010 et membre du Comité d'Audit de Renault. Alexis Kohler a 38 ans. Simple résolution d'information. Cette résolution n'a pas de portée juridique puisque l'Etat nomme directement ses représentants et n'a pas besoin de ratification de l'assemblée générale.

Résolution 8 : Fixation du montant annuel des jetons de présence : le montant global des jetons de présence du conseil est fixé à 1 200 000 €.

Commentaire :

Il est proposé de doubler l'enveloppe qui avait été autorisée par l'AG en 2003 (600 000€). La société explique que la précédente enveloppe ne suffit plus à l'augmentation du nombre de séances exceptionnelles du conseil, la création d'un Comité de Stratégie industrielle et la présence d'un administrateur supplémentaire depuis 2010. Renault souhaite de plus que son Conseil s'ouvre à l'international et propose une enveloppe "en ligne avec la moyenne du CAC 40". Le jeton de présence unitaire moyen passerait à 63 158 € par personne selon cette enveloppe (l'augmentation se ferait en deux temps : 47 000€ en moyenne pour 2011 et 63 000 euros en moyenne pour 2012). La nouvelle rémunération représente 147% de la rémunération observée dans les sociétés à capitalisation proche selon Proxinvest (montant théorique estimé par extrapolation linéaire sur l'échantillon de sociétés à capitalisation comparable : quart le plus grand des sociétés du SBF 250). Les jetons sont partiellement indexés sur la participation effective. Proposition qui se situe juste au-dessous du plafond de 150% de la moyenne des pratiques du marché. Acceptable malgré la médiocrité des travaux effectués.

Résolution 9 : Autorisation d'acquisition par la société de ses propres actions à hauteur de 5% du capital ; prix d'achat maximum :100 € ; durée de l'autorisation 18 mois. Cession d'actions via produits dérivés ou instruments optionnels.

Commentaire :

L'autorisation ne sera possible en cas d'offre publique que pour honorer un engagement de livraisons de titres d'un programme mis en place avant le lancement de cette offre publique. Cette formulation correspond à celle demandée en début d'année 2007 aux émetteurs par Proxinvest lors d'une réunion de travail avec les membres de l'AFEP. Cette formulation protège les actionnaires contre toute utilisation abusive en période d'offre publique tout en donnant la capacité à la société d'honorer ses engagements pris antérieurement au lancement de l'offre. Nous soulignons donc l'effort de rédaction du conseil d'administration.

L'AMF a pris une position sur la cession d'options de vente ou de « puts », selon laquelle cette opération ne constitue pas une opération de couverture et qu'une telle opération consiste en une spéculation sur la volatilité anticipée du titre ce qui, de la part d'un émetteur, représente un risque qui ne semble pas correspondre aux objectifs d'un programme de rachat (cf. Position relative à la mise en œuvre du régime de rachat d'actions du 19 novembre 2009). Proxinvest est également défavorable à toute utilisation d'options de vente dans le cadre d'un programme de rachats-ventes d'actions. Par conséquent, nous ne soutenons pas la résolution.

Résolution 10 : Autorisation de réduction éventuelle du capital à hauteur de 10% du capital ; durée de l'autorisation 18 mois.

Commentaire :

La résolution qui permet une gestion active du volume des capitaux utilisés est favorable aux intérêts de l'actionnaire. Nous recommandons l'approbation.

Résolution 11 : Autorisation d'émission d'options de souscription ou d'achat à consentir aux salariés et mandataires sociaux : autorisation portant sur 0,48% du capital social ; prix d'exercice pour les bénéficiaires non inférieur à 100% du cours de marché ; durée de l'autorisation : 38 mois.

Commentaire :

La direction de la société L'Assemblée Générale conditionne expressément l'attribution et/ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au respect des critères de performance collectifs suivants : engagement de marge opérationnelle pour le plan 2011, et engagement sur les free cash flow opérationnels au titre du Plan Renault 2016 - Drive the change pour la période 2011-2013 (si Free Cash Flows cumulés entre 2011 et 2013 inférieurs à 2 Md€ = 0%, si supérieurs à 2 Md€ = 50%, si supérieurs à 3 Md€ = 150%).

La proposition satisfait notre politique sur les points suivants :

- pourcentage du capital demandé
- garantie de conditions de performance;
- absence de décote.

Mais elle ne satisfait pas notre politique au regard des points suivants :

1) Le plafond maximal qui pourra être attribué à Carlos Ghosn, PDG, n'est pas communiqué (il est toutefois précisé que le dirigeant mandataire social ne percevra pas d'options en 2011 au regard de la crise que vient de traverser l'entreprise mais l'autorisation portant sur 38 mois les actionnaires ne sont pas à l'abri d'un rattrapage sur les exercices 2012 et 2013).

2) Concernant les conditions de performance, nous accueillons favorablement le critère lié au Free cash Flow cumulé sur 2011-2013 (trois exercices) mais exprimons des réserves sur le critère mesuré

annuellement basé sur la marge opérationnelle. Ce critère est mesuré sur une période trop courte et est redondant avec le même critère rentrant dans le calcul du bonus annuel du PDG. Les options doivent servir d'outil de récompense de la performance à long terme et ne devraient pas reposer sur un critère annuel qui sert légitimement au calcul du bonus annuel.

La société tient à faire part de son commentaire sur cette résolution (cf .annexe 2). Bien qu'intéressantes, les remarques de la société ne répondent pas aux deux réserves exprimées ci-dessus sur d'éventuelles dotations au PDG et tendent à ne pas isoler des autres collaborateurs le cas d'un mandataire social dirigeant bien trop rémunéré selon Proxinvest. Par conséquent, nous recommandons l'opposition.

Résolution 12 : Attribution d'actions de performance pour les salariés et mandataires sociaux dirigeants : autorisation portant sur 1,04 % du capital social; durée de l'autorisation : 38 mois.

Commentaire :

** L'Assemblée Générale conditionne expressément l'attribution d'actions gratuites de la Société au respect des critères de performance collectifs suivants : engagement de marge opérationnelle pour le plan 2011, et engagement sur les free cash flow opérationnels au titre du Plan Renault 2016 - Drive the change pour la période 2011-2013 (si FCF cumulés entre 2011 et 2013 inférieurs à 2 Md€ = 0%, si supérieurs à 2 Md€ = 50%, si supérieurs à 3 Md€ = 150%).

La demande excède notre plafond de 0,50% du capital par autorisation mais les conditions de performances annoncées sont de nature à nous faire accepter plus que ce plafond.

La résolution n'indique pas de plafond maximal pour le mandataire social dirigeant, toutefois il est précisé en page 306 du document de référence que le dirigeant mandataire social ne recevra pas d'actions de performance.

Par conséquent, nous recommandons l'approbation

Résolution 13 : Autorisation d'augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. L'autorisation demandée porte sur 1% du capital actuel, prix d'émission des actions non inférieur à 80% du cours de marché ; durée de l'autorisation : 26 mois.

Commentaire :

La part des salariés au capital est de 3,68%. Proxinvest considère que l'actionnariat des salariés est souhaitable et que les sociétés doivent maximiser les possibilités d'abondement autorisées. Les salariés bénéficient d'un régime fiscal favorable et sont en conséquence soumis à une obligation de détention. La proposition est en ligne avec la politique de vote de Proxinvest et nous recommandons l'approbation.

Résolution 14 : Pouvoirs pour les formalités liées à l'assemblée (dépôts, publicité...). Commentaire : Formalité.

Nom	Entrée	Fin de mandat	Indépendance selon la société	Indépendance du mandataire et cumul	Autres mandats et informations (1)
M. Carlos Ghosn - 57 ans - 205 200 actions détenues	2002	2014	Non libre d'intérêts	PDG	Note (2)
M. Yves Audvard - 58 ans - 206 actions détenues	2002	2012	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts Employé représentant salariés	Note (3)
M. Alain J.P. Belda - 67 ans - 1 000 actions détenues	2009	2013	Libre d'intérêts	Non libre d'intérêts administrateur croisé	Note (4)
M Patrick Biau - 688 actions détenues	2008	2012	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts Employé représentant salariés	Note (5)
M. Alain Champigneux - 57 ans - 1 076 actions détenues	2002	2012	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts Employé représentant salariés	Note (6)
M. Charles de Croisset - 67 ans - 1 000 actions détenues	2004	2012	Libre d'intérêts	Non libre d'intérêts Etablissement Financier	Note (7)
Monsieur Bernard Delpit - 46 ans - 1 000 actions détenues	2010	2014	Libre d'intérêts	Non libre d'intérêts Liens avec l'actionnaire	Note (8)
M. Takeshi Isayama - 68 ans - 1 000 actions détenues	2009	2013	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts Ancien dirigeant d'un etb. lié	Note (9)
Monsieur Alexis Kohler (en renouvellement) - 38 ans	2010	2015	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts rep. de l'Etat actionnaire	Note (10)
M. Marc Ladreit de Lacharrière - 70 ans - 1 020 actions détenues	2002	2014	Libre d'intérêts	Libre d'intérêts Plus d'1 mandat externe	Note (11)
M. Franck Riboud - 55 ans - 331 actions détenues	2000	2014	Libre d'intérêts	Libre d'intérêts Plus d'1 mandat externe	Note (12)
Monsieur Luc Rousseau - 54 ans	2010	2012	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts rep.de l'Etat actionnaire	Note (13)
M. Hiroto Saikawa - 57 ans - 100 actions détenues	2006	2014	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts liens avec un actionnaire	Note (14)
M. Michel Sailly - 61 ans - 266 actions détenues	2009	2013	Non libre d'intérêts	Non libre d'intérêts rep. des salariés actionnaires	Note (15)
Mme Pascale Sourisse - 49 ans - 1 000 actions détenues	2010	2014	Libre d'intérêts	Non libre d'intérêts liens avec un actionnaire	Note (16)
Mme Dominique de la Garanderie - 66 ans - 1 150 actions détenues	2003	2013	Libre d'intérêts	Libre d'intérêts	Note (17)
M. Thierry Desmarest - 65 ans - 1 500 actions détenues	2008	2012	Libre d'intérêts	Libre d'intérêts	Note (18)
M. Jean-Pierre Garnier - 63	2008	2012	Libre	Libre d'intérêts	Note (19)

ans - 1 000 actions détenues			d'intérêts		
M. Philippe Lagayette (en renouvellement) - 67 ans - 1 000 actions détenues	2007	2015	Libre d'intérêts	Libre d'intérêts	Note (20)

note (1) : D : fonctions de direction; A : administrateur ou membre du conseil de surveillance

(2)D : Renault, Nissan Motor Co Ltd, Renault-Nissan BV A :, Renault, AvtoVAZAlcoa A :

(3)Renault A :

(4)Renault, Citigroup Inc, Alcoa (Chairman of the Board), IBM A :

(5)Renault A :

(6)Renault

(7)D : Goldman Sachs (International Advisor) A :, LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, Renault, Euler Hermes, Galeries Lafayette, Fondation du patrimoine

(8)D : La Poste A :, Renault

(9)D : Carlyle Japan L.L.P. (Président) A :, Renault, Dainippon Screen, Terumo Corp

(10)D : Transport et Audiovisuel, Agence des Participations de l'Etat A :, Renault, Aéroports de Paris, RATP, France Television, STX France Cruise, La Monnaie de Paris, AEF

(11)D : Fimalac, Groupe Marc de Lacharrière, Fimalac Participations A :, Casino Guichard-Perrachon, L'Oréal, Renault, Fimalac, Gilbert Coullier Productions SASFitch Group Inc, Fitch Rating (USA)

(12)D : Danone A :, Danone, Accor, Accor, Renault, Lacoste France SA, Bagley LatinoAmerica SA (SPA), Fondation GAIN, Conseil National du Développement durable, ONA, Fonds Danone pour l'Ecosystème, ANIADanone subsidiaries

(13)D : Compétitivité, de l'Industrie et des Services A :, Renault, Areva, FSI

(14)D : Nissan Motor Co Ltd (Executive Vice President Purchasing) A :, Renault A :

(15)Renault, Employe Renault

(16)D : Thalès A :, Vinci, Renault, DCNS, Institut Télécom (Minefi), GifasThales Communication SA, Thales North America

(17)D : La Garanderie & Associés A :, Renault, Institut français des Experts Juridiques Internationaux, Holcim Western Europe

(18)D : Fondation Total, Fondation de l'école Polytechnique A :, Air Liquide, Sanofi Aventis, Total, Renault, Musée du Louvre, Fondation de l'école PolytechniqueBombardier Inc

(19)D : Laboratoires Pierre Fabre A :, Renault, United Technologies Corporation, NormOxys Corp

(20)D : Fondation de France A :, PPR, Renault, Fimalacnote (1) : E : Executive ; D : Director

La présente étude est diffusée à titre purement informatif et ne constitue en aucune façon un document de sollicitation à l'achat ou à la vente de titres émis par la société objet de l'étude. Les éditions de Proxinvest sont confidentielles et ne peuvent donner lieu à publication ou citation dans la presse sans l'autorisation préalable de la société. Les informations contenues dans ces documents ont été puisées aux meilleures sources mais ne sauraient entraîner notre responsabilité. - © PROXINVEST - Achevé de rédiger le 19 avril 2011 Dessaint

Chronology and consequences of the alleged spying affair

In January 2011 Renault dismissed Michel Balthazard, Bertrand Rochette, and Matthieu Tenenbaum after accusing the three of taking bribes in foreign bank accounts in exchange for leaking secrets from the company's electric vehicle programme. Renault management informed on an "organised system of collecting economic, technological and strategic information to serve interests situated abroad".

In March, the accusations were thrown into question after the Paris prosecutor dismissed charges against the three sacked executives. The day before the three were cleared of any wrongdoing, Renault's security officer, Mr Gevrey, was placed under formal investigation on suspicion of organised fraud. He had been appointed to investigate internally on a spy case, and had a banking account in Switzerland containing the 245,000 euros paid by Renault to reward a supposed source.

Renault management then [offered its "sincere apologies and regrets"](#) to the three executives. Renault's CEO ordered the audit to investigate what happened between the arrival of anonymous letters to Renault last August and the three men's sacking six months later and agreed to pay significant indemnifications to the three former executives. According to Eric Besson, France's industry minister, the audit report revealed "serious dysfunctions" at the company, and "a management system and a way to govern who can no longer be perpetuated".

After the company released findings from audit reports of its botched internal probe into alleged spying in its electric vehicles programme, Patrick Pélata, Renault Nr.2, will step down as chief operating officer. Patrick Pélata will take an unspecified job in Renault's alliance with Nissan. Carlos Ghosn will hold onto his jobs as Renault's chief executive, president, and chairman of the board. In addition to Mr Pélata, other executives are to leave the company (Jean-Yves Coudriou, Christian Husson and Laurence Dors) and other people who handled the investigation.

Renault is also to create an ethics committee.

We have some concerns about the final outcome of this affair and question if Patrick Pélata is not simply a scapegoat and his departure a mean to maintain unsatisfied corporate governance standards at the top of the Group.

Annexe 2 : Commentaires de la direction de Renault sur la Lettre Conseil de Proxinvest envoyés le 22 avril par Dominique Thormann, Executive Vice President et Directeur Financier (ces commentaires sont communiqués par Proxinvest pour information des lecteurs)

1. *L'impact d'évènements négatifs sur la marque d'une entreprise ne peut se juger qu'à long terme. Il est donc totalement prématuré de tenter d'évaluer l'impact négatif sur l'image et la réputation du groupe de la tentative d'escroquerie aux renseignements dont le groupe a été victime. Concernant Renault, son image et sa réputation se jouent d'abord sur l'excellence de ses produits. En outre, L'institut BVA réalise 3 fois par an en France son baromètre sur l'image institutionnelle des entreprises françaises. Dans la dernière vague de mesure qui s'est déroulée du 14 au 25 février 2011, l'image institutionnelle de Renault restait stable par rapport à la moyenne des entreprises du secteur automobile, en comparaison avec la vague précédente d'octobre 2010. En valeur absolue, elle était même en progression de 0.1 point (sur 10), tirée par les annonces conjointes des résultats financiers 2010 du Groupe et du nouveau Plan Renault Drive The Change 2016.*

2. *S'agissant du mode de gouvernance que vous contestez, au motif que la concentration des pouvoirs aurait conduit au dysfonctionnement lié à la crise, nous rappelons que le choix de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général a vocation à simplifier la prise de décision et de responsabilité et d'assurer, avec la présence d'un Directeur général délégué aux opérations chez Renault et Nissan, une gouvernance homothétique au sein de l'Alliance.*

Par ailleurs, à l'exception des décisions stratégiques ainsi que du suivi des questions financières et juridiques et des affaires publiques qui restent de la responsabilité directe du Président-Directeur général, les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité du Directeur général délégué, chargé des opérations.

En outre, le Règlement intérieur prévoit un certain nombre de limitations aux pouvoirs du Directeur général. Ainsi, le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe, débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président-Directeur général. Il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Plus particulièrement, en 2010, le Conseil a modifié son règlement intérieur afin d'encadrer les décisions relatives aux opérations et investissements stratégiques, sous forme d'autorisation préalable du Conseil au Président.

Ainsi, le Président-Directeur général obtient l'autorisation du Conseil d'Administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il informe le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

Enfin, le Président-Directeur général remet chaque trimestre, s'il y a lieu, au Comité des comptes et de l'audit, une liste des opérations de prise ou cession de participations dont le montant est inférieure à 60

millions d'euros. Les membres du Conseil peuvent la consulter sur demande auprès du Comité des comptes et de l'audit.

Au surplus, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants et la nomination en juillet 2009 d'un administrateur de référence constituent une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs. Mr Philippe Lagayette, Président du comité des comptes et de l'audit y joue pleinement son rôle. Il est impropre d'indiquer qu'il sert « d'alibi au refus de dissocier les fonctions de PCA et DG ».

Rémunération des dirigeants

Nos services ont eu maintes fois l'occasion d'échanger avec vous sur ce sujet. Vous rappelez d'ailleurs à ce titre une conversation récente avec le Directeur juridique du groupe, qui ne saurait endosser seul la responsabilité des arguments avancés puisque j'étais moi-même, également présent.

Nous n'avions pas su vous convaincre lors de cette réunion audio du bien-fondé de notre argumentation qui est légale contrairement à ce que vous indiquez (« au mépris de la loi –page 4), que vous rappelez à juste titre dans votre lettre, ce qui n'autorise pas toutefois des interprétations totalement erronées. Ainsi :

- Il est totalement infondé d'indiquer que « d'éventuels paiements pourraient avoir lieu dans d'autres structures non consolidées intégralement dont la joint venture Renault-Nissan ». Cette structure renforce le pilotage de l'Alliance Renault Nissan et coordonne les activités communes : c'est un centre de commandement stratégique, dont les membres du Directoire ne perçoivent aucune rémunération. En l'espèce, si tel était le cas, Renault étant attentif au respect des règles de bonne gouvernance et des bonnes pratiques de transparence en matière de rémunérations, la rémunération serait à l'évidence publiée dans le document de référence, Renault contrôlant conjointement RNBV.

- Nous rappelons que les Comité des Rémunérations de Renault n'interfèrent en aucune façon dans la fixation des conditions de rémunération de Mr Carlos Ghosn chez Nissan. Les organes de gouvernance de Nissan fixent la rémunération de Mr Carlos Ghosn. Il est donc parfaitement infondé d'écrire : « il nous semble peu clair de voir le PDG renoncer à son bonus alors qu'il perçoit une rémunération autrement plus significative du Groupe Nissan ».

Résolution 11 :

Les stocks options sont considérées chez Renault à la fois comme des outils de management et des moyens de fidélisation des collaborateurs. En accord avec les meilleures pratiques françaises (recommandations AFEP-MEDEF), tous nos plans de stocks-options sont soumis à des critères stricts et difficiles, approuvés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations (100% indépendant). Ceci peut clairement être vérifié sur l'expérience du passé. Par exemple, toutes les stock options liées au plan Renault Contrat 2009 ont annulées puisque les critères de performance n'avaient pas été atteints. Renault continuera d'adopter cette même approche rigoureuse dans le futur and croit fermement que les plans de stock-options sont extrêmement motivants et partant, alignés avec les intérêts de ses actionnaires