

Résultats annuels 2014/2015

24 novembre 2015



Résumé

- **Les résultats de l'exercice 2014/2015 sont impactés par les difficultés rencontrées dans les activités Aircraft Interiors**
 - **Recul du Résultat Opérationnel Courant dû aux activités Aircraft Interiors, en particulier Zodiac Seats**
- **Mise en place d'une nouvelle organisation et du plan de transformation « Focus »**
 - **Tirer les enseignements de la crise de Zodiac Seats**
 - **Zodiac Aerospace sortira renforcé de cette crise de croissance**
- **Un business model solide**
 - **Des positions fortes sur des marchés en croissance**
 - **Un portefeuille diversifié**
- **Prêt pour le redressement et la croissance**

Zodiac Aerospace – Nouveau Comité Exécutif Restreint

Fonctions support Groupe

Opérations

Business groups

Président du Directoire

Olivier Zarrouati*



Directeur Administratif
et Financier

Jean-Jacques Jégou



Directeur des
Opérations Groupe

Francois Feugier



ZODIAC CABIN

Yannick Assouad*



Directeur de la
Communication et des
Relations Investisseurs

Pierre-Antony Vastra



ZODIAC SEATS

Jean Michel Billig



Business Development

Directeur Général
délégué au
développement

Maurice Pinault*



Directeur des
Ressources Humaines

Delphine Segura-Vaylet



Après-vente

Zodiac Aerospace
Services

Christophe Bernardini



ZODIAC
AEROSYSTEMS

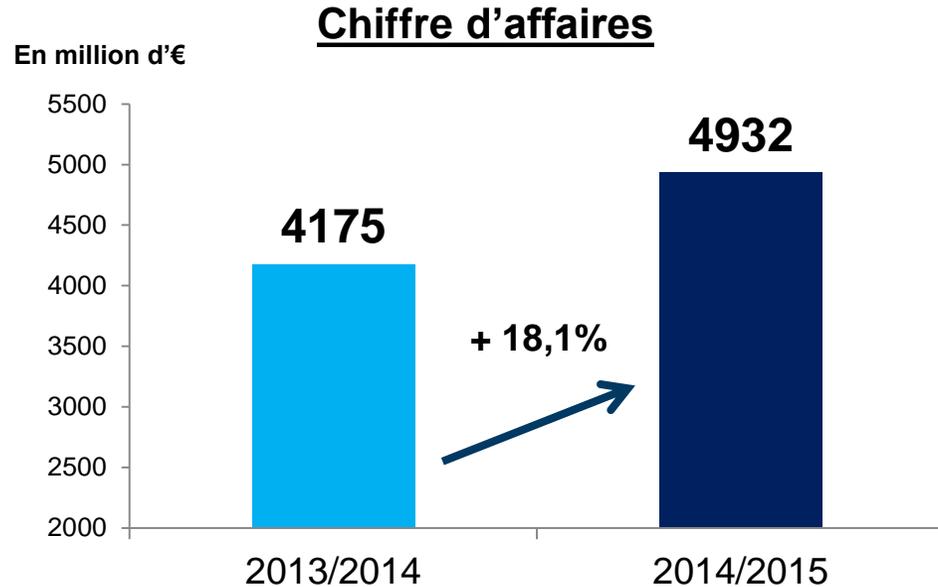
Benoit Ribadeau-Dumas



Résultats annuels 2014/2015 affectés par les activités Aircraft Interiors

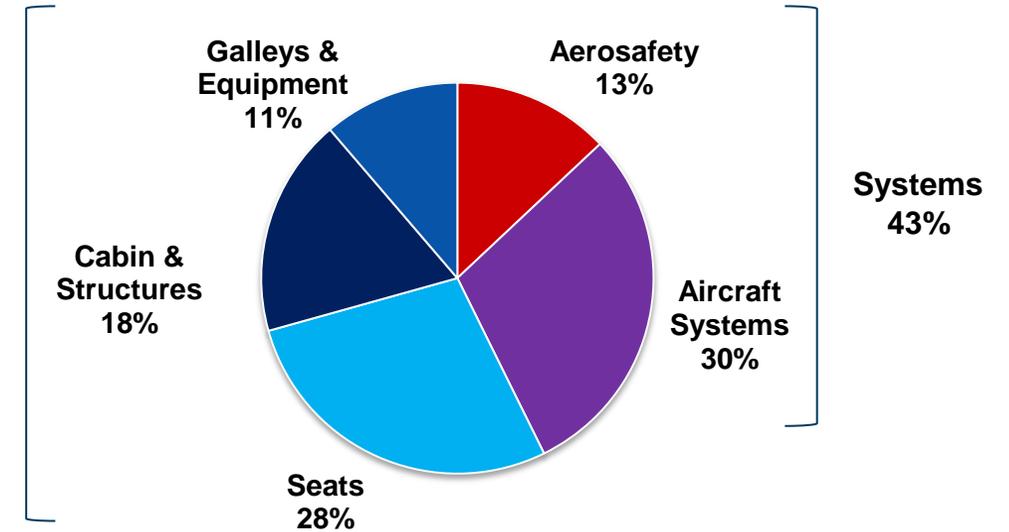


Croissance du chiffre d'affaires



Aircraft Interiors
57%

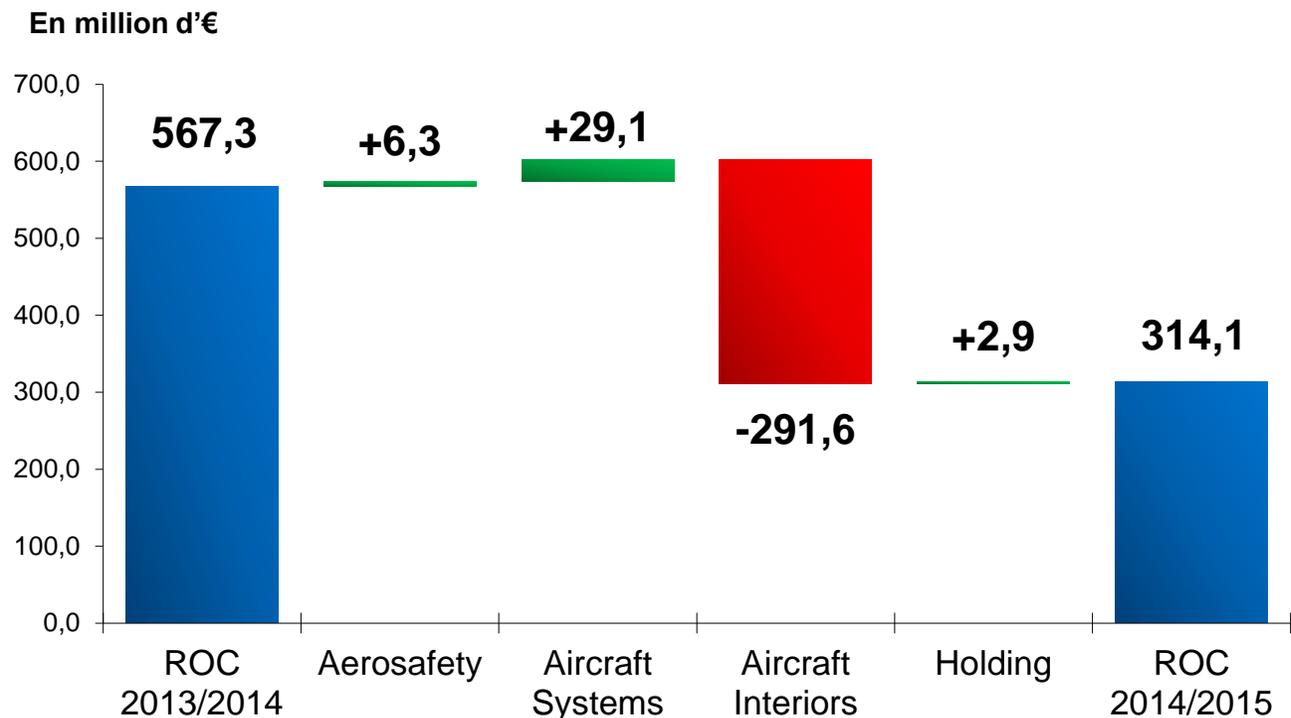
Répartition du chiffre d'affaires



- Croissance du chiffre d'affaires de +18,1% à 4932M€
 - Impact positif des taux de change de +11,8%
 - Les effets de périmètre ont un impact positif de +3,7%
 - Croissance organique de +2,6%

Recul du Résultat Opérationnel Courant*

Résultat Opérationnel Courant du Groupe*



ROC/CA :
13,6%

€/\$(conversion): 1,36

€/\$(transaction): 1,36

ROC/CA :
6,4%

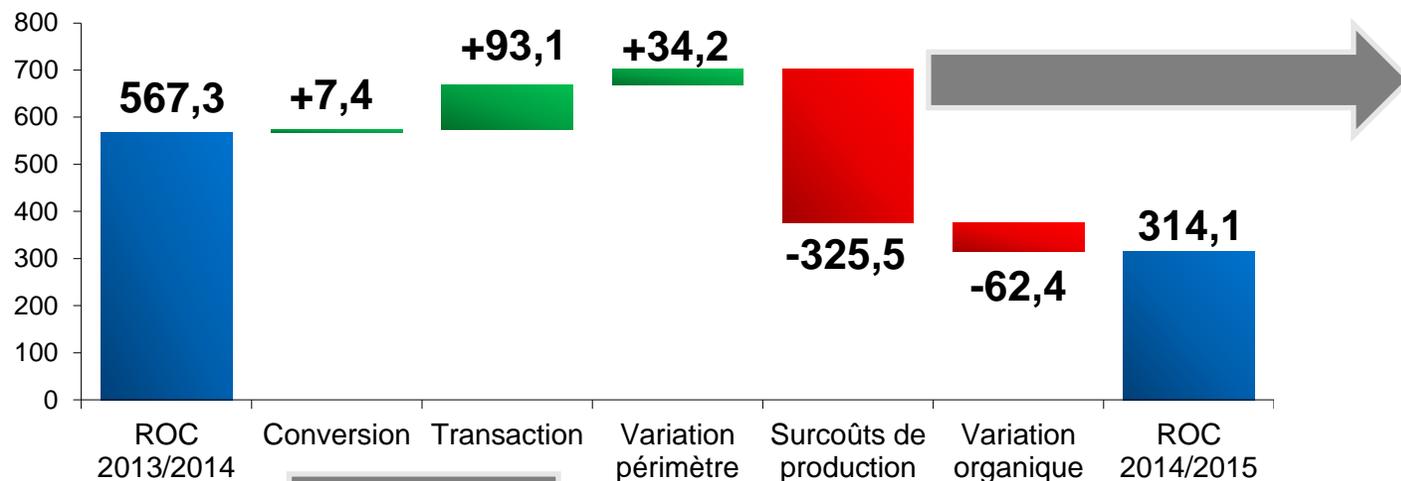
€/\$(conversion): 1,16

€/\$(transaction): 1,26

- Faible performance opérationnelle des activités Aircraft Interiors
 - Principalement impactée par la crise Sièges
 - Cabin & Structures et Galleys & Equipment ont aussi rencontré des difficultés en 2014/15
- Aerosafety et Aircraft Systems ont connu une plus faible performance opérationnelle compensée par un impact dollar positif

Surcoûts et impact de change

En million d'€



€/\$(conversion): 1,36
€/\$(transaction): 1,36

€/\$(conversion): 1,16
€/\$(transaction): 1,26

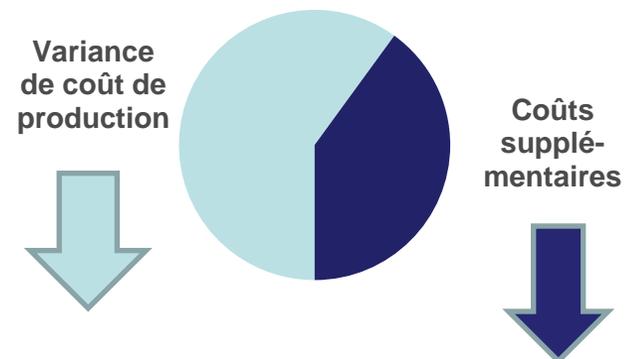
Change

■ faible impact de conversion dû aux activités Aircraft Interiors

Coûts supplémentaires

■ Estimés à 660 pbs sur la marge opérationnelle

Surcoûts de production



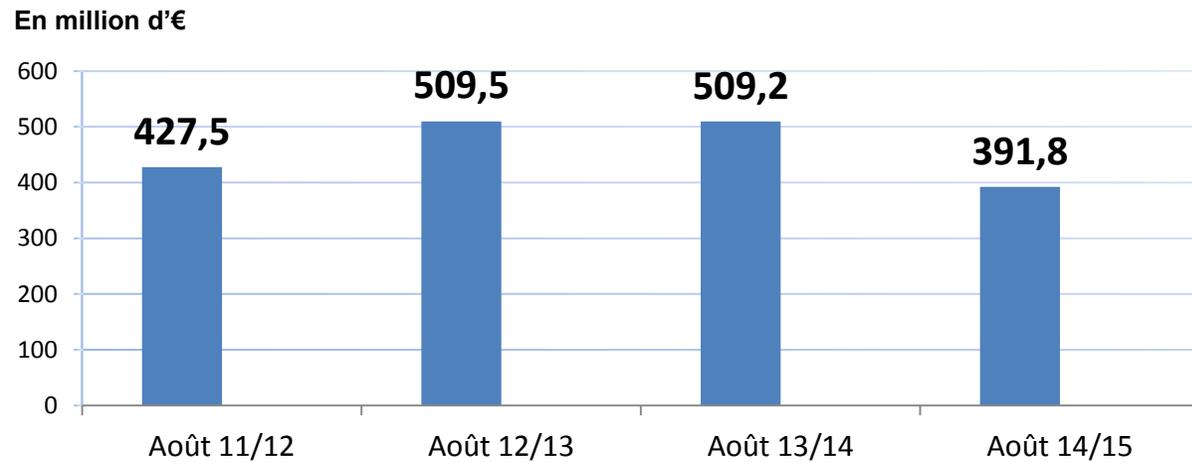
- Variances
 - Coût de main d'œuvre
 - Matière première
 - Non qualité
 - Coût de l'approvisionnement
- Dépréciations de stocks
- Coûts indirects (intérimaires, consultants...)
- Pénalités
- Coûts de règlements
- Coûts logistiques (transport aérien)

Flux de trésorerie et dette

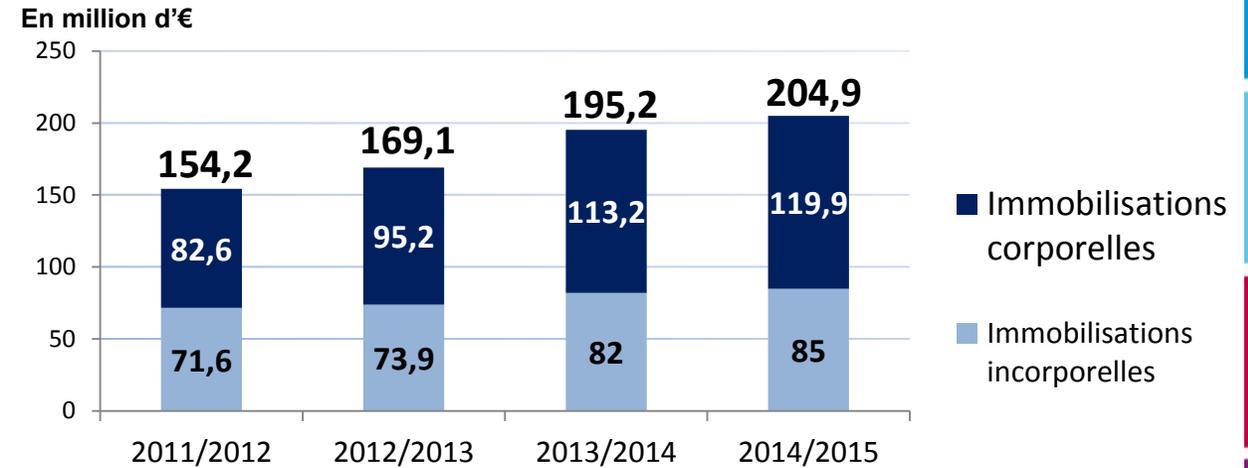


Flux de trésorerie et éléments du bilan

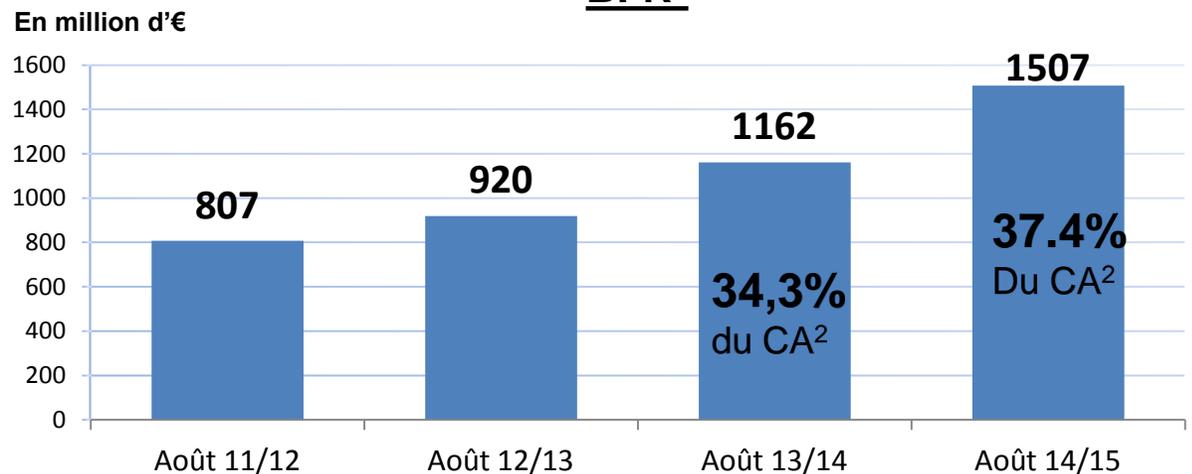
Cash Flow



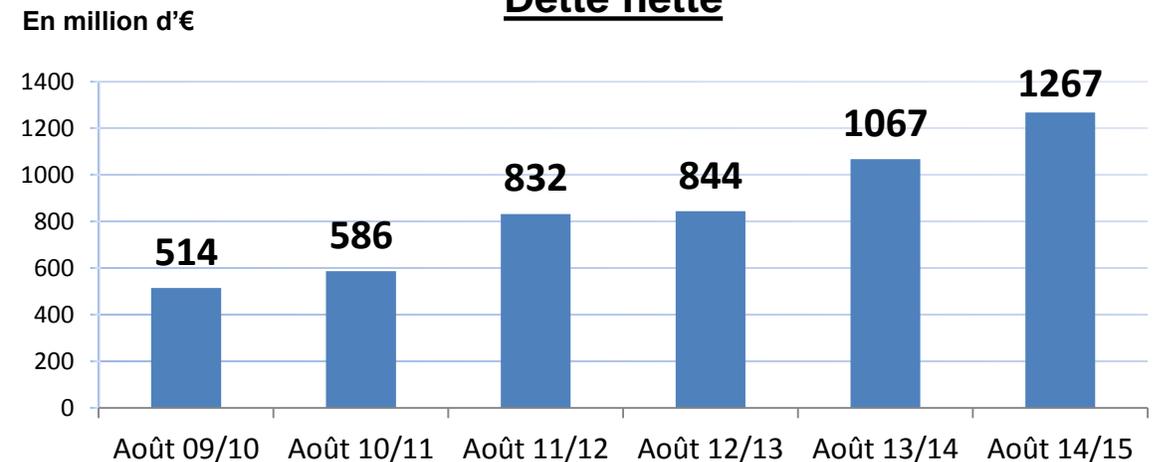
Capex



BFR¹

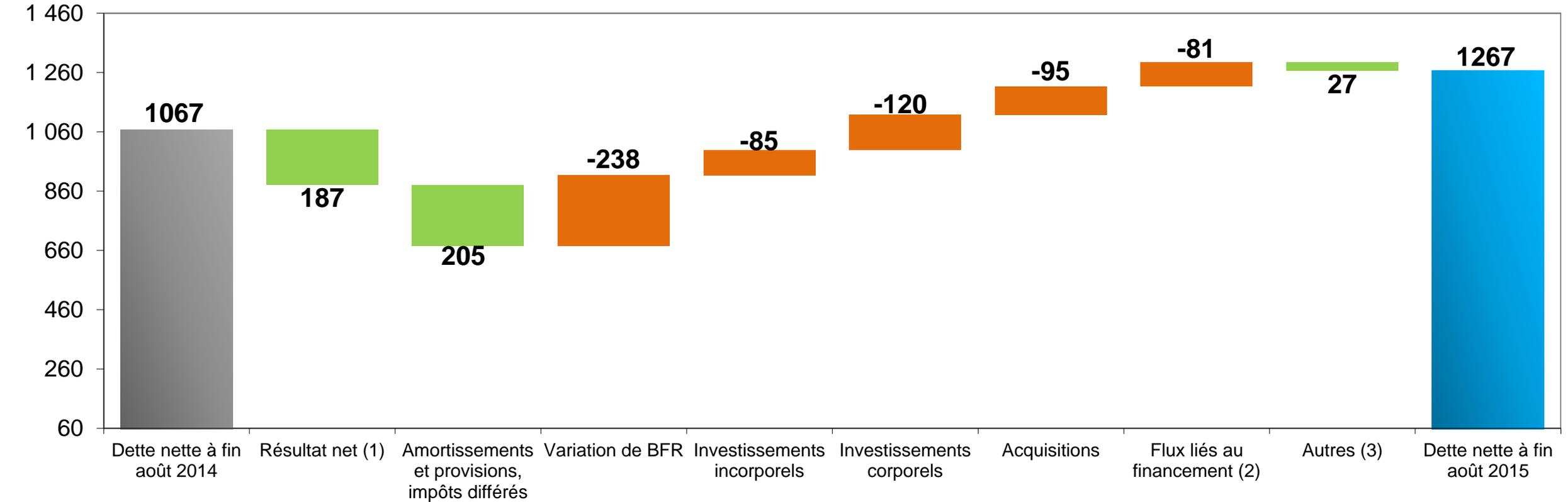


Dette nette



Covenant bancaire respecté malgré l'augmentation de la dette nette

En million d'€



(1) Y compris Résultat Net des sociétés mises en équivalence

(2) Y compris dividendes

(3) Y compris écarts conversion

Dette nette / Capitaux propres (gearing) : 0,43

Dette nette / EBITDA (notre covenant*) : 2,90

Performance opérationnelle des Business groups



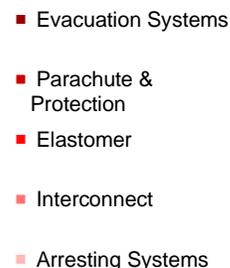
Aircraft Systems & Aerosafety

Chiffre d'affaires

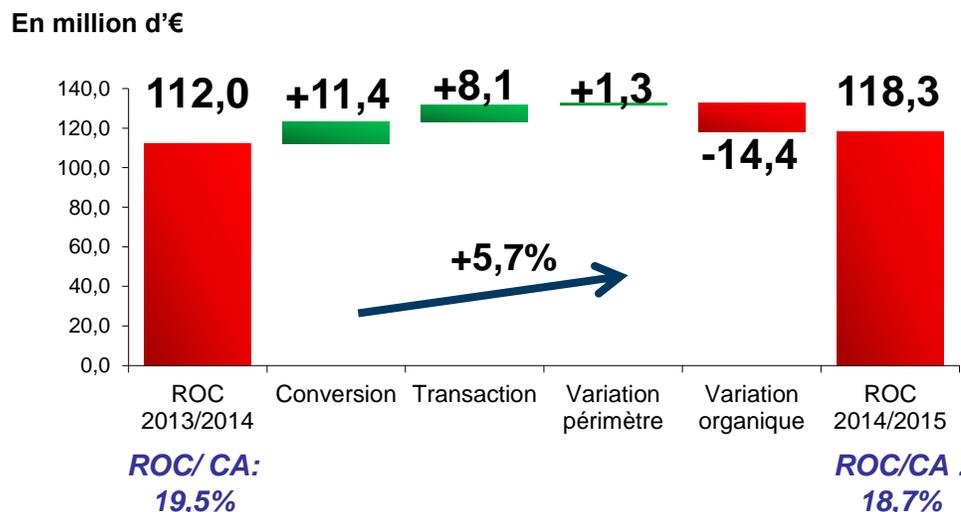
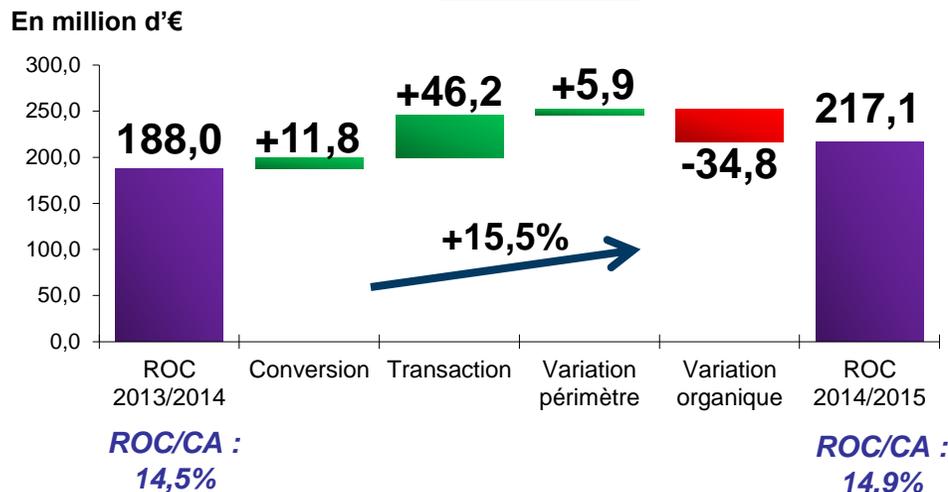
CA 1459,8M€
+12,5% pub. ; +0,9% org.



CA 634,5M€
+10,4% pub. ; -0,9% org.



Résultat Opérationnel Courant*



Aircraft Systems

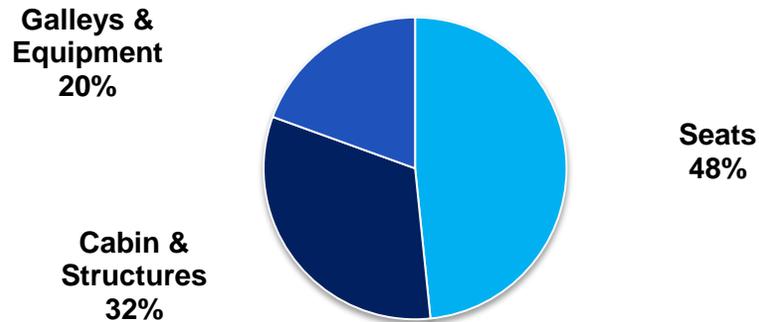
- Hausse de +12,5% du chiffre d'affaires ; +0,9% en organique
- Périmètre : +2% (Enviro et PPP)
- Activité plus faible pour les jets d'affaires, le SSJ 100 (avion régional). Hausse des coûts de développement
- Impact positif des taux de change sur le CA et le ROC

Aerosafety

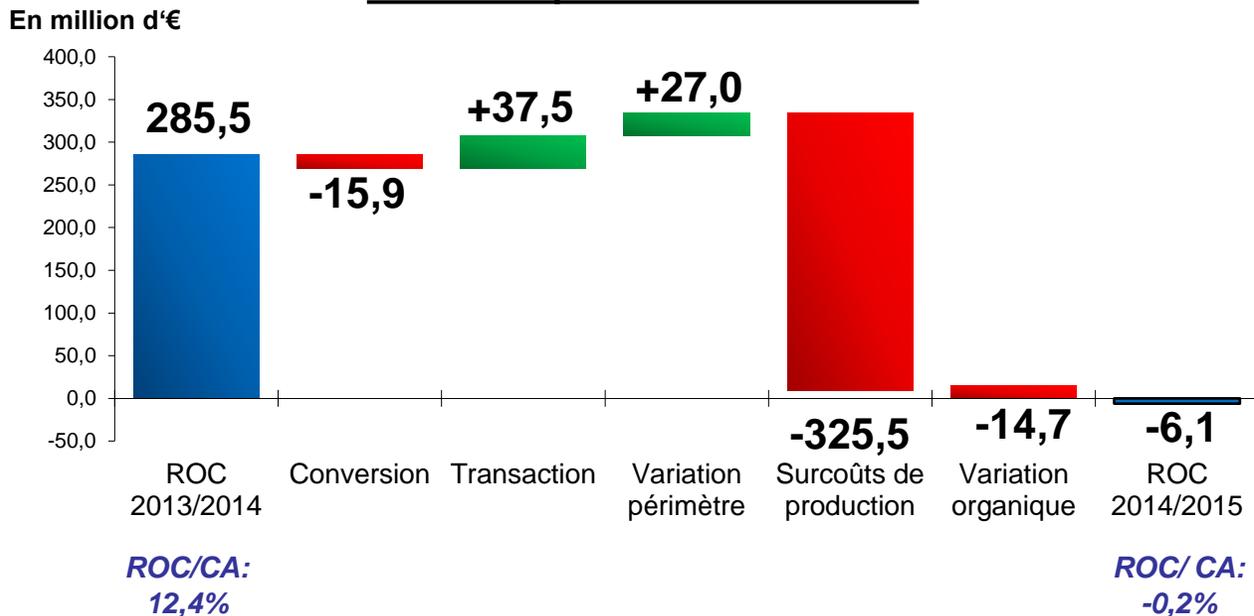
- +10,4% du chiffre d'affaires ; -0,9% en organique
- Cession d'Elastomer US (ex-Amfuel)
- Baisse des ventes pour Parachute & Protection et Arresting systems

Aircraft Interiors (BFE)

Répartition du chiffre d'affaires d'Aircraft Interiors



Résultat Opérationnel Courant*



■ Cabin

■ Cabin & Structures

- +32,3% du chiffre d'affaires ; -3,0% en organique
- Consolidation de Greenpoint : +19,3%
- Impact de la JV EZ Air avec Embraer
- Adaptation de la capacité de production pour augmenter la cadence
 - Ex : toilettes de l'Airbus A350XWB
 - Ex : intérieur du Boeing B787

■ Galleys & Equipment

- +10,5% du chiffre d'affaires ; +0,8% en organique
- Bonne performance des activités Galleys Narrow Body et Rotable Equipment

■ Seats

■ **+23,3% du chiffre d'affaires ; +10,8% en organique**

■ **Opérations : cf les planches suivantes**

Situation de Zodiac Seats : causes racines

- **Un fort succès commercial grâce au renouvellement de notre gamme de produits**
- **Notre préparation industrielle n'a pas répondu à ce défi**
 - **Saturation des ressources d'ingénierie, accentuée par des règles de certification renforcées**
 - **Une mauvaise gestion des programmes due à un manque de robustesse dans la planification**
 - **Perturbations dans les approvisionnements**
- **Réalisation d'une analyse exhaustive et en profondeur**
 - **Toutes les fonctions ont été analysées**
 - **Différentes sources consultées (clients, interne, consultants)**
 - **Pas de nouvelles découvertes significatives depuis septembre → analyse exhaustive**

Zodiac Seats : causes racines détaillées

- **Besoin de rendre plus robustes la majorité de nos principaux processus**
 - **Ingénierie, approvisionnement, fabrication...**

- **Manque d'alignement des fonctions dirigées par les Programmes**
 - **Besoin de renforcer la gouvernance**

- **Besoin d'un meilleur niveau d'intégration**
 - **Pour mieux partager les enseignements des difficultés rencontrées et les meilleures pratiques**

Zodiac Seats : mesures immédiates

- **Changement de management lorsque nécessaire**
- **Revue du personnel et des compétences**
- **Augmentation des capacités**
- **Plan de transfert de production**
- **Focus sur la résorption des retards pour protéger nos clients**
- **Accords de re planification des livraisons**

Zodiac Seats : premiers résultats visibles

- Baisse de la courbe des retards de livraison
- de 6000 à 500 places en retard
 - Maximum : 6000
 - Avril : 2200
 - Juin : 1700
 - Septembre : 1700
 - Novembre : 500
- Mise à jour régulière de la situation, prochaine communication lors de la publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2015/16 (15/12/2015)

Zodiac Seats : voie à suivre → redressement et plan de transformation

- **Plan global couvrant les principales fonctions :**
 - **Ingénierie, approvisionnement, production, service clients**
 - **Ainsi que la gestion des programmes et toute la gouvernance de Zodiac Seats**

- **Redéfinition des processus, clarification de la gouvernance**

- **Changement d'organisation favorisant une meilleure intégration et amélioration du reporting**

Zodiac Seats : nos clients

- **Zodiac Aerospace est resté très proche des compagnies aériennes pour atténuer autant que possible les conséquences des difficultés de Zodiac Seats**
- **Nous travaillons activement avec les constructeurs pour sécuriser notre retour à la performance**
- **Nous sommes déterminés à renforcer cette relation**
- **L'innovation au bénéfice de nos clients est la clé de voûte de notre feuille de route vers le retour à la performance et restera notre marque de fabrique**

Transformer Zodiac Aerospace

Le plan Focus



Des problèmes significatifs à résoudre

- Les difficultés rencontrées en 2014/15 concernent principalement les activités Sièges
 - Mais pas seulement
- Zodiac Aerospace fait face à une crise de croissance
- Qui souligne clairement un besoin de changement
 - Une nouvelle organisation
 - Le plan Focus

Une nouvelle organisation

- Les difficultés de l'exercice 2014/2015 ont souligné la nécessité de faire évoluer le Groupe
- En complément du plan Focus, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation autour de deux activités :
 - **Aircraft Interiors (BFE)**
 - Cabin (branches Cabin & Structures et Galleys & Equipment + activités Actionneurs et IFEC)
 - Seats
 - **Systems (SFE)**
 - Aerosystems (branches Aircraft Systems et Aerosafety)
- Une nouvelle gouvernance pour le management
 - **Un Comité Exécutif Restreint : plus proche des opérations**
 - **Yannick Assouad rejoint le Directoire**

Le plan Focus 1/4

■ Pourquoi le plan Focus?

- Grâce à ses succès commerciaux, Zodiac Aerospace a grandi et a besoin d'un système formel commun décrivant ses processus métiers standards : Zodiac Aerospace Operating System
- Afin d'assurer la continuité et l'amélioration de ses opérations, Focus sécurise les bonnes pratiques existantes dans les Business Units et les partage au sein du Groupe
- Il intègre les enseignements tirés de la crise de Zodiac Seats

■ Qu'est-ce que le plan Focus?

- Il s'agit du plan Groupe lancé en avril 2015 pour construire et renforcer le système opérationnel de Zodiac Aerospace
- Il repose sur 4 piliers, principalement orienté sur la chaîne d'approvisionnement

Le plan Focus (2/4): les 4 piliers

Densification du reporting opérationnel

Mieux suivre la performance opérationnelle, anticiper et réagir rapidement

“Back to basics”

Identifier et améliorer les processus prioritaires répondant aux différentes exigences opérationnelles, telles que la gestion des inventaires, la robustesse des données techniques, la qualité de la conception

S&OP

Pilotage des ventes et opérations : assurer en amont le bon dimensionnement des ressources (humains, équipements, fournisseurs) pour répondre à la future demande

Chaîne d'approvisionnement

Amélioration de la logistique (approvisionnements, stocks...)

Le plan Focus 3/4

■ Statut actuel

- En complément des revues financières, des Dialogues de Performance Opérationnelle sont effectués tous les mois dans toutes les activités
- “Basics” : 11 processus prioritaires ont été identifiés et les procédures associées sont déployées. Elles sont basées sur la feuille de route d’amélioration de chaque BU
- Chaîne d’approvisionnement et S&OP : les procédures ont été mises à jour et complétées, le déploiement a débuté

■ Prochaines étapes

- Le plan va en outre être déployé pour couvrir d’autres domaines métiers que l’approvisionnement et le S&OP
- Toutes les BUs du Groupe auront implémenté le Zodiac Aerospace Operating System à fin 2017

Le plan Focus 4/4 : agenda d'implémentation

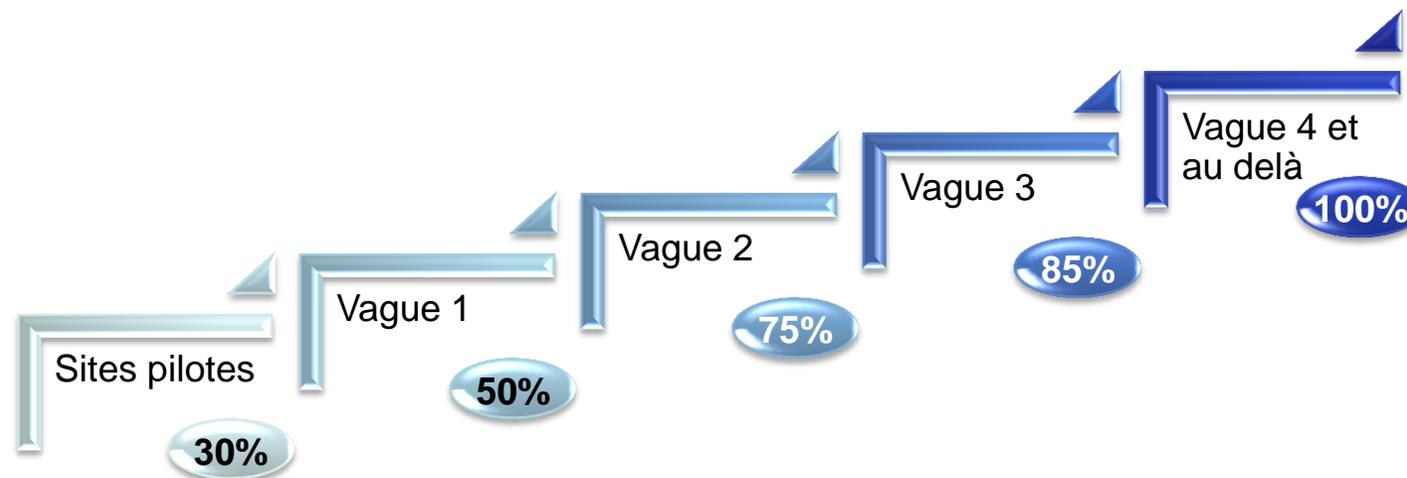
X% ETP couverts par la transformation

Couverture par sujet

- Le « Zodiac Aerospace Operating System » sera conçu progressivement, avec l'identification des sujets pour la définition et l'implémentation des standards :
 - Les premiers sujets opérationnels couverts sont le S&OP et la chaîne d'approvisionnement
 - Les prochains sujets seront définis dans les 6 prochains mois, incluant la gestion de programme, l'ingénierie, la production et l'approvisionnement
 - Au delà, d'autres sujets seront ajoutés pour s'assurer de l'exhaustivité du "Zodiac Aerospace Operating System", sous réserve de la validation du Comité Exécutif du Groupe et sur la base des priorités métiers

Couverture par activité

- Tous les sites seront couverts par vague de 20-40 sites
- Durée de chaque vague : 4 mois
- Les vagues sont structurées de manière à assurer un équilibre dans la maturité opérationnelle des sites couverts

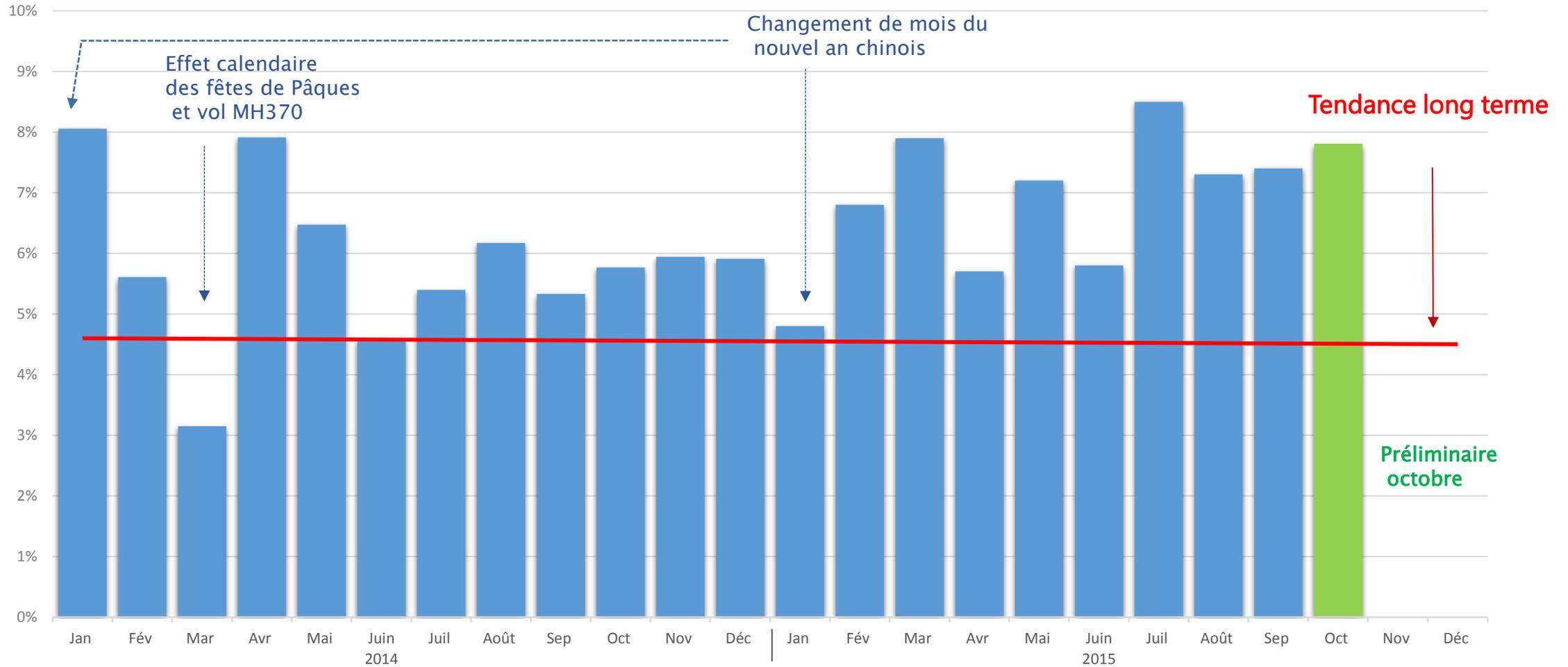


Un business model solide



Evolution du trafic aérien mondial

Revenu passager Km – comparaison avec la tendance historique



MTR octobre 2015 © Copyright ID AERO 2015

Une gamme de produit diversifiée

- Le business model de Zodiac Aerospace est fort et très diversifié



**L'EXPERTISE DE
ZODIAC AEROSPACE**

www.zodiacaerospace.com

ZODIAC CABIN & STRUCTURES
LA CONCEPTION GLOBALE ET LA RÉALISATION DE L'AMÉNAGEMENT DE CABINES

ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT
DES SOLUTIONS D'ÉQUIPEMENTS DE CABINE POUR OPTIMISER LE SERVICE À BORD ET LE CONFORT DES PASSAGERS

ZODIAC SEATS
UNE OFFRE SIÈGES COMPLÈTE ET INNOVANTE POUR PLUS DE CONFORT ET D'OPTIMISATION

ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS
DES ÉQUIPEMENTS ET SYSTÈMES DE HAUTE TECHNOLOGIE ASSURANT LES FONCTIONS ESSENTIELLES DES AÉRONEFS

ZODIAC AEROSAFETY
DES SYSTÈMES COMPLETS POUR UNE SÉCURITÉ ACCRUE

ZODIAC AEROSPACE SERVICES
UN RÉSEAU MONDIAL DE SERVICES APRÈS-VENTE

Stratégie d'acquisition



▪ Juin 2014

Greenpoint Technologies est un leader mondial des aménagements de cabine pour avions gros porteurs en configuration VIP et est un centre d'aménagement (completion center) de Boeing Business Jets (BBJ).

Greenpoint Technologies



▪ Décembre 2014

Enviro Systems conçoit, fabrique et commercialise des systèmes de conditionnement d'air à cycle de vapeur, du contrôle de prélèvement d'air, de pressurisation cabine ainsi que des équipements et composants associés.

Enviro Systems

Des positions de leader mondial sur ses marchés

- Le business model de Zodiac Aerospace est fort et très diversifié
- Zodiac Aerospace est un leader mondial dans le domaine des intérieurs de cabine et sur plusieurs segments de marché systèmes dans lesquels il opère

Leader mondial

Toboggans d'évacuation d'urgence
Gestion de la puissance électrique primaire
Systèmes oxygène
Jauge carburant de nouvelle génération
Télémesure

Jauge de carburant

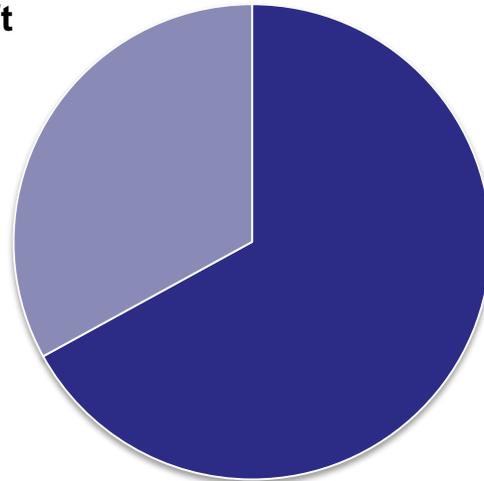


Système de distribution électrique
(A350XWB MSN 001)



Chiffre d'affaires

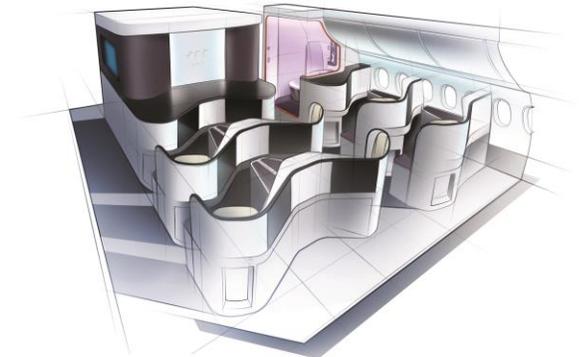
**Aerosafety
and Aircraft
Systems
42,5%**



**Aircraft
Interiors
57,5%**

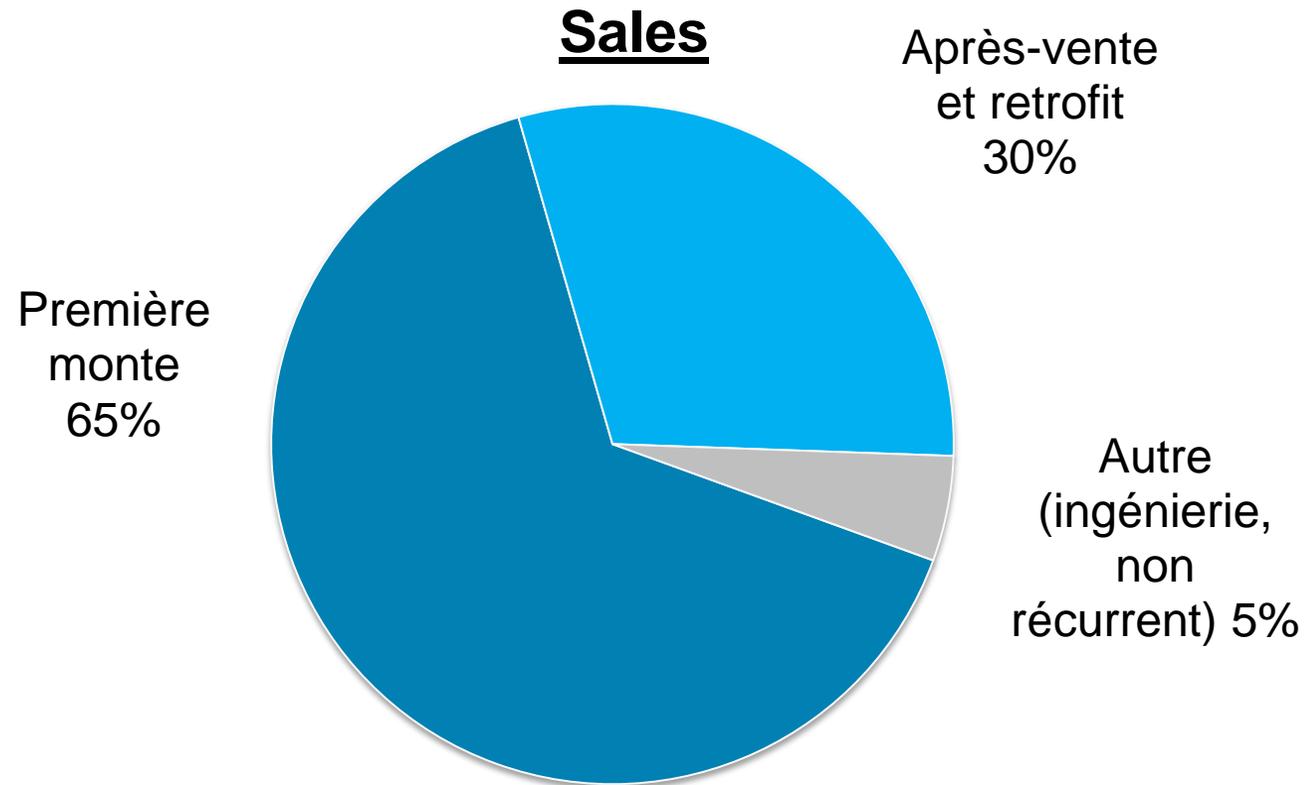
Leader mondial

Sièges
Cabine



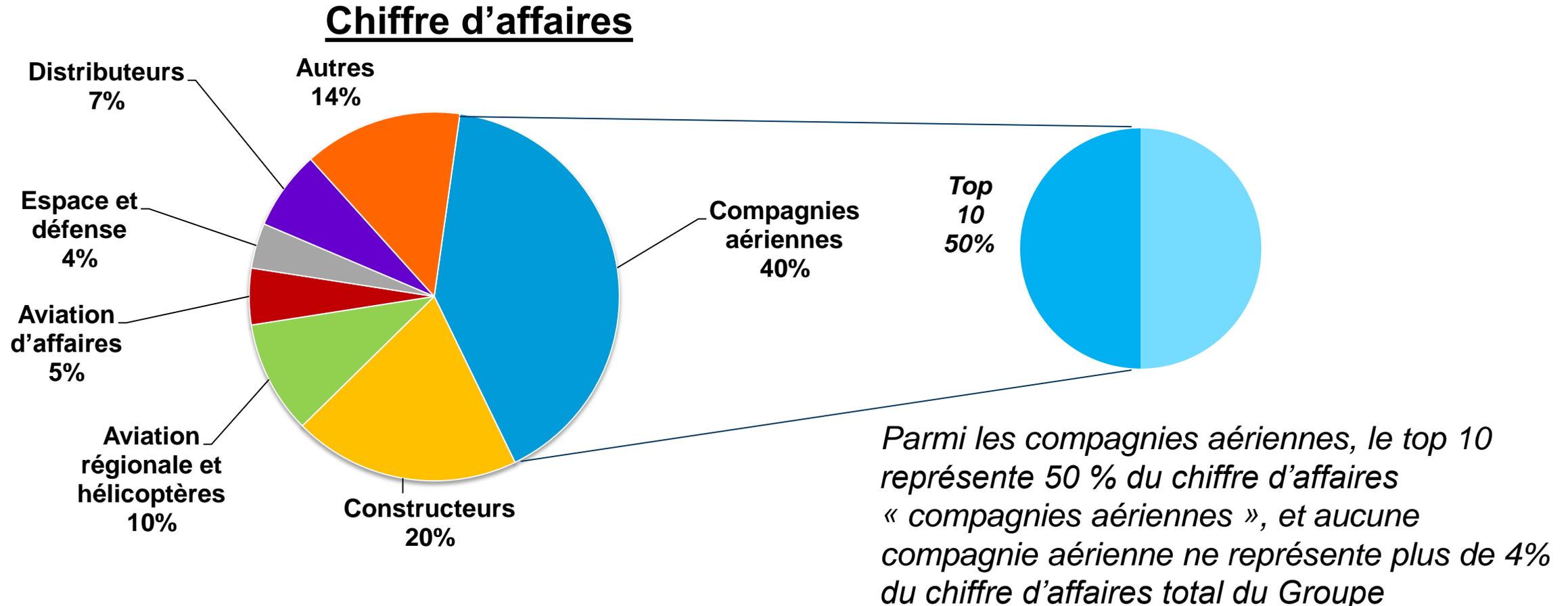
Un équilibre entre la première monte et l'après vente

- Zodiac Aerospace a également un équilibre entre ses ventes de première monte et après-vente



Une exposition équilibrée sur les marchés finaux et compagnies aériennes

- Zodiac Aerospace a un portefeuille client équilibré par marchés finaux



Innovation dans les intérieurs de cabine

- **Zodiac Aerospace a renforcé sa position dans les intérieurs de cabine en développant des solutions uniques**

Exemple: Zodiac Aerospace réalise le retrofit complet de la cabine des A320 d'une grande compagnie aérienne



Exemple: Vente à Airbus d'un complexe galley/lavatory à l'arrière de l'avion (option sur les avions de série)



Une forte présence sur toutes les nouvelles plateformes

- Fournisseur de tous les constructeurs, avec une forte présence sur toutes les nouvelles plateformes
 - Avions commerciaux (>100pax): Boeing, Airbus, COMAC (C919), Irkut (MC21)
 - Régionaux: Embraer (E2), Bombardier (Cseries), COMAC (ARJ21), MRJ...
 - Business: Dassault Falcon, Gulfstream, Bombardier (Global 7000/8000)
 - Hélicoptères: Airbus Helicopter, Sikorsky, Agusta...

- A la fois dans les intérieurs de cabine et les systèmes



1^{er} vol du MRJ



Présentation du Comac 919

Positionnement (SFE)

Aviation régionale	CABINE	SYSTEMES
C919 (Chine)	★★	★
MC21 (Russie)	★★★	★★★
MRJ (Japon)	★★★	★★
E2 (Brésil)	★★★	★★★

Business Jets	CABINE	SYSTEMES
G650 (Gulfstream)	★	★★
G7000 / 8000 (Bombardier)	★★	★★
F5X (Dassault)		★★★

Aviation commerciale	CABINE	SYSTEMES
Boeing 787	★★	★★
Boeing 777		★
Boeing 737		★
Airbus A350	★★	★★★
Airbus A330		★
Airbus A380		★★
Airbus A320		★

Le modèle de Zodiac Aerospace est solide

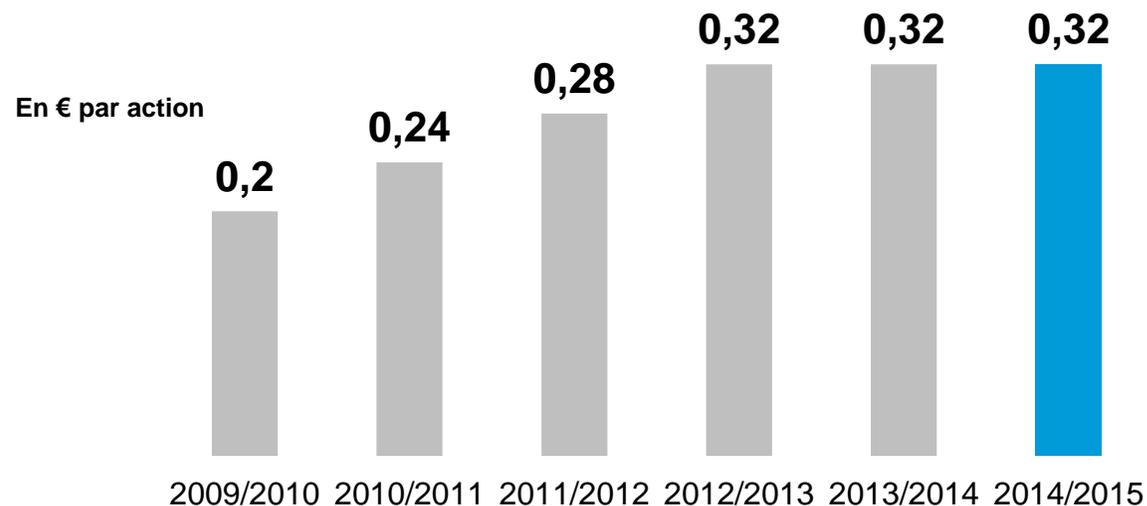
- ✓ **▪ Un marché en croissance**
- ✓ **▪ Une gamme de produits diversifiés**
- ✓ **▪ Des positions de leader mondial**
- ✓ **▪ Une répartition équilibrée entre première monte et après vente**
- ✓ **▪ Une répartition équilibrée sur ses marchés finaux**
- ✓ **▪ Une répartition équilibrée de l'activité avec les compagnies aériennes**
- ✓ **▪ Des synergies commerciales**
- ✓ **▪ Une forte capacité d'innovation**
- ✓ **▪ Une présence forte sur les nouvelles plateformes**

Structure actionnariale et dividende



Actionnaires et dividende

- Un actionnariat familial
- Le Fonds Stratégique de Participation (FSP) devient un actionnaire stratégique
- Le Conseil de Surveillance proposera la distribution d'un dividende de 0,32 euros par action lors de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires le 14 janvier 2016



Les chiffres 2009/10 et 2012/2013 sont ajustés de la division par 5 du pair de l'action Zodiac Aerospace

Perspectives



Perspectives

- Déploiement du plan Focus
- Les Sièges retrouvent un niveau de livraisons à l'heure
 - Reconstituer une flexibilité
- Eliminer progressivement les surcoûts
- 93% de l'exposition nette budgétée \$/€ à 1,104
 - Couverture également sur le CAD et le GBP
- 2015/2016 sera un exercice de redressement
 - Une légère croissance du chiffre d'affaires avec un impact dollar positif
 - Une marge opérationnelle courante de l'ordre de 10%
- 2016/2017: +2 points de marge opérationnelle par rapport à 2015/2016

Questions & Réponses



Annexes

Compte de résultats

Tableau de flux de trésorerie simplifié

Bilan simplifié

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés sont en cours de finalisation.

Le rapport d'audit sera émis après l'achèvement des travaux de revue des annexes aux comptes consolidés.

Annexes : Compte de résultat

Compte de Résultat	2014/2015	2013/2014	Var %
Chiffre d'affaires	4 931,8	4 174,5	+18,1%
Dotations aux amortissements	117,4	93,9	
Dotations aux provisions	95,8	33,7	
Résultat opérationnel courant	313,8	566,4	-44,6%
Eléments opérationnels non courants	-21,9	-24,6	
Résultat opérationnel	291,9	541,8	-46,1%
Coût de l'endettement financier net	-27,0	-31,3	-13,7%
Autres produits et charges financiers	-2,0	-2,5	
Charge d'impôt	-75,7	-153,4	-50,6%
Résultat des sociétés mises en équivalence	-2,7	-1,1	
Résultat net des activités poursuivies	184,5	353,6	-47,8%
Résultat net des activités en cours de cession	-	-	
Résultat net	184,5	353,6	-47,8%
Résultat Net - Part Hors Groupe	-0,3	-0,8	
Résultat Net - Part Du Groupe	184,8	354,4	-47,9%

Annexes : Tableau de flux de trésorerie

Tableau de flux de trésorerie simplifié		
En millions d'euros	2014/2015	2013/2014
OPERATIONS D'EXPLOITATION		
Capacité d'autofinancement	391,8	509,2
Variation de BFR	-237,9	-277,4
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies	153,9	231,8
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités en cours de cession	–	–
OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS		
Acquisition d'immobilisations incorporelles	-85,0	-82,0
Acquisition d'immobilisations corporelles et autres	-105,6	-121,7
Modification du périmètre de consolidation	-95,0	-162,7
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies	-285,6	-366,5
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités en cours de cession et des actifs détenus en vue de la vente	–	–
OPERATIONS DE FINANCEMENT		
Variation des dettes financières	194,9	236,1
Actions propres	-1,9	-0,1
Augmentation des capitaux propres	8,8	8,0
Dividendes	-88,1	-87,8
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies	113,7	156,2
Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture	15,1	-4,6
Variation de la trésorerie	-2,9	16,9

Annexes : Bilan simplifié

Bilan Synthétique					
En millions d'euros	31/08/2015	31/08/2014		31/08/2015	31/08/2014
			<u>Capitaux propres</u>		
Goodwill	2 023,4	1 779,3	Capitaux	2 819,2	2 207,1
Immo Incorp.	698,1	619,1	Résultats	184,8	354,4
Immo Corp.	464,0	396,2	Situation Nette	3 004,0	2 561,5
Autres dont impôts diff.	44,2	26,8	Prov. & impôts différés	286,0	270,2
Actifs non courants	3 229,7	2 821,4	Dettes financières	831,6	840,6
Stocks	1 340,7	1 008,3	Passif non courant	1 117,6	1 110,7
Clients	1 011,0	897,4	Prov. Risques & Charges	171,0	92,3
Autres	171,4	121,0	Dettes financières	620,6	396,6
Disponibilités	163,6	166,7	Fournisseurs	432,8	379,3
Actifs courants			Personnel	218,6	195,7
Actifs détenus en vue de la vente	0,7	9,8	Autres	352,5	288,4
Total Actif	5 917,1	5 024,6	Passif courant	1 795,5	1 352,3
			Total Passif	5 917,1	5 024,6

Agenda & Contacts

Prochains rendez-vous:	Chiffre d'affaires T1 2015/2015	15 décembre 2015 (après clôture)
	Assemblée Générale des Actionnaires 2014/2015	14 janvier 2016

ZODIAC AEROSPACE - CONTACTS

Relations Investisseurs

Pierre-Antony Vastra
Tel: +33 (0)1 61 34 25 68

PierreAntony.Vastra@zodiacaerospace.com

Valérie Auger
Tel: +33 (0)1 61 34 22 71

Valerie.auger@zodiacaerospace.com

Demande de rendez vous Investisseurs

Isabelle Delhom
Tel: +33 (0) 1 61 34 19 86

Isabelle.Delhom@zodiacaerospace.com

61, rue Pierre Curie – CS20001 – 78373 PLAISIR CEDEX

IMAGE 7 – CONTACTS

Demandes Media/Presse

Priscille Reneaume
Tel: +33 (0) 1 53 70 74 61

preneaume@image7.fr

Grégoire Lucas
Tel: +33 (0) 1 53 70 74 94

glucas@image7.fr