



AMAG Import SA

Livio Piatti

Head of Marketing & Communication Audi

Téléphone: +41 56 463 93 72

E-mail: audi.pr@amag.ch

audi.ch

Après les lourdes charges qui ont grevé son exercice 2018, Audi accélère sa réorientation

- **Le résultat opérationnel avant éléments exceptionnels chute à 4,7 milliards d'euros; le taux de rentabilité opérationnelle avant éléments exceptionnels s'élève à 7,9 pour cent**
- **Assise financière confirmée: 2,1 milliards d'euros de flux net de trésorerie; 20,4 milliards d'euros de liquidités nettes**
- **Le conseil d'administration dévoilera sa nouvelle stratégie lors de l'assemblée générale**
- **Bram Schot, CEO: «Rendre à Audi son efficacité, son agilité et sa résistance à la pression»**
- **Alexander Seitz, CFO: «Accroître l'objectif fixé pour le plan de transformation Audi à près de 15 milliards d'euros pour générer le flux de trésorerie nécessaire au financement de la mobilité électrique»**
- **Nouvel objectif à long terme pour un taux de rentabilité opérationnelle compris entre 9 et 11 pour cent après déconsolidation des entreprises d'importation multimarque**
- **2019 sera donc une année de transition avec une offensive d'électrification et de nombreux défis à relever**

Ingolstadt, le 14 mars 2019 – Audi en pleine mutation: dans ce contexte de transformation du secteur automobile, la marque aux quatre anneaux compte s'appuyer sur une nouvelle stratégie ciblée pour déployer tous ses potentiels. Audi tire aussi les conséquences d'un bilan annuel non satisfaisant pour 2018. Tout particulièrement grevé par le passage à la norme WLTP, le résultat opérationnel avant éléments exceptionnels s'est monté à 4,7 milliards d'euros, le taux de rentabilité correspondant se montant quant à lui à 7,9 pour cent, soit hors de la fourchette ciblée. En tenant compte des éléments négatifs exceptionnels induits par la crise du diesel à hauteur de 1,2 milliards d'euros, le résultat opérationnel a atteint 3,5 milliards d'euros, soit un taux de rentabilité de 6,0 pour cent. Le succès du plan de transformation Audi a permis au constructeur premium de compenser partiellement les lourdes charges qu'il a eu à supporter. Dans le cadre de la déconsolidation des entreprises d'importation multimarque en début d'année 2019, l'entreprise a augmenté sa fourchette cible stratégique sur le long terme avec l'objectif d'atteindre un taux de rentabilité opérationnelle situé entre 9 et 11 pour cent. Pour Audi, l'exercice en cours est



placé sous le signe de l'offensive d'électrification. Face aux nombreux défis qui l'attendent, l'année 2019 devrait être pour l'entreprise une année de transition pour laquelle Audi prévoit un taux de rentabilité opérationnelle situé entre 7,0 et 8,5 pour cent, c'est-à-dire encore au-delà de la nouvelle fourchette cible de rendement fixée pour le long terme. Les livraisons de la marque aux quatre anneaux devraient croître de manière modérée.

Plusieurs éléments devraient peser sur l'entreprise, notamment le passage à la norme WLTP, des coûts de lancement élevés, des investissements massifs pour la mobilité électrique ainsi que le contexte macroéconomique toujours plus difficile.

«Nous ne pouvons pas nous satisfaire de nos performances. Audi a d'excellents produits sur le marché mais l'entreprise n'a pas réussi à passer le test de stress ultime du WLTP» souligne Bram Schot, CEO d'AUDI AG. «Dans cette situation difficile, les collaborateurs d'Audi ont montré un esprit combattif et ont su tirer le meilleur de l'année 2018 pour Audi. C'est dans cet esprit que nous prenons, tous ensemble, un nouveau départ chez Audi.»

Avec 1 812 485 **véhicules Audi livrés**, 2018 reste 3,5 pour cent en deçà du chiffre de l'année précédente (2017: 1 878 105 véhicules). L'offre restreinte proposée en Europe du fait du déploiement de la première étape du cycle d'essai WLTP a conduit à de nets reculs. Le **chiffre d'affaires** réalisé par le groupe Audi en 2018 (59 248 millions d'euros) a presque atteint le niveau de l'année précédente (2017: 59 789 millions d'euros). Le lancement de l'Audi Q8 et une nette hausse du volume et du chiffre d'affaires chez Lamborghini, dopée par son modèle SUV Urus, ont eu des effets positifs.

Le **taux de rentabilité opérationnelle avant éléments exceptionnels** de 7,9 pour cent (2017: 8,5 pour cent) n'a pas atteint l'ancienne fourchette cible sur le long terme qui était fixée entre 8 et 10 pour cent. Pour 2018, Audi fait état d'**éléments exceptionnels** liés à la crise du diesel se chiffrant à 1176 millions d'euros (2017: 387 millions d'euros). En plus des 800 millions d'euros d'amende infligée par le parquet de Munich II, ces charges exceptionnelles incluent également des dépenses liées à des mesures techniques, des mesures clients ainsi que des dépenses et provisions pour risques juridiques. Après ces éléments exceptionnels, le résultat opérationnel de 2018 était de 3529 millions d'euros (2017: 4671 millions d'euros) et le taux de rentabilité opérationnelle de 6,0 pour cent (2017: 7,8 pour cent).

Avec le **plan de transformation Audi**, l'entreprise a réalisé des mesures pour un montant de 1,9 milliard d'euros en 2018, dont 1,1 milliard d'euros ont eu un impact positif sur le résultat opérationnel en comparaison avec l'année 2017. En imposant la maîtrise de ses frais généraux, l'entreprise a pu partiellement compenser les répercussions du WLTP et les dépenses liées à la crise du diesel. Le programme d'amélioration des résultats comprend des mesures de réduction des coûts et d'augmentation des recettes. «Ce plan de transformation contribue nettement à assurer notre avenir. C'est le seul moyen pour que nous puissions transférer massivement des ressources vers des secteurs d'avenir et générer le flux de trésorerie nécessaire au financement de la mobilité électrique», déclare Alexander Seitz, membre du comité des finances, de la Chine, de la conformité et de l'intégrité. «Au vu des avancées nécessaires, nous avons décidé d'accroître nos objectifs sur la durée à près de 15 milliards d'euros.» Audi a déjà décidé de mesures



concrètes devant donner des résultats effectifs de plus de 10 milliards d'euros sur la période allant de 2018 à 2022. Dans un nouveau pack de travail du programme, le constructeur optimise la rentabilité de son investissement en capital en misant sur une croissance à long terme de la valeur de l'entreprise.

En 2018, le **résultat financier** a connu une très forte hausse, s'établissant à 831 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2017. Outre l'évolution positive des activités en Chine, c'est également l'application des nouvelles normes comptables IFRS qui a eu des répercussions positives sur Audi. Les effets financiers de la couverture des activités opérationnelles figurent désormais entièrement au résultat opérationnel et non plus au résultat financier comme c'était le cas jusqu'alors. Au final, le **résultat avant impôts** de 4361 millions d'euros (2017: 4717 millions d'euros) a été 7,5 pour cent inférieur à celui de 2017.

Audi a décidé d'accorder à ses employés une prime d'intéressement pour leur engagement tout au long de l'année 2018 qui fut particulièrement difficile. Pour un(e) employé(e) spécialisé(e) salarié(e) des usines allemandes, cette **participation aux résultats d'Audi** s'élève pour 2018 à 3630 euros (2017: 4770 euros). Ce montant est calculé conformément à la formule de calcul convenue dans la convention collective. La direction a rectifié le montant de ce bonus pour l'exercice 2018 afin de compenser l'effet de la sanction financière qui a grevé le résultat de l'entreprise et pouvoir ainsi augmenter le bonus versé. Les filiales d'Audi bénéficient elles aussi de règlements sur les participations aux bénéfices.

En dépit des conditions difficiles auxquelles le groupe Audi a dû faire face en 2018, il a pu confirmer la solidité de son assise financière. Grâce à des réductions de coûts et à sa discipline d'investissement, l'entreprise a généré un **flux net de trésorerie** positif à hauteur de 2141 millions d'euros (2017: 4312 millions d'euros), et ce malgré les sorties de liquidités induites par la crise du diesel et les avances de dépenses élevées pour l'avenir. En 2017, la cession d'une participation minoritaire dans Volkswagen International Belgium SA avait eu un impact nettement positif sur le flux net de trésorerie. Au 31 décembre 2018, le groupe Audi enregistrait des **liquidités nettes** s'élevant à 20 442 millions d'euros (2017: 20 788 millions d'euros) et par conséquent une capacité d'autofinancement durablement élevée.

Le conseil d'administration présentera la **nouvelle orientation** lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2019. «Nous accélérons le rythme de cette transformation car nous avons une double mutation à opérer», déclare Bram Schot. L'objectif est qu'Audi redevienne efficace, agile et résistante à la pression. Face à la mutation technologique et entrepreneuriale du secteur, l'entreprise souhaite établir de nouvelles références. «Nous allons nous orienter davantage vers nos clients et moins nous concentrer sur nous-mêmes, nous focaliser sur les éléments décisifs et mettre en œuvre nos décisions de manière cohérente et disciplinée.»

Dans le cadre de cette nouvelle orientation, l'entreprise met son modèle de création de valeur à l'épreuve en visant une nette augmentation de la productivité. À l'avenir, le groupe Audi a l'intention de se concentrer davantage sur son cœur de métier. En concertation avec les



représentants des salariés, l'entreprise définit la future affectation des modèles Audi aux différentes usines et ainsi la répartition des tâches et le développement de la capacité des différents sites dans le réseau international de développement et de fabrication. La mutualisation des plateformes et des architectures des véhicules ainsi qu'une flexibilisation accrue dans la production doivent permettre une optimisation des ressources et des capacités.

Avec l'objectif d'augmenter à long terme la valeur de l'entreprise, sa force d'innovation et son attractivité en tant qu'employeur, le retour sur investissement va devenir pour Audi une valeur de référence supplémentaire pour mesurer sa réussite. Pour le pilotage interne, l'influence des projets automobiles sur les émissions moyennes de CO₂ sera évaluée sur le plan financier et intégrée dans cet indicateur. Dans le cadre de la restructuration progressive de son portefeuille de modèles, la marque aux quatre anneaux entend bien profiter encore davantage des potentiels de synergies au sein du groupe Volkswagen, par exemple avec le développement de la mobilité électrique via l'architecture haut de gamme PPE développée en coopération avec Porsche ainsi qu'avec la plateforme modulaire d'électrification (MEB) développée avec Volkswagen. Schot: «Les clients vont passer aux voitures électriques plus rapidement et plus massivement que ce que nous avons imaginé. En témoigne aussi l'accueil extrêmement positif réservé à l'Audi e-tron ainsi qu'au Q4 e-tron concept que nous avons présenté la semaine dernière au Salon de l'automobile de Genève. De par sa taille, notre groupe dispose d'atouts majeurs. C'est la raison pour laquelle nous avons déjà élargi notre feuille de route électrique et prévoyons désormais de proposer une trentaine de modèles électriques d'ici 2025.»

En contrepartie, Audi va restructurer son portefeuille de produits pour l'adapter à l'évolution de la demande et continuer à le développer en particulier dans les segments haut de gamme supérieurs. D'ici 2025, la palette de produits va s'enrichir dans la classe moyenne supérieure et la classe supérieure et comptera 15 modèles.

Sur la base du plan de transformation Audi, l'entreprise souhaite ancrer une véritable poussée d'efficacité durable et continue. «Dans toutes les divisions, nous mettons l'accent sur notre efficacité et sur l'orientation nécessaire des coûts, en toute transparence et avec des systèmes d'avertissement précoce efficaces», indique Alexander Seitz. «Cela implique également une certaine disposition à créer des partenariats dans plusieurs domaines afin de parvenir plus rapidement et avec davantage d'efficacité et d'efficience à notre but.» Pour accroître sa vitesse et son agilité, Audi envisage également de réduire la complexité de son organisation et de faire subir une cure d'amaigrissement à ses processus et à ses structures dirigeantes.

Le groupe Audi se concentre déjà sur son organisation avec une **nouvelle structure de rapport** applicable dès cette année, et réduit dans un premier temps la complexité. Du fait de l'intégration de certaines entreprises d'importation multimarque, les états financiers consolidés d'Audi incluaient aussi, jusqu'à présent, les volumes et les chiffres financiers clés de la vente des automobiles des autres marques du groupe. Désormais, ces chiffres sont comptabilisés au niveau du groupe Volkswagen avec des conséquences sur les chiffres clés du groupe Audi. Pour 2018, la nouvelle structure de rapport donnerait un chiffre d'affaires corrigé de 53,6 milliards d'euros au lieu des 59,2 milliards d'euros affichés. Le résultat opérationnel



resterait pour l'essentiel inchangé tandis que le taux de rentabilité opérationnelle après éléments exceptionnels qui s'élèverait à 6,6 pour cent serait plus élevé de 0,6 point de pourcentage. L'entreprise relève donc sa fourchette cible stratégique à long terme avec l'objectif d'atteindre un taux de rentabilité opérationnelle situé entre 9 et 11 pour cent.

Pour le groupe Audi, qui se trouve en pleine réorganisation stratégique, **2019 s'annonce comme une année de transition avec des défis particuliers**: «En 2019, nous allons poser de nouveaux jalons stratégiques décisifs et travailler ardemment à nos structures de coûts. Sur le plan opérationnel, nous allons également devoir faire le ménage», déclare Alexander Seitz. «Nous sommes en train d'effacer les stigmates laissés par l'année 2018 et de remettre en marche l'ensemble du circuit: de la production à la commercialisation. Dans un premier temps, cela pèsera sur nos résultats.»

En 2019, les livraisons d'Audi devraient croître modérément. Le groupe Audi prévoit un chiffre d'affaires légèrement supérieur au chiffre d'affaires corrigé de l'année précédente. Quant au taux de rentabilité opérationnelle, l'entreprise s'attend dans sa nouvelle structure de rapport à une valeur comprise entre 7,0 et 8,5 pour cent. Le flux net de trésorerie devrait s'établir entre 2,5 et 3,0 milliards d'euros.



Depuis le début de l'année, Audi comble les lacunes successives de son offre laissées par le **passage à la norme WLTP** et crée les conditions requises à un développement positif des ventes. Au cours de l'année, Audi procédera à l'écoulement des stocks de réserve qu'elle avait constitués en 2018 en prévision du passage à la norme WLTP afin de maîtriser l'approvisionnement. Ainsi, Audi avait déjà repris progressivement la production de variantes moteur/boîte de vitesses pour lesquelles l'entreprise attendait rapidement une homologation afin de garantir une disponibilité rapide pour les clients dès le feu vert obtenu des autorités. Une fois en possession des homologations requises, ces véhicules préconfigurés sortiront au fur et à mesure des stocks. Par ailleurs, le constructeur se prépare activement à la prochaine étape difficile du cycle d'homologation WLTP qui entrera en vigueur le 1^{er} septembre 2019 avec des exigences légales encore plus strictes pour tous les véhicules. Pour garantir la maîtrise de cette mise en œuvre, Audi a d'ores et déjà augmenté les capacités techniques de ses bancs d'essai de près d'un tiers et renforcé son équipe de développement technique avec 300 collaborateurs supplémentaires pour l'homologation et le développement des moteurs. L'entreprise a réduit de près de 30 pour cent son portefeuille de variantes moteur/boîte de vitesses pour mieux répondre aux besoins du marché et de la clientèle, ce qui dans un premier temps a déjà conduit à une réduction sensible de la complexité.

L'année en cours est elle aussi marquée par une **succession rapprochée de lancements sur le marché**. Au total en 2019, Audi présentera à nouveau plus de 20 nouveaux modèles ou modèles revisités. La marque en profite pour affûter son profil sportif et lance neuf modèles S ainsi que quatre modèles R et RS particulièrement puissants. Ces nombreuses nouveautés occasionnent des coûts de démarrage très importants pour l'entreprise. Dans le cadre de l'**offensive d'électrification**, après l'Audi e-tron, ce sera au tour de l'e-tron Sportback de célébrer sa sortie mondiale. 2019 sera également l'année du lancement de la Q2 L e-tron, un véhicule électrique réservé au marché chinois. Par ailleurs, six modèles hybrides plug-in viendront compléter la gamme des nouveautés 2019. D'ici fin 2020 Audi aura déjà lancé douze véhicules électriques et couvert ainsi tous les segments. Pour donner de l'impulsion à la mobilité électrique et à d'autres sujets d'avenir, l'entreprise va devoir réaliser en 2019 d'importantes dépenses d'investissement. Audi prévoit un rapport coûts de recherche et développement légèrement supérieur à la fourchette cible revue à la hausse entre 6,5 et 7,0 pour cent en raison des effets de minoration du chiffre d'affaires dus à la déconsolidation des entreprises de vente multimarque. En 2019, le taux des investissements devrait se situer dans la fourchette cible de 5,5 à 6,0 pour cent, elle aussi révisée à la hausse.

En 2019, Audi sera confrontée aux défis de l'évolution macroéconomique troublée et de l'environnement monétaire et des matières premières. Avec le déroulement rigoureux du plan de transformation Audi et d'autres mesures phares importantes, l'entreprise est parée à répondre. Alexander Seitz: «Dans l'ensemble, pour notre industrie, cette mise à l'épreuve n'a sans doute jamais été aussi intense. Nos concurrents réagissent eux aussi avec des mesures de longue portée. Chez Audi, nous avons en plus des défis structurels à relever. Pour conserver notre compétitivité à long terme nous devons donc agir avec détermination et nous repositionner dans de nombreux domaines.»



Chiffres clés du groupe Audi en résumé

	2018	2017
Livraisons de la marque Audi	1 812 485	1 878 105
Chiffre d'affaires du groupe Audi en millions d'euros	59 248	59 789
Résultat opérationnel avant éléments exceptionnels du groupe Audi en millions d'euros	4705	5058
Taux de rentabilité opérationnelle avant éléments exceptionnels du groupe Audi en pourcentage	7,9	8,5
Résultat opérationnel du groupe Audi en millions d'euros	3529	4671
Taux de rentabilité opérationnelle du groupe Audi en pourcentage	6,0	7,8
Flux net de trésorerie du groupe Audi en millions d'euros	2141	4312
Liquidités nettes du groupe Audi en millions d'euros	20 442	20 788
Retour sur investissement (ROI) du groupe Audi en pourcentage	10,0	14,4

Téléchargement du rapport annuel Audi: audi.com/annual-report

– Fin –

Données de consommation des modèles cités

(Les consommations de carburant et les émissions de CO₂ dépendent des équipements sélectionnés et sont donc indiquées sous forme de fourchettes.)

Audi e-tron:

Consommation d'électricité en cycle mixte en kWh/100 km: 26,2-22,6 (WLTP); 24,6-23,7 (NEDC);

Émissions de CO₂ en cycle mixte en g/km: 0

Audi Q8:

Consommation de carburant en cycle mixte en l/100 km: 9,1-6,4;

Émissions de CO₂ en cycle mixte en g/km: 207-169

Lamborghini Urus:



Consommation de carburant en cycle mixte en l/100 km: 12,7;
Émissions de CO₂ en cycle mixte en g/km: 325