

## TRANSCRIPTION RÉVISÉE

Faurecia à la Conférence (virtuelle) de Deutsche Bank sur l'industrie automobile mondiale

DATE / HEURE DE L'ÉVÉNEMENT : 10 JUIN 2020 / 15H35 GMT

## SOCIÉTÉS PARTICIPANTES

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

## PARTICIPANTS A LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

## PRÉSENTATION

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Bonjour à tous. Je suis Maxime Mallet et je fais partie de l'équipe auto européenne de DB. Merci à tous d'être présents avec nous aujourd'hui. J'ai le plaisir d'être accompagné aujourd'hui pour cette séance par Michel Favre, directeur financier de Faurecia. Cette séance prendra la forme d'une conversation d'une durée de 35 minutes environ. Je vais poser quelques questions qui ont été préparées. Vous pouvez également poser vos questions en utilisant la boîte de dialogue que vous trouverez sur la page du webcast. Je serai le seul à voir votre question mais je pourrai la faire passer à Michel et lui demander d'y répondre.

## QUESTIONS ET RÉPONSES

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Le cadre étant posé, nous pouvons désormais démarrer notre conversation. Alors, Michel, pour débiter par une question très générale. Pourriez-vous commencer par nous faire part de votre vision du marché, de la forme de la demande et de la reprise que vous prévoyez sur les différents territoires ? Que disent vos clients sur le redémarrage de la production ? De quelle visibilité disposez-vous actuellement ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Merci, Maxime. Bonjour à tous et merci de votre présence. C'est une très bonne question car nous voyons une situation relative, très contrastée. Pour la Chine, nous pensons que les stocks sont limités. Nous avons noté sur la période actuelle depuis janvier que la production est alignée sur les ventes au détail, ce qui est satisfaisant. Les chiffres le confirment, ce qui signifie que lorsque j'ai réalisé une estimation début avril, je mettais clairement en évidence le fait que nous serions dans les budgets - et même mieux en juin. Et je confirme totalement les chiffres à moyen terme avec une différence, dirais-je, positive. Donc vraiment pour la Chine, notre vision est de plus en plus précise. Je dirais que nous avons une vision à 2 mois. Donc juillet restera en phase avec juin. Mais après cela, nous verrons si les chiffres continuent de s'améliorer et si nous pouvons parler d'une véritable reprise en Chine. Je dis « véritable reprise » car, lorsque l'on regarde les chiffres avant la crise et après la crise, nous sommes encore à moins 20 % sur les volumes du marché par rapport à 2017.

Passons à l'Amérique du Nord. Les constructeurs automobiles d'Amérique du Nord ont continué de vendre pendant la crise. Il y a donc encore un grand nombre de commandes à exécuter. Aujourd'hui, nous pouvons dire que, pour eux, les stocks sont limités. Les demandes sont donc stables pour juin et juillet. Et évidemment, ensuite, tout dépendra du succès des ventes au détail de juin. Je dirais donc que la tendance est positive. Certains directeurs de groupes de construction automobile présents à cette conférence l'ont confirmé. Nous avons reçu des messages positifs de la part de nos clients principaux. Je peux seulement confirmer qu'ils ont, bien sûr, une meilleure visibilité que la mienne.

Le marché européen est bien plus contrasté. Nous sommes surpris de voir que, entre les constructeurs automobiles et les concessionnaires, les stocks sont importants : il y a 500 à 700 000 véhicules de plus que par rapport au niveau normal des stocks. Les constructeurs automobiles ont sans doute fait face à des annulations de commande dans des secteurs comme celui des voitures de location, et cela a dû concerner aussi d'autres secteurs. Ceci a donc un impact important. La reprise se fait en douceur pour le moment. Quand je dis « en douceur », je veux dire que mai, par exemple, a correspondu à seulement 30 % d'un mois normal. Juin est meilleur mais avec un taux se situant entre 72 % et 74 % d'un mois normal. Et notre perspective pour juillet, avec les demandes que nous avons, sera du même ordre. Nous observons une volatilité des programmes de coûts plus élevée que dans d'autres régions. L'Europe doit encore se stabiliser et il faudra sans doute attendre septembre avant d'observer des programmes, des chiffres, etc. plus stables pour l'avenir.

Pour parler des perspectives sur le second semestre, vous savez que l'IHS a prévu moins 10 % voire moins 11 %. Moins de risques existent sans doute, je pense, pour la Chine, même pour l'Amérique du Nord. En revanche, pour l'Europe, les prévisions pourraient être, dirais-je, trop optimistes. C'est notre vision à ce jour.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Et vous mentionnez sans doute l'Europe et le fait qu'il y a des stocks et notamment des stocks chez les OEM allemands. Ces dernières semaines, nous avons vu différents gouvernements mettre en place des plans incitatifs pour relancer un peu l'industrie. Pensez-vous que ceci pourrait éventuellement déclencher une accélération du redémarrage, en résolvant ces problèmes de stocks que nous observons dans le secteur ? Ou pensez-vous que ces initiatives ne sont pas suffisantes ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Oui. C'était l'objectif clair du gouvernement français. C'est pourquoi le gouvernement français a défini le niveau de 200 000 véhicules. La contribution française consisterait à absorber 200 000 véhicules, ce qui est une contribution spécifique par rapport aux chiffres que j'ai donnés précédemment. Le gouvernement allemand était davantage axé sur l'électrique du fait des actions du parti écologiste. Il n'a donc pas pu proposer le même type de mesures incitatives que celles du gouvernement français. En revanche, il est important de noter que les Allemands ont réduit les taxes de 2 % car ceci va sans doute favoriser la demande d'ici la fin de l'année. Quand cela s'est produit en Chine, le résultat a été assez impressionnant. Ceci aidera donc sans doute le secteur en Allemagne sur les derniers mois de l'année.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et en ce qui concerne vos clients et les OEM, cette crise a-t-elle modifié vos prévisions ; en d'autres termes, a-t-elle retardé leur calendrier de production voire annulé leur programme de production ? Ce que je veux dire, c'est que vous avez mentionné au début que, concernant les surperformances et le carnet de commandes que vous avez, vous vous attendiez d'abord à des surperformances moindres en 2020 avant un redémarrage et une accélération à compter de 2021. Est-ce toujours le cas ? Et avez-vous vu des changements déterminants dans les plans de vos clients ? Comment devrions-nous comprendre le démarrage attendu de certaines productions ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

C'est une bonne question. Nous voyons en moyenne, bien sûr, il y a aussi quelques exceptions, un décalage de 2 mois. Le lancement d'un nouveau véhicule, c'est vraiment un sujet pour les constructeurs automobiles en période de confinement. Ils préfèrent retarder les opérations de deux mois. C'est ce que nous voyons aujourd'hui, en moyenne. Ceci va donc avoir des incidences gérables mais ceci aura un certain impact pour nous car nous gagnons des parts de marché. Mais pour être honnête, ce n'est pas significatif. Donc je peux confirmer aujourd'hui que nous avons des attentes en matière de performances pour l'année entière que nous visons.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et concernant certains fournisseurs, sans doute des fournisseurs plus petits, nous entendons dire que certains se trouvent vraiment en difficulté. Vous parlez d'un retard de deux mois. Voyez-vous dans certains cas spécifiques des goulets d'étranglement sur la chaîne d'approvisionnement du fait des difficultés à redémarrer que rencontrent certains fournisseurs ? Je veux dire que la crise a un peu compliqué les choses ces derniers mois et pourrait perturber la chaîne d'approvisionnement dans la conjoncture actuelle ou dans les mois à venir.

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Vous savez, et c'est le sens de votre question, que le sujet de l'intégration de la chaîne d'approvisionnement est très important. Nous y sommes parvenus à la veille du confinement. Nous avons même organisé deux conventions de fournisseurs pour communiquer avec eux, pour leur donner un éclairage précis sur ce qui se passe et sur le moment où les opérations sont censées redémarrer. Nous avons évidemment convenu de suivre avec attention les principaux fournisseurs à risque. Le principal risque, pour être clair, est financier. Nous avons donc renégoциé avec les banques pour être certains que les banques puissent assurer, je dirais, la restructuration si le fournisseur le demande. Ceci constituera le moyen le plus facile pour les fournisseurs d'être financés en cas de difficultés. Donc nous nous continuons de gérer cela. D'après nous, à l'échelle de Faurecia, le risque est limité. Nous ne prétendons pas qu'il n'existe aucun risque mais nous pensons que le risque est très limité. Je ne peux pas parler pour les constructeurs automobiles. Évidemment, certains constructeurs automobiles ont identifié également quelques difficultés mais je ne peux pas parler pour eux.

Pour le moment, comment s'est passé le redémarrage ? Nous ne voyons donc pour le moment aucune difficulté au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Un constructeur automobile a sans doute fait ce qu'il faut - des paiements anticipés, etc. - pour se prémunir.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Compte tenu de la situation que vous avez exposée concernant les différents territoires, peut-être pourriez-vous nous parler du taux d'utilisation actuel que vous observez au niveau de vos plans. Et quand espérez-vous revenir à un niveau plus normal ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Je peux être positif ?

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Évidemment.

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Nous sommes partis sur une base de 91 millions de véhicules produits dans le monde entier en 2017. L'année dernière, nous en étions à 85 millions. Cette année, d'après nos prévisions, les chiffres se situeront entre 62 et 64 millions. L'année prochaine, nous formulons une hypothèse basée sur 72 millions de véhicules produits. En 2022, probablement 82 millions ; nous n'allons donc retrouver les chiffres de 2018 qu'en 2023. Je parle malheureusement d'un faible taux d'utilisation pour Faurecia et nous travaillons sur une nouvelle restructuration. Mais malheureusement nous parlons d'un taux d'utilisation d'environ 60 %, ce qui signifie que pour un bon nombre de nos usines, nous avons une équipe réservée à une production supplémentaire. Ce problème de capacité dans le secteur automobile est donc une réalité. Nous avons donc besoin des constructeurs automobiles. Nous devons sans doute fermer certaines usines. Et je peux vous assurer que nous ferons ce qu'il faut. Et oui, un plan de restructuration. À titre informatif, je peux vous dire que, plutôt que les 100 millions d'euros de restructuration cette année, nous allons plus que doubler ce chiffre en 2020.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et cela m'amène à vous poser la prochaine question qui concernait effectivement votre plan d'économie des coûts que vous aviez déjà mis en place pour 2020. Vous avez déjà généré des économies annuelles au début de cette année. Si vous pouviez expliquer un peu les différentes mesures que vous avez mises en place et qui semblent bien fonctionner en période de crise et les mesures temporaires que vous avez mises en œuvre pendant la crise. Et également les mesures que vous avez mises en place à un niveau plus durable qui porteront également leurs fruits dans les années venir même après la fin de la crise du COVID ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Oui. Nous parlerons davantage sur ce point en juillet. Nous devons faire la différence entre ce qui relève du court terme et ce qui est structurel. « Court terme » signifie que nous avons congédié les travailleurs temporaires. Nous avons gelé un grand nombre de recrutements. Nous avons arrêté la majeure partie de la sous-traitance. Nous n'avons aucun centre d'appel. Nous utilisons les subventions données par le gouvernement pour les interruptions d'activités, etc. Mais ceci constitue une grosse partie des économies du premier semestre. En plus de cela, nous avons des économies structurelles que nous avons simplifiées. Nous avons les gammes de produits. Nous avons procédé à quelques restructurations. Nous avons implémenté le système SAP, etc. Donc plus ou moins, nous allons mettre en place un programme de réduction des coûts d'environ 500 millions d'euros au premier semestre, avec deux tiers de ce montant correspondant à des mesures court-terme et un tiers de mesures structurelles. À l'approche du second semestre, il est évident que la part du court terme sera bien moindre car les volumes repartent et que la part structurelle augmentera. Je vous ai donné un premier chiffre pour la part structurelle. On peut s'attendre à ce qu'il soit bien plus élevé au second semestre. Et évidemment, cette tendance sera encore accentuée l'année suivante car nous renforçons le programme de restructuration.

Notre objectif est donc de réduire, bien sûr, le point d'équilibre. Notre objectif est de confirmer nos ambitions pour 2022 avec des volumes plus faibles qu'avant. Aujourd'hui, nous avons une guidance de 8 % de marge opérationnelle, 4 % de flux de trésorerie sur la base d'un volume de production mondial de 87 millions de véhicules. Nous souhaitons être capable de répéter cette guidance mais avec un volume plus faible, sans doute avec une baisse de 5 % des volumes mondiaux. Voici donc notre ambition. C'est là-dessus que nous travaillons. Maintenant, si vous me le permettez, j'apporterai sans doute des informations plus précises sur ces points en juillet.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et peut-être pour rester sur ce sujet, vous avez indiqué que, grâce aux mesures que vous avez mises en place, vous avez été en mesure de réduire le *pass-through* à 25 %. Grâce aux économies de coût temporaires et durables que vous mettez en place. Vous confirmez ce chiffre ? À l'approche du second semestre, vous aurez moins de pression sur les volumes bien sûr mais certaines de ces mesures temporaires vont effectivement disparaître. Pourriez-vous peut-être expliquer quel type de répercussion sur les volumes cela impliquerait pour le premier semestre mais également pour le début du second semestre ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Merci pour votre question. Premièrement, le « *pass-through* » comme vous l'appellez, c'est selon moi le bon terme en anglais. Et je garde votre expression. Nous avons une marge de coût variable de 27 % donc, pour obtenir seulement 25 % de *pass-through*, il faut un grand nombre d'améliorations, une grande flexibilité et une réduction importante des coûts fixes - ce qui représentait, l'année passée 19 % de nos ventes. Je confirme la répercussion de 25 % pour le premier semestre. [ ] Je confirme que nous ferons mieux au second semestre.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Bien. D'après vous, le niveau réalisable au second semestre s'approcherait des 15 - 20%.

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Nous devons réfléchir à notre budget. Je ne peux pas m'engager aujourd'hui sur 20 %. Mais quoiqu'il en soit, 20 % est l'objectif que nous avons en interne sur les volumes additionnels. Donc lorsque je parle de chiffres revenant à 72 millions, 82 millions, nous ciblons clairement un *pass-through*, comme vous le dites, de 15 à 20 % sur ces chiffres supplémentaires.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et sur les ventes du premier trimestre, je pense que vous avez indiqué que l'érosion de la trésorerie pour le premier semestre pourrait atteindre 1 milliard d'euros. Je me demande juste, maintenant que vous avez un peu plus de visibilité sur ce sujet, si vous pensez que ce chiffre est toujours pertinent. Et également, quelles sont vos attentes pour le début de la seconde partie de l'année avec le fonds de roulement, la reprise et notamment avec le mois de juin qui tire profit -- bien, qui commence à tirer profit des mesures d'incitation. À quelle rapidité pensez-vous compenser l'érosion de la trésorerie que vous avez constatée jusqu'ici, grâce à une reprise des commandes ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

C'est une bonne question car lorsque j'ai donné cette information sur le premier trimestre, je pensais aux 3 milliards d'euros de baisse des ventes ou de pertes - comme vous voulez - attribuables au COVID. Aujourd'hui, nous nous situons davantage sur une base de 3,3 milliards d'euros de perte de ventes car l'Europe se reprend en douceur. Cette base de 3,3 milliards d'euros, qui a un impact direct sur l'affacturage. Ce qui veut donc dire que, avec l'affacturage des créances qui baissera probablement à 600 millions d'euros, nous tablons davantage aujourd'hui sur 1,2 milliard d'euros de consommation de cash. Donc clairement, un fardeau important sur la trésorerie au premier semestre principalement dû, dirais-je, à l'évolution du fonds de roulement avec un décalage entre les fournisseurs et les clients ; et nous avons une différence de 20 jours. Et deuxièmement, avec cette baisse de l'affacturage à un niveau d'environ 700 millions d'euros. Sur la base de notre hypothèse, nous allons normalement rattraper la majeure partie voire la totalité du décalage du fonds de roulement. Nous allons récupérer une grosse partie de l'affacturage. Cela dépend du niveau des ventes du dernier trimestre. Donc ce montant de 1,1 milliard d'euros sera normalement récupéré au second semestre. Ce qui va affecter la trésorerie au second semestre sera essentiellement l'absence d'EBITDA et surtout l'absence d'EBITDA au second trimestre qui aura un impact sur la trésorerie du troisième trimestre. Nous avons toujours, comme vous le savez, un décalage avec ce type d'impact.

Donc, dans l'ensemble, je dirais que ma ligne de conduite sera d'avoir une charge de trésorerie nette de 1,2 milliard d'euros au premier semestre, et, -500 à -600 millions d'euros sans doute sur tout l'exercice. Voilà comment je vois les choses pour le futur de Faurecia. Cette crise aura donc un impact très important sur Faurecia et sur l'ensemble du secteur, selon moi. Je tiens compte d'une forte chute des dépenses de capex- plus de 30 %. Une baisse de la R&D, principalement des dépenses brutes de R&D, ce qui signifie une baisse d'au moins 100 millions d'euros de la R&D activée et une augmentation des dépenses cash de restructuration de 75 millions minimum.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Et si je regarde au-delà de 2020, notamment la baisse des dépenses en capital que vous mentionnez ici et la baisse de la R&D. Ceci signifie-t-il que nous pourrions nous rattraper l'année prochaine sur certains de ces aspects ? Et que ceci compenserait la reprise du fonds de roulement ? Ou est-ce que le retard en terme de programmes que vous avez mentionné auparavant est inclus dans les chiffres mentionnés et nous n'allons observer aucune rattrape sur cet aspect ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Clairement, sur la question du fonds de roulement, normalement, nous aurons assaini la situation d'ici la fin de l'année. Je ne m'attends pas à un impact fort l'année prochaine. Nous allons normalement enregistrer une croissance l'année prochaine. Parce que, effectivement, si nous devons prendre le chiffre de 82, il s'agira davantage d'un taux annualisé par rapport au dernier trimestre. Donc pas d'impact fort sur le fonds de roulement. Nous allons réenregistrer une hausse de l'EBITDA l'année prochaine. En 2021, nous continuerons de réduire les dépenses de capex car avec ce type de volumes, évidemment, nous n'avons pas besoin de capacités. Les dépenses de capex seront sans doute limitées à 500 millions d'euros et nous les dépenses de R&D. Donc mon ambition, il s'agit d'une ligne de conduite qui, je l'espère, deviendra notre guidance vise à obtenir 500 millions d'euros de flux de trésorerie net. C'est important car, selon moi, la génération de trésorerie dans ce type de période est essentielle. En termes de marge sur cette base de 82 millions, nous devrions pouvoir revenir à une marge d'exploitation de 6 à 7 % en 2021.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Déjà en 2021 ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Oui.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et peut-être pouvez-vous expliquer un peu l'effet périmètre que vous observez cette année, notamment avec Clarion et SAS qui étaient censés apporter un soutien pour l'amélioration de vos marges pour l'année ? Pouvez-vous nous dire si des améliorations sont toujours prévues cette année ? Et comment se passe la restructuration notamment chez Clarion ? La conjoncture actuelle a-t-elle induit des changements ? Avez-vous accéléré certains plans notamment de ce côté-là ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

SAS est principalement européenne. Donc malheureusement SAS a été clairement impactée par le confinement. Les opérations de SAS redémarrent aujourd'hui avec une très bonne activité pour Tesla. Je peux dire que Tesla réalise ses prévisions en Chine, ce qui est bon pour nous. Et l'année prochaine, ce sera l'Europe. Nous avons une forte exposition en ce qui concerne les intérieurs et les cabines pour Tesla.

Clarion évidemment est impacté par l'Asie et également par Nissan. Clarion est donc fortement impacté. Donc je pense que, par rapport à la guidance, l'impact périmètre correspondra davantage à 550 - 600 millions d'euros, quelque chose comme ça pour l'année entière. Donc bien moins, malheureusement, que ce qui était prévu. Avec une contribution qui sera normalement légèrement positive - ce qui n'est pas mal - par rapport à la conjoncture. Nous avons procédé à la restructuration de Clarion. Nous ajoutons des mesures de restructurations compte tenu de la situation de Nissan. Nous simplifions également le nombre de gammes de produits. Nous allons donc plus loin en termes de base de coûts. Nous avons également pour grand projet de réduire le coût de l'électronique. Tout cela doit contribuer aux nouveaux modèles qui permettront de confirmer la marge d'exploitation de 6 % que nous avons prévue pour Clarion en 2022.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. J'ai également une question concernant le COVID-19. Je me demandais si vous pouviez nous en dire un peu plus -- pensez-vous que la crise du COVID-19 aura un impact durable sur la façon dont vous travaillez ou sur la façon dont votre chaîne d'approvisionnement fonctionne ? Comment collaborez-vous avec vos clients ? Comment vont se passer les développements de projets ? Ou pensez-vous qu'il s'agit d'un effet temporaire sur vos activités et qu'il n'y aura aucun changement sur le mode de fonctionnement du secteur après la crise ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Je pense que cela dépend des clients. Mais je pense que l'intégration au sein de l'industrie s'est améliorée. Les outils digitaux se sont améliorés. La communication a donc été essentielle sur cette période et ça a fonctionné. Et clairement, toute le monde avait besoin de massifier de façon à réduire le nombre de fournisseurs avec lesquels agir en interface. À commencer par Faurecia, mais pas seulement, c'est ma conviction. La tendance à la massification, à la standardisation, à la simplification, à la numérisation va s'accélérer. La façon de travailler dans ce domaine d'activités va radicalement changer. Probablement en raison des aspects liés aux coûts, des aspects financiers, etc. le fait de rendre moins complexes les modèles, les options de transmission et autres représente une fantastique opportunité. Nous allons appliquer cela avec les clients. Ils ont besoin de faire des économies et nous pouvons proposer des moyens de faire des économies. Alors qu'il était impossible avant de modifier la façon de travailler avec eux ou de changer les productivités techniques, nous espérons qu'il sera plus facile de faire passer cette proposition auprès des clients dans le futur. Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

Entendu. Et, en parlant de la tendance à la massification, cela m'amène à vous poser la question suivante : vous attendez-vous à ce que cela accélère la tendance à la consolidation au sein de l'industrie ? Certains fournisseurs plus petits qui font face à des difficultés peuvent-ils devenir une cible intéressante pour vous ou certains de vos homologues ? Et si nous assistons à une accélération des consolidations, est-ce que Faurecia y prendra part dans un futur proche ?

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Tout d'abord, des consolidations vont se produire. Je pense que ce sera lent. C'est lent dans cette industrie. Et chaque crise accélère cette tendance. Donc ça se produira. Deuxième question, allons-nous acquérir ou non certaines sociétés ? Aujourd'hui, nous sommes concentrés sur la reprise de nos activités. Le niveau d'endettement a augmenté. Je dirais que notre ration de dette nette / EBITDA se situera au-dessus des 2x. Donc, disons-le, ce n'est pas ma priorité. Je pense quoiqu'il en soit qu'il ne s'agit pas d'une préoccupation à court terme, dirais-je. Par le passé, nous avons pris part à la consolidation mais à la demande de clients, ce qui est un avantage certain. Nous avons réalisé 3 acquisitions après la crise de 2009 qui ont été sollicitées par des clients. Donc, si cela se produit, ce sera sans doute dans les mêmes circonstances. Et à l'époque, le prix était très bas. Je peux vous donner un exemple : nous avons acheté (inaudible) à la demande d'un très célèbre constructeur automobile allemand et pour un prix proche de zéro et nous l'avons revendu en 2014-2015 pour un bon prix. Donc ça pourrait être très relatif, mais dans tous les cas, à évaluer. Et nous ne sommes absolument pas pressés.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

C'est très clair. Je pense avoir posé la dernière question figurant sur ma liste. Vous avez peut-être des remarques à faire pour conclure sur les tendances actuelles que vous observez, à moins qu'une autre personne ait une question à vous poser. Et je vous laisse conclure et je reviendrai vers vous si j'ai d'autres questions à vous poser.

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Maxime, merci pour vos questions. Comme vous l'avez compris, nous nous attachons avant tout à limiter l'impact de la crise. Ensuite, nous devons retrouver nos chiffres financiers et, évidemment, être en mesure de confirmer toutes nos lignes de conduite pour 2022. Dans une période où, si je prends - dirais-je - les cycles de crise précédents, le secteur va sans doute se rétablir à partir de 2021 avec une reprise rapide, dirais-je, sur les volumes.

Maxime Mallet Deutsche Bank AG, Division Recherche - Analyste Recherche

C'est très clair. Merci beaucoup, Michel, d'avoir participé à notre conférence. Pour toutes les personnes participantes, nous aurons après cet entretien la présentation de Veoneer et Yandex qui va démarrer dans quelques minutes. Donc restez par là. Michel, merci encore et bonne journée à tous.

Michel Alain Maurice Favre Faurecia S.E. - Vice-président exécutif et directeur financier du groupe

Merci beaucoup. À bientôt. Au revoir.