

RENAULT DRIVE THE CHANGE

Renault atteint son objectif de FCF et vise à accélérer sa croissance rentable

- **Le groupe Renault a dépassé son objectif 2011-2013 avec 2,5 milliards d'euros de free cash-flow cumulé.**
- **Le groupe se fixe à l'issue du plan « Drive the change » des objectifs ambitieux et réalistes mesurés en 2017 :**
 - **Un chiffre d'affaires de 50 milliards^[1]d'euros**
 - **Une marge opérationnelle supérieure à 5% du chiffre d'affaires avec un free cash-flow positif chaque année.**

«La stratégie définie dans la première étape de notre plan Drive the Change a porté ses fruits. Grâce à ces acquis, le groupe Renault dispose de toutes les ressources nécessaires pour déployer une seconde phase ambitieuse et réaliste »,a déclaré Carlos Ghosn, Président-directeur général de Renault.

Les acquis 2011-2013

- **Succès des nouveaux véhicules Renault et Dacia**
 - **Le renouvellement de la gamme Renault a démarré avec succès : Nouvelle Clio est n°1 en France et n°3 en Europe. Captur est le crossover le plus vendu en France et n°1 sur son segment en Europe. Pionnier dans la mobilité zéro émission, Renault a tenu sa promesse en commercialisant une gamme complète de véhicules électriques.**
- **Un mix géographique plus équilibré**

- A l'international, le groupe a augmenté sa pénétration sur ses principaux marchés. Le poids des ventes hors Europe est ainsi passé de 38% en 2010 à plus de 50% en 2013. Le Brésil et la Russie sont devenus respectivement 2^{ème} et 3^{ème} marché du groupe. Le positionnement unique de la gamme M0 porte ses fruits comme l'illustre l'attractivité de Duster, véhicule le plus vendu du groupe en 2013.

Les actions 2014-2016

- **Un renouvellement soutenu de sa gamme de produits**
 - Le groupe Renault va accélérer le renouvellement de sa gamme qui débutera dès l'automne 2014, avec nouvelle Twingo et nouveau Trafic, puis avec les successeurs d'Espace, un nouveau véhicule du segment D, ainsi que les successeurs de Mégane et Scénic. Ces véhicules seront basés sur la plateforme commune de l'Alliance de 3 millions de véhicules pour les segments C et D.
 - Parallèlement, le groupe va accroître sa couverture du marché avec une gamme complète de crossovers, un véhicule d'entrée de gamme (A-entry) pour l'Inde et l'Amérique Latine, ainsi que de nouveaux modèles utilitaires pour l'international (Pick-up).
- **Expansion internationale et ambition renouvelée en Europe**
 - Après une première étape réussie, le groupe vise une part de marché supérieure à 8% au Brésil et en Russie, et à 5% en Inde.
 - La Chine constitue la priorité des années à venir avec l'implantation d'une nouvelle usine à Wuhan, d'une capacité de 150 000 véhicules par an, et une gamme de produits issus des crossovers des segments C et D.
 - En Europe, la marque Renault ambitionne de retrouver sa place de 2^{ème} marque généraliste grâce à une gamme renouvelée, connectée, facile à vivre et respectueuse de l'environnement. Dans le même temps, la marque Dacia devra conforter sa place de leader de sa catégorie.
- **Un renforcement de sa compétitivité**
 - Le groupe Renault mise sur les effets d'échelle et la compétitivité générés par le partage de plateformes et d'architectures (CMF), qui concerneront plus de 80% des futurs lancements, d'une part, et par les modules standardisés, d'autre part, qui constitueront les deux tiers de la valeur des futurs véhicules.
 - Une localisation renforcée des approvisionnements et une meilleure utilisation des capacités industrielles complèteront la stratégie visant à la maîtrise des coûts des véhicules.
 - Le groupe enregistrera dans le même temps les bénéfices des plans de compétitivité signés en France et en Espagne ainsi que des volumes additionnels apportés par nos partenaires.
 - Au total le groupe devrait atteindre 100% de taux d'utilisation de ses capacités en Europe à l'issue du plan (calculé sur la définition standard : deux équipes/jour).

- **Synergies avec l'Alliance**
 - **Le renforcement des synergies au niveau de l'Alliance participera à la rentabilité du groupe Renault. Les projets de convergence dans les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, ainsi que les ressources humaines, devraient générer à minima 4,3 milliards d'euros de synergies à fin 2016.**
- **Maitrise des investissements**
 - **Cette stratégie, réalisée dans le cadre de l'Alliance et de ses partenariats, permet d'augmenter le nombre de projets en amont, tout en maintenant un ratio R&D + CAPEX sous la barre des 9% du chiffre d'affaires.**

Deux objectifs à l'issue du déploiement des actions du plan:

Le groupe Renault vise à l'issue du plan ^[2] :

- **Un objectif de croissance porté par un chiffre d'affaires de 50 milliards^[1] d'euros intégrant la vente de véhicules, les services associés et les ventes aux partenaires, à périmètre constant.**
- **Un objectif de rentabilité pérenne porté par une marge opérationnelle supérieure à 5% du chiffre d'affaires avec un free cash-flow positif chaque année.**

^[1] *Sur la base des hypothèses de taux de change du consensus bancaire début 2014*

^[2] *Mesuré en 2017, première année de plein effet du plan. Hors consolidation d'AVTOVAZ*