



Le 10 février 2011

## RENAULT 2016 – DRIVE THE CHANGE

- **Renault 2016 – Drive the Change** repose sur l'ambition de Renault : rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque « Drive the change ».
- Le plan stratégique du groupe Renault est construit sur 6 ans avec un point à mi parcours, fin 2013. Cela permet à la fois de disposer de perspectives stratégiques pour assurer une continuité dans les opérations, et de définir des priorités chiffrées et précises pour les 3 ans à venir.
- **Renault 2016 – Drive the Change** est construit pour répondre à deux objectifs :
  - assurer la croissance du groupe,
  - générer du Free Cash Flow de façon pérenne,avec pour la période 2011-2013 :
  - plus de 3 millions de véhicules vendus en 2013,
  - 2 milliards d'€ de Free Cash Flow cumulé a minima.
- Le groupe Renault agira sur sept leviers majeurs pour atteindre ces objectifs :
  - la poursuite de sa politique d'innovation,
  - un plan produit robuste,
  - le renforcement de l'image de la marque Renault,
  - l'excellence du réseau dans la relation client,
  - l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement,
  - la réduction des coûts,
  - le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international.

Selon Carlos Ghosn, Président-Directeur Général de Renault : « La réussite de *Renault 2016 - Drive the Change* repose sur la mobilisation des femmes et des hommes de Renault. Ils sont la force vive de notre entreprise. L'avenir se prépare, et ce sont eux qui par leur engagement dans l'entreprise construiront jour après jour le Renault de demain : un Renault compétitif, répondant aux attentes légitimes de nos clients, de nos salariés et de nos actionnaires. Un Renault fort, porteur d'une image de marque solide et d'une qualité de produits et de services irréprochables dont les Renault seront fiers. Un Renault bien ancré par ses racines françaises et à l'aise partout sur la planète, qui saura rendre la mobilité accessible à tous. Un Renault durable, en phase avec les défis énergétiques et environnementaux du 21<sup>e</sup> siècle. »

### **Direction Marketing et Communication Monde**

68, Quai Georges Gorse - 92109 Boulogne Billancourt Cedex

Tél.: + 33 1 76 84 63 36

Sites : [www.renault.com](http://www.renault.com) & [www.media.renault.com](http://www.media.renault.com)

© Renault - Direction Marketing et Communication / Corporate Marketing and Communications

Renault a traversé la crise en étant moins dépendant du marché européen et de la famille Mégane. Aujourd'hui, la performance du Groupe repose également sur le véhicule utilitaire (Renault, première marque en Europe depuis 13 ans) et la gamme basée sur la plateforme M0 avec les succès de Duster et Sandero notamment. Le groupe a retrouvé le chemin de l'excellence qualité, les dépenses garantie ont ainsi baissé de 57 % entre 2006 et 2010.

Fort de ces acquis, Renault vise une croissance soutenue : en 2013, plus de 3 millions de véhicules et un free cash flow opérationnel de l'automobile cumulé d'au moins 2 milliards d'euros. L'objectif de marge opérationnelle du Groupe est de dépasser 5 % du chiffre d'affaires en 2013.

Une nouvelle politique de distribution de dividendes sera proposée au Conseil d'administration de Renault, qui soumettra chaque année une résolution à l'assemblée générale des actionnaires. Cette politique aura deux composantes :

- les dividendes reçus des sociétés associées seraient reversés systématiquement l'année suivante aux actionnaires de Renault,
- un dividende complémentaire sur la base du free cash flow opérationnel de l'automobile pourra y être agrégé en fonction de l'environnement et de la situation financière de Renault.

## **SEPT LEVIERS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PLAN**

### **1- L'innovation pour réduire l'impact des véhicules sur l'environnement**

Renault innove avec le véhicule électrique avec l'ambition de devenir, avec son partenaire Nissan, leader de la mobilité zéro émission, c'est-à-dire le premier constructeur à commercialiser une gamme complète de véhicules particuliers et utilitaires électriques à un prix accessible au plus grand nombre. 2011 marquera un chapitre décisif de l'histoire de Renault avec la commercialisation de trois véhicules électriques, Fluence Z.E., Kangoo Z.E. et Twizy. Dès 2012, ZOE rejoindra la gamme.

Renault innove avec une nouvelle génération de moteurs thermiques, appelés « Energy »

Le tout nouveau moteur 1.6, Energy dCi 130, sera le moteur le plus puissant du marché à ce niveau de cylindrée et offrira le meilleur rapport émissions/puissance de sa catégorie. Sur Scénic et Grand Scénic, commercialisés en mai 2011, il permettra de diminuer de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à la génération précédente. Les nouveaux moteurs essence de Renault, Energy TCe, réduiront les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules des segments I et M1 de 30 % environ (soit 40 g/km de CO<sub>2</sub> et 1l/100km de moins).

Toutes ces innovations contribueront à diminuer significativement les émissions de CO<sub>2</sub>: de 137 g/km aujourd'hui, la gamme européenne de Renault devrait passer en moyenne à moins de 120 g/km en 2013, puis sous les 100 g/km en 2016 avec le véhicule électrique.

## **2. Un plan produit robuste**

### Une gamme complète de VE pour une commercialisation de masse

Quatre véhicules électriques dès 2012, de nouveaux modèles entre 2014 et 2016 : la gamme Z.E. de Renault alliée à celle de Nissan devrait permettre à l'Alliance d'avoir mis en circulation 1,5 million de VE dans le monde d'ici 2016. Dès 2015, l'Alliance disposera d'une capacité de production de 500 000 véhicules/an.

### Une gamme de véhicules thermiques enrichie et entièrement renouvelée entre 2011 et 2016

Les marques du groupe Renault seront composées de 44 modèles en 2013, 48 en 2016 contre 40 en 2010 et 30 en 2005.

- En Europe, en plus de la gamme de véhicules électriques, des modèles phares seront lancés comme Twingo phase 2 en 2011, nouvelle Clio en 2012, et pour Dacia un véhicule familial et un petit véhicule utilitaire en 2012.

- A l'international, une gamme vraiment adaptée aux besoins de ces marchés, notamment sur le segment supérieur avec Fluence, Latitude et SM7. Duster va également jouer un rôle clé dans la progression des ventes hors Europe.

## **3. Une marque Renault plus forte**

La marque Renault dispose de véritables atouts et spécificités, sur lesquels elle veut s'appuyer pour reconstruire son image : l'innovation pour tous, la qualité et le design.

### L'innovation pour tous

L'histoire de Renault est marquée par l'innovation accessible au plus grand nombre avec dernièrement la navigation intégrée et connectée à moins de 500 € avec Carminat TomTom. Aujourd'hui, le véhicule électrique est l'illustration parfaite de l'innovation pour tous, avec un prix d'achat et d'usage au même niveau qu'un véhicule diesel équivalent.

### La qualité, une force à faire connaître

Le renforcement de la marque s'appuie également sur la qualité retrouvée de Renault. Aujourd'hui, tous les classements interconstructeurs placent les produits Renault parmi les meilleurs en qualité, parfois devant les marques spécialistes. Renault est également dans le Top 3 en matière de fiabilité. L'objectif du Groupe est de mieux le faire savoir et de faire partie des leaders en termes d'image qualité parmi les constructeurs généralistes d'ici fin 2013.

### Le nouveau design Renault

Présenté au salon de Paris, le concept-car DeZir a initié le renouveau du design Renault. Une histoire qui continue avec une série de concept-cars, dont CAPTUR présenté aujourd'hui. La nouvelle phase de Twingo, et la nouvelle Clio en seront les premières illustrations. Tous bénéficieront des codes et partis pris design de la marque : chaleureux et sensuel.

## **4. L'excellence du réseau dans la relation avec le client**

Renault est reconnu dans différents pays (France et Espagne par exemple) pour la qualité de son service. Cette qualité doit désormais être étendue partout dans le monde et à tous les services : vente

mais aussi après-vente et financement des ventes. Ainsi, à partir de cette année, Renault lancera dans tout le réseau sa « Promesse Client » qui formalisera 8 engagements : par exemple, l'information de l'avancement d'une commande jusqu'à sa livraison, ou la garantie de l'essai de n'importe quel véhicule de la gamme.

## **5. Des dépenses de R&D et d'investissement optimisées**

L'objectif du Plan est de maintenir les dépenses d'investissement et de R&D en dessous de 9% du chiffre d'affaires, tout en augmentant la couverture géographique du Groupe et poursuivant sa politique d'innovation.

### Des plateformes partagées pour plus de volumes par plateforme et ainsi une meilleure performance

- Une nouvelle plateforme C-D partagée avec Nissan pour le moyen et le haut de gamme permettra à terme la production de 1,5 million de véhicules/an.

- Renault et Daimler vont partager la plateforme A pour fabriquer les futures Twingo et Smart.

- Les plateformes véhicules utilitaires de Renault vont bénéficier des accords avec Nissan et Daimler.

80% des modèles lancés entre 2014 et 2016 seront basés sur une plateforme partagée avec un partenaire.

### Une standardisation des pièces par le biais de modules

Renault initie une nouvelle approche de la standardisation, en s'appuyant sur les modules, c'est-à-dire des pièces conçues dès le départ pour être intégrées dans différents véhicules. Les nouvelles plateformes M0 (Entry), B et C-D seront les premières à les utiliser.

## **6. Des coûts réduits**

### Le monozukuri : un chantier pour baisser le coût direct de nos véhicules de 4 % par an

Initié en 2010 sur 4 usines pilotes, le monozukuri est désormais étendu à toutes les usines du Groupe. Mise en place chez Renault grâce à Nissan, cette méthode consiste à travailler sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur - de la conception de la voiture à la livraison au client final -, plutôt que par grands métiers pris séparément (les achats, la fabrication, la logistique, la livraison). Elle permettra de diminuer les coûts directs de 12 % d'ici 2013.

### Une meilleure utilisation de nos sites de production

Renault ajuste ses capacités en Europe et augmente la production dans le reste du monde. Les sites industriels de Renault bénéficieront de l'Alliance et de la coopération stratégique avec Daimler. Ces facteurs permettront d'améliorer de 20 points l'utilisation des capacités de production des sites industriels et ainsi avoir un taux d'utilisation supérieur à 100 % dans le monde d'ici fin 2013.

## **7. Rester fort en Europe et croître à l'international**

### Renault, 2<sup>e</sup> marque en Europe

Sur un marché en faible croissance et où les dépenses des ménages consacrées à l'automobile ont baissé d'un quart entre 2000 et 2010, Renault compte continuer à bénéficier du repositionnement du

marché vers les petites voitures et les technologies abordables et conserver ainsi ses positions en Europe.

#### A l'international : trois priorités, le Brésil, l'Inde et la Russie

En 2013, le Brésil devrait devenir le 2<sup>ème</sup> marché de Renault, la Russie le 4<sup>ème</sup> marché, en progression de 5 places, et le premier avec les volumes de Lada, et l'Inde le 11<sup>ème</sup>, en progression de 20 places.

- Brésil : vers une part de marché durablement au dessus de 5%, 3 nouveaux modèles en 2011 : Sandero phase 2, Fluence et Duster,
- Russie : vers une part de marché de 6 % en 2013 (hors Lada), avec une gamme élargie : Duster commercialisé en 2012, un nouveau modèle basé sur la plateforme M0 en 2013 produit à Togliatti,
- Inde : lancement de 2 modèles en 2011, Koleos et Fluence ; un SUV en 2012 ; en 2013, 6 modèles seront localisés en Inde.

#### **PERSPECTIVES 2011**

En 2011, le marché mondial (VP+VU) devrait progresser de 6 % par rapport à 2010. L'évolution par Région restera contrastée ; les marchés hors Europe resteront dynamiques et le marché européen devrait poursuivre sa consolidation (0 à -2 %), avec notamment un marché français en baisse de l'ordre de -8 %.

Dans ce contexte, fort de l'attractivité de sa gamme thermique et du lancement de la gamme de véhicules électriques, le groupe Renault devrait, en 2011, atteindre des volumes de ventes et un chiffre d'affaires supérieurs à 2010. Le Groupe vise un free cash flow opérationnel de l'Automobile supérieur à 500 millions d'euros avec des frais de R&D et d'investissements à 9 % du chiffre d'affaires.

Contact Presse : +33 1 76 84 63 36 - [www.media.renault.com](http://www.media.renault.com) & [www.renault.com](http://www.renault.com)