



*Automotive technology, naturally*

# Objectifs financiers 2015

Robert Charvier, Directeur financier

# Ordre du jour

1

**En avance sur le Plan 2013**

2

**Un modèle de croissance soutenu  
par la surperformance de Valeo**

3

**Une profitabilité pérenne**

4

**Une politique financière rigoureuse en ligne avec  
l'objectif d'une notation « Investment Grade »**

5

**Les nouveaux objectifs financiers  
à horizon 2015**



1

## En avance sur le Plan 2013

2

Un modèle de croissance soutenu  
par la surperformance de Valeo

3

Une profitabilité pérenne

4

Une politique financière rigoureuse en ligne avec  
l'objectif d'une notation « Investment Grade »

5

Les nouveaux objectifs financiers  
à horizon 2015

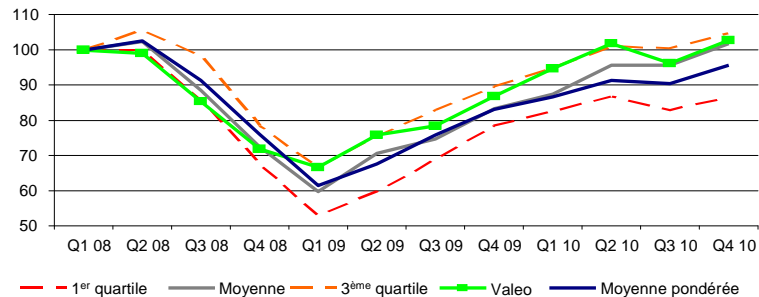
# En avance sur le Plan 2013 présenté en mars 2010

	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 %	✓

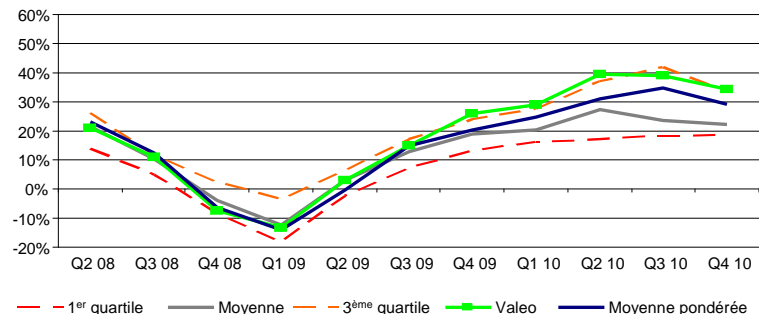
\*Marge opérationnelle / capitaux employés hors écarts d'acquisition

# Comparatifs 2010

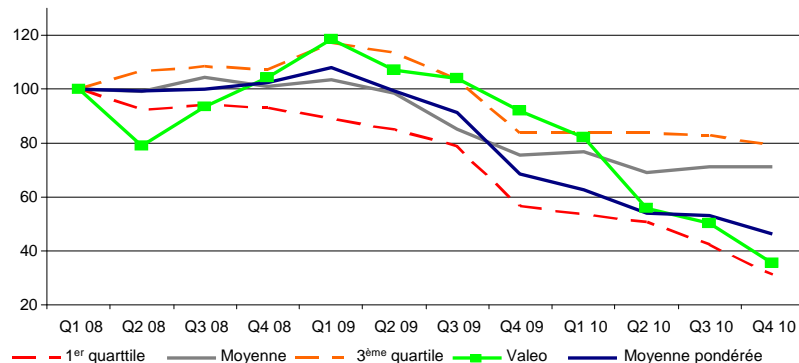
## Croissance du Chiffre d'affaires



## ROCE



## Endettement net



Panel composé de 19 concurrents :

- 4 européens
- 13 américains
- 2 japonais



1

En avance sur le plan 2013

2

**Un modèle de croissance soutenu  
par la surperformance de Valeo**

3

Une profitabilité pérenne

4

Une politique financière rigoureuse en ligne avec  
l'objectif d'une notation « Investment Grade »

5

Les nouveaux objectifs financiers  
à horizon 2015

# Production automobile mondiale

## Nouvelles hypothèses

*Millions de véhicules*

**Europe + Afrique**

**2010**

**19,7**

**2013**  
(mars 10)

**20,8**

**Asie et autres**

**38,3**

**33,6**

**Amérique du Nord**

**11,9**

**13,5**

**Amérique du Sud**

**4,1**

**4,2**

**TOTAL**

**74,0**

**72,1**

# Production automobile mondiale

## Nouvelles hypothèses

*Millions de véhicules*

	2010	2013 (mars 10)	2013 (mars 11)
Europe + Afrique	19,7	20,8	21,8
Asie et autres	38,3	33,6	45,6
Amérique du Nord	11,9	13,5	14,0
Amérique du Sud	4,1	4,2	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>74,0</b>	<b>72,1</b>	<b>86,3</b>

# Production automobile mondiale

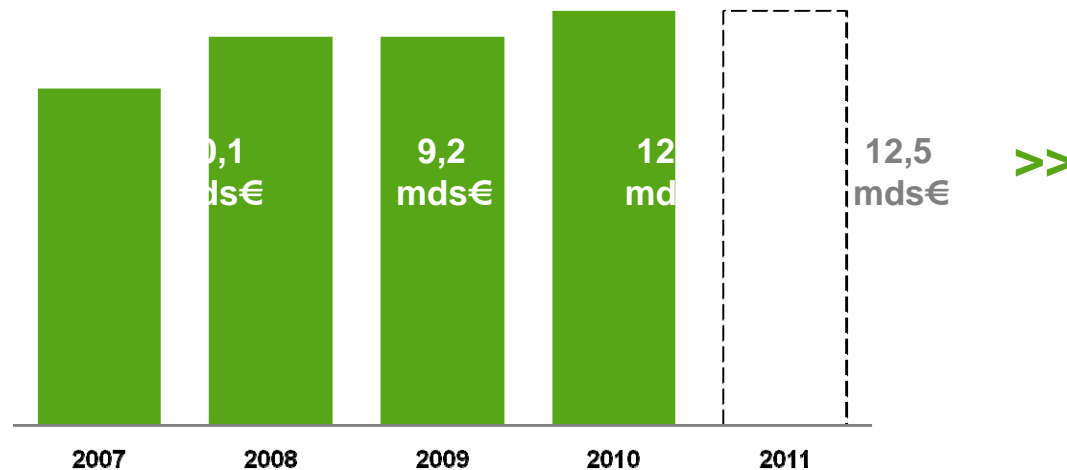
## Nouvelles hypothèses

*Millions de véhicules*

	2010	2015	2015/2010 CAGR
Europe + Afrique	19,7	24,4	+ 4,4 %
Asie et autres	38,3	50,7	+ 5,8 %
Amérique du Nord	11,9	15,0	+ 4,7 %
Amérique du Sud	4,1	5,3	+ 5,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>74,0</b>	<b>95,4</b>	<b>+ 5,2 %</b>

# Prise de commandes à un niveau record

12,5 mds d'euros en 2010 et en 2011



# Evolution du chiffre d'affaires

## Nouveaux objectifs de chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires 1 <sup>ère</sup> monte - mds€	2010	2013 (mars 10)	2013 (mars 11)	2015	% CAGR*
<b>Total</b>	<b>8,0</b>	<b>8,3</b>	<b>9,7</b>	<b>11,8</b>	<b>+ 8,1 %</b>
% déjà en carnet			<b>84 %</b>	<b>54 %</b>	

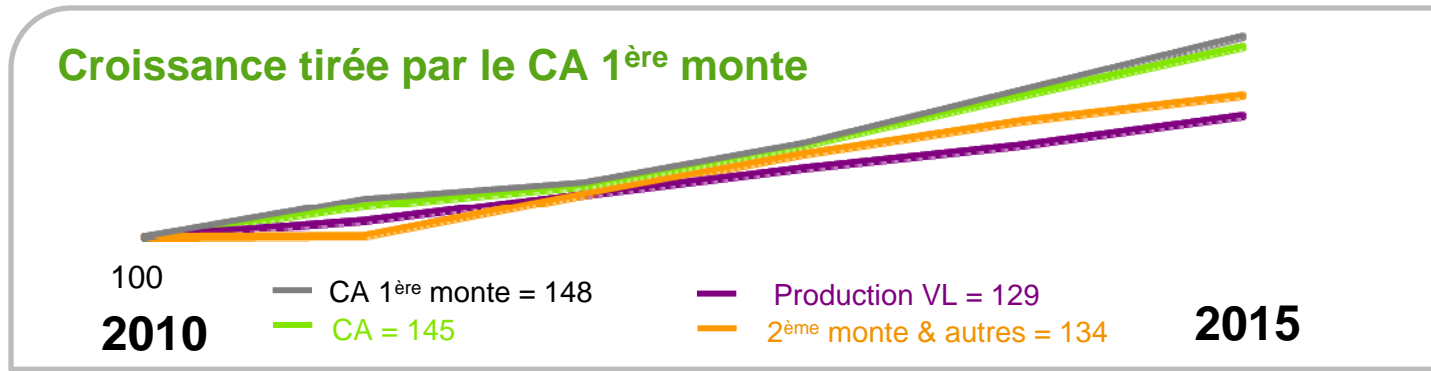
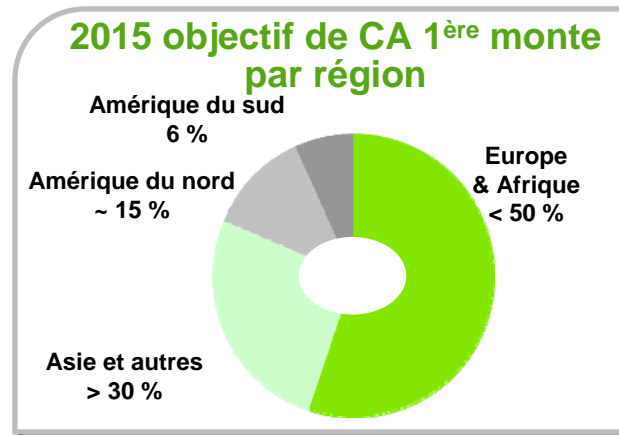
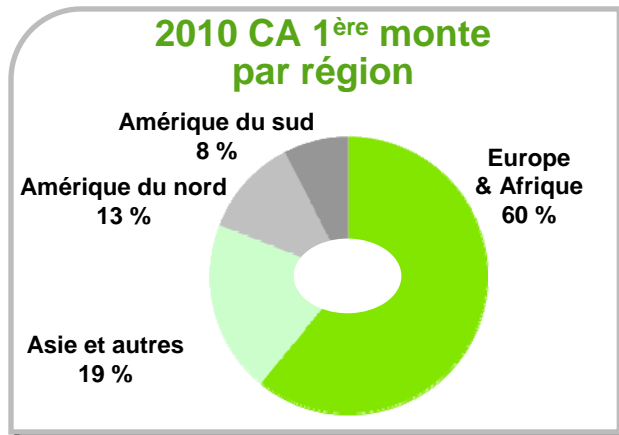
\*A taux de change et à périmètre constants 31/12/2010


Surperformer la production automobile de 3 pts

- nouveaux produits
- pays émergents

# Couverture géographique rééquilibrée

Montée en puissance en Asie : > 30 % du CA 1<sup>ère</sup> monte en 2015

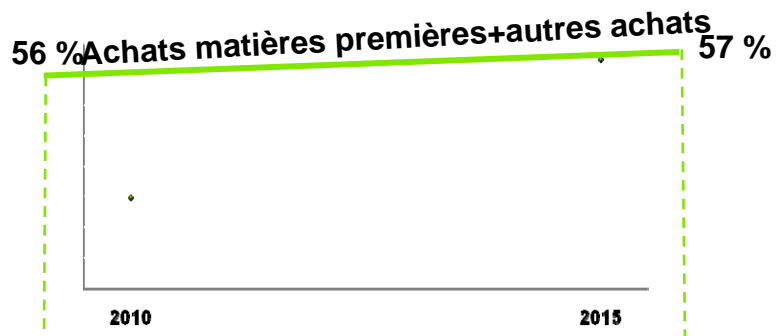


- 
- 1 En avance sur le plan 2013
  - 2 Un modèle de croissance soutenu par la surperformance de Valeo
  - 3 Une profitabilité pérenne**
  - 4 Une politique financière rigoureuse en ligne avec l'objectif d'une notation « Investment Grade »
  - 5 Les nouveaux objectifs financiers à horizon 2015

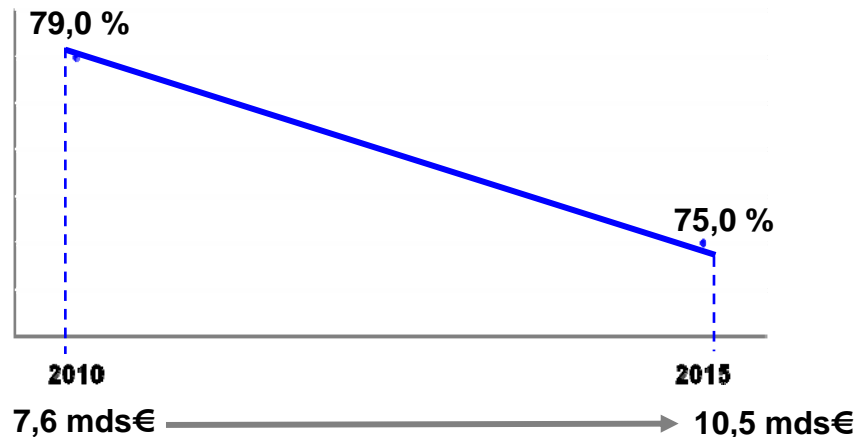
# Réduction structurelle des coûts fixes en % du CA

Hausse du coût des matières premières compensée par la maîtrise des coûts fixes

Matières premières  
% CA



Point mort  
% CA



# Hypothèses de marché : prix des matières premières

en ligne avec les conditions actuelles de marché des matières premières

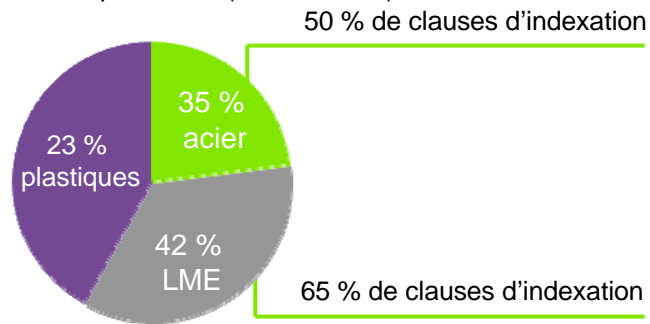
## Hypothèses Valeo

### Prix moyen 2010-2015

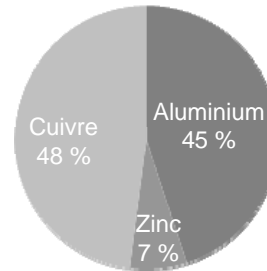
Aluminium	2 600 \$ / T
Cuivre	9 500 \$ / T
Zinc	2 900 \$ / T
USD	1,40 \$ / €

## Politique de gestion des risques matières premières

Ventilation des matières premières (chiffres 2010)



Ventilation de la consommation de métaux non ferreux



# Un modèle moins capitalistique

## Impact favorable sur les marges

### ■ Besoin en fonds de roulement sous contrôle

→ Le fonds de roulement a été stabilisé, à ~ - 300 m€ à - 350 m€

- Baisse du niveau des stocks est en progression, mais ...
- Rallongement des conditions de paiement clients, suite au développement en Asie

### ■ Développement dans les pays émergents

- Arbitrage investissements corporels vs ressources humaines
- 50-60 % des investissements corporels Groupe

### ■ Systématisation de la politique « Make or Buy »

**Objectif : investissements corporels = 4,5 – 5 % CA**

# Optimisation de la R&D

- Soutien au carnet de commandes à un niveau record
- Nécessité de renforcer la recherche afin d'accélérer l'innovation
- Optimisation de l'implantation des sites de R&D, en ligne avec la présence géographique des sites industriels et des clients

**Objectif : R&D = 6 % CA en 2015**

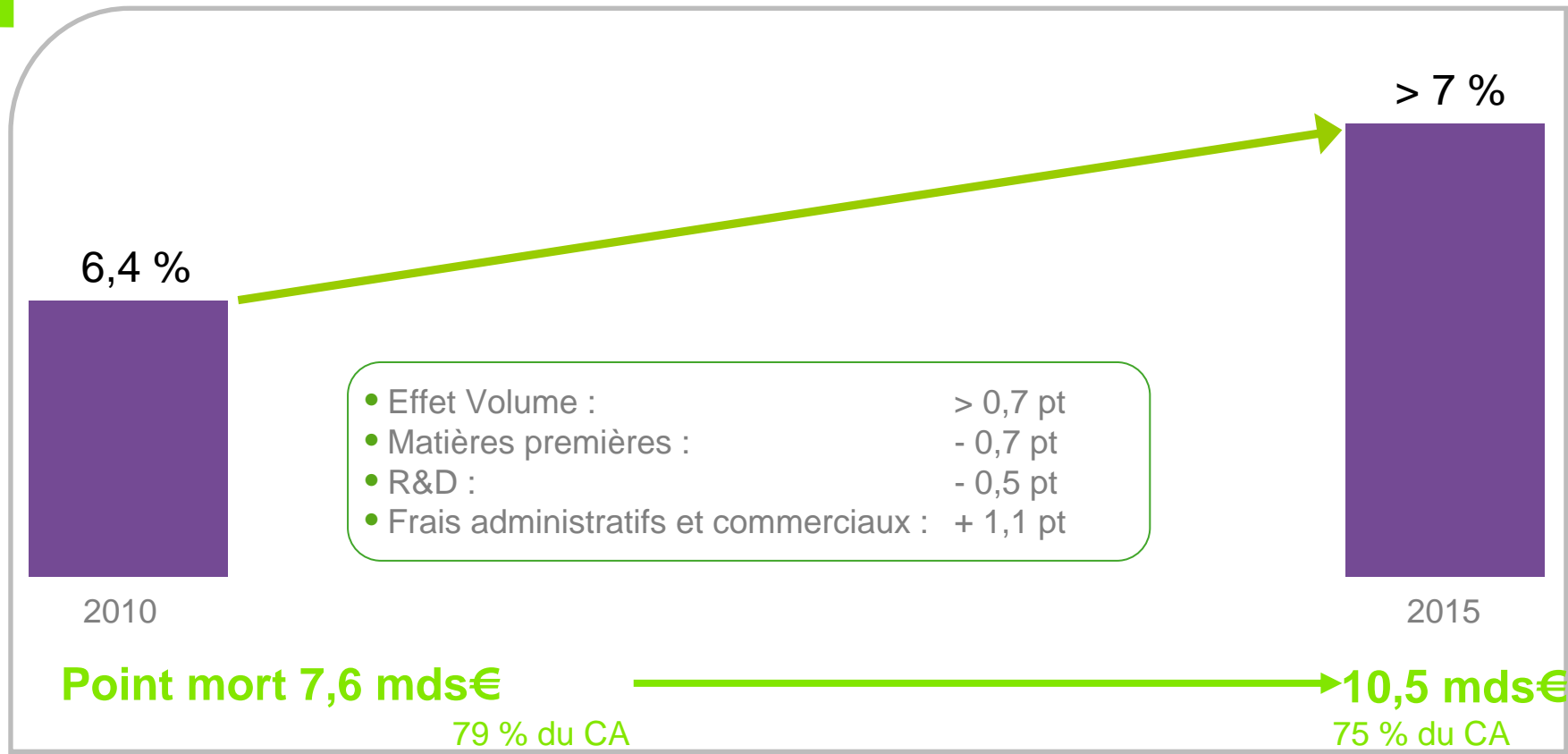
# Nouvelle organisation

La mise en œuvre se déroule selon le calendrier

- La nouvelle organisation, autour des Pôles, des Groupes Produits et des Lignes Produits mondiales est en place depuis le 4<sup>ème</sup> trimestre 2010
  - En ligne avec l'organisation des clients
  - Optimiser la capacité d'achat du Groupe
  - Optimiser le niveau des investissements et les frais de R&D
- Optimisation des frais administratifs et commerciaux grâce aux services partagés et à l'organisation par Lignes Produits

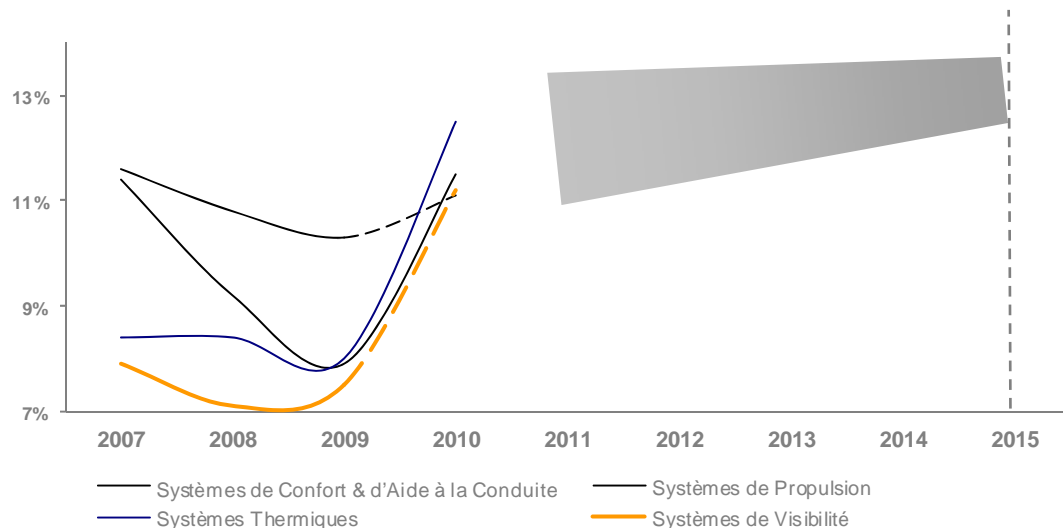
**Objectif : frais administratifs et commerciaux  
= 3,5 % du CA en 2015**

# 2015 : marge opérationnelle supérieure à 7 %



# EBITDA par Pôle

## Performance homogène entre les 4 Pôles



2010	
<b>Systèmes de Confort &amp; d'Aide à la Conduite</b> % du CA	11,5 %
<b>Systèmes de Propulsion</b> % du CA	11,1 %
<b>Systèmes Thermiques</b> % du CA	12,5 %
<b>Systèmes de Visibilité</b> % du CA	11,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>11,9 %</b>



1

En avance sur le plan 2013

2

Un modèle de croissance soutenu  
par la surperformance de Valeo

3

Une profitabilité pérenne

4

**Une politique financière rigoureuse en ligne avec  
l'objectif d'une notation « Investment Grade »**

5

Les nouveaux objectifs financiers  
à horizon 2015

# Génération de cash flow libre de 1,8 mds€

période 2011-2015

- Marge opérationnelle
- Maîtrise des investissements
- Besoin en fonds de roulement stabilisé

→ FCF de 1,8 mds€  
sur la période 2011-2015

**Favorisera un rôle actif dans la consolidation potentielle du secteur**

**Compatible avec une notation « *Investment Grade* »**

# Participation à la consolidation potentielle du secteur

## Politique d'acquisition

- Conserver l'équilibre entre les canaux de distribution
  - 1<sup>ère</sup> monte
  - 2<sup>ème</sup> monte
  
- Privilégier les axes de croissance stratégiques
  - Réduction des émissions de CO<sub>2</sub>
  - Asie et pays émergents
  
- Dégager de nouveaux leviers de croissance et/ou renforcer les lignes de produits les plus rentables
  
- Tout en respectant:
  - Une grande rigueur financière
  - Les critères « *Investment grade* »

# Reprise de la distribution d'un dividende

**Le paiement d'un dividende de 1,20€ par action sera proposé lors de la prochaine assemblée générale**

- Confiance du Conseil d'administration dans les perspectives du Groupe
- Niveau compétitif par rapport aux pairs

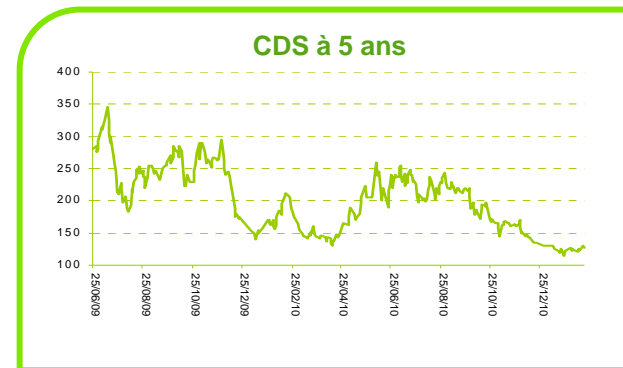
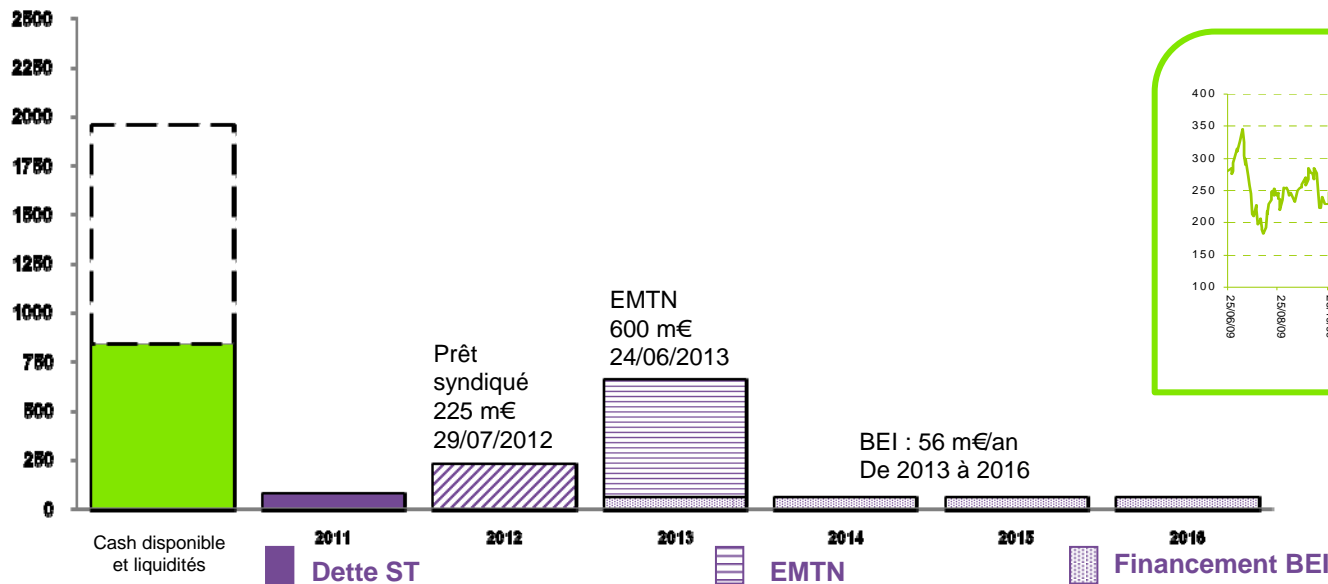
# Endettement financier

## Liquidité sécurisée par

- ▣ Lignes bancaires non tirées : 1,1 md€  
avec une durée moyenne de 2 ans
- ▣ Cash disponible après remboursement de l'obligation convertible d'un montant de 463 m€

## Dettes financières à long terme

- Encours : 1,1 mds€
- Dont taux fixe : 78 %
- Durée moyenne : 1,83 an





1

En avance sur le plan 2013

2

Un modèle de croissance soutenu  
par la surperformance de Valeo

3

Une profitabilité pérenne

4

Une politique financière rigoureuse en ligne avec  
l'objectif d'une notation « Investment Grade »

5

**Les nouveaux objectifs financiers  
à horizon 2015**

# Nouveaux objectifs financiers à horizon 2015

	2007	2010	2013	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	9,6 mds€	9,6 mds€	~ 12 mds€	<b>14 mds€</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	3,6 %	6,4 %	~ 7 %	<b>&gt; 7 %</b>
<b>Cash flow libre*</b>	(66 m€)	527 m€		<b>+ 1,8 mds€</b> période 2011-2015
<b>Rotation du capital</b>	4	5	5	<b>&gt; 5</b>
<b>ROCE**</b>	14 %	32 %	>30 %	<b>&gt; 30 %</b>

\*Avant charges financières, distribution du dividende et flux financiers liés aux opérations de fusion / acquisition

\*\*Marge opérationnelle / capitaux employés hors écart d'acquisitions

