



Le nouveau focus de Valeo

Jacques Aschenbroich, Directeur général

11 mars 2010



Automotive technology, naturally

Une équipe dirigeante, internationale et resserrée



Jacques Aschenbroich
Directeur général



Martin Haub
R&D &
Marketing produits



Hans-Peter Kunze
Ventes & développ
Business



Michel Boulain
Ressources
humaines



Luc Blériot
Directeur des
Opérations Groupe



Robert Charvier
Directeur financier



Géric Lebedoff
Directeur juridique



Edouard de Pirey
Plan & Stratégie
Groupe



Christophe Perillat
Confort & Aide
à la Conduite



Michael Schwenzer
Systèmes de Propulsion



Alain Marmugi
Systèmes
Thermiques



Antoine Doutriaux
Visibilité



Robert de la Serve
Valeo Service



Notre principal moteur de croissance pour la décennie

La réduction des émissions de CO₂
sur tous les segments du marché

Mon diagnostic

Forces

- La marque Valeo
- Qualité
- Excellence opérationnelle et réactivité
- Des hommes et des femmes motivés
- Présence mondiale et base clients diversifiée
- Leader mondial dans quasiment toutes les lignes de produits
- Innovation
- Situation financière saine

Mon diagnostic

Forces

- La marque Valeo
- Qualité
- Excellence opérationnelle et réactivité
- Des hommes et des femmes motivés
- Présence mondiale et base clients diversifiée
- Leader mondial dans quasiment toutes les lignes de produits
- Innovation
- Situation financière saine

Faiblesses

- Vision stratégique à redéfinir
- Manque de croissance
- Rentabilité insuffisante
- Organisation obsolète

Faiblesses

- Vision stratégique à redéfinir
- Manque de croissance
- Rentabilité insuffisante
- Organisation obsolète

Nos engagements

- Se focaliser sur la réduction d'émissions de CO₂ sur tous les segments du marché
- Assurer une croissance organique supérieure au marché dans chaque région
- Jouer un rôle actif dans la consolidation de l'industrie
- Viser une rentabilité au niveau des meilleurs

Nos engagements

- **Se focaliser sur la réduction des émissions de CO₂ sur tous les segments du marché**
- Assurer une croissance organique supérieure au marché dans chaque région
- Jouer un rôle actif dans la consolidation de l'industrie
- Viser une rentabilité au niveau des meilleurs

Depuis quelques années, une révolution sociétale...

- **Prise de conscience environnementale**
- **Une société en mutation**
- **Marchés émergents**



- **Réduction des émissions de CO₂ et économies d'énergie**
- **Sécurité**
- **Segmentation du marché**

...et de nouvelles attentes des consommateurs

- La voiture comme statut social
- Plaisir de conduire
- Investissement majeur des ménages



- Respectueuse de l'environnement
- Pratique
- Branchée, sûre et intelligente
- Véhicules "low cost"

Vers un
marché de
plus en plus
segmenté

Réduction des émissions de CO₂ - une nécessité

- Pour le citoyen
- Pour le consommateur

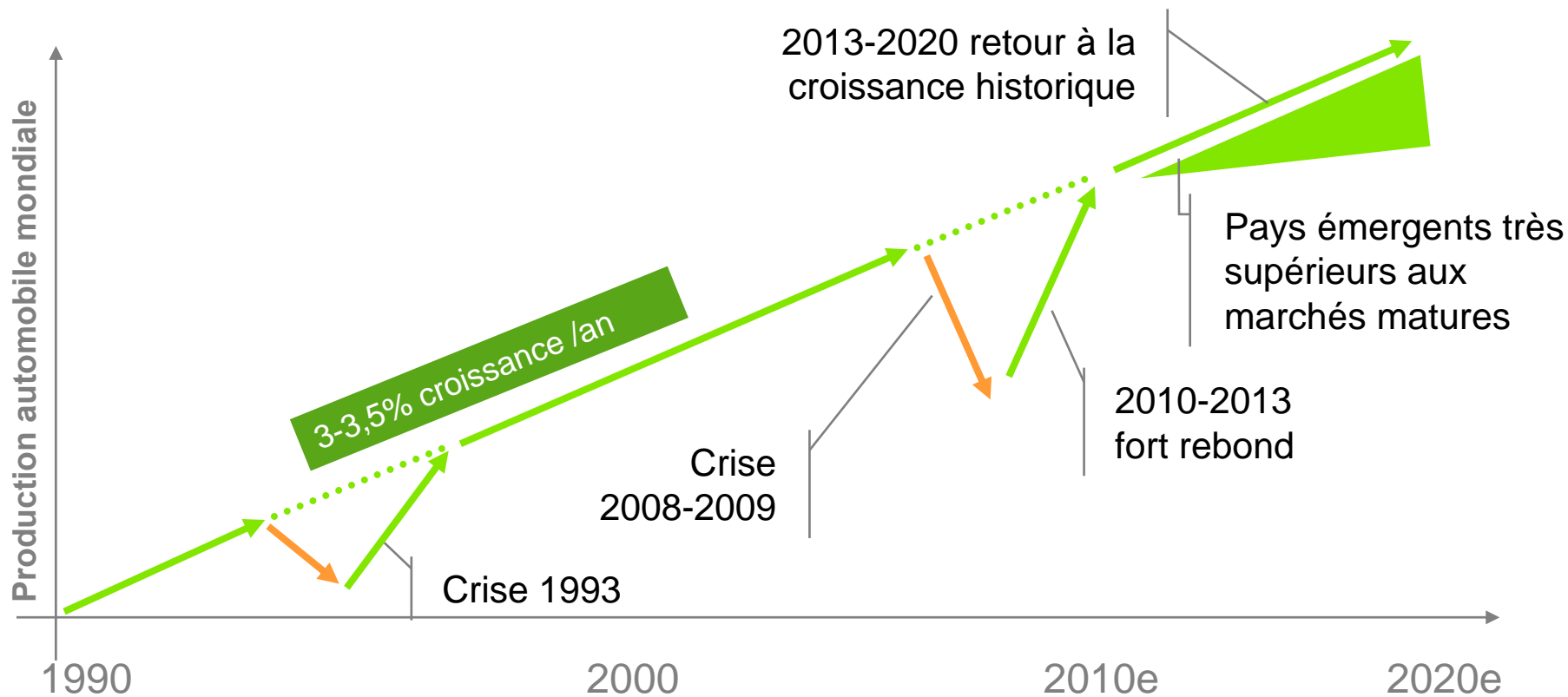
Technologies à développer pour réduire les émissions de CO₂

Marché de la réduction du CO₂ :
20 % de croissance annuelle

Nos engagements

- Se focaliser sur la réduction des émissions de CO₂ sur tous les segments du marché
- **Assurer une croissance organique supérieure au marché dans chaque région**
- Jouer un rôle actif dans la consolidation de l'industrie
- Viser une rentabilité au niveau des meilleurs

Retour à une forte croissance structurelle du marché après la crise de 2009



Les leviers de croissance de la prochaine décennie

Nos clients

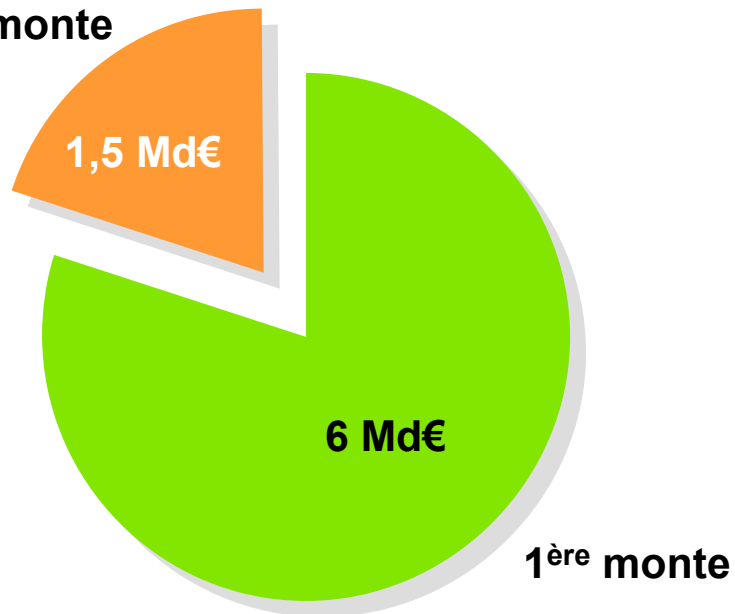


Nos produits
et technologies

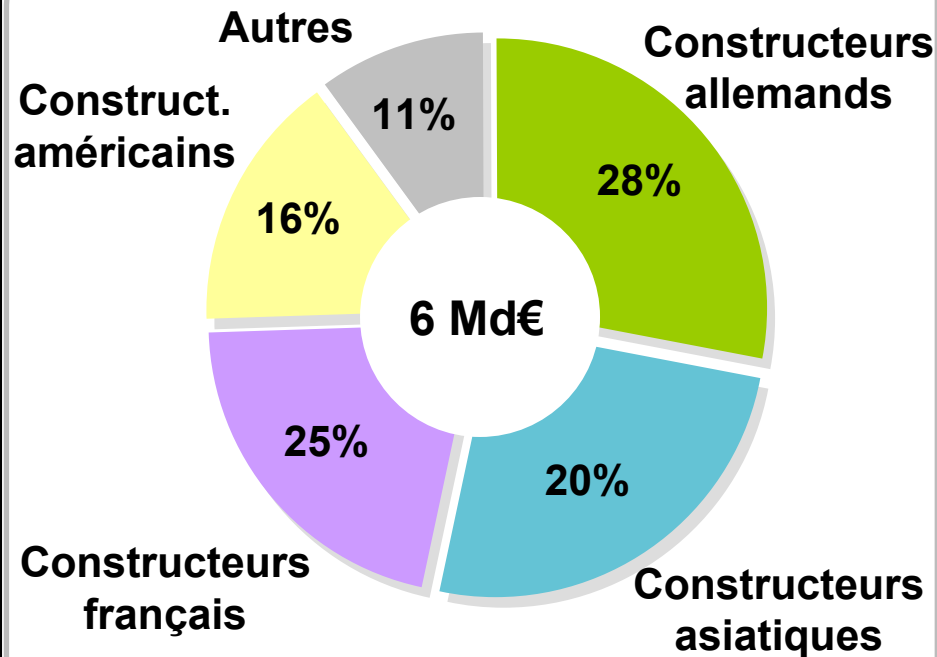
Une base clients équilibrée

CA 2009

2^{ème} monte

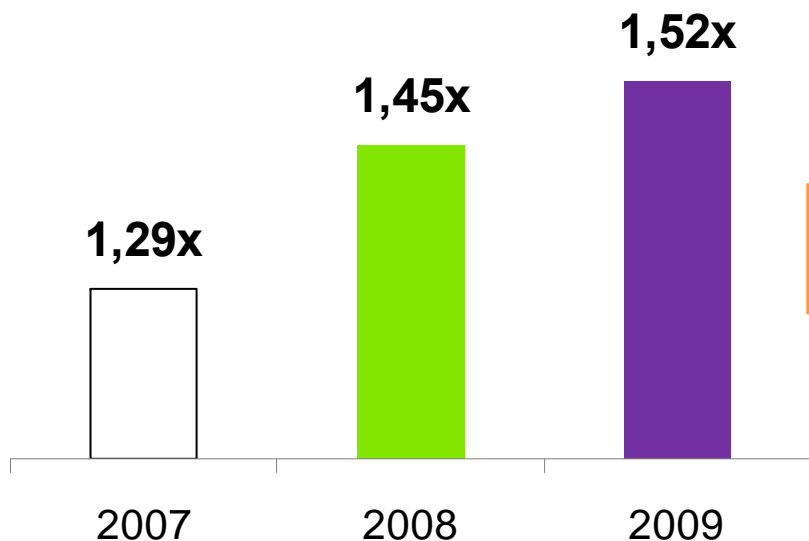


CA 1^{ère} monte 2009 par constructeur

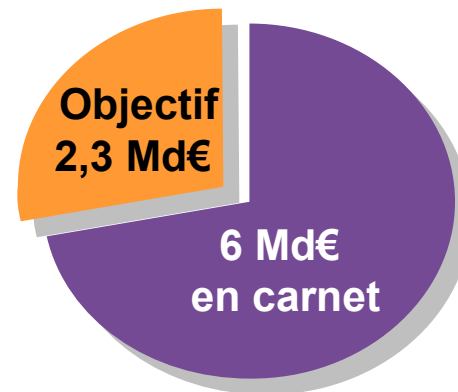


Une croissance assurée par un haut niveau de prises de commandes

Prises de commandes (en multiple des ventes 1^{ère} monte)



Prévision du CA 2013 : 10 Md€
dont 8,3 Md€ de ventes 1^{ère} monte



72 % du CA 1^{ère} monte 2013
déjà en carnet

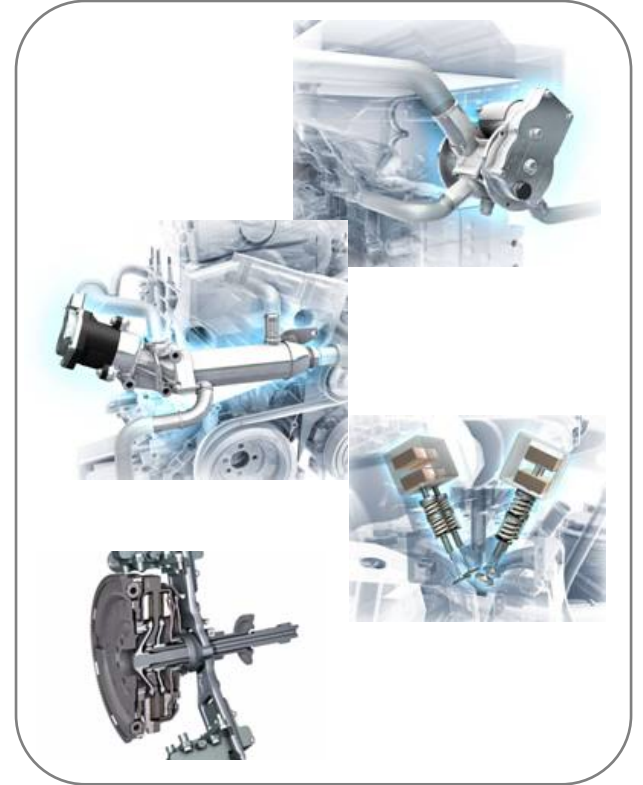
Optimisation et réduction de la cylindrée des moteurs

Thermique

- Refroidissement moteur intelligent
- Recyclage des gaz d'échappement (EGR)

- Commande électromagnétique des soupapes (E-valve)
- Embrayage intelligent

Propulsion



Véhicules hybrides

Propulsion

- Solutions Stop-Start
- Récupération de l'énergie au freinage
- Moteurs électriques
- « Plug-in » (chargeurs)

- Gestion thermique des batteries

Thermique



Véhicules électriques

- Moteurs électriques
- « Plug-in » (chargeurs)
- Electronique de puissance

Propulsion

- Compresseur électrique

Thermique

- Pré-ventilation du véhicule
- Différenciation interface Homme/Machine
- Aide à la conduite

Confort & Aide à la Conduite



Réduction de la consommation et du poids sur toute la gamme des produits

■ Réduction de la consommation Propulsion

- Alternateur haute efficacité
- Gestion de l'énergie électrique

- Moteurs d'essuyage
- Eclairage à LED

■ Réduction de poids

- AquaBlade®
- Moteurs d'essuyage à commande directe

- Nouvelle gamme d'embrayages Propulsion

- Nouvelle gamme de compresseurs Thermique



Doublement d'ici 2013 du chiffre d'affaires des nouveaux produits liés au CO₂

<i>En milliard d'euros</i>	2013
Optimisation et réduction de la cylindrée des moteurs	0,7
Véhicules hybrides & électriques	0,2
Réduction de la consommation et du poids	0,1
TOTAL	1Md€

**Objectif de CA pour les produits relatifs au CO₂ :
1 Md€ en 2013**

Chiffre d'affaires pour les nouveaux produits CO₂ : plus de 5 Md€ en 2020

<i>En milliard d'euros</i>	2013	2020
Optimisation et réduction de la cylindrée des moteurs	0,7	1,9
Véhicules hybrides & électriques	0,2	2,8
Réduction de la consommation et du poids	0,1	0,6
TOTAL	1Md€	+ de 5 Md €

Maintenir la R&D à 6% du CA pour soutenir l'innovation

Etre présent sur toutes les catégories de véhicules

■ Haut de gamme

→ Produits hautement innovants

■ Marché de masse

→ Fournir les derniers produits innovants au marché de masse

■ Bas coût

→ Produits d'ancienne génération

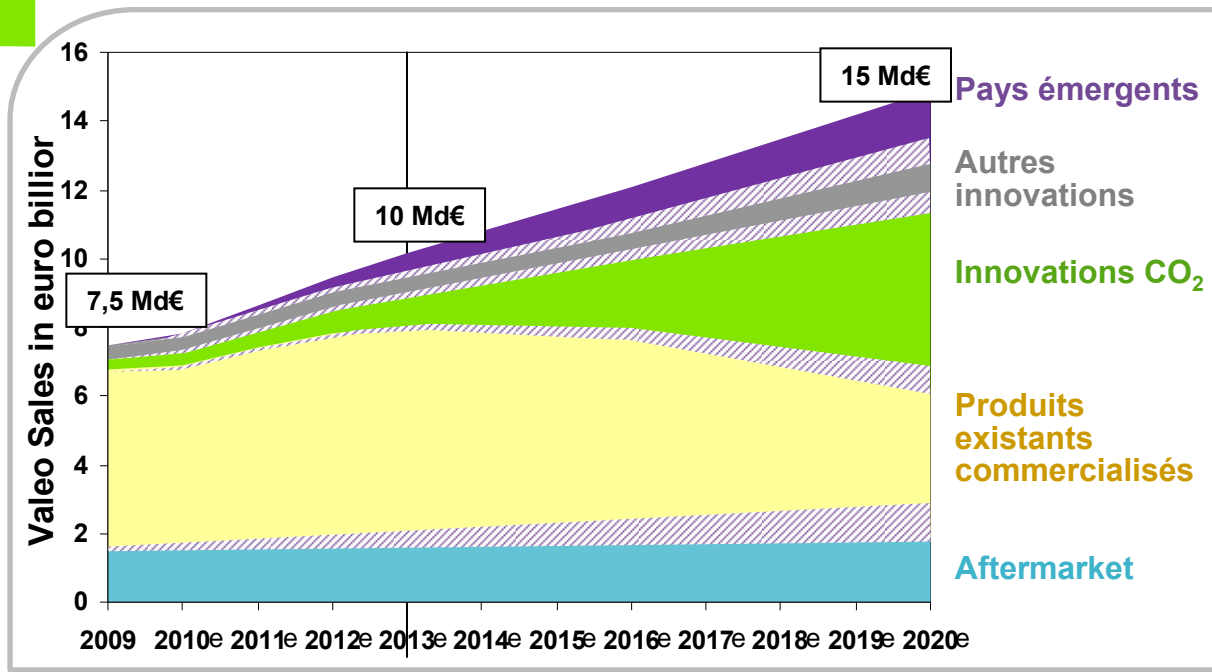
→ Produits développés spécifiquement en Chine et en Inde

Accélérer la croissance dans les pays émergents

- **≥60% des investissements**
- **Etre compétitif par rapport aux fournisseurs locaux émergents**
- **Etre local**
 - Développer des produits spécifiques pour les marchés locaux
 - Jouer sur l'effet de levier des capacités locales de R&D et d'ingénierie
 - Managers locaux, méthodologie 5 axes Valeo

**Profiter de la croissance des pays émergents :
CA Chine + Inde = 1 Md€ en 2013 et 3 Md€ d'ici 2020**

Les leviers de croissance de la prochaine décennie



- Investissements dans les pays émergents
- Elargissement de la base clients
- Innovation dans des produits réduisant le CO₂

Notre objectif : Croissance organique > croissance du marché dans chaque région

Nos engagements

- Se focaliser sur la réduction des émissions de CO₂ sur tous les segments du marché
- Assurer une croissance organique supérieure au marché dans chaque région
- **Jouer un rôle actif dans la consolidation de l'industrie**
- Viser une rentabilité au niveau des meilleurs

Un profil financier solide pour renforcer les options stratégiques

- **Renforcement des activités à forte croissance par des acquisitions**
- **Se préparer à des acquisitions structurantes éventuelles**
- **Evaluation permanente du portefeuille**

Tous les Pôles ont un potentiel de croissance rentable

	Confort & Aide à la conduite	Propulsion	Thermique	Visibilité
2009 Prise cde /Ratio CA	1,5	1,7	1,5	1,5
EBITDA T409	9,9%	11,7%	10,4%	11,2%
Classement mondial	#1 Aide à la Conduite #3 Contrôles intérieurs	#1 Systèmes Electriques #2 Embrayages	#2 Thermique Habitacle #2 Thermique Moteur	#1 Essuyage #2 Eclairage

Critères d'évaluation pour conserver ou vendre chaque activité d'ici 2013

ROCE* >20%

Croissance

Etre parmi les trois premiers acteurs mondiaux

* Avant restructuration, impôts et écarts d'acquisition

Participer activement à la consolidation du secteur

- **Consolidation des constructeurs**
- **Accélération possible de la consolidation des équipementiers**
- **Valeo répond à tous les atouts pour jouer un rôle de premier plan dans cette consolidation**
 - Global
 - Compétences reconnues en innovation, électroniques et systèmes
 - Excellence opérationnelle (qualité, coûts, 5 axes)
 - Indépendance et situation financière saine

Nos engagements

- Se focaliser sur la réduction des émissions de CO₂ sur tous les segments du marché
- Assurer une croissance organique supérieure au marché dans chaque région
- Jouer un rôle actif dans la consolidation de l'industrie
- **Viser une rentabilité au niveau des meilleurs**

Une nouvelle organisation pour mieux répondre aux évolutions de l'industrie automobile

■ Evolution de la chaîne de valeur entre les constructeurs et les équipementiers

■ Les équipementiers sont appelés à jouer un rôle plus central

- Innovation
- Economies d'échelle dans un marché plus fragmenté
- Présence mondiale
- Situation financière saine

■ Attentes des clients de plus en plus exigeantes

- Qualité irréprochable
- Service
- Partenaire engagé
- Compétitivité
- Flexibilité

Une nouvelle organisation resserrée

3 Domaines

11 Branches

96 Divisions

27 membres du Comité de gestion



4 Pôles

16 Groupes de produits

7 membres « Staff Committee »

4 Pôles cohérents, équilibrés, en position de « leader » sur leurs marchés

<i>Chiffres 2009</i>	Confort & Aide à la Conduite	Systèmes de Propulsion	Systèmes Thermiques	Systèmes de Visibilité
Effectif	9 800	12 600	13 300	15 100
CA	1,3 Md€	2,0 Md€	2,3 Md€	1,9 Md€
EBITDA 09	7,9%	10,3%	8,0%	7,5%
EBITDA T4-09	9,9%	11,7%	10,4%	11,2%

Une nouvelle organisation avec un potentiel important de croissance et de rentabilité

- Miroir de celle de nos clients
- Optimisation des coûts
- Diffusion de l'innovation
- Réduction des Capex

Rentabilité renforcée grâce au programme de réduction des coûts

- **Point mort abaissé de 1,1 Md€**

- Equivalent à 7Md€ de ventes

- **Fonds de roulement négatif**

- Contribution positive du cash flow libre de 214 M€ en 2009

Réduction des frais administratifs grâce à la nouvelle organisation

■ Des services partagés

- Ressources humaines
- Finance
- Logistique

■ Organisation globale des Achats

■ Mise en place après consultation des partenaires sociaux dans les pays concernés

**Réduction des frais administratifs
de 4,5 % à 3% du CA à partir de 2012**

Réduction des frais administratifs grâce à la nouvelle organisation

+1,5 pt de marge opérationnelle à partir de 2012

Optimisation des investissements

■ Priorité

- Pays émergents
- Nouveaux produits

**Capex \leq de 80% des amortissements en 2010 et 2011
Objectif : 4-4,5 % du CA à partir de 2013**

+ 1 pt de marge opérationnelle en 2013

Redressement du Pôle Systèmes de Visibilité

- Le redressement de ce Pôle est engagé

ROCE en ligne avec la moyenne de Valeo d'ici 2013

Redressement du Pôle Systèmes de Visibilité

+ 0,5* pt de marge opérationnelle en 2013

*en complément de l'amélioration de la rentabilité moyenne du Groupe

Une rentabilité au meilleur niveau mondial

	2009	2013	Δ
CA	7,5 Md€	10 Md€	+33%
Marge opérationnelle	1,8%	6-7%	+ 4-5 pt
ROCE*	7,1%	$\geq 30\%$	> +20 pt

* Avant restructuration, impôts et écarts d'acquisition



Automotive technology, naturally