

2017 – 2018

RAPPORT
ANNUEL

LA VIE EN MOUVEMENT



GROUPE RENAULT



SUR
LES ROUTES
DU FUTUR

→ 14



TOUT
UN MONDE
DE MOBILITÉ

→ 22



UNE
PASSION
PARTAGÉE

→ 28

LA MOBILITÉ DE DEMAIN EST DÉJÀ EN ROUTE.

Nous y travaillons, non seulement en construisant avec passion des véhicules sûrs, beaux et performants pour les consommateurs du monde entier, mais aussi en imaginant un nouvel univers de services. Aujourd'hui, nous regardons plus loin. Avec notre plan stratégique **Drive the Future** et au cœur de la plus grande Alliance automobile au monde, nous libérons tout le potentiel de nos talents pour inventer l'avenir.



ÊTES-VOUS PRÊTS ?

Prêts pour de nouvelles expériences de conduite et de vie à bord. Prêts pour une mobilité apaisée, mieux connectée, plus solidaire. Votre curiosité et vos attentes sont notre plus beau moteur.

La conduite autonome,
ça semble tellement futuriste.
Comment ça va fonctionner,
dans la vraie vie ?

—  → **FUTUR P. 14**

AUGUSTINE

29 ans, chef de projet Web, Paris



On dit que la voiture est un produit de masse. Oui, mais moi je suis unique et le climat de mon pays aussi. En tenir compte, c'est possible ?

—→ MOBILITÉ P. 22

OLGA

32 ans, fleuriste, Moscou



J'essaie de ne pas gaspiller,
j'ai un bac à compost dans
mon jardin, je mange de moins
en moins de viande. Me déplacer
sans polluer, c'est pour quand ?

—  **PASSION P. 28**

THIERNO

40 ans, écrivain public, Mumbai



「
MESSAGE DE
CARLOS GHOSN
」



LA VIE EN MOUVEMENT

« UNE MOBILITÉ DURABLE POUR TOUS,
AUJOURD'HUI ET DEMAIN. »

En 2017, le Groupe Renault, avec 3,76 millions de véhicules vendus, a atteint un nouveau record. Toutes les régions ont de nouveau augmenté en volume et en part de marché. L'Alliance a atteint la première marche du podium en volume des ventes.

LE FUTUR

Notre nouveau plan stratégique à six ans, *Drive the Future*, s'appuie sur ces résultats record pour construire une croissance profitable et durable. D'ici à la fin du plan, nous voulons dépasser 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires, porter notre marge opérationnelle à plus de 7 %, soit 50 % d'augmentation de valeur par rapport à 2016, et lancer 21 nouveaux véhicules, dont 3 nouveaux concepts. Nous prévoyons 4,2 milliards d'euros d'économies Monozukuri sur six ans et 18 milliards d'euros d'investissement en recherche et développement, démultipliés par notre appartenance à l'Alliance.

Les fondamentaux sont là : discipline financière, innovation, mix produit et mix géographique diversifiés. Rassemblés autour des objectifs définis dans *Drive the Future*, nous visons une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain.

LE MONDE

Notre croissance sera mondiale, profitable et durable. Pour y parvenir, nous renforçons notre présence sur les marchés émergents.

En Russie d'abord, où nous avons maintenu nos investissements malgré la crise. AVTOVAZ, dont la marque LADA est leader sur le marché, est revenu à la profitabilité opérationnelle en 2017. La même année, le Groupe Renault a affiché près d'un tiers de part de marché en Russie.

En Chine, nous accélérons notre développement au travers de nouvelles joint-ventures stratégiques dans le segment des véhicules électriques et utilitaires. Le Brésil, l'Inde et l'Iran sont aussi pour nous des réservoirs de croissance.

L'Alliance sera un autre accélérateur de croissance et de performance pour le Groupe Renault. À l'horizon 2022, 80 % des véhicules du Groupe Renault seront construits sur des plateformes communes,

ce qui générera des économies de coût significatives. Notre objectif est de doubler les synergies de l'Alliance, soit passer de plus de 5 milliards d'euros en 2016 à plus de 10 milliards d'euros en 2022.

En tirant profit des ressources technologiques de l'Alliance, nous visons 100 % de véhicules connectés sur nos marchés clés, le lancement de 15 modèles de voitures autonomes et une offre de nouveaux services de mobilité (mobilité à la demande, robots-véhicules...). En 2017, nous avons également lancé une division de véhicules utilitaires regroupant Renault, Nissan et Mitsubishi. Sur ce segment, l'objectif est, pour le Groupe Renault, de passer d'un leadership européen à une position de leader mondial, en doublant notre couverture du marché mondial.

Sur le véhicule électrique enfin, l'Alliance est leader mondial avec plus de 550 000 véhicules vendus à ce jour. Nous le resterons, avec pour le Groupe Renault un objectif de 8 véhicules 100 % électriques, soit 20 % de notre gamme, d'ici à la fin du plan *Drive the Future*.

LA PASSION

La réussite de *Drive the Change* a reposé sur les hommes et les femmes de Renault. Pour atteindre les objectifs de *Drive the Future*, nous avons besoin de l'engagement et de la passion de chacun de nos collaborateurs. De nombreux défis nous attendent, dont celui de la qualité. Attirer les meilleurs, développer les talents, former aux nouveaux métiers pour nous préparer à la mobilité de demain font aussi partie des priorités de *Drive the Future*.

La passion est notre signature, nous la mettons au service d'une mobilité durable pour tous. Ensemble, nous apportons notre contribution à ce que sera la mobilité de demain : électrique, connectée, autonome, comme nous l'avons fait cette année avec nos concept cars EZ-GO et SYMBIOZ.

Fidèles à l'esprit pionnier qui nous anime depuis 120 ans, nous inventons une nouvelle **vie en mouvement**.

Carlos Ghosn, Président-Directeur Général

 <https://www.linkedin.com/in/carlosghosn>



Carlos Ghosn
Président-Directeur Général

**COMITÉ
EXÉCUTIF**
Au 1^{er} février 2018

Thierry Bolloré
Directeur Général
Adjoint Groupe

Mouna Sepehri
Directeur Délégué
à la Présidence

Clotilde Delbos
Directeur Financier Groupe,
Président du Conseil
d'administration de RCI Banque

Jean-Christophe Kugler
Directeur des Opérations
de la Région Europe

Marie-Françoise Damesin
Directeur des Ressources
Humaines Groupe

Thierry Koskas
Directeur Commercial
Groupe

Gaspar Gascon
Directeur de l'Ingénierie

Bruno Ancelin
Directeur Produit
et Programmes Groupe

José Vicente de Los Mozos
Directeur des Fabrications
et de la Logistique Groupe



RENAULT

La passion d'abord

Première marque française dans le monde, commercialisée dans 134 pays, Renault facilite depuis 120 ans la vie de ses clients. Design sensuel et chaleureux, leader européen du véhicule électrique, ou engagement dans le sport automobile, la passion guide chacun de ses projets.



RENAULT SAMSUNG MOTORS

Élégance et qualité

Créée en 2000, la marque figure au top 5 des constructeurs automobiles de Corée du Sud, avec une gamme de 7 berlines et SUV. Particulièrement réputée pour sa qualité de service, elle s'est classée leader en 2017 en satisfaction client, vente et après-vente, pour la quinzième année consécutive.



1 GROUPE
5 MARQUES

**C'EST ARRIVÉ
EN 2017**



DACIA

Le plaisir en toute simplicité

Présente dans 44 pays en Europe et dans le bassin méditerranéen, Dacia a séduit près de 5 millions de clients depuis 2004, avec des véhicules simples, fiables et au meilleur prix. Autour de ses modèles emblématiques Sandero et Duster, elle a su créer un esprit de communauté et un véritable attachement.

<https://group.renault.com/groupe/nos-marques>

ALPINE

Les gènes de la compétition

Fondée en 1955 par Jean Rédélé, passionné de compétition automobile, la marque mythique a fait son retour en 2017 avec l'Alpine A110 Première Édition. Tout en légèreté, compacité et agilité, ce nouveau modèle est fidèle à l'ADN de la marque et à sa promesse : le plaisir de conduire.



LADA

Une nouvelle ère

Marque du Groupe Renault depuis janvier 2017, LADA est le leader historique du marché russe. Avec 300 points de vente, son réseau de concessionnaires est le plus important du pays. Design énergique, gamme renouvelée, réseau en pleine mutation : elle entre aujourd'hui dans une nouvelle ère.

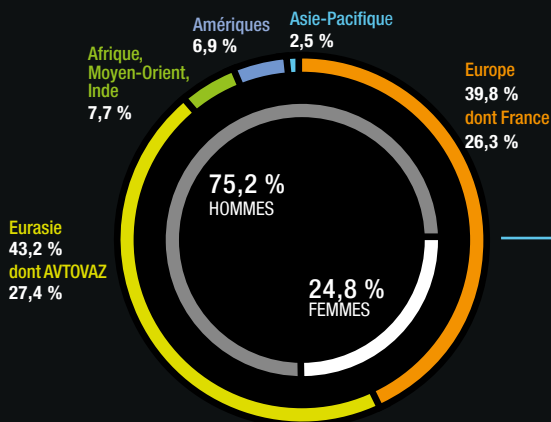
+14,7 %

58 770

millions d'euros

CHIFFRE D'AFFAIRES

au 31 décembre 2017



181 344

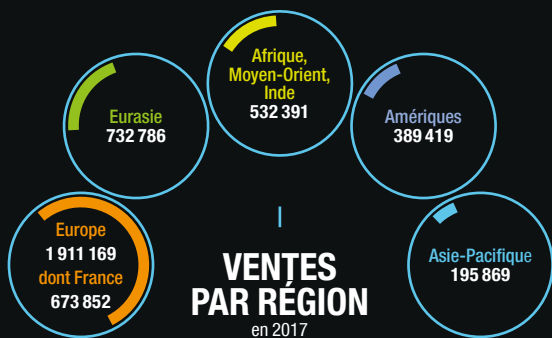
collaborateurs

EFFECTIFS

au 31 décembre 2017

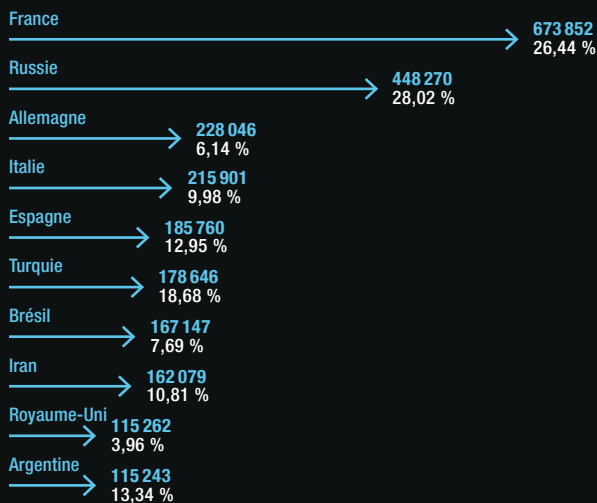
<https://group.renault.com/finance/informations-financieres/chiffre-cles>

CHIFFRES
CLÉS



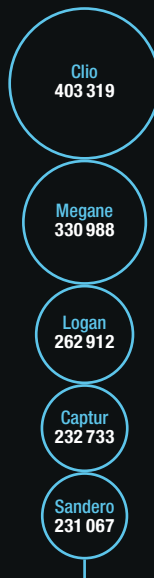
3 761 634

véhicules particuliers + véhicules utilitaires



10 PRINCIPAUX MARCHÉS

Ventes et part de marché
du Groupe Renault en 2017



5 MEILLEURES VENTES

au 31 décembre 2017

SUR LES ROUTES DU FUTUR

En combinant mobilité personnelle et mobilité partagée, Renault se projette dans une urbanité apaisée,

À quoi ressemblera la ville de demain ? Plus intelligente, plus connectée, plus collaborative, elle sera sillonnée par des véhicules propres, silencieux, partagés. Les véhicules personnels partageront la route et la ville avec de nouvelles formes de services basés sur l'usage : covoiturage, autopartage ou encore robots-véhicules. Posséder un véhicule, l'entretenir ou le conduire en ville deviendra un choix, pas une nécessité. Ce futur n'est pas si lointain, Renault s'y prépare déjà en articulant mobilité personnelle et mobilité partagée. Avec le concept **SYMBIOZ**, présenté au Salon de



à la fois agile et durable. ————⚡————→

Francfort 2017, le Groupe propose une berline imaginée comme une extension de la maison. **SYMBIOZ** est électrique, autonome et connecté. Son design intérieur et extérieur est pensé autour de ces technologies. Les grands gagnants sont ici le conducteur (qui peut choisir de déléguer la conduite au système autonome) et les occupants, qui bénéficient d'un temps retrouvé et d'une toute nouvelle expérience de vie à bord. Quelques mois plus tard, au Salon de Genève 2018, c'est une autre face de la mobilité du futur, partagée, à la demande et sans conducteur, qui est dévoilée

avec **Renault EZ-GO**. Robot-véhicule urbain, **EZ-GO** est partout à son aise dans la ville intelligente et incarne mieux que jamais la philosophie et la promesse de marque de Renault, **Easy Life**. Il est aussi facile à utiliser seul, qu'en famille, avec un groupe d'amis, ou en covoiturage avec d'autres utilisateurs, lors de trajets sûrs et agréables. Un simple exercice de prospective ? Pas tout à fait. D'ici à la fin de son plan stratégique *Drive the Future*, en 2022, Renault prévoit de lancer, en collaboration avec l'Alliance, des services commerciaux de robots-véhicules autonomes.

2017

LA VISION DU FUTUR

SYMBIOZ, ÉLECTRIQUE, CONNECTÉE ET AUTONOME

Dévoilé au Salon de Francfort 2017, le concept SYMBIOZ porte une certaine idée du futur. Estompant la frontière entre mode de déplacement et espace de vie, réalisant la fusion entre véhicule et habitat, ce concept car séduisant concrétise enfin l'idée de maison nomade. Pensé comme une extension du logement, SYMBIOZ joue à plein la continuité de formes, de matières et de fonctionnalités avec l'espace domestique et prend les commandes pour transporter en toute quiétude ses occupants. La conduite manuelle n'est plus nécessaire mais reste possible, pour le plaisir. En mode salon, les sièges avant pivotent à 180° pour offrir une expérience de voyage inédite. SYMBIOZ est désormais aussi un démonstrateur, qui permet de tester et de valider sur route les technologies de demain.



C'EST DÉJÀ
DEMAIN



Horizon
2022

- 100 % de véhicules connectés sur les marchés clés
- 15 modèles dotés de capacités de conduite autonome
- Nouveaux services de mobilité
- Mobilité à la demande
« Ride-hailing », services de robots-véhicules

 <https://group.renault.com/actualites/blog-renault/iaa2017-concept-renault-symbioz-3-questions-a-stephane-janin>

DEMAIN

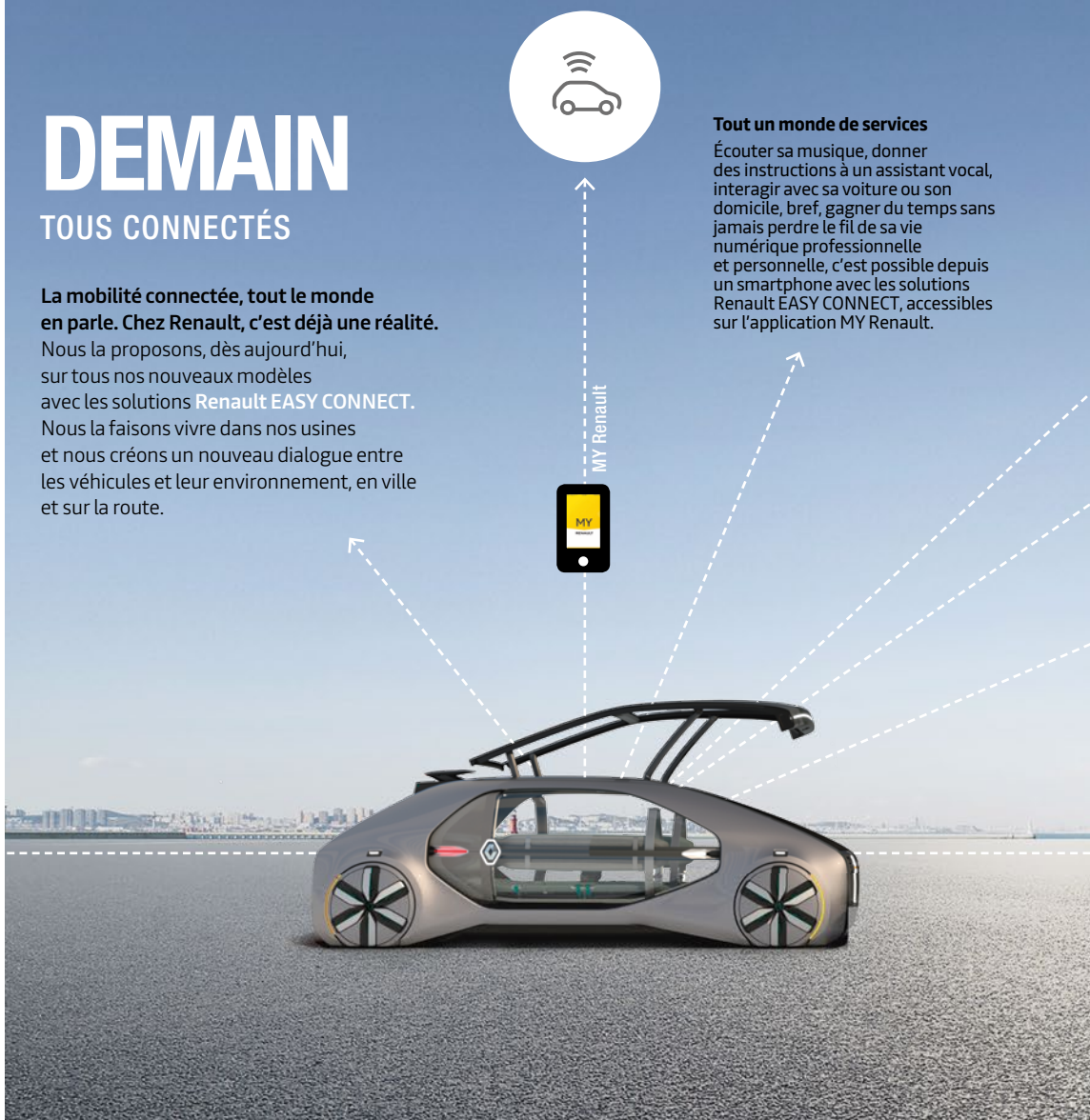
TOUS CONNECTÉS

La mobilité connectée, tout le monde en parle. Chez Renault, c'est déjà une réalité.

Nous la proposons, dès aujourd'hui, sur tous nos nouveaux modèles avec les solutions **Renault EASY CONNECT**. Nous la faisons vivre dans nos usines et nous créons un nouveau dialogue entre les véhicules et leur environnement, en ville et sur la route.

Tout un monde de services

Écouter sa musique, donner des instructions à un assistant vocal, interagir avec sa voiture ou son domicile, bref, gagner du temps sans jamais perdre le fil de sa vie numérique professionnelle et personnelle, c'est possible depuis un smartphone avec les solutions Renault EASY CONNECT, accessibles sur l'application MY Renault.



「
ON VOUS FAIT
UN DESSIN
」

Bienvenue dans l'usine du futur

Des opérateurs concentrés sur les tâches expertes tandis que des robots collaboratifs (cobots) se chargent du reste, des tablettes et une connexion Wi-Fi plutôt que des dossiers papier, et un objectif : réduire de moitié le délai entre la commande et la livraison des véhicules. Bienvenue à Renault Cléon, dans l'ouest de la France, l'un des trois sites pilotes du plan Usine du Futur avec Valladolid en Espagne et Curitiba au Brésil. Cette première usine 4.0 de Renault préfigure une production connectée, agile et compétitive.



Bien plus qu'une voiture

À Madère, pour faire de l'île de Porto Santo une « smart island », Renault transforme, en partenariat avec le producteur et fournisseur d'électricité EEM, ses véhicules électriques en « stockeur d'électricité » au service de l'autonomie énergétique de l'île. En France, le Groupe participe, avec d'autres opérateurs publics et privés, à une vaste campagne d'expérimentation dans le cadre du projet européen SCOOP. Objectif : tester la connectivité de demain, qui verra les voitures « parler entre elles » et avec les infrastructures routières. Enfin, avec Renault Mobility ou la démarche de responsabilité sociale Mobilize, Renault imagine déjà une nouvelle approche de la mobilité, dans laquelle les véhicules deviennent des services.

LA COMPÉTITION, MOTEUR D'INNOVATION

Le Groupe Renault a depuis 40 ans acquis une expertise unique en F1. Fidèle à sa promesse "From track to road" (« De la piste à la route »). Il met au service de la conduite sur route les avancées technologiques conçues pour les circuits. Symbole de cette démarche : la première apparition publique officielle, fin mai 2017, sur le circuit de Monaco de Nouvelle Mégane R.S. avec, à son volant, le pilote Renault Sport Formula One Team, Nicolas Hülkenberg.



ÉLECTRIQUE

Avec une gamme complète, accessible au plus grand nombre et toujours plus performante, Renault est numéro un européen du véhicule 100 % électrique : près d'un véhicule électrique sur quatre vendu en Europe est une Renault. Fort de neuf années d'expérience dans ce domaine, le Groupe Renault repousse les frontières de son métier et noue des partenariats qui lui permettent d'aller bien au-delà du simple développement, de la fabrication et de la commercialisation de produits. Pour favoriser le déploiement à grande échelle de solutions de mobilité électrique, il s'investit dans le développement de l'écosystème électrique (infrastructures, seconde vie des batteries, recharge intelligente).

→ Choisir l'intelligence

en rechargeant son véhicule électrique lors d'un surplus de production des énergies renouvelables ou aux heures où le tarif de l'électricité est le plus bas, grâce à une application de smartcharging (recharge intelligente).



→ Réutiliser les batteries

en leur offrant une seconde vie en tant qu'unités de stockage de l'électricité solaire produite dans des bâtiments équipés de panneaux photovoltaïques.

→ Se déplacer autrement

en combinant
service
d'autopartage
et stations
de recharge
intelligentes
exclusivement
alimentées
par l'énergie
solaire produite
localement.



 <https://group.renault.com/innovation/vehicule-electrique>

AMBITION



L'AUTONOMIE ET LE PARTAGE SONT AU CŒUR DES NOUVELLES MOBILITÉS

Par **KARINE HURE-NAVARRO**

Chef de Projet Service de Mobilité Autonome à la Direction de la Recherche. Avec le Rouen Normandy Autonomous Lab, lancé fin 2017, c'est la première fois qu'est expérimenté en Europe un service de mobilité à la demande sur route ouverte, avec des véhicules électriques autonomes accessibles au public. Nous sommes très fiers de participer à ce projet aux côtés de Transdev, du groupe d'assurances Matmut, du Groupe Caisse des Dépôts, de la Métropole Rouen Normandie et de la Région Normandie. Ils s'agit, sur un territoire de 35 hectares, la Technopole du Madrillet, de proposer aux habitants, salariés ou étudiants, un service complémentaire à partir du terminus du tramway, unique transport public du site pour le moment. Les usagers pourront, via une appli, commander une ZOE électrique autonome pour se rendre à l'arrêt de leur choix. Nous allons expérimenter progressivement ce service sur

trois boucles – pour desservir les écoles d'ingénieurs, le centre commercial ou encore la zone d'habitation.

DES QUESTIONS NOUVELLES

Le projet est passionnant. D'abord, parce qu'il répond à une demande bien réelle d'une collectivité très engagée sur ces sujets ; ensuite, parce qu'il pose des questions nouvelles : certains voudront continuer leur conversation téléphonique ou écouter de la musique. D'autres, au contraire, voudront échanger avec les autres utilisateurs. Quid de la sécurité ? Comment superviser en permanence l'intérieur de la voiture ? Les premières ZOE seront sur la route cet été mais ce n'est que le début d'une nouvelle ère. Sur un territoire historiquement attaché à l'industrie automobile, d'autres expérimentations sont à venir. Comme les smart cities, les zones rurales aussi ont besoin de nouveaux services.

TOUT UN MONDE DE MOBILITÉ

→

Porté par le renouvellement de sa gamme, le Groupe a continué de progresser en 2017 dans toutes les régions du monde. En Europe, la performance commerciale du groupe est largement au-dessus de celle du marché, avec des **records de vente** historiques dans de nombreux pays. Renault confirme sa place de 2^e marque européenne, avec des modèles phares comme Captur, 1^{er} crossover de sa catégorie et Clio, 2^e voiture la plus vendue en Europe. Avec ZOE, Renault confirme également son leadership sur le marché électrique européen. Quant à Dacia, la marque a signé en 2017 sa 13^e année consécutive de record

Dans le cadre de son plan stratégique Drive the Future, le Groupe accélère

→

de ventes, boostée par les performances de Sandero, la voiture la plus vendue à des clients particuliers en Europe. Hors d'Europe, toutes les régions ont continué de progresser, tandis que le Groupe renforçait ses positions avec le succès de sa nouvelle gamme : Renault Kaptur, LADA Vesta et LADA XRAY en Russie, Koleos en Chine, Mégane Sedan en Turquie, Duster Oroch et Kwid dans la région Amériques. Dans le cadre de son plan stratégique *Drive the Future*, le Groupe entend accélérer encore cette **expansion internationale**. Par un renforcement de sa présence en Russie et une montée en puissance rapide

dans plusieurs pays clés : la Chine, à travers des joint ventures stratégiques, le Brésil, l'Inde et l'Iran. Pour soutenir cette croissance, le Groupe compte à la fois sur les effets d'échelle et les technologies de l'Alliance et sur ses actifs propres. Ses ambitions ? Mondialiser sa gamme de véhicules utilitaires légers pour devenir un acteur global de ce marché, élargir sa gamme **Global Access**, dont le succès est déjà avéré, consolider son leadership sur les véhicules électriques et enfin développer, autour de RCI Bank and Services, la fidélité de ses clients et la gamme de services qui leur est proposée.

encore son expansion internationale. ———→



Pour Renault, la mobilité doit être accessible à tous. L'un des moteurs de l'expansion internationale du Groupe est donc sa capacité à proposer des véhicules fiables, confortables, intégrant des prestations et équipements modernes. Initialement prévu pour les marchés émergents de l'Europe de l'Est ou de la région Amériques, son programme Global Access s'étend aujourd'hui à tous les continents : depuis le lancement en 2004 de la première Dacia Logan, 10 millions de véhicules Global Access ont été vendus. Le Groupe prépare aussi la mobilité de demain en s'appuyant sur son leadership européen dans le véhicule électrique pour répondre aux nouvelles attentes, dans toutes les régions du monde.



CHINE

Les VU aussi

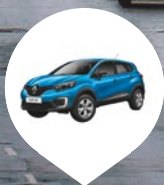
En Chine, le succès du nouveau Koleos se confirme. Par ailleurs, le Groupe, qui détient déjà une société et une usine communes avec le groupe Dongfeng, a créé en 2017 une nouvelle coentreprise avec Brilliance

Automotive pour fabriquer et distribuer des véhicules utilitaires sous les marques Renault, Jinbei et Huasong. Objectif des deux partenaires : atteindre d'ici à 2022, 150 000 unités vendues par an, mais aussi accélérer l'électrification des véhicules.

PARTOUT ET POUR TOUS



「
UNE QUESTION
D'ÉQUILIBRE
」



RUSSIE

Le marché numéro 1 de demain

Extrêmement dynamique, le marché russe est aujourd'hui le 2^e marché de Renault : le Groupe y a vendu en 2017 deux fois plus de véhicules qu'en Allemagne. Dans un marché automobile en rebond, la marque LADA a vu ses ventes augmenter de 16,9 % en 2017 grâce au renouvellement de la gamme, Renault est désormais actionnaire majoritaire du constructeur russe AVTOVAZ, détenteur de cette marque mythique.



BRÉSIL

Au rendez-vous de la reprise

Le Groupe a continué en 2017 de profiter pleinement de la reprise du marché brésilien : ses ventes ont progressé de 11,4 % et sa part de marché a atteint un niveau record de 7,7 %, grâce aux bons résultats des nouveaux modèles Captur et Kwid. Dévoilé en juin au Salon de Buenos Aires et lancé commercialement en juillet 2017, Kwid, produit dans l'usine de Curitiba, réalise un excellent démarrage commercial.



ALLIANCE

PLUS VITE ET PLUS LOIN

En 2017, l'Alliance formée par Renault, Nissan et Mitsubishi Motors est devenue, avec plus de 10,6 millions de véhicules vendus, le numéro un mondial en termes de ventes de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers. Elle a franchi une nouvelle étape avec l'annonce du plan stratégique moyen terme « Alliance 2022 ». Conçu pour les six prochaines années, il vise un doublement du montant annuel des synergies, de 5 milliards en 2016 à plus de 10 milliards d'euros en 2022, ainsi que des ventes annuelles cumulées à plus de 14 millions de véhicules, contre 10,6 millions en 2017.

« Alliance 2022 » prévoit la production de plus de 9 millions de véhicules sur 4 plateformes communes, l'augmentation de la proportion de motorisations communes – passant d'un tiers à trois quarts de moteurs partagés – et le développement de nouvelles synergies grâce au partage de technologies dans les domaines de l'électrification, la connectivité et la conduite autonome. Dans le cadre de ce plan, l'Alliance devrait également, à l'horizon 2022, proposer 12 nouveaux modèles 100 % électriques, avec des plateformes et des composants partagés; développer 40 nouveaux véhicules dotés de technologie de conduite autonome et devenir un opérateur de services de mobilité à la demande par véhicules robotisés.

 <https://www.alliance-2022.com>

→ Rester leader du véhicule électrique

Ambition de l'Alliance : rester, partout dans le monde, le premier fabricant de véhicules électriques accessibles au plus grand nombre. D'ici à 2022, les entreprises partenaires

de l'Alliance proposeront une gamme de produits plus étendue, couvrant l'ensemble des segments de leurs marchés principaux, au Japon, aux États-Unis, en Chine et en Europe.

→ Connectivité et services de mobilité

L'équipe Alliance en charge du véhicule connecté et des services de mobilité travaille au développement de nouveaux services de mobilité et à de nouveaux partenariats. Dès 2018, le lancement de la plateforme Connected Cloud ouvre la voie à ces futures solutions.



RENAULT NISSAN MITSUBISHI



「
COMPÉTI-
TIVITÉ
」



RENAULT EST LA PLUS FRANÇAISE DES MARQUES RUSSES

Par **FRANCISCO HIDALGO**

Directeur Marketing Renault Russie. Renault a réalisé une très belle année en Russie en 2017. Bien sûr, ce marché à très fort potentiel connaît ces dernières années des effets de yo-yo.

RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES

Espagnol, marié à une Française, j'ai fait mes études aux États-Unis et en Europe avant d'entamer, il y a quinze ans, un parcours très international chez Renault, en Corée du Sud, en Pologne, et aujourd'hui en Russie, où je vois évoluer le marché. Renault a d'abord conquis les consommateurs russes avec des véhicules basés sur les modèles Dacia, Logan et Duster en particulier. Leur robustesse, leur fiabilité correspondaient aux attentes de clients qui accédaient pour la première fois à des véhicules européens modernes. Aujourd'hui, le marché russe est plus mature, les attentes plus sophistiquées.

Fin 2016, avec Renault Kaptur, dont le design, intérieur et extérieur, est proche de la Renault Captur européenne, nous avons franchi une nouvelle étape. Ce positionnement et l'appétit de la clientèle russe pour les SUV nous ouvrent d'excellentes perspectives.

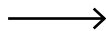
PRODUIRE LOCAL, UN ATOUT FORT

Mais Renault fait partie des constructeurs qui possèdent de solides atouts pour saisir les opportunités quand l'économie se porte bien. La marque est présente ici depuis vingt ans, elle n'est plus tout à fait considérée comme une marque étrangère, d'autant plus qu'elle produit ses véhicules dans des usines russes, ce qui constitue un avantage certain en termes de compétitivité, alors que le marché tend aujourd'hui à se fermer aux voitures importées.

UNE PASSION, PARTAGÉE



Grandir ensemble, dans le respect de la diversité de chacun, c'est ce que





propose aujourd'hui le Groupe Renault.

La passion est depuis 120 ans le moteur du Groupe Renault et de ses équipes. Pour entretenir cette culture unique, l'entreprise s'attache à faire vivre à chacun de ses salariés une expérience épanouie. Pour chaque collaborateur, intégrer Renault, c'est non seulement l'occasion de déployer ses compétences, mais aussi de rejoindre un Groupe qui cultive l'engagement de ses collaborateurs en leur offrant de multiples possibilités d'évolution et de mobilité. **Entreprise apprenante**, Renault accompagne leur parcours et le développement de leurs compétences, en leur permettant d'être tour à tour apprenant, sachant et formateur. Enfin, l'envergure du

Groupe et son appartenance à l'Alliance créent un environnement multiculturel particulièrement stimulant, qui offre de nombreux challenges aux salariés. Grandir ensemble, dans le respect de la diversité de chacun, c'est ce que propose aujourd'hui le Groupe Renault. L'entreprise reconnaît la performance individuelle, mais aussi la valeur du travail d'équipe. Le Groupe Renault aligne ses engagements de responsabilité sociale et sociétale avec cette philosophie de responsabilisation et de respect. **Mobilize** favorise concrètement la construction d'une société plus inclusive et l'émergence d'une mobilité durable et responsable, accessible à tous.

T



A

L



Les hommes et les femmes sont au cœur du succès de l'entreprise.

Pour attirer les meilleurs talents et mobiliser toutes les énergies, le Groupe a formalisé en 2017 sa marque employeur (Employer Value Proposition) autour d'une promesse : « Move our world forward ».

Il offre à ses collaborateurs et futurs collaborateurs de réinventer la mobilité durable pour tous, en s'enrichissant de la diversité d'une alliance unique dans le secteur automobile. Sensible aux attentes des nouvelles générations, il leur propose de grandir avec leur entreprise et d'avoir un réel impact sur le monde qui les entoure.



┌ ┐
DÉCRYPTAGE
└ ┘

**N****S****T****E**

→
**Un monde
d'opportunités**

Avec la transformation digitale, le Groupe est entré en compétition, au niveau mondial, avec de nouveaux acteurs sur le « marché des talents » : il recrute désormais bien au-delà du seul secteur automobile. Attirer et retenir les meilleurs est donc l'un des piliers du plan stratégique *Drive the Future*. L'objectif du Groupe est de

devenir l'un des employeurs les plus attractifs, en intégrant, à l'horizon 2022, le Top 50 du Ranking Universum, ce classement du cabinet international Universum basé sur l'attractivité des employeurs auprès des jeunes diplômés.



LE MONDE

EST UN VILLAGE

Favoriser l'inclusion, dans l'entreprise comme dans la société. Promouvoir, partout dans le monde, une mobilité durable pour tous. Ces engagements sont aujourd'hui portés sous la signature **Mobilize**, qui incarne la réponse du Groupe Renault aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain. Dans le village global qu'est devenue notre planète, ils façonnent une culture de solidarité et de respect qui s'exprime dans toutes les dimensions de la vie de l'entreprise. Inclure, c'est encourager la diversité et la qualité de vie au travail. C'est aussi accompagner l'entrepreneuriat social et s'engager pour la formation et l'éducation. Mettre la mobilité durable à la portée de tous, c'est œuvrer pour la préservation de l'environnement, mais aussi pour la sécurité routière, en faisant évoluer les véhicules et les comportements de ceux qui les conduisent.



Turquie

Une usine adaptée au handicap

En un an, l'usine Oyak-Renault de Bursa a accueilli encore plus de personnel handicapé, bien au-delà du seuil légal, notamment, par des efforts de sensibilisation en lien avec les associations et avec la mairie de Bursa. Des initiatives récompensées par 2 prix en 2017.



France

Véhicule électrique, des pompiers bien formés

Pour une intervention plus rapide et plus sûre des secours routiers, Renault travaille avec les sapeurs pompiers dès la conception de ses véhicules. Cette collaboration a permis l'implantation d'un système de localisation rapide des batteries, le « fireman access ».



Maroc

Contribuer à la scolarisation

À Tanger, le Groupe Renault lutte contre l'abandon scolaire en mettant à disposition des populations en zone rurale et périurbaine enclavées un programme de transport scolaire efficace et sécurisé. Ce dispositif permet, chaque jour, la scolarisation de plus de 1400 collégiens et lycéens.

 <https://group.renault.com/nos-engagements/notre-responsabilite-sociale-et-societale>





LE BRÉSIL, TERREAU FAVORABLE AU SOCIAL BUSINESS

Par **FRANÇOIS ROUVIER** et **SILVIA BARCIK**

François Rouvier, Directeur Social Business.

Au sein du Groupe, la démarche d'entrepreneuriat social (Social Business) a démarré en France en 2012 ; ou comment faire du business sans perdre d'argent mais en maximisant l'impact social. Au Brésil, l'Institut Renault soutenait depuis 2003 une association de femmes, Borda Viva, qui fabrique notamment des accessoires à base de matériaux recyclés issus de nos lignes de production. Nous avons proposé que ces produits constituent une gamme commercialisable dans les réseaux de distribution de nos marques, dont le profit serait reversé à l'association. C'est une première étape avant l'intégration de productions d'autres pays à cette gamme. Renault devrait ainsi être le premier constructeur automobile à commercialiser une gamme d'accessoires équitables.

Silvia Barcik, Directrice de l'institut Renault Brésil.

À la même époque, la décision a été prise de réorienter Renault Expérience, le concours d'innovation créé en 2008 par Renault do Brasil à destination des étudiants, vers l'entrepreneuriat. La première édition de cette nouvelle formule, en 2017, a connu un très grand succès avec un millier de candidatures sur la plateforme digitale, pour trois start-up récompensées au final. Nous sommes aujourd'hui très sollicités par d'autres entreprises qui veulent reproduire cette initiative. Et cette année, nous allons plus loin, puisque nous avons décidé d'intégrer la dimension social business à l'édition 2018, pour favoriser l'éclosion d'entreprises à impact social, autour de la mobilité durable.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 15 février 2018

CARLOS GHOSN

- Président-Directeur Général de Renault SA
- Président du Conseil d'Administration de Nissan Motor Co., Ltd.
- Président du Conseil d'Administration de Mitsubishi Motors Corporation (depuis décembre 2016)

Échéance : Assemblée générale 2018

CATHERINE BARBA

- Administrateur indépendant
- Présidente de CB Group (SAS, France)
- Membre du Conseil de Surveillance d'ETAM (France)
- Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Échéance : Assemblée générale 2018

FRÉDÉRIC BARRAT

- Administrateur élu par les salariés
- Pilote planification et processus des besoins spéciaux (Renault)
- Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Échéance : novembre 2020

MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

- Administrateur indépendant
- Vice-Présidente-Directeur Général des Eaux Minérales d'Oulmès (Maroc)
- Administrateur de Suez (France)
- Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Échéance : Assemblée générale 2021

CHERIE BLAIR

- Administrateur indépendant
- Fondatrice de la Cherie Blair Foundation for Women (Royaume-Uni)
- Fondatrice et Présidente d'Omnia Strategy LLP
- Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

Échéance : Assemblée générale 2019

MARIE-ANNICK DARMAILLAC

- Administrateur indépendant
- Directrice de la RSE de Vivendi
- Représentante permanente de la Financière V au Conseil de Bolloré (France)
- Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odet (France)

- Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois (France)

- Représentante permanente de la Société des Chemins de fers & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey (France)

- Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

- Membre du Comité des Rémunérations

Échéance : Assemblée générale 2021

PASCAL FAURE

- Administrateur élu sur proposition de l'État français
- Directeur Général des Entreprises
- Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Échéance : Assemblée générale 2021

RICHARD GENTIL

- Administrateur élu par les salariés
- Technicien maintenance hydraulique, pneumatique et gaz Fonderie (Renault)
- Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Échéance : novembre 2020

MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE

- Administrateur indépendant
- Président-Directeur Général de Fimalac (France)
- Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance
- Membre du Comité des Rémunérations

Échéance : Assemblée générale 2018

PHILIPPE LAGAYETTE

- Administrateur référent
- Administrateur indépendant
- Président de PL Conseils (France)
- Administrateur de Fimalac (France)
- Président du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
- Membre du Comité des Rémunérations

Échéance : Assemblée générale 2019

BENOÎT OSTERTAG

- Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires
- Ingénieur Qualité Métiers dans la fonction qualité (Renault)
- Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
- Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Échéance : Assemblée générale 2021

ÉRIC PERSONNE

- Administrateur élu par les salariés
- Responsable du reporting commercial et qualité de RRG
- Membre du Comité des Rémunérations
- Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

Échéance : novembre 2020

OLIVIA QIU

- Administrateur indépendant
- Chief Innovation Officer* de Philips Lighting
- Administrateur de Saint-Gobain SA (France)
- Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

Échéance : Assemblée générale 2020

YU SERIZAWA

- Administrateur élu sur proposition de Nissan
- Président-Directeur Général de Forma Corporation (Japon)
- Conseillère du Président de Mori Building Company Limited (Japon)

Échéance : Assemblée générale 2021

PASCALE SOURISSE

- Administrateur indépendant
- Directeur Général en charge du Développement international du groupe Thales
- Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

Échéance : Assemblée générale 2018

PATRICK THOMAS

- Administrateur indépendant
- Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des Rémunérations de Laurent Perrier (France)

—Président du Comité des Rémunérations

—Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

—Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

Échéance : Assemblée générale 2018

MARTIN VIAL

- Administrateur désigné par l'État français
- Commissaire aux Participations de l'État (APE) sous la tutelle du ministère des Finances et des Comptes publics, et du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique

—Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

—Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Échéance : N/A

YASUHIRO YAMAUCHI

- Administrateur élu sur proposition de Nissan
- Chief Competitive Officer* de Nissan Motor Co., Ltd
- Administrateur de Renault Nissan B.V.

—Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Échéance : Assemblée générale 2018

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS



Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique (CARE)

Ce Comité réunit cinq administrateurs indépendants sur huit. En 2017, il s'est réuni cinq fois. Il a examiné notamment : les comptes ainsi que tous les communiqués financiers afférents, la revue des impacts comptables et financiers de certains partenariats du Groupe, le suivi des plans d'audit interne et externe, et l'indépendance des commissaires aux comptes.



Comité des Rémunérations

Ce Comité réunit cinq administrateurs indépendants et un administrateur salarié. En 2017, il s'est réuni deux fois et a notamment traité de la rémunération du Président-Directeur général, y compris les critères de performance de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2016.



Comité des Nominations et de la Gouvernance

Ce Comité réunit quatre membres indépendants et un administrateur représentant de l'État. En 2017, il s'est réuni quatre fois, et ses principaux travaux ont concerné la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil, le renouvellement des administrateurs, au regard en particulier des objectifs de féminisation du Conseil, de l'évaluation de son fonctionnement ainsi que du taux d'indépendance.



Comité de Stratégie Internationale et Industrielle

Ce Comité réunit deux administrateurs indépendants, deux administrateurs représentant les salariés, un administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi qu'un administrateur représentant l'État français. En 2017, il s'est réuni cinq fois et a notamment traité du plan stratégique *Drive the Future* (2017-2022), des opérations de Renault en Inde, Chine et Iran ainsi que de l'évolution de la stratégie dans ces pays.

COURS DE BOURSE

Évolution du cours de l'action depuis trois ans



Au 31/12/2014
Renault = 60,53 €
CAC 40 =
4 272,75 points

Au 31/12/2015
Renault = 92,63 €
CAC 40 =
4 637,06 points

Au 31/12/2016
Renault = 84,51 €
CAC 40 =
4 862,31 points

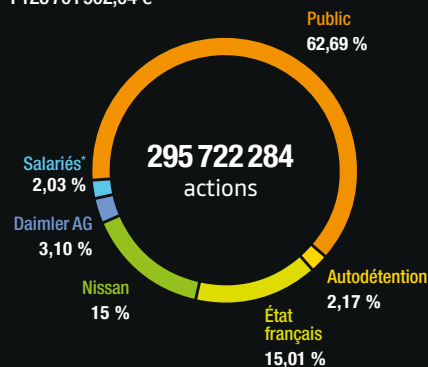
Au 31/12/2017
Renault = 83,91 €
CAC 40 =
5 312,56 points

RÉPARTITION DU CAPITAL

au 31 décembre 2017

CAPITAL SOCIAL

1 126 701 902,04 €



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

RÉSULTATS 2017

Le Groupe Renault réalise la meilleure année de son histoire et atteint un nouveau record de ventes, de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle et de résultat net.

CHIFFRE D'AFFAIRES

58 770 M€ en hausse de 14,7 % (+9,4 % hors impact de la consolidation d'AVTOVAZ)

MARGE OPÉRATIONNELLE GROUPE

3 854 M€ représentant 6,6 % du chiffre d'affaires. Hors AVTOVAZ, la marge opérationnelle progresse de 15,8 % et s'élève à 3 799 M€ (6,8 % du chiffre d'affaires, contre 6,4 % en 2016)

RÉSULTAT NET

5 210 M€ (+47,1 %), contre 3 543 M€. Hors éléments non récurrents pour Nissan, le résultat net aurait été de 4 189 millions d'euros (+18,2 %)

IMMATRICULATIONS

3,76 millions d'unités (incl. LADA) en hausse de 8,5 %

MARGE OPÉRATIONNELLE DE L'AUTOMOBILE

2 749 M€ en hausse de 15,2 % (hors AVTOVAZ)

RÉSULTAT D'EXPLOITATION DU GROUPE

3 806 M€ (+15,9 %), contre 3 283 M€ en 2016

FREE CASH-FLOW

945 M€

Pour en savoir plus,
<https://group.renault.com/finance>

FINANCE

Au 31 décembre 2017

Communication du Groupe Renault – Conception et réalisation :  **havas** *Paris*

Crédits photo : couverture : Nicolas Pivetal, Getty Images, Westend61 – P. 2 : Getty Images/Hinterhaus Productions – P. 4 : Getty Images, petrunjela – P. 5 : Getty Images, Westend61 – P. 6 : Philippe Stroppa – P. 8-9 : Cyril De Plater – P. 10 : Markus Wendler/Prodigious, Renault Samsung Motors – P. 11 : Jean-Brice Lema, Sébastien Staub, AVTOVAZ Groupe Renault – P.15 : Mickaël Schnabel/Prodigious – P. 16 : Fernando Guerra – P. 18 : Renault Design, Getty Images /Xinzheng – P. 19 : Antonin Grenier – P. 20 : Arnaud Taquet/Prodigious, Olivier Martin Gambier – P. 21 : Getty Images/Fanjianhua, Olivier Martin Gambier – P. 23 : Benoît Chimenès/Additive – P. 25 : Getty Images/Ayelen Luna Samaniego, Eyeem/Carlos Bueno / Eyeem – P. 27 : Denis MEUNIER, Kuzzmin.com – P. 29 : Jean-Marie Heidinger – P. 30-31 : Olivier Martin Gambier – P. 32 : Tarik Esdik – P. 33 : Rodolfo BUHRER, Olivier Martin Gambier – DR.



Impression : Relais Graphique.

 [linkedin.com/company/renault](https://www.linkedin.com/company/renault)
 twitter.com/Groupe_Renault
 facebook.com/grouperenault
 youtube.com/user/renault
 instagram.com/grouperenault
 pinterest.fr/grouperenault
 snapchat.com/add/renaultlive

Toute l'actualité sur :
groupe.renault.com/actualites

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

