

Chiffre d'affaires du 2^{ème} trimestre et du 1^{er} semestre 2015/16



MASTERING THE ELEMENTS

Page 1

Zodiac Aerospace - Chiffre d'affaires du S1 2015/2016

Sommaire

Environnement – Point Macro

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre

Activités Aircraft Interiors
Seats
Cabin

Financement

Perspectives

Environnement – Point Macro

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre

Activités Aircraft Interiors Seats Cabin

Financement

Perspectives

Environnement / point macro

- **Croissance du trafic aérien**
 - En PKT* +6,5% en 2015 (IATA)
- **Mais des évolutions contrastées par marchés finaux**
 - Avions commerciaux : augmentation des cadences
 - Avions régionaux : stabilité des livraisons, en attendant la montée en cadence des nouveaux programmes
 - CSeries prépare son entrée en service
 - MRJ poursuit ses essais en vol
 - Première présentation publique du E2
 - Avions d'affaires
 - Baisse des livraisons chez certains avionneurs
 - Report du programme Dassault 5X
 - Hélicoptères
 - Impact du prix du pétrole bas sur les activités parapétrolières...
 - ...et sur le marché des hélicoptères civils lourds
 - Au global, vers un plateau des livraisons pour les activités OEM
- **Croissance du marché après-vente**

Environnement – Point Macro

Chiffre d'affaires du 1er semestre

Activités Aircraft Interiors
Seats
Cabin

Financement

Perspectives

Chiffres d'affaires du 1^{er} semestre

En millions d'euros	1er semestre 2015/2016	1er semestre 2014/2015	Var%	Taux de change	Périmètre	Croissance organique
Activités Systems	969,9	915,8	+5,9%	+8,2%	+0,5%	-2,8%
<i>Zodiac Aerosafety</i>	293,0	296,0	-1,0%	+8,1%	-3,1%	-6,0%
<i>Zodiac Aircraft Systems</i>	676,9	619,8	+9,2%	+8,4%	+2,2%	-1,4%
Activités Aircraft Interiors	1518,6	1408,3	+7,8%	+8,9%	+0,0%	-1,1%
<i>Zodiac Seats</i>	641,5	622,2	+3,1%	+7,3%	+0,0%	-4,2%
<i>Zodiac Cabin</i>	877,1	786,1	+11,6%	+10,2%	+0,0%	+1,4%
Total Groupe	2488,5	2324,1	+7,1%	+8,7%	+0,2%	-1,8%
€/\$(conversion)	1,11	1,27				

■ Activités Systems

- Impact sur l'activité de l'atonie des segments hélicoptères et aviation d'affaires

■ Activités Aircraft Interiors

- Seats : Surchauffe au premier semestre l'an dernier (+11,1% de croissance organique au 1^{er} semestre de l'exercice 2014/2015)
- Cabin : effet de comparaison défavorable sur l'activité IFE et actionneurs, léger recul d'activité dans la division Intérieurs d'Avions d'Affaires et VIP

Environnement – Point Macro

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre

Activités Aircraft Interiors
Seats
Cabin

Financement

Perspectives

Les activités Aircraft Interiors pèsent sur la rentabilité du Groupe

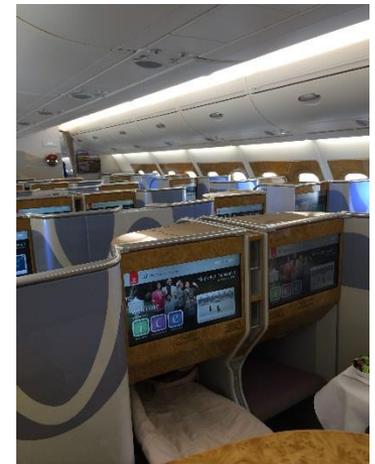
- **Dégradation des perspectives de résultat 2015/2016**
 - Seats : renforcement / accélération des plans de redressement et de transformation industrielle
 - En particulier sur le site de fabrication de coques à Santa Maria, CA
 - Mise en œuvre plus longue et coûteuse que prévu
 - Cabin : transformation industrielle et renforcement en cours des opérations
 - Impact du démarrage de la production des lavatoires de l'A350XWB, coût de mise en place d'une seconde ligne, et coûts de production élevés
 - Montée en cadence des nouveaux programmes, au début de leur courbe d'expérience
 - Déploiement du plan de transformation Focus
- **Avertissement sur les résultats de l'exercice**
 - Le budget révisé au terme des 4 premiers mois de l'exercice restait dans la zone de la guidance de novembre
 - Les résultats préliminaires du mois de janvier, confirmés ensuite par les résultats de février, ont montré un écart par rapport au budget révisé amenant à revoir l'intégralité de l'exercice fiscal.
 - L'écart constaté en première approche a nécessité d'avertir le marché sans délai, conformément à la jurisprudence

Zodiac Seats poursuit son redressement et sa transformation

- L'objectif prioritaire de Zodiac Seats demeure la résorption de ses retards de livraison et l'amélioration de la qualité des produits livrés, pour conforter la confiance de ses clients
- Les retards de livraisons sont en moyenne stabilisés au même niveau depuis 3 mois
 - Les retards sont concentrés sur quelques programmes de sièges et principalement liés à l'activité coques
- Dans le même temps, Zodiac Seats poursuit la mise en place de ses plans de redressement et sa transformation
- Pour le moment les surcoûts de production et les coûts induits restent à un niveau élevé
 - L'activité coques concentre une large partie des surcoûts de production

Point sur l'activité coques (Seat shells)

- **La coque (seat shell) est une partie intégrante importante d'un siège business**
 - Elle représente entre 50 et 60% de la valeur d'un siège
 - Un produit technique
 - Une exigence de qualité perçue élevée
 - Une complexité croissante des configurations
 - Des normes de certification élevées (sécurité)
 - Des contraintes de production inhérentes aux composites
- **Zodiac Seat Shells, réalise des coques de sièges business**
 - Environ 1800 salariés à Santa Maria, CA
 - Une activité profondément transformée
 - Doublement de taille
 - Passage à une production plus industrielle



Seats : les surcoûts de production et les coûts induits restent à un niveau élevé

- **Coût élevé de la protection des opérations des clients**
 - Un coût supérieur aux prévisions
 - Surcoûts de production
 - Un coût élevé du support en service
- **Les progrès réalisés en opérations sont inférieurs à la prévision**
 - Des améliorations opérationnelles
 - Mais encore de nombreux chantiers ouverts
- **Les progrès attendus tardent à venir**
 - Courbe d'expérience
 - Performance logistique insuffisante (supply chain)
 - Performance inférieure aux besoins en rechange (spares)
- **Ingénierie défailante sur un groupe de programmes**
 - Correspondant à une faiblesse passée de la gestion de programmes à Santa Maria et à la faiblesse dans certains dossiers de conception
 - Action redesign quand cela est possible

Redressement de Zodiac Seats

- **Pour restaurer sa performance industrielle et financière, Zodiac Seats mène des actions structurelles :**
 - Changement de dimension industrielle
 - Modification de la gouvernance de la branche
 - Travail sur l'intégration de la branche et mise en place d'un système (engineering et production)
 - Recrutements en cours pour augmenter et renouveler les compétences
 - Modification des opérations
 - Transferts de production pour mieux répartir la charge
 - Amélioration des fonctions engineering et direction de programme ainsi que la supply chain
 - Pour Seatshells: actions spécifiques en déploiement
 - Planification : plan Focus Seats
 - Engineering : création d'un centre de compétence de design de coques, développement de nouvelles technologies
 - Recherche de capacités supplémentaires : trouver et développer de nouveaux fournisseurs, transferts internes de production
- **Amélioration conjoncturelle**
 - Une part importante des surcoûts actuels se concentre sur quelques programmes, dont les livraisons arrivent à terme en fin d'année 2016
- **Objectif de retour à la performance opérationnelle en 18 mois**

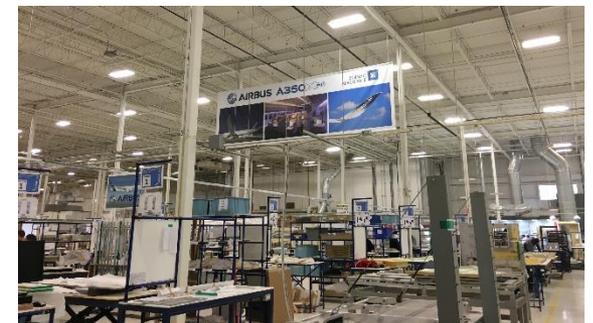
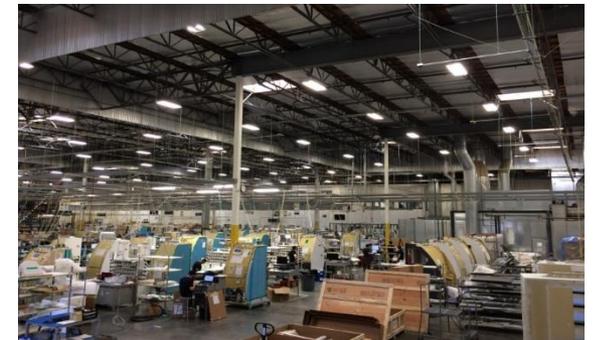
Cabin : les programmes en croissance dégradent la performance opérationnelle de la Branche

- **Difficultés opérationnelles liées à la montée en cadence des nouveaux programmes**
 - Montée en cadence de la production de cabinets de toilettes (lavatories) de l'A350XWB:
 - Amélioration de la ligne de production de Cypress (Californie, USA)
 - Mise en place d'une seconde ligne d'assemblage à Montréal
 - Afin de passer d'une cadence de 2 shipsets*/mois à 8 en quelques mois
 - Cadence 5 atteinte en février 2016
 - Montée en cadence des programmes de retrofit de lavatories pour compagnies aériennes
- **Montée en cadence du programme Spaceflex**
 - combiné galley et lavatory en option linefit pour les A320
- **Rentabilité insuffisante de programmes en cours de montée en cadence**
 - Re-conception suite à de nombreux problèmes en service
 - Surcoûts de la non qualité, surcoûts des achats et pénalités
 - Coût d'acquisition de la courbe d'apprentissage



Cabin : restructuration industrielle

- **La restructuration industrielle porte sur des sites de production aux USA**
- **Les améliorations en cours portent sur :**
 - La mise en place de processus de production plus robustes (Focus)...
 - ...soutenus par un effort de formation accru portant sur l'implantation et l'utilisation des systèmes d'information de production
- **Réorganisation de la branche et apport de ressources nouvelles en cours**
 - en particulier dans le domaine de la production
- **Objectif de retour à la performance opérationnelle en 18 mois**
 - Un délai plus long pour la performance financière



Environnement – Point Macro

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre

Activités Aircraft Interiors
Seats
Cabin

Financement

Perspectives

Une structure de financement solide

- **Augmentation du montant et allongement de la maturité moyenne de nos financements**
 - Assurer le financement des besoins généraux et pouvoir saisir une éventuelle opportunité de croissance externe
- **Capacités de liquidités globales confirmées de 2070 M€¹**
 - Club Deal (1030 M€)
 - Allongement de la maturité jusqu'en mars 2021 accepté par l'ensemble des banques participantes
 - Mise en place d'un Euro PP² (230 M€)
 - Maturité de 7 ans
 - Remplace le précédent euro PP de 125 m€
 - En anticipation du remboursement de la première échéance du Schuldschein (133 M€ en juillet 2016, sur un montant total de 535 M€)
 - Mise en place d'un financement hybride (250 M€)
 - Durée illimitée
 - Nouveau financement, comptabilisé en capitaux propres selon la norme IAS32
- **Programme de Billets de trésorerie de 1 Md€**
 - Utilisé à hauteur de 458M€ au 29/02/16

Environnement – Point Macro

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre

Activités Aircraft Interiors
Seats
Cabin

Financement

Perspectives

Perspectives

- **Renforcement des plans de redressement et de transformation**
- **Révision de la durée des plans d'amélioration de la marge opérationnelle**
 - Le Résultat Opérationnel Courant de l'exercice 2015/16 devrait être proche de celui de 2014/15
- **Une structure de financement solide et renforcée**
- **Poursuite des travaux de clôture des comptes semestriels et d'analyse de la prévision annuelle en vue de la publication du 20 avril 2016**

