

Renault
Group



Rapport intégré 2023-2024

**We drive
a revolution that
cares for all**

_____ Inspirée du cadre de la « pensée intégrée » proposé par la Value Reporting Foundation, cette 3^e édition du Rapport intégré vise à présenter aux parties prenantes du Groupe une vision exhaustive de sa stratégie de création de valeur sur le long terme. Cette publication situe Renault Group au sein de son écosystème et explique la manière dont il intègre à son modèle d'affaires les dimensions économiques mais aussi sociales et environnementales, en cohérence avec la Renaultion, sa transformation stratégique engagée depuis 2021. Ce rapport intégré propose par ailleurs un bilan des 1000 jours de cette transformation (p. 16), un tableau de bord de sa performance ESG (p. 34-35) et des regards d'experts sur les défis qui animent le Groupe.

Sa lecture peut être complétée par celle du [Document d'enregistrement universel](#) pour une vue complète sur l'exercice 2023 et les indicateurs du Groupe.

La mutation de Renault Group passe à la vitesse supérieure.

Dans **Regard croisé des dirigeants** (p. 2), Jean-Dominique Senard et Luca de Meo décryptent les enjeux majeurs auxquels Renault Group répond aujourd'hui en opérant sa révolution.

Une révolution portée par **le plan stratégique** (p. 11) du Groupe qui impulse le rythme et le contenu, et fait du développement durable une force motrice pour bâtir son futur.

Pour donner à voir cette transformation, **Les 1000 jours de la Renaultion** (p. 16) mettent en avant les temps forts de ces trois dernières années, racontés par celles et ceux qui les ont portés.

Et introduisent **le Passeport Groupe** (p. 28), une cartographie des caractéristiques essentielles qui font de Renault Group l'entreprise automobile de prochaine génération.

Les faits marquants de l'année brossent, à travers **2023 en action** (p. 36), le portrait en mouvement d'un Groupe engagé dans la concrétisation de sa stratégie de développement durable, dont chacune des cinq entités est positionnée pour créer et capter la valeur.

Cap sur demain ! Intelligence augmentée, nouvelles compétences, Software Defined Vehicle, concurrence chinoise : **La prochaine génération automobile en questions** (p. 55) donne la parole aux experts sur les défis qui animent le Groupe et, plus largement, l'ensemble de la filière automobile.

Jusqu'ici,
une culture
développement
durable



Aujourd'hui,
le développement
durable comme
priorité stratégique



**Le nouveau Renault Group vu par
Jean-Dominique Senard et Luca de Meo**

Président de Renault Group Directeur général de Renault Group

« Aujourd'hui, le développement durable et la stratégie ne font qu'un. C'est pourquoi le Conseil d'administration de Renault Group a décidé de fusionner, il y a déjà 3 ans, les deux comités qui travaillaient, d'un côté, sur la stratégie, de l'autre, sur les enjeux de responsabilité.

Dans une entreprise comme Renault, les questions d'environnement, les défis sociétaux ou sociaux, et les enjeux de gouvernance sont au cœur des actions de l'entreprise : ils constituent véritablement la colonne vertébrale de sa stratégie. »

JEAN-DOMINIQUE SENARD

« La Renaultion, ce n'est pas simplement ajouter le développement durable au business de Renault comme la cerise sur le gâteau ! C'est intégrer le développement durable au cœur de notre modèle d'affaires, comme une source d'opportunités business à cibler de manière systématique.

La volonté de réduire nos émissions de CO₂e et la transformation de l'usine de Flins en un pôle d'économie circulaire, la Refactory, sont emblématiques de ce changement de paradigme. Car un modèle soutenable, c'est un modèle qui crée de la valeur dans tous les sens du terme ! »

LUCA DE MEO



« Aujourd'hui, plus personne ne peut se mettre la tête dans le sable quant à l'impact des activités humaines, y compris en matière d'exploitation

des ressources. L'enjeu est environnemental, mais vise également l'autonomie stratégique : l'émergence d'un modèle d'économie circulaire est une réponse puissante à une demande qui vient aujourd'hui du consommateur, du citoyen et de nos collaborateurs. Elle est aussi une opportunité pour laquelle Renault Group s'est positionné en leader en créant The Future Is NEUTRAL, la première plateforme d'économie circulaire à 360° pour l'industrie automobile. »

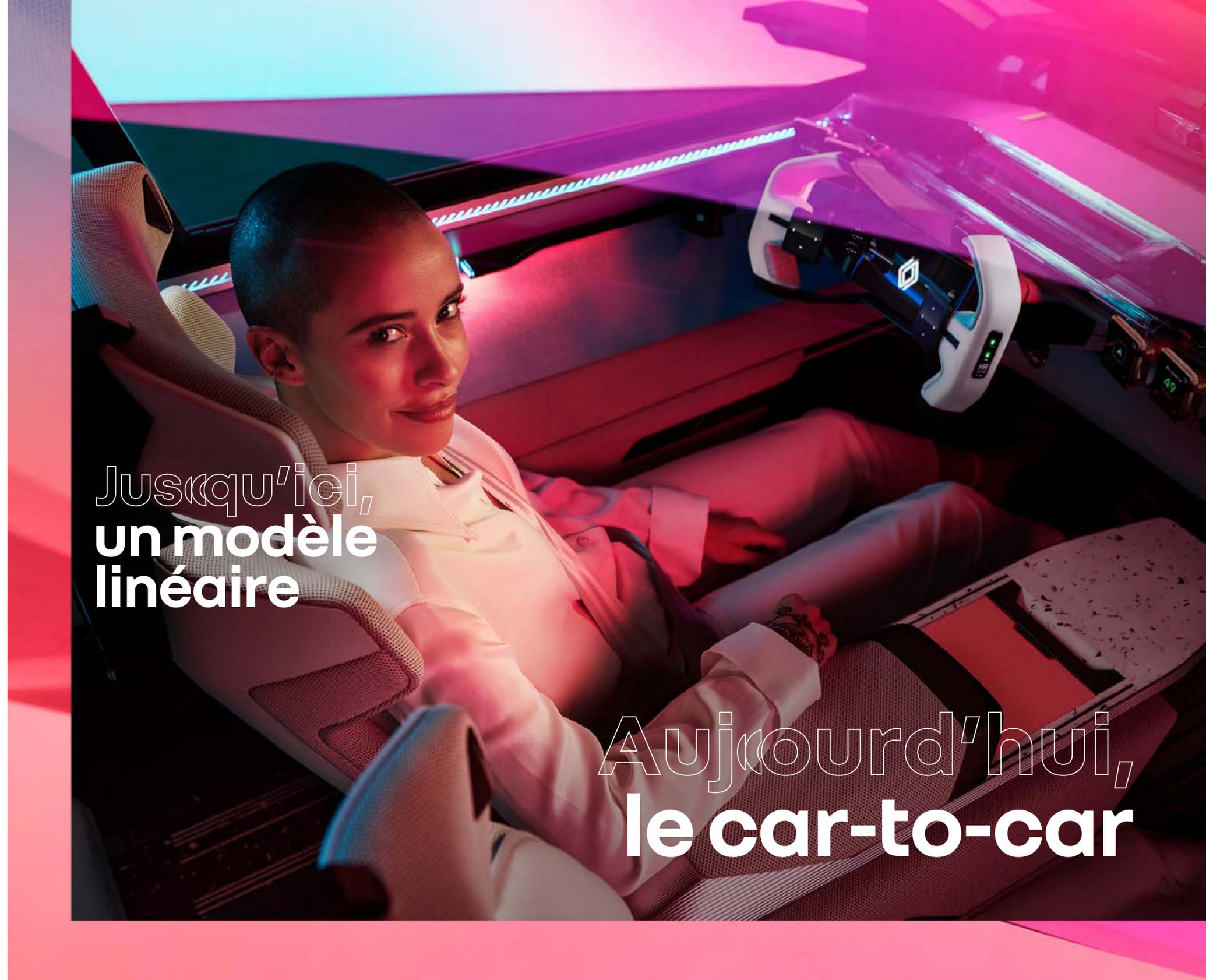
LUCA DE MEO



« Nos équipes créent aujourd'hui des concept-cars avec une formidable capacité d'innovation pour créer des véhicules recyclables conçus à partir de matières recyclées.

Scenic Vision, qui annonçait le nouveau véhicule électrique de série, me paraît le bon exemple de ce passage d'une gestion linéaire des ressources à une gestion circulaire. Grâce à une utilisation poussée des matériaux recyclés, Scenic Vision préfigure ce que notre groupe prépare pour le futur en matière de véhicules. Et cette vision pour nos produits, nous la déployons aussi à tous les niveaux de l'entreprise : notre après-vente, notre chaîne logistique, nos usines, ou notre politique fournisseurs... »

JEAN-DOMINIQUE SENARD



Jusqu'ici,
un modèle
linéaire

Aujourd'hui,
le car-to-car

Jusqu'ici,
des véhicules
connectés



Aujourd'hui,
des smartphones
sur roues

« Peu de secteurs ont connu la profondeur des transformations de l'industrie automobile. En quelques années seulement, la valeur d'un véhicule s'est concentrée sur deux composantes qui étaient encore marginales il y a une décennie : la batterie et le logiciel.

Et cette nouvelle donne n'est pas seulement un défi technologique, mais aussi un défi en termes d'organisation. Pour concevoir les « smartphones sur roues » les plus performants, Renault Group s'appuie principalement sur deux écosystèmes complémentaires : d'une part, des équipes dédiées aux métiers logiciels au sein d'Ampere ; d'autre part, la Software République, qui permet à Renault Group de travailler sur des projets avec des leaders de l'industrie⁽¹⁾. »

JEAN-DOMINIQUE SENARD



« À côté du passage à l'électrique, l'autre grande révolution à venir de l'automobile a déjà commencé et maintenant elle va s'accélérer !

La voiture est devenue un objet connecté, intégré de façon croissante à l'écosystème digital de nos clients. Avec le "Software Defined Vehicle", elle va devenir un smartphone sur roues qui apprendra jour après jour de ses utilisateurs, leur offrant de nouveaux services. Upgradée en permanence tout au long de son cycle de vie, elle aura plus de valeur chaque jour. »

LUCA DE MEO

(1) Atos/Eviden, Dassault Systèmes, Orange, Renault Group, STMicroelectronics, Thales et JCDcaux.

« La révolution automobile est aussi une révolution des métiers et des compétences, mais elle ne se fera pas toute seule : chimie de la batterie, ingénierie software, cybersécurité...

Ce sont autant de nouvelles spécialités qui remplaceront demain les métiers d'aujourd'hui. Avec la ReKnow University, nous prenons le taureau par les cornes en entraînant toute la filière dans cette transition : former 35 000 personnes entre 2021 et 2025, c'est le défi que nous relevons pour ne laisser personne au bord de la route. »

LUCA DE MEO



« Dans l'industrie de la mobilité, l'anticipation n'est pas une option ! Elle concerne bien sûr les évolutions technologiques ou encore géopolitiques. Mais elle s'applique aussi fondamentalement au domaine des compétences.

Avec l'université du Groupe, avec les partenariats académiques mis en place autour de nos sites de production, notre entreprise a pris le sujet à bras-le-corps. Et c'est le meilleur gage pour notre avenir. L'enjeu de la formation, c'est aussi celui de l'attractivité de toute la filière. Valoriser la richesse inédite des métiers de demain dans l'industrie de la mobilité, c'est contribuer à attirer les meilleurs talents dont notre secteur a impérativement besoin. »

JEAN-DOMINIQUE SENARD



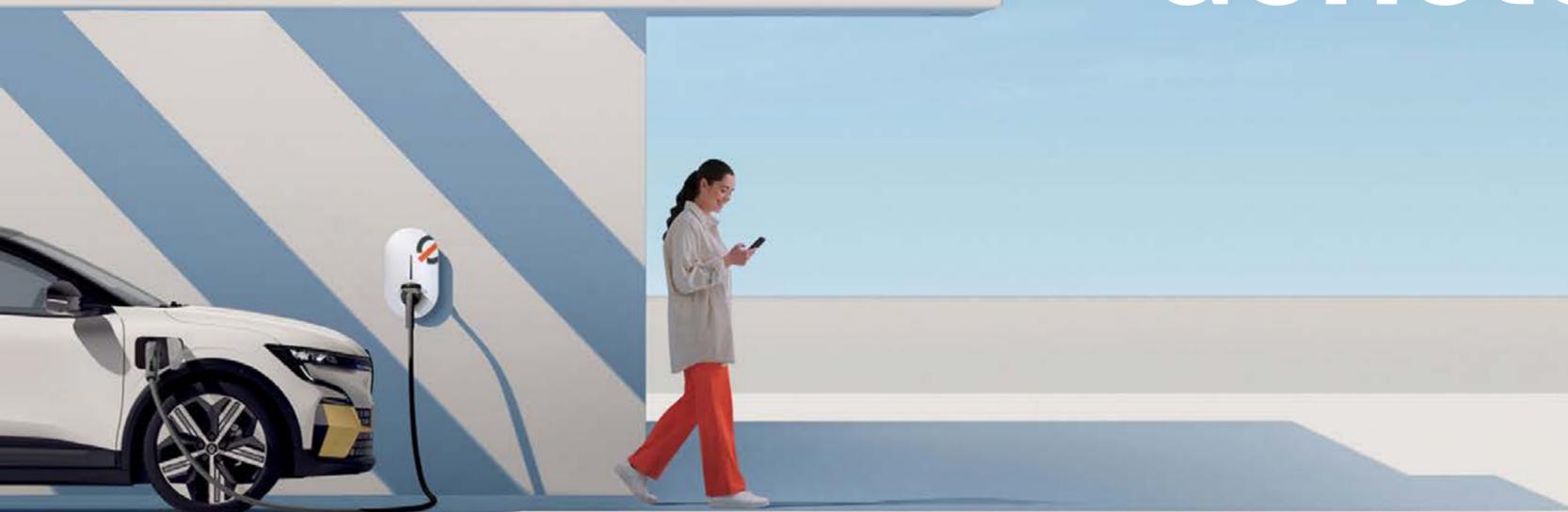
Jusqu'ici,
un métier
pour la vie



Aujourd'hui,
de nouvelles
compétences
à acquérir

Jusqu'ici,
des voitures
à vendre

Aujourd'hui,
des kilomètres
achetés



« La passion pour l'automobile n'est pas près de se tarir – les clubs de passionnés et les collectionneurs n'ont jamais été aussi nombreux dans le monde! – mais son usage est complètement bouleversé par la technologie.

Avec un smartphone, il est possible en quelques clics de commander un véhicule, de le localiser, de l'utiliser – quelques heures ou quelques jours – et de recharger sa batterie s'il est électrique... Cette facilité apportée par le digital a permis d'élargir presque à l'infini l'usage de la mobilité, et de séduire des clients dont le besoin d'automobile est trop ponctuel pour en justifier l'achat. Et c'est tout le talent et la valeur ajoutée des équipes marketing et commerciales, mais aussi des réseaux de distribution, d'être capables de décrypter les attentes de plus en plus variées des clients, et d'y répondre. »

JEAN-DOMINIQUE SENARD

« La voiture va rester au cœur de la mobilité et on ne va pas s'arrêter d'en acheter, mais les façons de la consommer vont évoluer. Le développement des offres de leasing est une clé pour que la mobilité reste abordable et pour répondre aux attentes de plus en plus évolutives de nos clients.

Avec Mobilize, Renault Group s'est doté d'une équipe capable d'apporter à nos clients les solutions de financement les plus innovantes, mais pas seulement! Le passage à l'électrique dynamite la frontière entre l'énergie que nous utilisons pour nous déplacer et celle que nous utilisons pour faire fonctionner notre maison. Demain, ma batterie de voiture va me permettre de participer à l'équilibrage du réseau électrique, de contribuer à la montée en puissance de l'énergie renouvelable... tout en réduisant ma facture! Tout un territoire de nouveaux usages et de nouveaux services apparaît et nous y entrons en pionniers! »

LUCA DE MEO





« Dans une course de F1, il faut toujours un plan B, et même un plan C! Avec la transition vers la mobilité durable, c'est la même chose : la destination est l'électrique mais nous savons que la route va être glissante, et le rythme, imprévisible et variable en fonction des marchés.

C'est pour cela que Renault Group s'est équipé pour faire face à toutes les éventualités. Sur le versant électrique, avec Ampere, nous avons conçu un animal d'un genre nouveau, fait pour aller encore plus vite que les « pure players » dans la course à l'électrique abordable. Côté hybride, Horse est notre atout majeur pour réinventer le moteur thermique et proposer des solutions à émissions ultra-basses. »

LUCA DE MEO



« L'actualité montre tous les jours la fragilité et l'instabilité de notre monde. Confrontés aux fractures géopolitiques et aux décisions protectionnistes des grandes puissances régionales, nous passons de crises en crises, ce qui demande aux équipes une résilience quotidienne.

Aujourd'hui, nous avons dans notre portefeuille toutes les technologies – électrique, hybride, hydrogène, nouveaux carburants – qui nous permettent d'avoir toujours un coup d'avance, et de nous adapter à toute nouvelle situation internationale. »

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Jusqu'ici,
le véhicule
thermique
traditionnel

Aujourd'hui,
l'EV, l'hybride
et les solutions
du futur

EV : electric vehicle.

Jusqu'ici,
un constructeur
automobile

Aujourd'hui,
une entreprise
de prochaine
génération



« Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres. La clé de voûte de notre Raison d'Être, c'est l'innovation, qui ne se restreint pas au domaine de la technologie et des produits. Elle concerne

tout autant notre organisation, en rupture avec le modèle classique pratiqué jusqu'alors dans l'industrie automobile. Visionnaire, cette nouvelle organisation a également un très grand mérite : elle accorde une plus grande responsabilisation aux équipes des différentes entités désormais spécialisées sur leur chaîne de valeur - l'électrique, le thermique, les services de mobilité ou l'économie circulaire. Renault Group est ainsi une entreprise à la fois responsable et responsabilisante. Et le fait que l'actionnariat salarié progresse fortement dans l'entreprise depuis quelques années est un signe fort, non seulement de la confiance des équipes dans la stratégie de l'entreprise, mais aussi de leur engagement. C'est notre meilleur atout pour l'avenir ! »

JEAN-DOMINIQUE SENARD

« La valeur dans le monde automobile est en train de se déplacer. À côté du thermique, le software, l'électrique, les nouvelles mobilités ou encore l'économie circulaire constituent de nouveaux gisements qui vont occuper une place déterminante.

On peut comparer ce qui est devant nous à la montée en puissance du marché chinois dans les années 2000. Capturer cette valeur va demander aux constructeurs de se réinventer en profondeur. C'est l'objectif que poursuit Renault Group en se transformant en une entreprise automobile de prochaine génération : plutôt qu'une seule équipe où tout le monde ferait un peu de tout de façon médiocre, nous mettons en place une équipe d'équipes, spécialisées et dédiées chacune à 100 % à l'une des nouvelles chaînes de valeur. »

LUCA DE MEO



Pour une industrie automobile européenne durable, inclusive et compétitive

Dans sa récente Lettre à l'Europe, Luca de Meo appelle à la mobilisation européenne pour réussir la transition énergétique de l'industrie automobile. Et plaide pour faire de cette période de transformation inédite le tremplin vers un renouveau industriel en Europe.

Véritable éclairage pour les choix de demain, ce document a été adressé à tous les décideurs européens et est accessible en 16 langues. Il détaille 10 propositions concrètes pour passer à l'action, afin de relever les défis d'ampleur qui se posent simultanément aux acteurs européens du secteur automobile :

- Décarbonation
- Révolution digitale
- Réglementations
- Volatilité technologique
- Volatilité des prix
- Formation des salariés

Diagnostic précis et propositions ambitieuses sont à retrouver dans la Lettre à l'Europe.

[Cliquez ici pour retrouver le document complet.](#)

« La prospérité de notre continent est en jeu. L'industrie automobile européenne peut rapidement devenir la solution, mais cela nécessite un changement de paradigme. Travailler ensemble, entre concurrents comme entre secteurs industriels, est impératif. Nous devons également nous inspirer de ce qui se fait mieux ailleurs. En multipliant les coopérations, notre industrie empruntera la route du renouveau. »

Luca de Meo
Directeur général de Renault Group



Renaulution

Renault Group façonne l'entreprise automobile de prochaine génération

Trois années après le lancement de Renaulution, le plan stratégique produit des résultats probants. La RÉsurrection, première phase lancée en 2021, a marqué le redressement le plus spectaculaire, car le plus rapide de l'industrie automobile. Une remontée matérialisée par la profitabilité retrouvée fin 2022, les 7,9 % de marge opérationnelle du Groupe réalisés en 2023 – une marge record – et les solides perspectives, fixées à plus de 8 % pour 2025. Dès 2022, la RÉnovation, deuxième étape, a remis les produits au cœur des priorités du Groupe. Les succès de 2023 précèdent le nombre historique deancements prévus sur les segments les plus profitables, une dizaine dès 2024.

En avance significative sur ses objectifs initiaux, le Groupe a ouvert fin 2022 le troisième chapitre de son plan : la RÉvolution. L'organisation s'est transformée pour s'inscrire dans les terrains de jeux d'avenir – véhicule électrique, économie circulaire, nouvelles mobilités, opportunités offertes par le virtuel, le numérique, la personnalisation. Au total, cinq entités y sont dédiées, dont deux créées en 2023, HORSE et Ampere. Compactes, agiles, innovantes : elles sont aptes à saisir les opportunités. Chacune est guidée par la stratégie de développement durable, désormais au centre des orientations du Groupe. Pour faire de Renault Group la première entreprise automobile de prochaine génération.



« Dans un contexte très concurrentiel et volatil, où la technologie évolue sans cesse, nous avons choisi une approche plus horizontale et écosystémique pour répondre aux défis que connaît l'industrie automobile. Renault Group est premier sur ce chemin.

Nous nous positionnons plus vite et plus fort que la concurrence sur les nouvelles chaînes de valeur. Nous avons constitué des équipes d'équipes, pour viser la médaille dans chaque discipline. À travers notre projet d'organisation, l'un des plus modernes de ces dernières années, nous créons la rupture. Il y aura un avant et un après la Renaulution. »

Luca de Meo
Directeur général de Renault Group



Développement durable

Le moteur de la stratégie du Groupe

Depuis 2021, Renault Group a fait de sa stratégie de développement durable un levier clé pour allier performance et attention portée aux clients, aux salariés, à l'environnement. Pour soutenir la transformation opérée par la Renaulution et lui assurer une trajectoire vers le bas carbone, plus sûre et plus responsable, trois piliers structurent cette stratégie.

Le premier concerne l'environnement et vise à réduire notre empreinte carbone et à optimiser notre usage des ressources, notamment grâce à l'approche « du berceau au berceau ». Le deuxième s'engage pour la sécurité de nos clients et des usagers de la route, ainsi que de nos collaborateurs. Le troisième porte sur l'inclusion : pour continuer à lutter contre les discriminations et faire progresser la parité, pour accompagner la transformation des compétences de nos collaborateurs, dans le respect de notre tradition de responsabilité sociale.

Cette stratégie irrigue chacune des cinq entités, qui ont leurs propres objectifs de développement durable et contribuent, ensemble, à atteindre les objectifs du Groupe. Résultat d'un processus collaboratif d'ampleur, associant instances de direction, Comité de Groupe, salariés, parties prenantes, la stratégie de développement durable dispose d'une force motrice inédite.

LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE : 3 PILIERS ET 6 PRIORITÉS



ENVIRONNEMENT Green as a business

- Économie circulaire
- Décarbonation



SÉCURITÉ Caring cars

- Voitures sûres



INCLUSION Caring company

- Santé et sécurité au travail
- Transformation des compétences
- Inclusion et diversité



« Renault Group mène sa Renaulution de manière durable et responsable. »

D'abord en alliant électrification et engagements climatiques et circulaires, pour une mobilité décarbonée et respectueuse des ressources. Ensuite en proposant une mobilité connectée et sûre, pour la protection des usagers de la route. Et enfin en préservant l'employabilité de ses salariés, en France et dans le monde. »

Cléa Martinet
Directrice du développement durable Renault Group



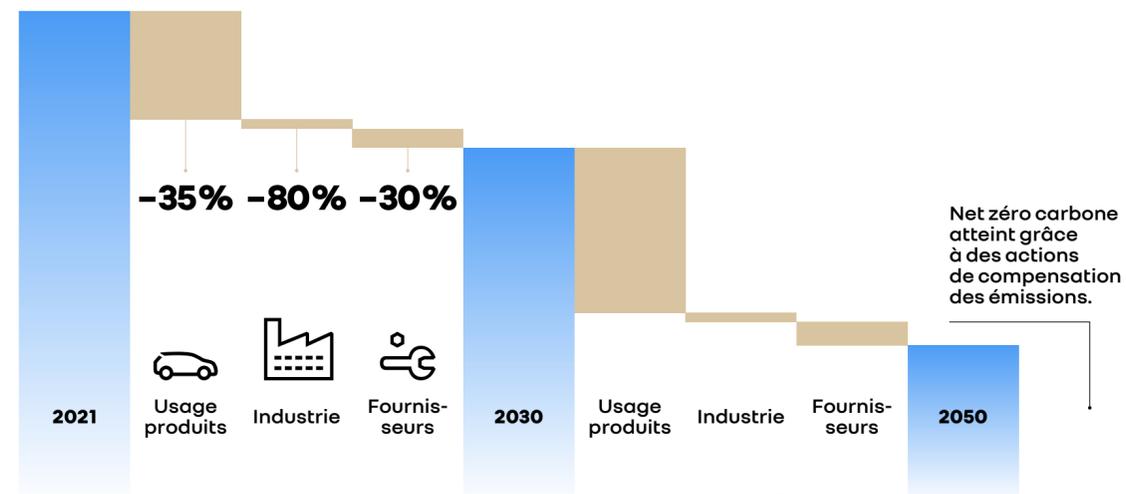
Trajectoire climatique

Ambition et pragmatisme

Penser la décarbonation du véhicule sur tout son cycle de vie et, au-delà, de toute sa chaîne de valeur. La stratégie climat de Renault Group porte en elle la volonté d'être exemplaire et utile à toute la filière. Parce qu'il n'y a pas de temps à perdre, Renault Group s'est engagé sur une trajectoire ambitieuse, validée en 2019 par l'initiative Science-Based Targets. En 2021, son premier Rapport climat formulait l'ambition d'être net zéro carbone en Europe d'ici à 2040 et dans le monde en 2050, contribuant ainsi à l'Accord de Paris.

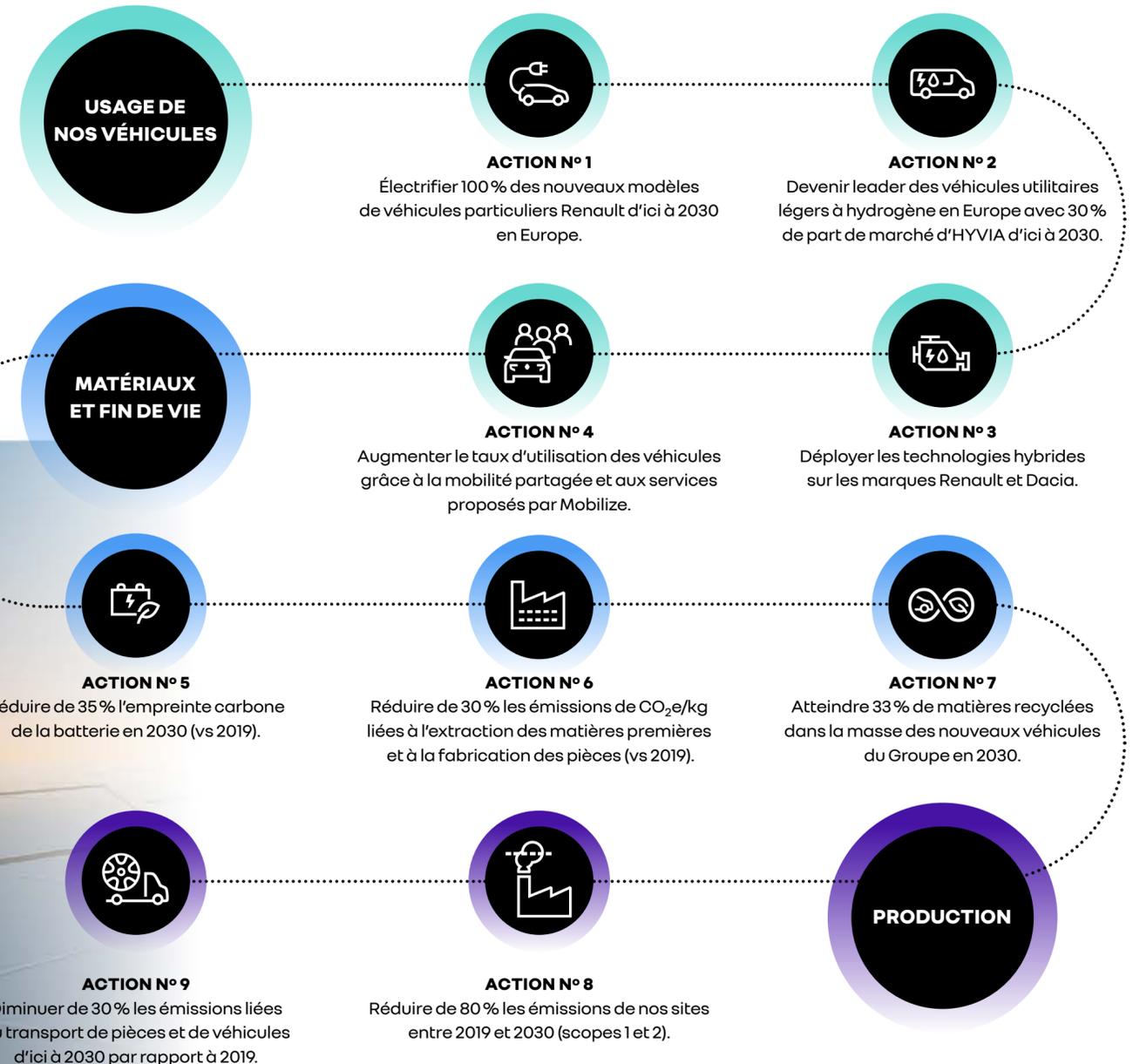
Ce plan se structure en 9 actions. Celles-ci concernent principalement l'usage des véhicules, qui représente plus de 80 % de son empreinte carbone. Mais Renault Group voit plus loin et a analysé et repensé chaque étape du cycle de vie, depuis l'approvisionnement en matières et composants jusqu'à la fin de vie des véhicules, et agit sur tous les leviers. Une approche globale, pour relever un défi capital.

LA STRATÉGIE DE DÉCARBONATION DE RENAULT GROUP



STRATÉGIE CLIMAT : 9 ACTIONS SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

L'analyse du cycle de vie (ACV) permet d'évaluer les impacts environnementaux d'un véhicule, de l'extraction des matières premières à sa production, son utilisation, son entretien et son recyclage. Renault Group l'a déployée sur tous les nouveaux véhicules, elle couvre près de 80 % des ventes.



Parties prenantes

Des dialogues continus en 2023

Structurant pour mieux percevoir les enjeux et risques environnementaux, sociaux ou économiques, le dialogue avec nos parties prenantes nous rend plus agiles pour répondre à leurs attentes. Que ce soit au niveau mondial, régional ou local, Renault Group a déployé des canaux d'échanges adaptés à chacune : clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, investisseurs, communautés locales, associations et étudiants.



1. COMMUNAUTÉS LOCALES

Réception du président de la région Grand-Est, de la présidente du département de Meurthe-et-Moselle ainsi que d'élus du territoire à l'usine de Batilly.

2. MÉDIAS

Salon automobile de Munich, présentation du All-new Renault Scenic E-Tech electric.

3. ÉTUDIANTS, UNIVERSITAIRES, CHERCHEURS ET FUTURS SALARIÉS

Hackathon HEC innovation challenge sur le thème de la transition juste.

4. POUVOIRS PUBLICS

Participation du ministre du Travail à la remise des prix du concours d'excellence mécanique Alpine à Viry-Châtillon.

5. INSTITUTIONS & ASSOCIATIONS

Salon Change NOW, dialogue avec les ONG autour de la stratégie de décarbonation (ECF, FNH, WWF, Rainforest Alliance, T&E, Convention citoyenne).

6. FOURNISSEURS & PARTENAIRES

Présentation au salon Viva Tech du concept Human First Vision, conçu avec Software République, et de la future Renault 5 V2G de Mobilize.

7. COLLABORATEURS

Trophées de l'innovation Renault Frères : l'innovation des collaborateurs mise à l'honneur.

8 et 9. INVESTISSEURS, ACTIONNAIRES ET ORGANISMES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Présentation d'Ampere, pure player du véhicule électrique et du software, lors d'un Capital Market Day.

10. CLIENTS

Nouveau Renault Scenic E-Tech électrique en première mondiale à l'occasion du salon IAA Mobility 2023 de Munich.

Conseil d'administration

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de Renault Group. Il veille à leur mise en œuvre, s'assurant de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux ainsi que de la raison d'être du Groupe.

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Jean-Dominique Senard

DIRECTEUR GÉNÉRAL

2. Luca de Meo

ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR PROPOSITION DE NISSAN

3. Yu Serizawa

4. Joji Tagawa

ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

5. Bernard Delpit

6. Pierre Fleuriot (Administrateur référent)

7. Catherine Barba

8. Miriem Bensalah Chaqroun

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

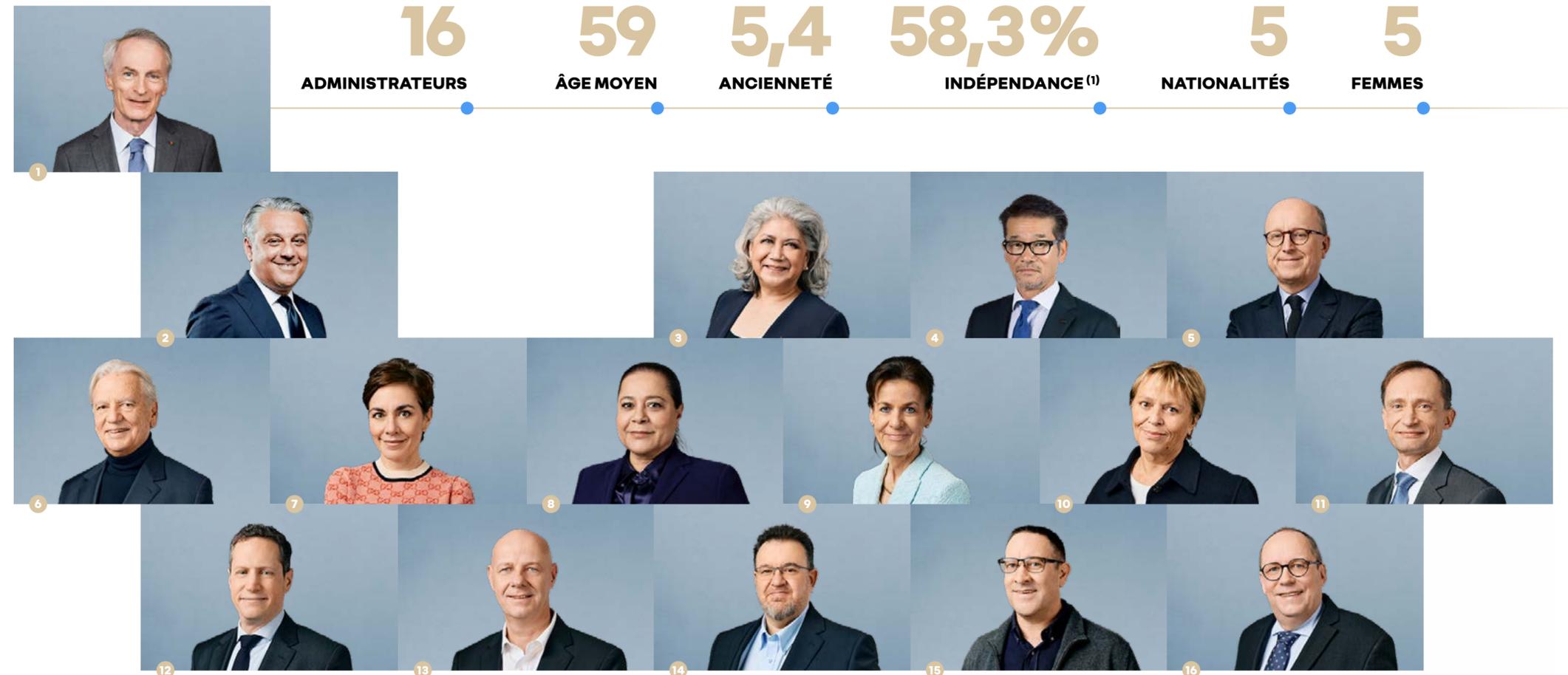
13. Noël Desgrippes

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

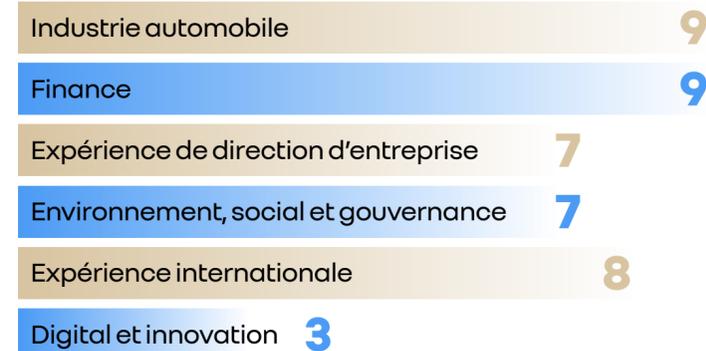
14. Frédéric Barrat

15. Richard Gentil

16. Éric Personne



CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES



LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

COMITÉ DE L'AUDIT ET DES RISQUES

6 membres

60%

Indépendance (2)

COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

6 membres

50%

Indépendance (2)

COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RÉMUNÉRATIONS

4 membres

66,7%

Indépendance (2)

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

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

Leadership Team

Constituée début 2023, pour 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, en cohérence avec les orientations fixées par le Conseil d'administration.



7 NATIONALITÉS
18 MEMBRES
22% DE FEMMES

1. Luca de Meo

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE RENAULT GROUP
 DIRECTEUR GÉNÉRAL AMPERE

2. Fabrice Cambolive

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MARQUE RENAULT

3. Stéphanie Cau

DIRECTRICE COMMUNICATION, RENAULT GROUP

4. Thierry Charvet

DIRECTEUR INDUSTRIE ET QUALITÉ, RENAULT GROUP

5. Gianluca De Ficchy

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MARQUE MOBILIZE
 PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RCI BANQUE SA

6. Guido Haak

DIRECTEUR PROGRAMME, RENAULT GROUP

7. Philippe Krief

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MARQUE ALPINE
 DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALPINE RACING SAS
 ET PRÉSIDENT D'ALPINE RACING LTD

8. Gilles Le Borgne

DIRECTEUR DE LA TECHNOLOGIE, RENAULT GROUP

9. Denis Le Vot

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MARQUE DACIA
 ET DIRECTEUR SUPPLY CHAIN, RENAULT GROUP

10. Quitterie de Pelleport

DIRECTRICE JURIDIQUE, RENAULT GROUP

11. Thierry Piéton

DIRECTEUR FINANCIER, RENAULT GROUP

12. François Provost

DIRECTEUR DES ACHATS, DES PARTENARIATS
 ET DES AFFAIRES PUBLIQUES, RENAULT GROUP

13. Josep Maria Recasens

DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE, RENAULT GROUP

14. François Roger

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, DE L'ENVIRONNEMENT
 DE TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION, RENAULT GROUP

15. Véronique Sarlat-Depotte

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA TRANSFORMATION ALLIANCE

16. Céleste Thomasson

DIRECTRICE DE L'AUDIT ET DES RISQUES, RENAULT GROUP

17. Laurens van den Acker

DIRECTEUR DESIGN, RENAULT GROUP

18. Frédéric Vincent

DIRECTEUR DES SYSTÈMES ET TECHNOLOGIES
 D'INFORMATION / DIGITAL, RENAULT GROUP

1000

Les 1000 jours de la Renaultution

En 2021, Renault Group ouvrait une nouvelle ère avec le lancement de sa transformation stratégique : la Renaultution. Objectif : orienter l'ensemble de l'entreprise du volume à la valeur. Trois ans plus tard, l'entreprise de prochaine génération prend corps et retrouve la voie de la croissance.

Ce cahier fait revivre le chemin parcouru et mesure l'ampleur de la mue. Un résultat net historique. De nouvelles gammes plébiscitées. Des équipes réorganisées et le leadership retrouvé. Les étapes clés de cette trajectoire, commentées par celles et ceux qui les ont portées.

RENAULTION

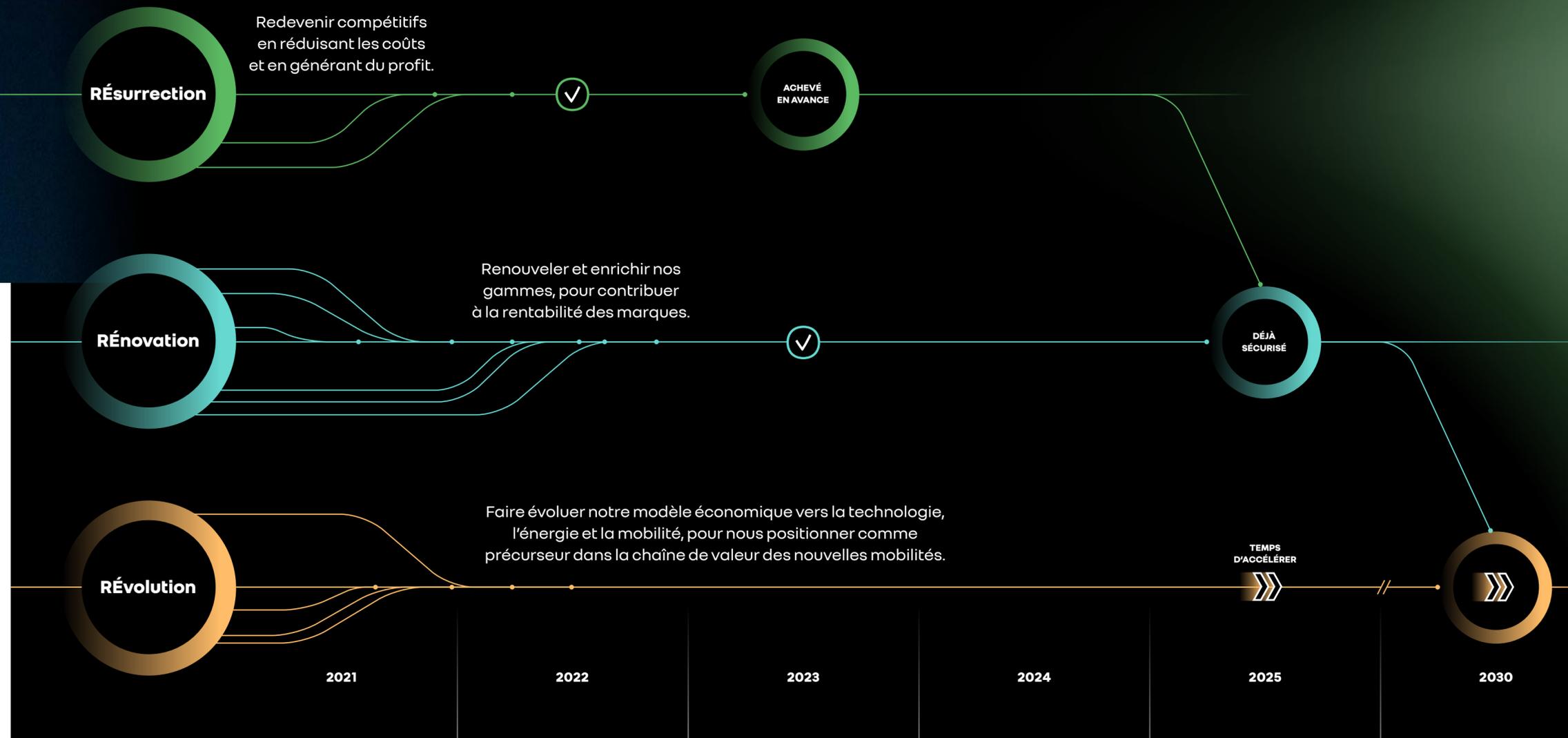
Une stratégie en 3 phases



Luca de Meo
Directeur général de Renault Group

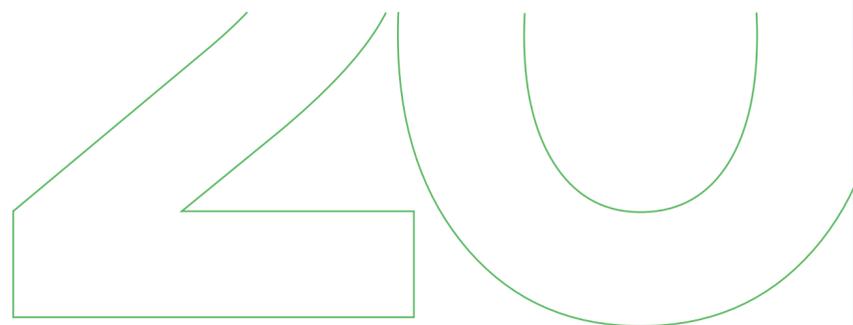
« Renault Group réalise 2,3 milliards d'euros de résultat net en 2023. Des résultats historiques, fruits d'un incroyable travail d'équipe. Un record qui reflète le succès de notre stratégie Renaulution.

Tous ensemble, nous donnons naissance à un nouveau Renault Group largement plus efficace et performant, et qui crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes. »



2021/2023 La profitabilité restaurée en un temps record

Première phase du plan stratégique Renaultion, RÉSurrection, lancée en 2021, visait à assainir la situation financière du Groupe. À restaurer la compétitivité en travaillant sur l'efficacité de l'ingénierie et de la production, à réduire les structures de coûts. Un objectif atteint plus vite que prévu, dès 2022 au lieu de 2025, et désormais largement dépassé.

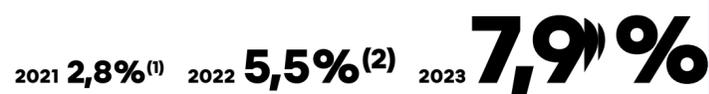


MARGE OPÉRATIONNELLE

— En % du CA

OBJECTIF 2023 > 3% atteint dès 2021

OBJECTIF 2025 > 5% atteint dès 2022



(1) Les états financiers 2021 ont été retraités en application de la norme IFRS 5 sur les activités abandonnées en Fédération de Russie.
(2) Les états financiers 2022 tiennent compte des ajustements au titre de la 1^{re} application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » en 2023.



Thierry Piéton
Directeur Financier Renault Group

RÉSurrection

« La stratégie Renaultion lancée début 2021 nous a permis d'atteindre nos objectifs initiaux avec 3 ans d'avance. Ces orientations stratégiques sont également confortées par la performance opérationnelle et financière record réalisée en 2023. Nous avons ainsi opéré le redressement le plus rapide de l'histoire de l'automobile et nous ne nous arrêterons pas là. Nous disposons désormais de fondamentaux solides qui permettront à Renault Group de devenir l'entreprise automobile de prochaine génération et d'atteindre, de façon pérenne, des objectifs financiers et extra-financiers ambitieux. »

OBJECTIF **~3 Mds€** DE FREE CASH FLOW CUMULÉ ENTRE 2021 ET 2023, ATTEINT DÈS 2022.

QUATRE MARQUES PLUS FORTES,
QUATRE TERRITOIRES,
POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS
DE LA MOBILITÉ.



-  L'ESSENTIEL
-  LES VOITURES À VIVRE
-  LES NOUVELLES MOBILITÉS
-  L'ESPRIT SPORTIF

RÉnovation

2021/2025 Renouvellement des produits et services et lancements réussis

En 2021 s'ouvrait le deuxième volet du plan Renault : RÉnovation. Son mantra : une organisation par marque, où chaque business unit trouve autonomie et agilité. Sa mission : passer à l'offensive produit avec la meilleure gamme de véhicules depuis 30 ans, attractive et compétitive, dotée de la meilleure empreinte environnementale. Un retour sur les segments les plus profitables avec la moitié des futurs véhicules positionnés dans les segments C et supérieur.

22

LANCEMENTS PRÉVUS ENTRE 2022 ET 2025

~50%

DE VÉHICULES À BATTERIES ÉLECTRIQUES

80%

DE VÉHICULES ÉLECTRIFIÉS



2021/2025
Renault,
les voitures à vivre
nouvelle génération

Marque automobile française la plus vendue dans le monde, 1^{er} marque vendue en France, 2^e en Europe et leader sur le marché européen des vans en 2023, Renault réalise une offensive produits sans précédent. D'ici à 2025, elle prévoit 14 nouveaux modèles, dont 7 sur les segments à forte valeur et 6 LCV (light commercial vehicles – véhicules utilitaires légers).

L'OFFENSIVE SUR L'ÉLECTRIFICATION

La marque conçoit des « voitures à vivre » grâce à des technologies intuitives, utiles et accessibles à tous (OpenR Link avec Google embarqué, toit panoramique Solarbay...). Avant-gardiste et populaire, la marque a été pionnière sur l'électrique. Avec sa double gamme, électrique et full hybrid, elle permet à chacun d'avancer à son rythme vers la mobilité électrique. Engagée dans la réduction de son empreinte carbone, elle favorise des véhicules plus légers ainsi qu'une production locale et circulaire. Elle innove en matière de sécurité du conducteur, des passagers, et de tous les autres usagers de la route.

Présente à l'international avec une forte intégration locale, la marque investira 3 milliards d'euros d'ici à 2027, dans le cadre du « Renault International Game Plan ». L'ambition : commercialiser 1 véhicule sur 3 en version hybride ou électrique en dehors de l'Europe à l'horizon 2027. Après l'Amérique latine et la Turquie en 2023, le plan vise le Maroc et la Corée du Sud en 2024.



EN 2023

1548748

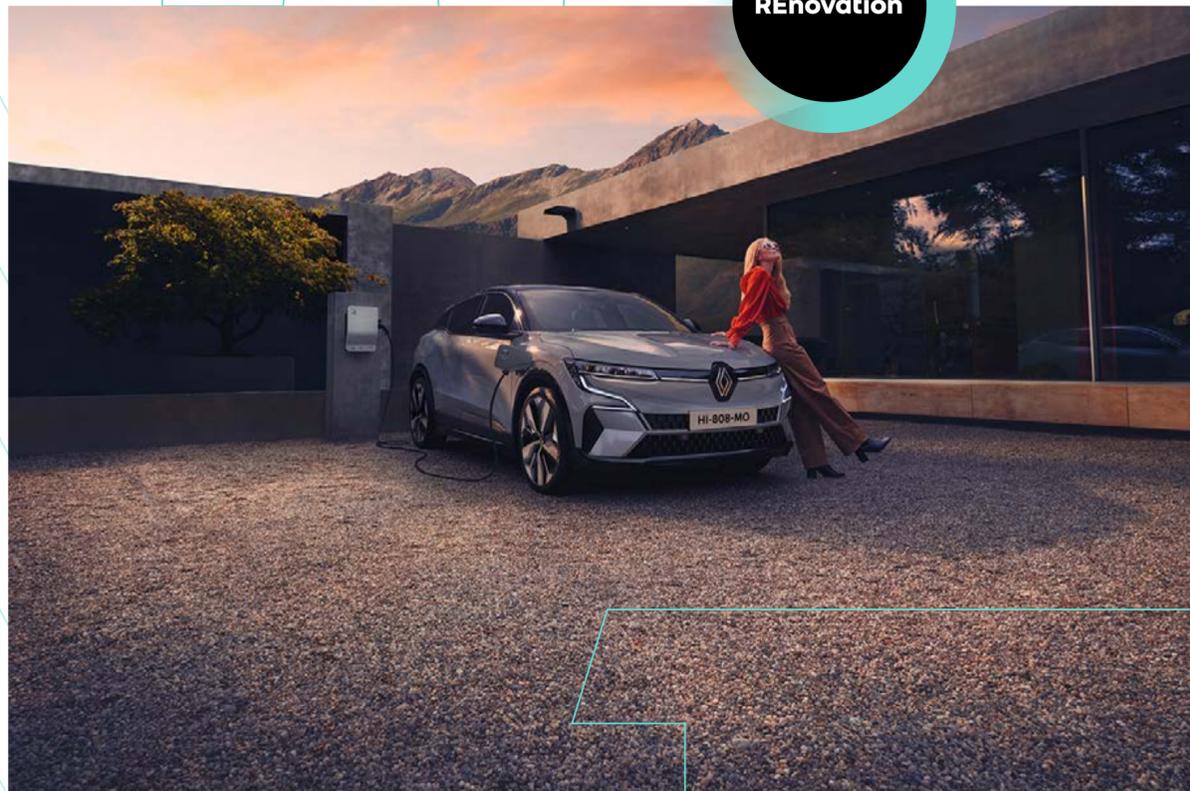
**VÉHICULES PARTICULIERS
 ET VÉHICULES UTILITAIRES
 VENDUS DANS LE MONDE**

99 975

**VÉHICULES ÉLECTRIQUES
 VENDUS DANS LE MONDE**



RÉnovation



Fabrice Cambolive
Directeur général de la marque Renault

« La réussite de nos lancements commerciaux – Austral, Megane, Espace, Clio, Trafic..., la pertinence de nos choix technologiques, nos progrès significatifs vers une mobilité plus durable avec l'accélération de l'offensive en matière d'électrification, tous ces éléments démontrent que la transformation de notre marque porte ses fruits.

Ces succès sont le résultat d'une approche collaborative plus horizontale entre les équipes de la marque, du Groupe et d'Amperè, ainsi qu'avec nos partenaires. Chez Renault, nous sommes fiers d'avoir reconnecté la marque à ses clients et de contribuer à la performance de l'entreprise. »





Renault Rafale E-Tech full hybrid



Renault Trafic Van E-Tech 100% électrique



Renault Master E-Tech 100% électrique



Renault Scenic E-Tech 100% électrique

EN 2024, RENAULT ACCÉLÈRE SUR L'ÉLECTRIFICATION

2024 sera une année historique avec 7 lancements de nouveaux véhicules de marque Renault :

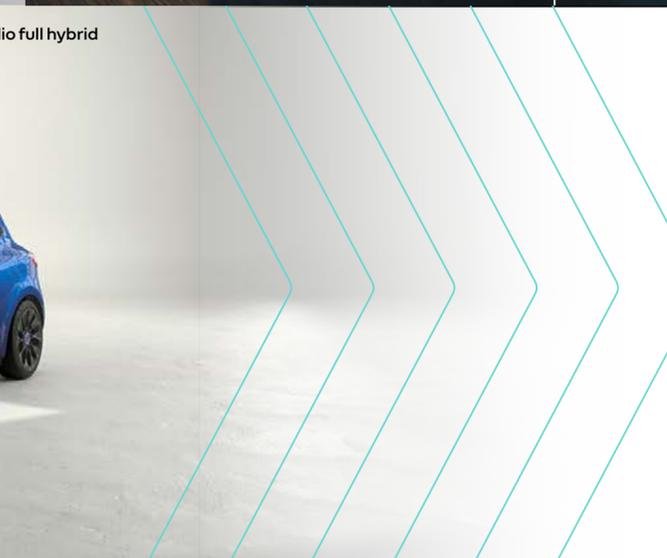
- **Scenic E-Tech 100% électrique**, élu « car of the year » 2024, et offrant plus de 600 km d'autonomie WLTP;
- **Renault 5 E-Tech 100% électrique**;
- 2 nouveaux véhicules E-Tech hybrides : **Rafale** et **Symbioz**;
- **Nouveau Renault Master** (en versions électrique et thermique);
- 2 nouveaux véhicules sur les marchés hors Europe : **Kardian** et un véhicule du segment D fabriqué en Corée du Sud.



Renault Espace E-Tech full hybrid



Renault Clio full hybrid



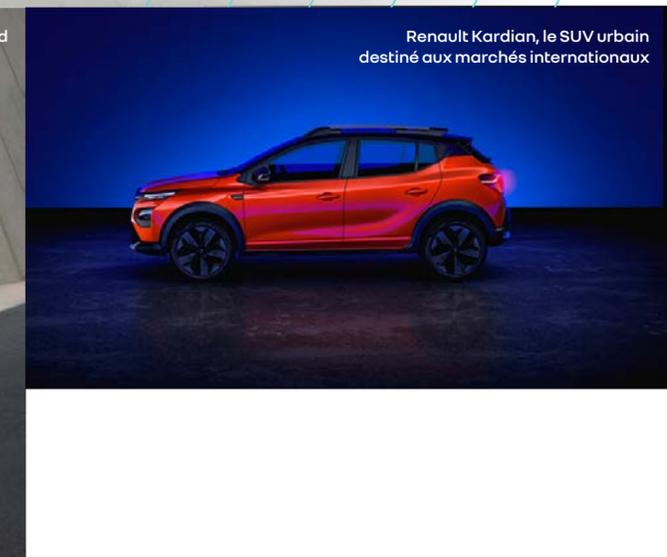
Renault 5 E-Tech 100% électrique



Renault Megane E-Tech 100% électrique



Renault Austral E-Tech full hybrid



Renault Kardian, le SUV urbain destiné aux marchés internationaux

RÉnovation

2021/2025

Dacia redéfinit l'essentiel

Focus sur l'essentiel et sur le mode de consommation de l'automobile « raisonné ». Dacia pousse toujours plus loin sa promesse d'accessibilité et de simplicité, pour offrir le meilleur rapport valeur/prix sur le marché.

LA PERCÉE DE DACIA SUR LE SEGMENT C

La marque incarne un esprit cool et « outdoor » qui répond aux aspirations d'évasion, de liberté et d'authenticité. Les 4 modèles piliers de la marque, Sandero, Duster, Spring et Jogger, sont devenus des références sur le marché, ils répondent aux besoins des clients sans compromettre la qualité ou l'accessibilité.

2023 marque le premier jalon d'un travail sans relâche sur la redéfinition de la marque Dacia tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales. Toute la gamme revêt désormais la nouvelle identité de Dacia et la marque introduit son premier modèle hybride sur Jogger, la voiture familiale de 7 places. L'offre de Spring s'enrichit avec une nouvelle motorisation de 65 ch. La saga du SUV iconique continue avec la présentation de la 3^e génération de Duster au design plus robuste et affirmé, toujours au meilleur niveau de performance en franchissement.

Tout est prêt pour l'arrivée du futur SUV du segment C, basé sur le concept-car Bigster présenté lors du coup d'envoi de Renaultution en janvier 2021. Le lancement de ce SUV marquera officiellement l'offensive de Dacia dans le segment C et lancera la conquête des nouveaux marchés.



« La marque évolue, Dacia reste Dacia, notre nouveau positionnement reflète notre engagement en faveur de l'innovation, du développement durable, des véhicules accessibles et de la satisfaction de nos clients.

En redéfinissant constamment l'essentialité, nous nous sommes adaptés à l'évolution de la dynamique du marché et nous réimaginons l'avenir de la mobilité. »



Denis Le Vot
Directeur général Dacia



**VÉHICULE ÉLECTRIQUE
VENDU AUX PARTICULIERS
EN EUROPE : DACIA SPRING**

3^e

~ 270 000

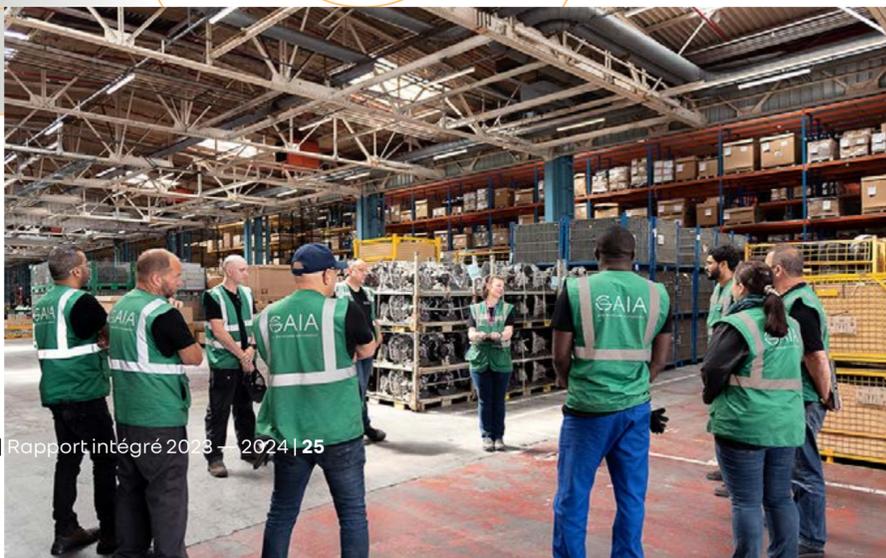
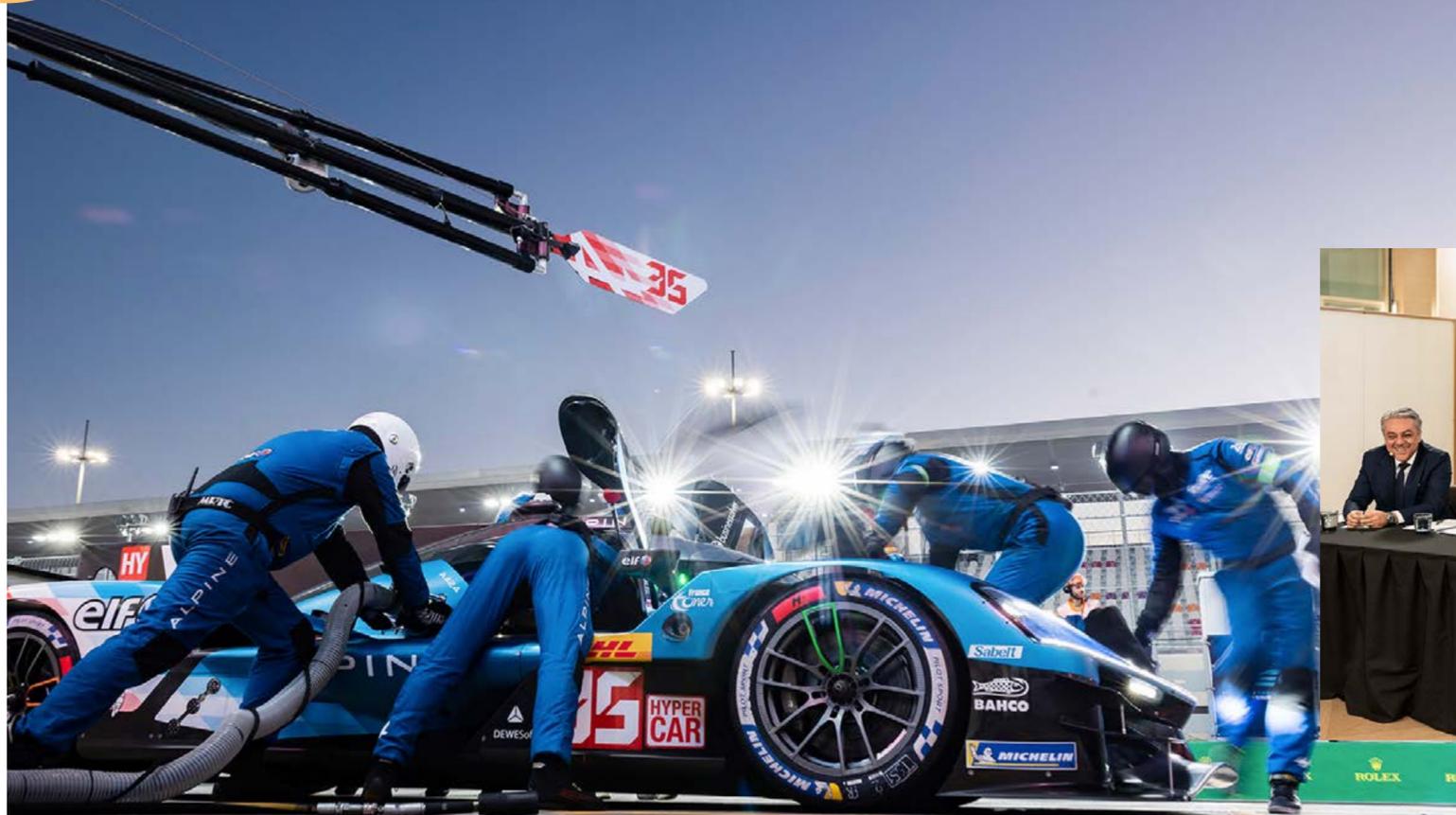
**SANDERO VENDUS EN 2023.
MODÈLE LE PLUS VENDU AUX
CLIENTS PARTICULIERS EN EUROPE**



2023 Une équipe d'équipes

Une organisation adaptée au nouveau monde de la mobilité : c'est la transformation opérée par Renault Group pour la troisième et dernière étape de sa Renaultion, la RÉvolution. Le Groupe se réinvente autour de 5 équipes spécialisées, pour aller capter la valeur là où elle sera demain. Sur ces cinq nouveaux terrains de jeu – motorisations thermiques et hybrides bas carbone, électrique, software, économie circulaire, nouvelles mobilités –, ces équipes compactes, agiles, visent le haut du podium. Elles sont épaulées par un écosystème de partenaires, désormais orienté co-innovation.

RÉvolution



CINQ ENTITÉS
MOBILISÉES

POWER / HORSE
Les véhicules thermiques et hybrides. Cœur de métier de Renault Group.



AMPERE
La mobilité électrique en Europe et le software.



ALPINE
La sportivité automobile et électrique.



THE FUTURE IS NEUTRAL
L'économie circulaire automobile.



MOBILIZE
Services financiers, de mobilité, de data et d'énergie.





« Re-Industry est un plan de transformation 360°. Il s'agit de tirer parti de nos atouts, de faire beaucoup plus vite ce que l'on fait déjà bien, et de pousser l'ensemble du système industriel vers le maximum de son excellence tout en le réinventant.

Cette transformation de l'industrie vise à rendre notre système plus agile, plus vertueux, plus compétitif, ce qui nous permettra également de répondre plus vite aux attentes de nos clients. »



Thierry Charvet
Directeur Industrie et Qualité,
Renault Group



de 3 à 2 ans

POUR CONCEVOIR
ET PRODUIRE
DES VÉHICULES

-30%

RÉDUCTION DES COÛTS INDUSTRIELS
PAR VÉHICULE THERMIQUE
ET -50% PAR VÉHICULE ÉLECTRIQUE

OBJECTIF 2027 **-50%**

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE
CARBONE PAR VÉHICULE PRODUIT
D'ICI À 2027



AGILITÉ ET FLEXIBILITÉ

L'agilité et la flexibilité du système industriel de Renault Group permettent une industrialisation plus rapide des nouveaux modèles et contribuent ainsi à la compétitivité et à l'activité durable des sites du Groupe à travers le monde.



RÉvolution

2023 Re-Industry : un plan ambitieux de transformation du système industriel

Pour mener à bien sa RÉvolution, Renault Group transforme en profondeur son système industriel.

Un plan 360°, qui vise à renforcer la fonction industrielle dans toutes ses dimensions. Avec pour ambition d'atteindre un temps de fabrication de moins de 10 heures pour la Nouvelle Renault 5.

2023

Métavers industriel : accélérateur de la compétitivité et de la décarbonation

Avec 13 500 équipements connectés dans le monde, 2 millions de data collectées et analysées chaque minute, 3 milliards par jour, le métavers industriel de Renault Group permet de produire plus intelligemment, plus vite et mieux, tout en réduisant les coûts et l'empreinte carbone des procédés industriels. Une digitalisation qui s'étend dans le Groupe au-delà des sites industriels. Renault Group intensifie sa transformation en « tech company ».

RÉvolution



Éric Marchiol
Directeur Metaverse Industrie
et Qualité, Renault Group

« Le métavers industriel, c'est la réplique virtuelle de tout ce qui se passe en temps réel dans nos usines. En connectant les équipements, en récoltant et en analysant la data, nous ajustons tous les paramètres de fabrication, nous sommes plus réactifs, réduisons les stocks, améliorons nos performances. À la clé, des coûts et une empreinte carbone des procédés industriels amplement réduits. En 2023, le métavers a généré une économie de 270 millions d'euros. »

2M DE DATA REMONTÉES
PAR MINUTE

13500 ÉQUIPEMENTS
CONNECTÉS
DANS LE MONDE



Passport Groupe

Un modèle d'affaires transformé, alliant la force d'un groupe et des entités complémentaires et agiles. Une architecture d'innovation ouverte, soutenue par un véritable écosystème de partenaires. Des performances financières et extra-financières dépassant les attentes. **Toutes les caractéristiques du Groupe, établies à fin 2023.**

Une transformation ambitieuse et génératrice de valeur

Au sein de la filière automobile, les métamorphoses sont multiples : technologique, industrielle, servicielle. S'y ajoutent les défis actuels en matière de compétitivité, d'indépendance, de gestion des ressources et de transition énergétique. La Révolution enclenchée par le Groupe lui permet de saisir les opportunités de croissance issues de ces transformations. Avec une ambition : devenir le groupe automobile de nouvelle génération, capable d'exceller sur tous les terrains de jeux, historiques comme émergents.

Pour y parvenir, le Groupe mise sur une nouvelle organisation, capable de construire un ensemble homogène de technologies, de savoir-faire et de talents, afin de répondre à chaque défi de la filière. Nous sommes structurés en cinq équipes spécialisées, pour être en tête de course sur toutes les nouvelles chaînes de valeur : moteurs bas carbone thermiques et hybrides d'avenir, électrique et logiciel, services de mobilité et économie circulaire. Nous adoptons également une approche plus ouverte et plus écosystémique, en collaborant avec les meilleurs acteurs dans leur domaine pour co-investir, co-développer, couvrir un plus large éventail d'innovations et partager les risques.

Les marques, elles, se redéploient autour de territoires commerciaux complémentaires, plus robustes. De cette Révolution émerge un Groupe plus agile, plus innovant, conçu pour offrir une mobilité à la fois attractive, inclusive et durable.



« Notre industrie est à la croisée de multiples transformations. Pour qu'elles soient sources d'opportunités, le Groupe a entamé sa Révolution.

Notre modèle d'affaires reflète le virage pris par le Groupe pour être pionnier de la mobilité de demain et produire de la valeur, dans la durée, au bénéfice de notre écosystème et de nos parties prenantes. »

Josep Maria Recasens
Directeur de la Stratégie Renault Group

Un modèle d'affaires de prochaine génération

NOS RESSOURCES

HUMAINES

- 105 497 femmes et hommes qui contribuent aux résultats de Renault Group dans plus de 194 entités, réparties dans 33 pays

FINANCIÈRES

- 30,6 Mds€ de capitaux propres
- 66,5 Mds€ de capitaux empruntés

RÉPARTITION DU CAPITAL

- 1,80 % en autodétention
- 15,01 % État français
- 15,00 % Nissan
- 5,07 % salariés
- 63,12 % public

INTELLECTUELLES

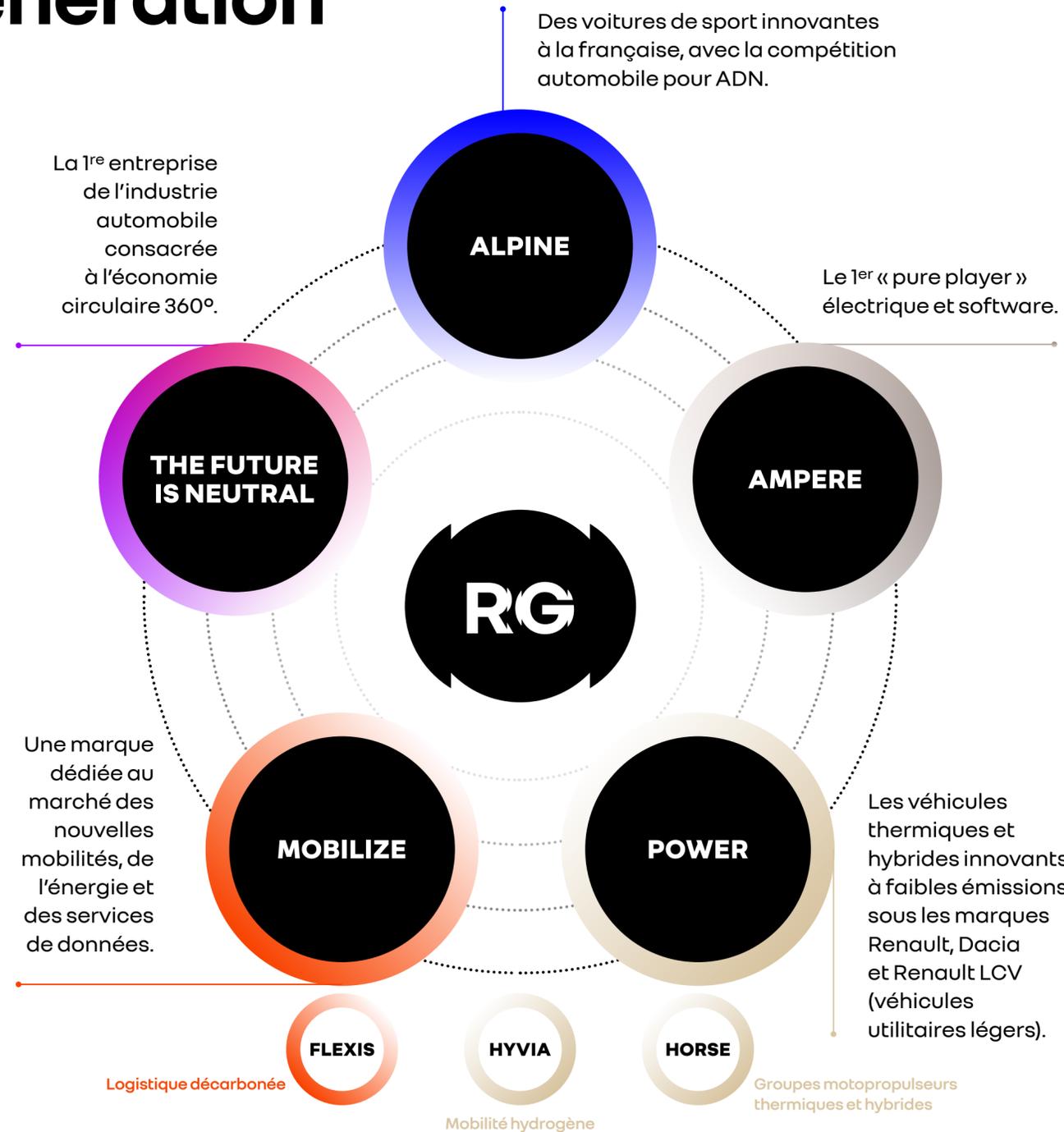
- 14 500 brevets en portefeuille
- 2 240 M€ dépensés en R&D (4,3 % du chiffre d'affaires)
- 5 nouvelles académies regroupées au sein de ReKnow University
- 1 LAB dédié à la sécurité routière
- 1 institut de recherche dédié à la mobilité durable

INDUSTRIELLES

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

SOCIALES ET RELATIONNELLES

- 2 235 345 véhicules vendus aux clients



NOTRE CRÉATION DE VALEUR EN 2023

CROISSANCE DES VENTES DE VÉHICULES ÉLECTRIFIÉS

- 40 % des ventes de véhicules particuliers Renault en Europe en 2023 issus de la gamme E-Tech
- + de 360 000 véhicules électrifiés Renault et Dacia vendus en 2023

IMPACT ENVIRONNEMENTAL RÉDUIT

- 41,2 teqCO₂ par véhicule produit (-10 %, comparé à 2019)

DÉCARBONATION DES SITES INDUSTRIELS :

- Contrat avec Comerc Energia pour fournir l'électricité photovoltaïque au Brésil
- Objectifs CAFE 2023 atteints (en cycle WLTP)
- Partenariat stratégique avec Arverne, géothermie, lithium bas carbone pour batteries

INNOVATIONS AU SERVICE DU CLIENT ET DE SA SÉCURITÉ

PROGRAMME HUMAN FIRST :

- + de 36 ADAS et 60 équipements liés à la sécurité proposés sur la gamme Renault, dont l'installation systématique en usine du QRescue
- + de 5 000 pompiers formés dans 19 pays

ATTENTION PORTÉE AUX COLLABORATEURS

- 27,2 % de femmes dans le top 11 000
- 23,6 % de femmes dans le top 4 000
- Objectif de suppression de l'écart salarial hommes-femmes d'ici à 2025, atteint dès 2023
- + de 20 000 collaborateurs formés par ReKnow University depuis 2021 (10 368 en 2023)
- Taux de fréquence des accidents sur le lieu de travail : 1,41 (vs 1,7 en 2022)
- Taux de gravité : 0,085

IMPACT POSITIF SUR LA SOCIÉTÉ

- 7 fondations dans le monde
- 350 garages solidaires (+ 20 vs 2022)
- 3 000 bénéficiaires du programme de mobilité solidaire en achat ou location avec option d'achat (dont 1 000 en 2023)
- 34 partenaires soutenus par la Fondation d'entreprise Renault Group
- + de 4 200 personnes accompagnées dans l'insertion par l'emploi en France (dont 32 % sont des femmes)
- + de 21 000 personnes au cumul (monde) depuis 2021

VALEUR FINANCIÈRE CRÉÉE

- 52,4 Mds€ de chiffre d'affaires Groupe (+ 13,1 % vs 2022)

Co-innover pour créer l'automobile de prochaine génération

Lutte contre le réchauffement climatique, transition énergétique, électrification, nouvelles technologies... Pour relever ces défis et les convertir en opportunités de croissance, Renault Group noue des partenariats inédits. Toutes les collaborations sont conçues dans une logique « gagnant-gagnant », pour travailler ensemble à la pointe de l'innovation, en partageant investissements et risques, et pour apporter des solutions durables à la mobilité. Un chemin que poursuit Renault Group avec de nouveaux partenaires comme avec ses partenaires historiques de l'Alliance.

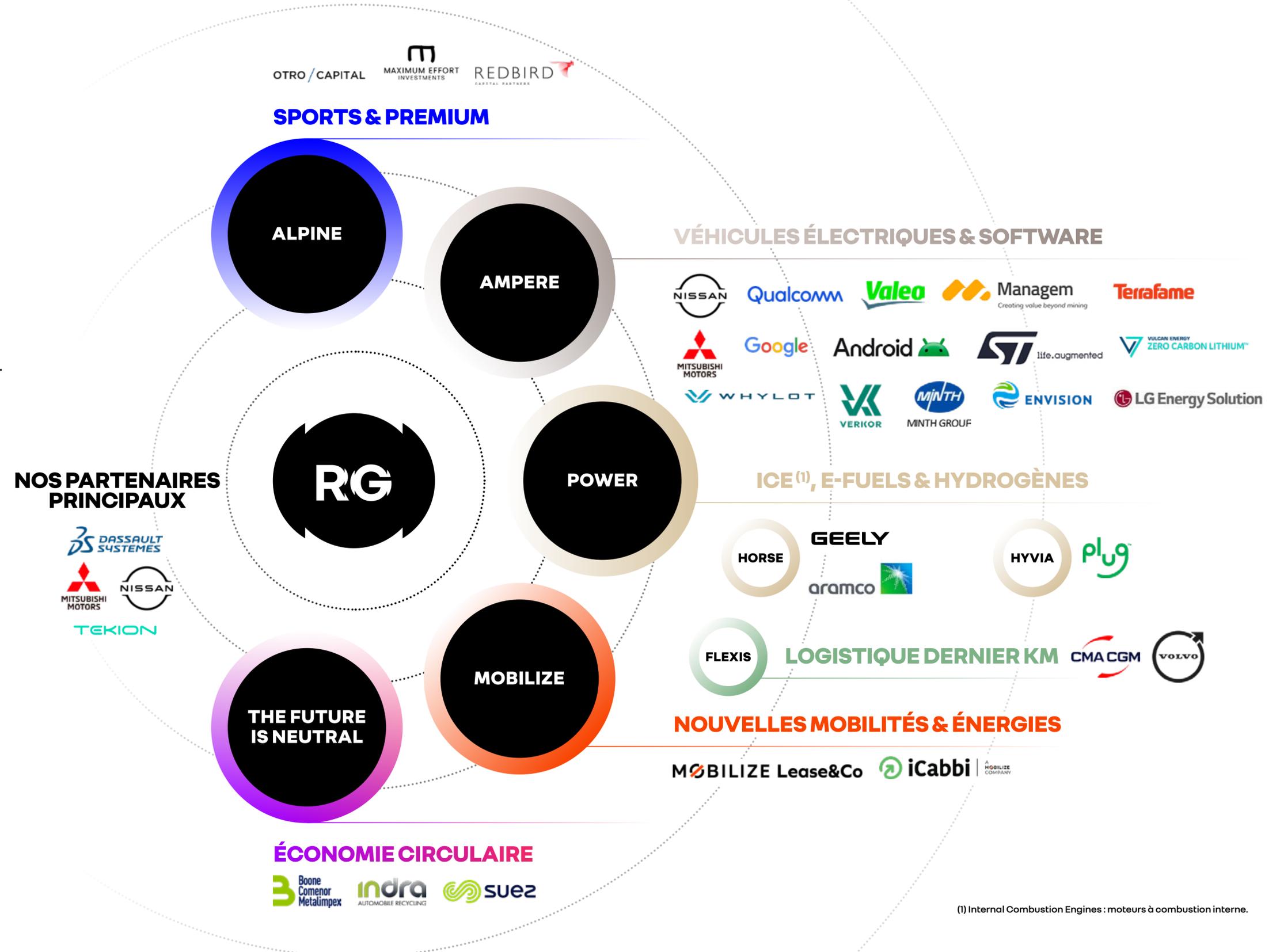
● POWERHOUSES ○ CATALYSTS

+ de 100

PARTENAIRES STRATÉGIQUES DANS...

33

PAYS



(1) Internal Combustion Engines : moteurs à combustion interne.

2023, des résultats historiques

La forte performance financière du Groupe reflète le succès de la stratégie Renaulution, de l'engagement et de la passion des 105 000 collaborateurs. Les fondamentaux affirment une solidité inédite. Et les perspectives sont très positives : en 2024, le Groupe bénéficiera d'un nombre sans précédent de lancements de véhicules, tout en poursuivant l'optimisation de sa structure de coûts.

RENAULT GROUP DANS LE MONDE



33 PAYS

105 497

COLLABORATEURS

14 500

BREVETS

+ de 100

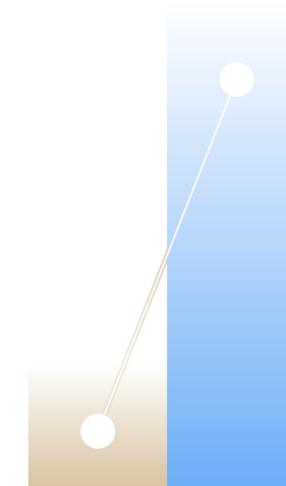
PARTENAIRES STRATÉGIQUES

VENTE DE VÉHICULES DANS LE MONDE

2 235 345

AUGMENTATION DU DIVIDENDE

— En € par action



35%

Augmentation progressive du taux de distribution jusqu'à 35% du résultat net part du Groupe à moyen terme dès retour à une notation financière « Investment grade ».

NOTATIONS FINANCIÈRES

— Évolution par rapport à l'année précédente

S&P GLOBAL	BB+/Stable (vs BB+/Négative)	
MOODY'S	BA1/Stable (vs BA2/Stable)	
R&I	A-/Stable (vs A-/Négative)	
JCR	A-/Stable (Inchangé)	

CHIFFRE D'AFFAIRES

52,4 Mds€

RÉSULTAT NET

2,3 Mds€

MARGE OPÉRATIONNELLE GROUPE

7,9% DU CA, SOIT 4,1 Mds€

OBJECTIF 2024
≥ 7,5% DU CA

FREE CASH FLOW 2023

3 Mds€

OBJECTIF > 2 Mds€ en moyenne 2023-2025
OBJECTIF > 3 Mds€ en moyenne 2026-2030

OBJECTIF 2024
≥ 2,5 Mds€

« L'année 2023 est celle d'une performance financière record pour notre Groupe. Nous avons augmenté notre marge opérationnelle de 60 % et généré un free cash flow inédit. »

Ces excellents résultats démontrent le succès de nos véhicules et l'efficacité de notre politique commerciale centrée sur la valeur. Ils sont également le fruit d'un point mort divisé par deux. Nous allons poursuivre nos efforts avec un travail en profondeur suivant deux axes : l'amélioration de la performance et une allocation du capital efficiente, d'une part, et la flexibilité dans l'accompagnement de nos clients vers l'électrification, d'autre part. »

Thierry Piéton
Directeur Financier Renault Group

(1) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 mai 2024. Le taux de distribution est calculé hors 880 millions d'euros de moins-value de cession des titres Nissan.

Perspectives financières

Une approche écosystémique unique

Renault Group adopte une approche écosystémique de partenariat unique. Son objectif ? 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 autofinancé, 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 risques et les besoins en capitaux.

L'organisation du Groupe autour des 5 entités permettra d'améliorer la simplicité, la responsabilité et la transparence.

La politique centrée sur la valeur plutôt que sur le volume, l'amélioration de la compétitivité et l'efficacité du capital seront encore accélérées et soutenues 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.



POLITIQUE D'ALLOCATION DU CAPITAL

L'allocation du capital de Renault Group se décompose en deux phases :

PHASE #1

Mise en œuvre des projets stratégiques de la phase **RÉvolution du Groupe** (incluant Ampere et HORSE) tout en améliorant sa performance opérationnelle et sa génération de free cash flow et en réduisant sa dette.

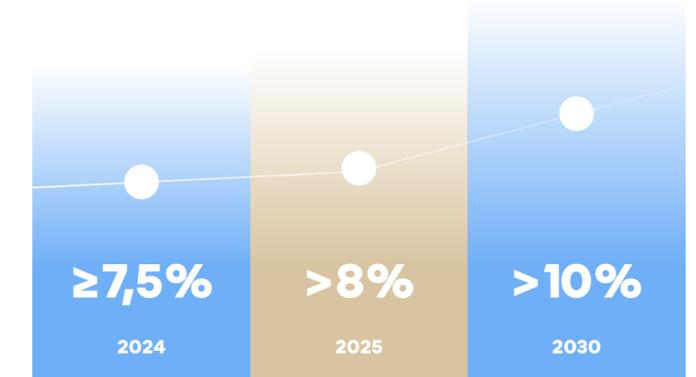
- Le retour à une notation de crédit « Investment grade » est la priorité.
 - Jusqu'à l'atteinte de cet objectif de notation « Investment grade », le Groupe appliquera sa politique de dividende avec une augmentation progressive de son taux de distribution jusqu'à 35 % du résultat net part du Groupe. Il continuera par ailleurs de mettre en œuvre des programmes d'actionnariat salarié, avec l'objectif de faire croître l'actionnariat salarié à hauteur de 10 % du capital d'ici à 2030 (5,07 % au 31 décembre 2023).
- Comme annoncé lors de son Capital Market Day de novembre 2022, Renault Group prévoit de réinvestir au moins 50 % de la trésorerie excédentaire générée au sein du Groupe. Le Groupe consacrera un maximum de 15 % à 20 % de son free cash flow aux investissements financiers (sous réserve qu'ils soient alignés avec ses objectifs de ROCE).

PHASE #2

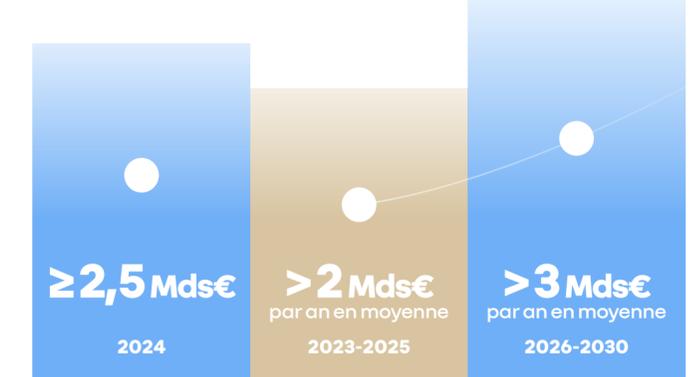
Poursuite du développement de Renault Group autour de ses différentes chaînes de valeur et retour aux actionnaires.

VERS DE NOUVEAUX SOMMETS!

MARGE OPÉRATIONNELLE GROUPE



FREE CASH FLOW



HYPOTHÈSES ET OBJECTIFS ADDITIONNELS

- Le free cash flow inclura un dividende de Mobilize Financial Services (MFS) prévu à plus de 500 millions d'euros par an en moyenne, sous réserve des approbations réglementaires et du Conseil d'administration de MFS.
- 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.

Une stratégie de développement durable qui porte ses fruits

GREEN AS A BUSINESS



10,5%

DES VENTES 2023 DU GROUPE SONT DURABLES (« alignées » au sens de la taxonomie européenne)

-28%

DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ENTRE 2010 ET 2023 (SCOPES 1, 2, 3)

34 000

VÉHICULES RECONDITIONNÉS À FLINS DEPUIS 2021

CARING CARS



>5000

POMPIERS FORMÉS À L'INTERVENTION SUR DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES ACCIDENTÉS

60

ÉQUIPEMENTS LIÉS À LA SÉCURITÉ PROPOSÉS SUR LA GAMME RENAULT (PROGRAMME HUMAN FIRST)

1^{re} mondiale

LANCEMENT DE SCENIC AVEC LE SAFETY SCORE, POUR ACCOMPAGNER UNE CONDUITE PLUS SÛRE

CARING COMPANY



+0,4%

ÉCART SALARIAL H-F EN FAVEUR DES FEMMES +2,8 points PAR RAPPORT À 2022

>10 000

COLLABORATEURS FORMÉS EN 2023 AUX MÉTIERS DE DEMAIN PAR LA REKNOW UNIVERSITY

97%

MASSE D'ACHATS DIRECTS COUVERTE PAR UNE ÉVALUATION ESG



Au sein du Comité de la Stratégie et du Développement Durable, nous veillons à ce que l'ESG devienne l'un des moteurs de performance et de transformation de l'entreprise.

L'année 2023, marquée par des résultats historiques et une avancée significative des principaux indicateurs ESG, montre la capacité de Renault Group à réinventer son modèle d'affaires pour une mobilité plus durable et plus inclusive.»

Annette Winkler

Présidente du Comité de la Stratégie et du Développement durable



NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

— Évolution par rapport à l'année précédente

EURONEXT

Listé dans l'indice CAC 40 ESG ↗

CDP

Climat : A- Water : B →

ECOVADIS

73/100 Advanced (top 1% des constructeurs automobiles les mieux notés) ↗

ISS-CORPORATE

C+ Prime status →

MOODY'S ANALYTICS

72/100 Robust ↗

MSCI

BBB ↗

SUSTAINALYTICS

22.3 Medium risk →

Des engagements forts couvrant les enjeux ESG majeurs de l'automobile

PILIER	INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE	GÉOGRAPHIE	AMBITION	ÉCHÉANCE
 GREEN AS A BUSINESS	Trajectoire des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 + 2 + 3)	EUROPE	Net zéro⁽¹⁾	2040
	Émissions nettes de gaz à effet de serre (scopes 1 + 2 + 3)	MONDE	Net zéro⁽¹⁾	2050
	Part des matériaux issus de l'économie circulaire dans les véhicules	MONDE	33%	2030
	Réduction du besoin en eau des sites par rapport à 2022	MONDE	-30%	2025
 CARING CARS	Causes d'accident de la circulation couvertes ⁽²⁾ par le programme Human First (Safety Coach)	EUROPE	70%	2030
	Bénéficiaires de solutions de mobilité inclusive (CareMakers)	EUROPE	10 000	2030
 CARING COMPANY	Accidents du travail	MONDE	Zéro	2030
	Écart salarial entre hommes et femmes	MONDE	Zéro	2025
	Personnes formées aux nouveaux métiers dans la filière automobile	MONDE	35 000	2025
	Bénéficiaires de la Fondation Renault Group en matière de sécurité, soutien et secours	MONDE	200 000	2028
TRANSPARENT, ETHIC, RESPONSIBLE	Part des fournisseurs directs avec évaluation indépendante RSE élevée	MONDE	95%	2030
	Informations RSE vérifiées annuellement par des auditeurs externes par rapport à 2023	MONDE	x20	2024

(1) Réduction de 90 % des scopes 1 + 2 + 3 Renault Group par rapport à 2019 et compensation des émissions résiduelles par un investissement en puits de carbone.
(2) En complément d'une configuration EuroNCAP 4 étoiles.



2023 en action

En 2021, Renault Group faisait de sa stratégie de développement durable sa nouvelle force motrice, au cœur de sa Renaultion. Trois ans plus tard, le Groupe est au rendez-vous.

La preuve par trois : des actions menées sur chaque pilier de la stratégie développement durable, une vision 360° appliquée aux fondamentaux, les cinq entités mobilisées autour de leur feuille de route ESG.



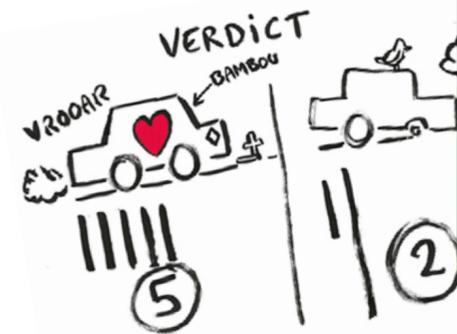
Stratégie de développement durable

Faits marquants 2023

Pour chacun des trois piliers de la stratégie développement durable du Groupe – l’environnement, l’inclusion et la sécurité –, les engagements structurés en 2021 ont été immédiatement traduits en actions. Tour d’horizon des faits marquants et principaux résultats obtenus en 2023.

RENAULT GROUP REJOINT L'INDICE CAC 40 ESG

Le 8 juin 2023, Euronext annonçait l’intégration de Renault Group à l’indice CAC 40 ESG. Cette reconnaissance externe vient récompenser l’engagement fort du Groupe en la matière et saluer les résultats 2022 de sa stratégie ESG. La dynamique, accélérée depuis le lancement du plan Renaulution, permet à Renault Group d’affirmer sa position de constructeur engagé dans la mobilité durable.



PRÉSENCE RENOUVELÉE À CHANGENOW, FORUM INTERNATIONAL DES INNOVATIONS DURABLES

Pour la deuxième année consécutive, Renault Group participait au premier forum international dédié aux innovations durables, ChangeNOW. L’occasion, par la présence de plusieurs de ses experts, d’expliquer sa stratégie ESG et de réaffirmer son ambition d’atteindre le net zéro carbone. L’opportunité, aussi, de dialoguer avec les parties prenantes, notamment en organisant un Tribunal pour les Générations Futures, format original imaginé par le média *Usbek & Rica*. La question posée : peut-on encore aimer la voiture ?



« Ce débat ouvert nous a bousculés, interrogés, et a permis un dialogue franc sur des sujets complexes comme les limites de l’électrique, la fin du thermique, le besoin de mobilité individuelle. »

Cléa Martinet
Directrice du développement durable
Renault Group





L'environnement en 2023

#Climat et efficacité énergétique

Cap vers la neutralité carbone. Depuis 2021, Renault Group déploie son **Plan Climat**. Structuré autour de 9 actions, il compile un vaste panel de déploiements opérationnels pour accélérer la décarbonation du véhicule sur tout son cycle de vie et de ses activités. Focus sur les plus emblématiques d'entre elles menées en 2023.

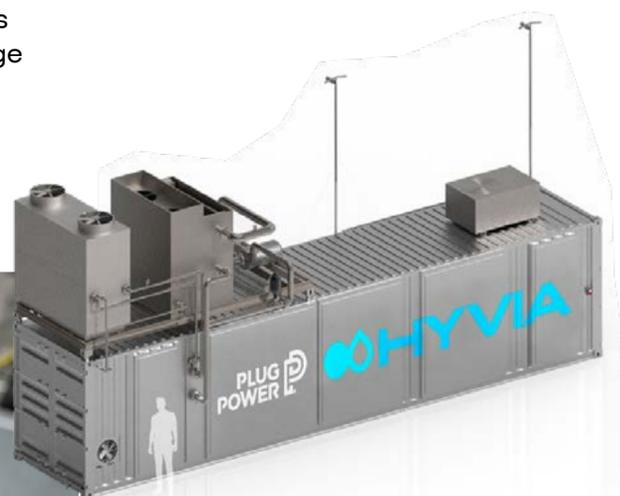


ÉLECTRIFICATION DE LA GAMME : SCÉNIC SE RÉINVENTE

Premier véhicule de série à matérialiser l'entreprise automobile de prochaine génération, le nouveau Renault Scenic E-Tech électrique allie modernité électrique, technologies utiles et intuitives, et conception plus durable. Pionnier en matière de décarbonation, Renault dévoile ici le premier véhicule familial 100 % électrique conçu de manière durable.

NOUVEAU PARTENARIAT POUR LA « NEXT GEN » DU MOTEUR ÉLECTRIQUE

Renault Group et Valeo allient leurs expertises – rotor et stator – pour codévelopper le moteur électrique de prochaine génération : l'E7A, moteur électrique de haute technologie qui entrera dans sa production en série dès 2027. Une innovation made in France pour un moteur plus compact, plus puissant, plus efficace. Il permettra notamment de diminuer le temps de recharge de la batterie et offrira davantage de puissance sans avoir à utiliser plus d'énergie électrique.



PREMIER ÉLECTROLYSEUR À LA REFACTORY DE FLINS

L'écosystème de la mobilité hydrogène se matérialise : installation du premier électrolyseur au sein de la Refactory de Flins, d'une capacité de 400 kg/jour de production d'hydrogène, et sortie d'une nouvelle architecture du Renault Master Van H2-Tech. Deux avancées menées par **HYVIA**, la joint-venture de Renault Group et Plug.

AMBITIONS POUR NOS USINES



RÉALISÉ

Entre 2019 et 2023, les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre de nos sites ont diminué de 32 %.

Dès 2025, Renault Group vise la **neutralité carbone nette** sur ses sites d'ElectriCity et prévoit des investissements de compensation sur les scopes 1 et 2 : achat de crédits sur le marché carbone volontaire, investissement dans des puits de carbone, certifiés selon les standards internationaux.



RÉALISÉ

Entre 2019 et 2023, la part d'énergie renouvelable dans l'électricité consommée par nos sites est passée de 34,8 % à 52,9 %.

80 % d'énergie renouvelable sur les sites du Groupe dans le monde d'ici à 2030.



L'environnement en 2023 #Ressources et économie circulaire

Réduire l'impact environnemental, la pression sur les ressources et augmenter notre autonomie stratégique pour l'approvisionnement : ce sont les impératifs auxquels Renault Group doit répondre.

En sécurisant des sources d'approvisionnement durables et en s'investissant avec ses partenaires, dans une approche circulaire de l'automobile, à même d'augmenter la part de matière issue de l'économie circulaire dans les véhicules. Réutilisation, réparation, et rénovation des pièces, recyclage des matériaux et des batteries : tout est mis en place pour accroître la durée de vie du véhicule et limiter l'extraction de nouvelles ressources.



SCENIC E-TECH ÉLECTRIQUE EN CHIFFRES

UN NOUVEL APPROVISIONNEMENT DURABLE EN LITHIUM

Le partenariat stratégique noué entre Renault Group et le groupe français Arverne assure au Groupe une source d'approvisionnement en lithium bas carbone. Il renforce la création d'une chaîne de valeur de la batterie plus durable, en complétant les partenariats mis en place précédemment avec Vulcan Energy pour le lithium, avec Terrafame pour le nickel et avec Managem Group pour le cobalt.

Jusqu'à

24%

**DE MATÉRIAUX RECYCLÉS
DANS SA CONCEPTION**
(Selon la directive 2005/64/CE)

Recyclable à

90%



Refactory

RENAULT GROUP ACCÉLÈRE
SUR LE CIRCULAIRE

Véritable game changer, la Refactory de Flins redessine l'avenir de l'automobile. Sur le premier site européen dédié à l'économie circulaire de la mobilité, les quatre pôles de la Refactory déploient un nouveau modèle industriel, capable de générer de la valeur tout au long du cycle de vie du véhicule. Une traduction tangible de l'engagement du Groupe à préserver les ressources.

Re-trofit

s'emploie à allonger la durée de vie des véhicules à travers ses activités de reconditionnement et de réparation. En lien avec le pôle Re-cycle, il veille à l'efficacité de la gestion des flux de pièces et de matières usagées.

Re-energy

est mobilisé sur le passage à l'échelle industrielle des applications innovantes pour la réparation et la seconde vie des batteries du véhicule électrique, et sur la création d'un écosystème de la mobilité hydrogène, avec HYVIA.

Re-cycle

rassemble les activités dédiées au réemploi, à la rénovation et au recyclage de composants automobiles, fondant une nouvelle approche de la gestion des matériaux.

Re-start

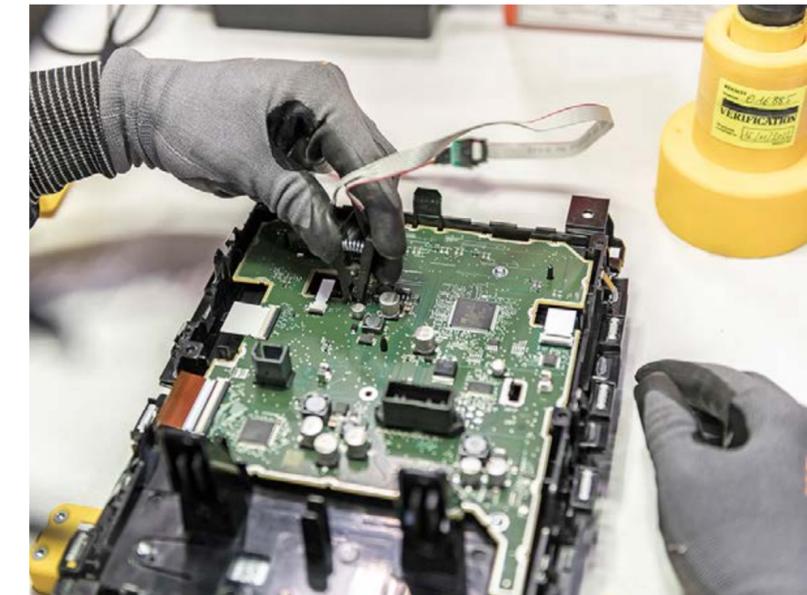
outille l'avenir de l'économie circulaire, avec son incubateur, son campus de formation spécifique et son activité de fabrication capable de rénover les robots industriels, d'anticiper la maintenance des machines grâce à la remontée de données, ou de produire des pièces à partir d'imprimantes 3D.

100

**VÉHICULES PAR JOUR
RECONDITIONNÉS
PAR RENEW FACTORY**

RESPONSABILITÉ ÉLARGIE DU PRODUCTEUR : LE GROUPE PREND DE L'AVANCE

En cohérence avec son positionnement d'acteur complet de la filière automobile, Renault Group a demandé son agrément en tant que Système Individuel. Cela lui permettra d'exercer sa Responsabilité Élargie de Producteur pour les véhicules en fin de vie de ses marques Renault, Dacia et Alpine.



LA REFACTORY DE FLINS ÉLARGIT SON OFFRE

L'offre de pièces remanufacturées « échange standard », proposée par la Refactory de Flins, s'applique désormais à de nouvelles familles de pièces du véhicule électrique. 2023 était également l'année du lancement de l'offre après-vente Refresh, qui propose de supprimer les petits défauts des véhicules pour repousser leur fin de vie.



L'environnement en 2023

#Biodiversité et écosystèmes

Depuis ses premiers engagements volontaires en 2018 en rejoignant l'initiative Act4nature, Renault Group n'a cessé d'approfondir sa connaissance des enjeux de biodiversité et de développer sa maîtrise des risques. Suivant les orientations des cadres mondiaux et européens pour la biodiversité (EBS, GBF), Renault Group a procédé à l'analyse de ses dépendances et de ses impacts et a renforcé ses actions visant à réduire ses impacts sur les écosystèmes.



APPROVISIONNEMENT EN CAOUTCHOUC : LE GROUPE S'ENGAGE À LA SOURCE

DIAGNOSTICS BIODIVERSITÉ : 28 SITES DÉJÀ AUDITÉS

Pour assurer la robustesse de sa démarche, Renault Group a mené une analyse des dépendances et des impacts de ses activités sur la biodiversité et les écosystèmes, tout au long de sa chaîne de valeur. Puis sur chacun de ses sites, le Groupe a mené des diagnostics biodiversité (28 sites audités à ce jour) et a déployé les bonnes pratiques pour réduire ses rejets et pressions sur l'environnement. Pour aller plus loin, il embarque fournisseurs et partenaires dans sa démarche.



150 ESPÈCES PROTÉGÉES

Entre 2021 et 2023, un bureau d'études spécialisé a réalisé le diagnostic biodiversité de 28 sites industriels. Avec un impact immédiat : plus de 150 espèces protégées, observées sur place, sont prises en compte dans la gestion quotidienne des lieux. Au Brésil, par exemple, Renault Group consacre 37 % des 2,5 millions de m² du site de Curitiba à la protection d'une zone de forêt primaire, composée d'araucarias, en voie de disparition, et abritant de nombreuses espèces animales rares et protégées, dont le singe hurleur brun (*Alouatta guariba clamitans*).

28

SITES INDUSTRIELS AUDITÉS POUR ÉVALUER LEUR IMPACT SUR LA BIODIVERSITÉ, + 8 PAR RAPPORT À L'OBJECTIF

Membre de la Global Platform for Sustainable Natural Rubber, Renault Group finance depuis 2023 un projet de terrain, « Agroforestry Capacity Building Thailand ». L'objectif : engager 1000 petits producteurs de caoutchouc naturel d'ici à 2025 pour réduire les impacts environnementaux des plantations et augmenter et diversifier le revenu des agriculteurs.

Rejets de zinc et de nickel dans les eaux

-48%

AU-DELÀ DU SEUIL LÉGAL ENTRE 2013 ET 2023, + 13 POINTS PAR RAPPORT À L'OBJECTIF



NOS ATTENTES EN MATIÈRE DE BIODIVERSITÉ PARTAGÉES AVEC TOUS NOS FOURNISSEURS

Les enjeux de biodiversité sont intégrés aux « Green Procurement Guidelines » de Renault Group, document public qui définit pour les fournisseurs nos attentes en matière de protection de l'environnement.



La sécurité en 2023

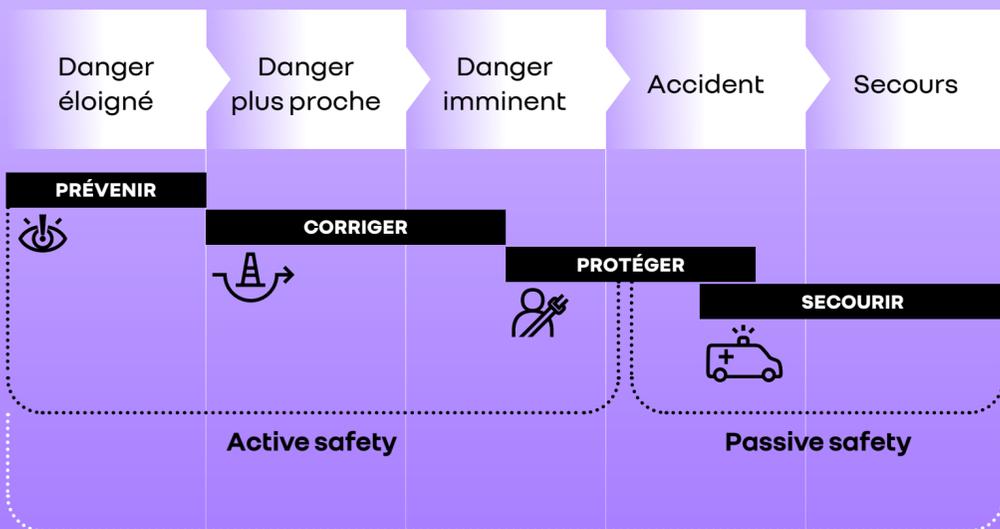
#Usagers de la route

Diminuer le nombre d'accidents, donner la priorité à la sécurité des usagers : ce sont des engagements forts du Groupe, qui intègre la sécurité routière dans sa stratégie de développement durable.

Les dernières innovations ont été pensées pour accompagner et alerter le conducteur en cas de danger. Le Safety Coach alerte sur les causes d'accident et vise à responsabiliser le conducteur. Le Safety Score analyse les habitudes de conduite et prodigue des conseils. Enfin, le Safe Guardian intervient sur la vitesse.

PRÉVENIR, CORRIGER, PROTÉGER, SECOURIR

4 axes pour prévenir 70 % des causes d'accident



Renault Group Safety Strategy



INAUGURATION DE ROADS, SIMULATEUR DE CONDUITE IMMERSIVE

Le Technocentre de Guyancourt a inauguré ROADS, tout nouveau simulateur de conduite immersive qui permet de conduire le jumeau numérique des véhicules en développement et de tester, notamment, la sécurité et les aides à la conduite dans des environnements virtuels et hyperréalistes.



HUMAN FIRST VISION, LE CONCEPT-CAR QUI PLACE L'HUMAIN AU CENTRE

En juin 2023, la Software République, écosystème d'open innovation créé par Atos, Dassault Systèmes, Orange, Renault Group, STMicroelectronics et Thales, a présenté son premier concept-car H1st vision. Un objet connecté, physique et virtuel, qui place l'humain au centre de l'expérience. Ses 20 innovations embarquées prennent soin du conducteur, de ses passagers et des autres usagers de la route.



PRÉVENTION DES RISQUES ROUTIERS AUPRÈS DES PLUS JEUNES

Les Fondations Renault Group Espagne et Renault Maroc s'impliquent dans la prévention des risques routiers. Au Maroc, l'initiative « Tkayes School » a permis de sensibiliser plus de 10 000 enfants de 9 à 14 ans et leurs familles.



La sécurité en 2023

#Sécurité et santé des collaborateurs

« Zéro accident et maladie professionnelle » à l'horizon 2030.

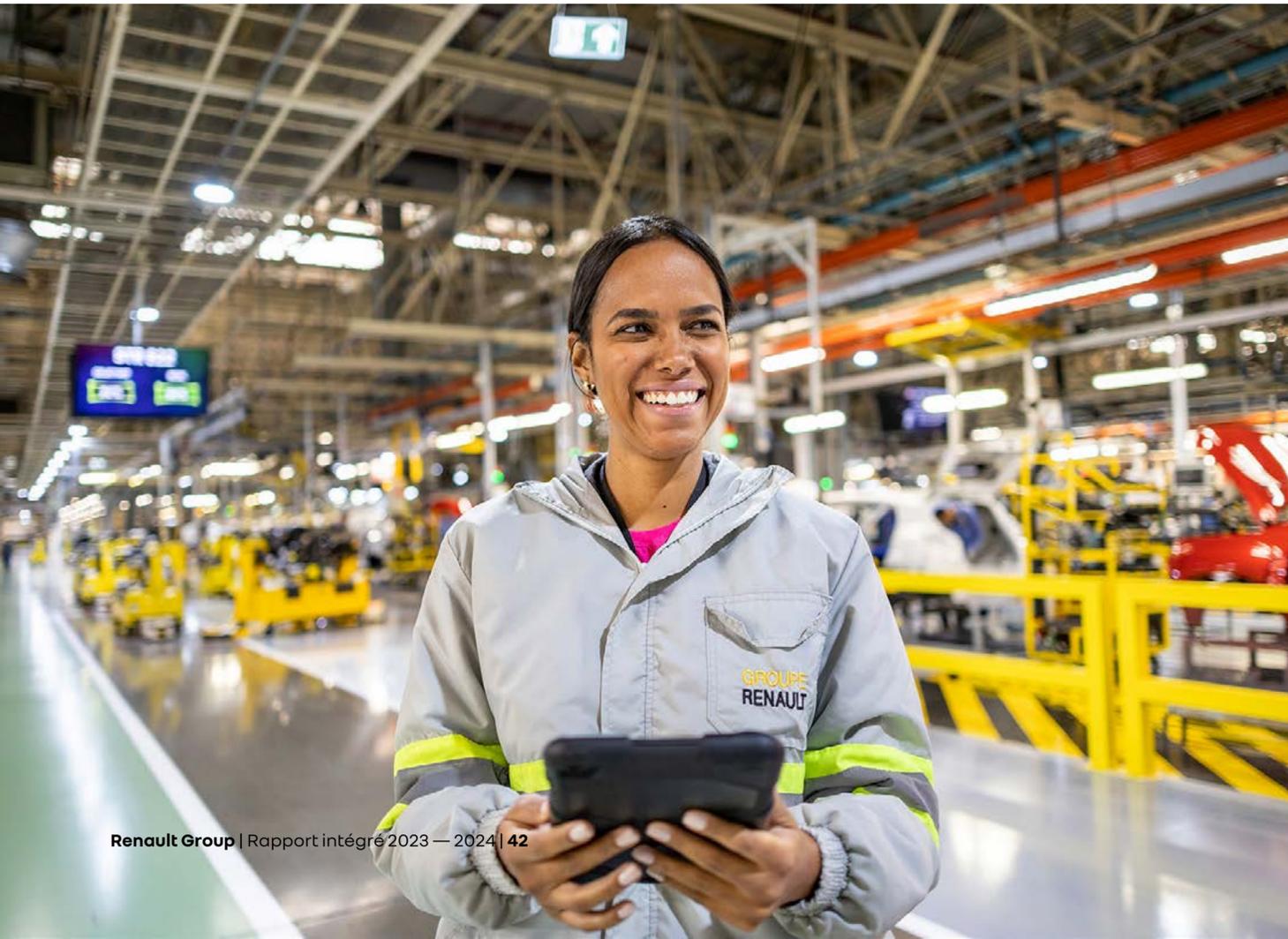
C'est l'objectif, ambitieux, soutenu par le Groupe.

Reflète de l'attention portée aux collaborateurs, cet objectif est traduit par une feuille de route stratégique, établie en 2021. Focus sur quelques actions majeures de l'année en matière de santé, de sécurité et d'ergonomie.



SANTÉ : FOCUS SUR LES PRODUITS CHIMIQUES

Sur le volet Hygiène industrielle, un programme d'actions prioritaires a été établi et jalonné tout au long de l'année, prenant en compte les autoévaluations et audits réalisés en 2022. Un accent particulier a été mis sur les postes où sont manipulées les substances les plus toxiques. Au cours des 10 dernières années, l'utilisation de plus de 1 000 produits chimiques les plus dangereux a été supprimée ou évitée, dont plus de 300 en 2023, notamment en peinture. Nous poursuivons cet effort pour réduire de 50 % leur nombre d'ici à 2030 par rapport à 2021.



VÉHICULE ÉLECTRIQUE : UNE FORMATION SÉCURITÉ POUR TOUS LES ACTEURS

Avec l'essor de la mobilité électrifiée, la sécurité dans les projets de véhicules électriques et hybrides a été renforcée dès la conception, avec l'intégration de solutions standard telles que la conception sécurisée des batteries haute tension et des procédures de verrouillage pour le montage et la maintenance. Tous les acteurs impliqués ont suivi une formation spécifique, régulièrement mise à jour en collaboration avec des organismes certifiés. Le programme comprend des exercices pratiques, notamment un dojo (école de sécurité), déjà déployé dans plusieurs sites majeurs. Le programme de formation se poursuit à travers nos Academy, avec plus de 3 500 personnes formées depuis 2020, dont 1 000 en 2023 sur nos sites de production.

Évolution du nombre d'accidents de travail par an depuis 2018

-64%

OBJECTIF 0 ACCIDENT EN 2030

ERGONOMIE ET RAPPORT AVEC NOS SOUS-TRAITANTS

Un nouveau système de gestion de l'ergonomie a été déployé dans l'ensemble des sites industriels et d'ingénierie, et, parallèlement, le département Ergonomie a accompagné le développement de 24 nouveaux véhicules en travaillant sur le volet ergonomique de la phase de conception. La question du rapport avec nos sous-traitants était également mise en lumière en 2023 : 800 personnes du Groupe, en France, ont ainsi été formées aux exigences légales liées à leur gestion et à l'évaluation des risques d'interférence.





L'inclusion et la diversité en 2023

#Parité, employabilité et mobilité solidaire

Pour Renault Group, il est essentiel que chacun puisse trouver sa place. Attaché à la diversité, le Groupe agit pour favoriser l'inclusion de toutes et de tous et pour lutter contre les discriminations. Et se met au défi de rendre la mobilité toujours plus inclusive.

FACILITER L'INCLUSION PAR LA MOBILITÉ

L'accès à la mobilité est un facteur clé d'inclusion. Renault Group, avec sa filiale spécialisée Qstomize, met son savoir-faire unique à contribution pour adapter 300 000 véhicules par an au transport de personnes à mobilité réduite. Autre volet d'action, celui de la Fondation d'entreprise Renault Group qui appuie l'insertion professionnelle des personnes vulnérables en soutenant les projets d'associations qui proposent, notamment, une aide au permis de conduire.



DES SALARIÉS ACCOMPAGNÉS VERS DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Renault Group accompagne la transformation des compétences dans le basculement vers les nouvelles chaînes de valeur afin de maintenir l'employabilité des salariés expérimentés. L'objectif : former au moins 15 000 collaborateurs par an d'ici à 2025. Au service de cette inclusion par les compétences se trouve la ReKnow University, qui propose trois pôles d'expertise vers les métiers d'avenir.

10 386

SALARIÉS FORMÉS

UNE OPÉRATION D'ACTIONNARIAT SALARIÉ D'AMPLEUR

Depuis 2022, Renault Group mène une politique de développement de l'actionnariat salarié, pour associer chacun à la performance issue de la Renaultion. En 2023, l'opération d'actionnariat de grande ampleur, le Renaultion Shareplan, a été reconduite. Inédite, elle propose à chacun une attribution gratuite de 8 actions du Groupe et la possibilité d'acquérir des actions à conditions préférentielles.

9 500

COLLABORATEURS CONCERNÉS

3 800

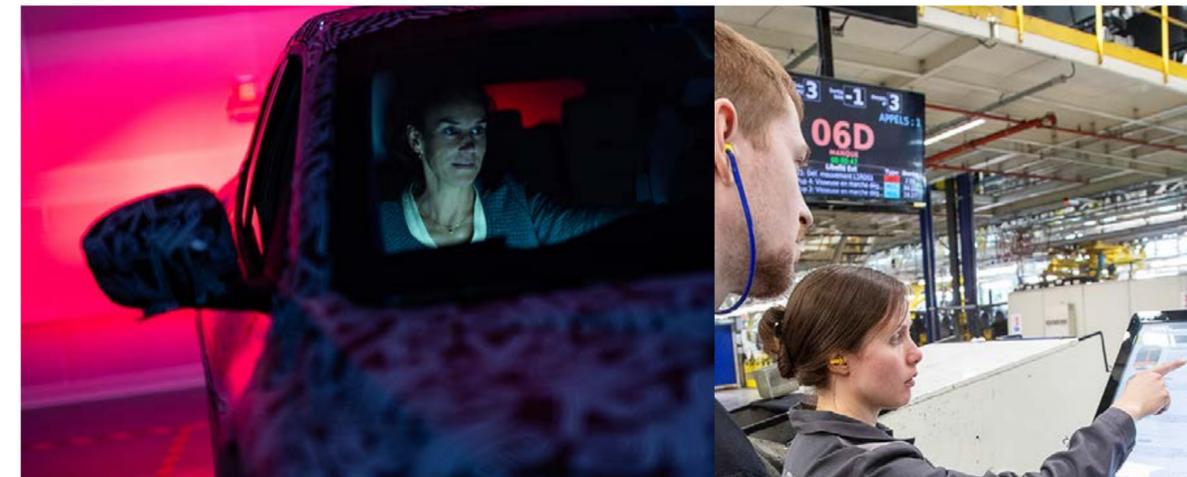
SOUSCRIPTIONS ENREGISTRÉES

CAREMAKERS : PROGRAMME SOLIDAIRE

Avec son programme de mobilité inclusive CareMakers Mobility et son offre solidaire Dacia, Renault Group permet à des personnes fragiles économiquement d'acquérir une voiture en microcrédit ou en location avec option d'achat, pour rester en situation d'emploi ou pour y accéder. Au cumul, plus de 3 000 personnes ont pu bénéficier de ces offres dans le réseau des Garages Solidaires partenaires. Par ailleurs, sa filiale d'investissement solidaire CareMakers Invest soutient des entreprises qui ont permis à plus de 24 000 personnes en situation de vulnérabilité d'avoir un meilleur accès à la mobilité et à plus de 350 travailleurs handicapés et 550 personnes en situation financière fragile d'être en emploi (selon enquête 2023).

1 000

VÉHICULES LIVRÉS DANS LE CADRE DU PROGRAMME CAREMAKERS



FIN DE L'ÉCART SALARIAL HOMMES-FEMMES

Renault Group s'est fixé pour ambition de n'avoir plus aucun écart de salaire entre les femmes et les hommes d'ici à 2025. En 2023, cet objectif est déjà atteint avec 2 ans d'avance. Autre indicateur clé : 27,2% de femmes sont en position de management, pour un objectif fixé à 30% en 2030.

Climate



Agir sur l'ensemble du cycle de vie

LA BATTERIE	45
LE VÉHICULE	46
L'USINE	47

Cycle de vie de la batterie

D'ici à 2040 en Europe, 2050 dans le monde, Renault Group a l'ambition d'atteindre un impact net zéro carbone. Pour réussir, le Groupe travaille à réduire les émissions de ses véhicules et développe des projets de batteries bas carbone. Tour d'horizon de l'éventail des solutions innovantes que le Groupe peut appliquer.

-20%

PRODUCTION

L'objectif de Renault Group : réduire l'empreinte carbone lors de la production de **20% d'ici à 2025** et de **35% d'ici à 2030**, par rapport à 2020. La production des batteries se fait à proximité du pôle ElectriCity, dans les usines Envision AESC et Verkor, partenaires du Groupe.

APPROVISIONNEMENT

Renault Group a mis en place des partenariats clés pour assurer un approvisionnement responsable, traçable et bas carbone : avec **Vulcan Energy** (Allemagne) et **Arverne** (France) pour du lithium, avec **Terrafame** (Finlande) pour le sulfate de nickel, avec **Managem Group** (Maroc) pour du sulfate de cobalt.

USAGES

La solution « véhicule-to-grid » rend possibles de nouveaux usages de la batterie, puisqu'elle deviendra source d'énergie. La future Renault 5 électrique, grâce au service **Mobilize V2G**, sera ainsi la première voiture de Renault à envoyer de l'énergie vers la maison et le réseau électrique.

V2G

RÉPARATION

Entretien et réparer, donc prolonger la durée de vie, contribue à réduire l'empreinte carbone des batteries. Fin 2023, une trentaine de centres de réparation et le Centre Expert de Réparation des Batteries de **la Refactory de Flins** sont en activité. Pour accompagner la démocratisation et l'élargissement de sa gamme 100% électrique, Renault Group lance une offre de reconditionnement des batteries de traction.

SECONDE VIE

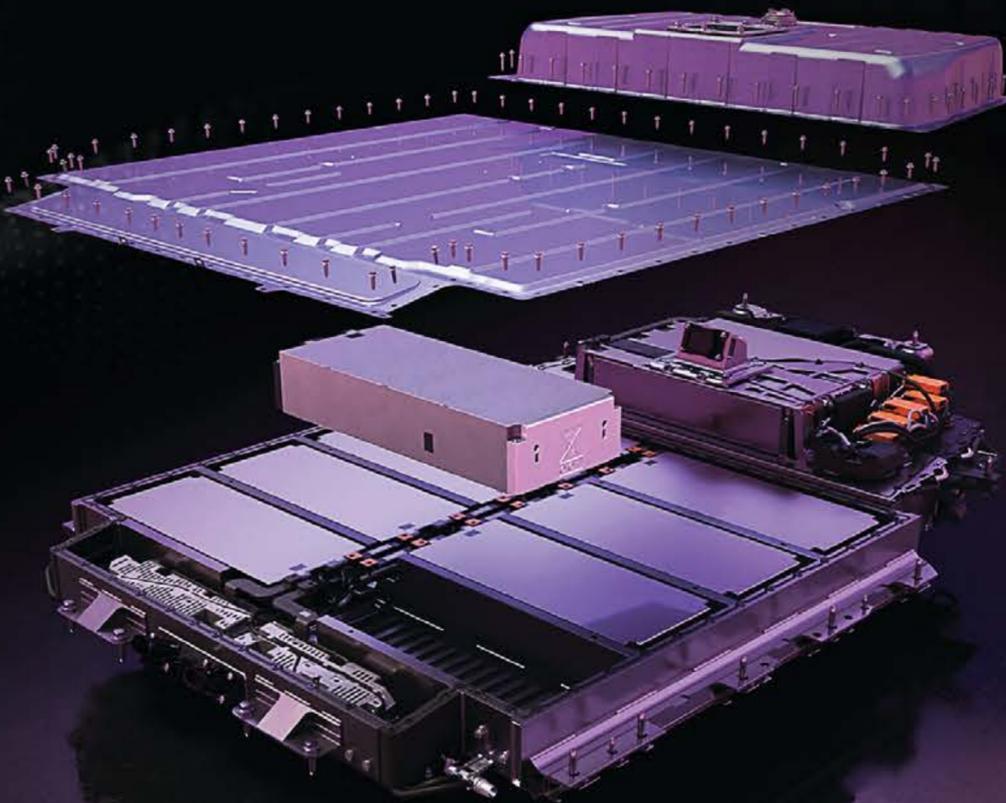
Après une première vie dans le véhicule, **les batteries offrent encore jusqu'à 2/3 de leur capacité initiale.** Pour optimiser leur usage, le Centre Expert de Réparation des Batteries de Flins les prépare pour une deuxième vie en dehors de l'automobile, comme par exemple celle offerte par la start-up Betteries, qui propose des générateurs électriques mobiles ou comme le stockage stationnaire d'énergie opéré par Mobilize.

2/3

RECYCLAGE

The Future Is NEUTRAL développe des partenariats stratégiques pour la mise en place d'une activité de recyclage de batteries en boucle fermée. Objectif : recycler les matériaux présents dans les batteries (cobalt, nickel, lithium) au niveau de pureté nécessaire pour leur réutilisation dans la fabrication de batteries neuves. En 2030, **Renault Group prévoit de recycler 80%** de ces 3 matériaux issus de batteries hors d'usage.

80%



Penser le véhicule à chaque étape

Et si le véhicule devenait ressource ? Renault Group développe différentes solutions pour, de la conception à la fin de vie du véhicule, maximiser l'usage et réduire l'empreinte.

ÉCO-CONCEPTION

D'ici à 2030, Renault Group vise 33% de matières recyclées dans la masse de ses véhicules.

Dès le stade de la conception, le Groupe vise la sobriété, adopte une utilisation frugale des matériaux rares, intègre une part croissante de matériaux recyclés et pense, déjà, au recyclage. Il privilégie aussi la modularité, pour faciliter la réparation.

33%

Jusqu'à 80% du capot de la Megane E-Tech électrique est composé d'aluminium issu de chutes de production, recyclées en boucle fermée.

PROXIMITÉ

Depuis 2021, Renault Group engage des partenariats pour rapprocher sa supply chain de ses sites de production.

Ambition : réduire les émissions de CO₂e liées au fret et à la logistique de 30% entre 2019 et 2030. De 2018 à 2021, la réduction réalisée est de -6,69%.

-30%

PRODUCTION

Renault Group vise le net zéro carbone de ses sites industriels en 2025 pour ElectriCity, en 2030 en Europe et en 2050 dans le monde. Il a passé des accords d'approvisionnement en énergie renouvelable avec des acteurs majeurs du secteur, tels qu'Iberdrola en Espagne.

DURABILITÉ

Renault Group vise à augmenter la durabilité de ses véhicules. Une stratégie globale dans laquelle la Refactory de Flins, et notamment le pôle Retprofit, joue un rôle central.

La nouvelle offre « Refresh » propose la remise en état neuf d'un véhicule de moins de 15 ans.

EN SÉCURITÉ SUR LA ROUTE

Depuis plus de 50 ans, Renault travaille à optimiser les systèmes de sécurité et à imaginer ceux de demain. Aujourd'hui, chaque véhicule physique se double d'un jumeau numérique permettant de modéliser, visualiser et simuler les différents cas d'utilisation possibles.

VALORISATION

Renault Group développe le recyclage de pièces et matériaux issus de l'automobile pour fabriquer de nouveaux véhicules. C'est le concept du car-to-car de The Future Is NEUTRAL, entreprise consacrée à l'économie circulaire : de la boucle fermée des matériaux au recyclage des batteries.

Le Scenic E-Tech 100% électrique est recyclable à 90% de sa masse, batterie incluse, dans des filières industrielles.

L'usine de prochaine génération

Renault Group transforme ses sites industriels pour qu'ils deviennent des usines de prochaine génération, participant à réduire l'empreinte carbone du Groupe, à préserver l'environnement et à assurer un cadre de travail sûr et inclusif. Sélection, parmi le panel d'actions déployées par le Groupe sur ses sites.

TRANSFORMATION

En transformant ses sites industriels historiques pour s'adapter aux nouveaux besoins, Renault Group fait le choix du maintien de l'emploi, de la préservation de la biodiversité et des matériaux. Au final : des sites plus compacts, alimentés par énergie renouvelable lorsque cela est possible.

Le pôle industriel Electricity, dans le nord de la France, a opéré sa mue et produira la gamme Ampere.

DIGITALISATION

Connecter les usines, en récolter la data : derrière, ce sont des paramètres de fabrication optimisés, une qualité toujours plus maîtrisée, des stocks réduits, mais aussi une durée de vie des équipements de production rallongée grâce à la maintenance prédictive. Au global, c'est une empreinte carbone réduite. Et, avec l'approche prédictive des consommations d'énergie rendue possible par l'IA, **la consommation des sites baisse de 20 %.**

ÉNERGIE

Renault Group agit sur quatre leviers pour réduire l'empreinte environnementale de ses usines : la compacité, l'optimisation des process de fabrication, le pilotage 4.0 de l'énergie avec le portail Ecogy, et l'approvisionnement en électricité renouvelable.

D'ici à 2030 : 100 % d'électricité renouvelable pour ses sites en France, Espagne, Slovénie et au Portugal.

BIODIVERSITÉ

Renault Group fait réaliser un diagnostic biodiversité pour chacun de ses sites, pour définir des plans d'action ajustés. Objectif 2025 : 100 % des sites couverts. En 2023 : 28 sites déjà diagnostiqués, **et 150 espèces protégées identifiées.**

COMPÉTENCES

Pour embarquer ses équipes dans la transformation, Renault Group recrute dans ses usines, et veille à développer l'employabilité de l'ensemble de la filière. La ReKnow University, l'E-Mobility Industry Academy, l'Industrie Circulaire de la Mobilité, la Software République Talent Academy forment les équipes opérationnelles aux métiers d'avenir.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

La santé et la sécurité des collaborateurs font l'objet d'une attention continue. Actions de sensibilisation, montée en compétences sont au cœur de la stratégie HSE (Hygiène Sécurité Environnement) du Groupe. En plus des formations sur les fondamentaux et les thématiques spécifiques, chaque site est engagé dans une démarche de formation ajustée à ses besoins spécifiques.

entités



2023, nos entités en action

POWER #L'avenir thermique et hybride	49
AMPERE #Vers le tout électrique et digital.....	51
ALPINE #À la pointe de l'innovation sportive.....	52
MOBILIZE #Au-delà de l'automobile	53
THE FUTURE IS NEUTRAL #360°	54

Power #L'avenir thermique et hybride

Parce que les véhicules thermiques et hybrides compteront encore pour 50 % des ventes mondiales à l'horizon 2040, le développement de technologies bas carbone dans ce domaine est essentiel. Concentré sur le cœur de métier historique de Renault Group, Power développe à la fois les véhicules thermiques et hybrides des marques Renault, Dacia et Renault LCV. Il s'appuie sur l'offre de moteurs innovants à faibles émissions de la nouvelle entité créée en 2023, HORSE.



POWER UNE AMBITION SOUTENUE

QUESTIONS À...

Guido Haak
Directeur Programme Renault Group
& **Gilles Le Borgne**
Directeur Technologie Renault Group

Qu'est-ce qui a marqué l'actualité de Power en 2023 ?

G. H. Le Groupe a lancé le Renault International Game Plan 2027, avec pour objectif le doublement de son chiffre d'affaires hors d'Europe grâce au lancement de 8 nouveaux modèles, dont 5 seront positionnés sur les segments les plus porteurs. Nous sommes partis des attentes du marché international pour mener une offensive grâce à des produits et moteurs qui répondent aux besoins locaux : gamme diversifiée, technologies moteurs adaptées aux besoins des clients et à faible consommation...

Le lancement du SUV Renault Kardian inaugure cette nouvelle page. Celle-ci est rendue possible par des investissements significatifs : 350 millions d'euros pour le complexe Ayrton Senna, au Brésil qui accueille aussi le tout nouveau Renault Design Center LatAm où seront développés les modèles spécifiquement destinés aux marchés latino-américains. Nous poursuivons aussi notre déploiement en Corée du Sud : l'usine de Busan produira dès 2024 une toute nouvelle gamme de véhicules hybrides électriques pour les marchés locaux et l'exportation, puis des véhicules électriques à partir de 2025. En Turquie quatre nouveaux modèles seront produits d'ici à 2027, dont le nouveau Duster.



Quel est le rôle de l'ingénierie dans la nouvelle organisation ?

G. Le B. Nos priorités n'ont pas changé : assurer la sortie en temps et en heure de véhicules de haute qualité. Des véhicules innovants, sûrs, que nous améliorons sans cesse pour répondre à la fois au défi climatique, aux réglementations et aux attentes de nos clients. Notre rôle est aussi d'imaginer l'avenir du Groupe en travaillant sur sa feuille de route technologique.



Quels sont les principaux enjeux des équipes ingénierie ?

G. Le B. Ils sont nombreux, à commencer par accepter la remise en question de nos modes de fonctionnement. Pour rester compétitifs face aux nouveaux entrants, notamment chinois, nous devons développer nos futurs produits encore plus rapidement. D'un point de vue réglementaire, 2024 est une année charnière pour les homologations liées à la généralisation de GSR2 et nous devons par ailleurs intégrer les nombreuses autres normes qui régissent le secteur comme Euro 7, CAFE ou encore l'interdiction des PFAS... Nous poursuivons également notre travail pour accroître notre part dans la chaîne de valeur de l'électrique tout en exploitant au maximum le potentiel de nos motorisations hybrides E-Tech. Autre priorité importante : le véhicule hyper-connecté « dopé » à l'intelligence artificielle. Notre système OpenR Link est déjà une référence et nous développons le Software Defined Vehicle qui apprendra de son usager et intégrera de nouvelles fonctions tout au long de son cycle de vie. Et pour cela, nous nous entourons des meilleurs partenaires que sont Google, Qualcomm Technologies ou encore Valeo !

TERRAIN DE JEU

La combustion de
prochaine génération



QUESTIONS À...
Patrice Haettel
Directeur général de HORSE

HORSE, UN LANCEMENT EN TÊTE

Qu'est-ce que HORSE ?

HORSE est un partenaire mondial innovant fournissant des groupes motopropulseurs. Il crée des solutions sur mesure pour répondre aux besoins des clients du monde entier. Héritier du savoir-faire industriel historique de Renault Group, HORSE développe, produit et fournit des groupes motopropulseurs hybrides, hybrides rechargeables et à combustion interne de haute efficacité, ainsi que des technologies de pointe (moteurs, boîtes de vitesses, systèmes hybrides, hybrides rechargeables et batteries).

Quels enjeux la nouvelle entité aborde-t-elle ?

HORSE est né le 1^{er} juillet 2023 avec une mission claire : faciliter la transition énergétique et promouvoir la décarbonation en développant des motorisations thermiques et hybrides. Nous avons une vision pragmatique et globale de la transition énergétique, conscients que les différents marchés ont des exigences très différentes en matière de groupes motopropulseurs. Dans notre feuille de route, nous affirmons clairement que nos groupes motopropulseurs à faibles émissions, associés aux carburants de prochaine génération, nous permettront d'offrir

des solutions de mobilité durable à nos clients dans le monde entier.

Quels sont les projets en cours ?

En juillet 2023, Renault Group a annoncé le futur partenariat de HORSE et Geely, premier groupe automobile privé chinois. La nouvelle coentreprise, dont chaque constructeur détiendra une part égale, nous permettra de devenir un leader technologique de premier plan pour les moteurs thermiques et hybrides, tout en améliorant la productivité et en dégagant des synergies au service de nos clients. Après le lancement effectif des opérations, cette entité devrait générer un chiffre d'affaires annuel de 1,5 milliard d'euros.



9000

COLLABORATEURS
SUR 3 CONTINENTS

11

SITES DANS
LE MONDE

7

PAYS

Ampere #Vers le tout électrique et digital

Nouveau modèle d'entreprise automobile dédié au véhicule électrique et au software, Ampere développe pour la marque Renault des véhicules électriques dans lesquels les services connectés permettent d'offrir une expérience client unique. Illustration tangible de la bascule de Renault Group vers l'entreprise de prochaine génération, Ampere place le Groupe en excellente position sur le marché européen.



TERRAIN DE JEU

Véhicule électrique et Software Defined Vehicle (véhicule conçu autour du logiciel) plus connecté, plus intelligent, plus personnalisé.

PROFIL

+de 11000

**COLLABORATEURS, 35 %
D'INGÉNIEURS DONT 1800
SPÉCIALISÉS DANS LE SOFTWARE**

11

**IMPLANTATIONS,
DONT 4 SITES
INDUSTRIELS**

7

**VÉHICULES 100 %
ÉLECTRIQUES
D'ICI À 2028**

-40%

**RÉDUCTION
DES COÛTS
D'ICI À 2027-2028**

300 000

**VÉHICULES
EN 2025 (PRÉVISIONS
VENTES)**



QUESTIONS À...

Josep Maria Recasens
Directeur opérationnel Ampere

AMPERE, LE CHALLENGER EUROPÉEN

Quelle est la particularité d'Ampere ?

Nous concevons, produisons et commercialisons des véhicules électriques accessibles au plus grand nombre, avec une gamme qui comportera 5 véhicules d'ici à 2026⁽¹⁾. Ampere combine le meilleur des deux mondes : le savoir-faire et l'héritage de Renault Group avec l'agilité d'un acteur 100 % électrique, permettant d'offrir les véhicules les plus performants, au meilleur prix.

Quels sont ses atouts opérationnels ?

Ampere s'appuie sur une capacité opérationnelle immédiate. L'entreprise dispose de capacités

d'ingénierie de pointe, d'un pôle industriel complet situé en France, avec ElectriCity et Cléon, et d'un tissu de fournisseurs localisés pour 75 % d'entre eux à moins de 300 km. Son approche écosystémique globale lui permet de couvrir toute la chaîne de valeur grâce à des partenariats de co-innovation autour des batteries, des moteurs électriques et du software. Cette entité est un nouveau modèle d'entreprise : ultra-performante technologiquement, elle couvre un spectre unique de compétences. Dès 2026, elle lancera le premier Software Defined Vehicle qui donnera pleine puissance aux capacités logicielles et permettra

notamment une mise à jour tout au long du cycle de vie.

Quelle ambition en matière de développement durable ?

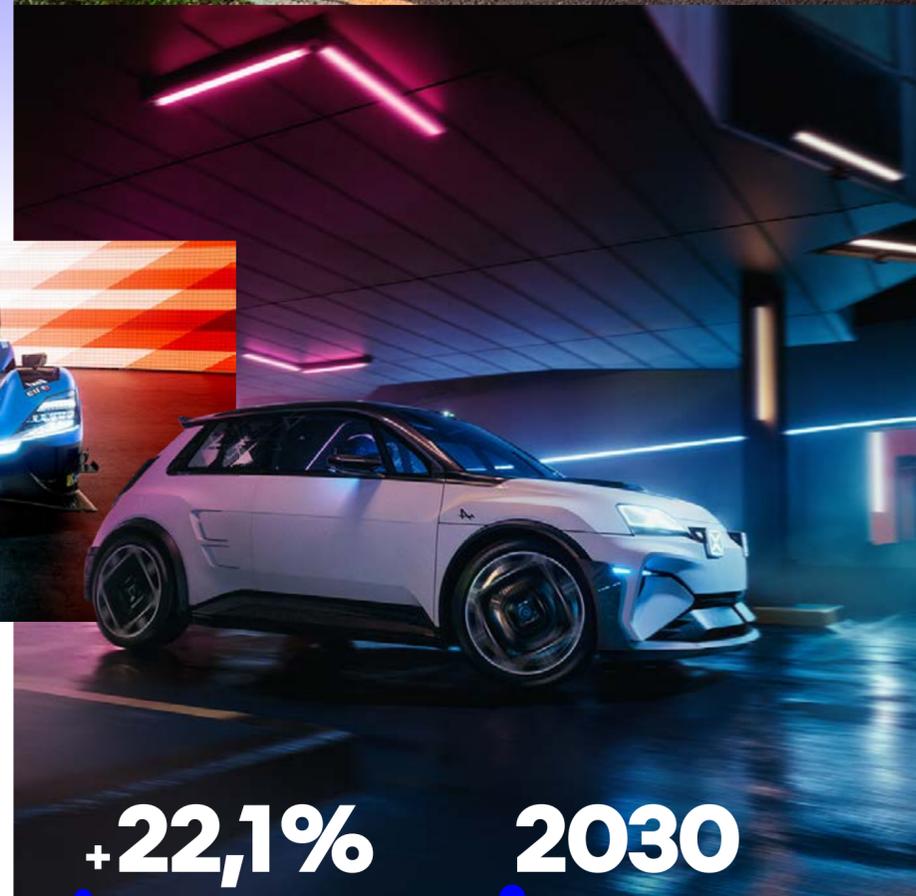
Notre ambition en termes de durabilité est extrêmement forte. Ampere a été créé avec comme feuille de route d'intégrer l'ESG dans toute sa chaîne de valeur : dans les produits et les services que nous développons mais aussi dans les process qui sont mis en place, en créant une économie circulaire décarbonée, avec l'objectif d'être une entreprise « net zéro » en 2035.

(1) Megane E-Tech 100 % électrique, Scenic E-Tech 100 % électrique, Renault 5 E-Tech Electric et les futures Renault 4 et Twingo.

Alpine

#À la pointe de l'innovation sportive

Née de la course automobile, Alpine incarne la sportivité automobile à la française, sur piste comme sur route, et se démarque avec son iconique A110, un coupé sportif 2 places décliné en différentes versions (A110 S, A110 GT, A110 R Turini). La marque amorce un nouveau tournant dans son histoire et vise à développer sa présence à l'international grâce à une gamme complète de modèles 100 % électriques. Véritable laboratoire sportif du Groupe, Alpine combine le savoir-faire et l'héritage de son usine historique de Dieppe avec l'expertise de l'ingénierie des équipes d'Alpine Racing et d'Alpine Cars.



TERRAIN DE JEU

La marque des passionnés de sportivité automobile

PROFIL

2000

COLLABORATEURS

50%

D'INGÉNIEURS

146

POINTS DE VENTE
DANS LE MONDE
(AU 31/12/2023)

+22,1%

D'IMMATRICULATIONS
EN 2023

2030

OBJECTIF : NET ZÉRO CARBONE
(SCOPES 1 ET 2) POUR LES SITES
INDUSTRIELS ALPINE



QUESTIONS À...
Philippe Krief
Directeur général d'Alpine

ALPINE, L'AMBITION PORTÉE PAR LE SUCCÈS

Quels ont été les temps forts 2023 ?

En juin 2023, nous avons présenté notre stratégie à l'horizon 2030 : nous y avons affirmé nos très fortes ambitions internationales – et annoncé notre future gamme de 7 véhicules 100 % électriques. Certains de ces véhicules seront basés sur la plateforme haute performance, développée entièrement par Alpine afin de proposer dans le futur des modèles sportifs et électriques fidèles à notre ADN. Par ailleurs, l'A290 β a ouvert la voie de cette nouvelle gamme en introduisant, sous les traits d'un showcar, le premier modèle électrique d'Alpine qui sera lancé en 2024.

Quels marqueurs de succès reprenez-vous ?

Après 6 ans d'existence l'A110 ne cesse de battre des records et rencontre toujours autant de succès en termes de vente. C'est un modèle qui ne cesse de se renouveler et qui a su repousser plus loin encore les limites de la légèreté, de l'agilité et de la performance avec la très acclamée A110 R. Alpine étend également son empreinte en motorsport, et poursuit ses avancées en F1 mais aussi en Endurance où 2023 a permis de développer la première Hypercar de la marque en tant qu'équipe usine pour la saison 2024.

Qu'attendez-vous de l'entrée de nouveaux investisseurs au capital d'Alpine Racing Ltd ?

Avec l'entrée au capital du groupe d'investisseurs mené par Otro Capital, l'écurie de F1 d'Alpine vise à accélérer son développement. La notoriété mondiale et l'expertise de ces investisseurs sont une preuve supplémentaire de l'attractivité d'Alpine et de la Formule 1. Un incroyable tremplin pour soutenir les ambitions internationales de la marque.

Mobilize #Au-delà de l'automobile

Mobilize a été créée en 2021 pour anticiper les besoins et opportunités liés à la mobilité, en adoptant une approche basée sur les usages pour créer des services relatifs au financement, à l'assurance, à l'énergie, à l'usage de la donnée, et des véhicules. Avec cette proposition, Mobilize entend faciliter la transition vers une mobilité plus durable en tant que point d'entrée unique pour obtenir des réponses et solutions complètes et simples, clés en main ou sur mesure.



TERRAIN DE JEU

Services de mobilités, services et solutions liés à l'énergie, véhicules électriques et services financiers.

PROFIL

+14,4%

DES ACTIFS PRODUCTIFS
MOYENS POUR MOBILIZE
FINANCIAL SERVICES

+17,1%

DU MONTANT DES
FINANCEMENTS MOBILIZE
FINANCIAL SERVICES

6

START-UP
INTÉGRÉES DANS
L'ÉCOSYSTÈME

+de 8000

VÉHICULES PROPOSÉS EN
AUTOPARTAGE VIA « ZITY BY
MOBILIZE » ET « MOBILIZE SHARE »

+de 35 000

BORNES DE RECHARGE
INSTALLÉES EN EUROPE



Mobilize Bento
un micro-utilitaire 100 %
électrique, conçu pour
la livraison en zones urbaines
et péri-urbaines



QUESTIONS À...

Gianluca De Ficchy

Directeur général de Mobilize
et Président du Conseil d'administration
de RCI Banque SA

MOBILIZE, PIONNIER SUR LES NOUVEAUX USAGES

Pouvez-vous nous partager 3 réalisations en 2023 ?

Nous sommes aux avant-postes sur le « véhicule-to-grid », une technologie économique et soutenant la transition écologique, qui permet de recharger son véhicule ou d'envoyer de l'énergie dans le réseau électrique. Elle sera disponible pour la nouvelle Renault 5 électrique puis pour tous les futurs modèles électriques de la marque Renault. Mobilize Bento, présenté fin 2023, est un bel exemple de nos solutions pour les professionnels : un micro-utilitaire 100 % électrique. Pour Mobilize Financial Services, 2023 a été une année de records avec près de 25 milliards

d'euros de dépôts collectés via nos banques d'épargne et une satisfaction des clients au plus haut.

Quelles sont vos ambitions dans les domaines de l'énergie et de l'accompagnement de l'électrification de la mobilité ?

En 2023, nous avons consolidé nos fondamentaux et poursuivi la mise sur le marché de nos nouveaux produits et services : notre borne de charge Mobilize PowerBox, notre application Mobilize Charge Pass, qui donne accès à plus de 600 000 stations de recharge en Europe, ou notre réseau de stations de recharge rapide, Mobilize Fast Charge, déployé dès 2024.

Quels ont été les faits marquants de l'année 2023 côté Mobilize Financial Services ?

Nous avons annoncé deux opérations permettant de développer l'offre de Mobilize Lease&Co, sa structure de location longue durée : l'acquisition de MeinAuto, sur le marché allemand du leasing et, sur le marché britannique, l'acquisition d'une participation dans Select Car Leasing et le lancement de Select Lease by Mobilize, une nouvelle marque opérant sur le marché du leasing automobile local. En France, un partenariat a été créé pour proposer services et solutions de financement automobile aux clients Mitsubishi Motors.

The Future Is NEUTRAL #360°

Aller plus loin dans l'économie circulaire, avancer sur le chemin de la neutralité en ressources : c'est pour répondre à cette double ambition que Renault Group a créé The Future Is NEUTRAL. L'entité rassemble l'intégralité des expertises du Groupe et celles de ses partenaires pour offrir des solutions de recyclage en boucles fermées à chacune des étapes de la vie du véhicule. Et devient la première entreprise de l'industrie automobile présente sur toute la chaîne de valeur.



QUESTIONS À...
Jean-Philippe Bahuaud
Directeur général de The Future Is NEUTRAL

VERS LA NEUTRALITÉ EN RESSOURCES

Quelle est la vocation de The Future Is NEUTRAL ?

Dans le secteur automobile, la première ressource sous-exploitée est la voiture elle-même, composée à plus de 85 % de métaux et plastiques. En créant The Future Is NEUTRAL en 2022, nous avons réuni nos expertises et celles de nos partenaires pour convertir ce potentiel en nouveaux leviers de croissance et pousser l'industrie automobile vers la neutralité en ressources, en accompagnant la filière de démantèlement, en tirant de chaque véhicule la plus grande quantité de matière et de pièces possible pour fabriquer de nouveaux modèles ou réparer.

Quel est l'éventail de votre activité ?

Nous proposons des solutions d'économie circulaire adaptées à l'automobile et à l'échelle industrielle : des matières recyclées, des pièces issues de l'économie circulaire, des services de traitement des véhicules et batteries hors d'usage. Ceci, grâce à nos filiales opérationnelles, leaders dans leur domaine, notamment INDRA, Boone Comenor Metalimpex (en co-entreprise avec Suez), ainsi que GAIA et les activités de remanufacturing de Flins, qui rejoindront notre périmètre avant l'été 2024.

Comment allez-vous asseoir votre leadership ?

Nous sommes le premier et unique acteur d'économie circulaire 360° dans le monde automobile en Europe. Notre plan de croissance est ambitieux. Nous le mettons en œuvre en renforçant les activités existantes, en créant des synergies entre elles, en les massifiant pour les rendre compétitives. Nous travaillons également au lancement d'une nouvelle activité de recyclage de batteries en boucle fermée. Nous opérons avec les meilleurs partenaires, pour apporter à l'industrie automobile des solutions concrètes et adaptées à ses besoins, pour sécuriser ses approvisionnements malgré la volatilité du coût des matières premières, se préparer à l'évolution réglementaire, pour limiter son impact sur les ressources et consolider sa stratégie de développement durable.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : FAIRE DE LA VOITURE NOTRE RESSOURCE PRINCIPALE

TERRAIN DE JEU

Des matériaux recyclés à la gestion de la fin de vie, en passant par la rénovation, nous fermons les boucles, de l'automobile vers l'automobile.



MATIÈRES RECYCLÉES EN 2023

1,8 MT

DE MÉTAL

1250 T

DE POLYPROPYLÈNE

442 T

DE CUIVRE

255 KG

DE PLATINOÏDES





La prochaine génération automobile en questions

Édifier l'entreprise automobile de prochaine génération est un parcours collectif, éclairé par la recherche constante d'excellence, d'innovation et de création de valeur. Un itinéraire nourri par la curiosité, le questionnement et l'ouverture aux autres. Aux collaborateurs du Groupe et à ses partenaires, ce dernier cahier laisse donc place au dialogue. Il donne la parole aux experts pour explorer les défis qui motivent notre entreprise et la filière, dans la réflexion sur la mobilité de demain.

L'industrie automobile face au défi de la mutation de ses métiers

Pour l'industrie automobile, les transitions digitale et environnementale entraînent une mutation sans précédent. Compétences et métiers évoluent, posant le double défi de la formation des futures générations et de l'employabilité des salariés dans la durée. Établissements d'enseignement et groupes industriels s'engagent pour répondre à ce défi. Renault Group a ainsi créé, en 2021, la ReKnow University. Conçue en lien avec les milieux académiques et industriels, elle a vocation à former les collaborateurs du Groupe et bien au-delà.



ÉCLAIRAGES DE...

Bénédicte Fauvarque-Cosson,

Administratrice générale du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

& Patrick Benammar,

VP Learning & Development Renault Group

Quelles réponses apportez-vous face à la mutation des métiers de l'industrie ?

Bénédicte Fauvarque-Cosson_ Assurer la formation tout au long de la vie est notre raison d'être au CNAM. Former les jeunes et faire monter les salariés en compétences permet de s'adapter aux mutations. L'Europe en a fait une priorité stratégique et le CNAM entend jouer un rôle pilote. Nous formons autant des ingénieurs que des techniciens, qui sont des profils aujourd'hui recherchés, et valorisons nos formations courtes, qui peuvent être suivies de reprises d'études ou de validation des acquis de l'expérience (VAE). Enfin, nous souhaitons développer l'attractivité des métiers de l'industrie auprès des femmes.

Patrick Benammar_ La mutation de nos métiers pose un défi majeur. Les transitions digitale et énergétique, le développement de l'économie circulaire et de l'électrification requièrent de nouvelles compétences qui sont indispensables pour rester compétitifs et innover. Il nous faut maintenir le niveau de connaissance et

l'employabilité de nos collaborateurs dans la durée. C'est pourquoi nous avons créé la ReKnow University en 2021, avec le CNAM et d'autres partenaires. Conçue en écosystème avec des acteurs académiques et industriels, elle a vocation à former les collaborateurs du Groupe et bien au-delà.

Quels apports retirez-vous de votre collaboration ?

Bénédicte Fauvarque-Cosson_ Les métiers évoluent vite, les formations aussi. Pour proposer des formations adaptées aux mutations actuelles, il nous est indispensable de travailler au plus près des acteurs de l'industrie. Nos échanges avec Renault Group nourrissent nos formations mais aussi nos recherches. Par ailleurs, l'apprentissage se développe considérablement. Il est donc pertinent de penser ensemble la formation et l'accueil des jeunes. Dans le cadre de notre réflexion stratégique pour le prochain contrat quinquennal avec l'État, nous avons associé le Président Jean-Dominique Senard à notre comité d'appui stratégique.

Patrick Benammar_ En créant la ReKnow University, nous nous sommes tournés vers des partenaires académiques. Nous connaissons la capacité historique du CNAM à accompagner les transformations, la qualité de ses laboratoires



de recherche, en pointe dans de nombreux domaines, ainsi que son précieux maillage territorial. Par ailleurs, travailler avec le CNAM nous permet d'aller plus vite, dans un esprit de collaboration.

Quelles formations avez-vous récemment développées ?

Bénédicte Fauvarque-Cosson_ Le CNAM Normandie est partenaire de l'E-Mobility Academy de Renault Group à Cléon. Dans ce cadre, nous avons déployé un diplôme de spécialisation professionnelle en fabrication de machines électriques, de niveau bac +1. Par ailleurs, nous réfléchissons à de nouvelles formations, par exemple en électronique de puissance. Une telle formation répond aussi à un enjeu stratégique, pour localiser en France une production industrielle. Nous travaillons aussi avec Verkor au sein de l'École de la batterie.

Patrick Benammar_ L'E-Mobility Academy est soutenue par le plan de relance 2030, suite à l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir ». Ce parcours de formation est un bel exemple de co-construction : nous avons investi dans les équipements pour mettre les apprenants en situation réelle et le CNAM Normandie a construit le parcours académique. Avec le CNAM Bretagne, nous avons élaboré une formation d'équipier de première intervention en cybersécurité, ouverte désormais à d'autres entreprises. Et pour le futur, nous travaillons également sur un projet de formation autour de l'électronique de puissance.



Software Defined Vehicle : la conception automobile du futur

Dans les 2 années à venir, nos voitures connaîtront une véritable révolution pour se transformer en « data centers ». Révolutionnant la relation entre le constructeur automobile et ses clients, le Software Defined Vehicle (véhicule défini par logiciel) offrira des fonctions et des services régulièrement mis à jour, comme les applications de nos smartphones. Pour prendre la tête de cette course à l'innovation, Renault Group s'associe à des géants de la technologie comme Qualcomm Technologies et redéfinit l'avenir de la conception automobile.



ÉCLAIRAGES DE...

Henry Bzeih,
VP Software & Systems, Ampere
& **Nakul Duggal,**
Group GM, Automotive, Industrial & Cloud,
Qualcomm Technologies

Qu'est-ce qu'un véhicule défini par logiciel (SDV) ?

Henry Bzeih_ Le SDV fait entrer l'industrie automobile dans un nouveau monde axé sur les services, qui dissocie le matériel et le logiciel, et qui permet des développements agiles et transparents pour l'utilisateur. Auparavant, il fallait des mois ou des années pour intégrer une nouvelle fonctionnalité dans un véhicule. Avec le SDV, il est possible d'apporter des modifications en quelques semaines.

Nakul Duggal_ Traditionnellement, les véhicules étaient des plateformes comportant des composants électroniques qui n'étaient pas modifiés au cours de leur vie. Aujourd'hui, les véhicules sont de plus en plus électrifiés et connectés au web, et peuvent ainsi porter de nouvelles fonctionnalités, telles que la maintenance à distance. Et c'est par le logiciel qu'on gère ce type de plateforme.



En quoi est-ce un avantage concurrentiel ?

Nakul Duggal_ Une fois la définition logicielle du véhicule en place, cela ouvre un vaste potentiel de fonctionnalités qui peuvent être apportées tout au long de son cycle de vie. Si un véhicule est utilisé en voiture de location ou en véhicule privé, le logiciel permet d'adapter les fonctionnalités à ces besoins spécifiques. La flexibilité du Software Defined Vehicle prend tout son sens parce qu'elle permet aux constructeurs automobiles de créer un produit évolutif dans le temps.

Henry Bzeih_ Considérez le véhicule d'aujourd'hui comme une économie matérielle : une fois que vous l'avez vendu, vous pouvez avoir des revenus après-vente, mais c'est tout. Le SDV est une économie de plateforme continue : même après des années, vous pouvez proposer de nouvelles fonctionnalités par voie hertzienne.

En quoi l'approche SDV de Renault Group est-elle innovante ?

Henry Bzeih_ Comme dans un ordinateur, le SDV centralise l'architecture matérielle, et permet de s'écarter de l'approche « une fonction = un système ». C'est un énorme changement de paradigme, mais nous avons les bonnes personnes, les bons partenaires et les bonnes compétences pour livrer ce produit d'ici à 2026 et devenir le leader du SDV.

Nakul Duggal_ Faire le saut vers l'électrification et centrer le véhicule sur le logiciel requiert des compétences spécifiques et Renault Group perçoit très bien les changements fondamentaux que cela nécessite. Chez Qualcomm Technologies,



nous aimons travailler dans un environnement agile où les experts des différents secteurs de l'industrie apprennent les uns des autres.

Quelle est la stratégie de partenariat de Renault Group en matière de SDV et quel est son potentiel ?

Henry Bzeih_ Nous nous associons avec les meilleurs. Avec Qualcomm Technologies, nous travaillons ensemble pour intégrer Snapdragon® Digital Chassis™ dans les prochaines générations de Software Defined Vehicles et intervenir dans le cockpit numérique, la connectivité et les systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS). Nous travaillons également avec Google sur le premier système d'exploitation pour l'automobile. Nos partenaires prévoient de mettre ces technologies à la disposition d'autres clients, nous construisons donc les bases pour transformer l'industrie automobile.

Nakul Duggal_ Cette approche nous permet d'apprendre énormément sur l'architecture des nouvelles voitures et sur la nouvelle manière de concevoir nos produits et notre stratégie logicielle. Nous avons trouvé un très bon équilibre avec l'équipe de Renault Group : il est rare d'avoir autant d'expertise sous un même toit, et nous y accordons une grande valeur.

Constructeurs automobiles chinois : quels nouveaux challengers sur le marché du véhicule électrique ?

En 2023, la Chine devient le premier exportateur mondial de véhicules, avec 5,2 millions de véhicules chinois vendus dans le monde, et produit 99 % des batteries LFP (Lithium-Fer-Phosphate). Une position acquise en quelques années grâce à une politique volontariste. Qui sont ces nouveaux challengers et quelle réponse se met en place en Europe ?



ÉCLAIRAGES DE...

Frédéric Papkoff,
Manager Prospective de l'offre produit, Renault Group
& **Marc Julienne,**
Directeur du Centre Asie, Institut Français
des Relations Internationales

Quelles sont les caractéristiques de vos concurrents chinois sur le marché de l'électrique ?

Frédéric Papkoff_ Ils sont très nombreux, plus de 100. Chez nos 5 concurrents majeurs, on voit la même volonté d'entrer sur le marché européen pour augmenter leurs marges. Loin de casser les prix, ils visent les segments élevés et, à prix comparable, proposent une voiture plus puissante, mieux équipée. La vitesse à laquelle ils progressent est impressionnante. Ils ont réussi, en très peu de temps, à maîtriser la sécurité, le confort,



la qualité, le design. Leurs produits sont donc très compétitifs. Ils sont également très réactifs et savent concevoir une voiture en 2 ans à peine.

Comment expliquer la rapidité de leur émergence sur ce marché et quelles sont leurs ambitions ?

Marc Julienne_ Ce qu'on observe depuis 2012 pour les véhicules électriques est similaire à ce qu'on a vu précédemment pour les panneaux photovoltaïques. Les autorités chinoises ont identifié ce secteur comme porteur et ont organisé son développement en l'introduisant dans les plans quinquennaux. Grâce aux subventions directes et indirectes, un grand nombre d'entreprises émergent rapidement, puis les autorités viennent réguler le secteur. La Chine est aujourd'hui une puissance industrielle performante, même si le vieillissement de sa population et la hausse du coût de la main-d'œuvre érodent sa compétitivité.

Frédéric Papkoff_ On a observé une première phase d'apprentissage technique, jusqu'en 2018. Des véhicules performants sont arrivés dès 2018 et leur offre a vraiment décollé depuis 2020. Le gouvernement chinois s'est fixé d'avoir au moins un constructeur dans les 10 premiers mondiaux avant 2030, et ils sont en bonne voie.

Marc Julienne_ La santé de l'économie chinoise repose plus que jamais sur les exportations, car son marché intérieur est en difficulté. Cela explique leur stratégie très conquérante à l'international.



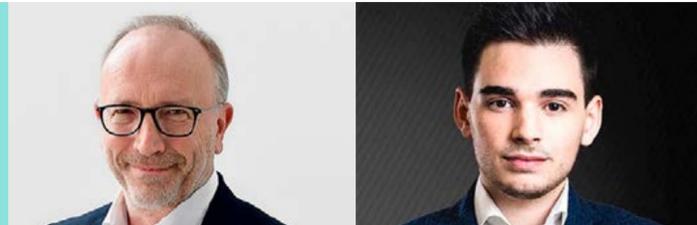
Quelle attitude adopter face à ce défi ?

Marc Julienne_ En octobre 2023, la présidente de la Commission européenne a annoncé le lancement d'une enquête sur les subventions de l'État chinois au secteur des batteries. L'Europe se veut donc vigilante. Ce n'est pas qu'un sujet de concurrence économique mais également de politique industrielle volontariste qui devrait rapidement faire l'objet de débats entre Européens.

Frédéric Papkoff_ Dans sa Lettre à l'Europe, notre Directeur général, Luca de Meo, a présenté aux décideurs européens une feuille de route pour maintenir l'Europe à la pointe de la mobilité de demain, et faire du développement de l'électrique un tremplin pour un véritable renouveau industriel. Accélérer le renouvellement du parc automobile, développer les infrastructures (de charge et d'alimentation du réseau en V2G), atteindre une autonomie stratégique en approvisionnement de matières premières critiques, unifier le recyclage des batteries, et continuer à travailler sur d'autres énergies, comme l'hydrogène, sont au cœur de ces propositions et des avancées du Groupe.

L'intelligence augmentée, nouveau champ des possibles ?

Dès son apparition, l'intelligence augmentée (IA) a été intégrée à une vaste palette de secteurs. Mais son accélération exponentielle redessine le champ des possibles, la plaçant au cœur d'une nouvelle révolution. L'IA devient ainsi une nouvelle zone d'exploration. De celle qu'il faut atteindre en premier pour gagner la course à la performance. Et qu'il faut réussir à maîtriser avec un temps d'avance permanent pour continuer de faire évoluer les process industriels. À l'heure où se termine le challenge « Renault Group Factory Championship », qui a fait entrer le monde du gaming dans l'usine, éclairages croisés d'Éric Marchiol et Guillaume Merlini.



ÉCLAIRAGES DE...

Éric Marchiol,
Directeur Metaverse Industrie et Qualité Renault Group
& **Guillaume Merlini,**
Président et fondateur de GamersOrigin, agence
de communication spécialisée en gaming et esport

Quelle place tient aujourd'hui l'intelligence augmentée dans vos secteurs respectifs ?

Éric Marchiol _ L'IA est la 3^e vague de transformation digitale de notre industrie. Nous avons d'abord créé des applications agiles, pour que les salariés accèdent à l'information en atelier. Puis nous avons collecté des données issues des machines, pour réaliser des analyses. Aujourd'hui, nous pouvons appliquer des algorithmes sophistiqués d'apprentissage automatique et d'intelligence augmentée sur ces données, pour aider à diagnostiquer des problèmes de qualité, réduire les pannes ou prédire les défaillances des véhicules.

Guillaume Merlini _ Dans l'industrie du jeu vidéo, l'IA existe depuis très longtemps, elle est surtout utilisée pour enrichir les comportements des

« personnages non-joueurs » afin de rendre l'expérience plus immersive et amusante. Mais cette approche rencontre parfois des limites, car elle produit des personnages souvent prévisibles.

En quoi l'IA est-elle devenue clé en matière de développement ? Quel nouveau rapport crée-t-elle avec l'utilisateur, qu'il soit salarié ou joueur ?

Éric Marchiol _ L'intelligence augmentée est devenue un incontournable pour notre industrie. Outil de maintenance prédictive, elle nous assistera par exemple dans le diagnostic des pannes, en analysant l'historique de défaillance des robots ou des presses, ou en après-vente, dans l'analyse des incidents rencontrés par les clients. Sans nécessiter d'expertise poussée, elle permettra un gain de temps énorme pour nos équipes, qui pourront se consacrer à d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée.

Guillaume Merlini _ Dans les jeux vidéo, l'IA permet d'enrichir l'expérience de l'utilisateur en lui proposant des expériences plus personnalisées et variées, notamment au travers des dialogues, des interactions ou des combats, par exemple dans les jeux de rôle (RPG). En diversifiant les comportements des IA pour les rendre moins prévisibles, cela accroît non seulement l'immersion mais aussi la durée de vie du jeu.



Comment vos deux univers se sont-ils rencontrés ?

Éric Marchiol _ En lançant le « Renault Group Factory Championship », challenge dédié à nos sites industriels, avec GamersOrigin nous avons proposé à nos salariés d'entrer dans le monde du jeu vidéo – une manière ludique d'aborder un univers très tech. À l'heure où nous sommes en recherche de talents, ce projet nous a permis de mobiliser nos jeunes recrues et de créer une passerelle avec les plus anciens.

Guillaume Merlini _ Et nous avons en commun d'être convaincus que l'IA reste, et doit rester, un outil au service de la créativité des équipes, dans notre cas pour développer des « personnages non-joueurs » uniques, sans jamais remplacer l'ingéniosité et les compétences humaines.



Pour aller plus loin



 **DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023**
Incluant le rapport financier



 **PLAN DE VIGILANCE**



 **RAPPORT CLIMAT**

Conception et réalisation : HAVAS Paris

CRÉDITS PHOTO: Greg Jongerlynck | Augustin Detienne - CAPA Pictures | Gregory Lenormand - DPPI Media | Offset by Shutterstock | Amos Fricke - Publicis Conseil | Renault Group - Direction Design | Yves Forestier - Alkama Photo | Thomas Laisné - La Company | Olivier Martin Gambier | Sébastien Staub - Publicis Conseil | Frédéric Schlosser - Publicis Conseil | Marvin Leuvre - Prodigious 3D | Guillaume Millet | Torsten Klinkow - Prodigious Production | Léa Crespi | Stéphane Sby Balmy - Auditoire | Nicolas Lascourreges - La Company | Nicolas Vantomne - Prodigious Production | Chris Noltekuhlmann - Cream | QUAD Productions - Renault Design | Paul Mc Lean - Prodigious Production | RECOM Paris | Renault Marketing 3D-Commerce | Jordan Prot - Planimoteur | BAM - Wanda Productions | Factory 35 - Renault Marketing 3D-Commerce | He&Me - BEAM | Patrick Curtet - Prodigious Production | Marianne Lavarde - Le Septième Bureau | Germain Hazard - DPPI Media | Christophe Jumez | Nakyma | TommyDessine | Pagecran | Clément Choulot | Renault Communication Le Mans | Rodolfo Buhner - LA Imagem | Adrien Daste - La Company | François Susset - Planimoteur | Aerovista | The Scope | Alpine Design | James Moy Photography - XPB | Olivier Martin Gambier | Fabricio Basilio - Biotope | Hadrien Picard - Spintank | Guillermo Aguilar Vasquez | Getty Images

Renault Group