



La Transformation  
en Action

**2019**

**faurecia**  
inspiring mobility

# Sommaire

## La Transformation en Action



MESSAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

03



2019 : PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

06



UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION

- L'industrie de la mobilité au cœur des transformations majeures 10
- La stratégie de Faurecia alignée sur les grandes tendances de l'industrie automobile 13
- La Mobilité Durable : accélérer vers des solutions de mobilité propre 14
- Le Cockpit du Futur grâce à Faurecia Clarion Electronics 16
- Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia 18



UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

- Quatre activités pour une croissance rentable 20
- Une approche globale de la satisfaction totale du client 24
- Conduire la performance opérationnelle vers l'excellence 25



UNE CULTURE COMMUNE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Des Valeurs et Convictions fortes 28
- Faurecia et ses parties prenantes 32
- Un modèle économique favorisant la création de valeur 34



UNE GOUVERNANCE ET UNE GESTION DES RISQUES FORTES

- Le conseil d'administration 36
- Le comité exécutif 38
- Un système efficace de gestion des risques 40
- Des valeurs éthiques fortes et un respect strict de la conformité 42

# Introduction

L'industrie automobile connaît une révolution technologique majeure autour de quatre grandes tendances : la connectivité, la conduite autonome, la mobilité partagée et l'électrification. Faurecia déploie une stratégie alignée sur ces tendances en mettant l'accent sur le développement de solutions pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. En ce sens, l'entreprise a réalisé différentes acquisitions, étendu son écosystème et accéléré sa transformation.

Le Groupe est organisé en quatre activités responsables des performances opérationnelles et de la satisfaction totale du client. Les initiatives clés du Groupe en faveur du développement durable, en particulier son ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030, reposent sur des Valeurs et des Convictions fortes. La transformation de Faurecia s'inscrit également dans une structure de gouvernance d'entreprise à la fois efficace, éthique et solide.

Le Document d'Enregistrement Universel permet à l'ensemble des parties prenantes de mieux comprendre la vision et la stratégie de l'entreprise pour une croissance rentable. Le modèle économique de Faurecia vise à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, aussi bien au regard de la performance financière qu'extra-financière, sur le court et long terme.

Ce document est le chapitre introductif au Document d'Enregistrement Universel de Faurecia.

Pour obtenir de plus amples informations, consultez le site Web du Groupe ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

## ENTREPRISE TECHNOLOGIQUE LEADER DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

17,8 Md€ DE VENTES\*



\*Tous les chiffres au 31 Déc. 2019

# Message de Michel de Rosen

**A** lors que la pandémie de COVID-19 continue de se propager à travers le monde, je voudrais, au nom du Conseil d'administration, exprimer mon soutien à la Direction générale et aux collaborateurs de Faurecia, qui font preuve d'une solidarité remarquable et d'une résilience extraordinaire dans ce contexte très difficile. Les équipes de Direction ont réagi rapidement en prenant toutes les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la sécurité de tous les collaborateurs et au renforcement de la trésorerie, ainsi qu'au redémarrage de la production en toute sécurité dans les prochaines semaines. Le Conseil d'administration a été impliqué dans toutes les étapes de cette crise et nous sommes confiants quant à la capacité de l'équipe de direction à traverser cette situation.

2019 a été, une fois encore, une excellente année pour Faurecia et les équipes de direction ont de nouveau montré leur capacité à réagir rapidement et efficacement face aux évolutions du secteur automobile, tout en déployant la stratégie à moyen et long termes discutée et définie par le Conseil d'administration. Nous avons été particulièrement impliqués dans l'acquisition de Clarion, ses conséquences sur la stratégie du Groupe et la feuille de route de l'activité nouvellement créée. Nous avons également examiné l'acquisition de SAS, la création de la co-entreprise avec Michelin dans le domaine des piles à combustible et participé à la mise en place de la nouvelle stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de Faurecia, notamment l'initiative visant à devenir neutre en CO<sub>2</sub> d'ici à 2030.

Le Conseil a également travaillé sur ses autres missions, notamment l'examen et l'approbation des comptes et résultats financiers, l'analyse des risques et de leurs politiques de gestion, la proposition de dividende aux actionnaires, la revue des objectifs et la communication financière, l'examen des plans de succession, la revue et la décision sur la stratégie de rémunération du management ainsi que l'adaptation de la gouvernance à l'évolution des exigences légales.

Lors de l'Assemblée générale annuelle de 2019, nous avons exprimé notre gratitude à trois membres du Conseil d'administration, M. Éric Bourdais de Charbonnière, M. Hans-Georg Härter et Mme Bernadette Spinoy, qui



n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat et ont servi avec professionnalisme les intérêts du Groupe. Nous avons par ailleurs accueilli trois nouveaux administrateurs, Mme Yan Mei, M. Peter Mertens et M. Denis Mercier, poursuivant ainsi notre effort de renforcement de la diversité et de l'internationalité du Conseil. Cela nous permettra de continuer à accompagner la stratégie de transformation du Groupe et d'être prêts aux conséquences potentielles de la fusion envisagée entre PSA et FCA, y compris aux éventuels changements de gouvernance. Nous avons amélioré le fonctionnement du Conseil en réorganisant les comités et en procédant à une nouvelle répartition des missions entre eux. Le taux moyen de participation aux réunions du conseil d'administration et de ses comités a été supérieur à 95 %.

Durant cette période difficile et alors que nous nous dirigeons vers une nouvelle ère pour l'industrie automobile et potentiellement une gouvernance plus indépendante pour Faurecia, le Conseil d'administration, unanime, soutient le Directeur général, le Comité exécutif et l'ensemble des équipes de Faurecia. Je remercie tous les administrateurs, nos actionnaires, l'ensemble des équipes dirigeantes et les collaborateurs de Faurecia pour leur engagement.

**Michel de Rosen**  
Président du conseil d'administration

# Message de Patrick Koller



**E**n 2019 et malgré des conditions de marché difficiles, Faurecia a poursuivi le déploiement de sa stratégie de transformation pour le Cockpit du Futur et la Mobilité Durable, tout en se focalisant sur la résilience et la satisfaction totale du client. Ce juste équilibre entre transformation et exécution nous a permis d'atteindre des performances financières remarquables, avec notamment des prises de commandes records de 68 milliards d'euros entre 2017 et 2019.

La stratégie de transformation de Faurecia est alignée avec les quatre tendances majeures qui bouleversent l'industrie automobile : la connectivité, l'autonomie, la mobilité partagée et l'électrification. Un prix abordable s'est imposé comme le facteur clé de l'adoption des nouvelles technologies dans chacun de ces domaines. Le déploiement de notre stratégie repose sur des acquisitions et des partenariats qui nous permettent d'accélérer l'intégration de compétences et de technologies clés et ainsi de garantir une commercialisation rapide.

L'an dernier, nous avons accéléré ce déploiement grâce à la création de Faurecia Clarion Electronics, notre nouvelle activité pour laquelle nous avons présenté lors de notre *Capital Markets Day* de novembre 2019 une feuille de route solide pour sa croissance rentable. Au cœur du Cockpit du Futur, cette activité contribue en outre à la Mobilité Durable au travers de ses systèmes d'aide à la conduite. Nous avons également annoncé l'acquisition des 50 % restants de SAS, un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules. En ce qui concerne la Mobilité Durable, nous avons poursuivi nos investissements dans les véhicules électriques à pile à combustible. En particulier nous avons créé une co-entreprise avec Michelin afin de mettre en place notre stratégie zéro émission et nous permettre de bénéficier d'une électrification rapide des véhicules.

Durant l'année 2019, nous avons aussi mis l'accent sur la satisfaction totale du client à l'échelle de tout le Groupe. Cette approche va au-delà des mesures

de performance traditionnelles. Elle intègre désormais des mesures de perception de nos clients sur tous les aspects de notre relation. Nos clients comptent sur nous non seulement pour les aider à développer les technologies pour la mobilité de demain, mais aussi pour leur offrir une compétitivité des coûts et l'excellence tout au long du cycle de vie des produits. Notre programme *Total Customer Satisfaction* est un élément clé de différenciation commerciale, d'autant plus important vis-à-vis de la situation délicate que traverse actuellement l'industrie automobile. En ce sens, Faurecia a reçu 48 prix de la part de ses clients, ce qui atteste d'une grande reconnaissance, de notre excellence opérationnelle et de la satisfaction de nos clients.

La stratégie de développement durable du Groupe repose sur des Valeurs et des Convictions, qui sont les fondements d'une culture forte et transparente. Elles guident nos actions et renforcent notre attractivité aux yeux des futurs collaborateurs. En accord avec nos six Convictions qui

définissent notre contribution positive à la société, le Groupe déploie des initiatives transversales intégrant des indicateurs d'amélioration définis et mesurables. Les tendances démographiques et sociétales démontrent que les enjeux environnementaux seront le prochain grand bouleversement. Dans ce contexte, Faurecia a lancé un programme pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 pour les scopes 1 et 2 et en partie pour le scope 3.

À l'heure où je vous écris, les pays du monde entier traversent une crise sanitaire majeure et Faurecia prend toutes les mesures nécessaires pour faire face à une période extrêmement perturbée.

Nous avons trois priorités : la santé et la sécurité de nos employés ainsi que de leurs familles, la gestion de notre trésorerie et la préparation du redémarrage de la production en toute sécurité dès que cela sera possible. Ainsi, notre plan de redémarrage "Safer Together", comprenant nos directives, est basé en partie sur notre expérience en Chine, où nous avons maintenant redémarré la production sur tous nos sites et mis en place des mesures fortes pour protéger nos employés.



**«Au cours des dernières années, Faurecia a fortement amélioré ses performances opérationnelles et financières nous permettant aujourd'hui d'être confiants dans notre capacité à traverser la crise mondiale, accompagner la reprise de la production automobile le moment venu et enfin poursuivre notre stratégie de transformation.»**

En raison de cette crise mondiale et de l'absence de visibilité pour l'industrie automobile qui en découle, le Groupe présentera de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020 dès que les perspectives macro-économiques offriront une visibilité suffisante. Au cours des dernières années, Faurecia a fortement amélioré ses performances opérationnelles et financières, nous permettant aujourd'hui d'être confiants dans notre capacité à traverser la crise mondiale, accompagner la reprise de la production automobile le moment venu et enfin poursuivre notre stratégie de transformation. La fusion proposée entre FCA et PSA créerait notre plus important client, apportant de nouvelles opportunités commerciales ainsi qu'un profil de marché amélioré basé sur un flottant plus important, une liquidité accrue et une plus grande visibilité.

Je saisis cette opportunité pour remercier nos actionnaires et le conseil d'administration pour leur confiance, ainsi que l'ensemble des employés du Groupe pour leur contribution aux performances de 2019 et pour leur soutien pendant la gestion de la crise.

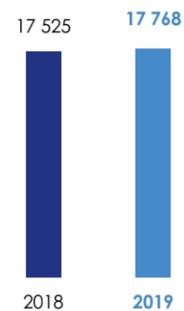
**Patrick Koller**  
Directeur général

# 2019

## performance financière et extra-financière

En 2019, Faurecia a une fois de plus démontré sa résilience dans un contexte particulièrement difficile tout en poursuivant le déploiement de sa stratégie de transformation. Le Groupe a atteint tous ses objectifs financiers grâce à sa capacité d'adaptation aux conditions du marché, qui n'ont cessé de se dégrader durant l'année.

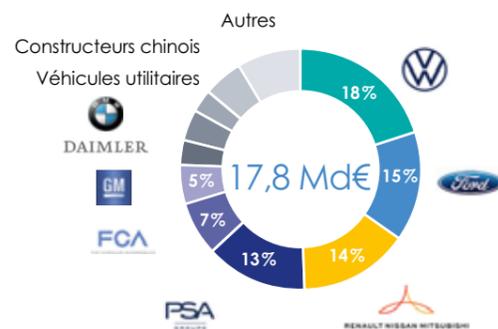
### VENTES



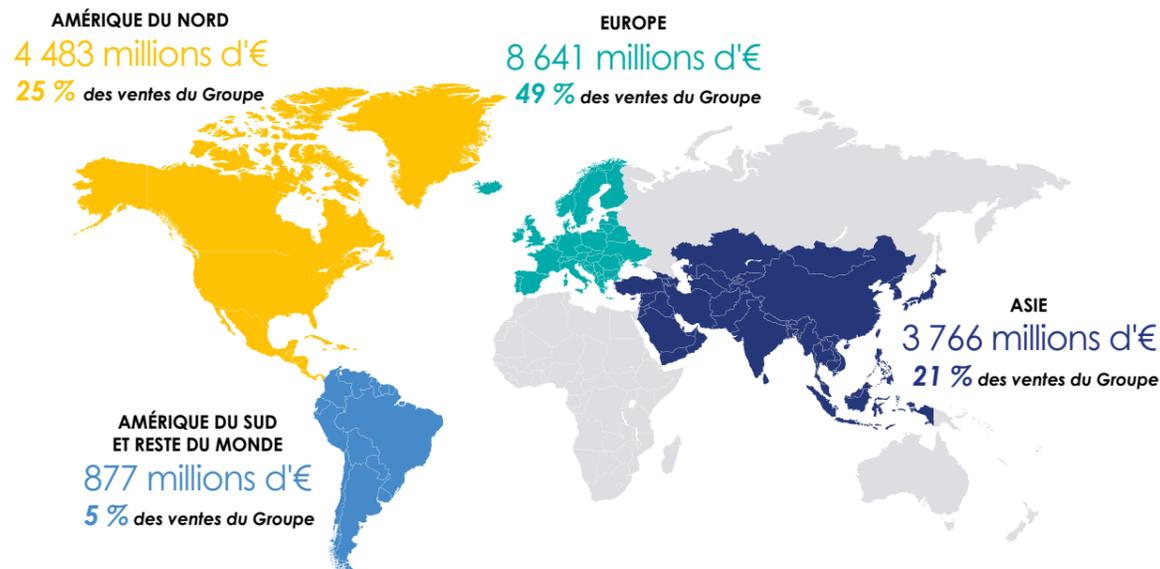
(en millions d'euros)

superformance de 280 points de base par rapport à la croissance de la production automobile mondiale. source : IHS Markit février 2020

### VENTES PAR CLIENT



### VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

(En millions d'euros et % des ventes)



\* Hors Clarion, marge opérationnelle stable à 7,4 %

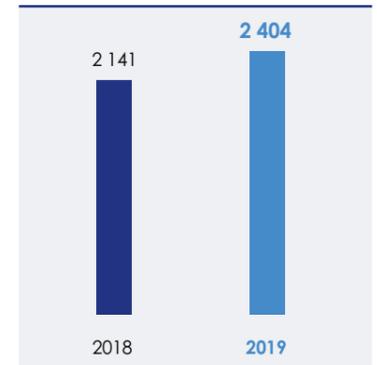
### RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

(En millions d'euros)



### EBITDA

(En millions d'euros)



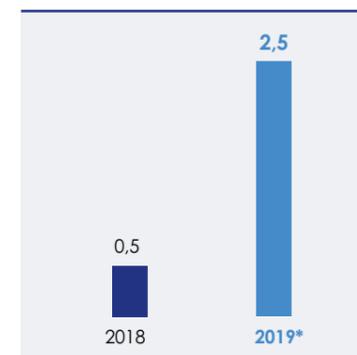
### CASH FLOW NET

(En millions d'euros)



### DETTE NETTE EN FIN D'EXERCICE

(En milliards d'euros)



\*Inclus 1,4 milliard d'euros d'acquisitions et l'impact négatif de 0,9 milliard d'euros dû à l'adoption de la norme IFRS 16

## Prises de commandes records 68 MILLIARDS D'EUROS DE VENTES

### PRISES DE COMMANDES (SUR TROIS ANS)

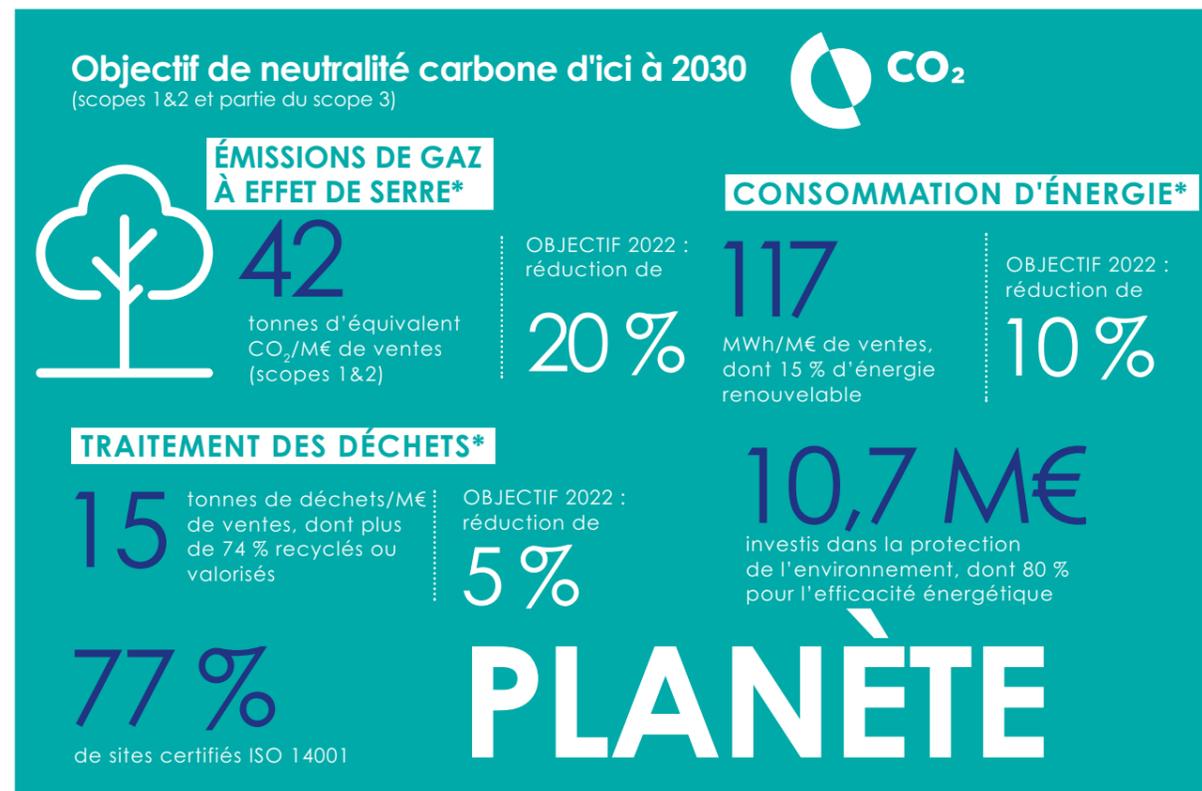


**i** Pour en savoir plus Voir chapitre 1 États Financiers du Document d'enregistrement universel 2019

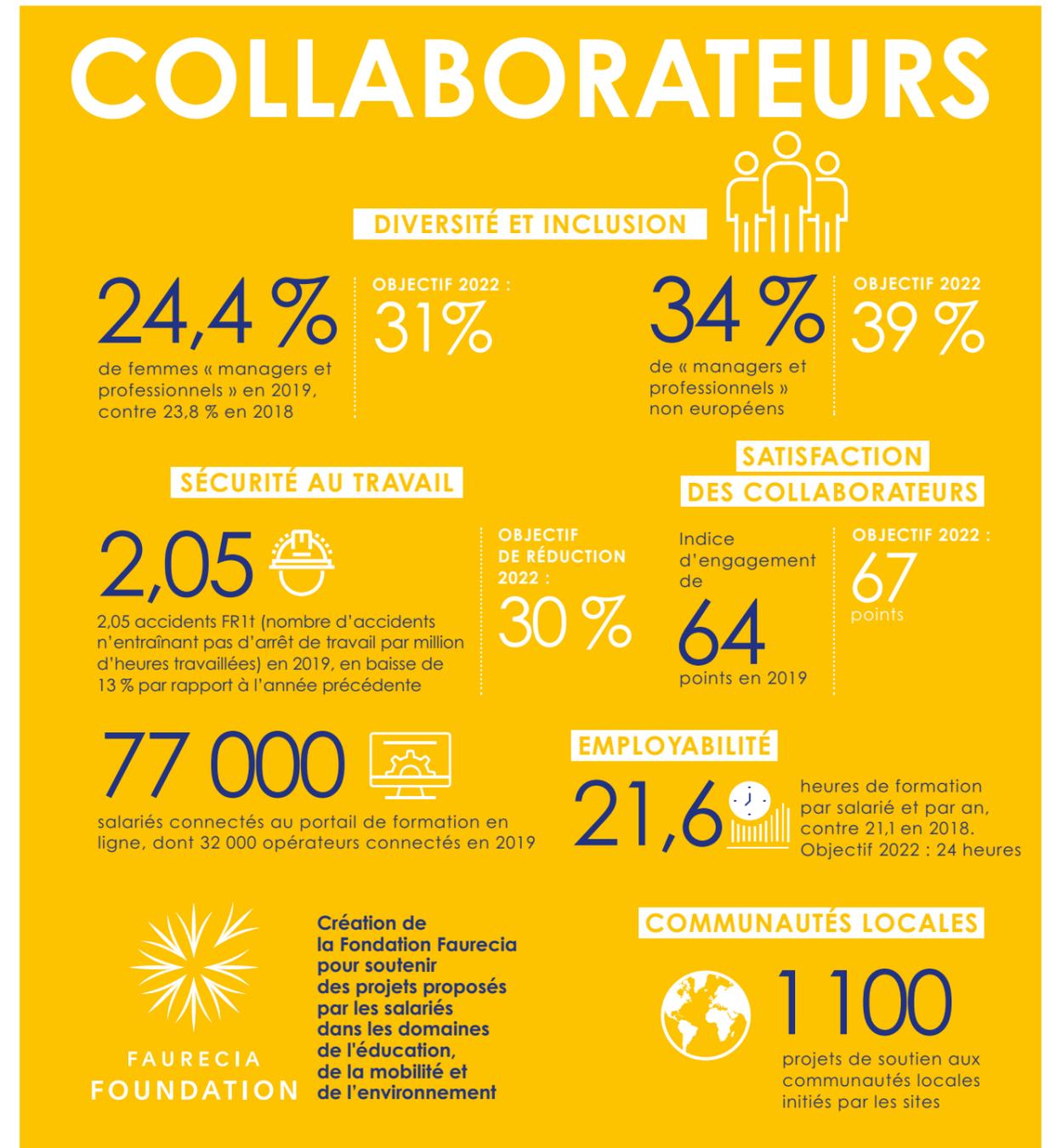
# Indicateurs extra-financiers de 2019

En s'appuyant sur ses six Convictions en faveur du développement durable, l'entreprise a élaboré des plans d'action spécifiques pour la planète, son activité et ses collaborateurs, avec de premiers résultats quantifiables attendus pour 2022.

Tous les objectifs de 2022 sont des objectifs de progrès par rapport à 2019.



\* Données d'intensité



**i** Pour en savoir plus Voir chapitre 4 RSE du Document d'enregistrement universel 2019

# Une stratégie de transformation

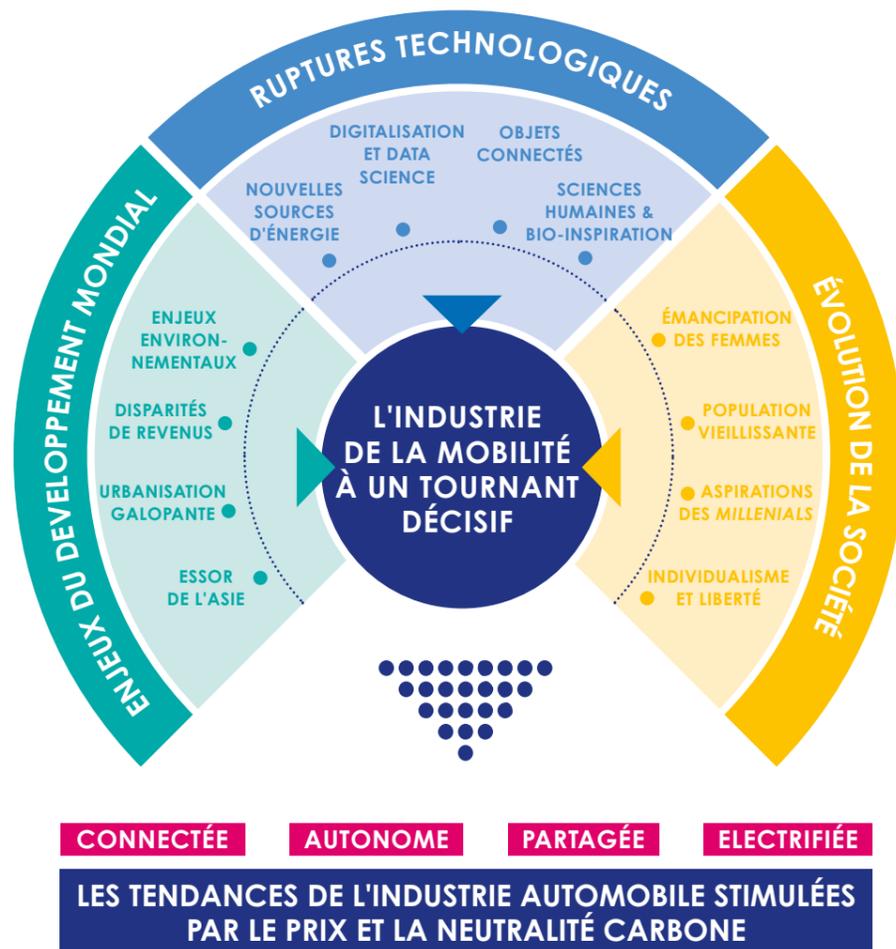
## L'industrie de la mobilité au cœur des transformations majeures

**La société et le monde de l'entreprise sont entrés dans une nouvelle ère de bouleversements sans précédent.**

De grandes tendances façonnent le monde et son avenir : le changement climatique, la pénurie des ressources, les populations croissantes et vieillissantes, l'importance grandissante de l'Asie dans l'économie globale et l'urbanisation n'en sont que quelques exemples. Parallèlement, la révolution technologique poursuit son accélération, en transformant de façon significative notre quotidien et en générant de nouveaux modèles économiques. Les entreprises doivent s'adapter rapidement et anticiper les nouvelles demandes. Les bouleversements technologiques, les évolutions sociétales et les enjeux de développement au niveau mondial amènent l'industrie de la mobilité à un tournant.

Au gré de ces tendances, l'industrie automobile se trouve au cœur d'une transformation radicale, vers une mobilité de plus en plus connectée, autonome, partagée et électrifiée. Faurecia a anticipé ces tendances et élaboré sa stratégie en conséquence.

**L'Asie devient le centre de gravité économique, avec des perspectives de croissance du marché de consommation les plus importantes.**



### LA MOBILITÉ DU FUTUR SERA CONNECTÉE

Les véhicules connectés sont déjà une réalité. La tendance aux véhicules connectés est portée à la fois par la législation relative à la sécurité (appels d'urgence), les attentes des clients en matière d'infodivertissement et les développements technologiques liés aux voitures autonomes. La connectivité permettra de suivre et de mettre à niveau en permanence le véhicule, et de proposer à ses occupants un large éventail de services, notamment en matière de sécurité et d'expérience utilisateur à

bord (confort, bien-être, productivité et divertissement). Le véhicule va devenir un périphérique à part entière de la « vie connectée » des utilisateurs, et les consommateurs exigeront de leurs voitures le même niveau de service et de facilité d'utilisation que leurs smartphones ou tablettes. Le passage à la 5G à compter de 2021 améliorera la connectivité grâce à une qualité, une couverture et une bande passante accrues.

**700 millions**  
de voitures connectées

dans le monde d'ici 2025, soit la moitié du nombre total de véhicules. Les voitures neuves vendues seront également toutes connectées.

Source : Accenture

### LA MOBILITÉ DU FUTUR SERA AUTONOME

La conduite autonome va progressivement permettre au conducteur de retirer les mains du volant, puis de détacher son regard de la route et, enfin, de complètement relâcher son attention dans un nombre croissant de situations. La technologie pour les véhicules autonomes de niveau trois et quatre existe déjà, mais son déploiement rapide est peu probable en raison de son prix élevé et d'un cadre réglementaire flou. Les robots-taxis devraient constituer la première application de masse des véhicules autonomes, avec des milliers de véhicules déjà testés en conditions réelles via des

programmes pilotes. Dans le même temps, les systèmes d'aide à la conduite ayant des niveaux d'autonomie 1 et 2 demeureront l'élément central des voitures particulières dans un avenir proche.

De plus en plus, les occupants des véhicules veulent pouvoir effectuer des activités non liées à la conduite, comme se détendre, travailler et interagir. L'industrie automobile devra donc étoffer sa proposition de valeur avec de nouvelles expériences utilisateur. L'habitacle va ainsi être entièrement réinventé, et le Cockpit du Futur sera connecté, adaptable et prédictif.

D'ici 2030, entre  
**6 et 14 %**  
des voitures seront dotées d'une autonomie de niveau 4, et entre  
**15 et 25 %**  
des voitures d'une autonomie de niveau 2+.

Source : Accenture

### LA MOBILITÉ DU FUTUR SERA PARTAGÉE

La connectivité influence également la façon dont les utilisateurs perçoivent la mobilité : ils optent désormais pour de nouvelles solutions, notamment en milieu urbain. Les services de véhicules partagés et de covoiturage connaissent une forte croissance, due notamment aux stratégies des municipalités qui mettent l'accent sur l'amélioration de la mobilité. L'introduction de véhicules autonomes comme les robots-taxis (mobilité en tant que service ou MaaS) devrait accélérer la transition grâce à la réduction significative du coût au kilomètre.

Pour que les opérateurs MaaS se distinguent sur le marché, la qualité de

l'expérience utilisateur sera essentielle. Les utilisateurs de services de mobilité partagée souhaiteront pouvoir personnaliser l'habitacle et bénéficier d'une continuité digitale. Les opérateurs quant à eux devront s'efforcer de proposer des trajets optimisés et les plus fluides possibles, en y intégrant des services et une multimodalité. Les opérateurs MaaS vont donc devenir des prescripteurs importants sur les solutions qu'ils souhaitent intégrer dans les intérieurs de véhicule, requérant ainsi des capacités et des fonctionnalités spécifiques pour la mise en œuvre de leurs services.

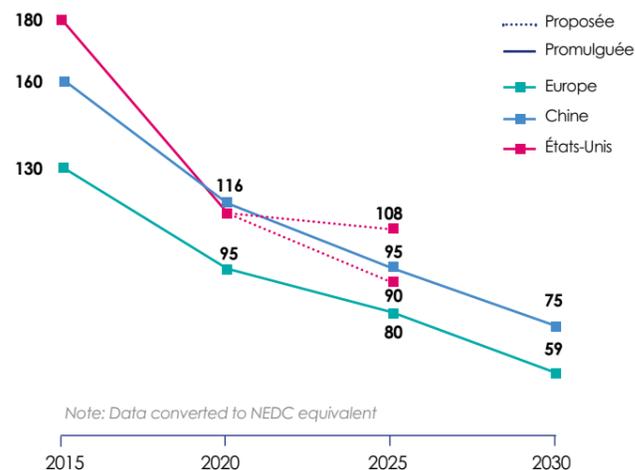
### LA MOBILITÉ DU FUTUR SERA ÉLECTRIFIÉE

Le mix de motorisation évolue rapidement vers l'électrification, du fait notamment des préoccupations environnementales et de la pression exercée par la réglementation et la société. Malgré des disparités en termes de vitesse d'adoption de la mobilité zéro émission selon les territoires, on constate d'ores et déjà l'accélération de la production de véhicules hybrides. Plus les technologies gagneront en maturité, plus l'augmentation du nombre de véhicules électriques sera rapide.

Les véhicules électriques à batterie et à pile à combustible coexisteront en tant qu'alternatives zéro émission selon les cas d'utilisation. Les véhicules électriques à pile à combustible seront particulièrement adaptés aux véhicules utilitaires, grâce à une autonomie accrue et un temps de recharge moindre. Cette tendance à la mobilité zéro émission dépend de la constitution d'un écosystème coordonné qui inclut des fournisseurs d'infrastructures et d'énergie.

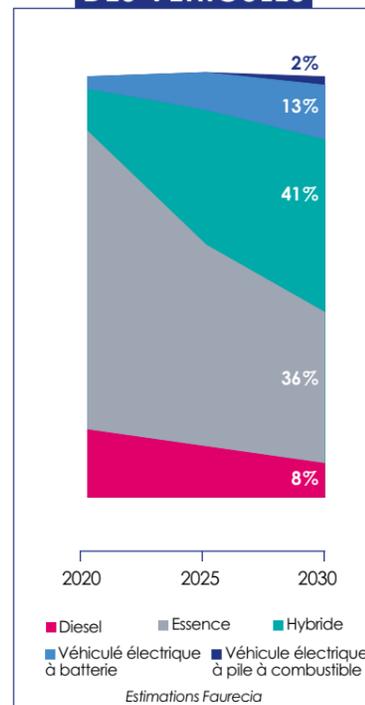
### RÉGLEMENTATION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

Les véhicules utilitaires observent une tendance similaire en Europe -15 % de CO<sub>2</sub> en 2025 et -30 % en 2030 par rapport à 2019



De grands défis en matière de CO<sub>2</sub> pour l'Europe et la Chine  
Incertitude pour l'Amérique du Nord

### ÉLECTRIFICATION DES VÉHICULES



10 à 15 %  
de la production sera dédiée à la mobilité partagée d'ici à 2030.

Source : Accenture

Plus de 55 %  
des ventes de voitures neuves pourraient être électrifiées d'ici 2030.

Source: Faurecia

2 millions  
de véhicules électriques à pile à combustible d'ici 2030.

Source : Faurecia

## La stratégie de Faurecia alignée sur les grandes tendances de l'industrie automobile

Faurecia a pour stratégie de fournir des solutions intelligentes liées à ses deux priorités, la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. Le Groupe est particulièrement bien positionné pour ce faire, grâce à son statut de leader dans ses trois activités historiques – Seating, Interiors et Clean Mobility – et suite à la récente

création de sa quatrième activité, Faurecia Clarion Electronics. Depuis les technologies d'efficacité énergétique et solutions zéro émission aux cockpits connectés et prédictifs, Faurecia crée de la valeur à long terme en fournissant des solutions pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur.

Tandis que les tendances à l'électrification, la connectivité, la conduite autonome et la mobilité partagée s'accroissent, les opportunités de développement sont de plus en plus nombreuses pour Faurecia.

#### NOUVEAUX PRODUITS

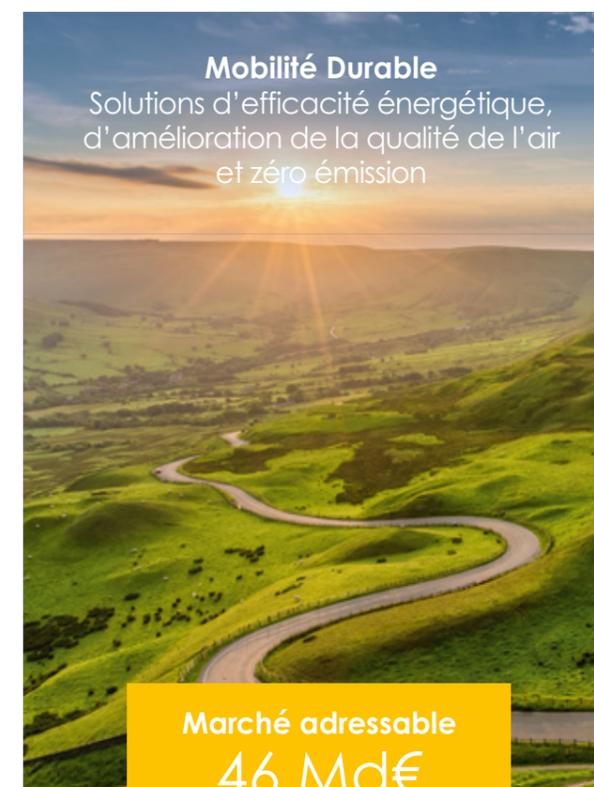
- Accélérer l'innovation pour l'électrification des moteurs et les investissements dans les solutions zéro émission
- Mettre l'accent sur les briques technologiques à commercialisation rapide pour le Cockpit du Futur et adaptables à la conduite autonome
- Offrir de nouvelles fonctionnalités grâce à l'électronique intégrée

#### NOUVEAUX CLIENTS

- Hausse du nombre de constructeurs asiatiques développant des véhicules adaptés aux consommateurs asiatiques
- Constructeurs de véhicules électriques
- Villes, flottes et opérateurs de mobilité
- Fabricants de moteurs à très haute puissance

#### NOUVEAUX MODÈLES

- Rôle accru des expériences utilisateur personnalisées
- Services connectés, retrofit et mise à jour over the air
- Cybersécurité des solutions connectées



**Mobilité Durable**  
Solutions d'efficacité énergétique, d'amélioration de la qualité de l'air et zéro émission

Marché adressable  
**46 Md€**  
en 2030



**Cockpit du Futur**  
Solutions pour un cockpit connecté, adaptable et prédictif

Marché adressable  
**73 Md€**  
en 2030

# La Mobilité Durable : accélérer vers des solutions de mobilité propre

La pression sociétale et politique sur l'industrie automobile pour réduire les émissions n'a jamais été aussi forte. Alors que la réglementation se durcit dans le monde entier et que la demande de véhicules électriques ne cesse de croître, Faurecia a fait de la Mobilité Durable l'une de ses priorités stratégiques.

Faurecia propose des solutions pour les véhicules légers, les véhicules utilitaires et les engins à très haute puissance qu'ils soient équipés de moteur à combustion interne ou électrique.

## SOLUTIONS POUR VÉHICULES LÉGERS ET VÉHICULES UTILITAIRES ÉLECTRIQUES

La stratégie de Faurecia en matière de véhicules zéro émission couvre les véhicules électriques à batterie et les véhicules électriques à pile à combustible.

S'agissant des véhicules électriques à batterie, l'ambition de Faurecia est de développer des caissons de batterie (« battery pack ») incluant la gestion thermique. Cette solution est particulièrement adaptée aux véhicules électriques propulsés à la fois par une pile à combustible et des batteries. Le Groupe a décroché quatre contrats, toutes régions confondues, et peut capter jusqu'à 15 €/kWh. Bien que leur production ne se fasse pas encore à grande échelle, les véhicules électriques à

pile à combustible offrent certains avantages, avec notamment une autonomie accrue et un temps de recharge moindre, par rapport aux véhicules électriques à batterie.

Les systèmes de pile à combustible sont notamment très adaptés aux poids lourds qui roulent sur de grandes distances. Les véhicules électriques à batterie et pile à combustible coexisteront en fonction des cas d'usage.

La pile à combustible est également particulièrement adaptée aux véhicules utilitaires légers et véhicules utilitaires, en raison de leur coût total de possession supérieur et de leur plus grande praticité.

Un système complet de pile à combustible comprend le système de stockage et le système de pile à combustible. Faurecia développe des systèmes de stockage de l'hydrogène dotés d'une autonomie accrue, d'un coût réduit et d'une grande fiabilité. Le Groupe dispose de réservoirs 350 et 700 bars EC79 homologués et Faurecia a en outre déjà remporté deux contrats.

Le contenu par voiture pour des véhicules à pile à combustible sera supérieur à

**40K€** pour les véhicules utilitaires **8K€** pour les véhicules particuliers

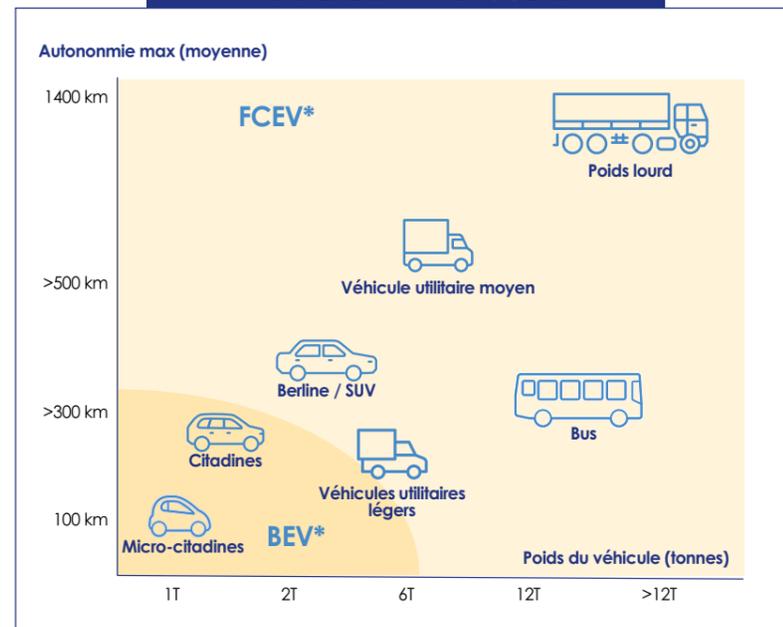
Le niveau élevé de contenus Faurecia par véhicule électrique signifie qu'un scénario agressif d'électrification de 30 % de véhicules électriques en 2030 accélère la croissance de Faurecia.

### CO-ENTREPRISE AVEC MICHELIN

Grâce à sa co-entreprise avec Michelin, conclue en 2019, Faurecia peut proposer un système de pile à combustible et son intégration au sein du véhicule. Les piles à combustible Symbio présentent une densité de puissance et une compacité optimisées. Symbio a été créé en 2010 et a déjà installé des systèmes de pile à combustible dans des centaines de véhicules utilitaires légers.



### CO-EXISTENCE DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES À BATTERIE ET À HYDROGÈNE



## SOLUTIONS POUR VÉHICULES LÉGERS À COMBUSTION INTERNE

L'obligation d'adapter les moteurs afin de respecter les réglementations en matière de contrôle des émissions, ainsi que la nécessité de réduire considérablement les émissions de CO<sub>2</sub>, conduit Faurecia à développer de nouvelles technologies qui augmenteront la valeur globale du système d'échappement de 20 % d'ici à 2030.

Des technologies clés pour la réduction des émissions et de la consommation de carburant sont déjà en production, ou le seront d'ici 2025. Celles-ci comprennent notamment des solutions de catalyseur

chauffé électriquement (EHC) intégrant une fonction de préchauffage permettant ainsi un très faible niveau d'émissions, ainsi que des systèmes combinés de recirculation des gaz d'échappement/récupération de la chaleur d'échappement réduisant de plus de 3 % les émissions de CO<sub>2</sub>.

En ce qui concerne les véhicules ultrasilencieux, Faurecia propose une architecture avancée des systèmes d'échappement, de soupapes électriques et la technologie Resonance Free Pipe.

+ de **1,5 milliard** d'euros de commandes concernant les innovations pour le moteur à combustion interne

Les solutions dédiées au moteur à combustion interne représenteront toujours **85%** du marché en 2030

Augmentation de **20 %** du contenu par véhicule d'ici 2030

### PACE AWARD

En 2019, la technologie Resonance Free Pipe (RFP) du Groupe a remporté le prestigieux PACE Award pour sa capacité à réduire le poids et la complexité architecturale. Deux modèles General Motors, le Chevrolet Silverado et le GMC Sierra, sont actuellement équipés de la technologie RFP. Les PACE Awards, qui ont fêté leur 25<sup>e</sup> édition, récompensent les équipementiers automobiles proposant des solutions révolutionnaires et des processus innovants qui ont réussi à être commercialisés. Les lauréats sont désignés par un jury indépendant.

## SOLUTIONS POUR VÉHICULES UTILITAIRES À COMBUSTION INTERNE ET MOTEURS À TRÈS HAUTE PUISSANCE

Faurecia anticipe le durcissement du contrôle des émissions de tous les véhicules utilitaires, particulièrement sur les marchés en pleine croissance comme la Chine et l'Inde où les réglementations convergent vers les normes européennes et nord-américaines. Différentes technologies, comme le doseur chauffé de Faurecia, contribuent aux très faibles émissions d'oxyde d'azote

et sont efficaces même à faible température. En outre, cette solution est compatible avec les architectures post-traitement actuelles et futures. Les technologies de Faurecia permettent une augmentation du contenu par véhicule de 30 % pour les véhicules utilitaires.

En 2018, Faurecia a fait l'acquisition de Hug Engineering, le leader européen des systèmes

complets de purification des gaz d'échappement destinés aux moteurs à très haute puissance. Après 2020, des réglementations strictes seront mises en œuvre partout dans le monde à la fois pour les applications stationnaires et marines. En outre, le marché progresse vers davantage de solutions par constructeur en remplacement d'une approche par projet.

Le taux de contrôle des émissions pour les moteurs à très haute puissance passera de **10 %** en 2019 à **> 60 %** en 2030



**2,4 milliards d'euros** de commandes pour les véhicules utilitaires et moteurs à très haute puissance

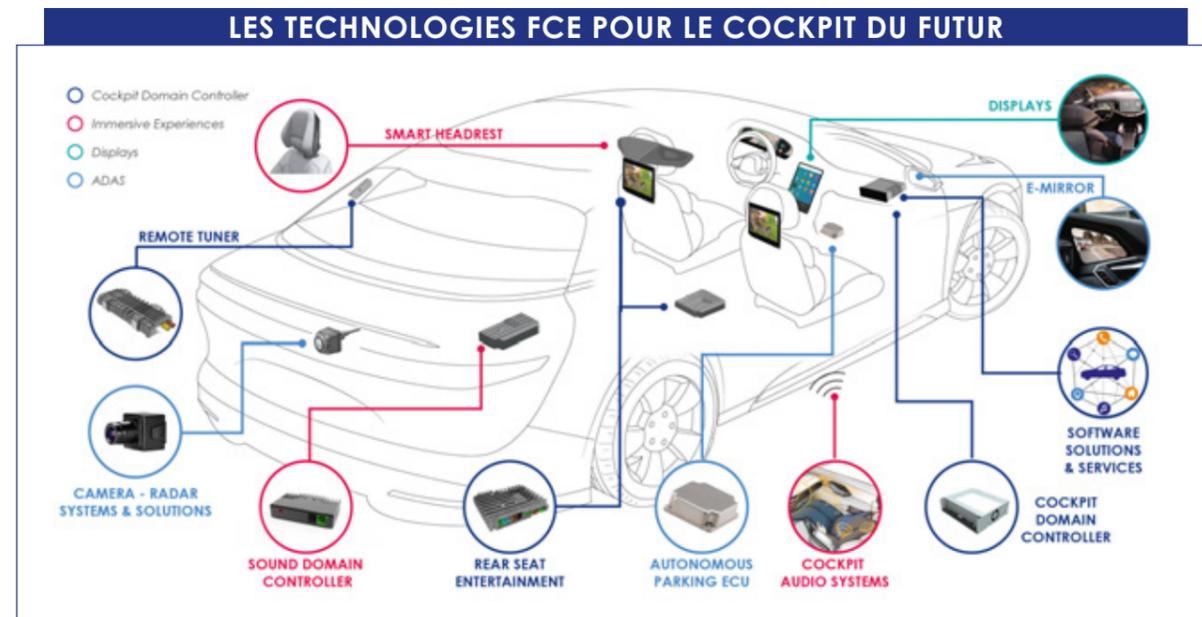
# Le Cockpit du Futur grâce à Faurecia Clarion Electronics

## VERS DES TRAJETS PERSONNALISÉS POUR LES OCCUPANTS DES VÉHICULES

À travers sa vision du Cockpit du Futur, Faurecia souhaite proposer un habitacle plus adaptable, prédictif et connecté, et ainsi permettre aux occupants de profiter du temps passé à bord du véhicule. Le Cockpit du Futur proposera des expériences personnalisées en combinant des fonctionnalités comme l'infodivertissement, l'éclairage ambiant, le confort thermique et postural ainsi qu'un son immersif.

Exploitant son statut de leader dans ses activités Seating et Interiors, Faurecia a entrepris une série d'acquisitions et de partenariats qui lui confèrent une position unique pour l'architecture des systèmes et modules d'intérieur. La création de Faurecia Clarion Electronics (FCE), qui regroupe les technologies complémentaires de Clarion, Parrot Automotive et Coagent Electronics, les entreprises technologiques CovaTech et Creo

Dynamics ainsi qu'un écosystème de start-up et partenaires, fournit à Faurecia des compétences en électronique, *software*, *computer vision* et en intelligence artificielle qui lui permettent de concrétiser sa vision du Cockpit du Futur.



## SÉCURITÉ AVANCÉE, CONFORT & BIEN-ÊTRE ET EXPÉRIENCES IMMERSIVES

La conduite autonome va faire apparaître de nouvelles expériences au sein de l'habitacle. Dans la mesure où les passagers n'auront plus l'obligation d'être assis face à la route, ils auront plus de liberté pour s'adonner à d'autres activités durant leur trajet. Avec son partenaire ZF, Faurecia développe des systèmes destinés à assurer la sécurité des passagers durant leur trajet, quelle que soit leur position (conduite, travail ou détente).

Les équipes de Faurecia élaborent également des solutions qui offrent une expérience optimale et améliorent le bien-être à bord. En suivant de près le confort thermique et postural des occupants, le cockpit intégrera les préférences de chaque utilisateur et procédera via de l'intelligence artificielle à certains ajustements afin que les occupants aient un sentiment de mieux-être à l'issue de leur trajet.

Faurecia propose également des expériences audio personnalisées, grâce à la combinaison des surfaces sonores actives, d'appuis-tête intelligents avec contrôle actif du bruit, de la planche de bord et d'un son haut de gamme grâce notamment à son partenariat avec Devialet.



### ACQUISITION DE SAS

Le 30 janvier 2020, Faurecia a finalisé l'acquisition auprès de Continental des 50 % restants de SAS, dont le projet avait été annoncé le 14 octobre 2019. SAS est un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules d'intérieur complexes, affichant un chiffre d'affaires d'environ 740 millions d'euros (IFRS 15) en 2019 et employant près de 4 490 collaborateurs. Cette acquisition vient renforcer la stratégie Cockpit du Futur de Faurecia et élargit son offre en matière d'intégration de systèmes, qui couvre à présent l'ensemble des modules de l'intérieur ainsi que des fonctions telles que l'éclairage et la gestion thermique. Elle permet également à Faurecia de développer son réseau d'usines juste-à-temps, regroupant 20 sites en Europe, en Amérique du Nord et du Sud et en Chine.



### UN APP STORE GRÂCE À LA CO-ENTREPRISE CRÉÉE AVEC APTOIDE

Aptoide, l'un des plus grands app store indépendants d'applications Android, et Faurecia ont créé une co-entreprise détenue à parts égales en vue de développer et d'exploiter des solutions d'applications Android pour le marché automobile mondial. Cette co-entreprise permet aux constructeurs d'accéder à un marché d'applications abordable et sécurisé, disponible partout dans le monde avec un contenu adaptable selon la région. L'app store Aptoide propose un million d'applications Android couvrant divers cas d'utilisation tels que le jeu, la navigation, les services de streaming de contenu, des recommandations selon les centres d'intérêt ou le stationnement. Aptoide offre également un mécanisme de paiement intégré et sécurisé qui permet aux constructeurs de monétiser des services, tout en garantissant la protection des données du véhicule et de ses occupants.

### SERVICES CONNECTÉS

La connectivité accrue dans les véhicules va entraîner de nouveaux modèles économiques en termes de *retrofit* et de services tout au long de la durée de vie des véhicules. Faurecia a établi différents partenariats pour les services connectés : avec Microsoft pour la connectivité Cloud, avec Accenture pour les services digitaux et avec Aptoide pour un app store dédié à l'automobile. Lors du dernier CES de Las Vegas, Faurecia a présenté certains de ses services connectés : la continuité digitale pour permettre aux occupants de travailler et de jouer, le streaming audio et vidéo, des systèmes audio évolutifs et un app store en partenariat avec Aptoide.

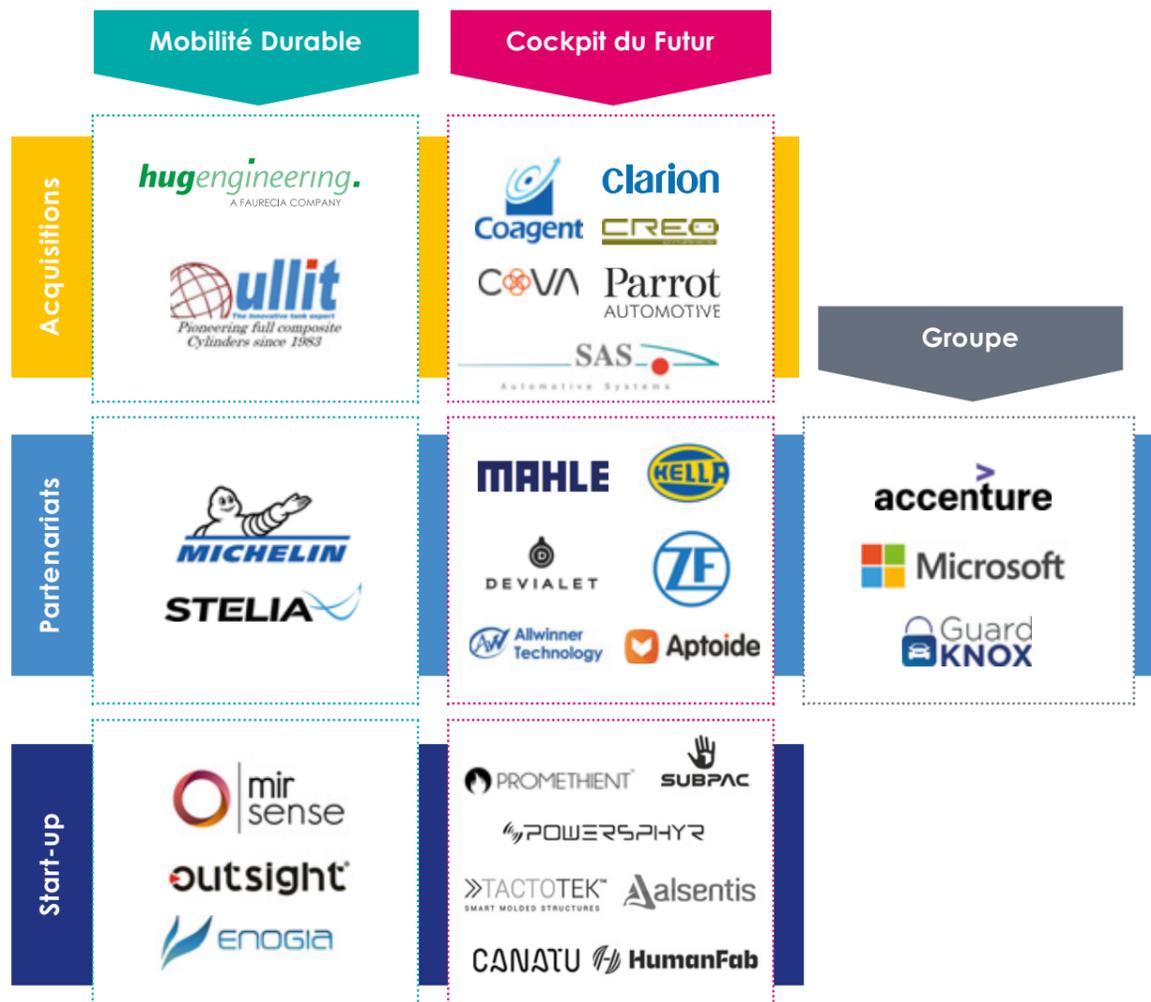
# Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia

Faurecia a développé un puissant écosystème d'innovation pour accélérer l'intégration de nouvelles compétences et réduire les délais de commercialisation. Cet écosystème innovant et collaboratif repose sur des alliances avec des leaders mondiaux de l'industrie, des investissements dans des start-up, des collaborations avec des établissements universitaires et la participation active à des associations en vue d'établir une mobilité durable.

Cet écosystème couvre différents types de collaboration :

- des partenariats stratégiques et technologiques avec des acteurs clés dans différents secteurs technologiques et industriels ;
- des investissements dans des start-up et plateformes technologiques en vue de collaborer avec des écosystèmes locaux de start-up ;
- des partenariats académiques avec des universités et des instituts scientifiques ;
- la participation active à des associations et des think tanks sur la mobilité durable.

## DES INVESTISSEMENTS SOUTENUS DANS L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN LARGE ÉCOSYSTÈME



## PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET TECHNOLOGIQUES

Pour accélérer son développement dans des domaines clés, Faurecia a instauré des partenariats avec d'autres entreprises des secteurs industriels et technologiques.

2019 a vu l'établissement de partenariats majeurs avec Michelin pour les systèmes de pile à combustible et avec Microsoft, Aptoide, Devialet et Allwinner pour le Cockpit du Futur.

## INVESTISSEMENTS DANS DES START-UP ET PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES

Faurecia Ventures, le fonds d'investissement du Groupe, soutient la stratégie d'innovation de Faurecia en identifiant, en incubant et en investissant dans des start-up spécialisées proposant des technologies pertinentes pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. En 2019, Faurecia a investi

dans deux start-up : Oversight pour les capteurs 3D et GuardKnox pour la cybersécurité.

Faurecia collabore également avec des écosystèmes locaux de start-up via des plateformes technologiques. Ils permettent au Groupe d'identifier des start-up, d'établir des liens solides avec d'importants pôles d'innovation,

et de suivre de près les tendances émergentes et les nouvelles technologies. Les plateformes du Groupe sont implantées dans la Silicon Valley, à Toronto ainsi qu'à Shenzhen et Tel Aviv. Cette dernière plateforme dédiée à la cybersécurité a été inaugurée en 2019.

## PARTENARIATS ACADÉMIQUES ET INNOVATION COLLABORATIVE

Au sein d'écosystèmes d'innovation ouverts, Faurecia travaille avec plus de 25 établissements universitaires pour réaliser conjointement des tests, des évaluations et des prototypes, et ainsi

fournir des informations pertinentes qui contribueront à orienter les recherches du Groupe. Les principaux partenariats concernent l'Université de Stanford, le Collège de France, le Commissariat

à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), l'Institut indien des sciences de Bangalore, ainsi qu'une collaboration entre l'Université de Dortmund et l'école Supélec.

## APPROCHE COLLABORATIVE POUR LA PROMOTION DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLE

Faurecia est membre du conseil consultatif de Movin'On, un groupe de réflexion innovant et collaboratif visant à définir les tendances de la mobilité et à établir des études entre les partenaires. Via ses communautés d'intérêt, Movin'On développe

une vision commune sur des sujets spécifiques et promeut une intelligence collaborative pour expérimenter de nouvelles solutions de mobilité.

Faurecia fait également partie de l'Hydrogen Council, une initiative

mondiale menée par des sociétés leaders dans les domaines de l'énergie, du transport et de l'industrie avec une vision unifiée et une ambition à long terme selon lesquelles l'hydrogène favorisera la transition énergétique.

# Une organisation au service de la performance

## Quatres activités pour une croissance rentable

Faurecia est organisé en quatre activités : Clean Mobility, Seating, Interiors et l'activité récemment créée Clarion Electronics. Faurecia est un leader mondial dans ses trois activités historiques et vise également cette place pour l'électronique embarquée.

### CLEAN MOBILITY

VÉHICULES PARTICULIERS



VÉHICULES UTILITAIRES ET MOTEURS À TRÈS HAUTE PUISSANCE



VOITURES À PILE À COMBUSTIBLE



VÉHICULES ÉLECTRIQUES À BATTERIE ET À PILE À COMBUSTIBLE



Faurecia Clean Mobility développe et fabrique des solutions innovantes pour faire de la mobilité et de l'industrie zéro émission une réalité. Ses solutions pour les moteurs à combustion interne destinés aux voitures particulières, aux véhicules utilitaires et aux moteurs à très haute puissance ainsi que ses technologies pour les véhicules électriques à batterie et à pile à combustible en font un leader mondial des solutions de mobilité durable.

4 654 M€  
de ventes

26 %  
des ventes du Groupe

23 210  
employés

86  
sites

7  
centres de R&D



**Mathias Miedreich,**  
Vice-président exécutif  
de Faurecia Clean Mobility

« Clean Mobility a accéléré sa transformation grâce à des investissements significatifs dans les technologies de pile à combustible, avec notamment le lancement d'un centre d'expertise pour les systèmes de stockage à hydrogène et la création d'une co-entreprise avec Michelin pour les systèmes de pile à combustible. Clean Mobility a poursuivi son expansion sur le marché des véhicules utilitaires et des moteurs à très haute puissance avec des prises de commandes importantes. En 2030, les moteurs à combustion interne représenteront toujours environ 85 % du marché. Ils seront ultrapropres et silencieux grâce aux technologies Faurecia, favorisant ainsi l'augmentation de notre contenu par véhicule. »



### SEATING

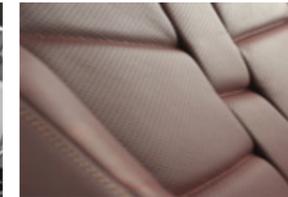
SIÈGES COMPLETS



STRUCTURES DE SIÈGE



COIFFE ET MOUSSE DE SIÈGE



SOLUTIONS DE CONFORT ET DE BIEN-ÊTRE



Faurecia Seating développe et fabrique des systèmes pour les sièges. Ils optimisent le confort et la sécurité des occupants tout en offrant un haut niveau de qualité à ses clients. L'activité met au point des solutions innovantes de confort thermique et postural, de santé et de bien-être ainsi que de sécurité avancée pour le Cockpit du Futur et les voitures d'aujourd'hui.

6 973 M€  
de ventes

39 %  
des ventes du Groupe

44 770  
employés

76  
sites

13  
centres de R&D



**Eelco Spoelder,**  
Vice-président exécutif  
de Faurecia Seating

« En 2019, Seating a poursuivi sa transformation pour atteindre des performances de référence grâce à son excellence opérationnelle, à son outil industriel digitalisé, à sa proximité avec ses clients et à sa capacité d'innovation. Nos nouveaux périmètres de technologie pour le confort et le bien-être ainsi que les structures de siège légères et polyvalentes ont connu un début très prometteur et ont suscité un fort intérêt de nos clients. Nos prises de commandes importantes vont nous permettre de renouer avec une croissance significative à partir de 2021. »



INTERIORS

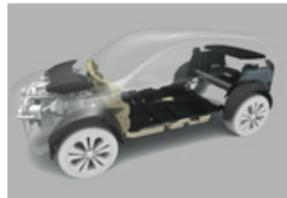
PLANCHES DE BORD



PANNEAUX DE PORTE ET CONSOLES CENTRALES



SOLUTIONS DE RÉDUCTION DE BRUIT



DÉCORATION ET ÉCLAIRAGE D'AMBIANCE



Faurecia Interiors développe et fabrique des systèmes complets pour l'intérieur des véhicules, dont des tableaux de bord, des panneaux de porte, des consoles centrales, des pièces acoustiques et tissus techniques, de la décoration, des systèmes d'éclairage intérieur et des surfaces intelligentes. L'activité s'appuie sur un savoir-faire unique dans la parfaite intégration des modules de l'intérieur et l'introduction de fonctionnalités comme les surfaces haptiques et l'éclairage ambiant.

5370 M€  
de ventes

37 370  
employés

30 %  
des ventes du Groupe

78  
sites

14  
centres de R&D



Patrick Popp,  
Vice-président exécutif  
de Faurecia Interiors

« En 2019, Interiors a confirmé son *leadership* en renouvelant des contrats avec ses principaux clients pour certains de leurs véhicules phares aux États-Unis, en Europe et en Chine. Nous avons accéléré la coopération avec Clarion Electronics pour développer et promouvoir l'intégration d'écrans dans le cockpit, en tenant compte des contraintes en termes de poids, de sécurité et en optimisant la qualité perçue. De plus, nous avons poursuivi notre partenariat avec Hella pour l'éclairage intérieur. Nous dirigeons à présent une initiative transversale au sein du Groupe pour développer des matériaux intelligents dotés de fonctionnalités avancées, d'un éco-design, de bio-contenus et de caractéristiques améliorées en lien avec leurs cycles de vie. »



CLARION ELECTRONICS

Faurecia Clarion Electronics est l'activité la plus récente de Faurecia. Lancée en avril 2019 et basée au Japon, elle rassemble l'expertise *software* et électronique de Clarion, Parrot Automotive et Coagent Electronics, ainsi que d'autres acquisitions comme CovaTech et Creo Dynamics.

ADAS



COCKPIT DOMAIN CONTROLLER



EXPÉRIENCES IMMERSIVES



TECHNOLOGIE D'AFFICHAGE



Avec ses compétences clés dans l'électronique, le *software* et *computer vision*, les capteurs, l'intelligence artificielle et les solutions connectées ainsi que dans l'intégration des systèmes et écrans, Clarion Electronics consolide la position du Groupe en tant que partenaire de choix pour le Cockpit du Futur et les systèmes d'aide à la conduite.

771 M€\*  
de ventes en 2019

5 %  
des ventes du Groupe

7 330  
employés

8  
sites

3  
centres de R&D

\* Les ventes incluent Clarion (consolidée depuis le 1<sup>er</sup> avril) et Parrot Automotive



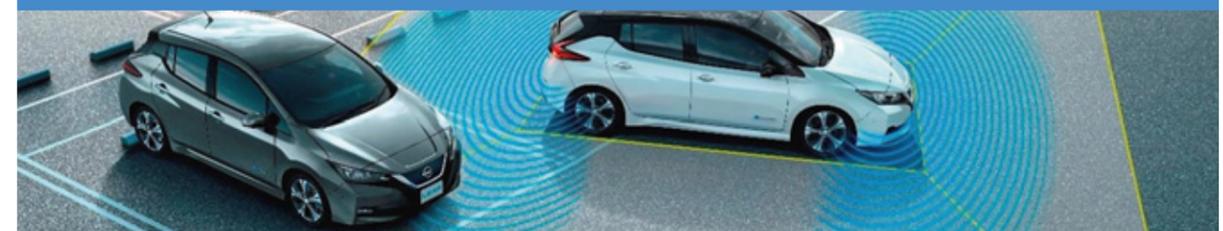
Jean-Paul Michel,  
Vice-président exécutif de  
Clarion Electronics

« Clarion Electronics a été créé le 1<sup>er</sup> avril 2019 et regroupe principalement les trois sociétés Clarion, Parrot Automotive et Coagent. Nous avons immédiatement mis en place une stratégie globale pour une croissance solide basée sur nos quatre lignes de produits, en parallèle d'un plan significatif de réduction des coûts. Le CES 2020 a démontré les compétences de Clarion Electronics en tant qu'acteur incontournable du Cockpit du Futur et leader des systèmes d'aide à la conduite. L'ensemble de nos technologies a par ailleurs reçu un très bon accueil de nos clients, au-delà du marché japonais. »

UNE FEUILLE DE ROUTE SOLIDE POUR LA CROISSANCE RENTABLE DE CLARION ELECTRONICS

Lors de son *Capital Markets Day* qui s'est tenu le 26 novembre 2019, Faurecia a présenté une solide feuille de route pour guider la croissance rentable de Clarion Electronics. Ce calendrier associe l'accélération des ventes dans ses quatre lignes de produits et une feuille de route agressive pour améliorer la compétitivité des coûts. La croissance des ventes sera générée par la gestion sélective des prises de commandes, l'expansion du portefeuille client au-delà des constructeurs japonais et l'augmentation du contenu par véhicule. Le programme de compétitivité des coûts couvre la réduction des effectifs, l'*offshoring* de l'ingénierie,

l'optimisation des opérations, des économies de coûts matières ainsi que le renforcement de l'efficacité des systèmes informatiques et services partagés. Ce plan devrait générer au moins 80 millions d'euros de gains annuels d'ici la fin de l'année 2020. Ces deux priorités devraient permettre à Clarion Electronics d'atteindre 2,5 milliards d'euros de ventes et une rentabilité de 8 % en 2025.



## Une approche globale de la satisfaction totale du client

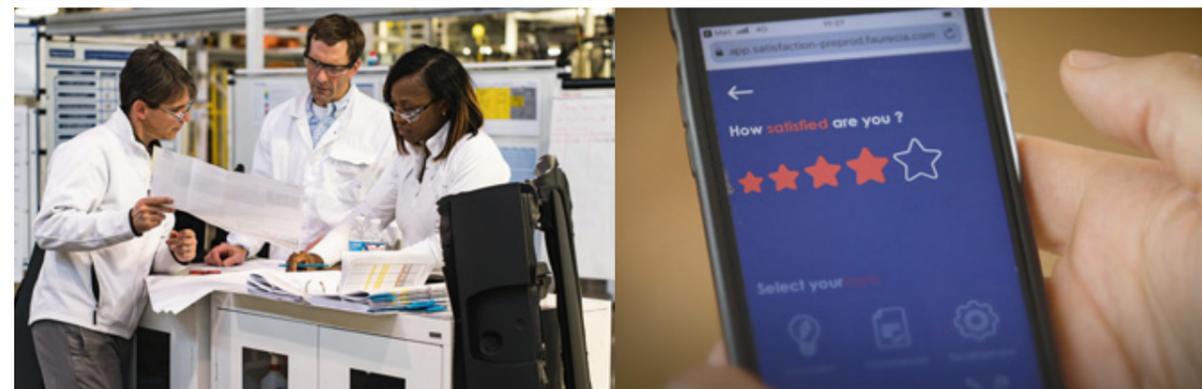
L'approche globale de la satisfaction totale du client au sein de Faurecia est l'un des moteurs de la transformation du Groupe et un vecteur d'excellence opérationnelle.

L'approche de Faurecia autour de la Satisfaction Totale du Client permet au Groupe d'avoir une vue d'ensemble des opinions de ses clients, notamment en ce qui concerne la performance et la perception de toute la chaîne de valeur, depuis l'innovation jusqu'à l'après-vente. En 2019, ce programme a été renforcé et est devenu un élément clé de la relation entre Faurecia et ses

clients. Désormais, il fait aussi partie intégrante de la culture Faurecia, comme l'a démontré la participation de tous les sites à la *Customer Champion Week* et la nomination de cinq collaborateurs *Customer Champions* parmi 550 candidats.

Au-delà des mesures de qualité traditionnelles, les opinions des clients sont

désormais recueillies immédiatement et de façon transparente via une application digitale dédiée. En fonction des résultats, Faurecia met systématiquement en œuvre des plans d'action pour améliorer la satisfaction de ses clients. Cela passe par sa fiabilité dans le lancement d'un programme ainsi que par son excellence opérationnelle, lui garantissant ainsi la fidélité du client sur le long terme.



La confiance des clients de Faurecia dans sa stratégie s'exprime via les nombreuses récompenses remises au Groupe et les prises de commandes record de ces dernières années.

Partenaire stratégique, Faurecia a reçu 48 récompenses décernées par de nombreux clients pour ses performances mondiales en 2019, l'excellence de sa production, la réduction des coûts et son innovation. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe a notamment reçu en 2019 un trophée fournisseurs décerné par le groupe Renault pour ses performances opérationnelles.

Fin 2019, les prises de commandes du Groupe sur trois ans représentaient

68 milliards d'euros de ventes, constituant ainsi un nouveau record. En 2019, les nouveaux périmètres de technologie représentaient 17 % des prises de commandes par rapport à 12 % en 2018.

Certains contrats conclus en 2019 témoignent de la dynamique commerciale de Faurecia. Le Groupe fournira une plateforme d'armatures de siège à Volvo – une première – ainsi que le siège complet pour l'ID Buzz de Volkswagen et la plateforme PPE d'Audi. En ce qui concerne les intérieurs des véhicules premium Faurecia s'est vu confier la fabrication des panneaux de porte destinés à la série 7 de BMW et à la Classe S de Mercedes.

L'Amérique du Nord a enregistré un grand nombre de prises de commandes en 2019. Les activités Clean Mobility et Interiors ont notamment gagné des contrats auprès de General Motors ou encore de Ford pour la nouvelle génération de sièges complets pour le F-250 et F-350.

Faurecia a également réalisé d'excellentes performances auprès des nouveaux entrants, comme les contrats gagnés avec Tesla les activités Interiors et Seating. Dans le domaine des solutions zéro émission, deux contrats ont été remportés pour des systèmes de stockage à hydrogène.

La nouvelle activité Clarion Electronics a enregistré des prises de commandes pour environ 1,9 milliard d'euros en 2019.

## 221 PROGRAMMES LANCÉS EN 2019



Porsche Cayenne Coupé

dans  
**23**  
pays



dans  
**133**  
usines



Ford Explorer



Peugeot 208 et 208S

représentant  
**15 Md€**  
de ventes

## Conduire la performance opérationnelle vers l'excellence

### FAURECIA EXCELLENCE SYSTEM (FES)

Le *Faurecia Excellence System* (FES) gouverne l'organisation de la production et des opérations de Faurecia. Conçu pour améliorer de façon continue les performances en termes de qualité, de coût, de livraison et de sécurité, il garantit la performance des opérations de production dans le monde entier, grâce à des méthodes de travail et un langage communs. Cette approche est fondamentale pour garantir le même niveau de qualité et de service aux quatre coins du monde.

En 2019, un *Faurecia Excellence System* repensé a été déployé à travers le Groupe. Renommé FES X.0, il offre un système plus clair, plus pragmatique et plus complet pour s'assurer que tous les employés comprennent leurs rôles respectifs. L'accent mis sur les fondamentaux et le contenu simplifié ont également fait l'objet d'une campagne majeure de formation et de communication sur tous les sites industriels. Cette initiative comprenait notamment des ateliers de management, plusieurs nouvelles formations en ligne et des documents

de référence (Manuel FES X.0) ainsi qu'un outil d'intégration de connaissances complet pour nos managers. En 2020, Faurecia entend également se concentrer sur la partie amont, afin de faire évoluer son *Program Management System* (PMS).

L'agilité et la capacité du Groupe à améliorer sans cesse son système d'excellence commencent déjà à porter leurs fruits au niveau du programme *Total Customer Satisfaction* et à avoir un impact positif sur la performance financière.

LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les « 13 règles HSE obligatoires » lancées il y a dix ans pour renforcer la sécurité au travail ont été remplacées en 2019 par les « 7 fondamentaux de la sécurité ». L'objectif reste le même : veiller à ce que l'environnement de travail soit sécurisé pour tous et à tout moment. Ces règles de sécurité ont été clarifiées et simplifiées, afin d'être plus faciles à comprendre et à appliquer. L'objectif est également d'encourager un état d'esprit axé sur la vigilance, avec le programme « CARE », et ainsi faire en sorte que chacun se sente responsable

de sa propre sécurité et de celle des autres salariés qui l'entourent.

Parmi les sept fondamentaux de la sécurité, l'arrêt du travail est la toute première étape du processus. Inspiré par le réflexe d'arrêt des machines ayant porté ses fruits à l'échelle mondiale, l'arrêt du travail vise à encourager tous les collaborateurs de Faurecia à interrompre le travail jusqu'à ce qu'une situation perçue comme risquée soit contenue et résolue. Les collaborateurs peuvent appliquer le processus d'arrêt du travail sans crainte d'être pénalisés.

Au-delà du nouveau cadre de directives créé par les sept fondamentaux de la sécurité, l'idée est d'instaurer un nouvel état d'esprit autour de la sécurité et d'attirer l'attention de chacun sur ses comportements quotidiens. La philosophie qui sous-tend ces fondamentaux simples à comprendre et à appliquer est que la sécurité n'est plus une question technique pour les experts HSE, mais une question à laquelle chacun peut et doit contribuer au travers de ses comportements quotidiens.



UN CLASSEMENT DES USINES FAURECIA

Chaque année, Faurecia distingue ses meilleures usines. Lancé début 2018, le classement des sites de production de Faurecia baptisé *Best Plant* repose sur une évaluation mensuelle permettant l'analyse comparative entre tous les sites. Ce classement favorise un esprit de compétition sain entre les différents sites, en les encourageant à partager leurs meilleures pratiques et à réduire les écarts de performance.

En 2019, les critères utilisés pour le classement des usines ont légèrement

évolué, et une plus grande importance est désormais accordée aux mesures de la satisfaction des clients.

Faurecia a désigné 18 *Best Plants* en 2019 :

- FAS : Guangzhou Frames, Yancheng, Changchun Frames, Nelas, Tianjin Frames, Anting Frames ;
- FIS : Langfang, Tarazona, Almussafes, Puebla Injection, ROF Changchun ;
- FCM : Anting, Yantai, Nanjing, Changchun, Pékin, Togliatti.



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES OPÉRATIONS

Initiée en 2015 via l'approche Industrie 4.0 ou « Internet des Objets », la transformation digitale des opérations au sein de Faurecia est entrée dans une phase de déploiement massif en 2017. Dans l'ensemble de nos processus de production et de notre chaîne d'approvisionnement, l'émergence de nouvelles solutions comme les robots intelligents (dont les robots collaboratifs, les robots à guidage visuel, etc.) ou les dispositifs de maintenance autoguidés (*Automated Guided Vehicles* ou AGV) a permis une percée dans l'automatisation des activités d'assemblage et de maintenance de nos produits. Fin 2019, 680 cobots (robots collaboratifs) et 920 AGV avaient été installés sur les

sites de production Faurecia. Des outils de contrôle de gestion numériques (*Digital Management Control* ou DMC) éliminent toute utilisation de papier dans les ateliers de 115 de nos usines, et facilitent plus que jamais la collecte et l'évaluation des données de production. Par conséquent, la réaction des équipes opérationnelles est immédiate en cas de baisse de la qualité ou d'interruption d'une ligne de production. La digitalisation du système de production a également franchi une étape avec le lancement de la digitalisation du *pull system* (signal automatique du lancement de production) qui permettra de renforcer le suivi des performances opérationnelles des usines.



La mise en place de ces outils de gestion numériques, associés au *Big Data* pour un contrôle encore plus poussé des processus de production, ouvre de nouvelles perspectives d'optimisation de l'utilisation des ressources industrielles. De plus, la connexion des machines de production à des bases de données informatiques via des contrôleurs programmables permet une

analyse en temps réel de nombreux paramètres, pour ainsi prévenir les pannes et éviter la production de pièces non conformes. L'utilisation de l'intelligence artificielle pour l'inspection visuelle des pièces améliore la qualité et réduit la variabilité des processus.

Ces nouveaux systèmes nécessitent de nouveaux profils de poste et créent des opportunités de

développement de nouvelles compétences pour les salariés. Ainsi différents modules de formation sont en cours de développement pour former des centaines de personnes à la connectivité des machines, à la programmation des robots, à l'utilisation des logiciels industriels et à l'analyse de données.

# Une culture commune pour un développement durable

## Des Valeurs et Convictions fortes

En tant qu'entreprise, Faurecia se doit d'avoir un impact positif sur la société et l'ensemble de ses parties prenantes. L'engagement de Faurecia en faveur du développement durable fait partie intégrante de la culture *Being Faurecia* du Groupe. Dans cette optique, Faurecia a défini six Convictions et six Valeurs qui guident les actions et comportements de l'ensemble de ses collaborateurs. Ensemble, ces Convictions et Valeurs constituent les piliers de la transformation de Faurecia, en aidant les équipes à rendre le Groupe plus agile et efficace, et en lui permettant d'équilibrer l'exécution à court terme et son ambition à long terme.

Ces principes fondamentaux régissent également son éthique, son management et son excellence opérationnelle. Les six Valeurs sont réparties en valeurs managériales (esprit d'entreprise, autonomie et responsabilité) et en valeurs comportementales (respect, exemplarité et énergie). Associées, elles mobilisent les collaborateurs pour atteindre des objectifs ambitieux, obtenir des performances exceptionnelles et développer des solutions innovantes pour la mobilité de demain.

### Face aux principaux enjeux de société et mondiaux, les six Convictions de Faurecia

<b>L'ENVIRONNEMENT EST UN DÉFI MAJEUR POUR L'HUMANITÉ</b>	<b>LES ENTREPRISES ONT UN DEVOIR SOCIÉTAL</b>	<b>LES DÉCISIONS D'AUJOURD'HUI DOIVENT AUSSI BÉNÉFICIER AUX GÉNÉRATIONS FUTURES</b>
<p>Faurecia souhaite contribuer à limiter la hausse des températures en réduisant l'empreinte carbone de ses activités et en proposant des solutions de mobilité durable. Le Groupe soutient des organisations nationales et internationales dont il respecte les principes, en vue de réduire le réchauffement climatique. La mauvaise qualité de l'air représente une menace croissante pour la santé en milieu urbain. À travers ses solutions et partenariats, Faurecia travaille à réduire les émissions polluantes et à améliorer la qualité de l'air.</p>	<p>Partout dans le monde, Faurecia est membre des communautés au sein desquelles l'entreprise exerce ses activités. Le Groupe contribue au développement économique et à la création de valeur sociale en embauchant localement, en proposant des programmes de formation et de développement professionnel à ses employés et en s'engageant en termes d'éthique et de responsabilité sociale. Au-delà de ses obligations réglementaires, il incombe à Faurecia d'entretenir un dialogue ouvert et permanent avec les communautés environnantes, et de s'assurer que ses opérations s'intègrent harmonieusement dans chaque région. Le cas échéant, le Groupe lance des initiatives qui répondent aux besoins locaux, ou y contribuent, en proposant son expertise et ses ressources.</p>	<p>Dans un monde en constante mutation, Faurecia doit investir dans l'avenir, et en particulier dans la technologie, les nouveaux modèles économiques et l'apprentissage. Il revient au Groupe de veiller au bien-être des générations futures, en préservant les ressources naturelles et en relevant les défis environnementaux. En parallèle, la confiance que les clients et les actionnaires accordent au Groupe passe par des performances financières et opérationnelles à court terme. Pour cela, Faurecia doit savoir gérer de façon équilibrée les objectifs à court terme comme ceux à long terme, sans privilégier l'un par rapport à l'autre. Fort de sa culture, le Groupe est capable d'allier la rigueur et la discipline dans l'exécution au quotidien, tout en restant tourné vers l'avenir.</p>

### Six initiatives transversales clés avec des indicateurs d'amélioration définis et mesurés pour l'application de ses Convictions

	L'environnement est un défi majeur pour l'humanité	Les entreprises ont un devoir sociétal	Le monde est en rupture permanente	Le contre-pouvoir est créateur de valeur	La diversité est une force	Les décisions d'aujourd'hui doivent aussi bénéficier aux générations futures
<b>Neutralité Carbone à 2030</b>						
<b>Faurecia Foundation pour la mobilité, l'éducation et l'environnement</b>						
<b>Innovation stratégique pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur</b>						
<b>Culture inclusive pour attirer, développer et retenir les talents divers</b>						
<b>Satisfaction totale du client pour des relations long terme</b>						
<b>Une organisation apprenante pour anticiper les ruptures futures</b>						

### valorisent l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable et la création de valeur à long terme

<b>LE CONTRE-POUVOIR EST CRÉATEUR DE VALEUR</b>	<b>LA DIVERSITÉ EST UNE FORCE</b>	<b>LE MONDE EST EN RUPTURE PERMANENTE</b>
<p>Faurecia croit en un système basé sur la transparence et le dialogue. Chaque salarié et chaque partie prenante est libre d'exprimer son opinion, ses critiques ou ses suggestions, ou de signaler une infraction, en toute transparence et sans avoir à craindre de représailles. Ce dialogue s'opère alors de manière ouverte, responsable et équilibrée, et repose sur la reconnaissance mutuelle et l'acceptation de la légitimité du point de vue de chacun. Les rapports avec ses fournisseurs sont régis par les principes de respect et de partenariat, préalables à la création de valeur à long terme. C'est dans ce même esprit de dynamisme et d'échange constructif que le Groupe conçoit et respecte la représentation collective du personnel et le dialogue social.</p>	<p>Qu'il s'agisse de genre, d'origine, de culture, de niveau d'éducation, d'expérience ou de toute autre différence, la diversité des collaborateurs est source de richesse pour l'entreprise. Elle aide Faurecia à mieux comprendre les attentes de ses clients et à prendre de meilleures décisions. Le Groupe encourage cette diversité autant que possible à travers ses procédures de recrutement et de gestion de carrière, ainsi que par la promotion d'un cadre de travail souple et de conditions adaptées aux besoins de chacun.</p>	<p>La technologie transforme rapidement les modèles économiques et les méthodes de travail de Faurecia. Le Groupe doit anticiper les futures tendances, faire preuve d'agilité et investir dans l'innovation et l'éducation. Via ses programmes de formation continue, de mobilité professionnelle et de formation sur le terrain, Faurecia s'efforce de garantir l'employabilité de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. Cette stratégie permet à tous de tirer parti des innovations et progrès technologiques ainsi que des pratiques professionnelles en constante mutation. Pour les jeunes générations, Faurecia propose d'importants programmes d'apprentissage, du volontariat international en entreprise et de stages qui mettent à la disposition du Groupe un vivier de talents et offrent à ces jeunes d'excellentes opportunités d'immersion et de formation sur le terrain.</p>

Ces Convictions ont été déclinées en différents plans d'action clés qui portent sur trois domaines (la planète, l'entreprise et les salariés) avec des premiers résultats quantifiables attendus vers 2022.

PLANÈTE

Nous agissons pour la planète, et cela consiste tout d'abord à commencer à réduire l'empreinte carbone de nos sites et activités via les achats liés à l'énergie et au transport. Nous nous préoccupons également de l'empreinte carbone de nos produits en utilisant davantage de matériaux et processus respectueux de l'environnement. Notre objectif est d'atteindre la neutralité CO<sub>2</sub> d'ici à 2030.

CO<sub>2</sub> neutre CARBON NEUTRAL 2030

Fin 2019, Faurecia a lancé son initiative Carbon Neutral 2030 qui couvre les scopes 1, 2 et 3 (à l'exclusion de l'utilisation des produits vendus). En 2019, les émissions représentaient environ 7,5 millions de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>. Le déploiement débutera en 2020 et se concentrera sur trois axes principaux : les opérations, la conception et la compensation.

ENTREPRISE

Nous agissons pour l'entreprise en innovant et en développant des solutions pour une mobilité plus propre. Nous devons ces solutions à nos clients dont la satisfaction totale est notre moteur au quotidien, ainsi qu'à nos fournisseurs que nous considérons comme des partenaires long terme.

Les organisations devant être de plus en plus agiles et rapides, nous sommes plus que jamais vigilants et nous conformons aux normes les plus strictes en matière d'éthique professionnelle. Nous souhaitons devenir le partenaire de référence du marché pour la mobilité durable.

SALARIÉS

Nous agissons pour les salariés en introduisant des politiques strictes de prévention des risques et de sécurité sur le lieu de travail. Pour préparer les équipes aux changements à venir, nous dispensons des formations à un maximum de collaborateurs. Pour attirer et développer les talents, nous favorisons une culture

plus inclusive. De plus, la Fondation Faurecia nous permet d'agir au service des communautés locales. En tant qu'entreprise internationale, nous avons un rôle clé à jouer vis-à-vis de la société et devons contribuer à la résolution de ses enjeux.

UNE CULTURE INCLUSIVE POUR DES TALENTS DIVERS

Ces dernières années, le pourcentage de femmes « Managers et professionnels » a augmenté de 23,8 % à 24,4 %, et Faurecia a renforcé son engagement en faveur de la diversité. Depuis janvier 2020, le Groupe déploie un programme de formations pour les managers seniors sur l'inclusion consciente, et a mis l'accent sur le développement des carrières pour les femmes.

LA FONDATION FAURECIA

Le Groupe crée une fondation qui se concentrera sur les projets proposés par ses collaborateurs en matière d'éducation, de mobilité et d'environnement. Un premier appel à projets a été lancé lors du second semestre 2019 dans tous les pays où est implanté Faurecia.

UNE ORGANISATION APPRENANTE POUR ANTICIPER LES RUPTURES FUTURES

Présente sur tous les continents et proposant des formations présentiels et en ligne, la Faurecia University continue d'étendre son offre de formations et d'encourager ses collaborateurs à s'engager pour la transformation. En 2019, la Faurecia University a lancé plusieurs ateliers pour identifier les prochains grands changements, ainsi qu'une série de conférences intitulée CEO Conferences où d'éminents intervenants extérieurs prennent la parole. La première série de conférences a traité en particulier du sujet de la mondialisation.

UNE GOUVERNANCE RSE RENFORCÉE

La feuille de route RSE pour la période 2019-2022 est révisée deux fois par an par le comité exécutif et présentée annuellement au conseil d'administration. De plus, la politique RSE du Groupe est entièrement intégrée à la gestion des risques de Faurecia, et la rémunération du directeur général. Les mesures incitatives à long terme dédiées au top management du Groupe sont liées à l'objectif de diversité du Groupe.

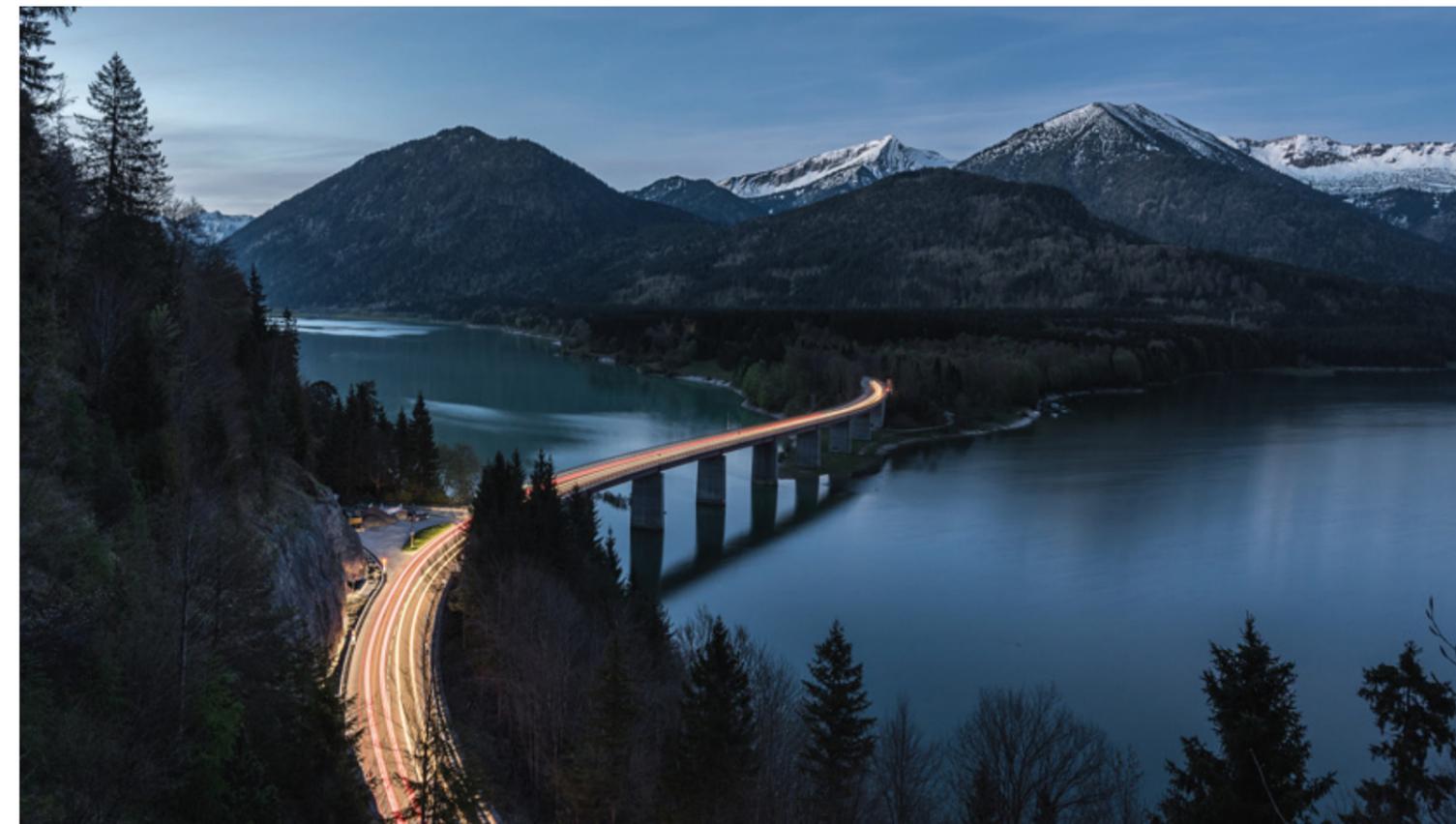
EN ADÉQUATION AVEC LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

En accord avec ses Convictions, Faurecia adhère aux initiatives internationales en faveur du développement durable. Le Groupe a signé le Global Compact et adhère aux 17 objectifs de développement durable des Nations unies. Parmi ceux-ci, le Groupe a par ailleurs identifié ceux qui sont en adéquation

avec sa stratégie RSE. Faurecia a également signé le French Business Climate Pledge et s'est engagé à suivre les recommandations de la Task Force on Climate Financial Disclosure. Le Groupe a établi un partenariat avec Ecovadis pour évaluer la performance de ses fournisseurs.

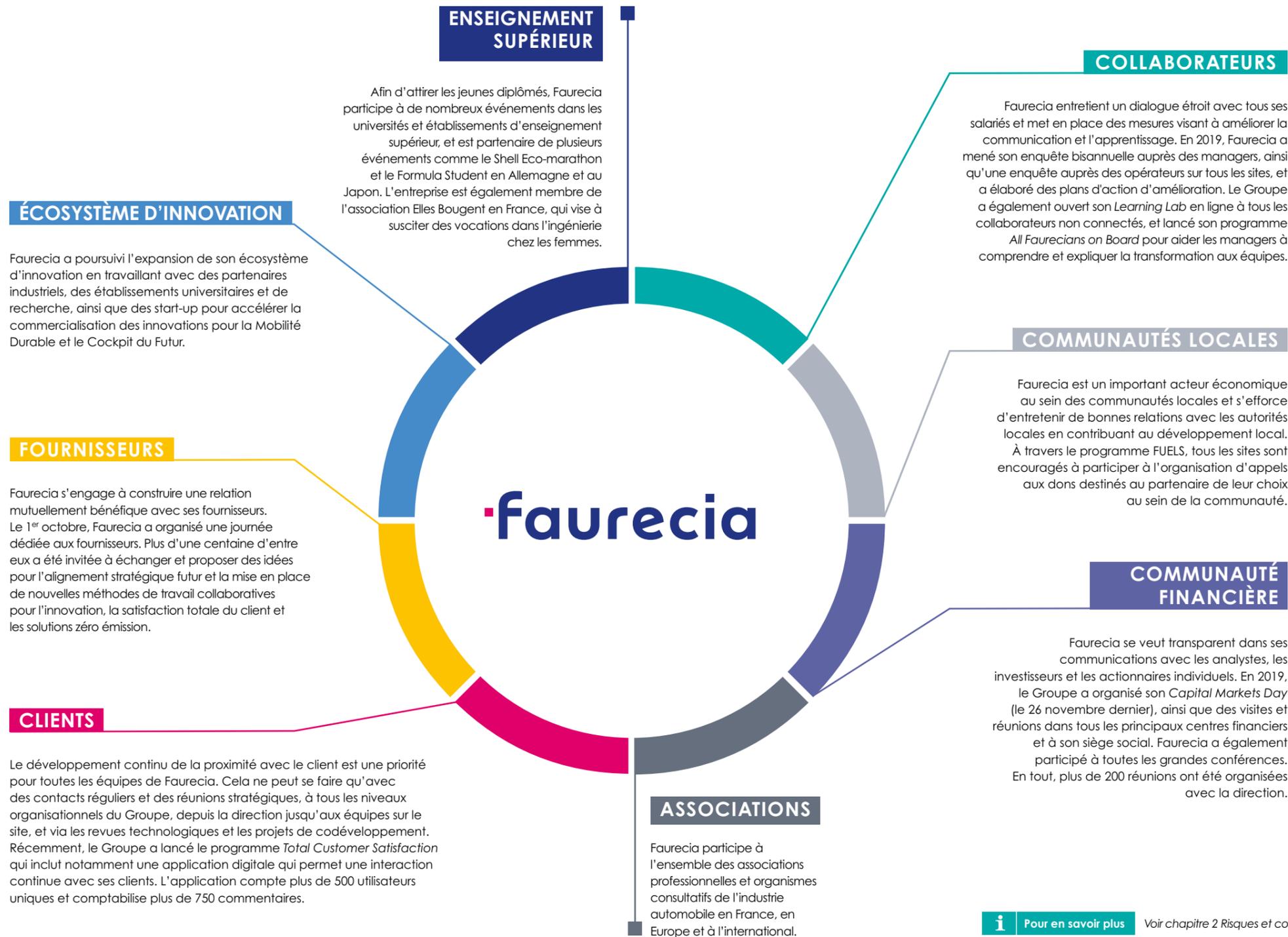
80 %  
des fournisseurs de niveau 1  
évalués par Ecovadis

**ecovadis**  
Business Sustainability Ratings



## Faurecia et ses parties prenantes

L'engagement de Faurecia pour le maintien d'une relation ouverte et constructive avec toutes ses parties prenantes est inscrit dans ses Valeurs et Convictions. L'approche du développement durable de Faurecia contribuera à la création de valeur, au niveau financier et extra-financier, pour toutes les parties prenantes avec lesquelles le Groupe instaure des relations mutuellement bénéfiques.

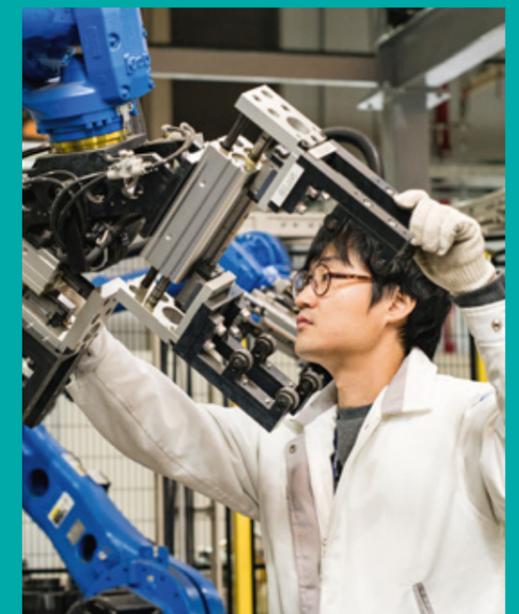


### FAURECIA, "TOP EMPLOYER"

En 2019, Faurecia a été nommé **Top Employer Europe** pour la deuxième fois, un label basé sur la certification dans six pays : **la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni, la République tchèque et la Pologne.**

Le Groupe est également certifié **Top Employer** aux **États-Unis, au Mexique, en Chine et en Inde.**

Le label *Top Employer* récompense les entreprises pour l'excellence de leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière d'attraction et de développement des talents, de rémunération et d'avantages sociaux, de formation et de développement des compétences.



# Notre modèle économique favorisant la création de valeur

## INVESTISSEMENT ET RESSOURCES

## NOTRE STRATÉGIE ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

## VALEUR CRÉÉE POUR LES PARTIES PRENANTES EN 2019

**Effectifs**

- 115 500 collaborateurs
- 102 nationalités dans 37 pays
- 4 campus Faurecia University
- 77 000 collaborateurs connectés au portail de formation en ligne dont 32 000 opérateurs

**Entreprise**

- 235 M€ investis dans l'innovation
- 4 plateformes technologiques
- Écosystème d'innovation mondial
- 221 programmes lancés dans 23 pays et 133 usines

**Planète**

- 10,7 M€ investis dans la protection environnementale
- 77 % des sites certifiés ISO 14001
- 45 000 heures de formations dédiées à l'environnement



UNE STRATÉGIE AUTOUR DE 2 PRIORITÉS



**CONVICTIONS ET VALEURS POUR UNE PERFORMANCE DURABLE**

**Effectif**

- 24,4% de femmes « Managers et Professionnels », contre 23,8 % en 2018
- 21,6 heures de formation par collaborateur, contre 21,1 en 2018
- FR11 2,05 accidents en baisse de 13 % par rapport à 2018

**Activité**

- 610 nouveaux dépôts de brevets en 2019
- 80 % des fournisseurs de rang 1 audités sur leur Responsabilité Sociale des Entreprises par Ecovadis
- Satisfaction client 4 étoiles sur 5
- 48 distinctions reçues de nos clients

**Planète**

- Consommation d'énergie -2 % par rapport à 2018
- Consommation d'eau -12 % par rapport à 2018
- Emissions GES 740 000 tonnes (Scope 1 et 2) : stable par rapport à 2018

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

17 768 M€

**COLLABORATEURS**  
Charges sociales et salariales  
3 862 M€  
21,7 %

**FOURNISSEURS**  
Achats et autres coûts externes  
12 193 M€  
68,6 %

**ÉTATS / COMMUNAUTÉS**  
Taxes  
212 M€  
1,2 %

**BANQUES**  
Coûts financiers  
179 M€  
1,0 %

**ACTIONNAIRES**  
Dividendes  
212 M€  
1,2 %

## CAPACITÉ À FINANCER LA CROISSANCE FUTURE

685 M€ | 1 330 M€ | 1 260 M€  
3,9 % INVESTISSEMENTS (CAPEX) | 7,5 % DÉPENSES BRUTES DE R&D | 7,1 % INVESTISSEMENTS DANS DES ACQUISITIONS

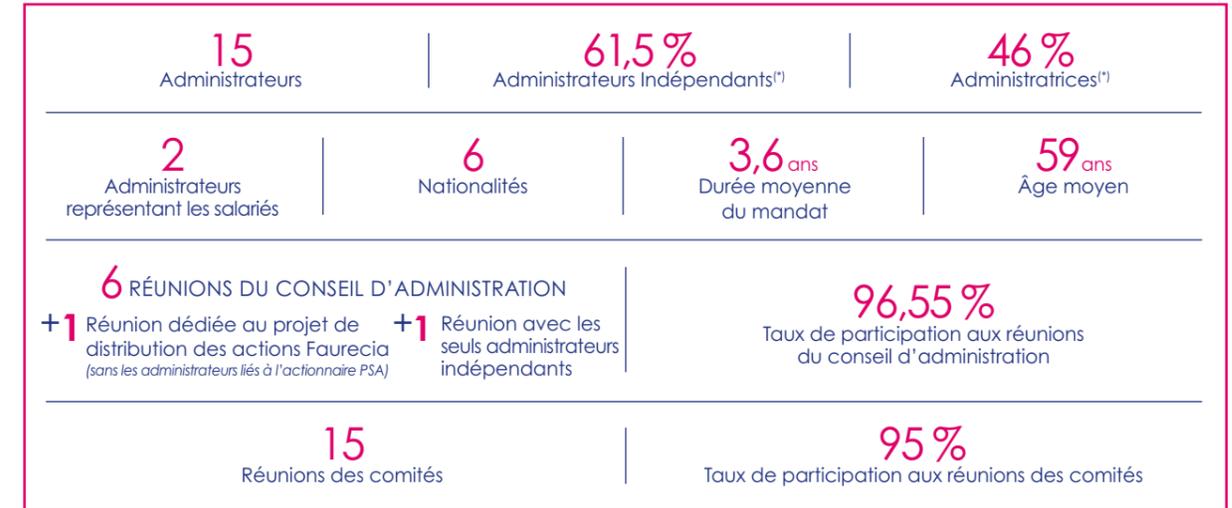
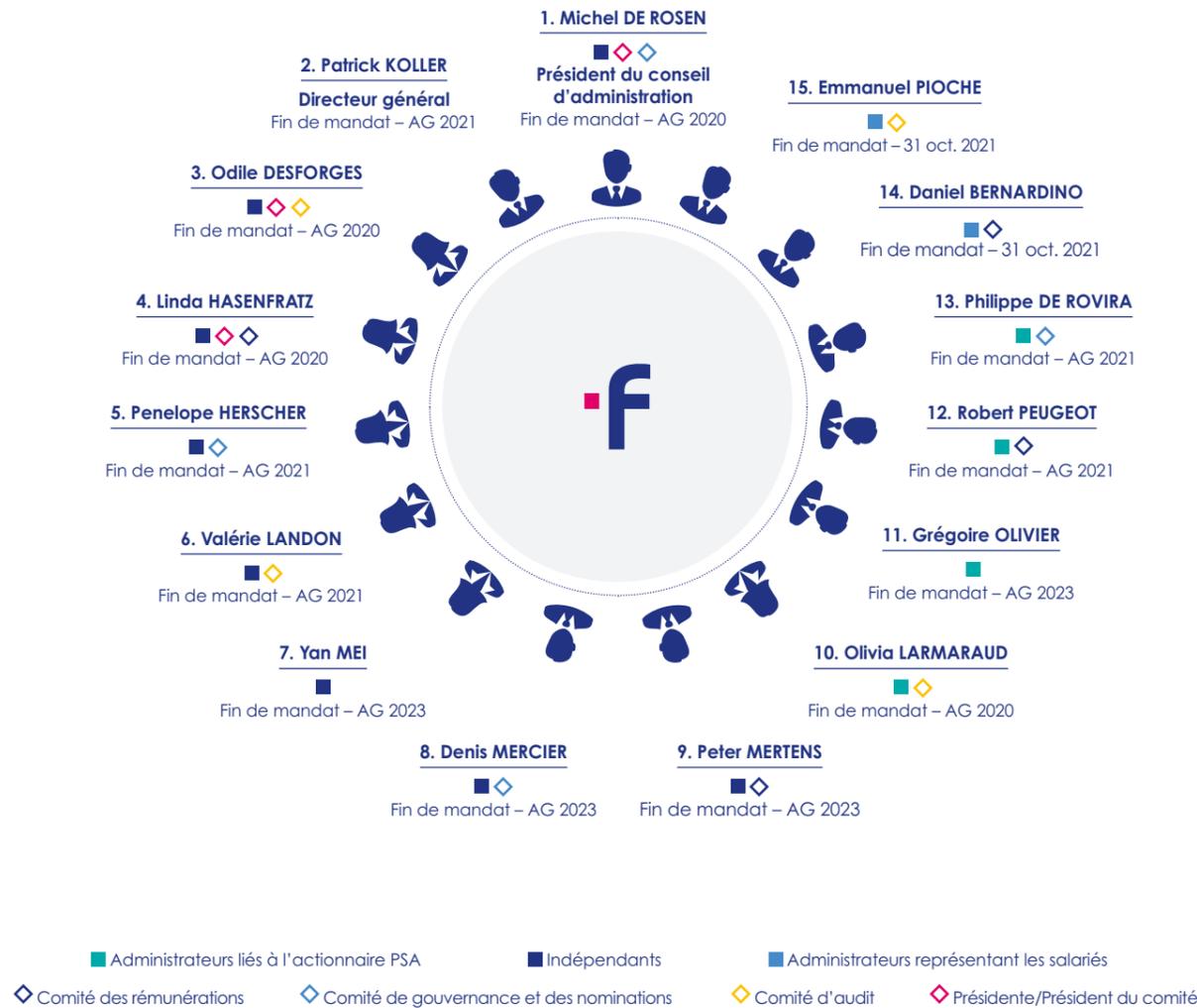
# Une gouvernance et une gestion des risques fortes

Faurecia dispose de deux organes de gouvernance, le conseil d'administration et le comité exécutif, en charge de décider et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe.

## Le conseil d'administration

Le conseil d'administration pilote les stratégies économique, financière et commerciale de Faurecia. Composé de 15 membres, dont huit administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés, cet organe se réunit au moins quatre fois par an.

Trois comités sont chargés de la préparation des sujets spécifiques qui seront abordés lors des discussions : le comité d'audit, le comité de gouvernance et des nominations ainsi que le comité des rémunérations. Ils formulent des propositions ainsi que des recommandations et fournissent des conseils dans leurs domaines d'expertise.



(\*) Hors administrateurs représentant les salariés



## L'EXPERTISE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Venant de milieux différents, et forts de leurs expériences et compétences diverses, les membres du conseil de Faurecia apportent au Groupe leur expertise pour l'élaboration de sa stratégie et la résolution des difficultés auxquelles il fait face dans le cadre de la transformation et des 10 nouvelles orientations stratégiques du Groupe.

- Expérience des métiers de Faurecia
- Expérience internationale
- Industrie
- Gouvernance/direction de grandes entreprises
- Connaissance spécifique d'un marché géographique
- Technologies automobiles
- Banque/finance/gestion des risques
- RSE
- Intelligence artificielle/digital
- Leadership et gestion des situations de crise

## Le comité exécutif

Les fonctions de management de Faurecia sont assurées par un comité exécutif qui se réunit chaque mois pour passer en revue les résultats du Groupe et superviser ses opérations ainsi que le déploiement de sa stratégie. Il aborde et prépare les directives liées aux enjeux opérationnels majeurs qui sont ensuite appliquées à tout le Groupe.

Sous la responsabilité du directeur général, le comité exécutif de Faurecia comprend le directeur général et les 13 vice-présidents exécutifs des activités internationales et fonctions support du Groupe.

<p><b>1. Patrick Koller</b> Directeur général</p>	<p><b>6. Mathias Miedreich</b> Vice-président exécutif, Faurecia Clean Mobility</p>	<p><b>11. Jean-Pierre Sounillac</b> Vice-président exécutif, ressources humaines du Groupe</p>
<p><b>2. Yann Brillat-Savarin</b> Vice-président exécutif en charge de la Stratégie du Groupe</p>	<p><b>7. Thorsten Muschal</b> Vice-président exécutif, ventes et management des programmes</p>	<p><b>12. Eelco Spoelder</b> Vice-président exécutif, Faurecia Seating</p>
<p><b>3. Nolwenn Delaunay</b> Vice-présidente exécutive, Directrice juridique Groupe et secrétaire du conseil d'administration</p>	<p><b>8. Kate Philipps</b> Vice-présidente exécutive, Communication Groupe</p>	<p><b>13. François Tardif</b> Vice-président exécutif, Faurecia Chine</p>
<p><b>4. Michel Favre</b> Vice-président exécutif finance Groupe</p>	<p><b>9. Patrick Popp</b> Vice-président exécutif, Faurecia Interiors**</p>	<p><b>14. Hagen Wiesner</b> Vice-président exécutif en charge de l'activité Cockpit Modules &amp; SAS</p>
<p><b>5. Jean-Paul Michel</b> Vice-président exécutif, Faurecia Clarion Electronics*</p>	<p><b>10. Christophe Schmitt</b> Vice-président exécutif, Opérations Groupe</p>	<p>* Au 1<sup>er</sup> janvier 2020 **Au 2 janvier 2020</p>



Membres du Comité Exécutif

### LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Rémunération fixe	Rémunération variable à court-terme <i>De 0 à 180 % de la rémunération fixe</i>	Rémunération variable à long-terme				
Résultats / Performance et Transformation du Groupe	<p><b>Objectifs quantifiables</b></p> <p>De 0 à 150 % du fixe</p> <table border="0"> <tr> <td>Marge opérationnelle (40 %)</td> <td>Net cash flow (60 %)</td> </tr> </table>	Marge opérationnelle (40 %)	Net cash flow (60 %)	<p><b>Actions de performance</b></p> <p>Critère de performance externe EPS (30 %)</p> <p>Critères de performance interne</p> <table border="0"> <tr> <td>Résultat net (60 %)</td> <td>+ Mixité hommes/femmes (10 %)</td> </tr> </table>	Résultat net (60 %)	+ Mixité hommes/femmes (10 %)
	Marge opérationnelle (40 %)	Net cash flow (60 %)				
Résultat net (60 %)	+ Mixité hommes/femmes (10 %)					
<p><b>Objectifs qualitatifs (pour 2019)</b></p> <p>Effet multiplicateur de 0,70 à 1,20</p> <table border="0"> <tr> <td>Intégration de Clarion (50 %)</td> <td>Exécution de la stratégie (50 %)</td> </tr> </table>	Intégration de Clarion (50 %)	Exécution de la stratégie (50 %)				
Intégration de Clarion (50 %)	Exécution de la stratégie (50 %)					
	Court terme	Long terme				



**i** Pour en savoir plus

Voir chapitre 3 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel 2019

# Un système efficace de gestion des risques

Le Groupe a développé un système complet de gestion des risques. Celui-ci permet à Faurecia d'optimiser les opérations de ses activités via l'identification et la prévention des principaux risques.

## UNE APPROCHE DE LA GESTION DES RISQUES PARTAGÉE À L'ÉCHELLE DU GROUPE

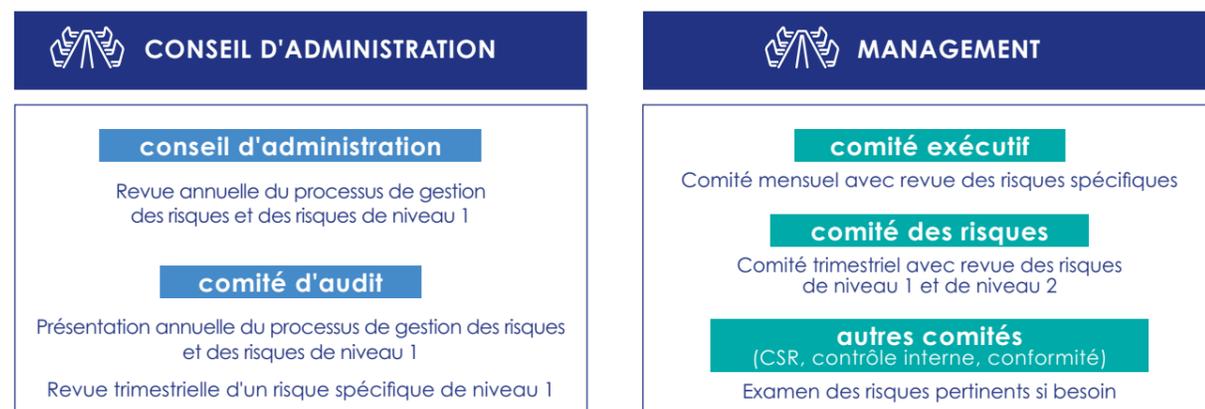
La plupart des fonctions et des structures de gouvernance de Faurecia sont impliquées dans le soutien de l'évolution du modèle économique de Faurecia par la gestion des risques. Le comité exécutif, le comité des risques du Groupe

et le management exécutif de chaque activité collaborent pour éviter et contenir toutes les menaces potentielles pour la réussite de Faurecia, de la cartographie des risques à la surveillance des risques opérationnels spécifiques.

Dans cette optique, le Groupe a lancé le programme *Enterprise Risk Management* (ERM) en 2017, afin de définir et de suivre la gestion des risques de manière dynamique et itérative, quel que soit le type de risque.



Le conseil d'administration et son comité d'audit pilotent en continu le processus. L'organisation d'audit et de contrôle interne du Groupe, ainsi que des contributeurs externes, fournissent leur savoir-faire, depuis les processus opérationnels jusqu'aux audits.



Ce tableau présente les principaux risques identifiés par Faurecia et répartis selon les différentes catégories du Groupe. Faurecia a mis en place différentes contremesures pour éviter et contenir ces risques. Celles-ci sont détaillées dans le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel (« Risques »).

CATÉGORIE	RISQUES
Risques opérationnels et industriels	Pandémie COVID-19
	Sécurité et continuité des systèmes d'information
	Risque associé à l'activité du fournisseur automobile
	Croissance externe
	Gestion de programme
	Qualité et sécurité du produit <span>CSR</span>
	Incendie et explosion
	Défaillance des fournisseurs
	Sécurité au travail <span>CSR</span>
	Impact environnemental des sites et changement climatique <span>CSR</span>
Risques financiers et liés au marché	Acquisition et rétention des talents <span>CSR</span>
	Risque relatif au taux d'intérêt
	Risque relatif aux devises
	Risque relatif aux liquidités
	Risque lié aux matières premières
Risques juridiques, réglementaires et liés à la réputation	Risque lié au crédit client
	Évolution réglementaire
	Litige
	Obligation de diligence et achats responsables <span>CSR</span>
	Propriété intellectuelle
	Éthique des affaires <span>CSR</span>

CSR Risque extra-financier.

**i** Pour en savoir plus

Voir chapitres 2 Risques et contrôle des risques et 4 RSE du Document d'enregistrement universel 2019

# Des valeurs éthiques fortes et un respect strict de la conformité

## ÉTABLIR UN NIVEAU ÉLEVÉ DE CONFORMITÉ AU SEIN DE NOTRE GROUPE

## ET DANS LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES EST UNE PRIORITÉ MAJEURE

La culture éthique de Faurecia est inscrite dans son code d'éthique et lui permet de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes. Le code d'éthique s'articule autour de quatre thèmes : respect des droits fondamentaux, développement du dialogue économique et social, développement des compétences, éthique et règles de conduite. Il fait partie des procédures fondamentales

de Faurecia et vise à développer la responsabilité et l'autonomisation des salariés.

Le Groupe possède un code de conduite anticorruption et un guide des meilleures pratiques anticoncurrentielles. Ces règles couvrent les sujets suivants : politique sur les cadeaux et l'accueil ; dons et parrainages ; gestion des conflits

d'intérêts ; les « règles d'or » du droit de la concurrence.

Faurecia communique régulièrement sur sa culture éthique et les règles associées, et continuera à le faire pour s'assurer que tous ses partenaires commerciaux connaissent les règles et aident Faurecia à appliquer des normes élevées d'éthique et de conformité.

## GOVERNANCE

Au niveau du Groupe, le directeur général préside un comité trimestriel piloté par la fonction conformité. Les activités et décisions stratégiques du programme d'éthique et de conformité sont abordées et approuvées par cet organe. Les principaux risques de conformité identifiés et suivis par la fonction conformité sont présentés et évoqués lors du comité des risques trimestriel.

Les responsables de conformité régionaux et dans les activités du Groupe organisent chaque trimestre des comités de conformité, afin de déployer et de diriger des programmes de conformité à chaque niveau des activités du Groupe et en adéquation avec les priorités de celui-ci.

Faurecia veillera à ce que tous ses partenaires commerciaux comprennent et s'engagent à respecter les règles et principes du code d'éthique. Le but est ainsi d'aider le Groupe à mener ses activités commerciales tout au long de sa chaîne de valeur en appliquant des niveaux d'éthique et de conformité élevés.



## SPEAK UP

Si une personne constate que ces règles ne sont pas respectées, si une personne est témoin d'un comportement non conforme aux normes éthiques de Faurecia ou d'une situation risquée selon certaines réglementations, il est de sa responsabilité de s'exprimer en

s'adressant à un contact habituel (RH, manager, agent de conformité) ou via la ligne de signalement de Faurecia. Encourager les salariés à s'exprimer est le fondement d'une des convictions de Faurecia : « le contre-pouvoir est créateur de valeur ».

Faurecia applique une tolérance zéro face au non-respect des règles et encourage quiconque, à tout moment et partout où cela s'impose, à s'exprimer librement pour signaler tout problème sans crainte de représailles.

<h3>CULTURE</h3> <p><b>Pas de compromis avec les règles d'Éthique &amp; de Conformité même dans un contexte de marché plus difficile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Essentielle pour répondre à la Totale Satisfaction Client</li> <li>■ En ligne avec les Convictions de Faurecia</li> </ul>	<h3>PRENDRE LA PAROLE</h3> <p><b>Lien pour prendre la parole</b> <a href="http://www.faurecia.ethicspoint.com">www.faurecia.ethicspoint.com</a></p>
<h3>DISCIPLINE</h3> <p><b>Principales règles pour protéger l'activité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Code de conduite pour prévenir la Corruption</li> <li>■ Gestion des Conflits d'intérêt</li> <li>■ Cadeaux &amp; Invitations</li> <li>■ Mécénat &amp; Parrainage</li> </ul>	<h3>UNE ENTREPRISE DURABLE</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Protection de la Concurrence</li> <li>■ Prévention de la Corruption</li> <li>■ Protection de la Propriété intellectuelle</li> <li>■ Contrôle des exportations</li> <li>■ Conflict minerals</li> <li>■ Protection des règles comptables</li> <li>■ Gestion des conflits d'intérêt</li> <li>■ Prévention de la Fraude</li> <li>■ Protection des droits humains</li> <li>■ Sélection des fournisseurs</li> </ul>



