

## Renaulution : prêts pour la « Révolution »

*Conférence en direct à 9h00, heure de Paris*

*Disponible sur [www.renaultgroup.com](http://www.renaultgroup.com)*

### Dessiner l'entreprise automobile de Prochaine Génération :

- En avance significative sur ses objectifs initiaux, Renault Group ouvre le 3<sup>ème</sup> chapitre de son plan Renaulution : la « **Révolution** »
- Renault Group opère sa révolution en concentrant ses ressources sur les chaînes de valeur qui émergent de la transformation de l'industrie de l'automobile et de la mobilité : véhicules électriques (VE), software, services des nouvelles mobilités, économie circulaire, en plus des véhicules thermiques et hybrides
- Renault Group a pour ambition de devenir **un groupe automobile de Prochaine Génération** en s'appuyant sur 5 business spécialisés sur les nouvelles chaînes de valeur :
  - **Ampere** : le 1<sup>er</sup> *pure player* électrique et software né de la disruption d'un constructeur automobile traditionnel
  - **Alpine** : une marque exclusive, zéro-émission et mondiale, avec la course automobile pour ADN. Un modèle *asset-light* unique, combiné à des technologies propriétaires
  - **Mobilize** : construit autour d'une captive financière de premier ordre pour adresser le marché des nouvelles mobilités, de l'énergie et des services de données
  - **The Future Is NEUTRAL** : la 1<sup>ère</sup> entreprise de l'industrie automobile consacrée à l'économie circulaire 360° : de la boucle fermée des matériaux au recyclage des batteries
  - **Power** : le cœur de métier traditionnel de Renault Group continuera à développer des véhicules thermiques et hybrides innovants à faibles émissions sous les marques Renault, Dacia et Renault LCV (véhicules utilitaires légers), chacune avec son organisation et sa gouvernance dédiées. Pour renforcer et projeter dans l'avenir cette partie de l'activité, nous annonçons la création d'un équipementier mondial de premier rang de technologies de motorisations thermiques et hybrides (projet Horse)

### Construire un écosystème de partenariats ouvert pour permettre la croissance future :

- Renault Group et Geely allient leurs actifs technologiques, industriels et de R&D pour créer un fournisseur de technologies de motorisations de premier rang. Renault Group détiendra 50 % de cette entreprise, représentant un chiffre d'affaires à l'échelle mondiale de 15 milliards d'euros dès le 1<sup>er</sup> jour
- **Ampere** : introduction en bourse sur Euronext Paris envisagée au plus tôt au second semestre 2023 (sous réserve des conditions de marché) avec Renault Group conservant une forte majorité et le soutien d'investisseurs stratégiques potentiels (y compris Qualcomm Technologies, Inc.)
- Renault Group a bâti des partenariats approfondis avec 2 acteurs majeurs de la Tech, **Google** et **Qualcomm Technologies**, pour développer des technologies de rupture soutenant le développement du **Software-Defined Vehicle** (SDV, véhicule défini autour du software) comprenant une Architecture Electronique Centralisée et le Système d'Exploitation du véhicule (Car OS)
- **Alpine** se développera à l'échelle mondiale, avec la moitié de sa croissance future en dehors de l'Europe, en s'appuyant sur des partenariats commerciaux et le support d'investisseurs. Alpine est en mesure de capitaliser sur la valorisation financière des actifs de l'équipe de F1

- **L'activité LCV** (véhicules utilitaires légers) va lancer, en partenariat avec un constructeur automobile, une famille révolutionnaire de véhicules utilitaires électriques et définis autour du software : **FlexEVan**. Celui-ci permet un suivi des opérations de bout en bout, en temps réel et une gestion de flotte basée sur les données. Le concept et la technologie disruptifs de FlexEVan assureront une baisse de 30 % du coût total d'utilisation pour les opérateurs de mobilité

## **Des perspectives financières solides pour entrer dans une ère nouvelle :**

- Perspectives financières 2025-2030 :
  - **Marge opérationnelle : supérieure à 8 % en 2025 et supérieure à 10 % en 2030**
  - **Free cash-flow : supérieur à 2 milliards d'euros par an en moyenne sur 2023-2025, et supérieur à 3 milliards d'euros par an en moyenne sur 2026-2030**
- **Politique de dividende** : Renault Group prévoit de rétablir le paiement d'un dividende dès 2023 (au titre de l'exercice 2022 - sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires). Cette politique de dividende est une première pour Renault Group. Le taux de distribution augmentera progressivement et de façon disciplinée jusqu'à **35 %** du résultat net – part du Groupe, à moyen terme. Pour ce faire, le Groupe devra atteindre sa 1<sup>ère</sup> priorité : retour à une **notation financière investment grade**
- Ambition de porter **l'actionariat salarié à 10 % du capital en 2030**

*« Les annonces d'aujourd'hui sont un nouveau signe de la détermination de l'équipe de Renault Group à préparer l'entreprise aux futurs défis et aux opportunités générés par la transformation de notre industrie. Après avoir réalisé l'un des plans de redressement parmi les plus rapides, après avoir préparé l'entreprise à la croissance en assurant le développement de la meilleure gamme de produits depuis des décennies, nous avons l'intention de nous positionner plus rapidement et plus fort que la concurrence sur les nouvelles chaînes de valeur de l'automobile : véhicule électrique, software, nouvelles mobilités et économie circulaire. Nous affectons des équipes dédiées à chacune des chaînes de valeur de l'automobile et de la mobilité. Nous concevons une organisation agile et innovante pour gérer la volatilité et l'évolution technologique accélérée de notre époque. Rapidité, responsabilité, transparence et spécialisation au service de l'excellence sont les maîtres mots. Renault Group devient une équipe d'équipes avec une gouvernance simplifiée et des plateformes de gestion numérique favorisant la collaboration et brisant les silos des organisations traditionnelles. Ouvrir jusqu'à 10 % du capital aux salariés contribuera à favoriser une nouvelle culture commune orientée vers la création de valeur. Nous croyons également à la coopération lorsqu'il s'agit d'investir, créer et développer de nouvelles activités et technologies. C'est le cœur de notre approche horizontale. Les partenaires, leaders dans leurs domaines, qui participent à nos différents projets, sont les preuves de qualité de nos initiatives. Tout ceci dessine l'un des projets d'organisation les plus modernes de ces dernières années dans notre industrie, une révolution en son genre », a déclaré Luca de Meo, CEO de Renault Group.*

« Ce que le Groupe a réalisé comme redressement financier en seulement 2 ans est remarquable et nous ne nous arrêterons pas là. Nous porterons nos fondamentaux non négociables – valeur par rapport au volume, compétitivité et efficience du capital – à un niveau supérieur. Cette future architecture d'entreprise nous permettra d'améliorer notre performance financière, en ciblant une rentabilité, une génération de free cash-flow et un rendement des capitaux engagés, au meilleur niveau du marché. En se tournant vers des chaînes de valeur structurellement plus rentables, elle transformera notre mix d'activités et créera de la valeur. Propulsé par des business en croissance et générateurs de trésorerie, notre plan est ambitieux, mais aussi réaliste à la lumière du contexte macroéconomique actuel. Le plan Renaulution est autofinancé mais sera accéléré par des financements externes et des partenariats pour permettre l'accès aux chaînes de valeur clés, pour stimuler la croissance et l'innovation, tout en réduisant le besoin en capital. En somme, la Révolution est également financière et vise à créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes comme l'illustrent notre politique de dividende et notre objectif de renforcement de l'actionnariat salarié », a déclaré **Thierry Piéton, Directeur financier de Renault Group**.

Boulogne-Billancourt, 8 novembre 2022

À la suite de l'approbation par le Conseil d'administration, sous la présidence de Jean-Dominique Senard, réuni le 7 novembre 2022, Luca de Meo, CEO de Renault Group et Thierry Piéton, Directeur Financier de Renault Group, présentent aujourd'hui, à l'occasion du Capital Market Day, le troisième chapitre de la stratégie Renaulution.

Jusqu'à présent, les constructeurs automobiles évoluaient dans un environnement caractérisé par une technologie de moteurs à combustion thermique mature et des attentes stables des clients. Les transformations en cours qui remodelent l'industrie automobile entraînent l'émergence de nouvelles chaînes de valeur : véhicules électriques (VE), software, nouveaux services de mobilité et économie circulaire.

Aujourd'hui, après Résurrection et Rénovation, les deux premières phases du plan stratégique Renaulution présenté en janvier 2021, Renault Group ouvre le troisième chapitre et lance sa **Révolution** avec l'ambition de devenir un **groupe automobile de Prochaine Génération**.

Cette nouvelle organisation permettra à Renault Group de capter de la valeur sur l'ensemble des nouveaux *profit pools* (estimée par des sources externes à environ 220 milliards d'euros en 2030 contre 110 milliards d'euros aujourd'hui). Pour saisir les opportunités sur ces marchés et s'adapter à l'environnement actuel, Renault Group crée des organisations dédiées. Il transformera son portefeuille d'activités en exploitant des chaînes de valeur structurellement plus rentables. Renault Group tirera profit d'une approche horizontale et écosystémique pour cocréer, cofinancer et mettre à l'échelle des initiatives stratégiques avec des partenaires de premier plan.

## Prêts pour la « Révolution »

Les principes directeurs de cette approche centrée sur la valeur et écosystémique sont les suivants :

- Focus stratégique
- Efficacité
- Allocation optimisée du capital
- Sélection des meilleurs partenaires
- *Asset-light* par conception

Renault Group opère sa propre Révolution en créant 5 business ciblés, avec des équipes spécialisées, chacun construit sur un ensemble homogène de technologies, avec sa gouvernance et son compte de résultat dédiés.

Ces business sont les suivants :

- **Ampere** : le 1<sup>er</sup> *pure player* électrique et software né de la disruption d'un constructeur automobile traditionnel
- **Alpine** : une marque exclusive, zéro-émission et mondiale, avec la course automobile pour ADN. Un modèle *asset-light* unique, combiné à des technologies propriétaires
- **Mobilize** : construit autour d'une captive financière de premier ordre pour adresser le marché des nouvelles mobilités, de l'énergie et des services de données
- **The Future Is NEUTRAL** : la 1<sup>ère</sup> entreprise de l'industrie automobile consacrée à l'économie circulaire 360° : de la boucle fermée des matériaux au recyclage des batteries
- **Power** : le cœur de métier traditionnel de Renault Group continuera à développer des véhicules thermiques et hybrides innovants à faibles émissions sous les marques Renault, Dacia et Renault LCV (véhicules utilitaires légers), chacune avec son organisation et sa gouvernance dédiées.

### Power : des véhicules thermiques et hybrides innovants à faibles émissions

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

### **Renault Group combinera ses technologies de motorisations thermiques et hybrides (projet Horse) avec Geely pour créer un équipementier mondial de premier rang**

Renault Group et Geely combineront leurs motorisations thermiques dans une entité à 50-50. Ce business dédié, concevra, développera, produira et vendra des composants et des systèmes de motorisations thermiques et hybrides avec des technologies de pointe. Dès le 1<sup>er</sup> jour, cette entité générera un chiffre d'affaires de plus de 15 milliards d'euros avec un volume de 5 millions d'unités par an. Elle compte déjà 8 clients qui bénéficieront d'une productivité et de synergies accrues.

Cette entité à part entière aura une implantation et une activité mondiales avec :

- 17 usines pour fournir 130 marchés
- 5 centres de recherche & développement en Europe (Espagne, Roumanie et Suède), en Chine et en Amérique du Sud pour un total de 3 000 ingénieurs
- 19 000 employés au total sur 3 continents

Cette entité proposera une offre complète de technologies sur tous les composants : moteur, boîte de vitesse, système d'hybridation (xHEV) et batteries, au meilleur niveau. Grâce à ce projet, Renault Group va doubler sa taille et sa couverture de marché de 40 % à 80 % dans le monde. Cette croissance est alimentée par une expansion géographique avec un accès à l'Amérique du Nord et à la Chine, et par la complémentarité des produits pour proposer aux constructeurs automobiles des solutions et des systèmes complets à faibles émissions. Pour y parvenir, cette entité développera son offre technologique dans le domaine des carburants alternatifs grâce à une coopération stratégique avec un potentiel partenaire issu de l'industrie de l'énergie.

### **Renault ICE & Hybrid : montée en gamme globale**

Malgré la forte augmentation de l'offre de véhicules électriques, les véhicules thermiques continueront de croître, en particulier en dehors de l'Europe. Ainsi, la marque Renault restera présente sur les marchés des véhicules thermiques et hybrides, notamment en Amérique latine, en Inde, en Corée du Sud et en Afrique du Nord. Les ventes de véhicules particuliers Renault ICE & Hybrid continueront de croître de 2 % par an en moyenne sur la période 2022-2030.

Pour monter en gamme dans toutes les régions, Renault poursuivra son offensive dans le segment C, et augmentera, entre 2022 et 2030, le revenu net de 20 % et la marge sur coûts variables de 30 %.

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

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

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

En conséquence, Dacia génère déjà une marge opérationnelle supérieure à 10 % et ambitionne d'atteindre 15 % en 2030.

Pour atteindre cette ambition, Dacia, actuellement leader sur le segment B, va viser, avec audace, le segment C. Après Jogger cette année, Dacia Bigster incarnera ce mouvement vers le segment C et deux autres véhicules suivront, ce qui permettra de doubler la couverture de son *profit pool*. En parallèle, Dacia va continuer à réduire ses coûts et bénéficiera du doublement des volumes de la plateforme CMF-B globale qui atteindra (toutes marques confondues) 2 millions d'unités à horizon 2030.

Dacia contribuera à réinventer la chaîne de valeur thermique grâce à la coopération avec le projet Horse en développant des motorisations de rupture adaptées pour des carburants alternatifs et synthétiques. Dacia électrifiera progressivement sa gamme en Europe en étant pionnier du déploiement de solutions électriques accessibles.

## L'activité LCV : propulsée dans le futur grâce à 2 projets disruptifs

L'activité LCV (véhicules utilitaires légers) de Renault Group repose sur des bases solides avec un parc en Europe de plus de 5 millions de véhicules, un écosystème de plus de 600 concessionnaires Pro+, 4 usines et la gamme la plus récente à horizon 2026.

Renault LCV développera deux projets disruptifs pour répondre à un marché dynamique en évolution :

- **Hyvia** : co-entreprise du Groupe Renault avec Plug pour une mobilité avec de l'hydrogène décarboné offre des solutions couvrant l'ensemble des besoins, des véhicules à pile à combustible, et jusqu'à la recharge en hydrogène en passant par l'électrolyseur. Hyvia allie l'expertise hydrogène de Plug et les actifs industriels et d'ingénierie de Renault Group. Hyvia vise 30 % du marché des LCV hydrogène en 2030 en Europe et un carnet de commandes cumulé de 1 milliard d'euros en 2026.
- **FlexEVan** : une famille de véhicules utilitaires, électriques et définis autour du software, révolutionnaire qui sera lancée à partir de 2026. FlexEVan sera compact pour un usage en ville grâce à une plateforme électrique spécialement conçue. FlexEVan bénéficiera du SDV développé au sein d'Ampere. Le véhicule deviendra une extension de l'entrepôt entièrement connectée, intégrée dans l'écosystème numérique du client. Il sera le premier véhicule à bénéficier de l'application de la technologie *Software-Defined Vehicle* de Renault Group, permettant notamment un suivi des opérations de bout en bout en temps réel et une gestion de la flotte basée sur les données. FlexEVan réduira le coût d'utilisation sur la durée de vie total d'au moins 30 % pour les clients, soit plus que le prix du véhicule. Pour soutenir le développement de FlexEVan, Renault Group a l'intention de créer **Flexis**, un partenariat avec un acteur majeur du secteur ayant une activité complémentaire. Grâce à ce partenariat, les coûts de développement seront partagés, permettant une baisse significative des coûts, et la couverture des clients sera maximisée.

## Ampere : le 1<sup>er</sup> *pure player* électrique et software né de la disruption d'un constructeur automobile traditionnel

Avec Ampere, Renault Group crée une entité autonome qui sera le 1<sup>er</sup> *pure player* électrique et software né de la disruption d'un constructeur automobile traditionnel. Ampere développera, fabriquera et commercialisera des voitures particulières 100 % électriques, dotées d'une technologie de pointe *Software-Defined Vehicle* (SDV), sous la marque Renault. Ampere conjuguera le meilleur des deux mondes : le savoir-faire et les atouts de Renault Group avec le focus et l'agilité d'un acteur à 100 % sur l'électrique.

Basé en France, Ampere sera un constructeur automobile à part entière avec environ 10 000 employés. En tant qu'entreprise technologique, Ampere favorisera l'innovation avec environ 3 500 ingénieurs, dont la moitié spécialisés dans le software.

D'ici à 2030, la gamme des 6 véhicules électriques d'Ampere sera idéalement positionnée sur les segments les plus dynamiques en Europe couvrant 80 % du marché électrique des généralistes : sur le segment B avec les nouvelles Renault 5 Electric et Renault 4 Electric, et sur le segment C avec Megane E-tech Electric, Scénic Electric et 2 autres véhicules à venir. Une grande partie des investissements des 4 premiers véhicules a déjà été dépensée.

Ampere vise une production d'environ 1 million de véhicules électriques pour la marque Renault en 2031. Ampere a un profil de croissance, avec plus de 30 % de taux de croissance annuel composé dans les 10 prochaines années.

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

- **Une base industrielle high-tech et compétitive** : ElectriCity, est déjà l'un des pôles de production de véhicules électriques les plus importants et les plus compétitifs d'Europe. En 2025, un véhicule y sera produit en moins de 10 heures. Disposant d'une capacité de production de 400 000 unités dès le 1<sup>er</sup> jour, celle-ci pourra aller jusqu'à 1 million de véhicules en s'appuyant sur d'autres installations de Renault Group. ElectriCity offre également un écosystème local unique avec 80 % des fournisseurs situés dans un rayon de 300 kilomètres.
- **Une chaîne de valeur des véhicules électriques européenne** : Ampere s'associe aux acteurs les plus pertinents pour accéder au savoir-faire, assurer un approvisionnement durable et gagner en lisibilité et en contrôle sur les coûts et la performance. Grâce à sa chaîne d'approvisionnement basée en Europe, Ampere assurera l'approvisionnement des plus de 80 GWh nécessaires pour ses véhicules d'ici 2030. De 10 % de couverture de la chaîne de valeur des véhicules électriques en 2020, il couvre désormais plus de 30 % et atteindra 80 % d'ici 2030.
- **Une technologie révolutionnaire de *Software-Defined Vehicle (SDV)*** : SDV est l'avenir de l'industrie automobile en permettant au véhicule d'être constamment mis à jour tout au long de son cycle de vie, apprenant de ses utilisateurs, et conservant le lien avec le constructeur de la conception à la fin de vie du véhicule. Pour lancer son 1<sup>er</sup> SDV ouvert et horizontal, en 2026, Renault Group a bâti des partenariats forts avec 2 acteurs majeurs de la tech :
  - Qualcomm Technologies pour co-développer des plateformes de calcul haute performance basées sur les solutions de châssis numérique Snapdragon (Snapdragon® Digital Chassis™) pour l'Architecture Électronique Centralisée. Cela comprend le Système sur puce (SoC) et les couches basses du software, ainsi que des fonctionnalités, des services embarqués et des applications. Qualcomm Technologies, ou l'une de ses filiales, a l'intention d'investir dans l'entité électrique et software de Renault Group, Ampere
  - Google avec qui la collaboration porte sur une plateforme Android pour le *Software-Defined Vehicle*, ainsi qu'un système cloud portant le jumeau digital

Construire le SDV avec une approche horizontale est unique dans toute l'industrie. Cela réduit le temps et les coûts de développement. Le partenariat avec Google pour créer cette plateforme ouverte basée sur Android permet à Ampere de tirer parti de l'un des plus vastes écosystèmes globaux de développeurs indépendants d'applications. Ils imagineront une variété de services qui enrichira l'expérience client tout en accélérant le développement de fonctionnalités tout au long du cycle de vie du véhicule.

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

## **Alpine : une marque exclusive, zéro-émission et mondiale, avec la course automobile pour ADN**

Au cours des deux dernières années, Alpine a connu une renaissance, capitalisant sur son emblématique coupé sport A110 et sur son entrée en Formule 1, où elle vise à devenir un prétendant au championnat. Aujourd'hui, Alpine est une véritable marque exclusive, un constructeur à part entière, *asset-light*, axé sur la technologie, avec une équipe de 2 000 personnes, dont 50 % d'ingénieurs. Faire partie du Groupe assure notamment à Alpine l'accès aux actifs technologiques sur l'électrique et le software d'Ampere. À l'avenir, Alpine s'appuiera sur des partenariats commerciaux et le soutien d'investisseurs pour accélérer sa croissance et son expansion internationale.

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

## **Mobilize : construit autour d'une captive financière de premier plan pour adresser le marché des nouvelles mobilités, de l'énergie et des services de données**

Mobilize est construit autour d'un actif clé, Mobilize Financial Services (MFS), l'une des meilleures captives financières du marché avec 4 millions de clients. MFS élargira ses activités traditionnelles tout en développant de nouvelles activités telles que l'abonnement, l'assurance et le leasing opérationnel.

Mobilize est en passe de devenir un fournisseur dédié de *Vehicle-as-a-Service* (VaaS) rentable et de premier plan, en combinant des services financiers, de mobilité, d'énergie et de données soutenus par des véhicules spécialement conçus pour cet usage. Ces services, regroupés dans une solution unique, répondront aux besoins des clients particuliers, des flottes et des opérateurs de mobilité tout en générant des revenus récurrents. Ce qui différencie Mobilize de toute autre marque automobile, c'est qu'elle vient des services vers le produit et non l'inverse. Grâce au modèle VaaS, Mobilize générera 3 fois plus de revenus sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule, par rapport aux ventes classiques.

## **The Future Is NEUTRAL : la 1<sup>ère</sup> entreprise de l'industrie automobile consacrée à l'économie circulaire 360° : de la boucle fermée des matériaux au recyclage des batteries**

Pour ancrer son engagement dans l'économie circulaire et avancer sur le chemin de la neutralité en ressources, Renault Group a annoncé le 13 octobre dernier, la création d'une nouvelle entité : The Future Is NEUTRAL. En rassemblant toutes les expertises existantes du Groupe et de ses partenaires dans cette activité, cette nouvelle entité offre des solutions de recyclage en boucles fermées à chaque étape de la vie d'un véhicule : approvisionnement en pièces et matières premières, production, usage et fin de vie. The Future Is NEUTRAL couvre actuellement environ 50 % de la chaîne de valeur et vise plus de 90 % en 2030. Cette entité est appelée à devenir le leader européen de l'économie circulaire automobile en boucle fermée, à l'échelle industrielle. Il sera au service de Renault Group et de l'ensemble de la filière. Afin d'accélérer son développement et de renforcer son leadership, The Future Is NEUTRAL ouvre une minorité de son capital à des investisseurs extérieurs avec l'objectif de cofinancer des investissements pour environ 500 millions d'euros jusqu'en 2030.

## **L'ESG : un levier de performance pour Renault Group**

La Révolution du Groupe verra une accélération de sa trajectoire ESG représentant un levier clé pour la performance opérationnelle et financière du Groupe.

La réingénierie du business de Renault Group permettra de devenir un précurseur dans la recherche de la neutralité carbone et d'un futur inclusif.



Sur le plan du climat, le Groupe vise la **neutralité carbone en Europe en 2040 et dans le monde d'ici 2050**, en adoptant une approche du berceau à la tombe. Le Groupe s'est fixé des objectifs intermédiaires de réduction de l'empreinte carbone pour jalonner son chemin, avec des plans d'actions spécifiques pour chacune de ses activités.

Chaque business a ses propres objectifs ESG et tous contribuent aux ambitions ESG du Groupe :

Power	Ampere	Alpine	Mobilize	The Future Is NEUTRAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité accessible</li> <li>• Jusqu'à -70 % d'émissions de CO<sub>2</sub> par véhicule en 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamme 100 % EV</li> <li>• Neutralité carbone en production en 2025</li> <li>• Chaîne de valeur locale</li> <li>• Amélioration des compétences et formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamme 100 % EV en 2026</li> <li>• Neutralité carbone en production en 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamme 100 % EV</li> <li>• Energie renouvelable</li> <li>• Seconde vie de la batterie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boucles fermées pour pièces et matériaux</li> <li>• Recyclage batterie</li> <li>• &gt;90 % de couverture de la chaîne de valeur économie circulaire en 2030</li> </ul>

Dans le respect de sa tradition de responsabilité sociale, Renault Group accompagnera la transition en remettant à niveau et en formant des milliers de personnes vers les nouvelles chaînes de valeur de la révolution automobile. Par exemple, avec ReKnow University, ouverte à l'ensemble de la filière, 15 000 employés de Renault Group et 4 500 étudiants et fournisseurs seront formés d'ici 2025 aux compétences futures nécessaires à l'industrie automobile, en matière de mobilité électrique, d'économie circulaire, de software, et de cybersécurité & données.

## Parlons cash

La nouvelle organisation de Renault Group autour des 5 business sera directement reflétée dans le reporting financier afin d'améliorer la simplicité, la responsabilité et la transparence, en interne comme en externe. Les performances de ces 5 business continueront de s'appuyer sur la discipline financière mise en place lors de la phase de Résurrection. Les leviers du Groupe - politique centrée sur la valeur plutôt que sur le volume, amélioration de la compétitivité et efficience du capital- seront encore accélérés, respectivement par son offensive sur les nouveaux produits, un accent fort sur les coûts variables, le développement d'un réseau de fournisseurs durable et la digitalisation. En outre, une approche écosystémique de partenariat, qui est unique, permettra d'étendre la couverture des chaînes de valeur clés avec un parti pris d'engagement capitalistique faible.

Pour faire face au défi de la transformation sans précédent de l'industrie, Renault Group a adopté une approche basée sur deux principes :

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

### **Ampere : faible consommation de trésorerie & financement externe**

Renault Group souhaite accélérer le futur développement d'Ampere et propulser la marque Renault vers un avenir tourné vers l'électrique en mobilisant les ressources financières du Groupe de façon contenue. Dans ce contexte, le Groupe envisage de faire appel à des partenaires externes et à des investisseurs pour participer à cette aventure avec les hypothèses suivantes :

- Acteur du véhicule électrique établi, avec une faible consommation de trésorerie. Free cash-flow supérieur à 0 en 2025
- Ouverture à des investisseurs externes pour accélérer la R&D et le développement de l'écosystème
- Alliance (Renault Group, Nissan, Mitsubishi Motors) : participation capitalistique à l'étude
- Introduction en bourse sur Euronext Paris envisagée au plus tôt au second semestre 2023 (sous réserve des conditions de marché) avec Renault Group conservant une forte majorité et le soutien d'investisseurs stratégiques potentiels (y compris Qualcomm Technologies, Inc.)

### **Projet Horse : optimiser financièrement l'avenir des motorisations thermiques et hybrides**

D'un point de vue financier, le projet Horse vise à générer des gains de productivité, réduire les coûts fixes et améliorer significativement le bilan du Groupe. Renault Group conservera 50 % du capital de cette entité et de ce fait, déconsolidera cette activité du périmètre Renault Group et de ses états financiers à compter du second semestre 2023.

Les impacts du *carve-out* sont estimés comme suit :

- 2,5 milliards d'euros de réduction des actifs immobilisés
- 1,2 milliard d'euros de variabilisation des coûts fixes par an en moyenne et 2,4 milliards d'euros de réduction des Capex et R&D, de 2023 à 2030
- Compétitivité du coût des moteurs : 2,5 milliards d'euros entre 2023 et 2030. Impact positif dès 2024
- Dividende correspondant à la part de capital conservée par Renault Group
- Plus-value potentielle future

## Perspectives financières par business : concentration sur le profit & le cash

	Power	Ampere	Alpine	Mobilize	The Future Is NEUTRAL
Proposition de valeur	Génération de cash	Croissance rentable et innovation avec risque d'exécution faible	Une marque exclusive en croissance à l'international	Chiffre d'affaires liés à des services récurrents avec des marges élevées	Croissance soutenable et rentable
Chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>+4 % CAGR<sup>1</sup> 2022-2027</li> <li>-4 % CAGR<sup>1</sup> 2027-2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;30 % CAGR<sup>1</sup> 2022-2030</li> <li>~1 million véhicules en 2031</li> <li>11 % R&amp;D Capex (en % du chiffre d'affaires, en moyenne sur 2022-2030)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 % CAGR<sup>1</sup> 2022-2030</li> <li>2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2026</li> <li>&gt; 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+8 % CAGR<sup>1</sup> 2022-2025</li> <li>+14 % CAGR<sup>1</sup> 2026-2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De 0,8 milliard d'euros en 2022 à &gt; 2.3 milliards d'euros de chiffre d'affaires<sup>2</sup> en 2030</li> </ul>
Marge opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>~+3 points de marge opérationnelle de l'Automobile 2022-2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point mort en 2025</li> <li>~10 % en 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point mort en 2026</li> <li>&gt; 10 % en 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBA<sup>3</sup> : Point mort en 2025 et marge à deux chiffres en 2027</li> <li>MFS<sup>3</sup> : marge opérationnelle élevée à deux chiffres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;10 % de marge<sup>2</sup> en 2030</li> </ul>

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

<sup>2</sup> Perspectives de "The Future Is NEUTRAL" : Périmètre complet, somme des parties – ne rentre pas entièrement dans le périmètre de consolidation de Renault Group

<sup>3</sup> MBA : Mobilize Beyond Automotive ; MFS : Mobilize Financial Services

## Perspectives financières de Renault Group : vers de nouveaux sommets !

Renault Group vise à atteindre les objectifs suivants :

- Une marge opérationnelle supérieure à 8 % en 2025 et supérieure à 10 % en 2030
- Un free cash-flow supérieur à 2 milliards d'euros par an en moyenne sur 2023-2025, et supérieur à 3 milliards d'euros par an en moyenne sur 2026-2030
- Le free cash-flow inclura un dividende de Mobilize Financial Services 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

De plus, Renault Group confirme ses perspectives financières pour l'année 2022 :

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

## Rétablissement du dividende

Renault Group prévoit de rétablir le paiement d'un dividende dès 2023 (au titre de l'exercice 2022, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires). Ce dividende symbolise une nouvelle ère. Le taux de distribution augmentera progressivement et de façon disciplinée jusqu'à 35 % du résultat net – part du Groupe, à moyen terme. Pour ce faire, le Groupe devra atteindre sa 1<sup>ère</sup> priorité qui est de revenir à une notation financière *investment grade*.

## Politique d'allocation du capital : allocation équilibrée du capital

Renault Group prévoit de réinvestir au moins 50 % de la trésorerie excédentaire générée au sein du Groupe. À l'avenir, Renault Group souhaite être plus actif sur les investissements financiers, en cohérence avec son approche écosystémique, mais en les limitant à un maximum de 15 % à 20 % de son free cash-flow.

Pour l'allocation de la trésorerie restante, en dehors du dividende, le Groupe souhaite associer les salariés à sa performance pour favoriser un sentiment commun d'appartenance au projet et nourrir une culture de la valeur. Grâce à des programmes d'actionnariat salarié dédiés, le Groupe a l'ambition de faire croître l'actionnariat salarié à hauteur de 10 % du capital d'ici 2030.

Les obligations existantes resteront sous Renault SA, qui est l'émetteur des activités industrielles du Groupe. Chaque business pourrait avoir recours à des instruments de financement en fonction de ses propres besoins et de sa stratégie.

## Alliance

Renault Group, Nissan et Mitsubishi Motors sont actuellement engagés dans des discussions afin de relever ensemble les nouveaux défis et opportunités qui dessinent le futur de l'industrie automobile. Les discussions incluent :

- Un projet d'accord sur un ensemble d'initiatives stratégiques communes à travers les marchés, les produits et les technologies
- L'intérêt de Nissan et Mitsubishi Motors d'investir dans Ampere qui soutiendra la stratégie Renaulution de Renault Group et sera une des étapes stratégiques vers *Nissan Ambition 2030* et de la stratégie de Mitsubishi Motors
- Des améliorations structurelles pour assurer la durabilité des opérations et de la gouvernance de l'Alliance.

\*  
\*      \*

Ce plan sera présenté aux instances représentatives du personnel selon les réglementations applicables.

La présentation est disponible sur le site [www.renaultgroup.com](http://www.renaultgroup.com)

\*      \*  
\*

## A propos de Renault Group

Renault Group 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 termes d'électrification, Renault Group s'appuie sur la complémentarité de ses 4 marques - Renault – Dacia – Alpine et Mobilize – et propose des solutions de mobilités durables et innovantes à ses clients. Implanté dans plus de 130 pays, le Groupe a vendu 2,7 millions de véhicules en 2021. Il réunit près de 111 000 collaborateurs qui incarnent au quotidien sa Raison d'Etre, pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres. 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, Renault Group a l'ambition d'atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici à 2040.

<https://www.renaultgroup.com/>

### RENAULT GROUP RELATIONS INVESTISSEURS

Philippine de Schonen  
+33 6 13 45 68 39  
[philippine.de-schonen@renault.com](mailto:philippine.de-schonen@renault.com)

### RENAULT GROUP RELATIONS PRESSE

Frédéric Texier  
+33 6 10 78 49 20  
[frederic.texier@renault.com](mailto:frederic.texier@renault.com)

Astrid de Latude  
+33 6 25 63 22 08  
[astrid.de-latude@renault.com](mailto:astrid.de-latude@renault.com)

## Avertissement

Ce communiqué de presse contient des informations et déclarations prospectives. Toutes les informations et déclarations autres que des informations ou déclarations historiques sont des informations et déclarations prospectives. Les déclarations prospectives expriment les attentes et projections actuelles du Groupe Renault concernant sa situation financière, ses résultats d'exploitation, ses projets, ses objectifs, ses performances futures et ses activités. Ces déclarations prospectives sont généralement identifiées par les mots « cibler », « s'attendre », « croire », « planifier », « anticiper », « pourrait », « prévoir », ou « estimer », ainsi que par d'autres termes similaires. Ces déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle du Groupe Renault, qui pourraient conduire à des résultats, performances ou événements significativement différents de ceux mentionnés implicitement ou explicitement dans ces déclarations. Ces risques et incertitudes incluent ceux identifiés au chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel du Groupe Renault, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 24 mars 2022 et disponible sur le site Internet de la Société ([www.renaultgroup.com](http://www.renaultgroup.com)) et sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Ces déclarations prospectives sont fondées sur de nombreuses hypothèses concernant les stratégies commerciales actuelles et futures du Groupe Renault et l'environnement dans lequel il évoluera à l'avenir. Les lecteurs de ce communiqué de presse devraient dès lors utiliser ces déclarations avec la plus grande précaution. Ces déclarations prospectives ne sont données qu'à la date du présent communiqué de presse. En outre, les informations prospectives contenues dans ce communiqué n'ont pas été auditées par les commissaires aux comptes du Groupe Renault.

Le présent communiqué de presse ne contient pas et ne constitue pas une offre de vente de valeurs mobilières, ni une invitation ou une incitation d'investissement dans des valeurs mobilières en France, aux Etats-Unis ou dans toute autre juridiction.