

COMMUNIQUE DE PRESSE

GROUPE RENAULT PRESENTE SON PLAN STRATEGIQUE « RENAULTION »

Boulogne-Billancourt, le 14 janvier 2021 – A la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, présente aujourd'hui "Renaultion", un nouveau plan stratégique qui vise à **réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur.**

Ce plan stratégique est structuré en **3 phases** lancées en parallèle :

- La phase "Résurrection", qui s'étendra jusqu'en 2023, se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités,
- La phase "Rénovation", qui se poursuivra jusqu'en 2025, verra le renouvellement et l'enrichissement des gammes, contribuant à la rentabilité des marques,
- La phase "Révolution", qui démarrera en 2025, fera basculer le modèle économique du Groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, faisant du Groupe Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.

Le plan Renaultion permettra de restaurer la compétitivité du Groupe Renault en :

- allant au-delà du plan 2022¹, en améliorant l'efficacité de l'ingénierie et de la production, pour réduire les coûts fixes et améliorer les coûts variables dans le monde,
- tirant parti des atouts industriels actuels du Groupe et de son leadership électrique en Europe,
- s'appuyant sur l'Alliance pour accroître notre force de frappe en termes de produits, d'activités et de technologies,
- accélérant les services de mobilité, ceux dédiés à l'énergie et ceux relatifs aux datas,
- améliorant la rentabilité via 4 business units différenciées, fondées sur des marques pleinement responsables, centrées sur les clients et les marchés.

Une nouvelle organisation mettra en œuvre ce plan : les fonctions, avec l'ingénierie au premier plan, sont responsables de la compétitivité, des coûts et du délai de mise sur le marché. Les marques pleinement responsables, gèrent leur rentabilité.

En cohérence avec cette organisation axée sur la valeur, l'entreprise ne mesurera plus ses performances au travers des parts de marché et des ventes, mais en fonction de la rentabilité, la génération de liquidités et l'efficacité des investissements.

Le Groupe se fixe de nouveaux objectifs financiers :

- D'ici à 2023, le Groupe vise à atteindre plus de 3 % de marge opérationnelle Groupe, environ 3 milliards d'euros de *free cash flow*² opérationnel de l'Automobile cumulé (2021-23) et à réduire les investissements et dépenses de R&D à environ 8 % du chiffre d'affaires,
- D'ici à 2025, le Groupe vise une marge opérationnelle Groupe d'au moins 5 %, environ 6 milliards d'euros de *free cash flow* opérationnel de l'Automobile cumulé² (2021-25), et un ROCE³ en hausse d'au moins 15 points par rapport à 2019.

Le plan Renaultion assurera une rentabilité durable du Groupe tout en respectant son engagement de neutralité carbone en Europe d'ici 2050.

« Le plan Renaultion consiste à orienter l'ensemble de l'entreprise du volume à la valeur. Plus qu'un redressement, il s'agit d'une transformation profonde de notre modèle d'entreprise. Nous avons établi des bases solides et saines pour nos performances. Nous avons rationalisé nos opérations, en commençant par l'ingénierie, en ajustant notre taille lorsque c'était nécessaire, en réaffectant nos ressources vers les produits

¹ Le plan 2022 de réduction des coûts fixes de plus de 2 milliards d'euros sur 3 ans a été présenté le 29 mai 2020.

² Free cash-flow opérationnel du secteur automobile : flux de trésorerie après intérêts et impôts (hors dividendes reçus de sociétés cotées en bourse) moins investissements corporels et incorporels nets de cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement

³ ROCE= Auto Operating Profit (incl. AVTOVAZ) * (1- taux d'imposition moyen) / (PP&E + actifs incorporels + actifs financiers - investissements dans RCI/Nissan/ Daimler + besoin en fonds de roulement)

et les technologies à fort potentiel. Cette efficacité accrue alimentera notre future gamme de produits : technologiques, électrifiés et compétitifs. Et cela alimentera la force de nos marques, chacune avec ses propres territoires clairs et différenciés ; responsables de leur rentabilité et de la satisfaction de leurs clients. Nous passerons d'une entreprise automobile utilisant la technologie à une entreprise technologique utilisant des voitures, dont au moins 20 % des revenus proviendront des services des données et du commerce de l'énergie d'ici 2030.

Nous y arriverons progressivement, en nous appuyant sur les atouts de cette grande entreprise, sur les compétences et l'engagement de ses collaborateurs. Renaultion est un plan stratégique 'fait maison' que nous allons déployer et réaliser de la même façon : collectivement », explique **Luca de Meo, CEO du Groupe Renault**.

Le Plan Renaultion inclut les principaux éléments suivants :

1. Accélérer l'efficacité des fonctions, qui seront responsables de la compétitivité, des coûts, du délai de développement et de mise sur le marché.

- **Renforcer l'efficacité, la rapidité et la performance de l'ingénierie et de la production, accélérée par l'Alliance :**
 - o Rationalisation des plateformes de 6 à 3 (avec 80% des volumes du Groupe sur trois plateformes de l'Alliance) et des groupes motopropulseurs (de 8 à 4 familles)
 - o Tous les modèles qui seront lancés sur les plateformes existantes seront mis sur le marché en moins de 3 ans
 - o Redimensionnement de la capacité industrielle de 4 millions d'unités en 2019 à 3,1 millions d'unités en 2025 (référence Harbour)
 - o Efficacité accrue avec les fournisseurs
- **Orienter la présence internationale du Groupe vers les marchés à fortes marges** : notamment en Amérique latine, en Inde et en Corée, tout en tirant parti de notre compétitivité en Espagne, au Maroc, en Roumanie, en Turquie et créant davantage de synergies avec la Russie.
- **Imposer une discipline stricte en matière de coûts :**
 - o Réduction des coûts fixes : le plan 2022, achevé en avance de phase, étendu à 2023 pour atteindre -2,5 milliards d'euros, et un objectif de -3 milliards d'euros d'ici à 2025 (y compris la variabilisation des coûts fixes)
 - o Coûts variables : 600€ d'amélioration par véhicule⁴ d'ici 2023
 - o Réduction des investissements et dépenses de R&D d'environ 10% du chiffre d'affaires à moins de 8 % en 2025

Tous ces efforts renforceront la résilience du Groupe et réduiront son point mort de 30% d'ici 2023.

2. Doter les quatre business units d'une identité et d'un positionnement forts. Cette nouvelle organisation permettra de créer un portefeuille de produits rééquilibré et plus rentable avec 24 lancements d'ici 2025 - dont la moitié dans les segments C/D - et au moins 10 véhicules électriques.

Cette nouvelle organisation axée sur la valeur et cette offensive produits permettront d'améliorer les prix et le mix produits.

Renault, La nouvelle Vague

La marque incarnera la modernité et l'innovation au sein et au-delà de l'industrie automobile dans les services énergétiques, technologiques et de mobilité par exemple.

Dans le cadre de sa stratégie, la marque relèvera son mix de segments grâce à une offensive sur le segment C et renforcera ses positions en Europe, tout en se concentrant sur les segments et les canaux rentables sur des marchés clés tels que l'Amérique latine et la Russie.

La marque s'appuiera sur nos solides atouts :

- **Leader dans l'électrification d'ici 2025 avec :**
 - o Un « Electro pôle » potentiellement dans le nord de la France, la plus grande capacité de fabrication de véhicules électriques du Groupe au monde

⁴ A iso mix.

- Une joint-venture hydrogène pour les véhicules à pile à combustible
- Le mix produits le plus « vert » d'Europe
- La moitié des lancements en Europe seront des véhicules électriques, ayant une plus forte contribution à la marge que les véhicules thermiques (en euros)
- Challenger sur le marché des hybrides avec 35% de mix
- **Assembleur d'écosystèmes high-tech** : devenir un acteur des technologies clés, du big data à la cybersécurité, avec la « Software République »
- **Leader dans l'économie circulaire** avec des services dédiés aux véhicules électriques et à l'énergie grâce à la Re-Factory à Flins (France)

Dacia-Lada, Tout. Simplement

Dacia, qui reste Dacia avec une touche de fraîcheur et Lada, toujours robuste et solide, continueront à proposer des produits abordables, basés sur des technologies éprouvées et destinés aux acheteurs cherchant l'achat malin, tout en allant sur le segment C.

- **Des modèles économiques très efficaces** :
 - Design-to-cost
 - Efficacité : de 4 plateformes à 1 ; de 18 types de carrosserie à 11, permettant d'atteindre en moyenne 1,1m d'unités par plateforme contre 0,3m d'unités
- **L'apparition d'une nouvelle gamme de produits compétitifs et arrivée dans le segment C** :
 - 7 modèles lancés d'ici 2025, dont 2 dans le segment C
 - Rétablissement de modèles emblématiques
 - Efficacité CO2 : exploitation des actifs technologiques du Groupe (GPL pour les deux marques, E-Tech pour Dacia)

Alpine

La marque Alpine réunira les voitures Alpine, Renault Sport Cars et Renault Sport Racing au sein d'une nouvelle entité à part entière qui se consacrera au développement de voitures de sport exclusives et innovantes.

- **Une marque 100% électrique avec un plan produits pour soutenir l'expansion en** :
 - tirant parti de la taille et des capacités du Groupe Renault et de l'Alliance grâce aux plateformes CMF-B et CMF-EV, à une empreinte industrielle mondiale, à une organisation Achat performante, à un réseau de distribution mondial et aux services financiers de RCI Bank and Services, qui garantissent une compétitivité optimale en matière de coûts.
 - positionnant la F1 au cœur du projet, à travers un engagement pleinement renouvelé en championnat.
 - développant une voiture de sport électrique nouvelle génération avec Lotus.
- **Avec pour objectif d'être rentable en 2025 en incluant les investissements dans le sport automobile**

Mobilize, Au-delà de l'automobile

Cette nouvelle entité commerciale vise à développer de nouvelles sources de bénéfices provenant des services de données, de mobilité et d'énergie au profit des utilisateurs de véhicules, et à générer plus de 20% des revenus du Groupe d'ici 2030.

Mobilize permettra au Groupe Renault de se positionner plus rapidement dans le nouveau monde de la mobilité, en proposant des solutions et des services aux autres marques et partenaires extérieurs.

- **Trois missions** :
 - Allonger le temps d'utilisation de la voiture (90 % inutilisé)
 - Meilleure gestion de la valeur résiduelle
 - Ambition de neutralité carbone
- **Une offre unique, accessible et utile** :
 - 4 véhicules adaptés, deux pour l'autopartage, un pour le service avec chauffeur, un pour le « dernier kilomètre »
 - Des solutions de financement innovantes (abonnement, leasing, pay-as-you-go)

- Plateforme dédiée aux données, services et logiciels
- Nouveaux services d'entretien et de rénovation (Re-Factory)

Ce plan sera présenté aux organes de représentation des salariés conformément à la réglementation en vigueur.

La présentation est disponible sur le site www.groupe.renault.com. Pour plus d'information, rendez-vous sur le site dédié renaulution.com.

A propos du Groupe Renault

Le Groupe Renault est aux avant-postes d'une mobilité qui se réinvente.

Fort de son alliance avec Nissan et Mitsubishi Motors, et de son expertise unique en terme d'électrification, le Groupe Renault s'appuie sur la complémentarité de ses 5 marques - Renault – Dacia – LADA- Alpine et Mobilize – et propose des solutions de mobilités durables et innovantes à ses clients. Implanté dans plus de 130 pays il réunit aujourd'hui plus de 180 000 collaborateurs et a vendu 2,9 millions de véhicules en 2020.

Prêt à relever des défis sur route comme en compétition, le Groupe est engagé dans une transformation ambitieuse et génératrice de valeur. Celle-ci est centrée sur le développement de technologies et de services inédits, d'une nouvelle gamme de véhicules encore plus compétitive, équilibrée et électrifiée. En phase avec les enjeux environnementaux, le Groupe Renault a l'ambition d'atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici à 2050.