

PSA PEUGEOT CITROËN



BACKRACE
IN THE

LES LEVIERS
OPERATIONNELS DU
REDRESSEMENT
14 AVRIL 2014



Premier diagnostic : un vrai potentiel !

Les marques Peugeot et Citroën sont aujourd'hui différenciées, mais...

- Trop de modèles, qui se cannibalisent
- DS a fait une entrée remarquée dans le premium, mais n'est pas encore une marque premium à part entière

Internationalisation en cours, avec un potentiel d'accélération

- Partenariat avec DFM déjà un succès, à exploiter davantage en Chine et en ASEAN
- Russie et Amérique latine non rentables, retour aux fondamentaux !

Restructuration en cours en Europe, modernisation encore nécessaire

Des équipes engagées, prêtes à relever un défi d'envergure

- Savoir-faire reconnu, une entreprise d'ingénieurs qui fait des belles voitures
- Une entreprise loin d'être assez orientée profit
- Un constat partagé : 'continuer comme avant ne suffira pas'

UN CONSTRUCTEUR FRANÇAIS D'ENVERGURE MONDIALE, RENTABLE, QUI VALORISE SON SAVOIR-FAIRE

Principaux objectifs

- Accélérer la transformation de PSA, en développant la culture du profit et l'esprit de compétition
- Assurer un free cash flow opérationnel positif et récurrent pour le Groupe au plus tard en 2016, et un free cash flow opérationnel* de 2 Md€ au cumul sur la période 2016-2018
- Atteindre une marge opérationnelle** de 2% pour la Division automobile en 2018, avec une cible de 5% sur la période du prochain plan moyen-terme 2019-2023

Un projet d'entreprise

- 12 groupes de travail ont fait des propositions contribuant au projet
- 120 managers mobilisés depuis janvier 2014
- 260 plans d'action déjà en cours

*Free cash flow hors restructurations et exceptionnels

**Marge opérationnelle par rapport au CA



4 objectifs opérationnels

- 1. Poursuivre la différenciation des marques et améliorer leur positionnement prix**
- 2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial**
- 3. Assurer une croissance rentable à l'international**
- 4. Améliorer la compétitivité, y compris en Europe**



**Transformer l'état d'esprit :
développer la culture du profit, avec une approche mondiale**



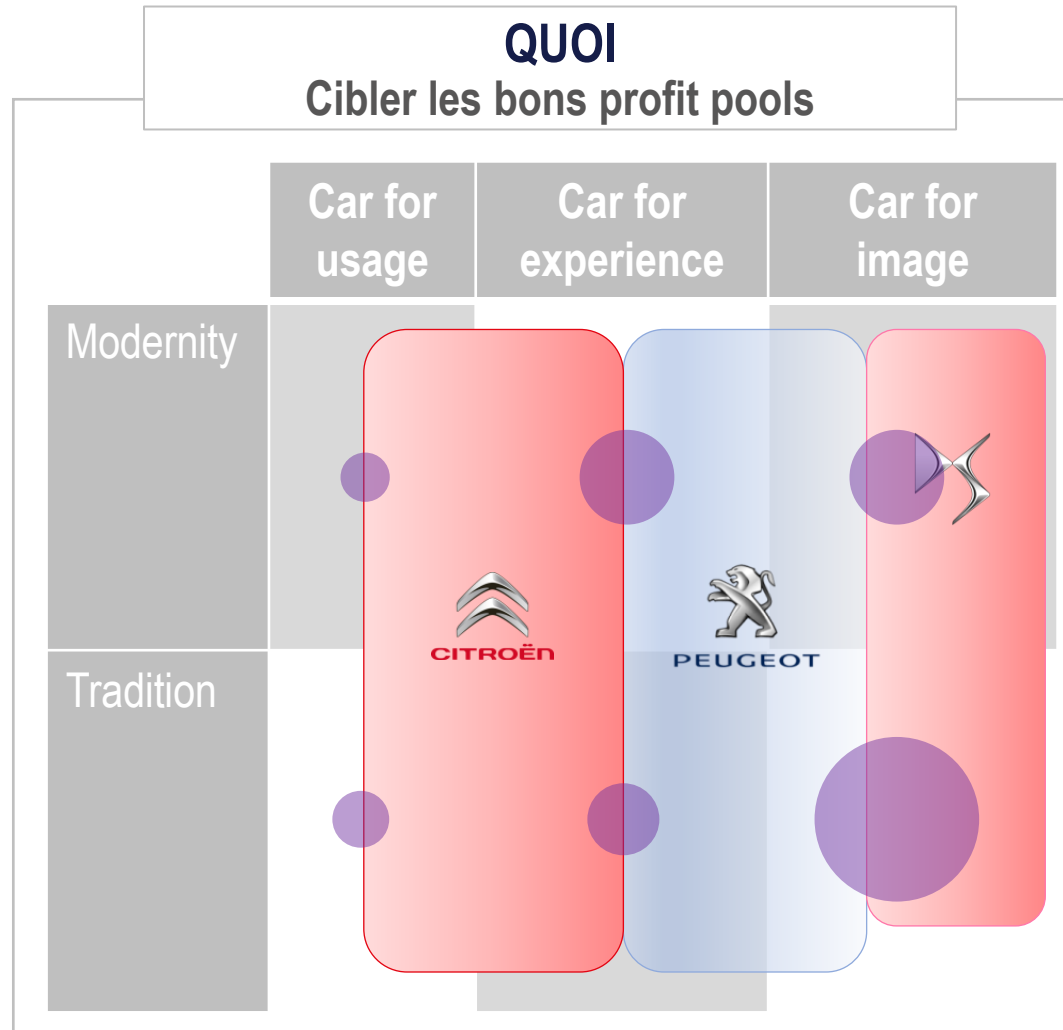


1. Poursuivre la différenciation des marques et améliorer le positionnement prix

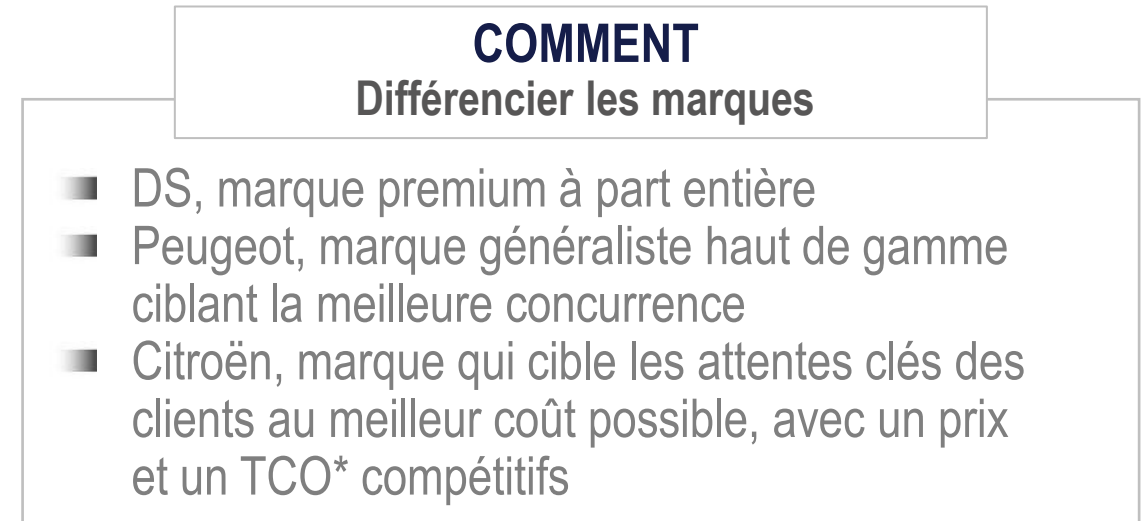
- **Ancrer le positionnement des marques sur les marchés**
- **Accélérer le développement de DS en tant que marque premium à part entière**
- **Améliorer le positionnement prix de nos marques par rapport aux meilleurs concurrents**

1. Poursuivre la différenciation des marques et améliorer le positionnement prix

Positionnement de DS, Peugeot, Citroën



● Segment profit pool



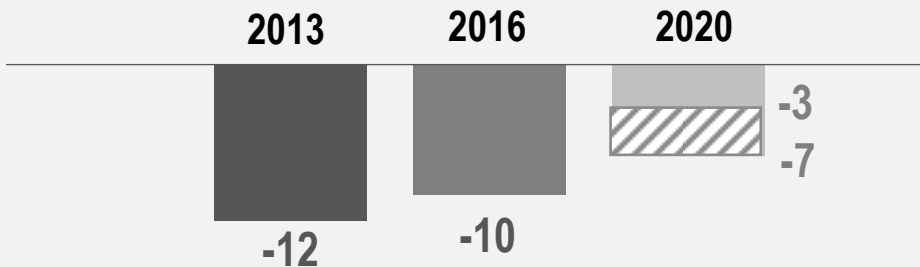
* coût à l'usage

Accélérer le développement de DS en tant que marque premium

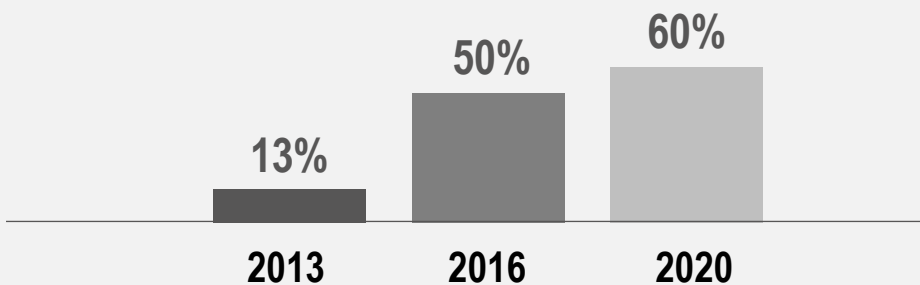


QUOI

Ecart de prix vs benchmark premium - %



Ventes hors Europe - %



COMMENT

- Une organisation produit et marketing dédiée qui cible les attentes clés des clients, incluant un niveau élevé de qualité produit et service
- Un développement offensif en Chine
 - Doublement du réseau entre 2013 & 2014
 - 3 lancements produits en 12 mois (09/13 – 09/14)
- Développement géographique axé sur les 200 villes les + riches du monde
- Gamme de produits concentrée, basée sur des berlines et SUV, couvrant les principaux profit pools premium avec 6 modèles

Développement de la gamme DS



Peugeot : un positionnement prix de généraliste haut de gamme



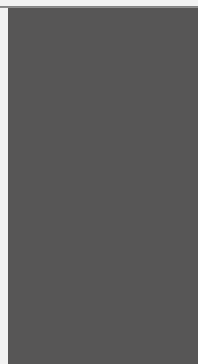
QUOI

Ecart de prix en Europe -%

2013

2016

2020



-6,5

-4,7

0

-3

Positionnement prix à équipement égal – écart vs meilleur concurrent

Source: Benchmark pricing interne

COMMENT

- Déjà initié avec 208, 2008 et 308, permettant une meilleure tenue des prix
- Poursuite des efforts sur la qualité produit et service : déploiement des standards qualité de la nouvelle 308 sur tous les nouveaux modèles, programme 'point de vente excellent'
- Futurs lancements produits internationaux et restylages mi-vie permettant de franchir les paliers
- Politique de vente rigoureuse : contrôle des canaux de vente, stratégie de promotion cohérente avec le positionnement prix

Citroën : répondre aux attentes clients au meilleur coût possible

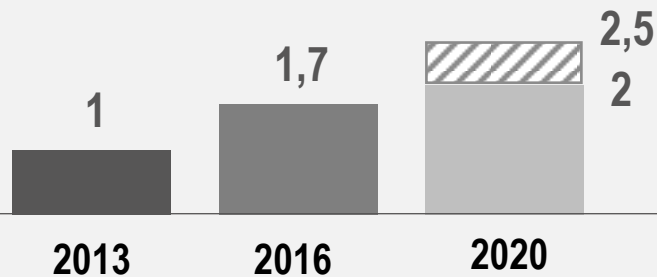


QUOI

Une marque créative et abordable qui cible les attentes clés des clients :

- Design moderne,
- Confort,
- Technologie utile,
- Budget optimisé

Ecart de prix ajusté en Europe - %



Positionnement prix à équipement égal – écart par rapport au concurrent principal

COMMENT

- Cibler les équipements et innovations valorisés par les clients
 - ex. Airbag de toit sur C4 Cactus permettant un design intérieur innovant, airbumps, écran tactile
- Déployer le programme qualité 'Citroën et Vous'
- Positionnement prix compétitif vs. concurrents ciblés
- Déployer l'approche TCO* optimisée de C4 Cactus sur tous les nouveaux modèles
- Déployer l'approche innovante 'pay as you drive' / 'just add fuel' de C4-Cactus sur tous les nouveaux modèles

* coût à l'usage

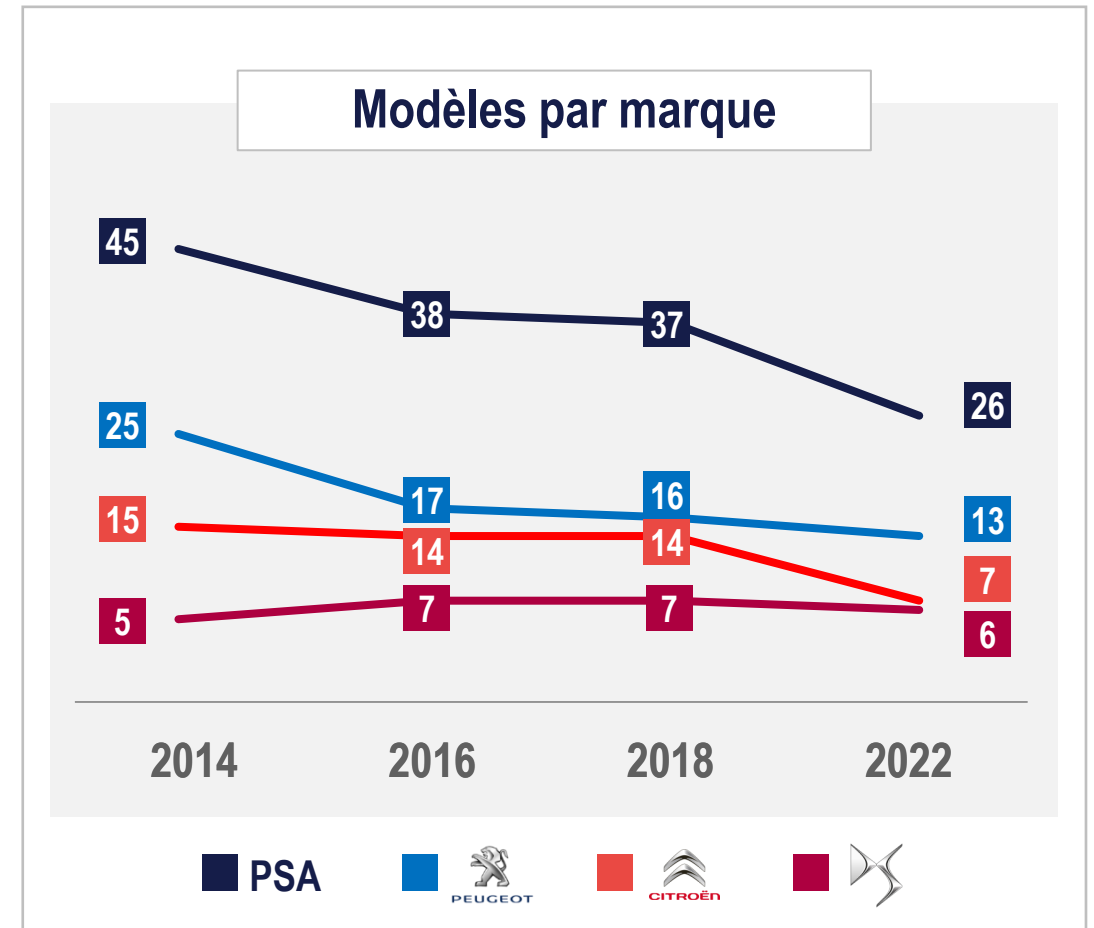
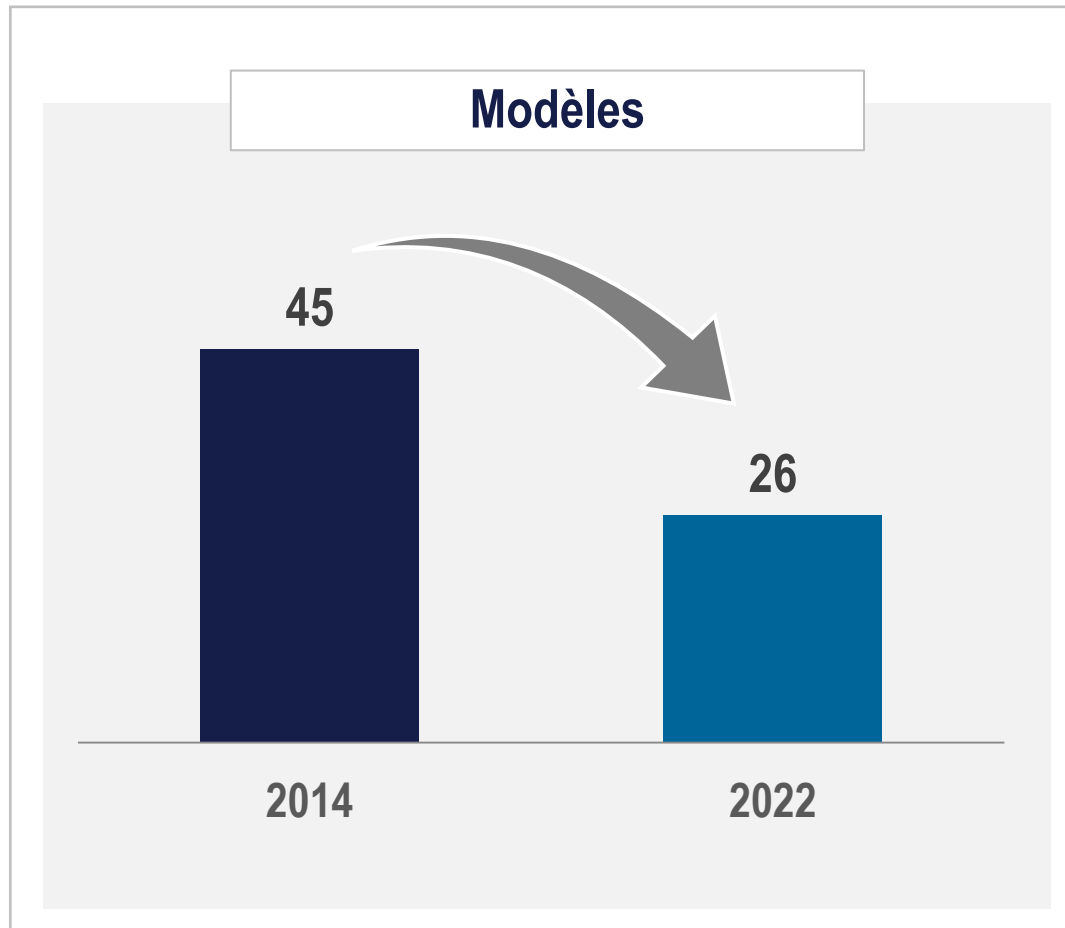


2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial

- **Une stratégie produit ciblée visant les segments de marché les plus rentables**
- **Rationaliser le portefeuille de plateformes et programmes**
- **Améliorer l'efficacité R&D et CAPEX et poursuivre le développement des coopérations**

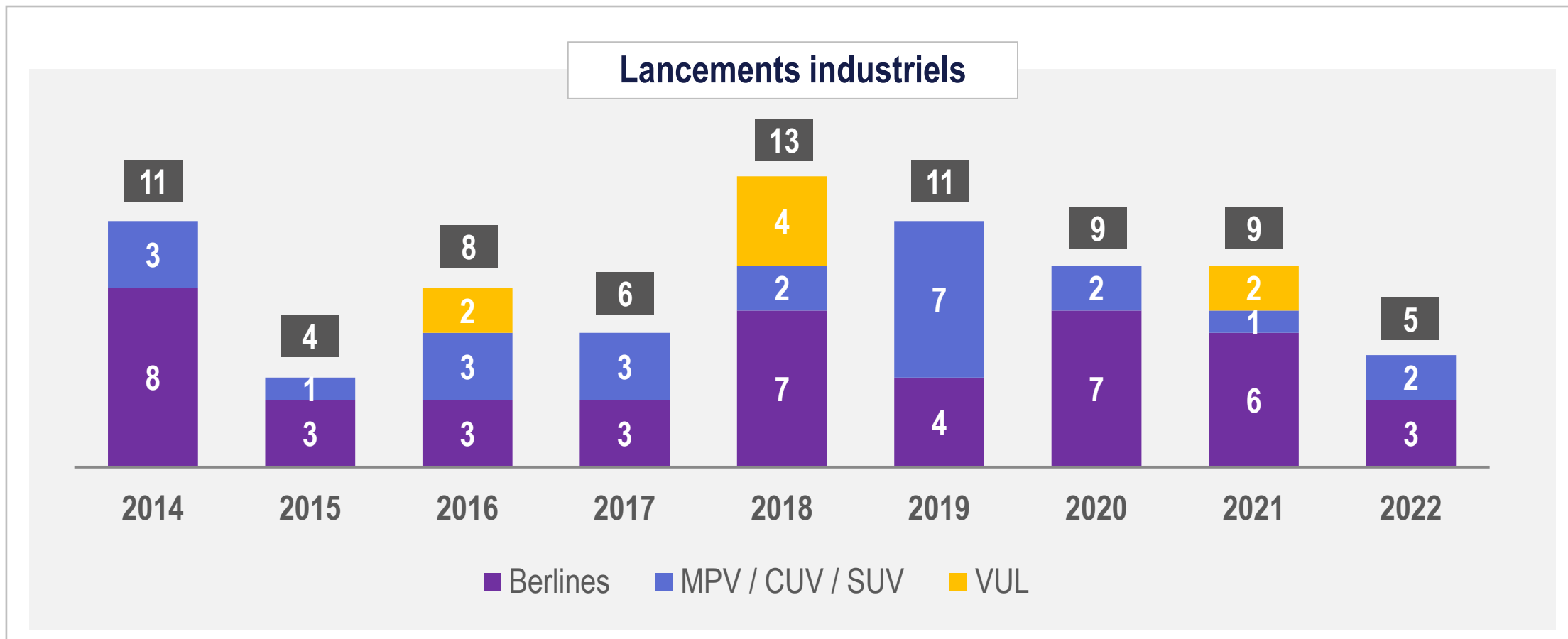
2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial

Réduction drastique du nombre de modèles à horizon 2022



Offres Véhicules Passagers (à l'exclusion des VUL)
Plateforme non PSA et marque propre DPCA non incluses

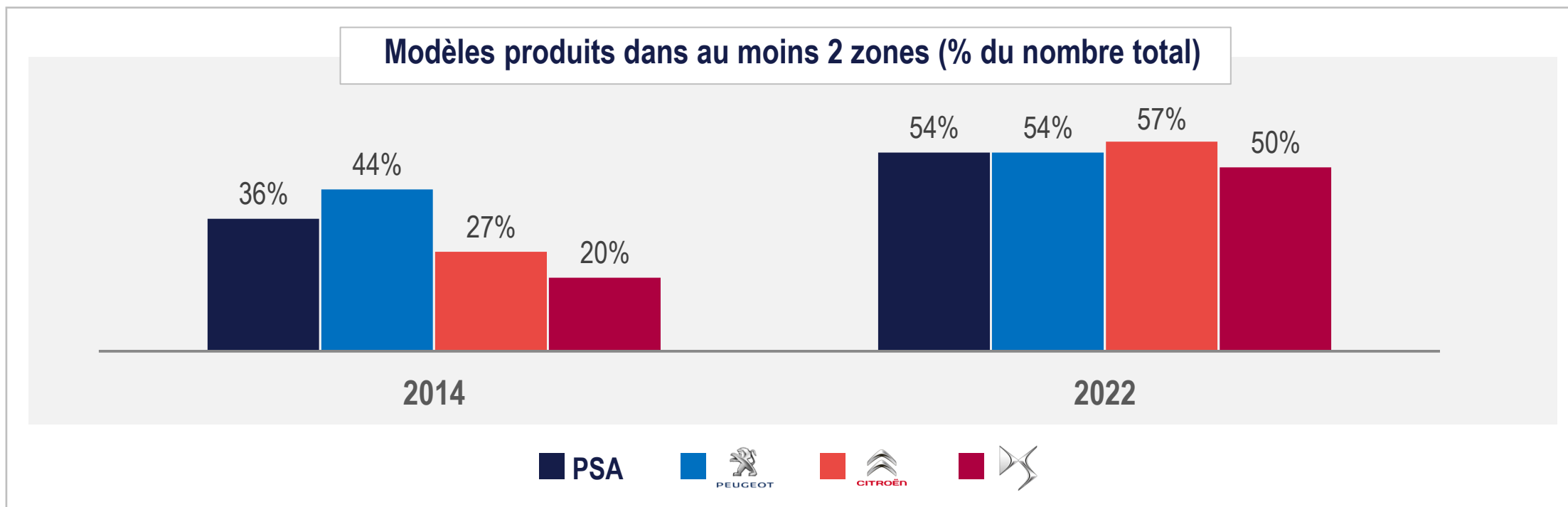
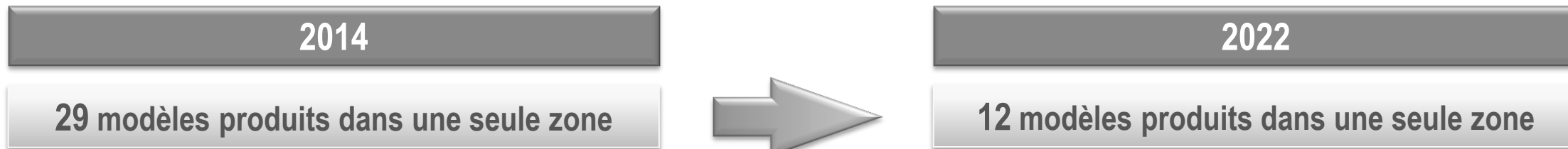
2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial Un rythme de lancements soutenu



A l'exclusion des mi-vie

A l'exclusion de la marque propre DPCA

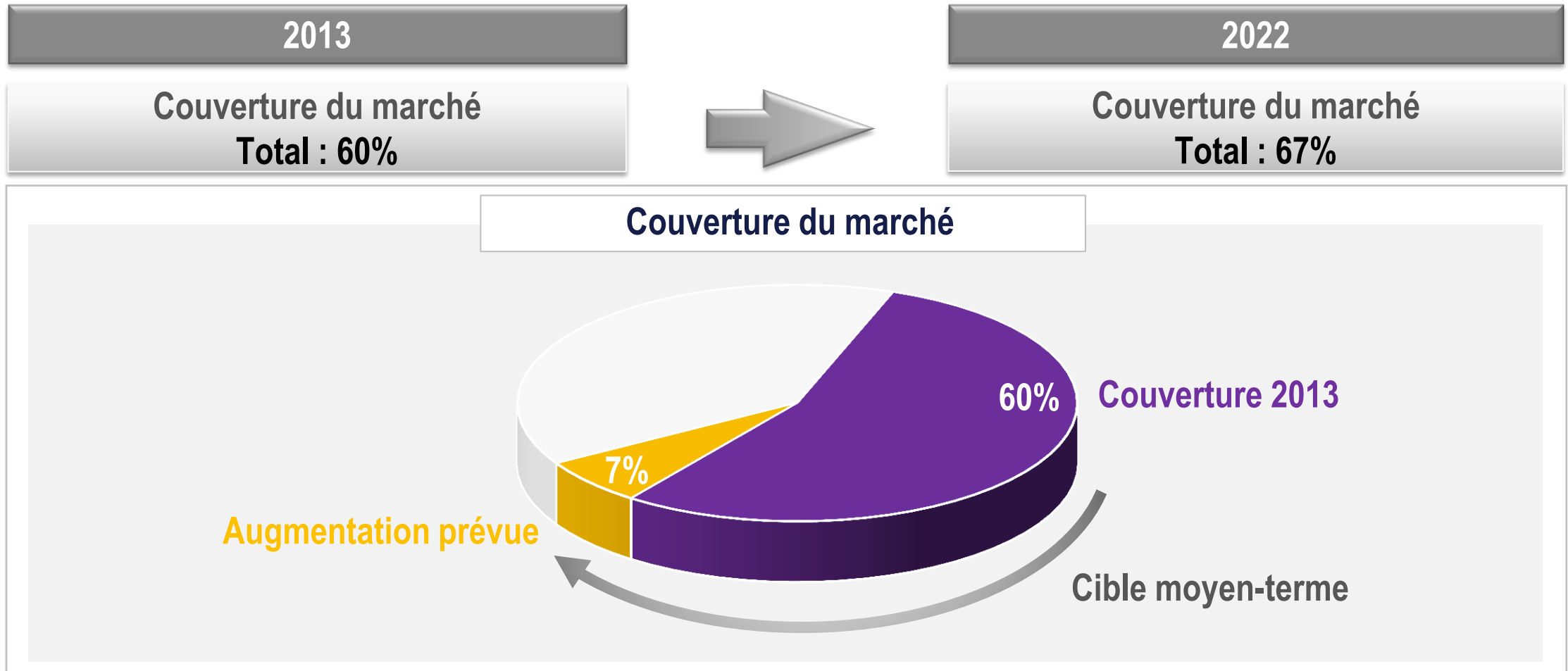
2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial Des modèles plus mondiaux



Offres Véhicules Passagers (à l'exclusion des VUL)
Plateforme non PSA et marque propre DPCA non incluses

2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial

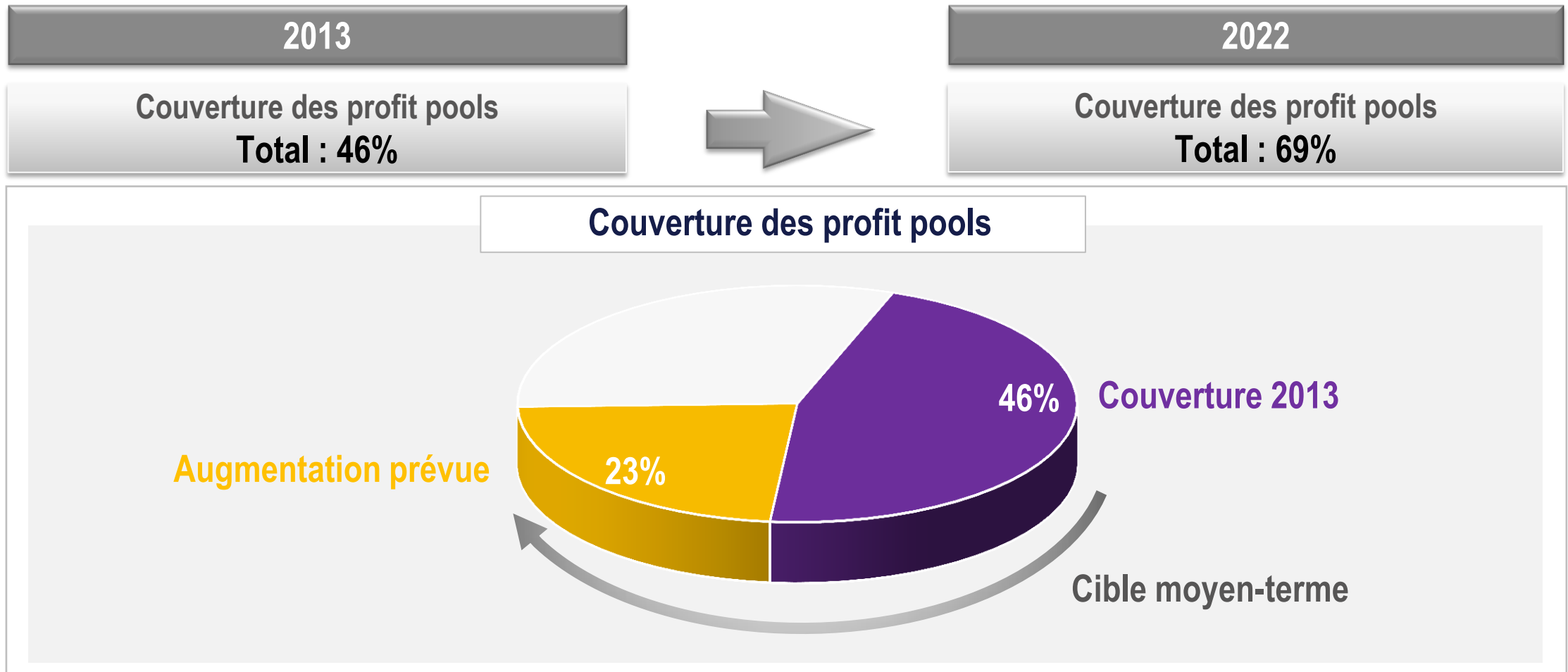
Couverture du marché en amélioration



Offres Véhicules Passagers – Chine, Europe, Amérique latine
Marque propre DPCA non incluse

2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial

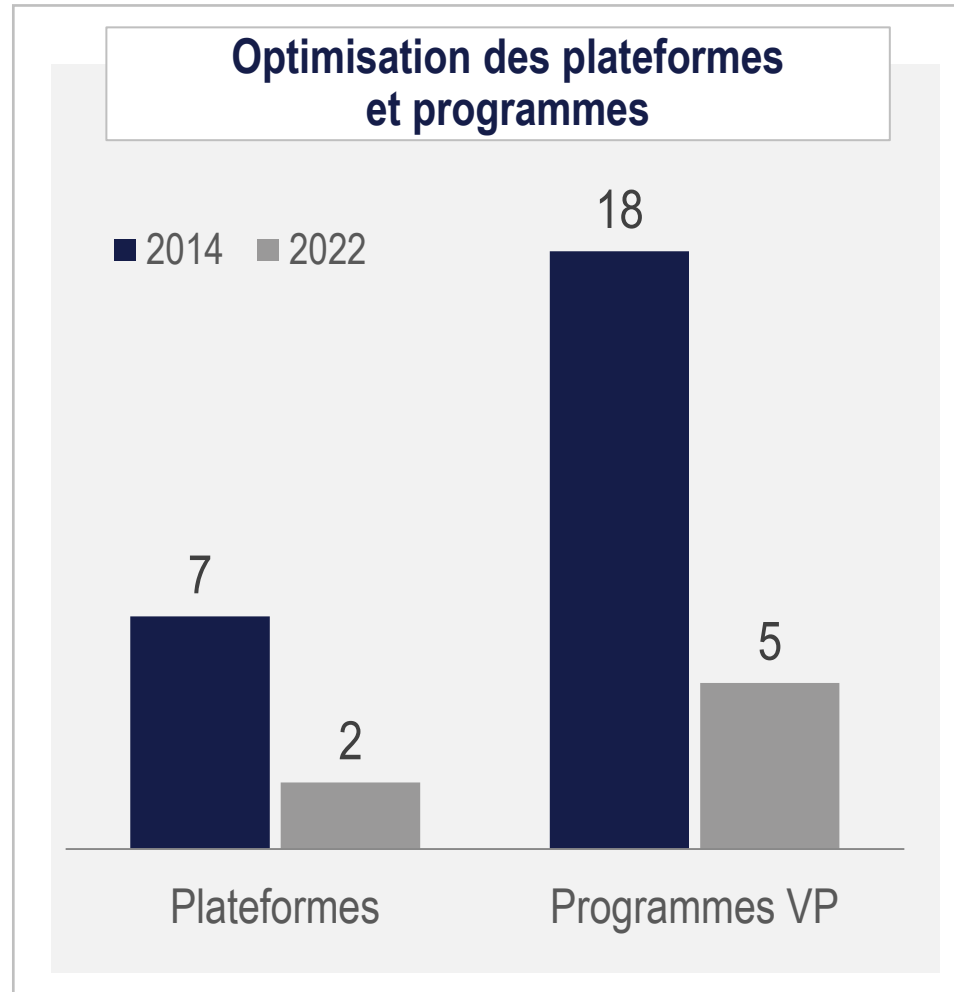
Couverture des profit pools augmentée de 50%



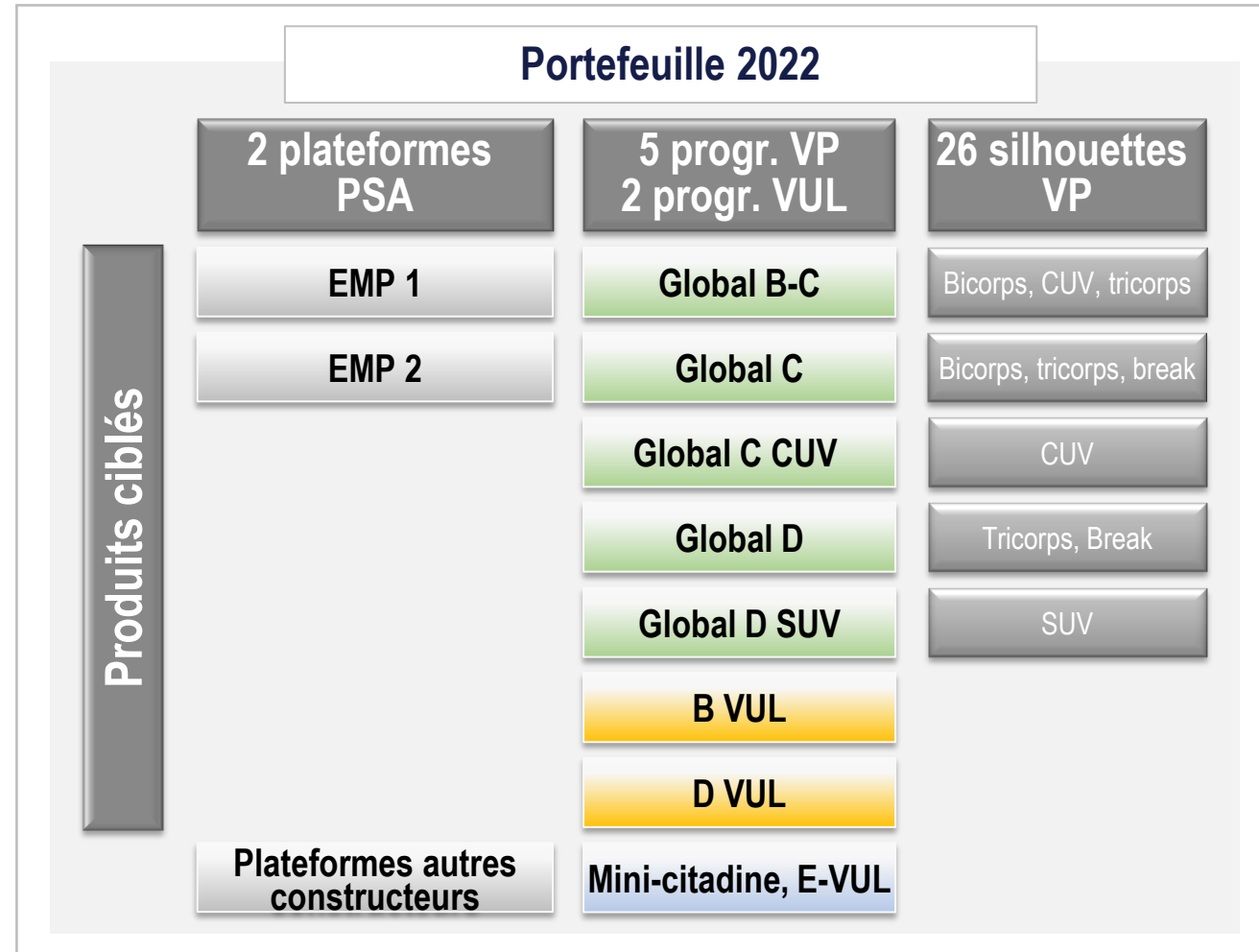
Offres Véhicules Passagers – Chine, Europe, Amérique latine
Marque propre DPCA non incluse

2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial

Portefeuille rationalisé de plateformes, programmes et modules



Offres Véhicules Passagers
Coopérations & marque propre DPCA non incluses

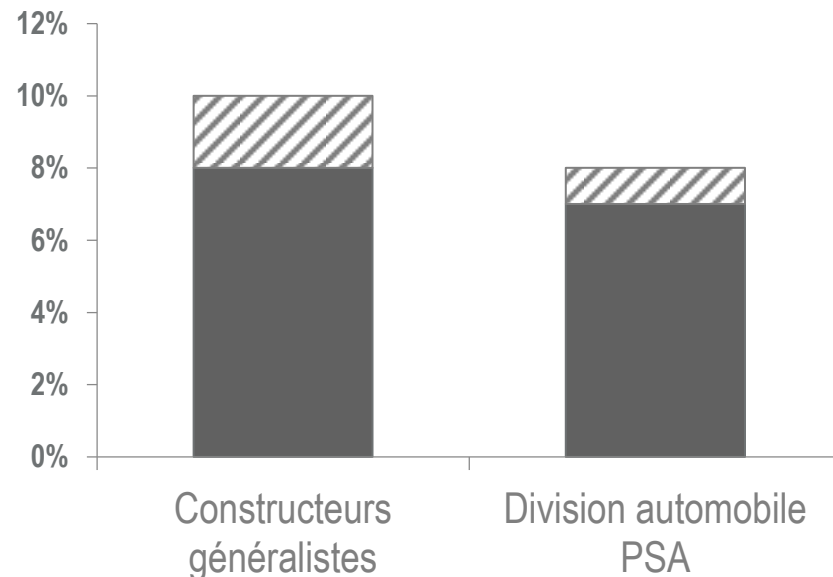


2. Mettre en œuvre une stratégie produit ciblée au niveau mondial Plus d'efficacité en R&D et CAPEX

QUOI

Niveau de R&D et CAPEX actuel entre 8 et 10% du chiffre d'affaires pour les constructeurs généralistes

Maintenir le niveau de la Division automobile entre 7 et 8% du chiffre d'affaires



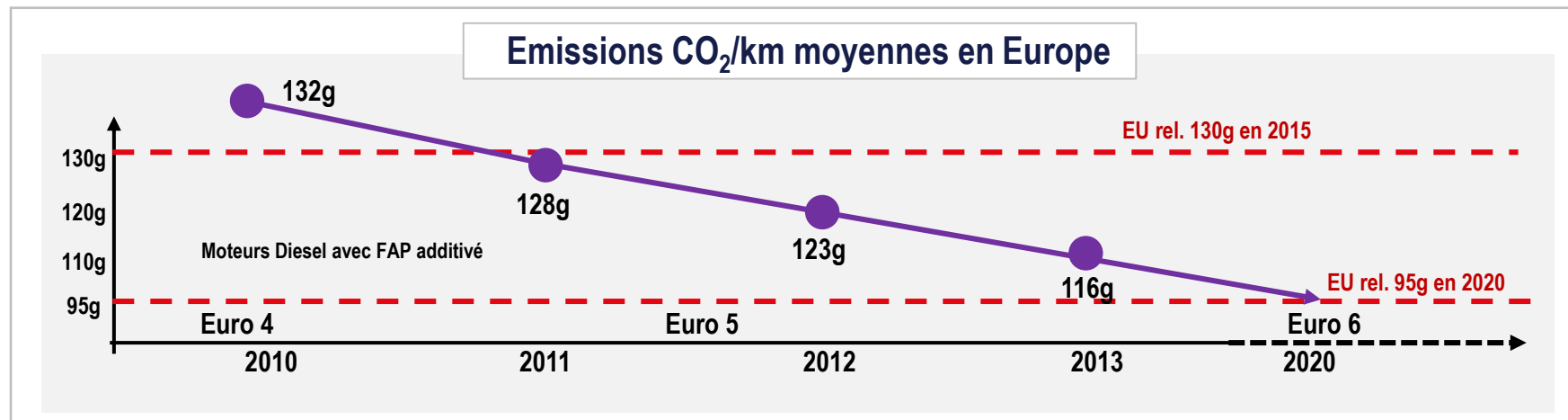
COMMENT

Stratégie produit ciblée et leviers d'efficacité R&D

- **Coopérations renouvelées** milliers d'unités / an
 - Alliance GM en Europe : 3 programmes communs 700
 - TOYOTA : segment A et coopération D-VUL 450
 - FIAT : coopération E-VUL 100
 - FORD : moteur Diesel 2 300
 - Env. **100 M€** de synergies annuelles
- **Synergies avec Dongfeng**
 - Centre de R&D commun
 - Voitures Fengshen équipées de technologie PSA
 - Env. **100 M€** de réductions de coûts R&D annuelles sur les 400 M€ de synergies à horizon 2020
- **De 45 à 26 modèles à horizon 2022**
 - Env. **300 M€** de réductions de coûts annuelles sur la durée du plan
- **Externalisation de certaines tâches, jusqu'à 20% des efforts de R&D**
 - Env. **100 M€** de réductions de coûts annuelles

Portefeuille renforcé de technologies adaptées au positionnement des marques

- Développement d'une chaîne de traction 4x4
- Offre hybride nouvelle génération avec une technologie au meilleur niveau pour maintenir notre position sur le marché
- Gamme de moteurs thermiques compétitive au niveau des meilleurs en termes d'émissions de CO₂ pour chaque marché



- Voiture autonome à horizon 2020

3. Assurer une croissance rentable à l'international

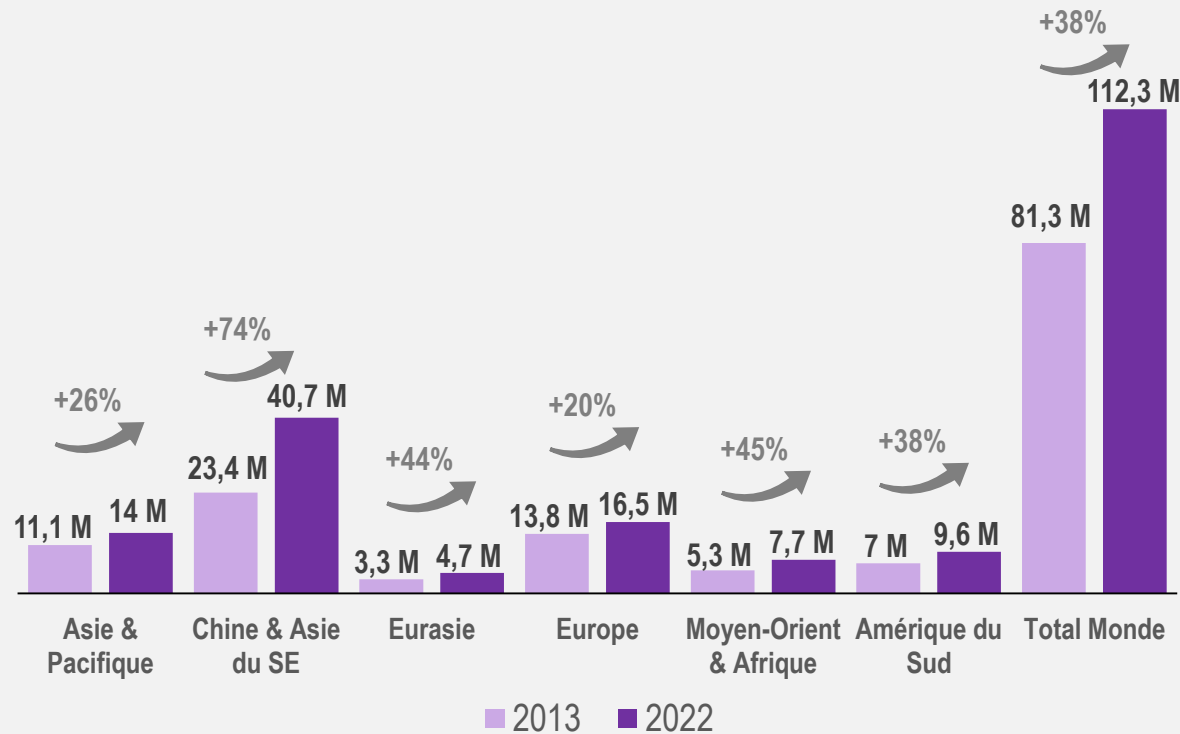
- Renforcer l'organisation par zones géographiques
- Améliorer la rentabilité en Europe
- Redresser la situation en Russie
- Changer de business model en Amérique latine
- Renforcer le développement en Chine
- Se développer sur les nouveaux marchés en croissance avec un sourcing régional renforcé



**Mettre en œuvre la stratégie produit
ciblée avec une intégration locale adaptée**

3. Assurer une croissance rentable à l'international Renforcer l'organisation par zones géographiques

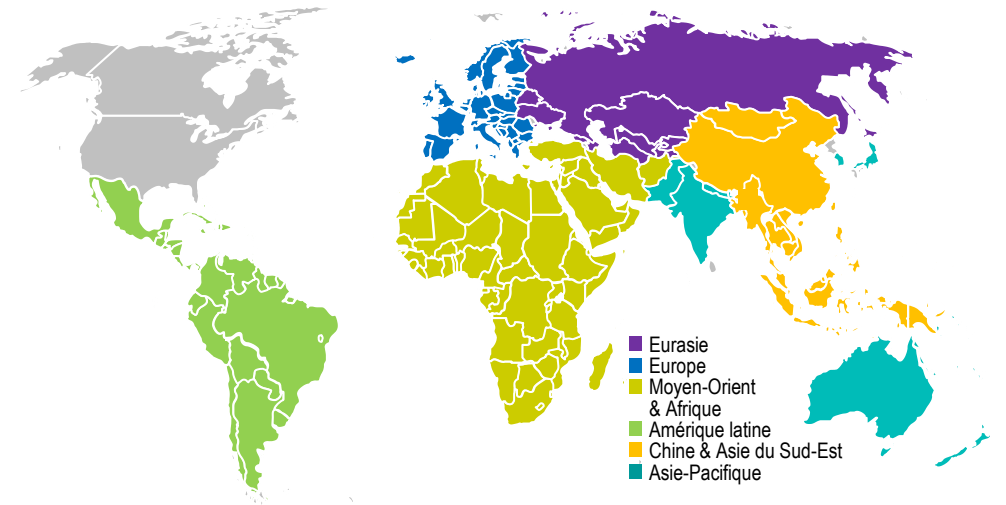
Croissance attendue des marchés 2013-2022



Source : interne PSA

Une nouvelle organisation avec 6 zones pour saisir les opportunités de croissance

- Chine & Asie du SE, Europe, Eurasie, Asie Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient & Afrique
- Cibler davantage les marchés en croissance
- Directeurs de Zones responsables de la croissance et des profits de leur zone, y compris en Europe
- Directeurs de marques responsables du profit de la Marque et du positionnement prix au niveau mondial
- Des fonctions support au périmètre mondial, pour soutenir le développement des zones

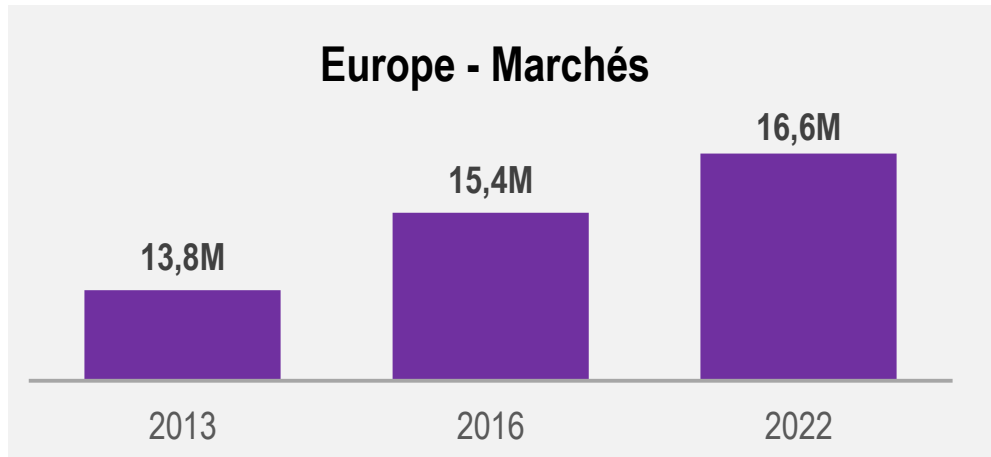


3. Assurer une croissance rentable à l'international

Améliorer la rentabilité en Europe

POURQUOI

Europe - Marchés



Source : interne PSA

QUOI

Capitaliser sur la reprise du marché

- Optimiser le positionnement prix
- Poursuivre la réduction des coûts
- Améliorer la compétitivité des offres de financement

COMMENT

- Capitaliser sur la différenciation des marques et les progrès en qualité associés à une reprise du marché pour rétablir le positionnement prix
- Compétitivité améliorée grâce au partenariat envisagé avec Santander*
- Poursuite de la réduction des coûts fixes
- Performance opérationnelle renforcée grâce à l'organisation par zones

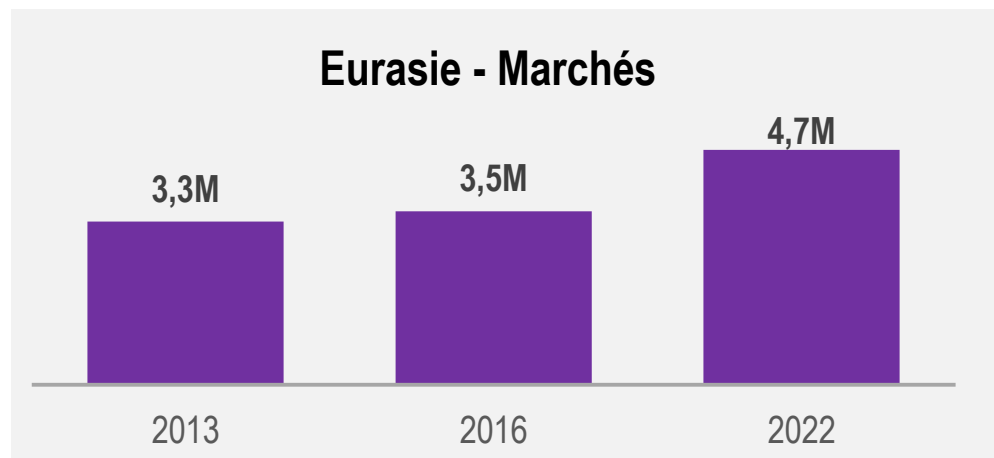
* Soumis à la signature des documents contractuels et des autorisations réglementaires

3. Assurer une croissance rentable à l'international Redresser la situation en Russie

ÉQUILIBRE EN 2017*

POURQUOI

Eurasie - Marchés



Source : interne PSA

QUOI

Les clés du redressement

- Un plan produit ciblé
- Optimiser l'utilisation de Kaluga
- Total des économies attendues : 400€/véh. (estimation) sur les volumes 2016

COMMENT

- différenciation des marques et réduction des chevauchements entre segments : réduction des modèles de 26 à 17 sur la durée du plan, ciblant les segments rentables et en croissance
- Intégration locale renforcée, avec un objectif de 50% en 2018 (vs 30% en 2013)
- Réduction drastique des frais généraux : jusqu'à -18% d'économies sur les dépenses 2016 (vs 2013)

*Résultat opérationnel courant

3. Assurer une croissance rentable à l'international

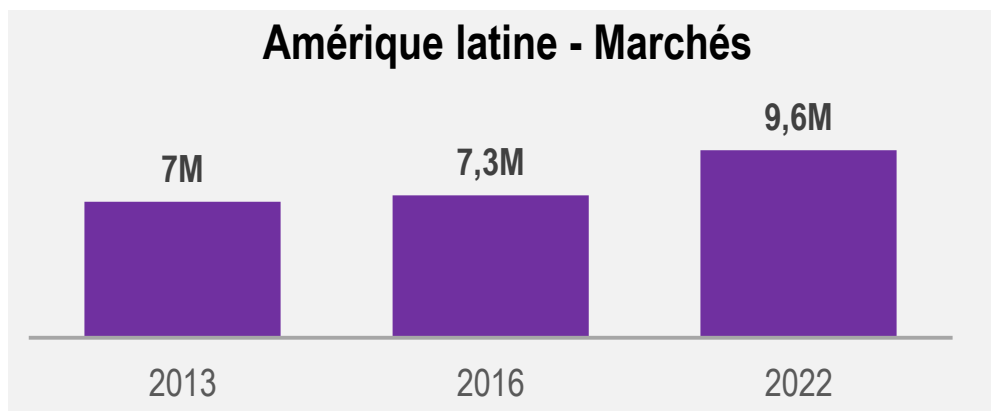
Changer de business model en Amérique latine

ÉQUILIBRE EN 2017*

POURQUOI

Croissance continue de la zone

Amérique latine - Marchés



Source : interne PSA

QUOI

Un nouveau business model

- De 3 à 1 plateforme compétitive
- Chaîne de traction compétitive, sourcée localement
- Total des économies attendues : 450 €/véh. (2016 vs 2013)

COMMENT

- différenciation des marques et réduction des chevauchements entre segments : réduction du nombre de modèles de 29 à 17 sur la durée du plan, ciblant les segments en croissance et rentables
- Intégration locale accélérée et capitalisation sur Innovar Auto (+ 22 pts de sourcing local en 2018 vs 2013)
- Réduction des coûts fixes : -14 % en 2016 (vs 2013)

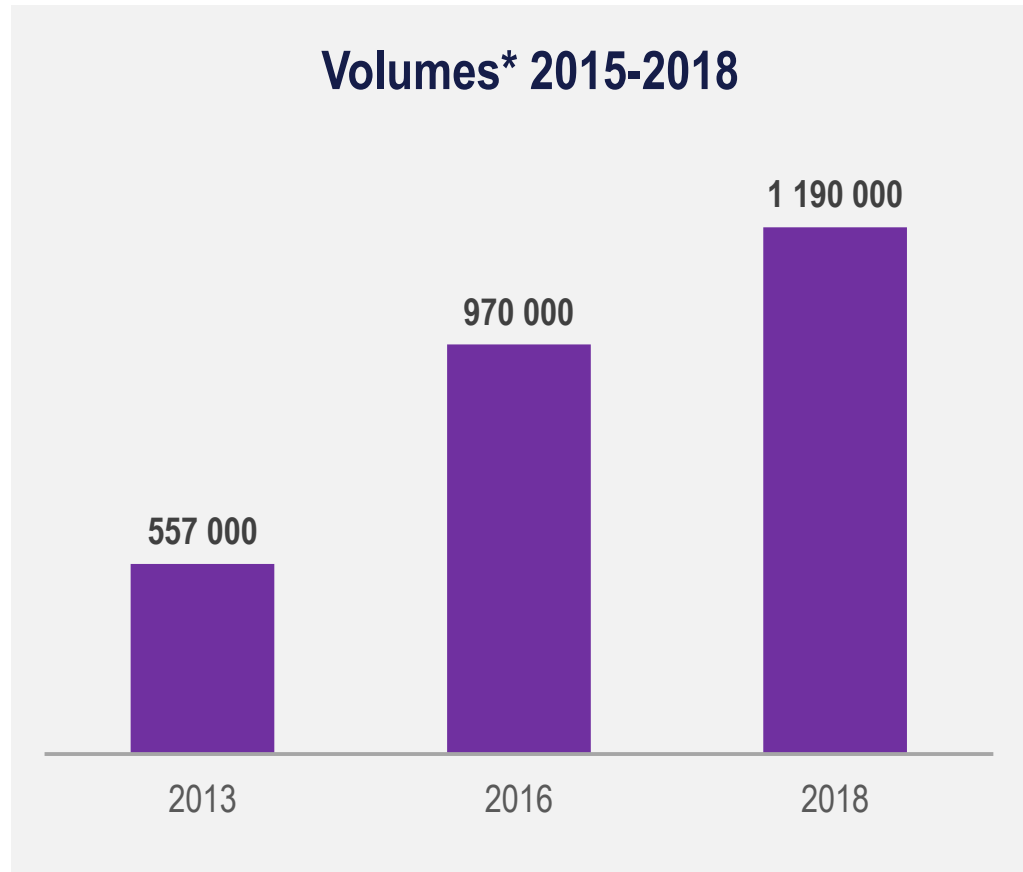
*Résultat opérationnel courant

3. Assurer une croissance rentable à l'international

Renforcer le développement du Groupe en Chine en capitalisant sur le projet avec DFM

QUOI

Volumes* 2015-2018



* Volumes DPCA (Fengshen inclus) + CAPSA

COMMENT

DPCA

- Gamme de produits adaptée, y compris le développement de la marque Fengshen
- Accélérer le partage de propriété intellectuelle : augmentation du cash pour PSA via royalties et dividendes
- Accélérer le développement commercial avec un réseau en croissance rapide : > 1M de véh. Peugeot et Citroën d'ici 2020*
- Intégration et sourcing locaux accrus (4^e usine), à niveau de marge au moins équivalent

CAPSA

- Investissement continu dans le développement de DS

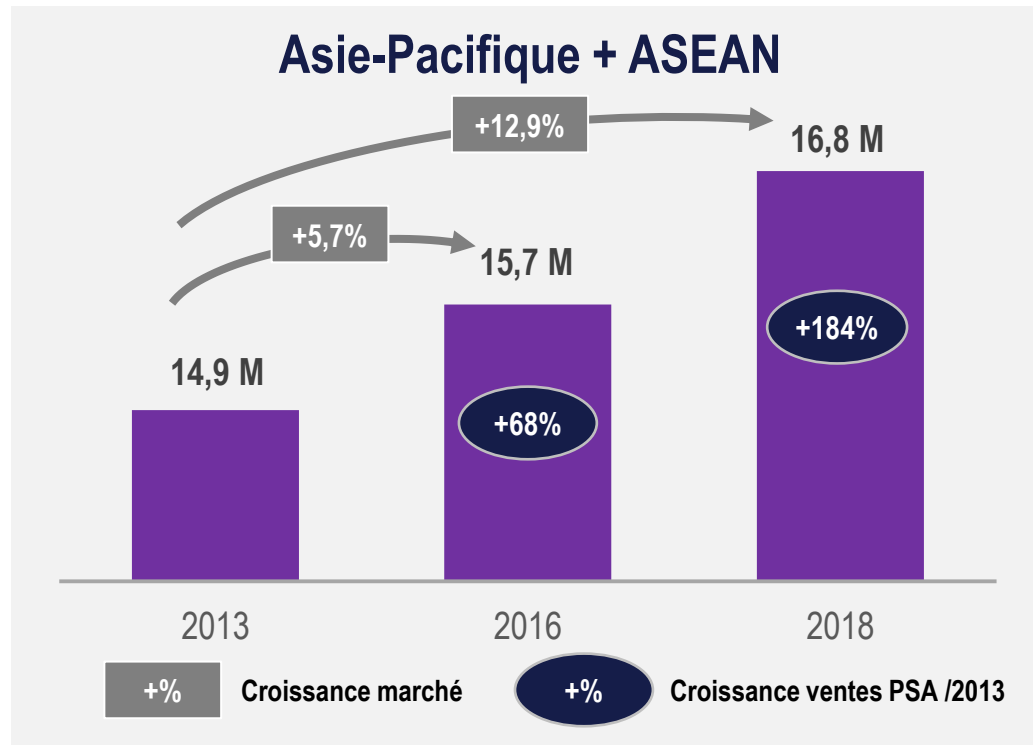
* (Fengshen non inclus)

3. Assurer une croissance rentable à l'international

Développement en Asie au-delà de la Chine

QUOI

- Marchés à fort potentiel
- Saisir les opportunités pour PSA



COMMENT

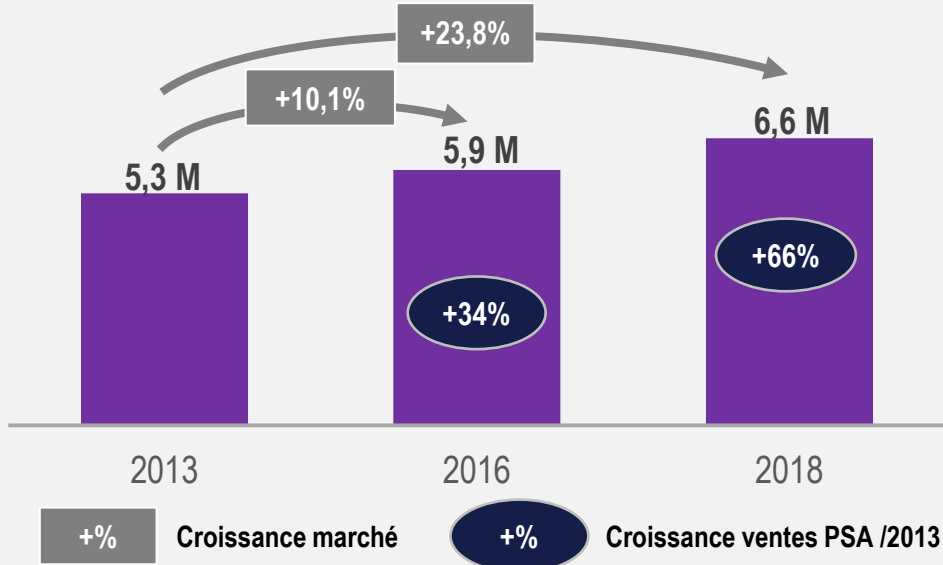
- Exporter depuis la Chine avec le partenariat DFM (ASEAN)
- Augmenter les volumes, développer la production locale selon les opportunités et le contexte : projets CKD
- Développer les activités en Asie-Pacifique avec une offre adaptée

3. Assurer une croissance rentable à l'international

Développement en Afrique et au Moyen-Orient

QUOI

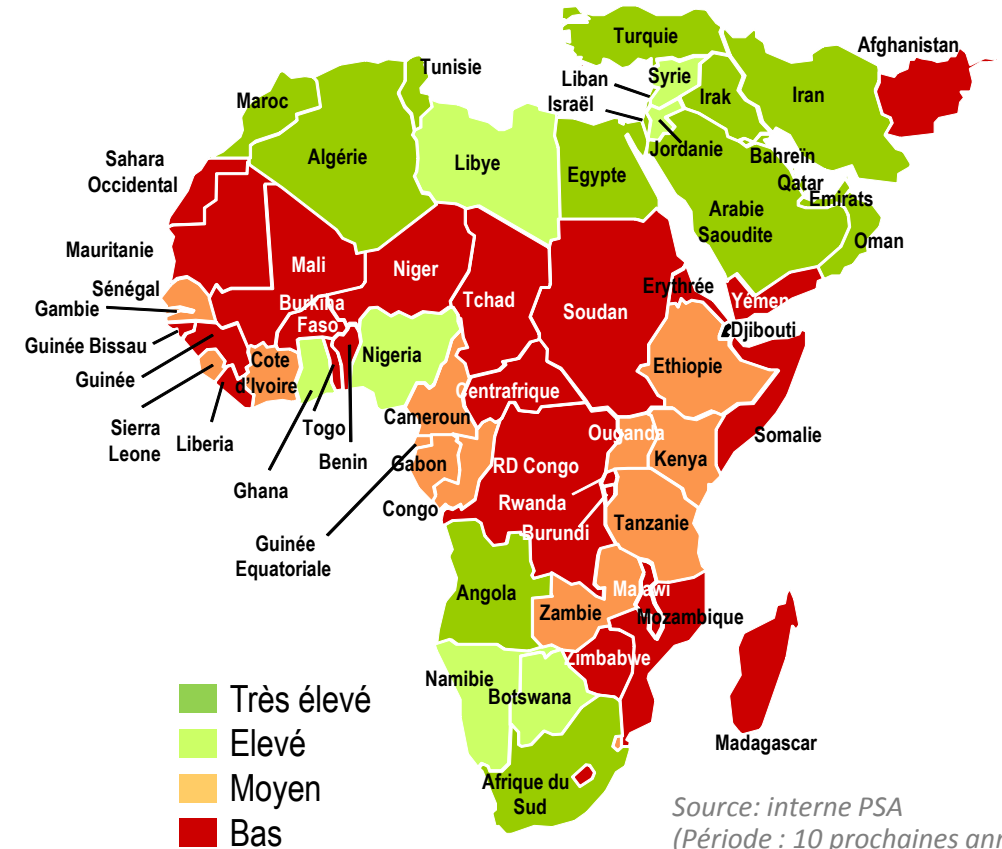
Marché Moyen-Orient et Afrique



COMMENT

- Iran : activité prête à redémarrer dès le retour à la normalité
- Algérie / Turquie : capitaliser sur notre présence actuelle
- Nigeria / Afrique du Sud : bâtir l'avenir
- Programme DS "World Big Cities"

Attractivité marchés – Prévisions



4. Améliorer la compétitivité, y compris en Europe

- Poursuivre l'abaissement du point mort et la réduction des coûts fixes du Groupe
- Accélérer l'amélioration des besoins en fonds de roulement
- Développer une base industrielle compétitive en Europe
- Renforcer Banque PSA Finance avec le partenariat envisagé avec Santander*

** Soumis à la signature des documents contractuels et des autorisations réglementaires*

4. Améliorer la compétitivité, y compris en Europe

Abaissier le point mort du Groupe

Le Groupe a vendu 2,8 M de véhicules montés en 2013, dont 2,3 M d'unités hors Chine
En 2013, point mort = 2,6 M (hors Chine)

Sur la base des chiffres 2013, le point mort cible serait atteint à **2 M de véhicules** avec, par exemple, la combinaison suivante :

€ 250 M de réduction
des coûts fixes



4% d'amélioration
des PRF



2% d'amélioration
du pricing power

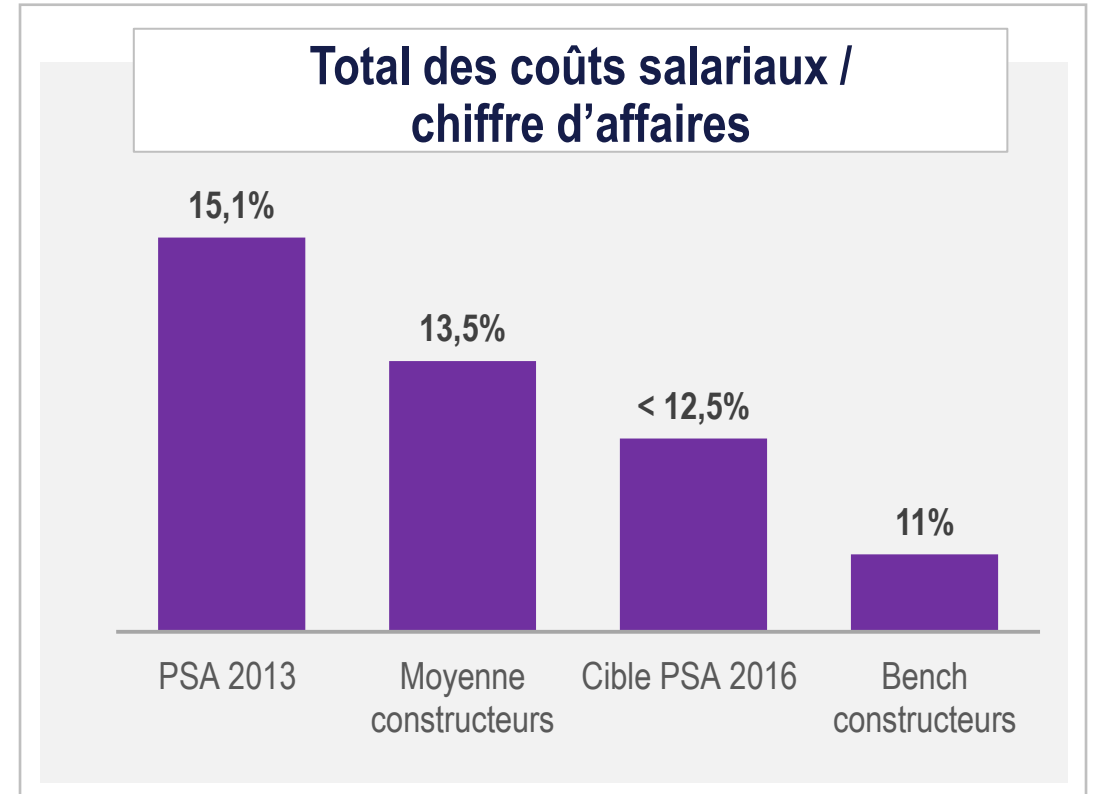
4. Améliorer la compétitivité, y compris en Europe

Poursuivre la réduction des coûts fixes du Groupe

Contrôle du point mort grâce à la réduction des coûts fixes :

- Frais généraux et coûts fixes de production
- Coûts marketing
- R&D
- Systèmes IT

Cible : < 12,5% d'ici fin 2016



Source : interne PSA

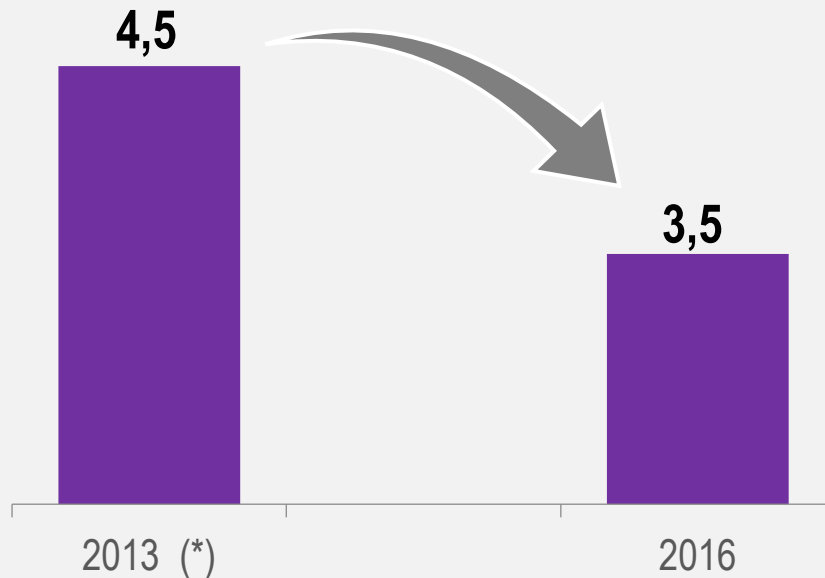
4. Améliorer la compétitivité, y compris en Europe

Accélérer l'amélioration des besoins en fonds de roulement

QUOI

Stocks : révision à la baisse des besoins structurels de la Division automobile

En Mds€



(*) Retraités IFRS11

COMMENT

- Stratégie produit ciblée
- Intégration locale
- Optimisation de la Supply chain
- Actions locales pour réduire les stocks
- Culture 'cash is king'

4. Améliorer la compétitivité, y compris en Europe

Développer une base industrielle européenne compétitive

QUOI

- Garantir la compétitivité coûts du dispositif industriel, grâce au Nouveau Contrat Social
- Accords de flexibilité et de compétitivité dans les pays européens sur le modèle du Nouveau Contrat Social
- Plan de réduction des coûts offensif incluant un sourcing des composants plus compétitif pour assurer la compétitivité des usines en Europe de l'ouest

COMMENT

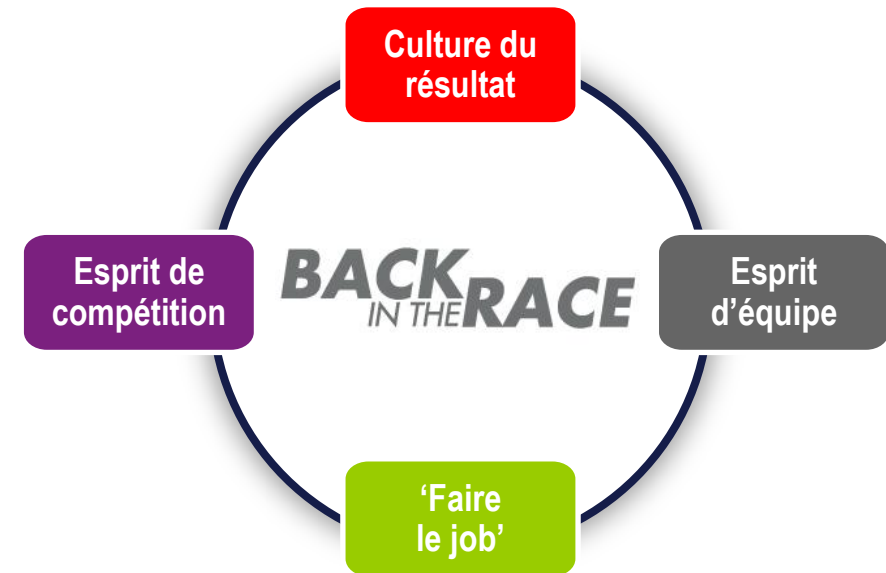
- Accélérer l'amélioration de la performance industrielle de nos usines : **'usine excellente étendue'**
- **Redimensionner et moderniser** les capacités industrielles françaises
- Taux d'utilisation des usines : **115% de taux harbour** d'ici 2022
- **PRF** -600€ sur 2012-2014 (mix produit neutre, mesure interne)
-500 € sur 2015-2018 (impact réglementations €6 inclus)
- Doubler le **sourcing low-cost** de **20% à 40%** 2013-2020

QUOI

- Esprit de compétition : mobiliser les énergies avec l'objectif d'être meilleurs que la concurrence
- Ne plus être un constructeur européen vendant des voitures à l'international, mais devenir un constructeur réellement mondial
- Bien exécuter : "faire le job"
- Responsabilisation
- Culture du profit

COMMENT

- Chaque marque a une cible claire parmi les concurrents
- Organisation par zones et renforcement des fonctions support
- Culture 'Back in the Race'



Leviers du redressement : points clés

1

Poursuivre la différenciation des marques et améliorer leur positionnement prix

- Combler l'écart de prix par rapport à la concurrence cible d'ici 2020, avec la moitié du chemin parcouru d'ici 2016

2

Mettre en œuvre une stratégie de plan produit mondial ciblé

- De 45 à 26 modèles d'ici 2022
- Réduit à 38 modèles d'ici 2016

3

Assurer une croissance rentable à l'international

- Capitaliser sur la croissance asiatique grâce au partenariat renforcé avec DFM : 970.000 véh. d'ici 2016
- Equilibre en Amérique latine et en Russie au plus tard en 2017

4

Améliorer la compétitivité, y compris en Europe

- Total des coûts salariaux < 12,5% du CA d'ici fin 2016
- Taux d'utilisation des capacités en Europe à 115% d'ici 2022
- Objectif : 500€ de réduction du PRF / véhicule, 2015-2018
- Réduction du BFR de 1 Md€ d'ici 2016

- **Transformer le business model de PSA en Amérique latine et en Russie pour restaurer la rentabilité**
- **Développer des technologies CO₂ et systèmes avancés d'aides à la conduite au niveau des meilleurs**
- **Investir pour une empreinte industrielle européenne compétitive**
- **Réduire la dette nette**

Annexe : Perspectives actualisées

Marchés actualisés pour 2014

- Europe : +3% env.
- Chine : +10% env.
- Amérique latine : -7%
- Russie : -3%

Perspective : une génération de cash durable

- Free cash flow opérationnel Groupe positif et récurrent au plus tard en 2016
- Free cash flow opérationnel* Groupe de 2 Md€ au cumul sur la période 2016-2018
- Une marge opérationnelle** de 2% en 2018 pour la Division automobile, avec une cible de 5% sur la période du prochain plan moyen-terme 2019-2023

**Free cash flow hors restructurations et exceptionnels*

***Marge opérationnelle par rapport au CA*



Annexe : Nouveau partenariat de Banque PSA Finance avec Santander

Banque PSA Finance envisage un partenariat avec le leader européen du crédit à la consommation dans le cadre d'une coopération à parts égales*

- Création de JV dans 11 pays d'Europe
- Début des activités estimé : mi-2015

Accélérer le retrait de la garantie de l'État français

Améliorer le coût de financement et la rentabilité de Banque PSA Finance

- Combler l'écart avec les concurrents : les JV locales obtiendront des coûts de financement plus avantageux et un meilleur rating
- Amélioration de la rentabilité de Banque PSA Finance

Un outil commercial renforcé au service des marques

Apport de liquidités potentiel de 1,5 Md€ pour le Groupe d'ici à 2018, grâce au capital libéré et à la distribution de dividendes

** Soumis à la signature des documents contractuels et des autorisations réglementaires*