

21 juin 2016
V16/22F

Une nouvelle stratégie : le Groupe Volkswagen compte devenir le leader mondial de la mobilité durable

- **« TOGETHER – Strategy 2025 » contribuera au plus important processus de mutation dans l'histoire de l'entreprise, en vue de la transformation de son cœur de métier et de l'exploitation de nouvelles sources de revenus**
- **Un projet majeur d'électrification est prévu : plus de 30 nouveaux véhicules électriques d'ici 2025, un objectif annuel des ventes unitaires de deux à trois millions**
- **La technologie des batteries, la digitalisation et la conduite autonome seront développées au travers des nouvelles capacités du Groupe**
- **L'activité composant va être réalignée**
- **De nouveaux services de mobilité vont être rapidement développés**
- **Les investissements prévus pour les technologies futures d'un montant de plusieurs dizaines de milliards d'euros, seront financés via d'importantes améliorations sur la rentabilité du Groupe et l'optimisation du catalogue**
- **Deux objectifs ciblés : une marge opérationnelle sur les ventes de 7 à 8% et un retour sur investissements dans la division Automobile de plus de 15% d'ici 2025**
- **Une augmentation de la rentabilité et de l'efficacité de la marque Volkswagen sont essentielles pour atteindre les objectifs du Groupe**
- **Matthias Müller, Président du Directoire de Volkswagen AG :
« Le Groupe Volkswagen sera davantage concentré, efficace, innovant, orienté client et durable – et systématiquement axé vers une croissance rentable. »**

Le Groupe Volkswagen établit les bases d'un succès durable dans le monde de la mobilité de demain et son évolution vers une position de leader mondial de la mobilité durable. Pour atteindre ces objectifs, le Directoire avec l'approbation du Conseil de Surveillance a adopté un programme, « TOGETHER – Strategy 2025 ». Ce faisant, il a également lancé le plus important processus de mutation de toute l'histoire du Groupe Volkswagen. La nouvelle stratégie du Groupe comprend une

série de décisions stratégiques d'envergure et des initiatives spécifiques visant essentiellement à préserver son avenir à long terme et à générer une croissance rentable. Ces objectifs doivent être atteints en transformant complètement le cœur de métier automobile, en déployant rapidement les nouveaux services de mobilité, en augmentant de manière significative l'efficacité ainsi qu'en renforçant les capacités d'innovation, l'approche et l'esprit d'entreprise au sein du Groupe.

« Volkswagen a contribué à la mobilité de millions de personnes dans le monde entier grâce à ses marques et à ses produits. Notre ambition est de poursuivre cette « success story » et de jouer aussi un rôle de leader dans le domaine de la mobilité automobile pour les générations futures. Cela exigera de notre part – suite au sérieux coup dur concernant la question du diesel – d'apprendre de nos erreurs, de rectifier les manquements et d'établir une culture d'entreprise qui soit ouverte, fondée sur des valeurs et respectant l'intégrité », a expliqué Matthias Müller, Président du Directoire, lors de la présentation de la nouvelle direction stratégique du Groupe à Wolfsburg.

« Notre programme d'avenir – TOGETHER – Strategy 2025 – permettra au Groupe Volkswagen d'être davantage concentré, efficace, innovant, orienté client et durable – et systématiquement orienté pour générer une croissance rentable. Notre objectif est de créer de la valeur durablement pour tous nos partenaires. Cela ne peut être atteint qu'ensemble – avec nos salariés, avec et pour tous nos clients, nos actionnaires et nos partenaires d'affaires – tout en étant pleinement conscients de notre responsabilité envers la société et l'environnement », a poursuivi Matthias Müller.

« TOGETHER – Strategy 2025 » pose le cadre et un point de repère pour l'évolution qui prévoit de faire du Groupe Volkswagen constructeur automobile, un leader mondial de la mobilité durable. Elle sera complétée par d'autres stratégies correspondantes des marques du Groupe pour être progressivement mise en œuvre dans les prochains mois. Volkswagen présentera le programme détaillé de sa stratégie par marques et fonctions, et soutenue par des mesures spécifiques et des objectifs financiers, avant la fin de l'année.

Cela comprend également le « pacte pour l'avenir » de la marque Volkswagen, sur laquelle le Directoire et le Comité d'entreprise travaillent depuis début juin. Et cela implique d'augmenter considérablement l'efficacité, la productivité et la rentabilité de manière à maintenir la compétitivité et l'emploi, et de financer les futurs investissements nécessaires pour les produits et les sites. Compte tenu de l'importance de la marque au sein du Groupe Volkswagen, elle jouera également un rôle clé pour la réalisation des objectifs du Groupe.

Transformer le cœur du métier

La journée était aujourd'hui consacrée à la présentation des éléments clés de la nouvelle stratégie du Groupe, qui est centrée sur la transformation du cœur du métier automobile de Volkswagen ou, dit autrement, réaliser un réalignement essentiel dans la préparation de la nouvelle ère de la mobilité. Pour ce faire, Volkswagen modifiera le positionnement des marques du Groupe et optimisera son catalogue de véhicules et de motorisations pour se recentrer sur les segments les plus attractifs et les plus dynamiques du marché. En outre, le catalogue actuel du Groupe avec ses quelque 340 variantes de modèles sera systématiquement orienté sur une croissance rentable, en tenant compte des besoins des clients et des spécificités régionales.

Concernant les véhicules et les motorisations, l'accent sera mis sur l'électromobilité. Le Groupe prévoit un projet de grande ampleur dans ce domaine : il entend lancer plus de 30 véhicules purement électriques (BEV) au cours des dix prochaines années. L'entreprise estime que ce type de véhicules pourrait par la suite représenter environ un quart du marché mondial des véhicules particuliers. Le Groupe Volkswagen prévoit que ses propres ventes de BEV représenteront entre deux et trois millions d'unités en 2025, ce qui équivaut à environ 20 à 25% du total des ventes unitaires attendues pour cette période.

Volkswagen va également examiner et rationaliser ses architectures modulaires afin de générer une croissance rentable pour réduire la complexité dans les secteurs du développement et de la production, pour améliorer l'efficacité et donc pour mieux utiliser les avantages économiques du système. La stratégie de croissance régionale déjà lancée sur les marchés automobiles les plus attractifs se poursuit. Le Groupe Volkswagen confirme actuellement son expansion et ses projets d'investissements, qui ont déjà fait l'objet d'une annonce concernant l'Amérique du Nord et son programme d'expansion continue en Chine. Dans ce contexte, le Groupe Volkswagen a l'attention d'exploiter le segment des voitures économiques, c'est-à-dire le segment comprenant les produits d'entrée de gamme à prix attractif qui est, par exemple, particulièrement pertinent en Asie – en concluant des partenariats avec des acteurs régionaux. Les pourparlers à cet égard sont à un niveau avancé.

De nouvelles compétences

Un autre levier pour la transformation des métiers de l'automobile est le développement de nouvelles compétences. Ainsi, le Groupe envisage de développer de manière indépendante les ressources nécessaires dans le domaine de la conduite autonome et de l'intelligence artificielle. L'objectif est d'obtenir l'approbation pour un système d'auto-conduite concurrentiel (« Self-Driving System », SDS) développé en interne d'ici la fin de la décennie.

Compte tenu de la progression rapide en volume et en ventes unitaires des véhicules électriques sur le marché au cours des prochaines années, le Groupe Volkswagen a également l'intention de développer davantage la technologie des batteries. Les options stratégiques pour bénéficier des perspectives de revenus associés et le développement de la technologie des batteries via la nouvelle compétence du Groupe seront soigneusement examinées.

Approche et esprit d'entreprise

Transformer les métiers de l'automobile inclut également de favoriser de manière systématique l'approche et l'esprit d'entreprise dans le Groupe. Parallèlement à la mise en œuvre de manière progressive des nouvelles versions des modèles des marques du Groupe, le réalignement des métiers de l'automobile qui compte actuellement près de 67.000 salariés répartis sur 26 sites dans le monde entier, sera mis en place. Les activités concernées seront systématiquement harmonisées à travers toutes les marques et stratégiquement réalignées. Le Groupe Volkswagen espère ainsi que le réalignement de l'activité composants renforcera sa compétitivité, optimisera son efficacité et apportera une contribution importante pour les secteurs d'avenir tel que le projet d'électromobilité.

Le Groupe Volkswagen progressera résolument dans ces futurs domaines à la fois sur les segments des véhicules particuliers et des véhicules utilitaires. Pour les véhicules utilitaires, qui comprennent à l'heure actuelle les marques Scania, MAN et

Volkswagen Véhicules Utilitaires, le Groupe réaffirme son objectif stratégique de créer un leader mondial. Volkswagen Truck & Bus, comme fournisseur multimarques, doit devenir l'entreprise la plus profitable dans le secteur, avec une présence importante dans toutes les régions clés du globe. Ces objectifs seront réalisés d'abord grâce à une coopération approfondie entre les marques de véhicules utilitaires et, ensuite, en améliorant les performances générales du Groupe ainsi qu'en étendant son implantation mondiale. Les nouveaux business model joueront également un rôle décisif. A moyen terme, l'activité évoluera progressivement d'un pur constructeur de véhicules utilitaires vers un fournisseur de services de transport intelligent.

Dans le cadre du réalignement stratégique de Volkswagen, la division des Services Financiers sera également une source importante de revenus pour le Groupe et un pilier pour la réussite de la marque. « Développer, construire et vendre des véhicules, en incluant les services financiers associés, restera toujours essentiel pour le Groupe Volkswagen à l'avenir. Toutefois, la transformation que nous avons initiée aujourd'hui, modifiera profondément notre cœur de métier, en permettant de garantir notre statut d'acteur principal aussi bien à moyen terme qu'à long terme. Comme cela est de tradition dans le Groupe Volkswagen, nous prendrons une approche responsable et fondée sur la collaboration. Un tel changement de grande envergure comme nous avons entrepris de le réaliser, n'est seulement possible qu'ensemble », a déclaré Matthias Müller.

Les services de mobilité comme levier de croissance supplémentaire

Le deuxième élément clé de « TOGETHER – Strategy 2025 » va de pair avec la transformation des métiers de l'automobile et implique la mise en place de services de mobilité entre les marques. La nouvelle division opérationnelle développera et acquerra des offres adaptées aux besoins des clients – en investissant dans les services des voitures avec chauffeurs (VTC) – c'est-à-dire les services de mobilité à la demande. D'autres services comme les taxis robots, le covoiturage et le transport à la demande seront par la suite regroupés autour de ce noyau. Le Groupe Volkswagen a fait son entrée dans le segment des VTC fin mai, lorsqu'il a investi dans un partenariat stratégique avec l'entreprise de mobilité à la demande, Gett.

Dans un marché en pleine expansion, l'objectif de Volkswagen s'oriente vers l'activité des nouveaux services de mobilité pour générer des revenus se chiffrant en milliards d'ici 2025.

La mutation des métiers de l'automobile et les nouveaux services de mobilité du Groupe requièrent de Volkswagen un renforcement de sa capacité traditionnelle d'excellence en matière d'innovation et de la placer à un niveau encore plus élevé. Le Groupe se lance dans la digitalisation dans tous les domaines et via toutes ses marques. Dans le même temps, l'entreprise va s'appuyer bien plus qu'auparavant sur les partenariats, les acquisitions et les investissements en capital-risque. A l'avenir, le choix des investissements sera géré de manière centralisée afin de générer une valeur ajoutée maximale pour le Groupe et ses marques.

Des améliorations importantes en matière d'efficacité

Au total, les investissements du Groupe dans les secteurs d'avenir dans le cadre de la « Strategy 2025 » devraient être de l'ordre de plusieurs dizaines de milliards. Pour assurer ce financement, l'amélioration de l'excellence opérationnelle doit être avant tout significative dans toutes les divisions et les fonctions. Pour la marque Volkswagen en particulier, le Groupe devra chercher à libérer le potentiel d'efficacité, qui est, selon

les normes industrielles, considérable. Cela vaut pour toute la chaîne dans le secteur de l'automobile, depuis le développement produits jusqu'à l'approvisionnement et de la production jusqu'à la distribution.

Plus précisément, le Groupe Volkswagen compte sur un ratio Capex du chiffre d'affaires de la division Automobile de l'ordre de 6% d'ici à 2025. La performance en matière de dépenses de Recherche et Développement doit également être considérablement améliorée ; le ratio des coûts Recherche & Développement sur chiffre d'affaires devrait être réduit à 6% également. En outre, les frais généraux en ventes et en administration, qui ont fortement augmenté par rapport au chiffre d'affaires ces dernières années, devraient être réduits à moins de 12%. Globalement, en se fondant sur les chiffres pour l'année fiscale 2015, le Groupe Volkswagen prévoit une utilisation plus efficace des ressources pour générer une amélioration annuelle importante des bénéfices. Les mesures individuelles au niveau du Groupe, des marques et des divisions seront définies de façon plus détaillées dans les prochains mois.

Des moyens supplémentaires pour les investissements futurs peuvent également être générés par l'optimisation du portefeuille existant de marques et des investissements en capital.

Modification des objectifs financiers

« TOGETHER – Strategy 2025 » est complétée par des objectifs financiers modifiés. « En conformité avec l'orientation systématique pour générer une croissance solide, l'accent est clairement mis sur la capacité bénéficiaire. Au cours des prochaines années, nous ferons tout ce que nous sera possible pour créer de manière pérenne de la valeur pour nos actionnaires, basée sur une situation financière solide », a expliqué Frank Witter, Directeur Financier. Pour la marge sur les ventes, qui en 2015 était de 6% avant éléments non récurrents, l'objectif est une hausse vers un taux comprise entre 7 à 8% d'ici 2025. Le retour sur capitaux dans la division Automobile devrait être supérieur à 15%. Le taux de distribution pour les actionnaires doit être maintenu autour de 30% du bénéfice net.

« L'entreprise Volkswagen du futur inspirera ses clients grâce à des véhicules fascinants, des services financiers adaptés à la demande, et des services de mobilités intelligents. Nous serons un leader dans le secteur technologique et assumerons un rôle important pour l'environnement, la sécurité et l'intégrité. Le Groupe sera d'une profitabilité concurrentielle, et restera ainsi à la fois un investissement attractif et un employeur de renom, fiable et sûr. En résumé, Volkswagen sera une entreprise dont nous pourrons tous en être fiers », a conclu Matthias Müller.

Le Groupe Volkswagen

Le Groupe Volkswagen, dont le siège est à Wolfsburg, compte parmi les plus importants constructeurs automobiles du monde et occupe la tête du marché en Europe. En 2014, ses livraisons ont augmenté pour atteindre 10,137 millions d'exemplaires (2013 : 9,731 millions), ce qui correspond à une part de 12,9% du marché mondial des voitures particulières.

Plus d'un quart de toutes les voitures neuves (25,1%) immatriculées en Europe de l'Ouest provient du Groupe Volkswagen. En 2014, le chiffre d'affaires du Groupe était de 202 milliards d'euros (2013 : 197 milliards). Pour l'exercice 2014, le bénéfice après impôts a progressé pour s'établir à 11,1 milliards d'euros (2013 : 9,1 milliards).

Le Groupe compte douze marques, produites dans sept pays européens : Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge (véhicules utilitaires), Scania et MAN.

Chaque marque a son propre caractère et agit en tant qu'acteur indépendant sur le marché. L'offre de véhicules va des motos aux voitures de prestige en passant par les citadines à vocation économique. Dans le secteur des utilitaires, la gamme s'étend des pick-up aux bus et poids lourds.

Le Groupe Volkswagen est également actif dans d'autres domaines industriels avec la production de gros moteurs diesel destinés à des applications marines ou stationnaires (centrales prêtes à l'usage), de turbocompresseurs, de turbomachines (turbines à vapeur et à gaz), de compresseurs et de réacteurs chimiques. Par ailleurs, le Groupe produit des systèmes de transmission spéciaux pour véhicules et pour turbines, notamment.

A côté de cela, le Groupe Volkswagen propose un large éventail de services financiers parmi lesquels les formules de financement pour les commerçants et les clients, le leasing, les opérations bancaires et d'assurance, ainsi que la gestion de flottes.

Le Groupe exploite 119 sites de production (5/2015) dans 20 pays européens et dans 11 pays d'Amérique, d'Asie et d'Afrique. Chaque jour, 592.586 personnes travaillent à la production de quelque 41.000 véhicules ou sont actives dans le domaine de la prestation de services liés à l'automobile, voire dans d'autres branches d'activité. Le Groupe Volkswagen vend ses véhicules dans 153 pays.

L'objectif du Groupe est de proposer des voitures attrayantes, sûres et respectueuses de l'environnement, concurrentielles dans un marché toujours plus exigeant et qui s'imposent en tant que références dans leurs classes respectives.