



*Automotive technology, naturally*

# Accélérer la croissance du nouveau Valeo

Mars 2011

# Un Comité de Direction resserré et international



**Jacques Aschenbroich**  
Directeur Général



**Robert Charvier**  
Directeur financier



**Christophe Perillat**  
Directeur des opérations



**Michel Boulain** **Géric Lebedoff**  
Ressources humaines Directeur juridique



**Martin Haub** **Edouard de Pirey** **Hans-Peter Kunze**  
R&D et Marketing produits Plan & Stratégie Commerce et développement du business



**Michael Schwenzer**  
Systèmes de Propulsion



**Claude Leichlé**  
Systèmes de Propulsion



**Alain Marmugi**  
Systèmes Thermiques



**Marc Vrecko**  
Systèmes de Confort et Aide à la Conduite



**Robert de la Serve**  
Valeo Service



**Antoine Doutriaux**  
Systèmes de Visibilité

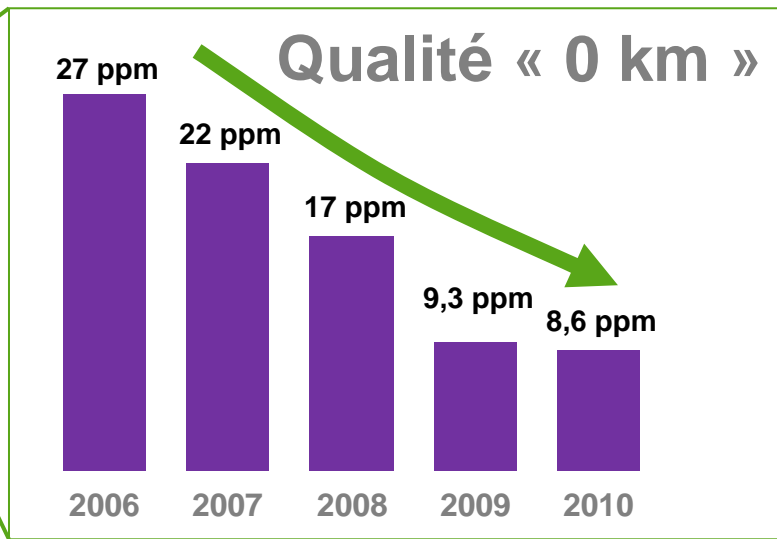
## Forces

- 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 **en mars 2010**

## 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

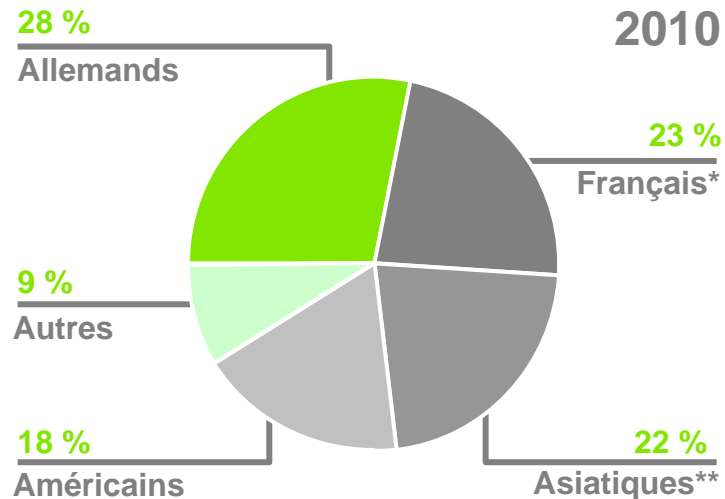


# Mon diagnostic en mars 2010

## 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

## Portefeuille clients 2010



\* Hors Nissan

\*\* Y compris Nissan

# Mon diagnostic **en mars 2010**

## 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**

<b>Systèmes de propulsion</b>		<b>Systèmes thermiques</b>	
Systèmes électriques	Systèmes de transmission	Systèmes thermiques en général	
<b>#1</b>	<b>#2</b>	<b>#2</b>	
<b>Systèmes de confort et d'aide à la conduite</b>		<b>Systèmes de visibilité</b>	
Aide à la Conduite	Contrôles intérieurs	Systèmes d'essuyage	Systèmes d'éclairage
<b>#1</b>	<b>#1</b>	<b>#1</b>	<b>#2</b>

# Mon diagnostic **en mars 2010**

## 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 engagement pour le nouveau Valeo

- Se focaliser sur la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> 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

# Notre engagement en mars 2011

Accélérer la croissance  
du nouveau Valeo

1

## En avance sur le Plan stratégique de mars 2010

2

## Une surperformance de 3 pts par rapport au marché

Innovation et nouveaux produits

Nouveaux clients et nouvelles géographies

3

## Des acquisitions au-delà de la croissance organique

Niles

4

## Un nouveau modèle rentable

Une rentabilité des capitaux investis au niveau des meilleurs

**Réduire les émissions CO<sub>2</sub>**  
*Réduction de la consommation  
énergétique*

**Accélérer la croissance  
du nouveau Valeo**

**Asie et  
pays émergents**

# Réduire les émissions CO<sub>2</sub>

## Réduction de la consommation énergétique



### ■ Un besoin essentiel

- ➔ Considérations environnementales
- ➔ Indépendance énergétique
- ➔ Géopolitique

*« Nous devons vraiment nous améliorer en termes de consommation et d'émissions de CO<sub>2</sub> »*

*Alan Mullaly, janvier 2010*

### ■ De nouvelles technologies à développer

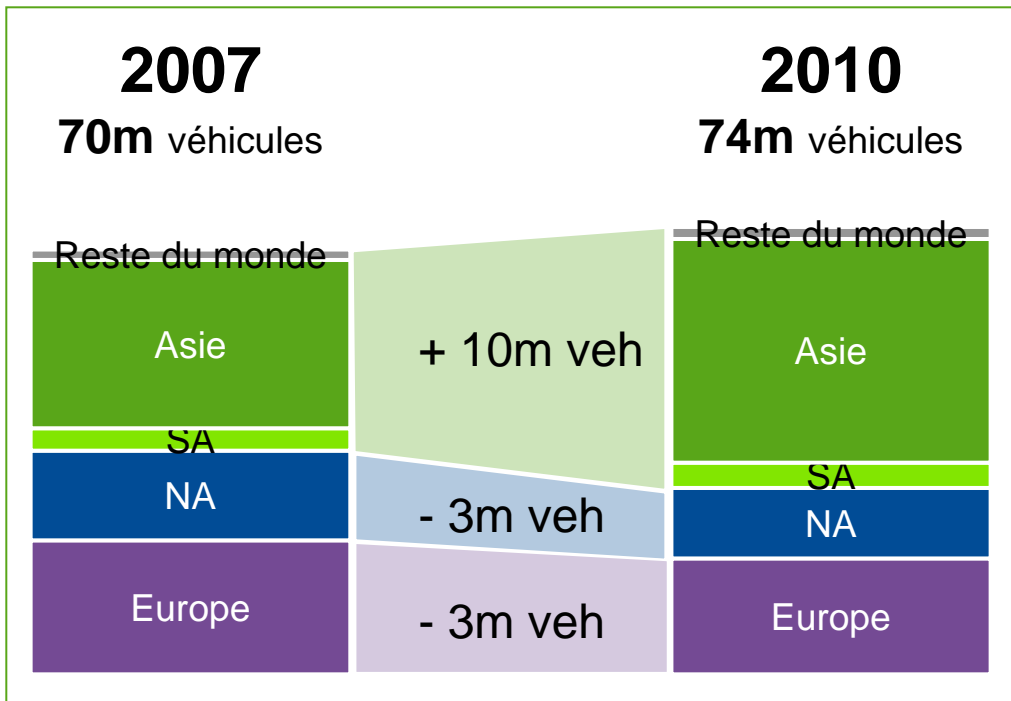
- ➔ Systèmes électriques de propulsion
- ➔ « Downsizing » moteur
- ➔ Réduction de la consommation énergétique
- ➔ Aide à l'éco-conduite

*« Le développement du véhicule électrique est vraiment important, parce que nous manquons de ressources pétrolières »*

*Wang Chuanfu, BYD, 2011*

*« C'est grâce à Volkswagen que l'hybride quittera son statut de véhicule de niche »*

*Pr. Winterkorn, Genève 2010*



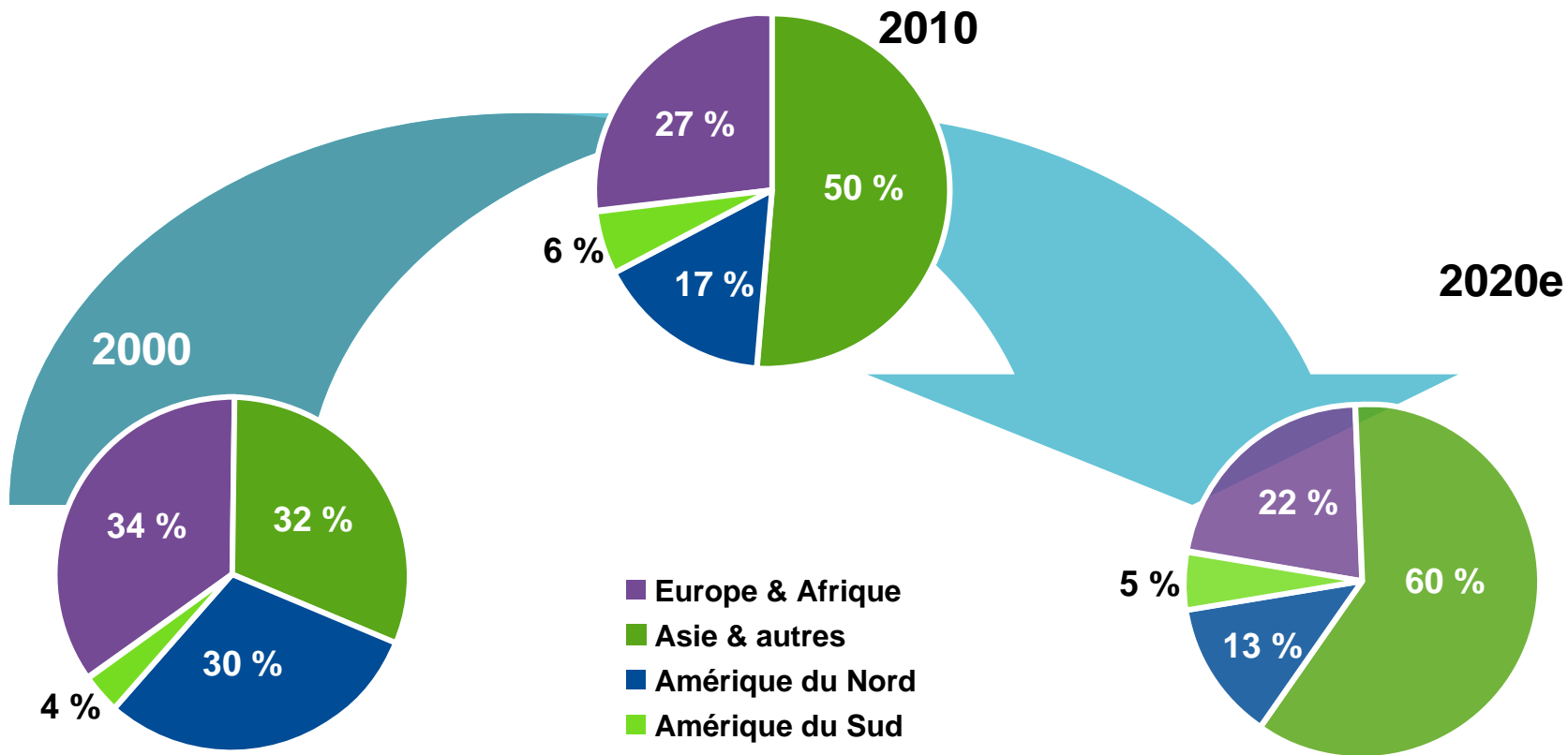
## ■ Le monde de l'automobile est en pleine mutation

- Reprise annoncée pour l'Amérique du Nord, mais à partir d'un niveau très bas
- En revanche, fort déplacement vers l'Asie
- Et surtout la Chine : + 8 m de véhicules en 2010 par rapport à 2007

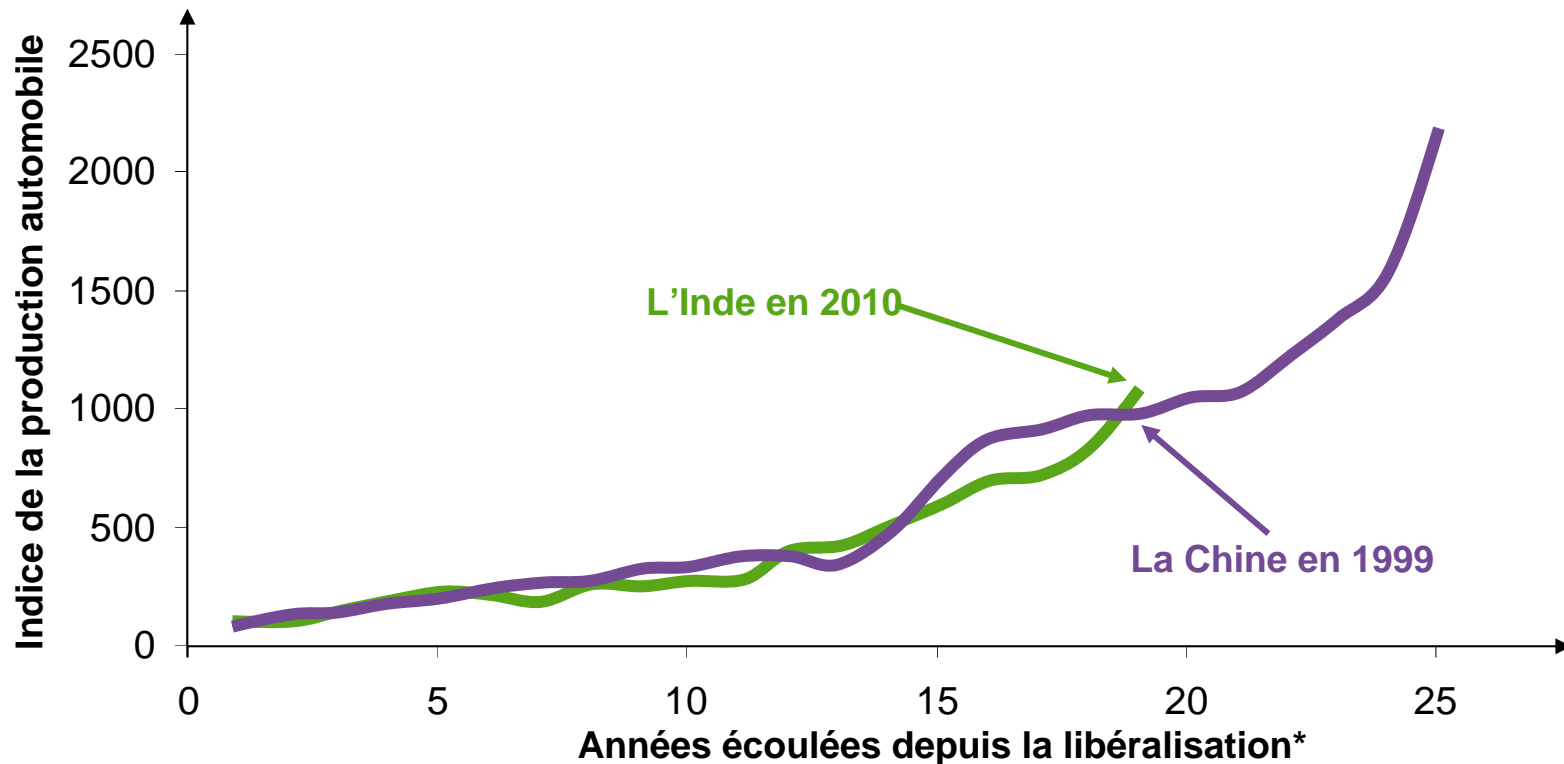
**Asie et  
pays émergents**

# Cette tendance se poursuivra

## Production par région



# La Chine est aujourd'hui le premier marché automobile mondial, et l'Inde suivra



\*Année 1 – 1978 pour la Chine et 1992 pour l'Inde

# Réduction des émissions CO<sub>2</sub>

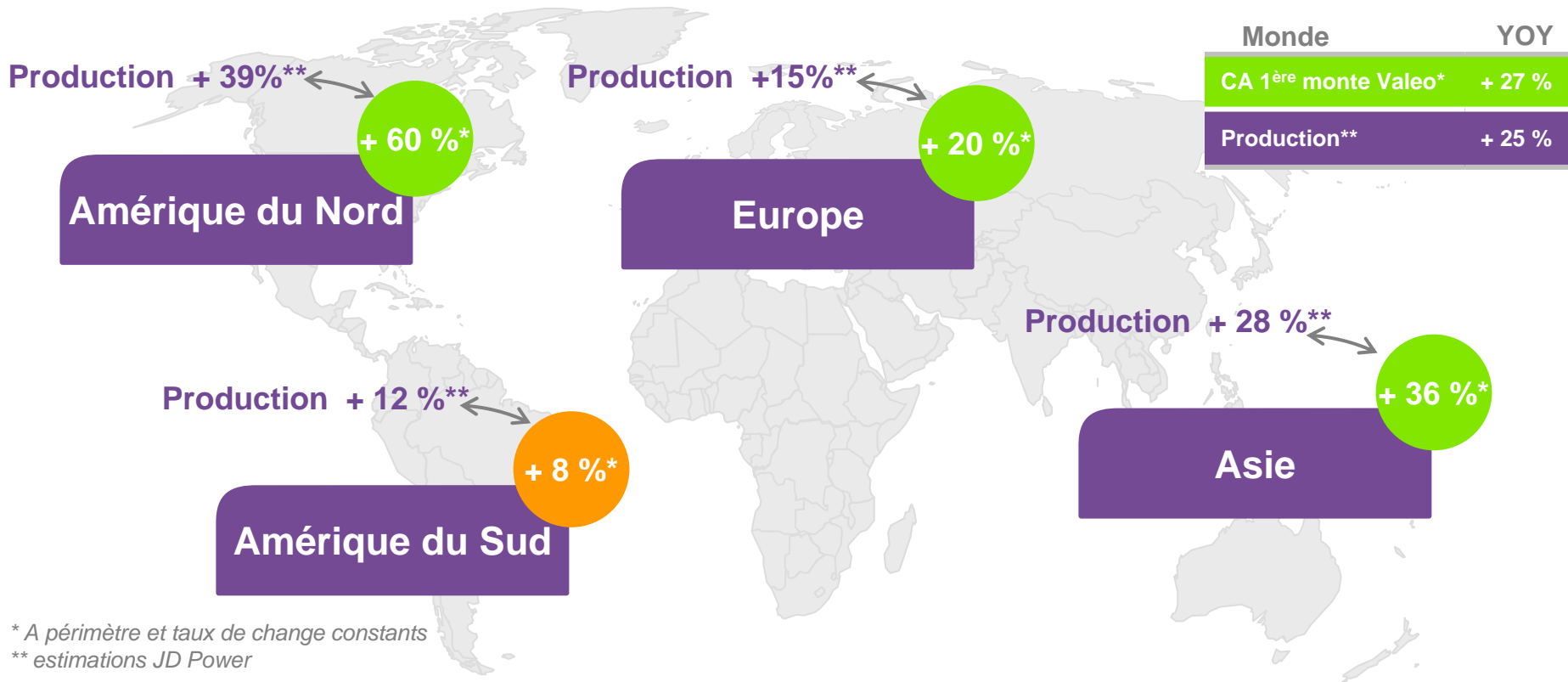
*Réduction de la consommation  
énergétique*

**Premiers résultats  
en 2010**

**Asie et  
pays émergents**

# Surperformance dans nos principales régions

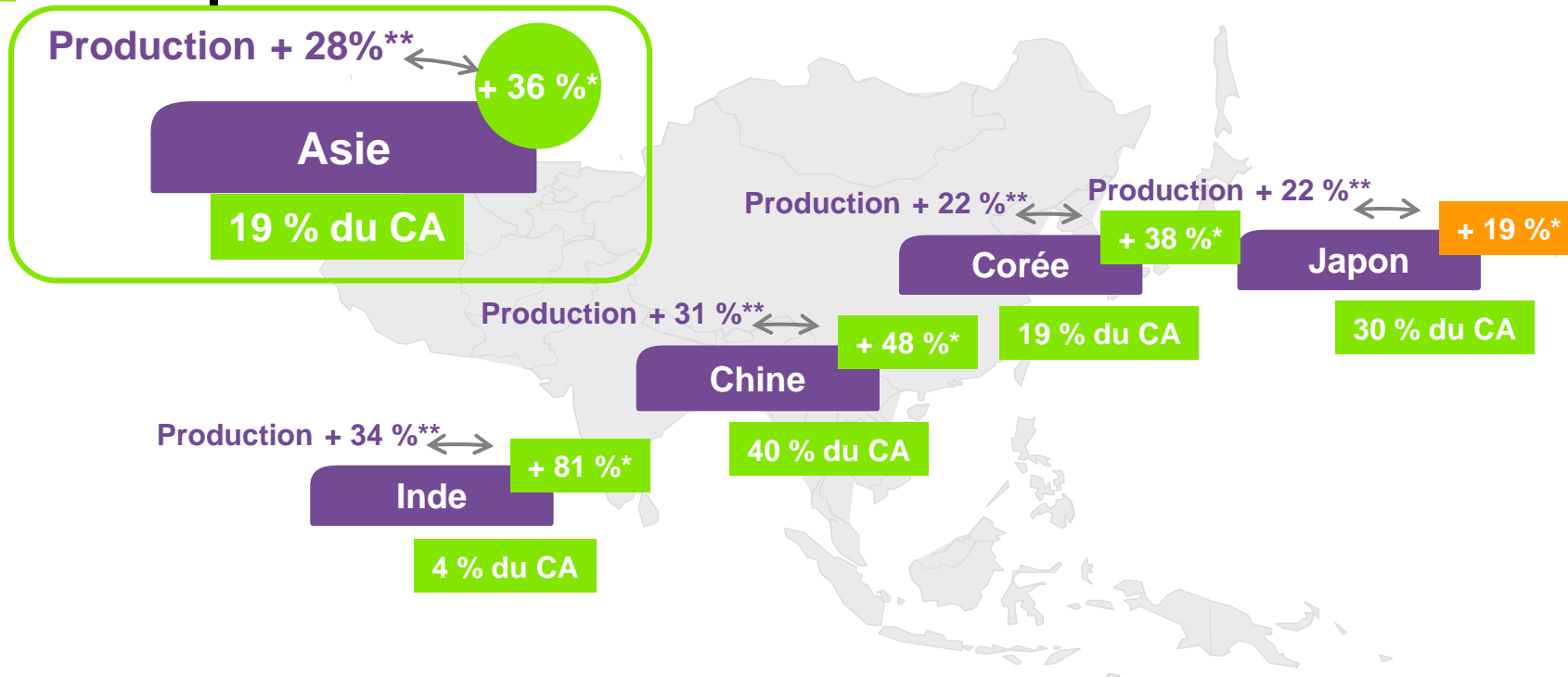
CA 1<sup>ère</sup> monte sur l'ensemble de l'année en avance de 2 pts sur le marché



\* A périmètre et taux de change constants

\*\* estimations JD Power

# Surperformance de 8 % par rapport au marché asiatique



\* A périmètre et taux de change constants

\*\* estimations JD Power

# En avance sur le Plan 2013 présenté en mars 2010

	2007	2009	2010	2013 annoncé en mars 2010	
<b>Chiffre d'affaires</b> (en millions d'euros)	9 567	7 499	9 632	10,000	✓
<b>Marge opérationnelle</b> (en % du CA)	3,6 %	1,8 %	6,4 %	6-7 %	✓
<b>Rotation du capital</b>	4	4	5	5	✓
<b>ROCE*</b>	14 %	7,1 %	32 %	>30 %	✓

\*Marge opérationnelle / capitaux employés hors écarts d'acquisition

# Un nouvel horizon pour 2015

CA 14 mds€ sur le périmètre 2010 (uniquement croissance organique)

	2009	2010		2015
<b>Chiffre d'affaires</b> (en millions d'euros)	7 499	9,632	8,1 % CAGR**	~ 14 000
<b>Marge opérationnelle</b> (en % du CA)	1,8 %	6,4 %		> 7 %
<b>Rotation du capital</b>	4	5		5
<b>ROCE*</b>	7,1 %	32 %		> 30 %

\*Marge opérationnelle / capitaux employés hors écarts d'acquisition

\*\* Vente 1<sup>ère</sup> monte uniquement

1

En avance sur le Plan stratégique de mars 2010

2

**Une surperformance de 3 pts par rapport au marché**

**Innovation et nouveaux produits**

**Nouveaux clients et nouvelles géographies**

3

Des acquisitions au-delà de la croissance organique

Niles

4

Un nouveau modèle rentable

Une rentabilité des capitaux investis au niveau des meilleurs

# Accélérer la croissance du nouveau Valeo

Trouver le juste équilibre  
entre croissance et rentabilité

**Un chiffre d'affaires  
de 14 mds€ avant 2015**

**Dépasser le marché  
de 3 points**

**Avec une hypothèse de  
croissance annuelle de 5 %  
pour la production mondiale**

**Innovation  
& nouveaux produits**

**Nouveaux clients et  
nouvelles géographies**

**Dépasser le marché  
de 3 points**

**Innovation  
& nouveaux produits**

**Des dépenses en R&D  
égales à 6 %  
du chiffre d'affaires**

**Un levier de croissance essentiel  
pour tous les Pôles**

# Innovation & nouveaux produits

## Un solide portefeuille d'innovations

### En production

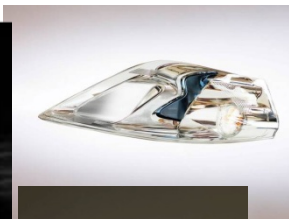


- **Stop and start** ➔ généralisation
- **LED** ➔ généralisation
- **Refroidissement de la batterie**
- **360° View**

# Innovation & nouveaux produits

# Un solide portefeuille d'innovations

## En production



## Commandées



- Double embrayage
- Aquablade & Direct Drive
- Console centrale avec écran tactile
- Module de refroidissement et d'admission d'air

# Innovation & nouveaux produits

# Un solide portefeuille d'innovations

## Commandées

## Contrats de développement



- Range extender
- Scanner laser
- Fusion des capteurs
- Propulsion électrique

# Innovation & nouveaux produits

# Un solide portefeuille d'innovations

## Contrats de développement



## Nouvelles innovations



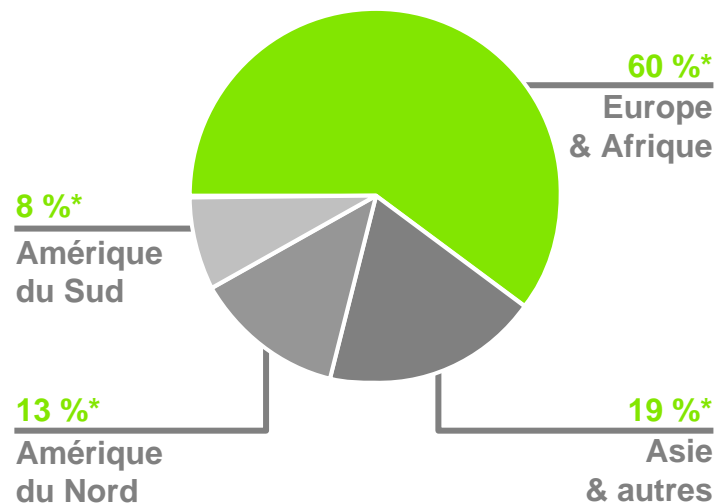
- **Compresseur électrique**
- **Récupération d'énergie**
- **Moteurs électriques**
- **eSkin**
- **Aide à l'éco-conduite...**

## Une position renforcée sur des marchés en forte croissance

## Nouveaux clients et nouvelles géographies

- **L'Europe : notre marché principal**
  - Historiquement
  - Une base technologique solide
- **L'Asie : un marché à fort potentiel**
  - Croissance externe nécessaire pour atteindre 35 % de notre chiffre d'affaires en Asie

2010

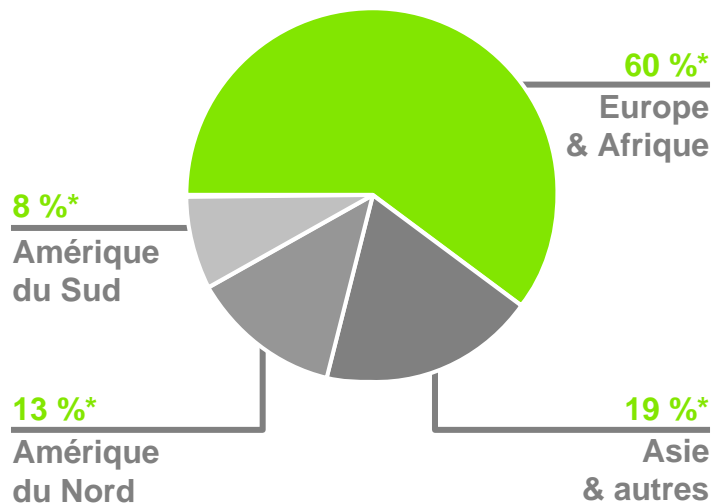


\* En % des ventes 1<sup>ère</sup> monte

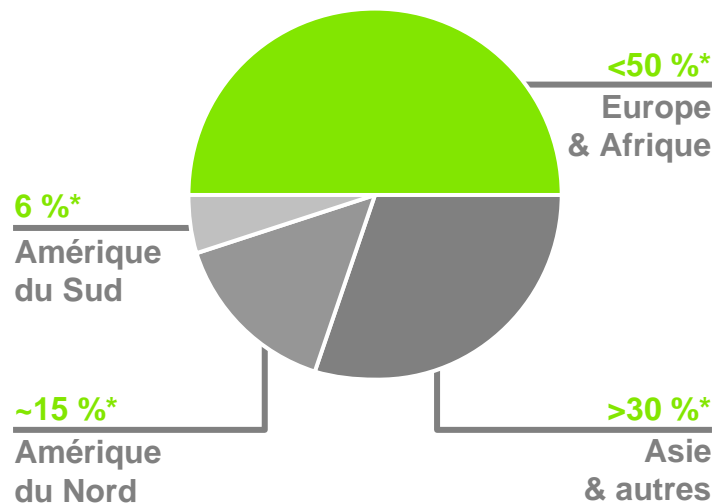
## Une position renforcée sur des marchés en forte croissance

## Nouveaux clients et nouvelles géographies

2010



2015

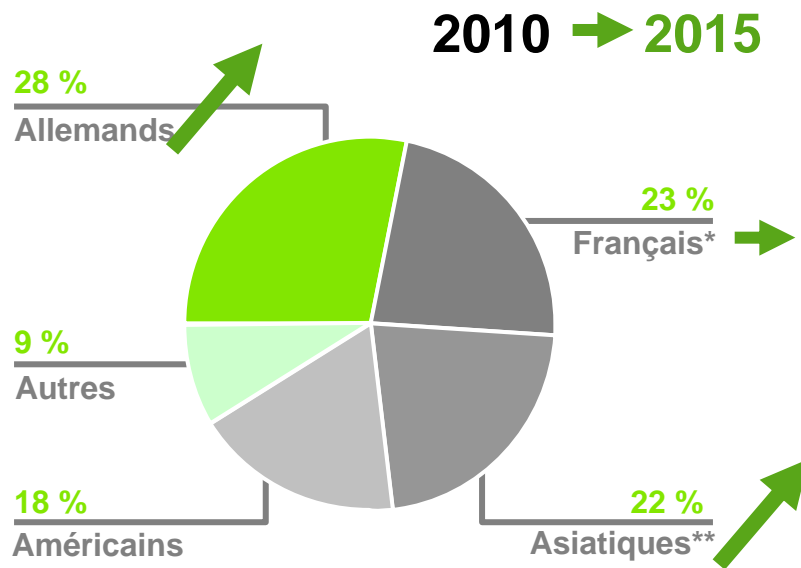


\* En % des ventes 1<sup>ère</sup> monte

## Prendre de nouvelles positions avec nos clients Premium & Asie

- **Des liens forts avec les constructeurs allemands**
  - Sur le segment Premium
  - Pour conserver l'avantage technologique
- **Des liens à renforcer avec nos clients asiatiques**
  - Accroître la part de marché auprès des constructeurs japonais
  - Devenir partenaire stratégique des constructeurs émergents chinois et indiens

## Nouveaux clients et nouvelles géographies



\* Hors Nissan

\*\* Y compris Nissan

1

En avance sur le Plan stratégique de mars 2010

2

Une surperformance de 3 pts par rapport au marché

Innovation et nouveaux produits

Nouveaux clients et nouvelles géographies

3

**Des acquisitions au-delà de la croissance organique**

**Niles**

4

Un nouveau modèle rentable

Une rentabilité des capitaux investis au niveau des meilleurs

**Innovation  
& nouveaux produits**

**Nouveaux clients et  
nouvelles géographies**

**Dépasser le marché  
de 3 points**

**+ Croissance externe**

# Principes définissant la croissance interne

- **Réévaluation permanente du portefeuille de produits**
  - 3 critères
- **Analyse « Make or Buy »**
  - Afin d'optimiser les capitaux investis
- **Acquisitions au-delà de l'objectif de croissance interne**

# Réévaluation permanente du portefeuille de produits

Critères d'évaluation « vendre ou conserver » pour chaque activité

**ROCE\* > 20 %**

**Croissance**

**Parmi les 3 meilleurs au monde**

# Acquisitions en complément de l'objectif de croissance interne

- **Assurer l'équilibre du portefeuille de produits**
- **Assurer l'équilibre entre les canaux de distribution**
  - Equipements d'origine
  - Après-vente
- **Trouver de nouveaux leviers de croissance et renforcer nos lignes de produits les plus rentables**
- **Privilégier les principaux axes de croissance**
  - Réduction des émissions CO<sub>2</sub>
  - Asie et pays émergents
- **Mener une politique financière rigoureuse**
  - Atteindre et rester au niveau « Investment Grade »



# Niles

Une acquisition complémentaire qui donne naissance au nouveau leader mondial dans le domaine des Contrôles intérieurs

## Parts de marché Monde

17 %

**Valeo + Niles**

12 %

**KOSTAL**

11 %

**TOKAI RIKA**

10 %

**Valeo**

7 %

**DELPHI**

7 %

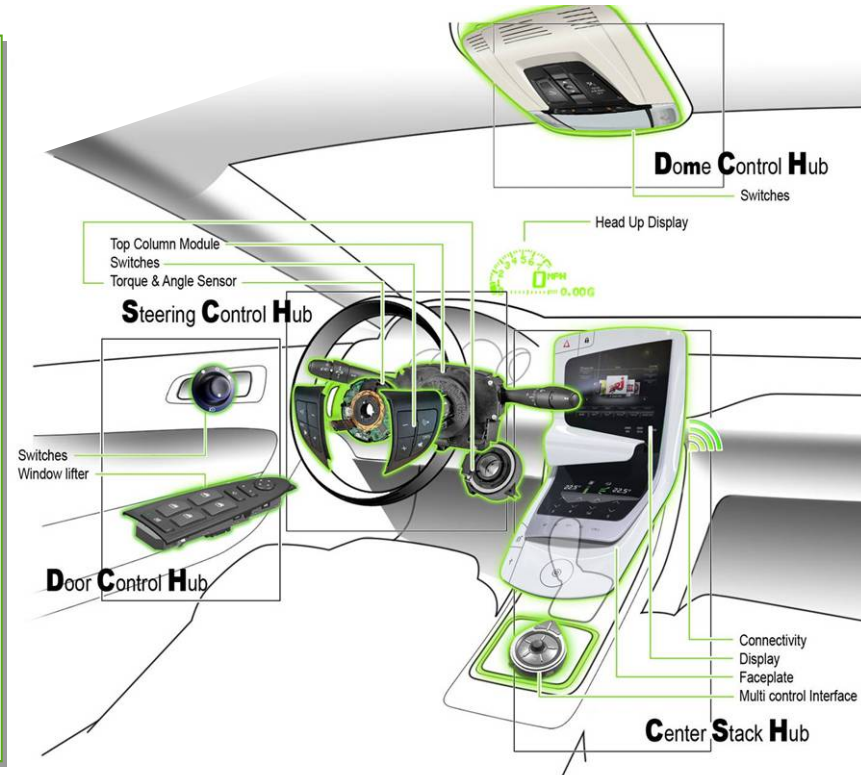
**ALPS**

7 %

**Niles**

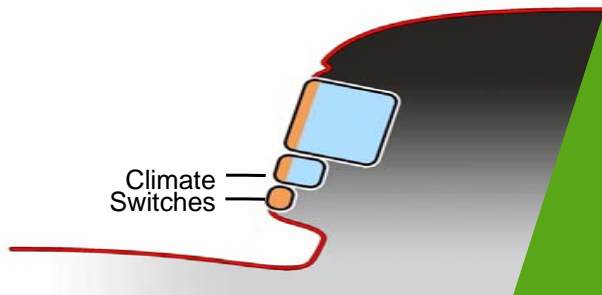
5 %

**TRW**



# Une activité à fort potentiel

## La console centrale comme intégrateur de technologies

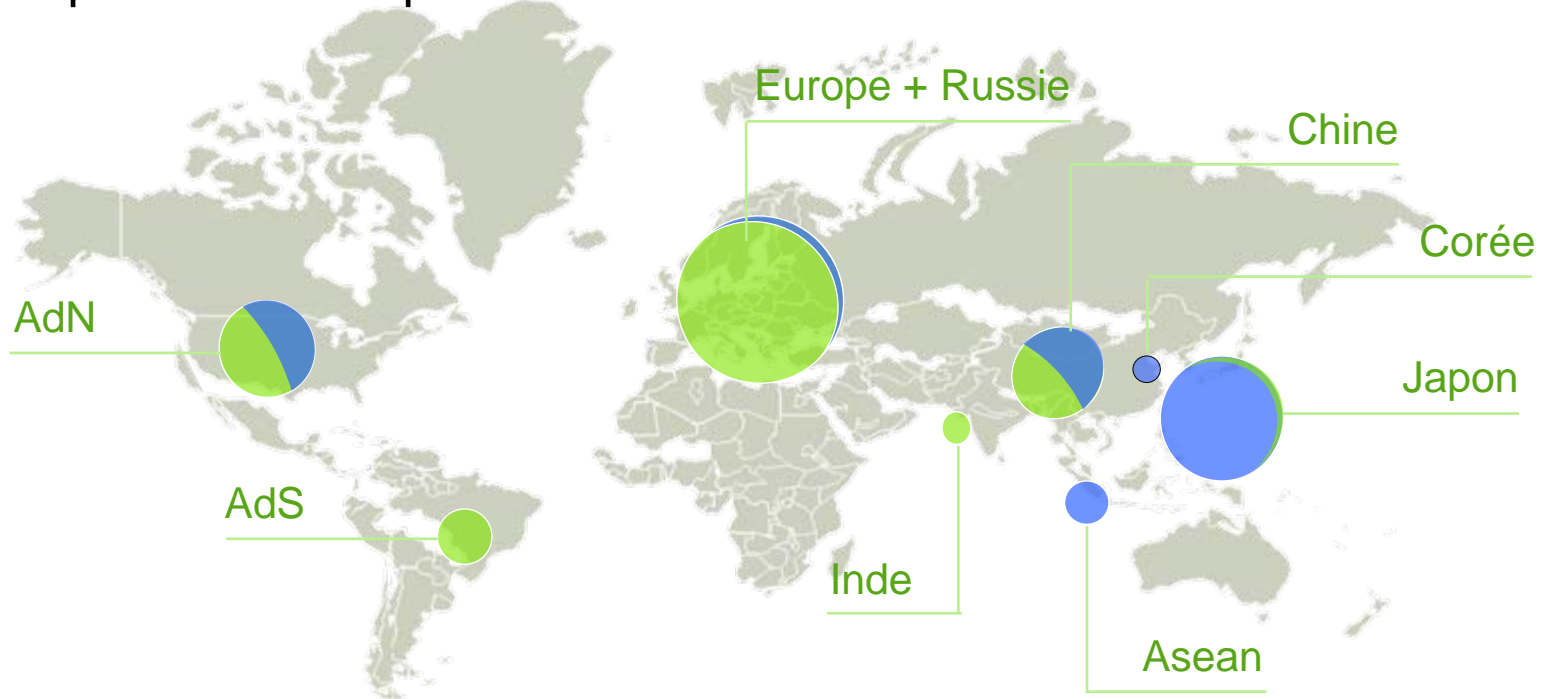


Des interfaces  
homme-  
machine encore  
affinées,  
pour permettre  
des  
technologies  
de connectivité  
automobile




# Une couverture géographique renforcée

Niles, le pendant idéal pour Valeo

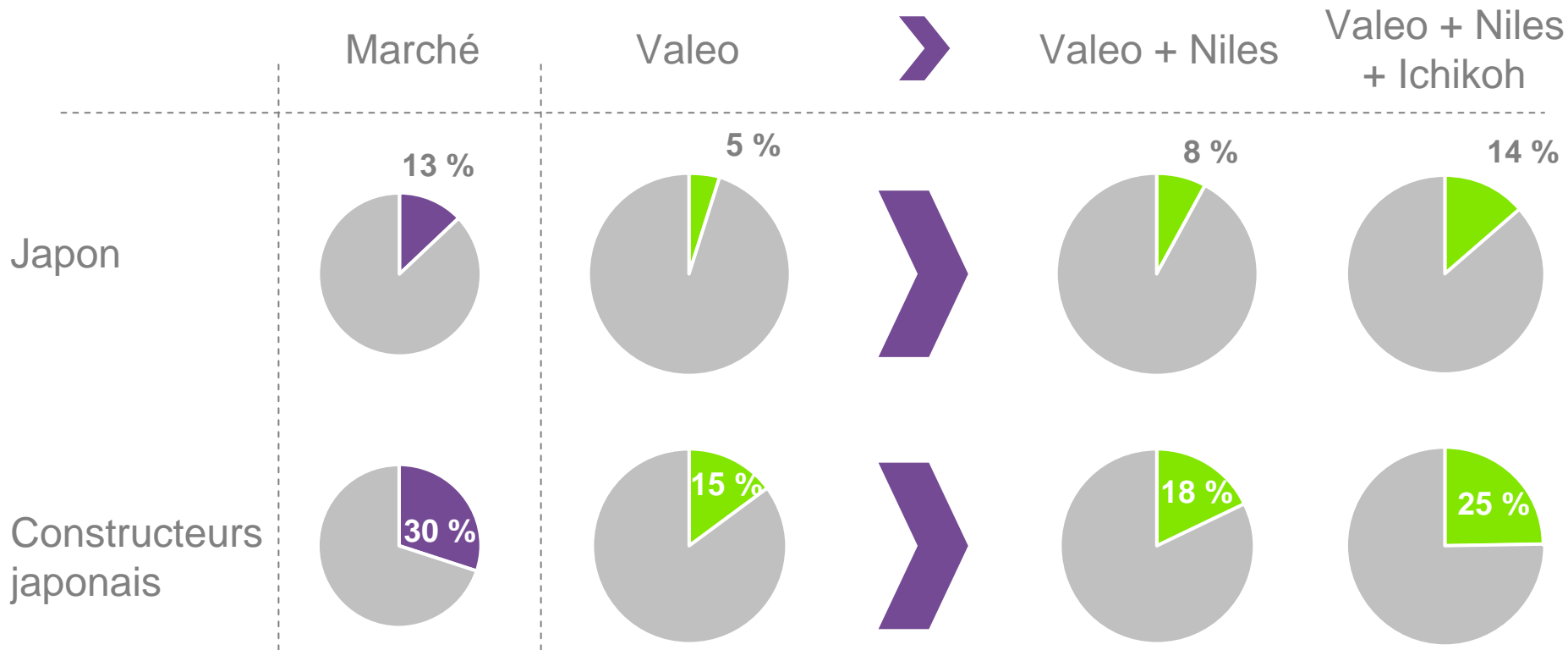


 Vente Contrôles Intérieurs Valeo estimation 2015

 Ventes Niles estimation 2015

**Valeo s'appuiera sur la couverture géographique de Niles pour commercialiser et réaliser ses produits de pointe en Asie**

# Présence renforcée de Valeo au Japon et auprès des clients japonais



# Niles : principaux éléments financiers

## ■ Chiffres clés Niles (janvier à décembre 2010)

- Chiffre d'affaires : ~ 435 m€
- EBITDA > 13 %
- Marge opérationnelle > 7 %
- Effectifs : ~ 3 500 (60 % dans les pays à coûts compétitifs)

## ■ L'opération

- Acquisition d'une part de 77,9 % auprès de RHJI et de 20 % auprès de Nissan
- Valeur d'entreprise: 320 m€
- « Endettement et assimilés »\*: 146 m€

## ■ Ratios

- Valeur d'entreprise / chiffre d'affaires : 0,74x
- Valeur d'entreprise / EBITDA < 5,7x

\*à corriger à la clôture de l'opération

1

En avance sur le Plan stratégique de mars 2010

2

Une surperformance de 3 pts par rapport au marché

Innovation et nouveaux produits

Nouveaux clients et nouvelles géographies

3

Des acquisitions au-delà de la croissance organique

Niles

4

**Un nouveau modèle rentable**

**Une rentabilité des capitaux investis au niveau des meilleurs**

**14 mds€ de chiffre  
d'affaires avant 2015**

**Un nouveau  
modèle rentable**

**Une rentabilité qui se  
maintient sur l'ensemble  
du cycle**

# Dépasser la croissance du marché automobile

- **Surperformance sur nos principaux marchés**
- **Reconnaissance de la qualité**
- **Prise de commandes à un niveau record**
  - 12,5 mds€ à fin 2010
  - Après-vente + autres > 1,6 mds€ en 2010
- **Excellentes perspectives concernant l'atteinte de l'objectif en 2015**

**Un chiffre d'affaires  
de 14 mds€ en 2015**

## Optimisation des capitaux investis au service du développement du Groupe

- Développement en Asie et dans les pays émergents, moins consommateurs de capitaux
- 50 à 60 % des investissements consacrés au développement en Asie et dans les pays émergents
- Stratégie de Capex optimisé, qui réduira les investissements

**Capex à [4,5-5 %]  
du chiffre d'affaires**

# Une rentabilité qui se maintient sur l'ensemble du cycle

- **Maintenir la rentabilité, quelle que soit l'évolution du prix des matières premières**
- **Conserver la maîtrise du point d'équilibre**
- **Mettre en oeuvre la nouvelle organisation**
- **Appliquer le modèle de croissance à Capex réduits**
- **Poursuivre le redressement du pôle Systèmes de Visibilité**

**Marge  
opérationnelle  
visée pour 2015 :  
> 7 %**

# Une politique financière rigoureuse

Conserver un bilan solide

## ■ Une priorité : retrouver le niveau « investment grade »...

→ Performances financières reconnues par les agences de notation :  
passage de la notation « Ba1 Stable » à « Ba1 outlook Positif » le 9 décembre 2010

## ■ ...afin de créer une souplesse autour des évolutions futures ...

→ Une structure financière renforcée et un bilan solide

→ Une politique en matière d'acquisitions alignée sur notre objectif de retour  
à « l'investment grade »

## ■ ...et une politique de distribution régulière de dividendes

# Un ROCE au niveau des meilleurs

	2007	2010	2015
<b>Chiffre d'affaires</b> (en millions d'euros)	9 567	9 632	~ 14 000
<b>Marge opérationnelle</b> (en % du CA)	3,6 %	6,4 %	>7 %
<b>Rotation du capital</b>	4	5	5
<b>ROCE*</b>	14 %	32 %	>30 %

\*Marge opérationnelle / capitaux employés hors écarts d'acquisition

# Conclusion

- La bonne stratégie
- Les bons produits
- Les bonnes équipes
- Le bon modèle de développement



**Valeo sur la route de la croissance rentable**

