

# L'innovation juste selon Renault group est celle qui alliera le Dare & le Care.

Et faire à la fois la différence technologiquement, environnementalement et socialement.

## Interview croisée

03

Jean-Dominique Senard, Président de Renault Group, et Luca de Meo, CEO de Renault Group, partagent leur vision des réalités auxquelles font face les constructeurs et expliquent pourquoi l'entreprise automobile de prochaine génération sera l'aboutissement de la transformation de Renault Group.

## Gouvernance

80

Une vision soutenue par le Conseil d'administration qui intègre le développement durable au cœur de la stratégie, et la Leadership Team qui continue à gagner en agilité et en transversalité.

## Stratégie et Chiffres clés

Après deux années de Renaulution qui ont marqué le redressement le plus spectaculaire de l'industrie automobile, Renault Group est déjà prêt pour la Révolution, prochaine étape de son plan stratégique.

# Modèle d'affaires et Partenariats

15

18

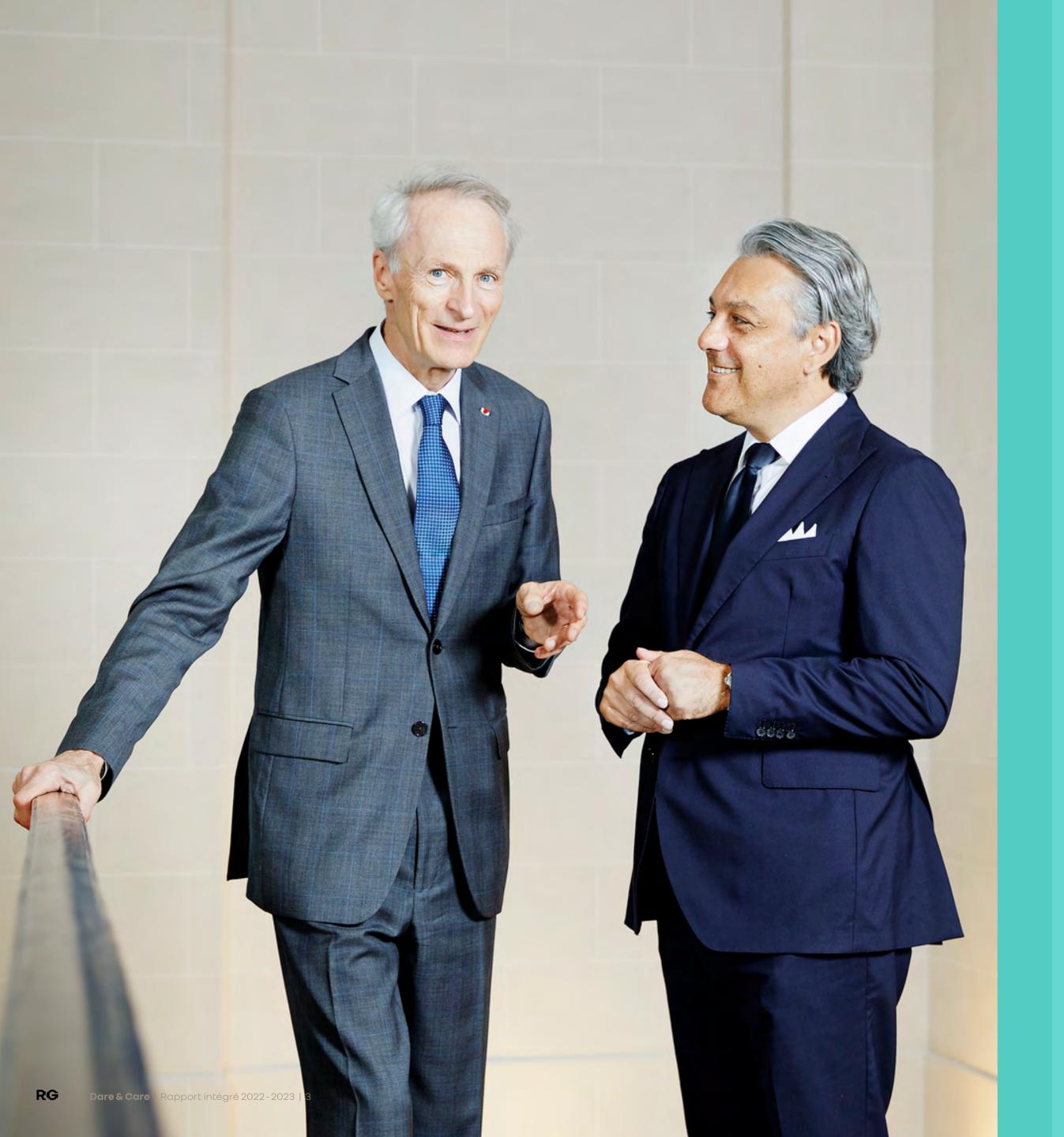
Le nouveau monde automobile exige de nouveaux modèles, adaptés à des nouvelles chaînes de valeur qui s'étendent à l'ensemble du cycle de vie des véhicules. Renault Group a donc transformé son modèle d'affaires, en alliant la force d'un groupe et l'agilité d'un multi-spécialiste. Un modèle d'innovation ouverte, soutenu par un véritable écosystème de partenaires.

## Développement durable : une stratégie qui allie le Dare et le Care

Ce modèle intègre nativement le développement durable dans ses choix stratégiques. En dialogue avec ses parties prenantes, notamment au sein du comité de la Raison d'Être, Renault Group s'engage pour que la mobilité future soit portée par une innovation juste qui allie audace et attention pour n'oublier personne, ni nos clients, ni nos salariés, ni la filière, ni l'environnement.

# Contributions des entités au développement durable 29

Chacune des nouvelles entités créées contribuera, par ses activités propres, à cette création de valeur durable : relever le défi du réchauffement climatique et de la finitude des ressources, proposer une mobilité sûre et accessible à tous, pour créer de la valeur durablement.



# Interview croisée

Jean-Dominique Senard, Président de Renault Group, et Luca de Meo, CEO de Renault Group, partagent leur vision des réalités auxquelles font face les constructeurs et expliquent pourquoi l'entreprise automobile de prochaine génération sera l'aboutissement de la transformation de Renault Group.

## Quels sont les principaux défis de Renault Group aujourd'hui?

Jean-Dominique Senard: Notre principal défi consiste à faire de Renault Group un futur leader de la mobilité durable, qui soit capable de transcender tous les bouleversements du secteur et de créer chaque jour de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise: nos équipes, nos clients, nos actionnaires, nos partenaires, et la société en général. Tout cela, dans un contexte géopolitique et économique en tension, marqué par la déglobalisation, l'inflation et le défi de la souveraineté industrielle.

Cela demande du volontarisme et beaucoup d'attention, car nous voulons opérer une transition guidée par une innovation juste sur le plan environnemental et social.

Cette audace et cette attention - ce que nous appelons « le dare et le care » - sont profondément inscrites dans nos racines et au cœur de notre Raison d'Être d'entreprise.

Pour «faire battre le cœur de l'innovation afin que la mobilité nous rapproche les uns des autres », nous avons des atouts exceptionnels : la qualité et l'engagement des équipes, le fonctionnement de notre gouvernance, la force de notre plan stratégique, et l'Alliance repartie sur les meilleures bases.

Luca de Meo: La transformation du secteur automobile qui se déroule sous nos yeux est sans équivalent. La question est de déterminer quel modèle d'entreprise automobile est fait pour ce nouveau monde. C'est notre premier défi. Jusque-là, les choses étaient assez simples : il y avait une chaîne de valeur, celle du moteur à combustion et hybride. C'était un sport que nous pratiquions depuis 125 ans. Aujourd'hui, de nouvelles chaînes de valeur poussent sur la première, comme les branches d'un arbre à partir d'un tronc : l'électrique, le software, les nouvelles mobilités, l'économie circulaire. Ce sont autant de nouveaux sports : l'entraînement est différent, les règles du jeu et les compétences nécessaires sont différentes. Pour nous, l'heure n'est plus aux équipes géantes et indistinctes où tout le monde fait un peu tout. Elle est aux équipes compactes, 100% dédiées à un sport particulier.

Un deuxième grand défi concerne le paysage technologique. Pendant plus de 100 ans, on a vécu dans un monde de technologie mature et de demande croissante : la valeur dominante était l'échelle et l'efficience. On bascule vers un paysage technologique très évolutif et volatile. Aujourd'hui, énormément de chemins technologiques sont ouverts, les constructeurs doivent les regarder tous en même temps, mais ils doivent aussi être prêts à bouger très vite, à reprendre leurs billes si un chemin se ferme mais qu'un autre s'ouvre. C'est l'agilité stratégique et la capacité à innover, à tous les étages de l'entreprise qui deviennent les valeurs dominantes. C'est aussi ça qu'on doit intégrer!

Nous voulons opérer une transition guidée par une innovation juste sur le plan environnemental et social. Cette audace et cette attention – ce que nous appelons « le dare et le care » – sont profondément inscrites dans nos racines et au cœur de notre Raison d'Être d'entreprise.

Jean-Dominique Senard





# Comment allez-vous répondre à ces défis?

Luca de Meo: Si on négocie bien le virage, ces transformations à marche forcée du secteur sont une opportunité unique de reprendre une position de leadership.

Pour ça, il faut métamorphoser l'entreprise pour l'adapter à la réalité de nouveaux terrains de jeu. C'est ce que nous appelons faire l'entreprise de prochaine génération: une entreprise capable d'exceller tant dans les activités traditionnelles que les nouvelles. C'est pour cela que nous créons quatre équipes dédiées aux nouveaux sports de la mobilité. C'est Ampere pour l'électrique et le software,

C'est pour cela que nous créons Horse, un leader de la fourniture de groupes moteurs thermiques et hybrides. Horse est un bon exemple de notre approche horizontale. Nous combinons nos forces et nos expertises avec Geely et Aramco, dans une perspective qui ne se limite pas à la logique traditionnelle d'efficience et d'échelle. L'entreprise de prochaine génération est une entreprise ouverte. L'idée, c'est de ne pas chercher à tout faire nous-mêmes, ne pas non plus tout déléguer à des fournisseurs, mais identifier les meilleurs partenaires, pour codévelopper avec eux les meilleures solutions.



Ces transformations à marche forcée du secteur sont une opportunité unique de reprendre une position de leadership.

## Luca de Meo



Alpine pour le premium, Mobilize, pour les nouvelles mobilités, et The Future Is NEUTRAL pour l'économie circulaire. Et, bien sûr, nous n'oublions pas notre métier traditionnel.

Cette approche nous permet de partager les risques et les investissements, d'être partout à la fois, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, mais de manière intelligente.

Elle nous permet aussi de cultiver une capacité à pivoter à tout moment ainsi que d'exposer nos collaborateurs aux acteurs les plus innovants.

# L'Alliance a fait l'objet d'un restart, pouvez-vous nous expliquer comment elle s'intègre dans le nouveau schéma stratégique de Renault Group?

Jean-Dominique Senard: En près de 25 ans d'existence, l'Alliance a accompli un très grand nombre de réalisations et s'est affirmée comme un modèle unique faisant travailler ensemble trois grandes entreprises – Renault, Nissan et Mitsubishi Motors - dans le respect le plus absolu de leur identité.

Mais les années de crises récentes avaient mis à l'épreuve notre atout commun le plus important : la confiance. Patiemment, nous avons reconstruit l'Alliance, en plusieurs étapes clés : une nouvelle gouvernance et une nouvelle manière de travailler, ainsi que le recentrage sur des projets concrets.

Les annonces du 6 février dernier ont acté un rééquilibrage de l'Alliance et un nouvel élan, qui repose sur la flexibilité pour chaque entreprise d'initier de nouveaux projets majeurs, ainsi que le développement de nouvelles opportunités d'affaires – comme ceux que nous allons mener ensemble en Amérique latine, en Inde et en Europe.

L'Alliance, qui est aussi un écosystème, trouve très naturellement sa place dans l'approche plus horizontale de l'entreprise de prochaine génération que nous bâtissons.

# Face à la question environnementale, l'industrie automobile fait l'objet de fortes attentes. Comment Renault Group articule-t-il business et impératif de réduction de son impact?

Luca de Meo: La mobilité durable est l'objectif.

Tout l'enjeu est de construire la transition qui nous y mène tout en garantissant qu'elle continue à être abordable. L'entreprise automobile de prochaine génération que nous mettons en place est justement conçue pour accompagner cette transition. Avec Ampere, nous prenons l'engagement résolu de l'électrique, notamment en Europe. Avec Horse, nous prenons en compte le fait que pour une large partie du monde, le passage vers l'électrique sera plus progressif: il faut donc continuer d'investir dans des technologies thermiques à basses émissions, en améliorant leurs performances. Dacia sera une autre pièce importante de cette transition:

proposant des modèles thermiques et hybrides abordables, elle opèrera son électrification dans un second temps, avec ses recettes habituelles et aussi avec des technologies amorties par Ampere. Du côté des nouvelles mobilités, Mobilize vise aussi à proposer des réponses permettant un usage plus intelligent des ressources, de l'énergie. Il y a aussi The Future Is NEUTRAL, notre activité dédiée à l'économie circulaire, pour laquelle nous visons 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires et une marge à deux chiffres d'ici 2030. Quand nous transformons l'usine de Flins en l'un des premiers sites d'économie circulaire en Europe, c'est plus qu'un symbole. Nous mettons la transition vers la mobilité durable au cœur du business.

## Cette nouvelle organisation écosystémique n'entraîne-t-elle pas un risque de perte d'unité et de fragmentation?

Jean-Dominique Senard: L'agilité et la spécialisation sont des qualités indispensables pour accompagner la transformation de notre industrie. Elles permettent beaucoup plus d'efficacité que l'approche verticale et monolithique. Mais l'on parle bien ici de mode de fonctionnement et de modalités. Cela n'empêche pas l'unité et l'identité unique de notre Groupe.

Notre Raison d'Être vaut pour toutes les entités de Renault Group. Ce socle partagé est notre ciment et fait notre force. Il est par ailleurs consolidé par des politiques communes menées par l'entreprise – par exemple en matière de formation et de montée en compétence.

L'agilité et la spécialisation sont des qualités indispensables pour accompagner la transformation de notre industrie.

Jean-Dominique Senard





Nous mettons à jour la tradition d'innovation sociale du Groupe, avec l'ambition de mettre 10% de la valeur de l'entreprise entre les mains de celles et ceux qui la font vivre au quotidien.

Luca de Meo



Luca de Meo: Il faut être très clair: le Groupe reste un Groupe! La structure corporate, plus légère et simplifiée, garde une mission d'orientation stratégique, de support mais aussi de coordination des business. Et c'est aussi au service de cet objectif que nous innovons. Prenez le jumeau numérique de l'entreprise que nous sommes en train de créer pour gérer l'ensemble des process de l'entreprise, depuis le développement du produit, en passant par l'industrie, jusqu'à la gestion de notre réseau de distribution. Il va nous permettre de casser les silos en harmonisant la donnée et en la faisant circuler de façon plus fluide d'un bout à l'autre du Groupe, de gagner en vitesse et en transparence.

Nous investissons 1 milliard d'euros pour mettre en place les 6 plateformes digitales qui vont nous permettre de faire cela. C'est quelque chose qui est sans équivalent dans toute l'industrie. Dans un autre ordre d'idée, le plan d'actionnariat salarié que nous avons mis en place est quelque chose auquel je tiens beaucoup. Nous mettons à jour la tradition d'innovation sociale du Groupe, avec l'ambition de mettre 10% de la valeur de l'entreprise entre les mains de celles et ceux qui la font vivre au quotidien. C'est un message fort: plus que jamais, nous faisons partie d'une même famille, Renault Group.

C'est d'ailleurs la complémentarité des membres de cette famille qui en fera la force. Chacun se concentre sur une branche de la chaîne de valeur, mais chacun peut s'appuyer sur les autres. Ampere peut compter sur Mobilize pour développer des services pour une expérience utilisateurs sereine. Inversement, Mobilize s'appuiera sur la technologie du « Software Defined Vehicle » développée par Ampere. De son côté, Alpine avec la F1 va continuer de développer des technologies de pointe qui pourront être reprises par Ampere. Ce ne sont que quelques exemples.



## Quelles sont les prochaines étapes?

Luca de Meo: L'heure est aujourd'hui à l'exécution de la Révolution, sans rien céder sur les avancées de la Résurrection, car le contexte reste tendu et la concurrence s'exacerbe, en particulier dans l'électrique. Dans le même temps, nous devons aussi mener à bien les projets de la Rénovation. Ceux-ci sont bien en place mais c'est dans les deux années à venir que le gros des lancements arrive. L'enjeu est de doter Renault de sa meilleure gamme en trente ans. Ça va être un atout redoutable pour la suite.

Avec la Révolution, le défi est colossal: ces dernières années nous avons dû jouer un jeu classique de résilience pour sauver Renault Group. Aujourd'hui, avec l'entreprise automobile de prochaine génération c'est nous qui définissons les règles. Cela signifie que nous avançons sur un terrain où personne n'est allé avant nous. C'est très exigeant mais c'est aussi très enthousiasmant pour les équipes. C'est le type de défi qu'on ne rencontre qu'une fois par génération!

Aujourd'hui, avec l'entreprise automobile de prochaine génération c'est nous qui définissons les règles.

Luca de Meo



# Conseil d'administration

## Le développement durable au cœur de notre stratégie

L'intégration stratégique des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance est indispensable à notre avenir. Un Comité de la Stratégie et du Développement Durable a été créé en 2019 pour renforcer le pilotage de ces sujets au sein du Conseil d'administration.

**16** Administrateurs 66,7% Indépendance(1)

**57,5** Âge moyen

Nationalités

Ancienneté

Femmes

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires mais incluant M. Jean-Dominique Senard.























Président du Conseil d'administration

1. Jean-Dominique Senard

## Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan

- 2. Yu Serizawa
- 3. Joji Tagawa

## Administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires

- 4. Bernard Delpit
- 5. Pierre Fleuriot (Administrateur référent)
- 6. Catherine Barba
- 7. Miriem Bensalah Chagroun
- 8. Frédéric Mazella
- 9. Annette Winkler
- 10. Marie-Annick Darmaillac

## Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français

11. Thomas Courbe

Administrateur désigné par arrêté en qualité de représentant de l'État français

12. Alexis Zajdenweber

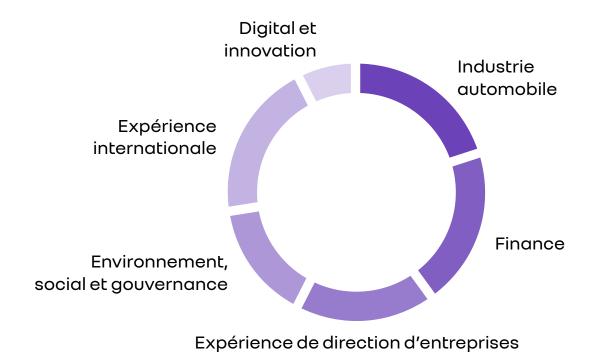
## Administrateur représentant les salariés actionnaires

13. Noël Desgrippes

## Administrateurs représentant les salariés

- 14. Frédéric Barrat
- 15. Richard Gentil
- 16. Eric Personne

## Cartographie des compétences



## Les comités spécialisés



Comité

Comité de la Stratégie et du Développement Durable

7 membres

Indépendance<sup>(2)</sup>

Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

4 membres

<sup>(2)</sup> Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

# Leadership Team

## Gagner en agilité et en transversalité

Une instance unique de direction stratégique et opérationnelle, la « Leadership Team », a remplacé, début 2023, le Board of Management (BOM). Objectif: un management plus horizontal, agile et transversal des activités de Renault Group. La Leadership Team ainsi que la Direction de la Stratégie et du « business development » pilotent les objectifs environnementaux du Groupe, dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'administration.

Membres

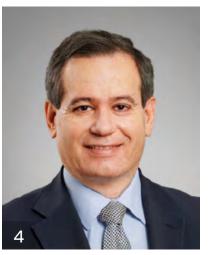
De femmes

Nationalités

















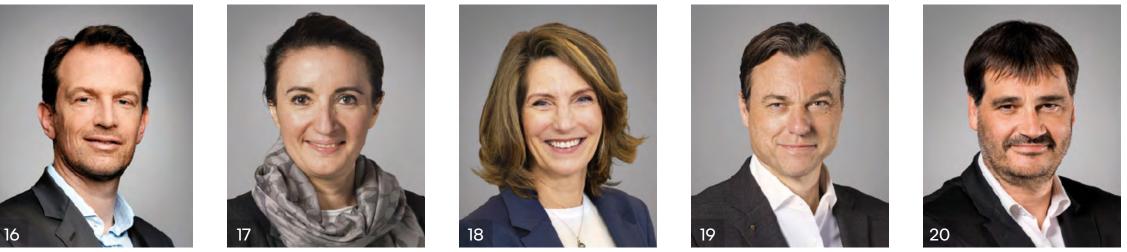






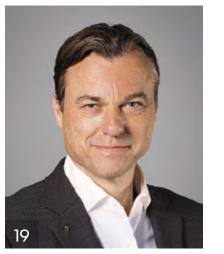














- Luca de Meo, Directeur général de Renault Group, Directeur de Renault S.A., Président de Renault S.A.S.
- 2. Fabrice Cambolive, Directeur général marque
- 3. Thierry Charvet, Directeur Industrie et Qualité, Renault Group
- 4. Gianluca De Ficchy, Directeur général marque Mobilize, Président du Conseil d'administration de RCI Banque S.A.
- 5. Quitterie de Pelleport, Directrice Juridique, Renault
- 6. Catherine Gros, Directrice Communication, Renault Group
- 7. Guido Haak, Directeur Produit Avancé et Planning, Renault Group
- 8. Joao Miguel Leandro, Directeur général marque **Mobilize Financial Services**
- 9. Gilles Le Borgne, Directeur Technologie, Renault
- 10. Denis Le Vot, Directeur général marque Dacia
- 11. Thierry Piéton, Directeur Financier, Renault Group
- 12. François Provost, Directeur Achats, Partenariats & Affaires Publiques et Alliance Purchasing Organization (APO)
- 13. Josep-Maria Recasens, Directeur Stratégie, Renault
- **14. Fedra Ribeiro**, Directrice générale marque Mobilize **Beyond Automotive**
- 15. François Roger, Directeur Ressources Humaines, Environnement de travail et Organisation, Renault
- 16. Laurent Rossi, Directeur général marque Alpine, Directeur général d'Alpine Racing S.A.S. & Président d'Alpine Racing Ltd
- 17. Véronique Sarlat-Depotte, Secrétaire générale Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi
- 18. Celeste Thomasson, Directrice Audit et Risques, Renault Group
- 19. Laurens Van den Acker, Directeur Design, Renault
- 20. Frédéric Vincent, Directeur Systèmes et Technologies d'Information/Digital, Renault Group



Après deux années de Renaulution qui ont marqué le redressement le plus spectaculaire de l'industrie automobile, Renault Group est déjà prêt pour la Révolution, prochaine étape de son plan stratégique.

# Stratégie

Renault Group, déjà en route pour la Révolution

Lancé en 2021, le plan stratégique Renaulution garantira la rentabilité durable de l'entreprise et le respect de son engagement de neutralité carbone en Europe en 2040 et dans le monde d'ici 2050.

Notre ambition : construire l'entreprise automobile de prochaine génération.

Initialement prévue jusqu'en 2023, la première phase du plan, **Résurrection**, visant à redevenir compétitif en réduisant les coûts et en générant du profit, a déjà été atteinte fin 2022.

La deuxième étape du plan, **Rénovation** est d'ores et déjà engagée et se poursuivra jusqu'en 2025. Ses objectifs: continuer à renouveler nos gammes et contribuer à la rentabilité des marques.

Enfin, la troisième et dernière phase, **Révolution**, a également été lancée en 2022. Elle permettra de concentrer les ressources sur les nouvelles chaînes de valeur liées à la transformation de l'industrie automobile, en s'appuyant sur 5 entités expertes dans leur domaine d'activité.



Notre stratégie de développement durable a été conçue pour accompagner la transformation du Groupe vers une entreprise automobile de prochaine génération.

Nos engagements en matière de décarbonation, de sécurité des usagers de nos véhicules, des salariés sur le lieu de travail et d'inclusion soutiennent la création de valeur et notre performance à tous les niveaux de l'entreprise.



**Josep-Maria Recasens**Directeur Stratégie, Renault Group

## Chiffres clés 2022

## Renault Group dans le monde

Données à fin 2022

+130

Entités

35

Pays

105812

Collaborateurs

46,4 Chiffre d'affaires (Mds€)

Résultat net des activités poursuivies (Mds €)

Marge opérationnelle Groupe (Mds € soit 5,6 % du CA)

## Répartition par zone géographique

	Europe	Eurasie	Afrique & Moyen-Orient	Asie Pacifique	Amériques
CA M€	35 685	1899	1757	2 699	4 351
Ventes <sup>(1)</sup>	1320 875	152 318	129 580	165 265	283 136



Vente de véhicules

2 051 174

véhicules vendus dans le monde (hors Lada/Avtovaz)

## Objectifs et réalisations

**Perspectives** initiales

> 5% marge opérationnelle du Groupe en 2025

3 ans en avance

~3 Md€

FCF<sup>(2)</sup> auto opérationnel cumulé 2021-2023

presque 1 an en avance

8-9%

CAPEX R&D (% CA) sur 2021-2023

depuis 2021

(1) Véhicules particuliers et utilitaires (2) Free Cash Flow

Réalisations

## Green as a business

## Empreinte carbone par véhicule

28,5 teq CO<sub>2</sub>/véh en 2022

-25%

par rapport à 2010

Objectif neutralité carbone en Europe en 2040 et dans le monde en 2050



## **CUIVRE**

Faisceaux électriques de VHU<sup>(1)</sup> collectés

1050 tonnes entrantes

Cuivre recyclé produit

430 tonnes sortantes

## **Caring Cars**



100%

des nouveaux modèles Renault 2022 équipés du Rescue Code



415

véhicules donnés aux pompiers de France et d'Europe pour leur formation aux secours

## **Caring Company**



7659

collaborateurs formés en 2022 dans le cadre de ReKnow University



2,4%

Écart salarial entre les hommes et les femmes

Amélioration de 0,7 point (à périmètre équivalent) entre 2021 et 2022

(1) Véhicules hors d'usage



Le nouveau monde automobile exige de nouveaux modèles, adaptés à des nouvelles chaînes de valeur qui s'étendent à l'ensemble du cycle de vie des véhicules. Renault Group a donc transformé son modèle d'affaires, en alliant la **force d'un groupe** et l'agilité d'un multi-spécialiste. Un modèle d'innovation ouverte, soutenu par un véritable écosystème de partenaires.

Dare & Care

# Modèle d'affaires

## La force d'un groupe, l'agilité d'un multi-spécialiste

Le nouveau monde automobile exige de nouveaux modèles, adaptés à des nouvelles chaînes de valeur et à l'ensemble du cycle de vie des véhicules. En novembre 2022, Renault Group a donc transformé son modèle d'affaires et affirmé son ambition de devenir un groupe automobile de prochaine génération. Cette nouvelle organisation, qui sera mise en œuvre progressivement à partir de 2023, s'appuie sur cinq entités spécialisées sur ces nouvelles activités, structurellement plus rentables

## Nos ressources

## **Humaines**

105 812 femmes et hommes qui contribuent aux résultats de Renault Group dans plus de 130 entités, réparties dans 35 pays

## Financières

29,5 Md€ de capitaux propres 64,3 Md€ de capitaux empruntés

## Répartition du capital :

1,80 % en auto-détention, 15,01 % État français, 15,00 % Nissan, 3,79 % salariés, 64,40 % public

## Intellectuelles

13 950 brevets

en portefeuille

1983 M€ dépensés en R&D
(4,3 % du chiffre d'affaires)
14 académies métiers
1 LAB dédié
à la sécurité routière
1 institut de recherche
dédié à la mobilité durable

## Industrielles

34 sites de production Refactory Premier site européen dédié à l'économie circulaire de la mobilité

## Sociales et relationnelles

2179 562 véhicules vendus aux clients

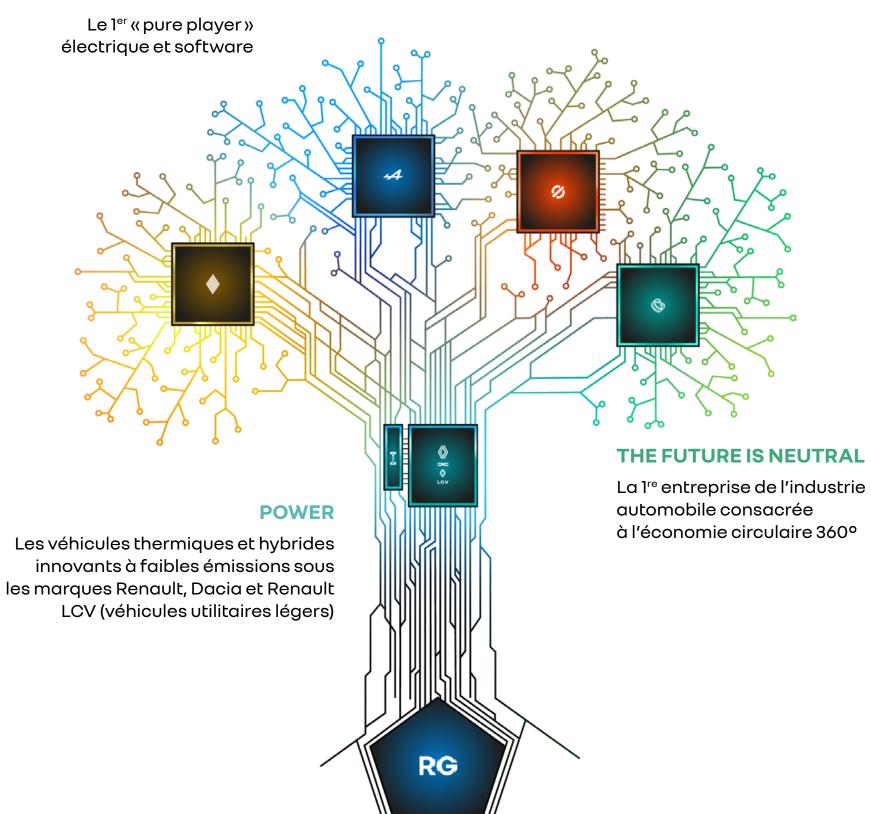
## **ALPINE**

Une marque exclusive, zéro-émission et mondiale, avec la course automobile pour ADN

## **MOBILIZE**

Une marque dédiée au marché des nouvelles mobilités, de l'énergie et des services de données

## **AMPERE**



## Notre création de valeur en 2022

## Leadership sur le véhicule électrique

La gamme E-Tech (électrique et hybride) représente 39 % des ventes de véhicules particuliers Renault en Europe en 2022

> 300 000 véhicules électrifiés Renault et Dacia vendus en 2022

## Impact environnemental réduit

28,5 teqCO<sub>2</sub> par véhicule produit (-25 % comparé à 2010) Décarbonation des sites industriels français avec Voltalia (électricité) et ENGIE (géothermie)

Objectifs CAFE 2022 atteints (en cycle WLTP)
Partenariat stratégique pour batterie bas carbone
(Managem)

21 sites ayant bénéficié de pré-diagnostics biodiversité avec un bureau d'étude

## Innovations au service du client et de sa sécurité

Présentation de Renault Scénic Vision H2-Tech concept-car incarnant les engagements stratégiques de développement durable de Renault

## Attention portée aux collaborateurs

25,5% de femmes dans le top 11 000

21,8 % de femmes dans le top 4 000

Objectif de suppression de l'écart salarial hommes-femmes d'ici à 2025

7 659 collaborateurs formés dans le cadre de la ReKnow University (cumul 10 261 depuis 2021)

Taux de fréquence accidents sur le lieu de travail : 1,7 Taux de gravité : 0,1

## Impact positif sur la société

7 fondations dans le monde

330 garages solidaires

2000 personnes ont bénéficié d'un véhicule dans le cadre du programme de mobilité solidaire en achat ou location avec option d'achat

34 partenaires soutenus par la Fondation d'entreprise Renault Group

2605 personnes accompagnées sur la thématique de l'insertion par l'emploi en France (cumul 15239 depuis 2021)

## Valeur financière créée

46,4 Md€ chiffre d'affaires Groupe (+11,4 % vs 2021)

# Perspectives financières

## Une approche écosystémique unique

Renault Group adopte une approche écosystémique de partenariat qui est unique, avec pour objectif d'étendre la couverture des chaînes de valeur clés, tout en respectant un parti pris d'engagement capitalistique faible. Pour faire face au défi de la transformation sans précédent de l'industrie, Renault Group a choisi une approche basée sur deux principes:

- un plan auto-financé, sécurisé par la forte génération de free cash flow de ses opérations;
- des partenariats ou des financements externes pour accélérer la croissance, l'innovation ou la compétitivité et réduire les besoins en capitaux.

L'organisation de Renault Group autour des « 5 business » sera directement reflétée dans le reporting financier afin d'améliorer la simplicité, la responsabilité et la transparence.

## Pour l'année 2022, Renault Group a dépassé ses objectifs financiers

- une marge opérationnelle du Groupe supérieure à 5 %
- un free cash flow opérationnel de l'Automobile supérieur à 1,5 milliard d'euros.

La politique centrée sur la valeur plutôt que sur le volume, l'amélioration de la compétitivité et l'efficience du capital seront encore accélérés et soutenus par l'offensive sur les nouveaux produits, l'accent fort sur les coûts variables, le développement d'un réseau de fournisseurs durable et la digitalisation.

## Rétablissement du dividende

Renault Group prévoit de rétablir le paiement d'un dividende dès 2023 (au titre de l'exercice 2022, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires).

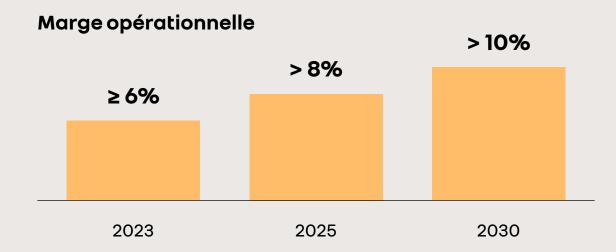
## Politique d'allocation du capital

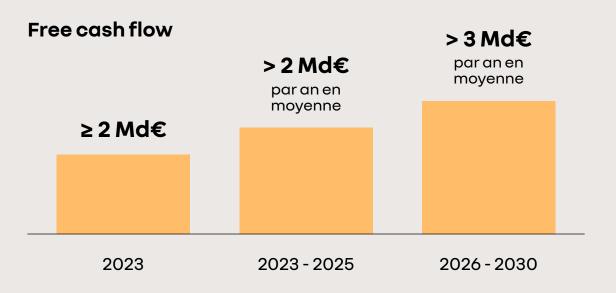
Renault Group entend réinvestir au moins 50 % de la trésorerie excédentaire générée au sein du Groupe.

Le Groupe souhaite associer les salariés à sa performance pour favoriser un sentiment commun d'appartenance au projet et nourrir une culture de la valeur. Son ambition est de faire croître l'actionnariat salarié à hauteur de 10 % du capital d'ici 2030. A l'issue du plan d'actionnariat salarié «Renaulution Shareplan» qui s'est déroulé du 24 novembre au 12 décembre 2022, les salariés du Groupe détiendront environ 4,7 % du capital.

## De nouveaux objectifs financiers

Perspectives financières: vers de nouveaux sommets!





## Renault Group vise à atteindre les objectifs financiers suivants :

Une marge opérationnelle supérieure à 8 % en 2025 et supérieure à 10 % en 2030.

Un free cash flow supérieur à 2 Md€ par an en moyenne sur 2023-2025, et supérieur à 3 Md€ par an en moyenne sur 2026-2030.

Le free cash flow inclura un dividende de Mobilize Financial Services prévu à plus de 500 M€ par an en moyenne, sous réserve des approbations réglementaires et du Conseil d'administration de Mobilize F.S.

R&D et Capex: maximum de 8 % du chiffre d'affaires sur 2022-2030.

ROCE (rendement sur les capitaux employés): supérieur à 30 % dès 2025.

# Développement durable : une stratégie qui allie le Dare et le Care



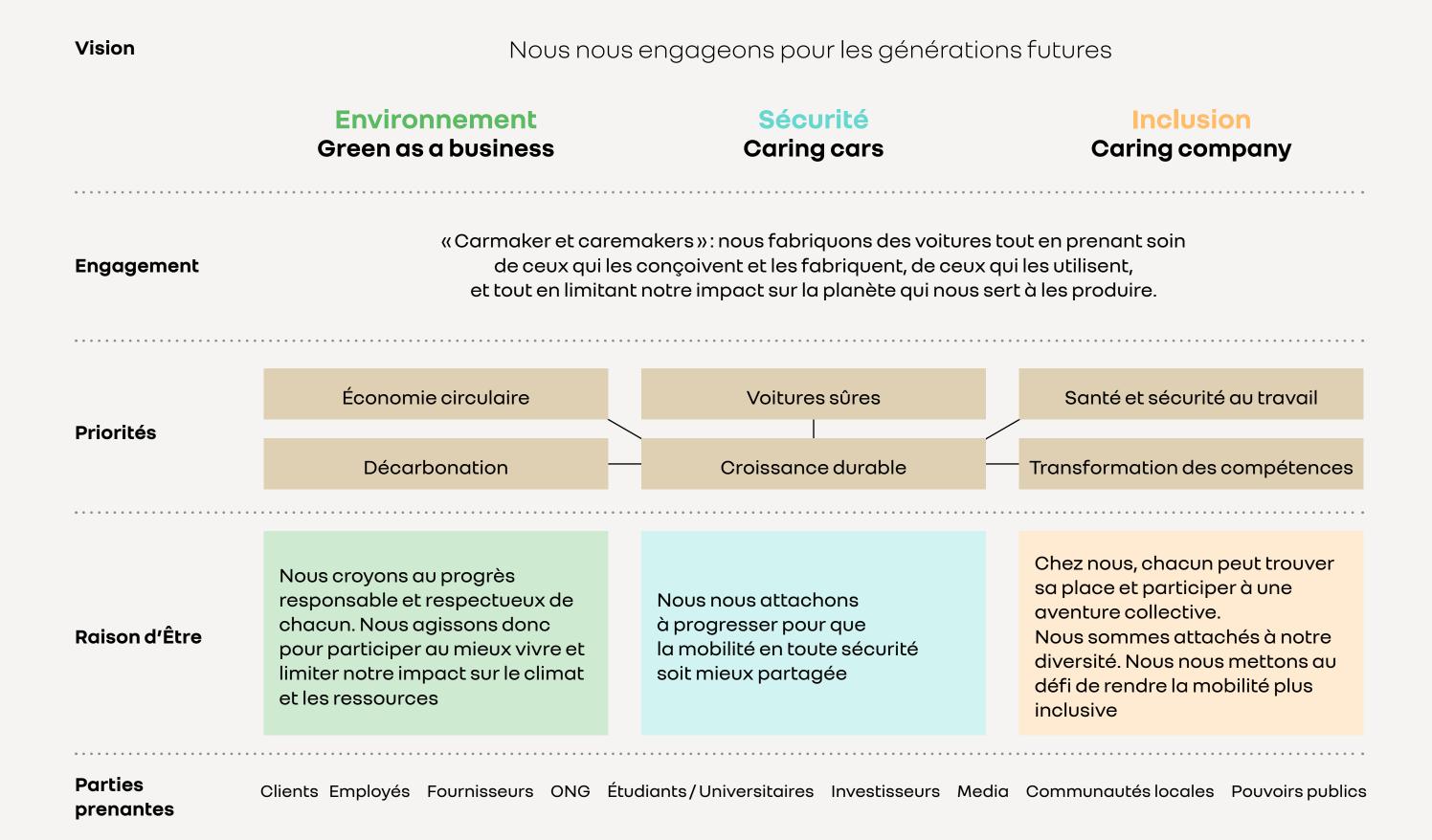
Le nouveau modèle d'affaires de Renault Group intègre nativement le développement durable dans ses choix stratégiques. En dialogue avec ses parties prenantes, notamment au sein du comité de la Raison d'Être, Renault Group s'engage pour que la mobilité future soit portée par une innovation juste qui allie audace et attention pour n'oublier personne, ni nos clients, ni nos salariés, ni la filière, ni l'environnement.

# Développement durable

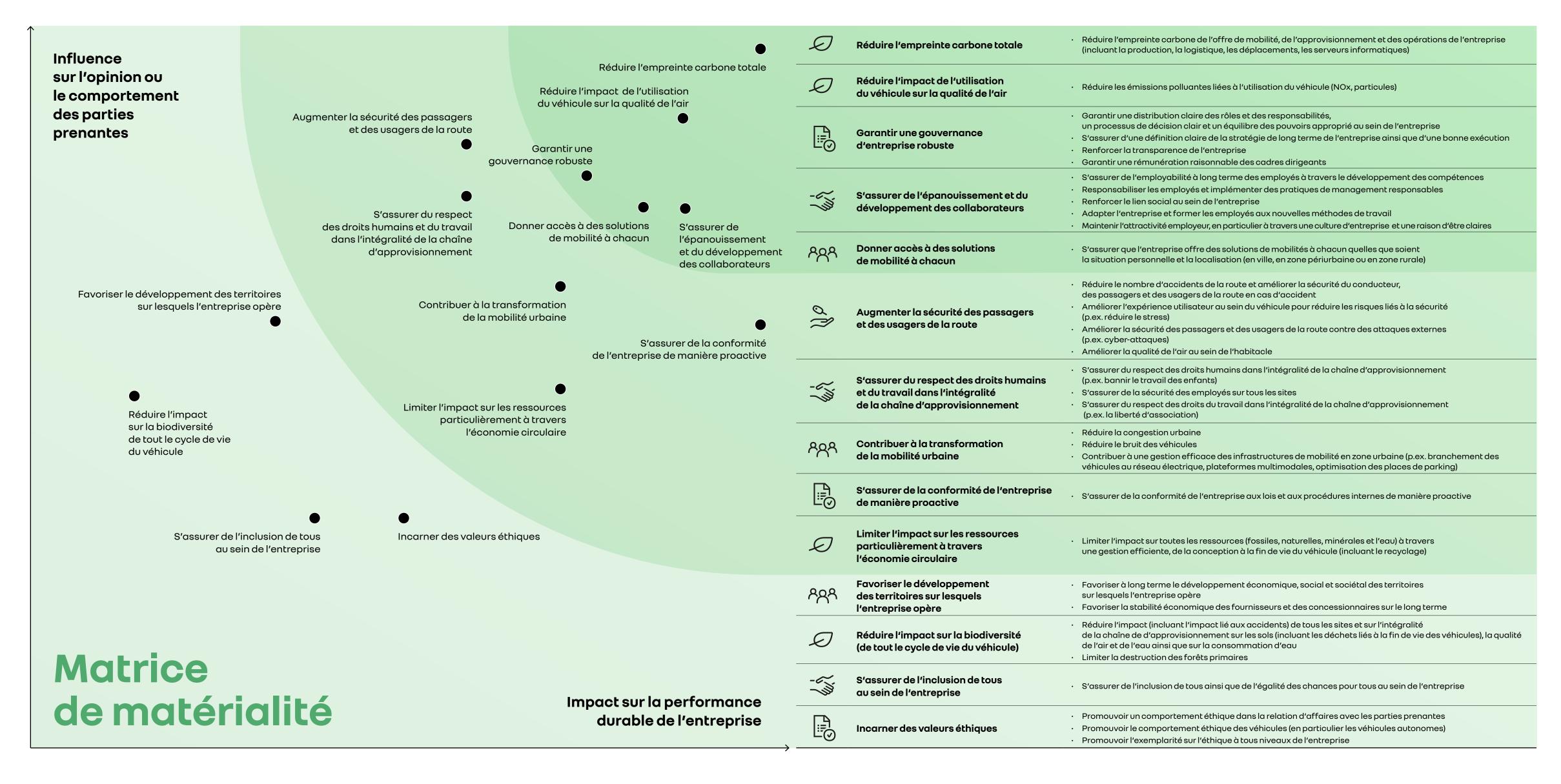
Du volume à la valeur

# Des objectifs développement durable intégrés à la stratégie du Groupe

Son nouveau modèle d'affaires permettra au Groupe de contribuer à la neutralité carbone et de construire une transition inclusive tout en tenant ses objectifs de rentabilité. La Révolution de Renault Group vise une accélération de sa stratégie de développement durable, qui constitue un levier clé pour sa performance opérationnelle et financière. Sur le plan du climat, le Groupe vise la neutralité carbone en Europe en 2040 et dans le monde d'ici 2050, en adoptant une approche sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule. Dans le respect de sa tradition de responsabilité sociale, Renault Group accompagnera la transition en remettant à niveau et en formant des milliers de personnes vers les nouvelles chaînes de valeur de la révolution automobile.

















La stratégie de développement durable de Renault Group couvre l'ensemble du périmètre ESG (Environnement, Social/Sociétal, Gouvernance), pour un pilotage global de notre performance extra-financière. Cette stratégie accompagne la transformation de l'entreprise pour une transition juste vers une mobilité bas carbone, responsable et sûre, pour les générations futures.



**Cléa Martinet**Directrice du développement durable
Renault Group

	Domaine		Ambition/Objectif	KPI
	Décarbonation	E1	Projet phare : Neutralité carbone Groupe (EU : 2040 - Monde : 2050)	teq CO <sub>2</sub> par véhicule vendu
	Cycle de vie étendu	E2	Génération de 1 Md EUR d'activités profitables liées à la réutilisation, au reconditionnement et au recyclage de véhicules et batteries d'ici 2030	Chiffre d'affaires
$\mathcal{E}$	Gestion des déchets	E3	Réduire de 5% les déchets non recyclés entre 2021 et 2023	kg de déchets non recyclés par véhicule produit
Environnement	Eco-conception	E4	Jusqu'à 33% de matériaux recyclés dans les véhicules d'ici 2030	% de matériaux recyclés par véhicule vendu
LITVITOTITICITICITE	Qualité de l'air	E5	Réduire de 14% les solvants émis par les usines de montage entre 2021 et 2023	g de COV émis par m² de surface véhicule peinte
	Eaux usées	E6	Réduire de 20% la part des métaux toxiques rejetés par les usines entre 2021 et 2023	% métaux toxiques dans les effluents
	Biodiversité	E7	Respecter les engagements act4nature	Nombre de sites pré-diagnostiqués
	Inclusion			
	Droits humains dans la chaîne d'approvisionnement	S1	Chaîne d'approvisionnement conforme	Nombre de fournisseurs audités développement durable, avec plan d'action correctif en place
	Diversité	S2	30% des postes de cadres dirigeants occupés par des femmes en 2030	% femmes dans le top 11 000
-6 <u>7</u>	Développement des salariés	S4	Projet phare : 15 000 salariés formés par ReKnow University d'ici fin 2025	# employés ayant suivi un parcours de perfectionnement ou de reconversion
Sociétal	Engagement auprès des communautés	S5	10 000 bénéficiaires de véhicules en micro-crédit d'ici 2030	# bénéficiaires
et Social	Développement local	S6	20 000 personnes aidées dans leur insertion professionnelle d'ici 2025	# personnes aidées par les Fondations
	Sécurité			
	Santé et sécurité des salariés	S3	Zéro accidents en 2030	% accidents avec jours d'arrêt par million d'heures travaillées (FR2)
	Sécurité routière	<b>S</b> 7	Projet phare : Déployer la roadmap Safety Coach d'ici 2030	# de fonctionnalités déployées
	Gouvernance responsable	G1	Promouvoir le dialogue social	% transformation des négociations en accords nationaux ou mondiaux
	Ethique	G2	Déploiement de la nouvelle politique Groupe en 2022	% pays avec comités Ethique; % personnes formées
	Transparence	G3	Définition de la nouvelle politique Groupe	% avancement
	Cybersécurité	G4	Performance au niveau des autres constructeurs automobiles	Note BitSight
Gouvernance	Achats durables	G5	95% des fournisseurs de pièces évalués « High-RSE » d'ici 2030	% fournisseurs avec note EcoVadis > 45
	Reporting extra-financier	G6	Promouvoir la performance développement durable avec transparence et dans le cadre réglementaire demandé	Publication des KPIs et informations conformément aux attentes réglementaires et des parties prenantes

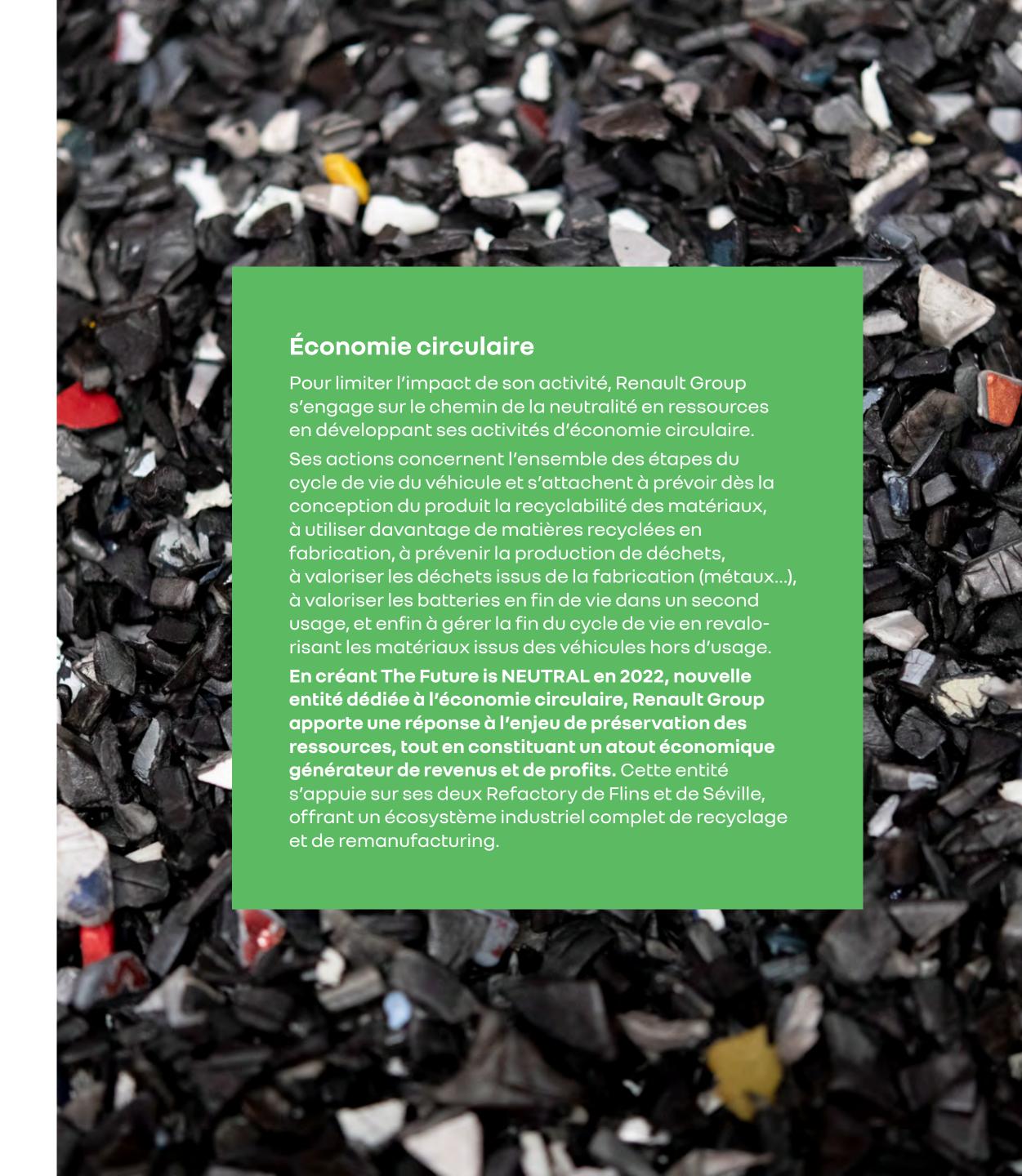
# Green as a business

La stratégie de développement durable du Groupe, énoncée en 2021, définit deux priorités majeures en matière d'environnement: la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'accélération de l'économie circulaire.

# La stratégie Climat prévoit un plan de 9 actions

Le déploiement définit 2030 comme étape intermédiaire de l'ambition de neutralité carbone en 2040 en Europe et en 2050 dans le monde. Ces actions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement en matières et composants jusqu'à la fin de vie des véhicules. Le Leadership Team s'appuie sur le Comité de Développement Durable Groupe pour déployer les objectifs environnementaux. La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif intègre, depuis 2013, des critères liés au respect de l'environnement. Renault Group investit environ 2,3 Md€ par an dans la Recherche et le Développement. Une part importante de ces dépenses est consacrée aux innovations visant spécifiquement à réduire les émissions des véhicules (extension de la gamme électrique et hydrogène). Une autre part est allouée au développement des services rendus par la batterie (seconde vie et recharge intelligente).

Enfin, depuis 1995, Renault Group a déployé sur ses sites une démarche systématique de management environnemental et d'amélioration continue s'appuyant sur la norme ISO 14001, afin de réduire les impacts environnementaux de ses activités et d'assurer la conformité réglementaire. Depuis 2008, 100 % des sites industriels de Renault Group ainsi que les neuf principaux sites d'ingénierie et de logistique sont certifiés ISO 14001.



# Caring cars

## Une sécurité réelle

Diminuer le nombre d'accidents et de victimes sur les routes et donner la priorité à la sécurité des usagers des véhicules font partie de nos engagements. Renault Group s'engage doublement en intégrant dans l'ensemble des processus de conception, fabrication et commercialisation de ses produits, des solutions œuvrant pour la sécurité des occupants du véhicule. Le Groupe travaille également auprès des pouvoirs publics, de la société civile et des auto-écoles pour améliorer la sécurité routière.

## Une sécurité innovante

Sur le modèle de l'éco-score qui a déjà été introduit sur notre gamme, les nouveaux véhicules Renault proposeront un **« Safety score »** dont la finalité est d'analyser les habitudes de conduite et prodiguer des conseils de conduite adaptés à chacun.

Le principe est simple : à partir des données issues des capteurs du véhicule, des critères de conduite facilement compréhensibles car basés sur des règles issues du code de la route, seront élaborés afin d'établir un score de la conduite sous l'angle de la sécurité et des comportements.

Conçu en partenariat avec l'Ecole de Conduite Française, le Safety Score sera proposé prochainement sur nos nouveaux véhicules.

De plus, en temps réel, les données des capteurs du véhicule et des systèmes connectés seront consolidées par le **Safety Coach**, qui signalera sur les écrans à bord (tableau de bord et écran multimédia) les risques environnants ou à venir afin d'alerter le conducteur et le conseiller. En couplage avec le système de navigation et les cartographies, le conducteur pourra être informé en temps réel à l'approche de zones à risque afin d'inciter à une conduite plus attentive lors de leur approche.

Enfin, dans certaines conditions, le **Safe Guardian** agit aussi sur la vitesse, qui représente plus d'un tiers des accidents mortels. Il agit sur le véhicule pour anticiper et prévenir les dangers.



## **PRÉVENIR**

Automatic Braking System (AEB) intégré de base à tous les véhicules homologués à partir de mi-2022. L'AEB réduit les risques de collision en palliant une réaction tardive du conducteur liée à un manque d'attention ou d'anticipation.

## PROTÉGER

En 2022, 2 nouveaux modèles (Megane E-Tech et Austral) ont obtenu la note maximale de 5 étoiles lors des tests de l'EuroNCAP.

## **SECOURIR**

- Fireman Access intégré de base à tous nos véhicules électriques et hybrides rechargeables
- 100 % des nouveaux modèles Renault 2022 équipés du QRescue. Ce «QR code » permet aux pompiers d'avoir instantanément accès aux informations d'architecture, ce qui augmente de 50 % les chances de survie des victimes
- 415 véhicules donnés aux pompiers de France et d'Europe pour leur formation aux secours
- Plus de 5 000 pompiers formés dans 19 pays

# Caring company

En 2022, ce sont 105 812 femmes et hommes qui contribuent aux résultats de Renault Group dans plus de 130 entités et 35 pays. Ils participent toutes et tous à rendre la mobilité durable et accessible à tous, partout dans le monde, grâce à leur engagement et à leurs compétences. Engagé pour une croissance durable et responsable, Renault Group met en œuvre une politique de ressources humaines (RH) globale, équitable et compétitive.

# Préparer les compétences d'aujourd'hui et de demain

Nous avons créé en 2021 la **ReKnow University**. Cette nouvelle université d'entreprise accompagne la transformation des métiers de la mobilité, en assurant la liaison entre formation initiale et formation tout au long de la vie. **Articulée autour de trois domaines de compétences: électrique, économie circulaire ainsi que data, software et cybersécurité, elle forme aux métiers de la mobilité du futur.** Dédiée dans un premier temps aux salariés du Groupe en France, elle a formé 7659 collaborateurs en 2022, et vise d'avoir formé près de 15 000 collaborateurs d'ici 2025. Progressivement, son périmètre s'étend aux partenaires industriels de la filière.

## Une mobilité inclusive

Pour rendre la réparation accessible au plus grand nombre, le Groupe développe des alternatives à la pièce neuve depuis de nombreuses années.

À titre d'exemples:

 Anticipant la réglementation sur l'utilisation de pièces issues de l'économie circulaire dans la réparation automobile, Renault a créé dès 2012

- une offre après-vente de pièces de réemploi, collectées et sélectionnées dans le réseau des centres agréés VHU (véhicules hors d'usage) de sa filiale Indra.
- Enfin, depuis plus de 70 ans, Renault pratique l'échange standard, c'est-à-dire la rénovation industrielle de pièces mécaniques (moteurs, boîtes de vitesses, etc) et plus récemment de pièces électroniques (systèmes multimédias).

Par ailleurs, le Groupe propose **un dispositif de mobilité solidaire** permettant à des personnes non éligibles au crédit automobile classique d'accéder aussi à un véhicule neuf pour un prix abordable. 2 000 personnes ont ainsi bénéficié d'un véhicule neuf.

L'objectif: permettre aux personnes les plus vulnérables d'assurer l'usage ou l'achat d'une voiture afin d'accéder ou conserver un emploi via une offre de microcrédit.

Enfin, depuis 10 ans, avec sa société d'investissement **CareMakers Invest**, le Groupe et ses marques Dacia et Renault financent et accompagnent des entreprises sociales qui développent des solutions de mobilité inclusive pour améliorer la mobilité des personnes en situation de précarité financière ou en situation de handicap.



En 2022

7659

collaborateurs formés par la ReKnow University

2,4%
écart salarial entre les

écart salarial entre les hommes et les femmes

(amélioration de 0,7 points depuis 202

25,5%

de femmes en position de management

# Une entreprise qui promeut diversité et inclusion

La part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe représente 20,8 % au 31 décembre 2022, soit une augmentation de 0,5 % par rapport à 2021 (hors Russie et Groupe Avtovaz). Nous comptons, en décembre 2022, 25,5 % de femmes en position de management.

L'ambition du Groupe est de compter 30 % de femmes d'ici à 2030, 35 % d'ici à 2035 et 50 % d'ici à 2050 en position de management dans le top 11 000, soit 10 % des postes du Groupe avec le plus haut niveau de responsabilité (hors Renault Retail Group), en s'appuyant sur le recrutement externe, les mobilités et les promotions internes.

Le Groupe affiche une politique volontariste de lutte contre la discrimination: politique 0 discrimination, révision des procédures d'alertes et d'investigation, système commun de suivi de ces alertes, campagne interne globale de lutte contre le sexisme, dispositif de sensibilisation et d'engagement par site, mise en place de référents 0 discrimination également par site. Renault Group développe ses collaborateurs à tout âge, en aidant tout particulièrement les jeunes à s'insérer dans le monde du travail via de nombreuses actions, tout en valorisant l'expérience des seniors.

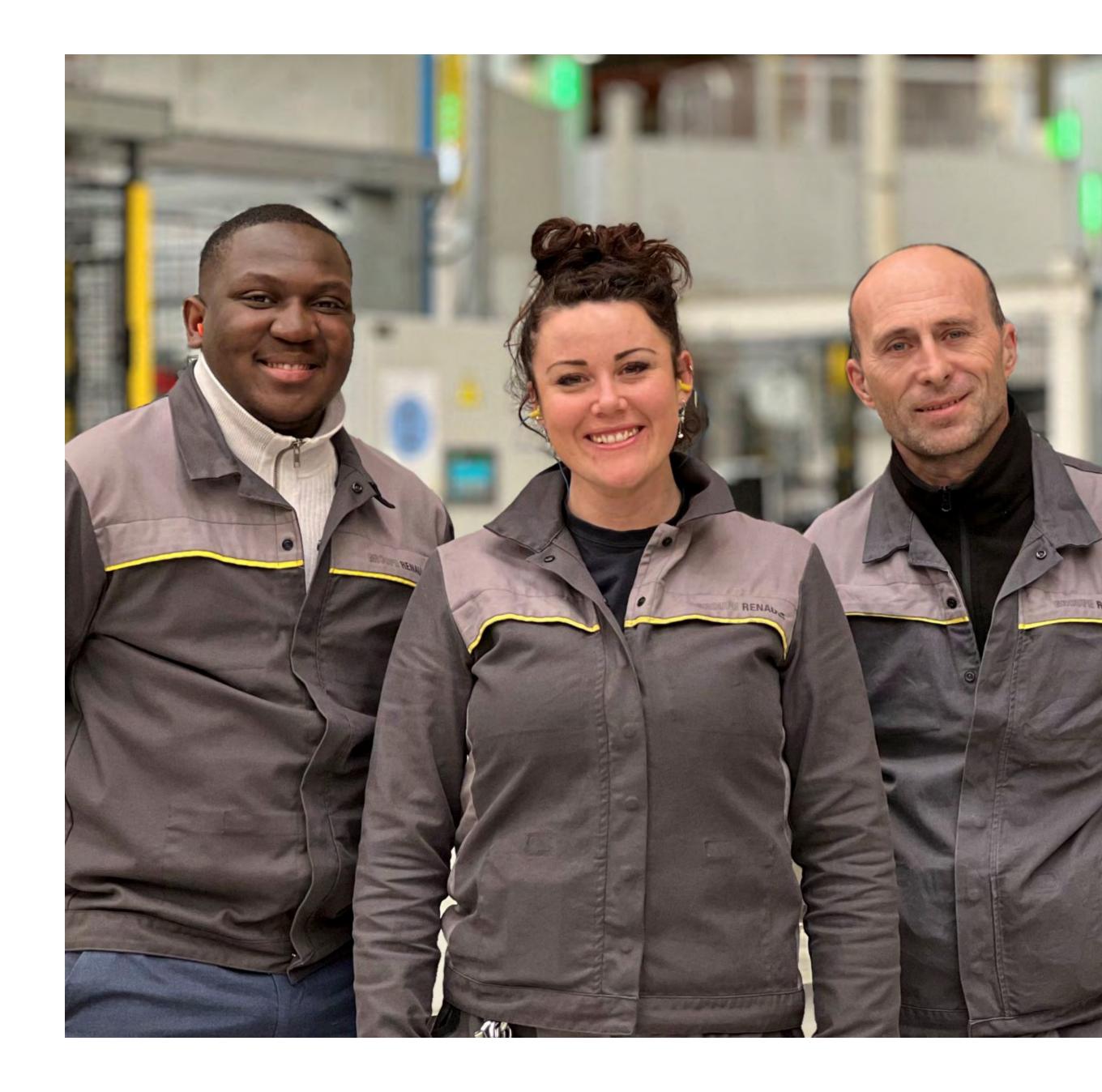
L'entreprise a initié une démarche de coordination de sa politique handicap à l'international, en créant un lien entre toutes les initiatives des pays pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap: employabilité (recrutement et maintien dans l'emploi), image perçue, accessibilité, aménagement des postes, formation pour la sensibilisation des collaborateurs et des managers.

Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est de 3,01 % en 2022, et donc stable par rapport au taux de 3,10 % en 2021 (hors Russie et Groupe Avtovaz).

Renault Group confirme sa volonté de construire le monde du travail, en évolution constante, en s'appuyant sur la **concertation sociale**. Cette volonté se traduit notamment par la signature d'accords-cadres mondiaux qui permettent de concilier les intérêts du Groupe et ceux de ses salariés. Le premier accord-cadre mondial du Groupe « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables » date du 2 juillet 2013.

Le second accord-cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail au sein de Renault Group » a été conclu le 9 juillet 2019 entre la Direction de Renault Group, et les différentes fédérations syndicales représentées au sein du Comité de Groupe. Cet accord a reçu en octobre 2019 le premier prix de l'accord collectif le plus innovant, décerné par les Assises du Droit Social (ADS). Il vise à mieux préparer et à vivre les mutations permanentes du monde automobile qui impactent fortement le monde du travail en s'appuyant sur cinq leviers:

- un dialogue sur l'évolution du monde du travail;
- un système de management collaboratif;
- un engagement durable pour l'inclusion;
- un équilibre des temps de vie;
- l'adaptation du cadre de travail.





# Éthique

## Renault Group, engagé pour le respect des droits humains et pour des pratiques éthiques

L'éthique et le développement durable sont au cœur de la stratégie de notre entreprise. Nous agissons en veillant à la cohérence entre notre Raison d'Être, les valeurs déployées auprès de nos collaborateurs et la manière dont nous menons nos activités sur les territoires et avec nos partenaires.

Une feuille de route claire et ambitieuse a été construite dans la continuité de notre Raison d'Être. Elle s'appuie sur les réalisations et processus déjà mis en place et sur une analyse précise des risques et enjeux.

Cette feuille de route est pilotée par un comité dédié, rattaché au Directeur en charge de la stratégie du Groupe.

La Charte Éthique affirme l'engagement de Renault Group à développer et instaurer la confiance et le respect entre salariés, clients, fournisseurs, actionnaires et partenaires. Chacun des salariés doit s'en inspirer, dans ses pratiques quotidiennes, afin notamment de se protéger, de protéger les parties prenantes, de sauvegarder le patrimoine de Renault Group et de promouvoir une citoyenneté responsable.

# Renault Group

# La Fondation

L'accès à l'emploi peut s'apparenter à un parcours du combattant pour les plus fragilisés. Pour ces raisons, et parce que Renault Group est un acteur historique de l'économie française, sa Fondation a pour mission l'insertion par l'emploi.

Lancée en 2001, la Fondation Renault s'est initialement consacrée au soutien d'associations en lien direct avec l'inclusion.

Aujourd'hui, elle poursuit ses actions et se consacre à ce qui a toujours fait partie de l'ADN du Groupe : la solidarité et la générosité.

La Fondation Renault Group agit à travers des Associations de terrain en privilégiant les bassins d'emploi de Renault Group sur le territoire français et en donnant la possibilité aux salariés de s'engager à ses côtés. Six pays du Groupe (Argentine, Brésil, Colombie, Maroc Espagne et Roumanie) animent leur propre fondation financée localement.

Ainsi, depuis 2021, plus de 13 000 personnes ont pu être accompagnées sur le chemin de l'emploi. À la fin de 2023 l'objectif de 20 000 personnes sera atteint avec deux ans d'avance.

Un nouveau cycle de la Fondation Renault Group débutera en 2024 pour 5 ans.

Sous l'égide de la Fondation, Renault Group s'est engagé à promouvoir et rendre accessible au plus grand nombre la Collection d'Art historique du Groupe, constituée de plusieurs centaines d'œuvres et d'une trentaine d'artistes majeurs.



# Contributions des entités au développement durable

Chacune des nouvelles entités créées contribuera, par ses activités propres, à la création de valeur durable: relever le défi du réchauffement climatique et de la finitude des ressources, proposer une mobilité sûre et accessible à tous, pour créer de la valeur durablement.

## Contribution

## de chaque nouvelle entité à ces fondamentaux

Pour agir vite sur tous les fronts du changement, le Groupe fait le choix d'un modèle d'organisation ouverte, composée d'équipes mobilisées sur chaque chaîne de valeur stratégique, en partenariat avec les meilleurs acteurs dans leur domaine. Ainsi chaque équipe spécialisée a ses propres objectifs développement durable et tous contribuent aux ambitions développement durable du Groupe:

- Power pour la décarbonation via des motorisations ICE & hybrides efficientes fournies par Horse.
- **Ampere** pour la décarbonation et la transition juste vers le tout électrique.
- Alpine prévoit un nouveau plan gamme électrique pour conjuguer sportivité et réduction des émissions de GES.
- Mobilize, qui vise à développer les services de mobilité, de données et d'énergie, est un autre levier de transformation du Groupe, créateur de valeur environnementale et sociétale au travers de ses solutions de mobilité partagée électrique ou de services autour de la batterie.
- Enfin, The Future Is NEUTRAL pour la préservation des ressources et la création de boucles courtes de l'automobile vers l'automobile.

## Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres

## Renaulution: construire l'entreprise automobile de prochaine génération

Faire évoluer le modèle économique de l'entreprise vers la technologie, l'énergie et la mobilité pour se positionner durablement en précurseur sur les chaînes de valeur émergentes.

Entité	Power	Ampere	Alpine	Mobilize	The Future Is NEUTRAL
Contribution	<ul> <li>Mobilité accessible</li> <li>Jusqu'à -70 %</li> <li>d'émissions de CO<sub>2</sub></li> <li>par véhicule en 2030</li> </ul>	<ul> <li>Gamme 100 % EV</li> <li>Neutralité carbone en production en 2025</li> <li>Chaîne de valeur locale</li> <li>Amélioration des compétences et formation</li> </ul>	<ul> <li>Gamme 100 % EV en 2026</li> <li>Neutralité carbone en production en 2030</li> </ul>	<ul> <li>Gamme 100 % EV</li> <li>Energie renouvelable</li> <li>Seconde vie de la batterie</li> </ul>	<ul> <li>Boucles fermées pour pièces et matériaux</li> <li>Recyclage batterie</li> <li>&gt;90 % de couverture de la chaîne de valeur économie circulaire en 2030</li> </ul>
Proposition de valeur	Génération de cash	Croissance rentable et innovation avec risque d'exécution faible	Marque exclusive en crois- sance à l'international	Chiffre d'affaires lié à des services récurrents avec des marges élevées	Croissance soutenable et rentable
Chiffre d'affaires	<ul> <li>+4% CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2027</li> <li>-4% CAGR<sup>(1)</sup> 2027-2030</li> </ul>	<ul> <li>&gt;30 % CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2030</li> <li>~1 million de véhicules en 2031</li> <li>11 % R&amp;D Capex (en % du chiffre d'affaires, en moyenne sur 2022-2030)</li> </ul>	<ul> <li>40% CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2030</li> <li>2 Md€ de chiffre d'affaires en 2026</li> <li>&gt;8 Md€ de chiffre d'affaires en 2030</li> </ul>	<ul> <li>+8% CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2025</li> <li>+14% CAGR<sup>(1)</sup> 2026-2030</li> </ul>	<ul> <li>De 0,8 milliard d'euros en 2022 à &gt; 2,3 Md€ de chiffre d'affaires<sup>(2)</sup> en 2030</li> </ul>
Marge opérationnelle	<ul> <li>~+3 points de marge opérationnelle de l'Automobile 2022-2025</li> </ul>	<ul> <li>Point mort en 2025</li> <li>~10 % en 2030</li> </ul>	<ul> <li>Point mort en 2026</li> <li>&gt; 10 % en 2030</li> </ul>	<ul> <li>MBA<sup>(3)</sup>: Point mort en 2025 et marge à deux chiffres en 2027</li> <li>Mobilize F.S.<sup>(3)</sup>: marge opérationnelle élevée à deux chiffres</li> </ul>	• > 10 % de marge <sup>(2)</sup> en 2030

<sup>(1)</sup> CAGR: Taux de croissance annuel composé

<sup>(2)</sup> Perspectives de "THE FUTURE IS NEUTRAL": Périmètre complet, somme des parties. ne rentre pas entièrement dans le périmètre de consolidation de Renault Group

<sup>(3)</sup> MBA: Mobilize Beyond Automotive; Mobilize F.S.: Mobilize Financial Services

# Power

# Des véhicules thermiques et hybrides innovants à faibles émissions

Les véhicules thermiques et hybrides représenteront encore jusqu'à 50 % des ventes mondiales de véhicules particuliers même à l'horizon 2040. Le développement de technologies efficaces dans ce domaine est essentiel pour l'avenir de tout constructeur automobile mondial. C'est pourquoi Renault Group veille au développement de son cœur de métier, avec le lancement d'une toute nouvelle gamme pour Renault ICE & Hybrid (voitures particulières), Dacia et LCV – et avec la création d'un fournisseur mondial et leader des technologies de motorisations thermiques et hybrides.

# Renault ICE & Hybrid: montée en gamme globale

Malgré la forte augmentation de l'offre de véhicules électriques, les véhicules thermiques continueront de croître, en particulier en dehors de l'Europe. Ainsi, la marque Renault restera présente sur les marchés des véhicules thermiques et hybrides, notamment en Amérique Latine, en Inde, en Corée du Sud et en Afrique du Nord. Les ventes de véhicules particuliers Renault ICE & Hybrid continueront de croître de 2 % par an en moyenne sur la période 2022-2030. Pour monter en gamme dans toutes les régions, Renault poursuivra son offensive dans le segment C, et augmentera, entre 2022 et 2030, le revenu net de 20 % et la marge sur coûts variables de 30 %.

# Dacia: de plus de 10 % de marge opérationnelle à 15 % en 2030

Le modèle de Dacia est unique, basé sur la combinaison gagnante de trois composants principaux:

- une ingénierie centrée sur le design-to-cost (efficience coût) procurant déjà un avantage coûts solide à deux chiffres;
- une base industrielle et d'approvisionnement avec une compétitivité coûts de référence;
- un modèle de distribution asset-light assurant un niveau de coût comparable au modèle d'agence;
- 85 % de mix de ventes à particuliers.

## **Projet HORSE**

Renault Group combinera ses technologies de motorisations thermiques et hybrides (projet Horse) avec Geely pour créer un équipementier mondial de premier rang, détenu à parts égales par les deux partenaires. Cette entité proposera une offre complète de technologies sur tous les composants : moteur, boîte de vitesses, système d'hybridation (xHEV) et batteries, au meilleur niveau, sur tous les continents. En mars 2023, Aramco a signé une lettre d'intention pour rejoindre cette nouvelle entité, dont Nissan et Mitsubishi Motors, en tant que membres de l'Alliance, seront clients.



# Contribution aux enjeux du développement durable

- Mobilité accessible
- Jusqu'à -70 % d'émissions de CO<sub>2</sub> par véhicule en 2030

## Proposition de valeur

Génération de cash

## Chiffre d'affaires

- + 4% CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2027
- 4% CAGR<sup>(1)</sup> 2027-2030

## Marge opérationnelle

 ~ +3 points de marge opérationnelle de l'Automobile 2022-2025

## Projet Horse, avec Geely

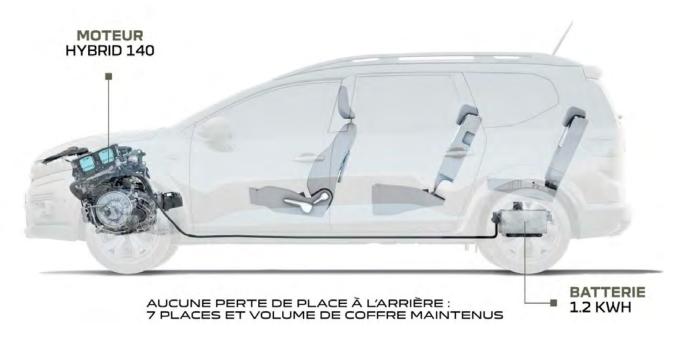
- 17 usines dans le monde
- 5 centres de recherche & développement
- 19 000 employés sur 3 continents

# Premier modèle Dacia à être équipé de la technologie hybride de Renault Group

Jogger inaugure la motorisation hybride pour la marque Dacia avec une puissance combinée de 140 ch, des consommations au meilleur niveau et des émissions de CO<sub>2</sub> à partir de 108 g/km.

Le freinage régénératif, combiné à la haute capacité de récupération d'énergie de la batterie lithium-ion de 1,2 kWh (230 V) et au rendement de la boîte automatique, offrent:

- jusqu'à 80 % du temps de roulage en ville en tout électrique;
- un gain de consommation pouvant aller jusqu'à 40 % (par rapport à un moteur thermique équivalent en cycle urbain, sans changer ses habitudes de conduite).





# Ampere

## Le ler « pure player » électrique et software

Avec Ampere, Renault Group crée une entité autonome qui sera le premier « pure player » de l'électrique et des logiciels. Ampere développera, fabriquera et commercialisera des voitures particulières 100 % électriques, dotées d'une technologie de pointe SDV\*, sous la marque Renault. Ampere conjuguera le meilleur des deux mondes : le savoir-faire et les atouts de Renault Group avec l'agilité d'un acteur à 100 % sur l'électrique. Basé en France, Ampere sera un constructeur automobile à part entière avec environ 10 000 employés. En tant qu'entreprise technologique, Ampere favorisera l'innovation avec environ 3 500 ingénieurs, dont la moitié spécialisée dans le software.

Ampere s'appuie sur **3 piliers techno- logiques** qui le rendent unique dans
l'écosystème des véhicules électriques
et du software:

- une base industrielle high-tech et compétitive: ElectriCity, est déjà l'un des pôles de production de véhicules électriques les plus importants et les plus compétitifs d'Europe. En 2025, un véhicule y sera produit en moins de 10 heures. Disposant d'une capacité de production de 400 000 unités dès le 1er jour, celle-ci pourra aller jusqu'à 1 million de véhicules en s'appuyant sur d'autres installations de Renault Group. ElectriCity offre également un écosystème local unique avec 80 % des fournisseurs situés dans un rayon de 300 kilomètres
- une chaîne de valeur européenne des véhicules électriques : Ampere s'associe aux acteurs les plus pertinents pour accéder au savoir-faire, assurer un approvisionnement durable et gagner en lisibilité et en contrôle sur les coûts et la performance. Grâce à sa chaîne d'approvisionnement basée en Europe, Ampere assurera l'approvisionnement des plus de 80 GWh nécessaires pour ses véhicules d'ici 2030. De 10 % de couverture de la chaîne de valeur des véhicules électriques en 2020, il couvre désormais plus de 30 % et atteindra 80 % d'ici 2030.
- une technologie révolutionnaire de SDV\*: révolution de l'industrie automobile, le SDV désigne la capacité à faire évoluer le véhicule tout au long de sa vie en le mettant à jour et en y installant de nouvelles applications pour étoffer ses fonctionnalités.

Pour lancer son 1er SDV ouvert et horizontal à partir de 2026, Renault Group a bâti des partenariats forts avec 2 acteurs majeurs de la tech:

- Le premier est le concepteur de puces Qualcomm Technologies, qui a dévoilé en 2022 sa solution « Snapdragon Digital Chassis »: un ensemble de plateformes connectées au Cloud reposant sur une architecture centralisée.
- Le second est Google, qui a mis au point une variante de son système d'exploitation (Android) adaptée aux tableaux de bord des voitures: Android Automotive.

Ces partenariats permettront à Renault Group de réduire les coûts ainsi que d'améliorer l'efficacité, la flexibilité et la rapidité de développement des véhicules. En outre, cela permettra d'augmenter la valeur pour les utilisateurs grâce à l'innovation continue du software et aux mises à jour régulières.





- 6 véhicules électriques d'ici 2030
- 10 000 personnes environ
- 50 % des ingénieurs spécialisés dans le software

# Contribution aux enjeux du développement durable

- Gamme 100 % EV
- Neutralité carbone en production en 2025
- Chaîne de valeur locale
- Amélioration des compétences et formation

## Proposition de valeur

 Croissance rentable et innovation avec risque d'exécution faible

## Chiffre d'affaires

- >30 % CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2030
- ~1 million de véhicules en 2031
- 11% R&D Capex (en % du chiffre d'affaires, en moyenne sur 2022-2030)

## Marge opérationnelle

- Point mort en 2025
- ~ 10 % en 2030





## ALPINE

# Une marque exclusive, 100% électrique et mondiale, avec la course automobile pour ADN

Fondée en 1955 par Jean Rédélé, Alpine s'est affirmée au fil des ans avec ses voitures de sport à la française. En 2021, la Business Unit Alpine est créée et devient la marque de Renault Group dédiée à la sportivité automobile, pour les voitures de série comme pour la compétition (Formule 1, Endurance, Rallye...). Elle bénéficie de l'héritage et du savoir-faire de son usine historique de Dieppe, ainsi que de la maîtrise de l'ingénierie des équipes d'Alpine Racing et d'Alpine Cars.

Au cours des deux dernières années, Alpine a connu une renaissance, capitalisant sur son emblématique coupé sport A110 et sur son entrée en Formule 1, où elle vise à devenir un prétendant au championnat. Aujourd'hui, Alpine est une véritable marque exclusive, un constructeur à part entière, asset-light, axé sur la technologie, avec une équipe de 2 000 personnes, dont 50 % d'ingénieurs. Faire partie de Renault Group assure notamment à Alpine l'accès aux actifs technologiques sur l'électrique et le software d'Ampere.

À l'avenir, Alpine s'appuiera sur des partenariats commerciaux et le soutien d'investisseurs pour accélérer sa croissance et son expansion internationale.

Alpine développe une toute nouvelle gamme qui soutiendra sa croissance et ses ambitions internationales et sera entièrement électrique à partir de 2026. D'ici là, Alpine dévoilera aussi la prochaine A110, et 2 nouveaux modèles : une berline du segment B et un crossover du segment C+. Alpine prévoit de lancer deux véhicules embarquant des technologies de pointe dans les segments D et E pour soutenir son expansion internationale. Ainsi, la moitié de la croissance d'Alpine proviendra de nouveaux marchés au-delà de l'Europe, incluant potentiellement l'Amérique du Nord et la Chine.



## En bref

- 3546 véhicules vendus en 2022
- 2000 personnes
- 50 % d'ingénieurs

# Contribution aux enjeux du développement durable

- Gamme 100 % EV en 2026
- Neutralité carbone en production en 2030

## Proposition de valeur

 Marque exclusive en croissance à l'international

## Chiffre d'affaires

- 40 % CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2030
- 2 Md€ de chiffre d'affaires en 2026
- > 8 Md€ de chiffre d'affaires en 2030

## Marge opérationnelle

- Point mort en 2026
- > 10 % en 2030



## Alpenglow

Le concept-car Alpenglow préfigure ce que seront les modèles Alpine de demain! Il incarne le renouveau de la marque en termes de design et de technologie, pour ses modèles de course et de série. Un futur sportif et propre, marqué par le plaisir de conduire grâce à un moteur innovant à combustion interne fonctionnant à l'hydrogène.

# A110 E-Ternité : un prototype 100 % électrique à la pointe de l'innovation Alpine

Révélée en 2022, l'Allo E-ternité, 100 % électrique, est le fruit d'un véritable travail exploratoire. Trait d'union entre un passé prestigieux et un futur 100 % électrique, elle illustre les travaux qu'Alpine met en oeuvre actuellement pour développer sa gamme de nouveaux modèles.

## Inclusion et diversité

En 2022, Alpine a lancé le programme Rac(h)er pour promouvoir activement l'inclusion et la diversité à tous les niveaux de l'entreprise, y compris la Formule 1. Cette volonté se traduit dans les faits avec un Comité de direction Alpine atteignant déjà la parité hommes-femmes. Ce programme est conçu pour renforcer l'égalité des chances par la méritocratie, quels que soient les genres et dans tous les domaines de l'industrie automobile.



## Une nouvelle marque dédiée aux services liés à la mobilité, l'énergie et la donnée

En mai 2022, RCI Bank and Services a adopté une nouvelle identité commerciale en devenant Mobilize Financial Services, la marque de référence pour tous les besoins de mobilité liés à l'usage de la voiture.

Le renforcement des liens entre Mobilize et Mobilize Financial Services permet d'accompagner la stratégie de Renault Group pour aller au-delà de l'industrie automobile et se positionner sur la chaîne de valeur des services de mobilité. Pour accompagner le développement de Mobilize, Mobilize Financial Services s'appuie sur ses 100 ans d'expertise, ses performances commerciales et financières, et ses contacts réguliers avec plus de 4 millions de clients.

Mobilize allie des services financiers, de mobilité, d'énergie et de données. Sa particularité est de proposer des véhicules spécialement conçus pour ces usages, en partant des services au produit, et non l'inverse. Ces services, regroupés dans une solution unique, répondront aux besoins des clients particuliers, des flottes et des opérateurs de mobilité tout en générant des revenus récurrents. Grâce au modèle VaaS\*, Mobilize générera trois fois plus de revenus sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule, par rapport aux ventes classiques. Entre 2020 et 2030, la valeur du marché des services de mobilité et d'énergie devrait passer de 250 Md€ à 400 Md€.

Mobilize a présenté en 2021 trois véhicules 100 % **électriques conçus « sur mesure »** plaçant le service et l'expérience utilisateurs au cœur de leur conception. Leur commercialisation sera innovante également, puisque les utilisateurs ne paieront que ce qu'ils utilisent, sur la base du temps ou du kilométrage.

- Mobilize Duo: solution de mobilité partagée adaptée aux besoins des villes et des opérateurs
- Mobilize Bento: solution pour la livraison ou le transport de biens peu encombrants
- Mobilize Hippo: véhicule utilitaire léger et modulaire conçu pour répondre à la problématique de livraison du dernier kilomètre en zone urbaine, péri-urbaine et dans les Zones à Faibles Émissions Mobilité (ZFE-m)



- 6 « ventures » intégrées dans l'écosystème Mobilize
- 260 000 points de charge en Europe avec Mobilize Charge Pass

## **Contribution aux enjeux** du développement durable

- Gamme 100 % EV
- Energie renouvelable
- Seconde vie de la batterie

## **Proposition de valeur**

 Chiffre d'affaires lié à des services récurrents avec des marges élevées

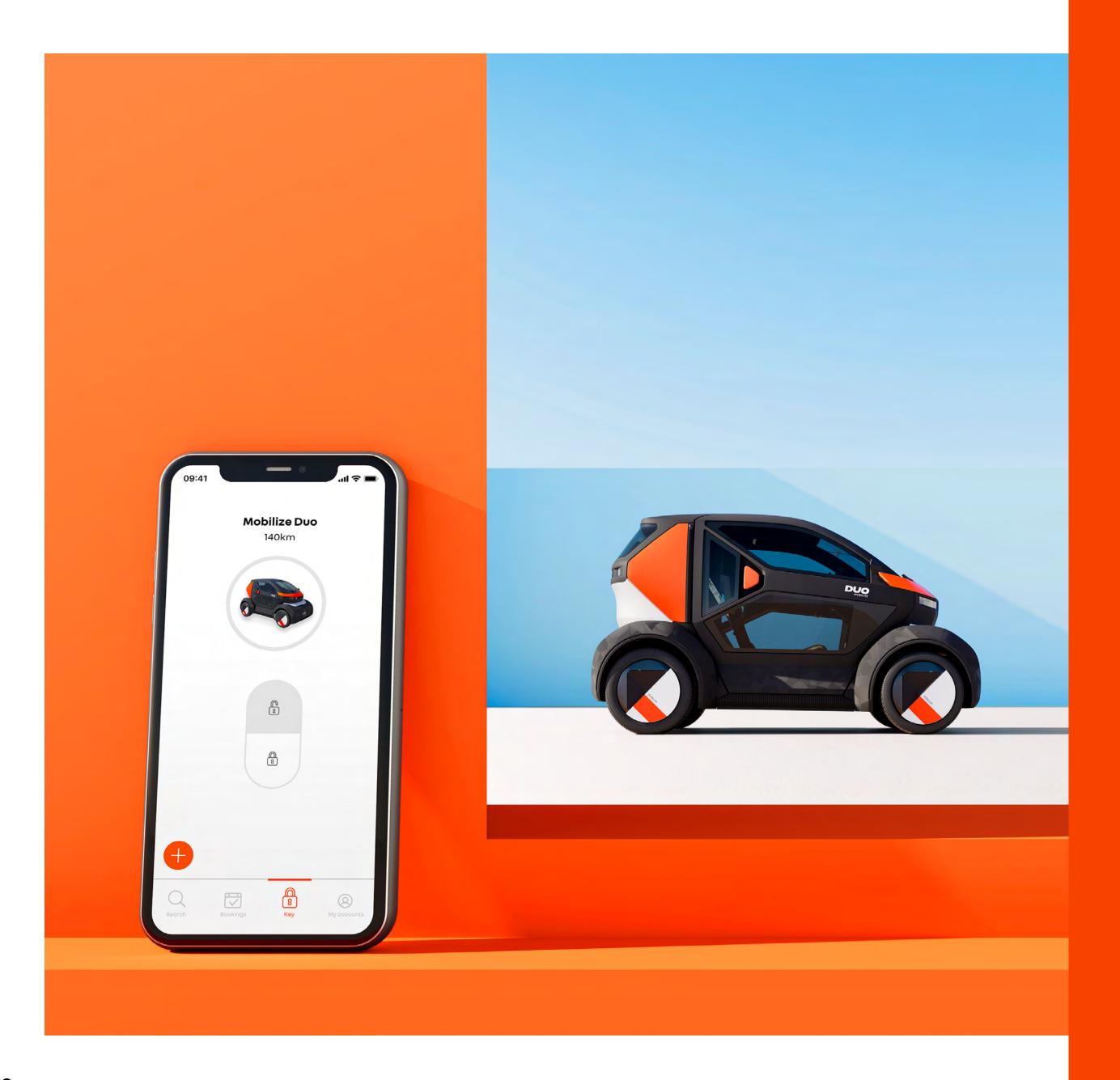
## Chiffre d'affaires

- +8 % CAGR<sup>(1)</sup> 2022-2025
- +14 % CAGR<sup>(1)</sup> 2026-2030

## Marge opérationnelle

- MBA<sup>(2)</sup>: Point mort en 2025 et marge à deux chiffres en 2027
- Mobilize F.S.<sup>(3)</sup>: marge opérationnelle élevée à deux chiffres





## Une offre de recharge complète

La **Mobilize Powerbox**® est une borne de recharge connectée, bidirectionnelle et sécurisée pour véhicules électriques, d'une puissance allant de 7 à 22kW. Cette innovation répond à plusieurs objectifs majeurs en Europe:

- faciliter l'accès à la recharge pour tous les utilisateurs de véhicules électriques;
- contribuer à la gestion intelligente des réseaux électriques;
- apporter une solution aux risques de cybersécurité dans l'intégration sur les réseaux électriques de recharge des véhicules;
- renforcer la souveraineté industrielle et technologique de ce nouveau segment de marché.

La gamme Mobilize Powerbox® qui sera commercialisée courant 2023 intègre les expertises de plusieurs partenaires de la Software République (Renault Group pour son expertise en architecture des systèmes de charge des véhicules électriques, Orange, ST Microelectronics, Thales) ainsi que d'autres partenaires technologiques comme loTecha Corp et Lacroix pour la fabrication qui sera réalisée dans son usine française d'assemblage électronique, Symbiose.

Mobilize Charge Pass est une application qui donne accès (localisation, itinéraire et paiement) à un réseau de plus de 260 000 points de charge à travers 25 pays d'Europe. L'application est disponible en Allemagne, en Belgique et en Espagne.



## 1<sup>re</sup> entreprise de l'industrie automobile consacrée à l'économie circulaire 360°

Pour ancrer son engagement dans l'économie circulaire et avancer sur le chemin de la neutralité en ressources, Renault Group a annoncé le 13 octobre 2022 la création d'une nouvelle entité: The Future Is NEUTRAL. En rassemblant toutes les expertises existantes du Groupe et de ses partenaires dans cette activité, cette nouvelle entité offre des solutions de recyclage en boucles fermées à chaque étape de la vie d'un véhicule: approvisionnement en pièces et matières premières, production, usage et fin de vie.

The Future Is NEUTRAL couvre actuellement environ 50 % de la chaîne de valeur et vise plus de 90 % en 2030.

Cette entité est appelée à devenir le leader européen de l'économie circulaire automobile en boucle fermée, à l'échelle industrielle. Elle sera au service de Renault Group et de l'ensemble de la filière. Afin d'accélérer son développement et de renforcer son leadership, The Future Is NEUTRAL ouvre une minorité de son capital à des investisseurs extérieurs avec l'objectif de cofinancer des investissements pour environ 500 M€ jusqu'en 2030.

Concrètement, The Future Is NEUTRAL s'appuie sur sa filiale Gaia dont les activités de réparation de batteries, de collecte, de réemploi de pièces et de recyclage de matériaux issus des véhicules en fin de vie (VHU) sont basées à Flins. Avec son partenaire de référence Suez, l'entité détient également deux co-entreprises: Indra, leader du traitement des VHU en France regroupant plus de 370 centres agréés, et Boone Comenor Metalimpex, expert en recyclage des chutes de métaux issues de l'industrie.

Aux côtés de partenaires industriels, The Future Is NEUTRAL ambitionne de devenir un leader européen du recyclage des batteries en boucle fermée, en ligne avec la réglementation. Elle ambitionne également d'être attractive pour d'autres constructeurs automobiles grâce à l'exploitation d'un processus industriel de premier ordre en termes de rendement et de pureté pour garantir le niveau requis de contenu recyclé, dans leurs batteries, au meilleur coût.

Cette nouvelle entité offre des solutions de recyclage en boucles fermées à chaque étape de la vie d'un véhicule



## Chiffres clés

- 1050 t de faisceaux électriques recyclés issus de véhicules hors d'usage (entrants)
- 430 t de cuivre recyclé produit (sortant)

# Contribution aux enjeux du développement durable

- Boucles fermées pour pièces et matériaux
- Recyclage batterie
- > 90 % de couverture de la chaîne de valeur économie circulaire en 2030

## Proposition de valeur

 Croissance soutenable et rentable

## Chiffre d'affaires

 De 0,8 milliard d'euros en 2022 à > 2,3 Md€ de chiffre d'affaires<sup>(1)</sup> en 2030

## Marge opérationnelle

> 10 % de marge<sup>(1)</sup> en 2030

(1) Perspectives de "The Future Is NEUTRAL": périmètre complet, somme des parties. Ne rentre pas entièrement dans le périmètre de consolidation de Renault Group.

À fin 2022, les filières recyclage en boucle courte mises en place par Renault Group et The Future Is NEUTRAL comptent notamment:

## Le recyclage du cuivre

Les faisceaux de câbles rachetés aux démolisseurs de VHU par la filiale GAIA sont traités pour en extraire le cuivre. Ce dernier est revendu au sein de Renault Group pour la production de fonte perlitique ou à des fournisseurs de l'industrie automobile pour l'affinage d'aluminium. Le cuivre recyclé par GAIA est d'une qualité élevée, ce qui lui permet de répondre à un cahier des charges technique exigeant et de remplacer une matière vierge ou post-industrielle.

## Le recyclage du polypropylène

(matière plastique)

et garages et organise leur traitement pour répondre aux cahiers des charges techniques Renault-Nissan.
Sept qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites au Panel Matières Renault dont trois sont utilisées pour des applicationsen série et quatre font l'objet d'applications en cours de validation sur des projets véhicules.

## Le recyclage de déchets métalliques de production

(tôles, copeaux d'usinage mécanique)

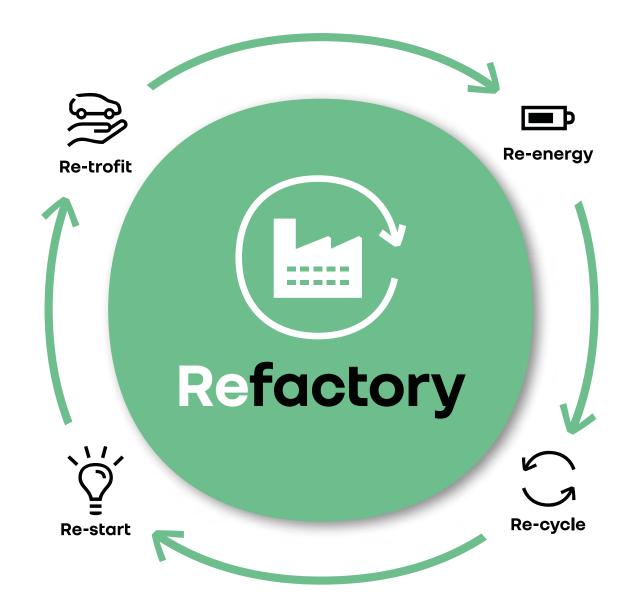
Des boucles entre usines Renault Group ou entre des usines Renault Group et des fournisseurs de pièces métalliques sont actives en France, en Espagne, au Brésil.

## Le recyclage des métaux platinoïdes

Gaia collecte auprès des démolisseurs et traite des pots catalytiques de véhicules hors d'usage. Les métaux platinoïdes ainsi recyclés sont vendus à un fournisseur de l'industrie automobile pour entrer à nouveau dans la fabrication de pots catalytiques.

Ces boucles courtes contribuent à l'atteinte des objectifs de Renault Group sur l'intégration de matières recyclées dans les véhicules neufs.

Le Groupe développe régulièrement de nouvelles boucles de réutilisation de matériaux issus de véhicules hors d'usage, à travers notamment des projets de recherche collaboratifs associant industriels, collectivités locales, acteurs publics et universitaires.



## Refactory

La transformation de l'usine de Flins en Refactory, première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité, est emblématique de la vision du Groupe: s'appuyer sur un écosystème industriel complet de recyclage et de remanufacturing, qui constitue à la fois une réponse à l'enjeu environnemental, notamment pour les matériaux les plus stratégiques ou critiques, et un atout économique générateur de revenus et de profits.

# RG

# Production parusines

Production

au 31/12/2022

## Sites de production - France

Activite	Production
Master 3 Master 3 E-Tech Electrique Master Hydrogène Nissan Interstar Autres	92 989 788 42 8 940 19 042
1	121 801
Alpine A110	3 782
e	3 782
Espace 5 Scenic Talisman Megane E-Tech	894 6 298 1 487 46 722
	55 401
ZOE Nissan Micra	32 600 38 090
	70 690
Kangoo 2 E-Tech Kangoo 3 Kangoo 3 E-Tech Nissan Townstar Autres	3 000 32 859 7 870 11 323 24 587
euge	79 639
Trafic 3 Nissan Primastar Mitsubishi Express Autres	88 850 9 531 1 159 1 327
ouville	100 867
e	432 180
Fonderie fonte (en tonnes)	13 555
Boîtes de vitesses ES Moteurs ES	5 828 9 221
Boîtes de vitesses Moteurs thermiques Moteurs électriques Fonderie aluminium (en tonnes)	199 555 276 003 317 343 13 163
Eléments de châssis Fonderie fonte (en tonnes)	997 543 89 416
Boîtes de vitesses automatiques	200 063
Eléments de châssis	134 678
	Master 3 E-Tech Electrique Master Hydrogène Nissan Interstar Autres  Alpine A110  E Espace 5 Scenic Talisman Megane E-Tech  ZOE Nissan Micra  Kangoo 2 E-Tech Kangoo 3 Kangoo 3 E-Tech Nissan Townstar Autres Euge Trafic 3 Nissan Primastar Mitsubishi Express Autres Euville E Fonderie fonte (en tonnes) Boîtes de vitesses ES Moteurs ES Boûtes de vitesses Moteurs électriques Fonderie aluminium (en tonnes) Eléments de châssis Fonderie fonte (en tonnes) Boîtes de vitesses automatiques

## Sites de production - Hors France

Usine	Activité	Production
Algérie		
Oran (RAP)	Logan 2	1 283
	Sandero 2	956
	Clio 4	534
Total véhicules Alg	jerie	2 773
Argentine	Carra da va O	14 100
Córdoba	Sandero 2	16 180 6 951
	Logan 2 Kangoo (Dokker)	21 369
	Alaskan	3862
	Nissan Navara	1 509
	Nissan Frontier	18 022
Total véhicules Arg	gentine	67 893
Argentine		
PFA	Fonderie aluminium (tonnes)	2011
Brésil		
Curitiba	Master 3	11 138
	Duster Oroch	25 730
	Duster 2	32 853
	Sandero 2 Logan 2	10 814 10 121
	Captur long	2 943
	Kwid	91 044
Total véhicules Bré		184 643
Brésil		
Curitiba	Moteurs	260 779
	Fonderie aluminium (tonnes)	3 8 4 7
Chili		
Los Andes		
(Cormecanica)	Boîtes de vitesses	221 999
Chine		
Nanchang (JMEV)	Limo	186
Shiyan (eGT-NEV)	Spring / Autres	62 438
Total véhicules Ch	ine	62 624
Colombie		<b></b>
Envigado (Sofasa)	Logan 2	10 743
	Sandero 2	23 587
	Duster 2	15 531
Total véhicules Co	lombie	49 861
Corée du Sud		
Busan (RKM)	SM6	4 874
	XM3/Arkana	118 488
	Koleos/QM6	44 683
	Twizy	577
Total véhicules Co	rée du Sud	168 622
Corée du Sud		
Busan	Moteurs	160 744
(RKM)	Fonderie aluminium (tonnes)	1 659
Espagne		44.007
Palencia	Megane 4	46 981
	Kadjar Austral	19 310 28 328
	Autres	61
Total véhicules Pa		94 680
Valladolid		162 725
validaolia	Captur 2 Autre	102 /25
Total véhicules Va		162 751
Total véhicules Esp		257 431
	odgillo	23/431
<b>Espagne</b> Séville	Boîtes de vitesses	372 349
Valladolid Motores	Moteurs Fonderie aluminium	902 508 10 070
	(en tonnes)	10070
	,=,	

Usine	Activité	Production
Inde		
Chennai (RNAIPL)	Kwid	32 320
	Triber	42 254
	Kiger	41 789
Total véhicules In	de	116 363
Maroc	Lawwa	0.000
Casablanca (Samasa)	Logan Sandero 2	2 322 2 727
(Somaca)	Sandero 2 Sandero 3	72 817
	Logan 3	16 658
Total véhicules Ca		94 524
Tanger	Lodgy	9 397
rangoi	Sandero 3	173 649
	Nouvel Express	72 448
Total véhicules To		255 494
Total véhicules M		350 018
Mexique		
Cuernavaca	Alaskan	1 573
(Nissan)		
Total véhicules M	exique	1 573
Nigéria		
Lagos (Coscharis)	Duster/Logan	N/A*
Portugal		
Cacia	Boîtes de vitesses	473 270
Roumanie		
Mioveni (Dacia)	Logan 2	825
	Logan 3	24 390
	Sandero 2	1 446
	Sandero 3 Duster 2	1 461 214 057
	Jogger	72 049
Total véhicules Ro		314 228
Roumanie	zomanio	01-7210
Mioveni (Dacia)	Boîtes de vitesses	275 701
,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	Moteurs	337 777
	Eléments de châssis`	384 126
	Fonderie aluminium (tonnes)	17 582
Slovénie		
Novo mesto	Clio 5	19 753
·- `	- : /- : /- : / >	
(Revoz)	Twingo/Smart (Daimler)	
•	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)	27 423
Total véhicules SI	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)	27 423
Total véhicules Sl Turquie	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie	27 423 <b>68 130</b>
<b>Total véhicules Sl</b> <b>Turquie</b> Bursa	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5	27 423 <b>68 130</b> 206 019
<b>Total véhicules Sl</b> <b>Turquie</b> Bursa (Oyak Renault)	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5  Megane 4 Sedan	27 423 68 130 206 019 41 081
Total véhicules Sl Turquie Bursa (Oyak Renault) Total véhicules Tu	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5  Megane 4 Sedan	27 423 68 130 206 019 41 081
Total véhicules Sla Turquie Bursa (Oyak Renault) Total véhicules Tu Turquie	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5  Megane 4 Sedan  orquie	27 423 68 130 206 019 41 081 247 100
Total véhicules Sla Turquie Bursa (Oyak Renault) Total véhicules Tu Turquie Bursa	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5  Megane 4 Sedan  orquie  Boîtes de vitesses	27 423 68 130 206 019 41 081 247 100
Total véhicules Sla Turquie Bursa (Oyak Renault) Total véhicules Tu Turquie Bursa	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5  Megane 4 Sedan  orquie  Boîtes de vitesses  Moteurs	20 954 27 423 68 130 206 019 41 081 247 100 113 170 160 028
Total véhicules Sla Turquie Bursa (Oyak Renault) Total véhicules Tu Turquie Bursa	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5 Megane 4 Sedan  orquie  Boîtes de vitesses Moteurs Eléments de châssis	27 423 <b>68 130</b> 206 019 41 081 <b>247 100</b> 113 170 160 028 494 604
<b>Total véhicules Sl</b> <b>Turquie</b> Bursa (Oyak Renault)	Twingo E-Tech/Smart ZE (Daimler)  ovénie  Clio 5 Megane 4 Sedan  arquie  Boîtes de vitesses Moteurs Eléments de châssis Fonderie Aluminium (tonnes)	27 423 68 130 206 019 41 081 247 100 113 170 160 028

\* N/A : Non applicable (assemblage en SKD ou DKD) : Usines partenaires

# Ventes mondiales

## Marché toutes marques par pays

En volume VP + VUL		
	2022	2021
Chine	26 545 974	24 414 505
Etats-Unis	13 832 014	15 031 563
Inde	4 387 796	3 538 129
Japon	4 121 413	4 361 521
Allemagne	2 886 071	2 892 598
Brésil	1 958 077	1 965 521
Royaume-Uni	1 901 582	2 009 539
France	1 877 106	2 091 635
Corée du Sud	1 644 902	1 684 151
Canada	1 546 028	1 660 677
Italie	1 477 440	1 643 205
Australie	1 045 646	1 018 902
Mexique	1 086 071	1 014 680
Espagne + Canaries	932 528	1 011 811
Indonesie	928 967	813 002
Thailande	837 308	759 119
Turquie	783 283	737 379
Russie	672 000	1 675 611
Malaisie	607 000	508 911
Arabie Saoudite	604 498	556 559
Autres pays	9 741 356	9 887 775
Total Monde	79 417 060	79 276 793

## Marché toutes marques par région

En volume VP + VUL			
	2022	2021	
Europe	13 025 624	13 886 504	
Eurasie	1 912 299	2 940 474	
Afrique & Moyen-Orient	2 512 067	2 472 522	
Asie Pacifique	41 755 786	38 633 155	
Amérique Latine	4 833 242	4 651 898	
Amérique du Nord	15 378 042	16 692 240	
Total Monde	79 417 060	79 276 793	

## Ventes mondiales par région

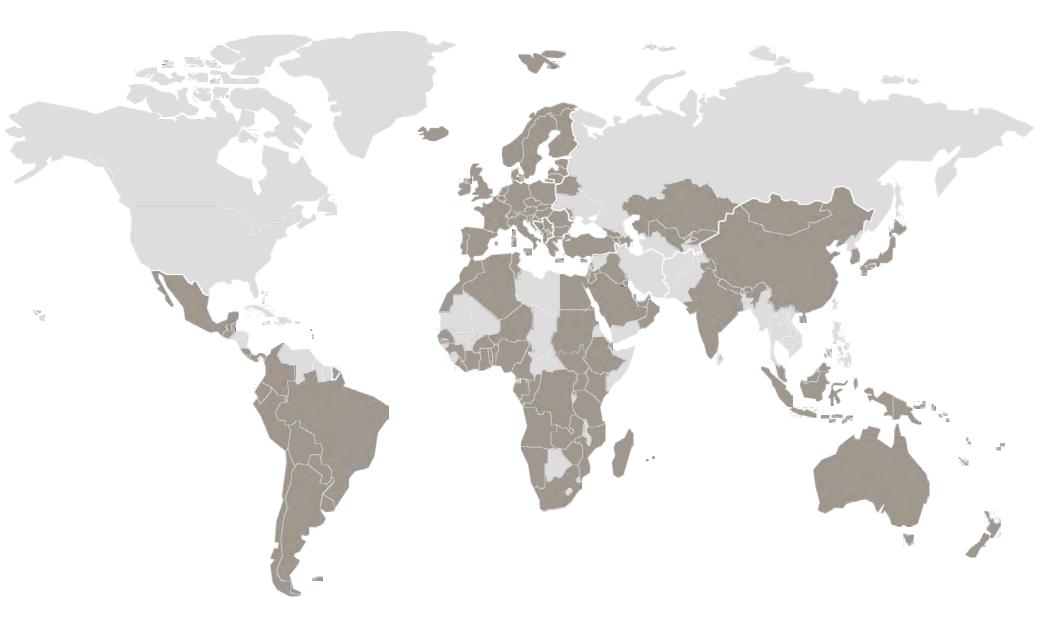
En volume VP+VUL, incluant Renault, Dacia, Renault Korea Motors,

Tupino, sin bolar roadong, Evodoy de Mobilizo	2022	2021
Europe	1 320 875	1 426 900
Eurasie	152 318	148 806
Afrique & Moyen-Orient	129 580	147 349
Asie Pacifique	165 265	193 987
Amérique Latine	283 136	262 520
Total Bengult Group	2 OE1 174	2 170 562

## Pays de vente Renault Group

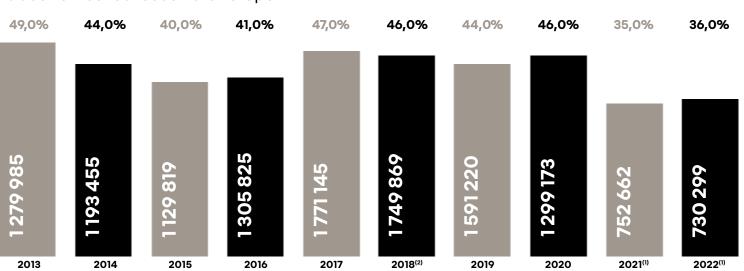
À fin 2022





## Internationalisation de Renault Group

% des ventes réalisées hors Europe



(1) LADA/AVTOVAZ et RENAULT Russie ne sont pas inclus dans ce rapport uniquement en 2021 et 2022 (2) Incluant les marques Jinbei & Huasong à partir de 2018

# Ventes mondiales

## Les 15 premiers marchés de Renault Group en 2022\*\*

En volume VP + VU, incluant Renault, Dacia, Renault Korea Motors, Alpine, Jinbei&Huasong, EVeasy et Mobilize

	2022	2021
France	470 280	521 710
Allemagne	161 146	176 441
Italie	141 108	154 191
Turquie	135 639	116 146
Brésil	126 689	127 157
Espagne + Canaries	103 417	115 543
Inde	87 118	95 878
Royaume-Uni	76 329	68 344
Maroc	65 287	69 788
Corée du Sud	52 621	61 096
Roumanie	51 851	48 335
Colombie	49 521	47 606
Pologne	48 062	51 569
Belgique + Luxembourg	47 329	51 090
Argentine	44 696	35 375

## Ventes mondiales de Renault Group par marque En volume VP + VUL

•		
Renault	2022	2021
Véhicules particuliers (VP)	1 088 836	1 188 002
Véhicules utilitaires (VU)	326 810	374 160
Total Renault	1 415 646	1 562 162
Dacia		
Véhicules particuliers (VP)	569 208	502 912
Véhicules utilitaires (VU)	4 629	34 181
Total Dacia	573 837	537 093
Renault Koreo Motors		
Véhicules particuliers (VP)	51 083	57 480
Alpine		
Véhicules particuliers (VP)	3 546	2 660
Jinbei&Huasong		
Véhicules particuliers (VP)	0	39
Véhicules utilitaires (VU)	0	15 960
Total Jinbei&Huasong	0	15 999
EVeasy		
Véhicules particuliers (VP)	6 987	4 168
Mobilize		
Véhicules particuliers (VP)	75	0
Renault Group		
Véhicules particuliers (VP)	1 719 735	1 755 261
Véhicules utilitaires (VU)	331 439	424 301
Total Renault Group	2 051 174	2 179 562

\*\*Ventes hors Twizy



## Ventes<sup>(1)</sup> mondiales de Renault Group par marque et modèle En volume VP + VUL

Renault	2022	2021
Arkana	85 940	44 161
Austral	6 679	0
Captur	148 267	171 613
Captur GA <sup>(2)</sup>	5 812	14 922
Clio	202 825	255 264
Dokker	2 873	1 431
Duster	55 705	63 853
Espace	1 149	2 824
Express	12 495	4 128
Kadjar	22 000	36 741
Kangoo/Kangoo E-Tech Electric	13 546	18 535
Kiger	38 897	32 031
Koleos	14 208	13 862
Kwid	119 931	122 689
Lodgy	103	347
Logan	45 870	37 249
Master	1 581	1 908
Megane E-Tech Electric	33 110	45
Megane/Scenic	85 480	127 309
Sandero	51 448	48 870
Talisman	2 680	6 363
Trafic	12 629	7 107
Triber	·= -=·	
	40 812 18 407	39 994 36 145
Twingo		
Twingo E-Tech Electric	27 049	25 591
ZOE E-Tech Electric	38 535	74 088
Divers	805	932
Total VP Renault Dacia	1 088 836	1 188 002
Dokker	8	14 236
Duster	194 130	183 049
Jogger	56 636	26
Lodgy	13 141	24 468
	27 398	26 891
Logan Sandero	229 052	226 390
Spring	48 820	27 850
Divers	23	2
Total VP Dacia Renault Korea Motors	569 208	502 912
	07.440	07.747
Qm6	27 440	37 747
Sm6	4 218	3 198
Xm3	19 425	16 535
Total VP Renault Korea Motors	51 083	57 480
Alpine		
A110	3 546	2 660
Total VP Alpine	3 546	2 660
Jinbei		
F50	0	16
F70	0	23
Total VP Jinbei	0	39
EVeasy		
EV2	175	43
EV3	4 546	3 126
EX5	0	633
EAU	2 266	366
GSE	6 987	4 168
GSE Total VP EVeasy		4 168
GSE Total VP EVeasy Mobilize	6 987	
GSE Total VP EVeasy Mobilize Limo Total VP Mobilize Total VP Groupe		0 0 0 1 755 261

(1) Incluant les véhicules non immatriculés.

(2) Captur GA ou Global Access: Kaptur/Captur hors Europe

Renault	2022	2021
Alaskan	5 862	5 284
Arkana	216	11
Captur	1 032	1 309
Clio	10 867	12 589
Dokker	20 258	15 924
Duster Oroch	23 312	25 874
Express	51 811	27 803
Kadjar	431	223
Kangoo	21 754	58 171
Kangoo E-Tech Electric	8 655	11 169
Master/Master E-Tech Electric	97 430	110 320
Megane/Scenic/Megane E-Tech Electric	3 559	3 844
Twingo/Twingo E-Tech Electric	225	256
Trafic	64 838	82 909
ZOE E-Tech Electric	2 009	3 412
Divers	14 551	15 062
Total VU Renault	326 810	374 160
Dacia	0	0
Dokker	966	30 405
Duster	2 928	3 254
Jogger	176	0
Lodgy	48	52
Logan	0	14
Sandero	443	434
Spring	67	2
Divers	1	20
Total VU Dacia	4 6 2 9	34 181
Jinbei	0	0
Granse 15	0	123
Granse 16	0	2 833
Granse 2020	0	7 179
HI	0	5 369
H2	0	456
Total VU Jinbei	0	15 960
Total VUL Jinbei&Huasong	25 477	15 960
Total VU Groupe	331 439	424 301

## Pour aller plus loin

- Document d'enregistrement universel Renault Group 2022
- Plan de vigilance 2023

Publications complémentaires

## Crédits photo

Page 1: IStock, Pixdeluxe | Page 3: Léa Crespi | Page 4, 12: Olivier Martin-Gambier | Page 7, 20: Adrien Daste, La Company | Page 8, 15, 27, 29: Adobe Page 11: Kat EGOSHINA, Unsplash | Page 12: Yves Forestier, Alkama photo | Page 18: IStock, Mikolajn | Page 23, 25: Marianne Lavarde Page 24: Aurélien Chauvaud, Publicis Conseil | Page 28: EMMAUS CONNECT | Page 31: Patrik Johall, Cream | Page 32: Pagecran Page 32: Florian Bison | Page 33: Renault Group, Direction Design | Page 34: Clément Choulot, Publicis Conseil | Page 35: Yannick Brossard Page 36: Alpine Design | Page 37: Renault Group, Direction Design | Page 38: The Scope | Page 39: Kazuend

RG Dare & Care | Rapport intégré 2022-2023 | 45