

# Ascendance

Supplément spécial  
L'A380 prend vie

Panorama 2004

Lettre des Présidents



Investir dans  
le Groupe EADS



Le monde dans lequel  
nous intervenons



L'A380 prend vie



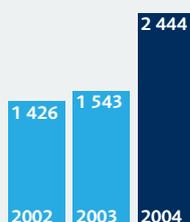
The step beyond

**Leader mondial, EADS**  
est l'une des forces motrices  
de l'industrie aérospatiale et de  
la défense. Nous tenons **nos**  
**engagements**, nous sommes  
**équilibrés**, nous sommes  
**un groupe mondial** et nous  
sommes positionnés pour  
**la croissance.**

# Chiffres-clés 2004

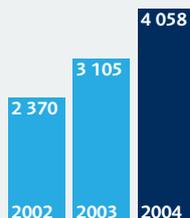
EBIT<sup>1</sup> (en millions d'€)

**+58 %**



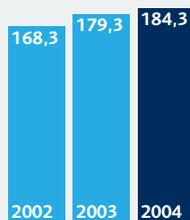
Position de trésorerie nette  
(en millions d'€)

**+31 %**



Carnet de commandes  
(en milliards d'€)

**+3 %**



Sauf mention contraire, les pourcentages indiqués dans le présent rapport reflètent les variations entre 2003 et 2004

## Groupe EADS

		2004	2003	2002
Chiffre d'affaires	M€	31 761	30 133	29 901
EBIT <sup>1</sup> (Earnings before interest and taxes)	M€	2 444	1 543	1 426
Marge opérationnelle (calculée sur l'EBIT)	%	7,7	5,1	4,8
Résultat net <sup>2</sup>	M€	1 030	644	212
Bénéfice par action <sup>2</sup>	€	1,29	0,80	0,26
Dividende par action	€	0,50 <sup>3</sup>	0,40	0,30
Position de trésorerie nette	M€	4 058	3 105	2 370
Prise de commandes	M€	44 117	61 150	31 009
Carnet de commandes	M€	184 288	179 280	168 339
Effectif (en nombre de salariés)		110 662	109 135	103 967

<sup>1</sup> Résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels. Sauf mention contraire, les résultats opérationnels indiqués dans le présent rapport s'entendent avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels

<sup>2</sup> Conforme à la norme IFRS 3 (les écarts d'acquisition ne sont plus amortis), 2002 et 2003 ont été retraités aux fins de comparaison.

<sup>3</sup> Proposé à l'AG du 11 mai 2005

## Divisions d'EADS

		2004	2003	2002
<b>Airbus<sup>4</sup></b>				
Chiffre d'affaires	M€	20 224	19 048	19 512
Carnet de commandes	M€	136 022	141 836	140 996
Carnet de commandes / livraisons (en nombre d'appareils)	en nombre d'années	4,7	4,8	5,0
<b>Avions de Transport Militaire</b>				
Chiffre d'affaires	M€	1 304	934	524
Carnet de commandes	M€	19 897	20 007	633
Carnet de commandes / chiffre d'affaires	en nombre d'années	15,3	21,4	1,2
<b>Aéronautique<sup>5</sup></b>				
Chiffre d'affaires	M€	3 876	3 803	3 834
Carnet de commandes	M€	10 171	9 818	10 162
Carnet de commandes / chiffre d'affaires	en nombre d'années	2,6	2,6	2,7
<b>Systèmes de Défense et de Sécurité<sup>5</sup></b>				
Chiffre d'affaires	M€	5 385	5 165	4 770
Carnet de commandes	M€	17 276	14 283	13 406
Carnet de commandes / chiffre d'affaires	en nombre d'années	3,2	2,8	2,8
<b>Espace<sup>6</sup></b>				
Chiffre d'affaires	M€	2 592	2 424	2 216
Carnet de commandes	M€	11 311	7 888	3 895
Carnet de commandes / chiffre d'affaires	en nombre d'années	4,4	3,3	1,8

<sup>4</sup> Dans le présent rapport, les prises de commandes et le carnet de commandes d'Airbus s'entendent sur la base des prix catalogue

<sup>5</sup> Dans le présent rapport, les chiffres de 2002 sont retraités conformément à la nouvelle structure des divisions Aéronautique et Systèmes de Défense et de Sécurité depuis 2003

<sup>6</sup> Les chiffres de l'exercice 2003 incluent EADS Astrium à 100 % (75% sur l'exercice 2002)

# Sommaire

5		<b>Lettre des Présidents</b> En 2004, la reprise du marché de l'aviation et le très net redressement de la Division Espace se sont traduits par des résultats très satisfaisants.
---	--	--

8		<b>Investir dans le Groupe EADS</b> Investir dans EADS, c'est détenir les actions d'une société internationale occupant des positions de leader sur les marchés en pleine croissance de l'industrie aérospatiale et de la défense.
---	--	---

26		<b>Message des Présidents exécutifs</b> Une année phare pour EADS.
----	---	---

30		<b>EADS en bref</b> EADS occupe de fortes positions dans les domaines de l'aviation commerciale, de la défense, de la sécurité intérieure et de l'espace.
----	--	--

34		<b>Le monde dans lequel nous intervenons</b> Tandis que le secteur de l'aviation redémarre et que les activités de défense connaissent une croissance constante, certaines incertitudes persistent sur les prix du pétrole, le dollar américain et les budgets de la défense.
----	--	--

40	<b>Présentation de nos activités</b>
40	<b>Airbus</b>
44	<b>Avions de Transport Militaire</b>
46	<b>Aéronautique</b>
48	<b>Systèmes de Défense et de Sécurité</b>
50	<b>Espace</b>
52	<b>Ressources Humaines</b>
54	<b>Approvisionnement</b>
56	<b>Recherche et Technologie</b>

58		<b>Notre organisation</b> EADS se compose de cinq Divisions s'alignant toutes sur les besoins spécifiques de leurs clients.
----	--	--

60	<b>Comité exécutif</b>
62	<b>Gouvernement d'entreprise</b>

<b>64</b>		<b>Ethique et Responsabilité sociale</b> De nouvelles politiques et un cadre commun de reporting permettront à EADS d'agir comme un meilleur citoyen et voisin.
-----------	---	--

<b>68</b> <b>69</b> <b>71</b>		<b>Etre actionnaire d'EADS</b> <b>Glossaire</b> <b>Adresses</b>
-------------------------------------	--	---

<b>73</b>		<b>L'A380 prend vie</b> Une étude de cas présentée par une école de commerce indépendante examine les arguments en faveur de l'A380, l'étude des besoins des clients et les innovations utilisées.
-----------	--	---

<b>81</b>		<b>Calendrier financier 2005</b>
-----------	--	----------------------------------

**Le rapport annuel 2004 complet d'EADS est composé de :**



**Panorama 2004 (1)**



**États Financiers et Gouvernement d'entreprise – 2004 (2)**



**Activités, Structures et Capital – 2004 (3)  
(disponible sur demande)**



La version en ligne du rapport annuel 2004 complet d'EADS est disponible à la rubrique Relations investisseurs à l'adresse [www.eads.com](http://www.eads.com)



A gauche:  
**Manfred Bischoff**  
Président

A droite:  
**Arnaud Lagardère**  
Président

---

# Lettre des Présidents

---

**Chers actionnaires,  
EADS a, pour l'année 2004, présenté une série de résultats  
très satisfaisants, dépassant ainsi une nouvelle fois ses  
objectifs et récompensant la persévérance du management  
et des salariés de notre Groupe européen multinational.**

## **Un succès continu**

En 2004, le résultat opérationnel (EBIT) a progressé considérablement, passant de 1 543 millions d'euros en 2003 à 2 444 millions, la position de trésorerie nette était extrêmement forte (4,1 milliards à fin 2004) et le carnet de commandes a terminé l'année sur un nouveau pic de 184 milliards d'euros, dont 135 milliards pour les activités civiles et 49 milliards d'euros pour celles de la défense. Cette réussite est en grande partie due au succès remporté par Airbus sur un marché de l'aviation civile en redressement. Pour la deuxième année consécutive, Airbus a livré davantage d'avions que Boeing, et, pour la quatrième année consécutive, enregistré un nombre supérieur de commandes à celui de son concurrent. Ce tableau positif s'est doublé d'un remarquable retour aux bénéfices de la Division Espace après sa restructuration en profondeur, tandis que les activités de défense contribuaient à la croissance des revenus et des commandes. Ces résultats se sont reflétés dans le cours de Bourse d'EADS dont les performances ont dépassé celles du secteur et celles des indices du marché. EADS va de l'avant, portée par l'engagement de ses salariés, ses produits innovants et sa présence internationale. Plus de 100 000 personnes travaillent pour EADS en Europe et dans le monde entier, toutes attachées à suivre les meilleurs exemples. Nous disposons d'un portefeuille de produits compétitifs, références dans de nombreux domaines de l'industrie aérospatiale et de la défense. Confronté à la crise du secteur aérien ces dernières années, notre Groupe a fait preuve de résistance et montré sa capacité d'adaptation, clés de sa compétitivité sur les marchés mondiaux.



### Nos objectifs stratégiques

- Renforcer notre position concurrentielle grâce à un portefeuille de produits de pointe.
- Devenir un groupe industriel mondial en élargissant nos activités locales sur les marchés-cibles d'Asie, des États-Unis et de Russie.
- Fournir des systèmes complets et des solutions intégrées, afin de répondre aux besoins actuels des armées et des agences de sécurité nationale.
- Continuer à concentrer nos efforts sur l'innovation et la technologie.

### Dividende par action (€) (montant brut)

**+25%**



Après plusieurs années de ralentissement économique, EADS entame une période de croissance. Pour refléter la solidité du Groupe et sa confiance en l'avenir, une nouvelle augmentation du dividende sera proposée pour 2004.

\* proposé à l'Assemblée Générale annuelle 2005

Alors que le secteur de l'aviation civile amorce sa reprise, l'heure est venue de tirer les bénéfices des immenses efforts de réorganisation et d'intégration accomplis au cours des cinq dernières années. Dans le même temps, le Conseil d'administration a lancé plusieurs nouveaux projets destinés à gérer au mieux la pression permanente des marchés et d'éventuelles évolutions défavorables des taux de change dans le futur, afin de préserver notre place de leader dans le secteur de l'aviation. Nos activités dans les domaines de la défense et de l'espace s'appuient désormais sur des infrastructures transnationales efficaces et de produits adaptés à des exigences en pleine évolution.

Nous avons une immense confiance dans les perspectives d'EADS grâce à notre portefeuille de produits, à l'évolution positive de nos marchés, à la solidité de notre carnet de commandes, à notre technologie de pointe et à la capacité de notre management dans tous les domaines. Les résultats obtenus en 2004 et les perspectives du Groupe incitent le Conseil à recommander un dividende de 0,50€ par action pour 2004 au lieu de 0,40€ pour 2003. Ceci récompensera nos actionnaires de la loyauté dont ils ont fait preuve dans un environnement géopolitique et macro-économique mouvementé depuis l'introduction en Bourse d'EADS, et traduit la solidité financière du Groupe, ainsi que ses perspectives.

Après la création d'EADS et la constitution d'une société d'envergure internationale au cours des cinq dernières années, nous entrons maintenant dans une nouvelle phase. Les deux Présidents exécutifs qui ont dirigé l'entreprise au cours de cette période méritent le plus grand respect pour leur dévouement, leur leadership et les succès obtenus dans l'exécution de la stratégie fixée par le Conseil. Ils ont aussi parfaitement servi les intérêts de l'ensemble de nos parties prenantes, ont été à l'origine d'un nouveau modèle international pour l'industrie de l'aérospatiale et ont prouvé son efficacité.

Merci à vous, Philippe Camus et Rainer Hertrich !

Maintenant que la création d'EADS est achevée, de nouvelles perspectives et de nouveaux défis apparaissent. EADS doit désormais concentrer ses efforts sur la création d'une croissance durable dans un environnement où certains marchés sont en expansion, tandis que d'autres stagnent, et où la concurrence demeure impitoyable dans tous les domaines. Nous devons également veiller à maintenir les fortes positions occupées par EADS dans toutes ses activités alors que l'industrie aérospatiale et de la défense est en pleine consolidation.

**Nous avons une confiance immense dans les perspectives d'EADS et ce, en raison à la fois de notre portefeuille de produits, des évolutions positives de nos marchés, de la solidité de notre carnet de commandes, de notre avance technologique et des capacités de notre management dans tous les domaines.**

---

### Une stratégie de leadership

En 2004, le Conseil d'administration a fixé une stratégie, adaptée à cette nouvelle phase, qui devrait lui permettre de renforcer les atouts du passé tout en faisant face aux défis de demain. Il s'agit là d'une amélioration de notre stratégie antérieure dont la ligne de conduite reste inchangée, à savoir la création de valeur. Nous avons une confiance absolue en la capacité du nouveau management à mettre ces principes en pratique et à atteindre notre objectif, visant à devenir le numéro un mondial dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense.

Notre stratégie compte quatre éléments-clés :

- Renforcer notre position concurrentielle grâce à un portefeuille de produits de pointe. Si Airbus, Eurocopter, MBDA/LFK et EADS SPACE Transportation sont déjà leaders sur leurs marchés, d'autres activités n'ont pas encore atteint une telle position. Nous avons donc l'intention de consolider notre place de premier plan dans les secteurs où nous le sommes déjà et d'améliorer notre position dans ceux où nous ne le sommes pas encore.
- Devenir un groupe industriel mondial en élargissant nos activités locales sur les marchés cibles de l'Asie, des États-Unis et de la Russie. Nous avons franchi en 2004 une étape supplémentaire et avons décidé de concentrer nos efforts, non plus sur notre position de premier exportateur européen, mais sur notre volonté de devenir une entreprise avec une présence mondiale et ce, au moyen d'investissements, d'acquisitions et de partenariats. Nous souhaitons ainsi augmenter nos ventes dans le monde, élargir notre portefeuille technologique, obtenir des réductions de coûts et accroître notre couverture du risque de change.
- Fournir des systèmes complets et des solutions intégrées, afin de répondre aux besoins actuels des armées et des agences de sécurité nationale, en matière d'intégration de systèmes et de solutions de services. Cette nécessité est le résultat du développement, au sein des forces de défense américaines et européennes, d'opérations «réseau-centrées» (network centric warfare) et de la nécessité d'une utilisation plus efficace des budgets de défense.
- Concentrer nos efforts sur l'innovation et la technologie. L'innovation permanente a été à l'origine de notre succès et nous sommes convaincus que cela deviendra encore plus déterminant à l'avenir, alors que les cycles d'innovation raccourcissent et que de nouveaux concurrents apparaissent. EADS a toujours davantage investi que ses concurrents dans les domaines de la recherche et du développement ; nous sommes persuadés que ceci reste un facteur prépondérant de valorisation à long terme pour les actionnaires.

### La vision du Conseil pour EADS

Passée la phase d'intégration et de positionnement concurrentiel d'EADS, le Conseil d'administration s'est fixé en 2004 de nouveaux objectifs stratégiques. L'autorisation d'offre de l'avion long courrier Airbus A350 de 245-285 sièges prouve l'impulsion stratégique qu'il continue à générer. Parallèlement, le management a poursuivi ses efforts en vue de faire progresser l'ensemble des Divisions et de tenir ses engagements.

Le Conseil d'administration, en tant qu'organe de décision d'EADS, entend poursuivre une politique de croissance profitable en établissant les standards de marché, c'est-à-dire en définissant et en fabriquant les produits qui répondent aux besoins des clients. Telle est notre manière proactive de créer de la valeur à long terme.

En agissant ainsi, nous appliquons la politique d'éthique et de responsabilité sociale du Groupe (CSR). En effet, notre vision d'entreprise mondiale recherche l'équilibre entre performance économique, prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes et respect de l'environnement. Nous pensons qu'il est du meilleur intérêt de nos actionnaires, à long terme, de nous laisser guider par cette vision dans la prise de décisions stratégiques.

L'A380 en est une bonne illustration. Il témoigne de notre capacité d'innovation, de travail et de notre travail d'équipe. L'Europe et le monde ont montré la force du partenariat en imposant cette nouvelle référence de l'aventure aéronautique du 21ème siècle. Pour l'avenir, le Conseil a pris les mesures nécessaires pour garantir la continuité du succès d'EADS.

---



Président  
Manfred Bischoff



Président  
Arnaud Lagardère

# Investir dans le Groupe EADS

1

Investir dans EADS, c'est détenir des actions d'une société internationale qui occupe des positions leader sur les marchés en pleine expansion de l'industrie aérospatiale et de la défense.

Nous avons fait la preuve de notre capacité à tenir nos engagements financiers de croissance et des objectifs qui les appuient. Pour ce faire, nous avons intégré nombre de nos activités européennes de l'industrie aéronautique, de la défense et de l'espace, les fusionnant au sein de structures transnationales unies et efficaces.

Avec un carnet de commandes de plus en plus équilibré vers les activités de défense, EADS a accru sa résistance aux cycles de l'aéronautique civile et tire de ses activités un nombre plus important de synergies.

EADS se renforce sur les marchés mondiaux connaissant la croissance la plus rapide, devenant un acteur industriel incontournable et garantissant ainsi son chiffre d'affaires à long terme.

Airbus entame la phase de redressement de l'aviation civile avec une part de marché de plus de 50%, et une gamme d'avions récents la plus compétitive qui soit. Une réorganisation en profondeur de la Division Espace a permis un retour à la rentabilité, ouvrant ainsi la voie à la poursuite de la croissance. De plus, dans les activités de défense, un portefeuille solide de produits a permis de bâtir un carnet de commandes considérable, la perspective de commandes importantes dans le futur et une augmentation conséquente du chiffre d'affaires.

2

3

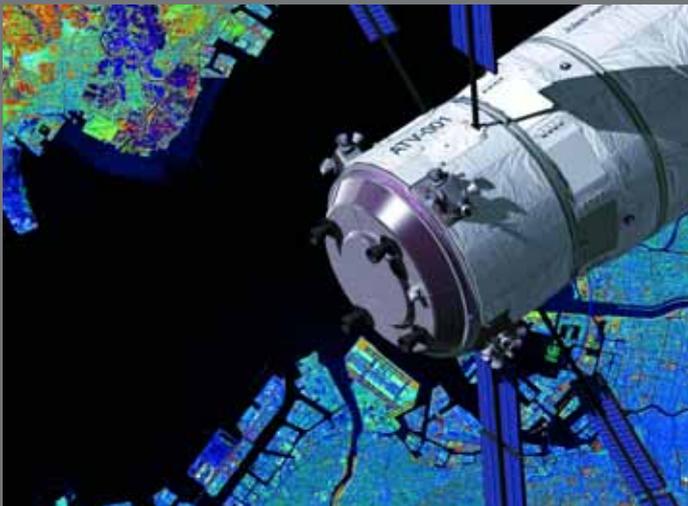
4



**Nous tenons nos engagements**



**Nous sommes équilibrés**

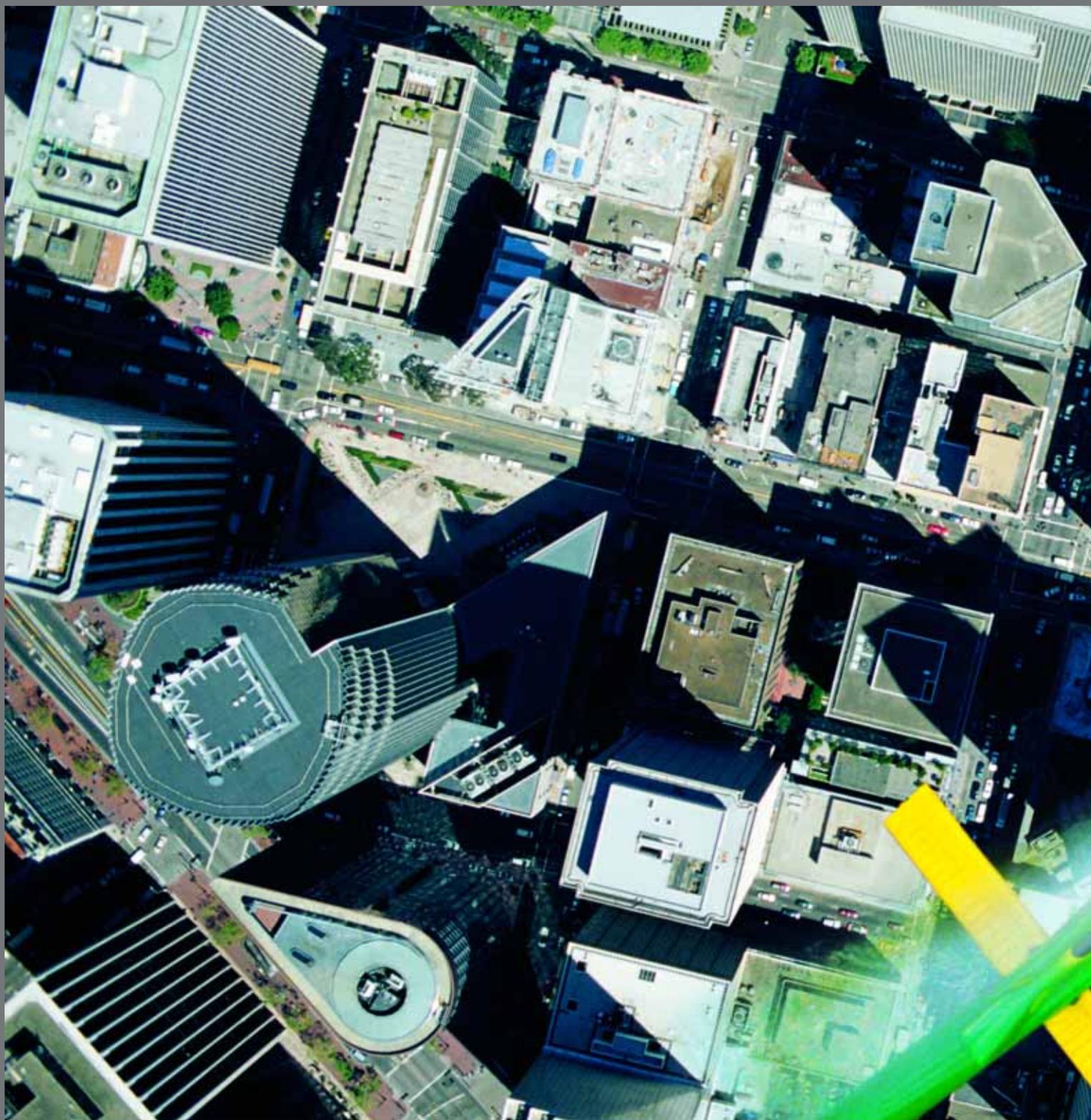


**Nous sommes un Groupe mondial**



**Nous sommes positionnés pour la croissance**

# 1 Nous tenons nos engagements



La Direction a bâti sa réputation sur sa capacité à tenir ses engagements.

Les hélicoptères tels que l'EC130 garantissent le succès d'Eurocopter comme numéro un mondial des constructeurs d'hélicoptères.



# Nous tenons nos engagements

EADS a toujours tenu ses engagements et atteint ses objectifs. Depuis notre création il y a cinq ans, nous avons procédé à une réorganisation industrielle à grande échelle, fusionnant une série d'entreprises nationales au sein d'un groupe mondial, leader sur les marchés internationaux. Nous avons augmenté la rentabilité de nos activités, grâce à la fois à la hausse de notre chiffre d'affaires et à une plus grande efficacité. Toutes ces actions ont abouti à des résultats financiers qui ont chaque année atteint, voire dépassé les objectifs fixés.





1. Avec Air Berlin et Niki Luftfahrt, une nouvelle alliance majeure de compagnies à bas coûts a choisi la famille de l'A320.

2. Arianespace a passé commande de 30 lanceurs de satellite Ariane 5. Ici, le vol Ariane 5 ECA le 12 février 2005 à Kourou.

3. Le démonstrateur NetCOS (Network Centric Operations Simulation) est un système de simulation à fonctions multiples conçu pour développer et tester de nouveaux concepts de défense.

4. Les premiers A380 ont été construits sur la ligne d'assemblage Airbus de Toulouse. La première livraison est prévue en 2006.

5. L'avion de transport militaire A400M est un exemple de réussite en matière de programme de défense transnational.



### Dépassement des objectifs financiers

Pendant les cinq premières années mouvementées depuis sa création, EADS a atteint voire dépassé chaque année tous les objectifs financiers. En 2004, l'EBIT de 2,4 milliards d'euros, soit 58% de plus que celui de l'année précédente, a dépassé nos objectifs, comme ce fut le cas des indicateurs clés tels que le chiffre d'affaires et la trésorerie nette disponible. L'EBIT d'EADS a augmenté de 75% par rapport au 1,4 milliard d'euros réalisés en 2000.

### Réalisation des objectifs industriels

EADS a réalisé ses objectifs industriels ambitieux. Héritant d'un ensemble d'entreprises nationales à l'activité parfois redondante, nous avons organisé de manière efficace des centres de compétence dans toute l'Europe, spécialisés dans les domaines de l'ingénierie, de la fabrication et du support. Les chevauchements de compétence sont désormais limités dans tous les domaines d'activités et le contrôle du management est renforcé, indépendamment de leur nationalité. Nous avons transformé une juxtaposition d'activités nationales en un groupe intégré paneuropéen. Airbus SAS fut créée en 2001, MBDA en 2001 et Astrium en 2000.

### Développement d'activités rentables

EADS a fourni des performances solides et est devenue leader mondial dans nombre de ses activités. Les performances de chaque Division se sont améliorées et toutes génèrent désormais des bénéfices. Airbus est devenu leader du marché de l'aviation commerciale en termes de commandes reçues depuis les cinq dernières années et occupe la première place en termes de livraisons depuis 2003. Les premiers exemplaires de l'A380 sont sortis d'usine et on s'approche de sa livraison en 2006 - il vient compléter la gamme d'avions et fait référence dans la technologie aéronautique du 21<sup>ème</sup> siècle. Grâce à une réorganisation industrielle complète, la Division Espace, a été restructurée en profondeur avec succès. La Division a renoué avec les bénéfices en 2004. Nos activités de défense comportent d'importants programmes transnationaux comme l'A400M, Meteor, NH90, Eurofighter et Aster. Ceux-ci sont en cours de réalisation et répondent aux objectifs de performance. Les activités de défense ont été consolidées en vue d'une meilleure efficacité et compétitivité. D'autres améliorations de la rentabilité sont attendues, récompensant progressivement la restructuration entreprise entre 2001 et 2004. L'EBIT de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité a plus que triplé entre 2000 et 2004.

# 2 Nous sommes équilibrés



EADS est un leader avec des activités équilibrées entre l'aérospatiale, la défense et les services associés.

L'Eurofighter est l'avion de combat multi-rôles le plus avancé de sa génération



# Nous sommes équilibrés

Avec un chiffre d'affaires de plus en plus équilibré entre activités civiles et défense, EADS peut résister aux cycles de l'aviation civile. La part des activités défense dans le chiffre d'affaires n'a cessé d'augmenter au cours des cinq dernières années. En 2004, elle représentait 24% du chiffre d'affaires total. Avec un carnet de commandes solide dans le secteur de la défense, EADS a pris résolument pied dans des activités qui évoluent indépendamment des cycles du transport aérien, de telle sorte que la défense pourra représenter une part plus importante du chiffre d'affaires lors du prochain ralentissement de l'aviation commerciale. Il existe par ailleurs des synergies entre les activités civiles et de défense : les technologies et les compétences développées dans l'un des secteurs bénéficient au développement de produits dans l'autre





#### Diversification croissante

Le rééquilibrage stratégique entre nos activités civiles et défense est en progrès. Le chiffre d'affaires généré par les activités défense a augmenté de plus de 50%, passant d'environ 5 milliards d'euros en 2000 à 7,7 milliards d'euros en 2004. La croissance en matière d'activités défense a plus que compensé les impacts du ralentissement de l'aviation civile et de la faiblesse du dollar américain. En 2004, elle était le principal moteur de la hausse de 5% du chiffre d'affaires d'EADS qui est passé de 30,1 milliards d'euros fin 2003 à 31,8 milliards d'euros. La poursuite de cette croissance, s'appuyant sur un solide carnet de commandes, devrait permettre de réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 milliards d'euros vers 2006/2007 dans la défense. A la fin de l'année 2004, le carnet de commandes représentait 49,1 milliards d'euros comparé aux 15 milliards d'euros de la fin 2000.



#### Atténuation des cycles économiques

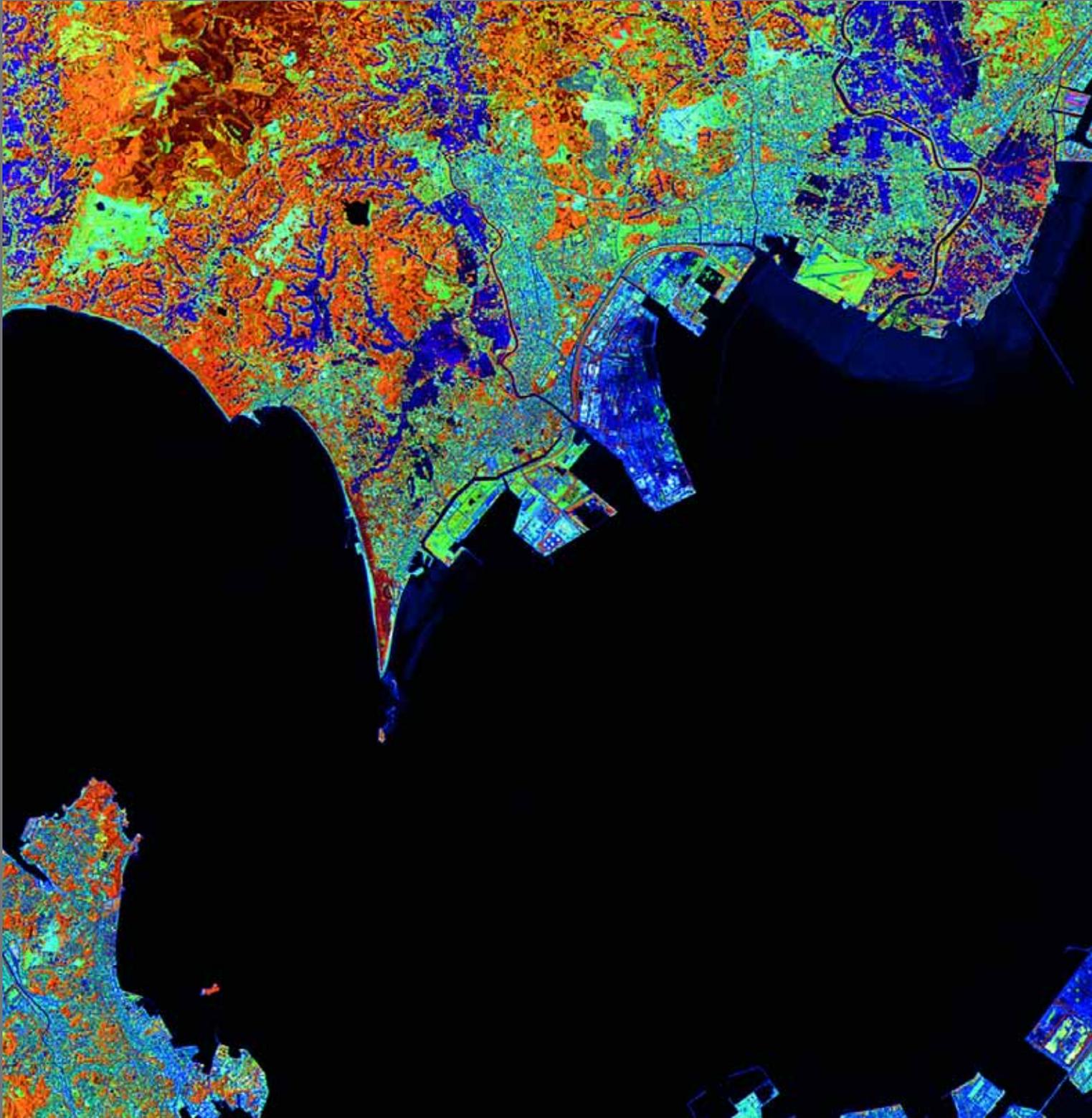
Rééquilibrer le chiffre d'affaires entre l'aviation civile et la défense permet de diminuer l'impact des cycles de l'aviation civile. L'aviation civile est un domaine fortement cyclique, avec des hauts et des bas prononcés, alors que la défense est une industrie de croissance stable. Au cours des 30 dernières années, le nombre de livraisons annuelles d'avions de plus de 100 places a connu des fluctuations, allant de 8 à 9% de la flotte existante au moment des pics, à un tiers de ce chiffre au moment des creux. Si elles ne sont pas compensées, ces variations pourraient être une source de vulnérabilité. L'aviation civile est actuellement dans un cycle de redressement fort après avoir connu un creux en 2003. Lors du prochain creux, les impacts négatifs du chiffre d'affaires en baisse de l'aviation civile devraient être compensés par le flux du chiffre d'affaires des activités défense inscrit dans notre carnet de commandes.

#### Exploitation des synergies

En développant l'équilibre entre le chiffre d'affaires civil et de la défense, nous avons veillé à ce que les deux secteurs se renforcent mutuellement. Nous avons identifié et exploité les synergies évidentes entre les activités civiles et militaires. En utilisant les compétences d'Airbus en matière d'aviation civile, nous avons développé l'avion ravitailleur multi-rôle et des avions militaires de transport comme l'A400M. Et le missile balistique intercontinental M51 lancé à partir de sous-marins, pour lequel EADS a remporté une série de commandes au début de l'année 2005, intègre la technologie développée pour le lanceur civil Ariane.

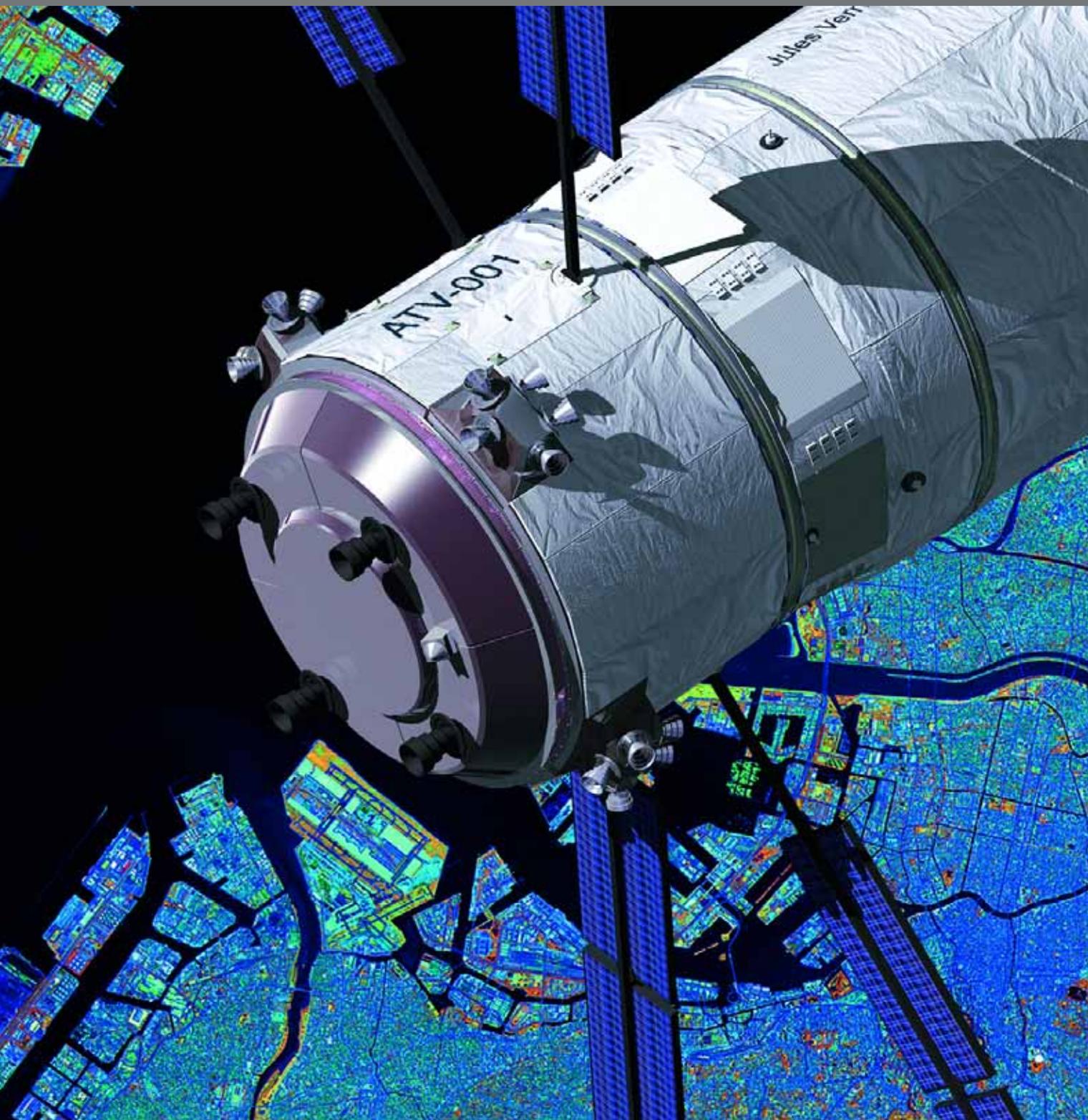
1. EADS fournira une flotte de cinq avions ravitailleurs multi-rôle A330 (MRTT) à l'armée de l'Air australienne.
2. Eurofighter sur la ligne d'assemblage.
3. Les premiers hélicoptères de combat Tigre ont été livrés. L'appareil a été commandé par la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Australie.
4. Les activités spatiales d'EADS contribuent à la fois aux activités civiles et défense.
5. L'A330-300 offre une efficacité sans précédent dans la gamme des avions de 300 places.

# 3 Nous sommes un Groupe mondial



Une activité intégrée,  
une seule culture.

EADS fabrique l'ATV (Automated Transfer Vehicle), un cargo  
automatique pour approvisionner la Station Spatiale Internationale.



# Nous sommes un Groupe mondial

Le Groupe EADS est un leader international, ce qui nous rend moins dépendant des économies des différents pays et des différentes régions. Grâce à notre stratégie industrielle internationale (Global Industrial Strategy, GIS), nous développons nos activités dans les pays qui présentent les plus grands potentiels de croissance, en installant notre présence industrielle. Cela devrait permettre, à l'avenir, d'assurer nos ambitions d'augmentation du chiffre d'affaires et de l'EBIT. Par ailleurs, notre positionnement international nous permet de limiter notre exposition à un euro fort.



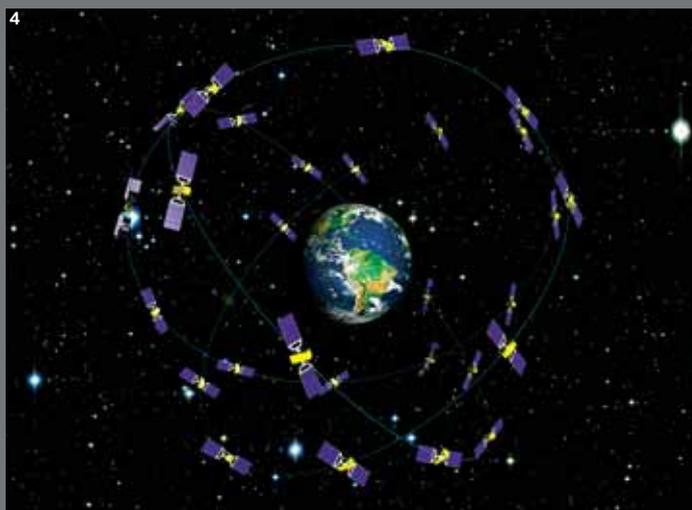
1. American Eurocopter assemble et commercialise des hélicoptères aux États-Unis, comme par exemple l'EC130.

2. Avec des programmes comme EuroMALE, EADS se positionne très fortement sur le secteur des drones.

3. La famille très populaire des A320 a joué un rôle décisif dans la restructuration de la flotte européenne d'Aeroflot.

4. EADS fournit les éléments clés du système européen de navigation Galileo.

5. EADS emploie plus de 110 000 salariés dans le monde.



### Leader international

EADS est un leader international. Dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, la Société occupe la seconde place en termes de chiffre d'affaires et la première en termes de carnet de commandes. Nos marchés s'étendent au monde entier et notre chiffre d'affaires est généré par l'ensemble des plus grands marchés. En 2004, environ 27% de notre chiffre d'affaires provenait d'Amérique du Nord, 16% de la région Asie-Pacifique, 45% d'Europe et 12% du reste du monde.

### Expansion dans les pays de croissance

Tandis que nos salariés et nos installations sont principalement basés dans nos pays d'origine, à savoir la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni, le projet GIS lancé en 2004 vise à étendre nos activités aux marchés qui offrent le plus grand potentiel de croissance. Nous avons identifié six pays stratégiques, les États-Unis, la Russie, la Chine, le Japon, l'Inde et la Corée du Sud. Cette stratégie globale judicieuse et harmonisée permet non seulement de garantir un accès durable et à long terme aux marchés stratégiques de croissance, mais aussi d'attirer le meilleur des ressources technologiques, industrielles, financières ou humaines, afin de promouvoir l'industrie locale et de répondre à nos besoins. Cela favorise également le partage des intérêts avec ces pays, leurs gouvernements et leurs ressortissants.

### Sensibilité culturelle

Nous sommes sensibles à la diversité des approches requises par les différents marchés et nous nous y adaptons. Ceci peut aussi bien prendre la forme d'une coopération, d'une présence industrielle locale ou d'approvisionnement. Aux États-Unis, notre nouvelle usine d'hélicoptères au Mississippi répond aux besoins des garde-côtes américains et renforce l'économie locale. En Chine, marché aérospatial avec la plus grande croissance et le plus prometteur, nous avons investi dans AviChina, un constructeur local. En Russie, nous avons développé des partenariats pour des lanceurs spatiaux et un centre de recherche et de technologie.

### Couverture naturelle

La couverture naturelle des changes est l'un des effets bénéfiques de la GIS. Comme la part des coûts libellés dans d'autres devises que l'euro augmente, le Groupe est moins exposé aux effets d'un euro fort.

# 4 Nous sommes positionnés pour la croissance



Alors que la reprise du transport aérien s'accélère, nous sommes positionnés pour en être les premiers bénéficiaires.

Airbus bénéficie de l'accélération de la demande des marchés en forte croissance en Asie-Pacifique.



# Nous sommes positionnés pour la croissance

EADS est positionnée de manière à récolter les fruits à la fois de la reprise de l'aviation civile et d'une plus grande efficacité interne. Détenant plus de 50% du marché des avions commerciaux, Airbus est prêt à être le premier bénéficiaire de l'accélération de la reprise. Grâce à sa réorganisation, la Division Espace devrait enregistrer une hausse de son EBIT, ainsi que de son chiffre d'affaires. L'activité défense connaît une croissance solide, avec d'importants programmes générant une augmentation du chiffre d'affaires.



1. Le NH90 est devenu un immense succès à l'exportation et fait office de référence en matière d'hélicoptères navals et tactiques de transport.

2. EADS CASA a signé avec les garde-côtes américains un contrat pour la livraison d'avions CN-235 de surveillance maritime de rayon d'action moyen.

3. L'A320 est le membre fondateur de la nouvelle famille d'avions mono-couloir dans cette catégorie.

4. L'étage supérieur cryogénique du lanceur Ariane 5.

5. Les modèles d'avion sont testés dans la chambre anéchoïque du Centre de Recherche d'EADS.





### Redressement de l'aviation civile

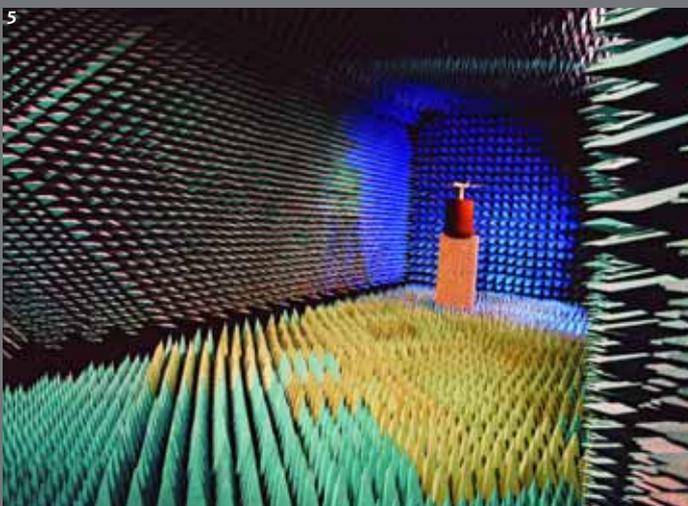
Airbus a confirmé sa position de leader au moment où redémarrait le marché de l'aviation commerciale. Airbus évalue les besoins des compagnies aériennes à 17 000 nouveaux avions au cours des vingt prochaines années. Si Airbus conserve sa position de leader, il pourrait remporter plus de la moitié de ces commandes, ce qui assurerait plus de 425 livraisons par an en moyenne. Ce chiffre est à relativiser selon les phases du cycle de l'aviation commerciale. Après avoir livré 303/305 avions au moment du creux du cycle en 2002/2003, Airbus est clairement engagé dans une augmentation des livraisons à 400 unités et plus. Notre carnet de commandes ne fait que confirmer ces prévisions.

### Redressement de la situation de la Division Espace

Pour la Division Espace, l'accroissement de l'efficacité sera le premier moteur de l'augmentation des bénéfices. Une réorganisation industrielle complète a été réalisée et les contrôles des coûts des programmes de satellites ont été mis en place. La Division Espace est désormais prête à renforcer ses marges opérationnelles. Au-delà, la Division Espace est en position d'accroître son chiffre d'affaires. Le carnet de commandes a plus que doublé depuis 2000 pour atteindre 11 milliards d'euros à la fin 2004. Et nous voyons d'autres possibilités de croissance dans Paradigm (notre activité de service de communications sécurisées par satellite), qui gagne des clients à l'exportation après l'important premier contrat passé par le ministère de la Défense britannique en 2003, et dans le futur système européen de satellite de navigation Galileo.

### La défense connaît une croissance solide

L'activité défense connaît une forte croissance organique grâce à des programmes majeurs. Certains, comme l'avion de transport A400M, l'hélicoptère de transport NH90, l'hélicoptère de combat Tigre, Eurofighter et le missile Aster, représentent une part substantielle de notre carnet de commandes et produisent déjà un chiffre d'affaires. Au-delà de nos activités de plate-forme, nous nous positionnons sur les marchés porteurs des services, et de la sécurité intérieure. Nous avons connu nos premiers succès dans le secteur des services en Allemagne avec le centre de Formation NH90, et au Royaume-Uni où nous avons été sélectionnés pour fournir un système de ravitaillement en vol des avions de combat. Alors que la montée du terrorisme a entraîné une augmentation des besoins en systèmes de surveillance efficaces des frontières, notre offre sécurité intérieure est bien positionnée dans le domaine des systèmes intégrés et des équipements visant à lutter contre ces menaces. Nous fournissons une gamme complète, des drones (UAV) aux systèmes de contrôle et de surveillance par radar, aux satellites et aux systèmes de communication. En 2004, nous avons remporté une commande pour la fourniture d'un système de surveillance de la frontière roumaine.



# Une année phare pour EADS

## **Chers collaborateurs, chers clients, chers actionnaires et chers fournisseurs,**

Cinq ans après la création d'EADS en juillet 2000, nous sommes fiers de présenter l'entreprise que nous avons eu le plaisir et l'honneur de diriger, et de mener à la position solide qu'elle occupe aujourd'hui.

EADS est souvent citée comme l'exemple de l'entreprise européenne intégrée, forte d'un esprit remarquable et dotée d'une structure efficace. Nous sommes heureux de la manière dont cette idée est devenue réalité. Nous pensons avoir été en mesure de réussir parce que nous avons su travailler ensemble, dans un esprit de confiance et de transparence mutuel, lié par un sens commun de la mission et du devoir envers le Groupe, ses collaborateurs et ses actionnaires. Nous sommes fiers que toutes les parties prenantes d'EADS reconnaissent aujourd'hui son succès industriel, technologique, social et financier.

## **Efficacité industrielle**

Il y a cinq ans, lors du lancement d'EADS, nous héritions d'un grand nombre d'activités impressionnantes en matière de défense, d'espace et d'aéronautique. Ces entités nationales disparates, bien que prometteuses, étaient loin de former une entreprise unifiée dotée de l'efficacité nécessaire pour devenir leader sur les marchés mondiaux. Airbus était un Groupement d'Intérêt Économique dénué de patrimoine industriel et sans stratégie directrice. La nouvelle puissance représentée par EADS a permis la création de la société Airbus et lui a donné la capacité de lancer l'A380, qui marquera une rupture dans la technologie aérospatiale du 21<sup>ème</sup> siècle. Dans le secteur de l'espace et de la défense, la réalisation de synergies et la création d'un groupe industriel efficace sont un défi encore plus considérable en raison des questions d'intérêts nationaux et de cultures locales. La volonté des gouvernements européens de concevoir des politiques communes de défense et spatiales a fait d'immenses progrès, mais se heurte toujours à un certain nombre de réticences. La motivation exceptionnelle de tous ceux qui travaillent pour EADS, ainsi que l'esprit transnational de notre Direction ont permis de surmonter ces résistances. Nous avons transformé les organisations nationales en unités intégrées qui transcendent les frontières historiques de l'Europe.





A gauche :  
**Rainer Hertrich**  
Président exécutif (CEO)

A droite :  
**Philippe Camus**  
Président exécutif (CEO)



En dépit des difficultés, EADS a accompli en un temps record l'intégration dans certains secteurs, comme ceux des missiles et des satellites. Nous avons créé MBDA (dont 37,5% sont détenus par EADS) en 2001 avec nos partenaires. MBDA est désormais le leader mondial des systèmes de missiles, et est sur le point de fusionner avec EADS/LFK, le missilier allemand. Dans le secteur de l'espace, nous avons fait d'Astrium en 2000 la première entreprise européenne dans le domaine des satellites.

En outre, nous avons élargi avec succès le portefeuille de nos produits. Il a suffi de cinq années pour qu'EADS passe du stade du simple fabricant de plates-formes et d'équipements à celui d'acteur mondial capable de proposer une offre intégrée répondant aux demandes toujours en évolution des gouvernements. Nous sommes les maîtres d'œuvre de partenariats public-privé incluant des projets comme Paradigm ou le programme britannique «Future Strategic Tanker Aircraft» (FSTA, avion ravitailleur stratégique futur) ; nous le sommes aussi pour des systèmes intégrés de défense comme le programme de défense anti-aérienne (GBAD) au Royaume-Uni (pour lequel nous avons été présélectionnés), et l'AGS (surveillance aéroportée du champ de bataille terrestre) pour l'OTAN. Par ailleurs, nous fournissons des solutions de sécurité du Territoire, avec notre participation dans le projet Deepwater des garde-côtes américains et la mise au point d'un système de surveillance et de sécurisation de la frontière roumaine. A l'heure actuelle, EADS couvre le spectre complet des activités de défense. De plus, nous avons su transposer sur des produits militaires, les succès remportés dans le secteur civil. L'avion polyvalent de transport et de ravitaillement en vol (Multi Role Transport Tanker) et l'avion militaire de transport A400M en sont des exemples probants.

### Excellence des technologies

Depuis la création d'EADS, nous n'avons cessé de consacrer 6 à 7% de son chiffre d'affaires à la Recherche et Développement autofinancée (R&D) – ce qui représente un pourcentage bien plus important que celui de nos concurrents. Si l'on tient compte de la R&D financée par les clients, ce pourcentage peut être doublé. Cet investissement conséquent est une condition indispensable pour assurer notre compétitivité future. Nous avons donné de nouveaux moyens au Centre de Recherche du Groupe, avec une équipe centralisée de plus de 600 personnes, réparties entre Paris, Toulouse, Hambourg, Munich et Moscou. Grâce à cette structure unique de management, l'ensemble des activités de R&D d'EADS sont coordonnées, permettant ainsi l'accès de toutes les Unités du Groupe aux nouvelles connaissances et évitant ainsi les redondances. Nous croyons également que la coopération internationale est la clé du succès de la R&D et de son accessibilité. En 2004, nous avons lancé l'Initiative de Technologie Avancée, un réseau international encourageant l'innovation en matière de technologie, de recherche et de développement au niveau mondial. En plus de Moscou, nous avons établi des partenariats à Singapour et en Chine pour des projets R&D. Parmi les percées technologiques les plus notables depuis la création d'EADS, nous tenons à mentionner l'utilisation croissante de matériaux composites dans nos avions civils, le développement de commandes de vol électriques fly-by-wire pour les perches de ravitaillement en vol et un dispositif électronique hypersensible de détection des explosifs.

### Succès social

Les succès que nous remporterons demain, nous les devons aux hommes et aux femmes travaillant pour EADS. Nous avons soigneusement mis en place un environnement de travail à la fois socialement responsable et attrayant pour les plus talentueux. Partant de zéro, nous avons également créé une politique de Ressources Humaines au niveau du Groupe pour la gestion du personnel, les rémunérations et les relations industrielles. Ceci est une grande nouveauté, d'autant que les lois sociales françaises, allemandes, espagnoles et britanniques sont très différentes, comme, par exemple, la législation sur la représentation syndicale. Avant EADS, il n'existait pas de cadre légal, si bien que nous ayons élaboré et mis en place une structure nouvelle répondant à nos besoins spécifiques. Quelques mois après la création d'EADS, les syndicats et comités d'entreprise issus de France, d'Allemagne et du Royaume-Uni ont innové en créant un comité transnational, le Comité d'Entreprise Européen.

---

**EADS est désormais placée sur une trajectoire de croissance. Le Groupe a su prouver sa capacité de résistance en période de crise. Les mesures de restructuration et d'intégration industrielle prises au cours des dernières années ont placé EADS dans une position extrêmement favorable pour tirer profit de la reprise du marché.**

---

Nous sommes fiers qu'EADS soit un employeur modèle. Selon une étude indépendante, il s'agit de l'un des groupes industriels qui attireraient le plus d'ingénieurs européens. Nous avons atteint un meilleur équilibre entre hommes et femmes. Notre objectif était de faire en sorte que la proportion de femmes augmente et représente au moins 20% des nouveaux ingénieurs recrutés. Nous avons légèrement dépassé cet objectif en 2004. EADS a créé en tout plus de 10000 nouveaux emplois dans les pays où nous sommes présents depuis quatre ans et demi.

#### **Progrès financier**

EADS représente également un grand succès financier. Tous les objectifs financiers ont été atteints, voire dépassés. Dans un environnement commercial marqué par le terrorisme et les menaces, mais aussi par le ralentissement économique global, nous avons obtenu chaque année de meilleurs résultats que ceux attendus.

La marge opérationnelle (calculée sur l'EBIT) a augmenté, passant de 5,8% en 2000 à 7,7% en 2004. L'EBIT a augmenté de 75%, passant de 1,4 milliard d'euros à 2,4 milliards, chaque division ayant contribué à cette croissance remarquable. La Division Systèmes de Défense et de Sécurité a remporté le succès le plus notable et a plus que triplé son EBIT pro forma depuis 2000. La Division Espace a réussi un redressement remarquable. Et Airbus, avec sa gamme de produits élargie, bénéficie de la reprise du marché et des couvertures favorables des risques de change mises en place dans les premières années d'EADS.

Le bilan d'EADS est plus solide que jamais. Non seulement nous avons su maintenir notre trésorerie nette, mais nous l'avons même augmentée en la faisant passer de 3 milliards d'euros fin 2000 à 4,1 milliards d'euros fin 2004.

EADS est maintenant sur la voie de la croissance. Le Groupe a montré sa capacité de résistance en phase de morosité économique. Les mesures de restructuration et d'intégration industrielle prises au cours des dernières années ont placé EADS dans une position extrêmement favorable pour profiter de la reprise du marché.

Nous quittons EADS avec un carnet de commandes de 184 milliards d'euros. Ce sont plus particulièrement nos programmes de défense qui en sont à l'origine, leur carnet de commandes étant passé de 15 milliards d'euros fin 2000 à 49 milliards d'euros à la fin de l'année 2004. La puissance financière d'EADS, ses potentiels en matière de croissance et la transparence de notre communication financière ont assuré à EADS un grand respect sur les marchés financiers. Le cours de l'action EADS a progressé de 22% entre l'introduction en bourse et le 31 décembre 2004, alors que, pendant la même période, le CAC40 reculait de 41%.

#### **Conclusion**

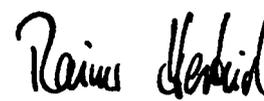
En résumé, nous sommes très reconnaissants envers toutes les personnes qui travaillent pour EADS ou qui ont placé leur confiance en EADS en investissant dans nos actions, en nous vendant leurs produits ou en se fournissant auprès de notre Groupe. Sans elles, nous n'aurions pas pu obtenir ces succès industriels, technologiques, sociaux et financiers.

Si nous nous tournons vers l'avenir, nous sommes convaincus qu'EADS saura continuer à bâtir sur ces fondations solides établies pendant la phase initiale. EADS dispose de nombreux atouts: des salariés hautement motivés et qualifiés, un portefeuille de produits complet et compétitif, une clientèle importante et mondiale ainsi qu'une base financière saine et un esprit transnational unique.

---



Chief Executive Officer  
(Président exécutif)  
**Philippe Camus**



Chief Executive Officer  
(Président exécutif)  
**Rainer Hertrich**

# EADS en bref



Famille A320



C-295

## Le Groupe EADS

### Une activité autour de cinq Divisions

EADS est une société internationale regroupant cinq Divisions présentes sur différents secteurs de l'industrie aérospatiale et de la défense. Airbus est la plus importante de ces Divisions et représente plus de 60% du chiffre d'affaires total. Avec une gamme hautement compétitive, Airbus gagne régulièrement la moitié des commandes d'avions commerciaux. Les autres Divisions occupent toutes des positions solides sur leurs marchés respectifs, grâce à des portefeuilles de produits récents et innovants. EADS est leader dans de nombreux domaines de l'aviation commerciale, de la défense, de la sécurité intérieure et de l'espace. Nombre des Unités opérationnelles portent des noms de marque reconnus dans le monde entier.

## Airbus

Airbus est le premier constructeur mondial d'avions commerciaux. L'attention que la société porte à ses clients, son savoir-faire commercial, sa position de leader technologique et l'efficacité de ses processus de fabrication l'ont propulsée au premier rang de l'industrie. Airbus capte la moitié des commandes des compagnies aériennes et continue à élargir son champ d'activités et de produits en mettant son savoir-faire au service du marché militaire.

### Résultats-clés en 2004

- Consolidation de la position de premier constructeur d'avions commerciaux sur le marché
- Étapes décisives pour l'A380, par exemple inauguration de la ligne d'assemblage final de l'A380
- Élargissement de la gamme grâce à l'A350
- Premiers résultats positifs du plan d'économie de coûts intitulé «Route 06»

## Avions de Transport Militaire

La Division Avions de Transport Militaire se consacre à la conception, à la fabrication et à la vente d'avions de transport modernes. Elle est responsable du programme d'avion de transport militaire A400M, ainsi que des dérivés militaires qui associent les performances des avions Airbus aux innovations internes, comme par exemple la perche de ravitaillement en vol de dernière génération. La Division Avions de Transport Militaire est numéro un sur le marché pour les avions de transport moyens et légers, proposant des systèmes de mission de pointe destinés par exemple aux patrouilles maritimes. Par ailleurs, elle conçoit et fabrique des aérostructures.

### Résultats-clés en 2004

- Présélection pour le programme d'avions ravitailleurs britanniques FSTA
- Premier succès à l'exportation pour l'A400M
- Contrat avec l'armée de l'air australienne pour cinq A330 MRTT
- Signature officielle du contrat US Deepwater
- Commande de six C-295 par l'armée de l'air algérienne



EC135

## Aéronautique

La Division Aéronautique regroupe des activités qui sont leaders sur leurs marchés respectifs, Eurocopter dans le domaine des hélicoptères, EFW dans celui de la reconversion et ATR dans celui des appareils à turbo-propulsion. De plus, la Division inclut également Socata, constructeur d'avions légers, et Sogerma, société de maintenance aéronautique. Toutes les Unités de la Division ont des activités d'aérostructure et concentrent toute leur attention sur les technologies de pointe et la conception de produits innovants.

### Résultats-clés en 2004

- Stabilité de la rentabilité malgré des conditions difficiles de marché
- Succès pour les campagnes d'exportation d'hélicoptères (Eurocopter)
- Fortes commandes de reconversion passagers-fret (EFW)
- Bonne position sur le marché des intérieurs de cabine (Sogerma)
- Croissance sur le marché d'occasion des avions régionaux à turbo-propulsion (ATR)
- Redressement de Socata



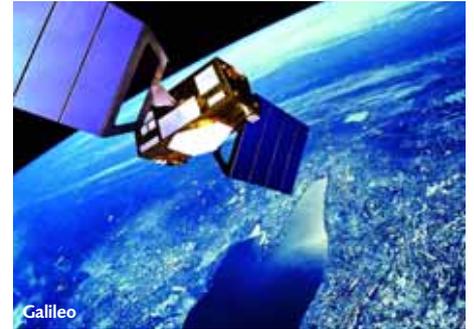
Eurofighter

## Systemes de Défense et de Sécurité

La Division Systemes de Défense et de Sécurité (DS) a été créée en 2003 comme pôle principal des activités de défense et de sécurité d'EADS. En réunissant, dans une seule division, les activités Systemes de Missiles (MBDA et EADS/LFK), Systemes de Défense et de Communication (DCS), Défense Électronique (DE), Aviation Militaire (MA) - y compris les activités d'EADS dans le programme Eurofighter - et les Services, EADS a amélioré leur capacité à répondre aux besoins des clients en matière de solutions intégrées de défense et de sécurité.

### Résultats-clés en 2004

- Hausse de 21% du carnet de commandes grâce à la tranche 2 du contrat Eurofighter
- Progression dans le domaine des drones
- Lancement réussi des activités de sécurité intérieure
- Progression aux États-Unis grâce à l'acquisition de Racal et la coopération avec Lockheed Martin dans le domaine des radars
- Succès de la coopération transatlantique dans le système AGS pour l'OTAN et dans MEADS



Galileo

## Espace

La Division Espace d'EADS est le premier groupe spatial européen et le troisième au monde. Il a joué un rôle de pilier dans la consolidation de l'industrie spatiale européenne et est le premier fournisseur européen de satellites (EADS Astrium), de lanceurs (EADS SPACE Transportation) et de services spatiaux (EADS SPACE Services). Au cours des deux dernières années, la Division a été entièrement réorganisée et son carnet de commandes a augmenté de manière conséquente.

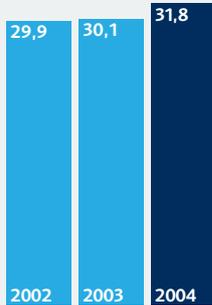
### Résultats-clés en 2004

- Succès du redressement ouvrant la voie à une croissance rentable
- Commandes importantes, garantie de l'activité future
- Création d'une véritable organisation transnationale par une intégration en profondeur
- Validation du modèle économique Paradigm visant à fournir des services spatiaux à de multiples instances gouvernementales

**Chiffre d'affaires (en milliards d'€)**

**+5 %**

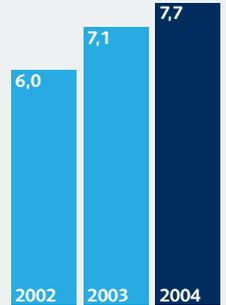
Airbus et les activités de défense ont été les principaux moteurs de l'augmentation du chiffre d'affaires, permettant une croissance au sein des cinq Divisions. Avec un dollar américain constant, l'augmentation du chiffre d'affaires aurait été de 7%.



**Chiffre d'affaires de l'activité de défense (en milliards d'€)**

**+8 %**

Le chiffre d'affaires généré par les activités de défense a augmenté de 8%. Celles-ci représentent environ un quart du chiffre d'affaires d'EADS.



**Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2004 (en %)**



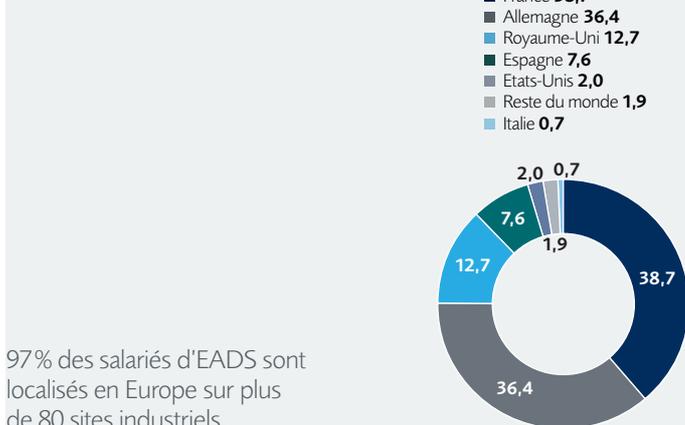
L'Europe représente le plus grand pourcentage du chiffre d'affaires, l'Amérique du Nord est en deuxième place, suivie de près par la région Asie-Pacifique.

**Répartition du chiffre d'affaires des activités de défense (en %)**



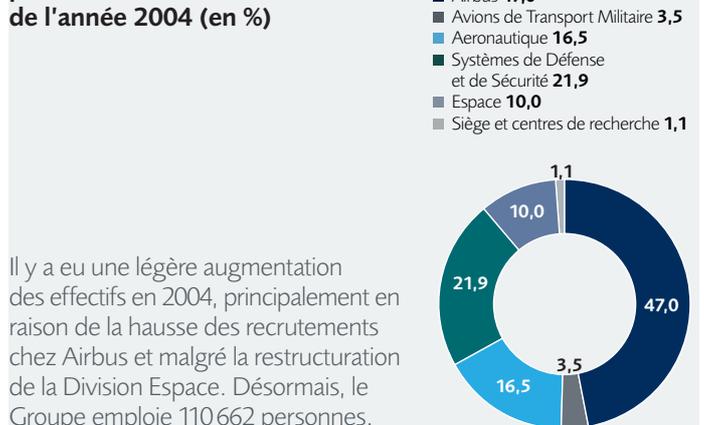
Le chiffre d'affaires généré par les activités de défense a atteint 7,7 milliards d'euros, la plus grande partie provenant des hélicoptères, des missiles (MBDA), des avions de combat, de l'A400M et autres avions de mission (MTA) ainsi que des communications sécurisées (DCS).

**Répartition des effectifs par pays à la fin de l'année 2004 (en %)**



97% des salariés d'EADS sont localisés en Europe sur plus de 80 sites industriels.

**Répartition des effectifs par secteur d'activité à la fin de l'année 2004 (en %)**

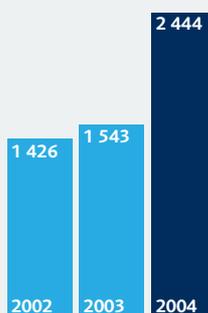


Il y a eu une légère augmentation des effectifs en 2004, principalement en raison de la hausse des recrutements chez Airbus et malgré la restructuration de la Division Espace. Désormais, le Groupe emploie 110 662 personnes.

## EBIT<sup>1</sup> (en millions d'€)

# +58 %

La forte croissance de l'EBIT<sup>1</sup> (+58%) est due notamment à l'amélioration de la rentabilité d'Airbus qui a profité de la reprise de son marché et de la Division Espace dont la restructuration a porté ses fruits.



## Marge opérationnelle (EBIT en % du C.A.)

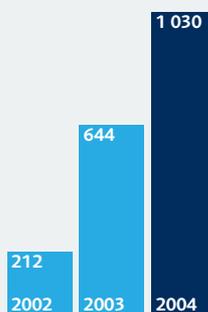
La marge opérationnelle d'EADS (calculée sur l'EBIT) avant dépenses de Recherche et Développement est passée à plus de 14%, ce qui a permis à la marge opérationnelle de grimper de 5,1% à 7,7% en 2004, niveau sans précédent pour EADS.



## Résultat net (en millions d'€)

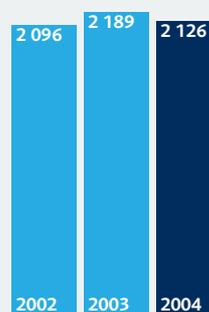
# +60 %

Le résultat net s'inscrit en hausse de 60% par rapport à 2003 (644 millions d'euros). Les chiffres publiés en 2002 et 2003 (-299 et 152 millions d'euros) ont été retraités aux fins de comparaison avec celui de 2004 par suite de l'application de la nouvelle règle comptable IFRS 3.



## Recherche et Développement autofinancé (en millions d'€)

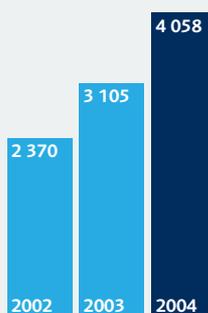
Les dépenses de Recherche et de Développement en 2004 reflètent le maintien du haut niveau d'investissement en matière d'innovations au sein du Groupe. Elles représentent près de 7% du chiffre d'affaires d'EADS.



## Position de trésorerie nette (en millions d'€)

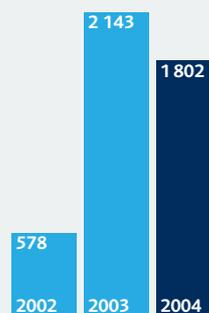
# +31 %

La position de trésorerie nette d'EADS est restée fortement positive et a progressé de 31%, offrant ainsi solidité et flexibilité.



## Flux de trésorerie disponible (en millions d'€)

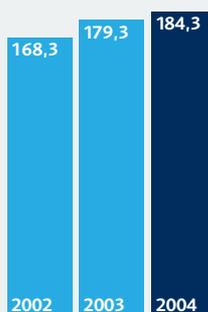
Le flux de trésorerie disponible avant financement clients a été encore une fois nettement positif, grâce à des résultats solides et à une réduction permanente des besoins en fonds de roulement.



## Carnet de commande (en milliards d'€)

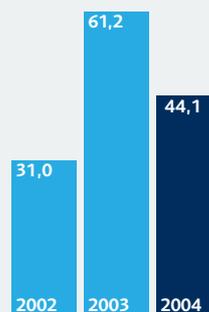
# +3 %

Le carnet de commandes d'EADS a augmenté de près de 3% et aurait même augmenté de 7% à taux de change constant du dollar américain. La part des activités de défense a de nouveau considérablement augmenté.



## Prises de commandes (en milliards d'€)

Les prises de commandes du Groupe EADS sont demeurées considérablement plus élevées que le niveau du chiffre d'affaires, et atteignent 44,1 milliards d'euros en 2004, dont 11,4 milliards d'euros pour les activités de défense.



航班号 Flight	目的地 To	起飞时间 STD	变更时间 ETD	柜台 Counter	备注 Remarks
MU 5138	南京 NANJING	15:25		F-6	
CZ 6148	长春 CHANGCHUN	15:30		F-6	
MU 5160	杭州 HANGZHOU	15:30		F-6	取消 CANCELLED
MU 5162	上海浦东 SHANGHAI	15:30		F-6	延误 DELAYED
CA 1407	成都 CHENGDU	15:35		F-6	
357 MU 5	深圳 SHENZHEN	15:40		F-6	
CZ 6204	哈尔滨 HARBIN	15:40		F-6	
CZ 8822	大连 DALIAN	15:40		F-6	
HU 7397	大连 DALIAN	15:40		H01-H14	
3U 132	重庆 CHONGQING	16:00		H21	



# Le monde dans lequel nous intervenons

Alors que la reprise économique mondiale semble vouloir se transformer en une croissance durable, le redressement du marché aéronautique s'accélère. Les commandes de nouveaux appareils des compagnies aériennes sont en hausse. Les gouvernements consacrent plus de moyens à la défense et dans le domaine spatial, les budgets européens institutionnels et militaires, partis d'une base faible, progressent. Les prix élevés du pétrole, les pressions budgétaires sur les dépenses de défense, et l'instabilité du dollar américain font toutefois planer une incertitude sur cette reprise.

## Reprise de l'aviation commerciale

Après trois années de morosité, l'aviation commerciale est en phase de reprise. Le trafic aérien dépasse désormais les niveaux atteints lors du précédent pic de l'année 2000. Pour y faire face, les compagnies aériennes augmentent leurs commandes de nouveaux appareils. Toutefois, le niveau élevé des prix du kérosène accentue les pressions sur la rentabilité dans un secteur très concurrentiel. De nombreuses compagnies doivent ainsi faire face à de lourdes pertes. Dans cet environnement financier précaire, l'avion qui présente les plus grandes performances opérationnelles et la meilleure consommation fait l'objet d'une demande plus forte.

Selon l'Organisation Internationale de l'Aviation Civile (OACI), le trafic régulier mesuré en termes de chiffre d'affaires par passager et kilomètre a augmenté d'environ 14% en 2004 par rapport à 2003. C'est le trafic international qui a connu la plus grande progression, avec, selon l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), un rebond de 15,3% après une année 2003 où l'épidémie de SRAS en Asie et la guerre en Irak avaient paralysé les activités.

航班号 Flight	终点站 To	经停站 Via	起飞时间 STD	变更时间 ETD	柜台 Counter	备注 Remarks
142 KL 3	湛江 ZHANJIANG	长沙 CHANGSHA	16:35		F-6	
MU 3126	武汉 WUHAN		16:40		F-6	
HU 7882	西安 XI'AN		16:50		H01-H14	
CZ 6365	海口 HAIKOU		16:55		H19	
SU 146	成都 CHENGDU		17:00		H20	
HU 7111	昆明 KUNMING		17:00	17:05	H01-H14	
HU 7141	成都 CHENGDU		17:00	17:05	H01-H14	
MU 5120	上海虹桥 S		17:00		F-6	
MU 5158	南京 NANJING		17:00		F-6	
CA 1547	杭州 HANGZHOU		17:05	18:10	F-6	

航班号 Flight	终点站 To	经停站 Via
CA 1571	青岛 QINGDAO	
CZ 3112	广州 GUANGZHOU	
CZ 6134	大连 DALIAN	
CZ 8812	汕头 SHANTOU	
SU 182	万县 WANXIAN	
CA 1363	长沙 CHANGSHA	
CA 4142	重庆 CHONGQING	
HU 7135	长沙 CHANGSHA	
HU 7683	上海虹桥	
HU 7881	广州 GUANGZHOU	



La Chine est l'un des pays dont le trafic aérien connaît la plus forte croissance.

La flambée des prix du pétrole en 2004 a entraîné une aggravation des pertes du secteur de l'aviation commerciale. Les pertes nettes des onze plus grandes compagnies aériennes américaines (excepté ATA qui est en faillite et qui n'a pas fait état de ses résultats financiers) se sont creusées à 9,2 milliards en 2004, une nette détérioration par rapport aux 2,4 milliards de dollars perdus en 2003. L'euro fort a permis aux compagnies aériennes européennes d'être moins affectées par la hausse des prix du baril. En Asie, la forte reprise du trafic est en train de ramener la rentabilité des compagnies aux niveaux atteints en 2003, avant l'épidémie de SRAS.

Sur ce marché difficile, le modèle économique des compagnies à bas coûts remporte un succès croissant. Ces compagnies gagnent en efficacité grâce à l'amélioration de leur opération et à la rationalisation de leur flotte autour d'appareils rentables et plus grands. Le modèle économique traditionnel des compagnies aériennes nord américaines ne pourra pas se maintenir, alors que ces compagnies réduisent leurs activités et se concentrent sur les liaisons rentables, en particulier les lignes internationales.

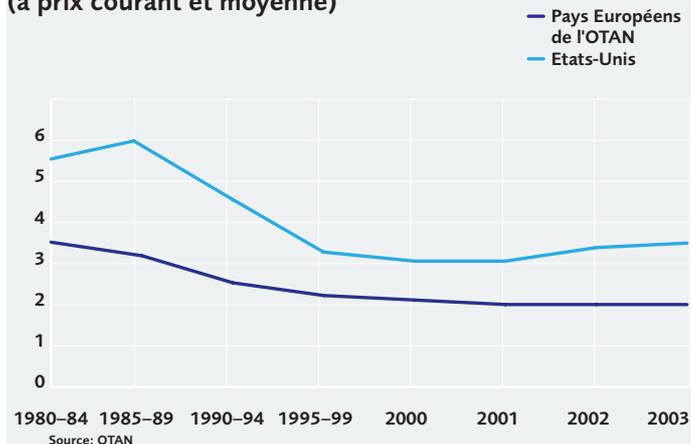
Le « Chapitre 11 » de la loi sur les faillites aux Etats-Unis, leur permet de déposer le bilan, leur offrant la possibilité de restructurer leurs activités afin de réduire les coûts. Ceci peut donc prolonger une concurrence intense en empêchant les compagnies les plus faibles de disparaître.

Afin de se redresser, les compagnies aériennes traditionnelles doivent s'adapter à des prix du pétrole historiquement élevés et à l'arrivée des compagnies à bas coûts. Si les coûts du carburant se sont légèrement détendus par rapport aux niveaux de la fin 2004, l'incertitude géopolitique et les contraintes structurelles laissent supposer qu'ils resteront historiquement élevés. Un trafic de plus en plus important, des surtaxes sur les billets en raison du prix du kérosène, la couverture du risque carburant, une plus grande productivité et une baisse des coûts opérationnels, notamment salariaux, ne peuvent que partiellement atténuer les pressions sur la rentabilité.

Dans le monde, le trafic est capté par les compagnies aériennes les plus compétitives. Les compagnies à bas coûts continuent à gagner des parts de marché, en particulier pour les liaisons court et moyen courriers qui nécessitent des avions rentables de taille moyenne. Le succès des compagnies à bas coûts repose sur une concentration sur leur métier de base qui est de transporter des passagers et sur l'externalisation d'activités annexes comme la maintenance.

Pour l'avenir, on estime que la reprise du trafic devrait se poursuivre. L'OACI prévoit une augmentation du trafic de 5,4% pour 2005 et de 5,2% pour 2006. Les commandes de nouveaux appareils progresseront avec la hausse du trafic et avec le retrait anticipé, des avions les plus anciens et les moins économiques. Pour rester compétitifs, les constructeurs d'avions devront faire preuve d'innovation, à la fois dans la conception du produit et dans l'organisation de la fabrication.

### Budget de la Défense en % du PIB (à prix courant et moyenne)



### La défense connaît une croissance solide

Avec de loin le plus important budget d'équipement, les États-Unis dominent les dépenses consacrées à la défense au niveau mondial. EADS estime que les États-Unis ont dépensé 125 milliards de dollars pour les achats et la recherche en 2004, alors que l'Europe n'y consacrait que 55 milliards de dollars et le reste du monde environ 135 milliards de dollars. En terme de croissance, EADS s'attend à ce que les dépenses des États-Unis en matière de défense augmentent d'environ 5% par an en moyenne au cours des cinq prochaines années.

Les dépenses de défense en Europe et dans le reste du monde évolueront parallèlement à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB), les dépenses faites par l'Asie étant celles qui connaîtront la plus grande augmentation.

Aux États-Unis, le besoin de réduire les dépenses du secteur public et les expériences des dernières campagnes militaires ont engendré des changements dans les structures des dépenses. Les dépenses pour les programmes d'armement, comme les avions de combat F/A-22 Raptor, les navires de guerre et les sous-marins furtifs ont été réduites. Parallèlement, la Maison Blanche est à la recherche de fonds pour les forces spéciales d'élite.

En Europe, ce sont le Royaume-Uni et la France qui ont les plus gros budgets et qui connaîtront sans doute la plus grande croissance. Les gouvernements européens modernisent leurs équipements tout en faisant l'acquisition de systèmes intégrés et en sous-traitant des contrats de service. En Asie, il existe une demande pour du matériel sophistiqué, comme les hélicoptères, les avions de combat et les drones fabriqués par des entreprises occidentales. Au Moyen-Orient, les troubles dans la région et le niveau élevé des prix du pétrole pourraient entraîner une hausse des achats.

Les entreprises de défense européennes sont actuellement au cœur d'une vague de consolidation. Elles cherchent ainsi à atteindre la taille leur permettant de rivaliser avec leurs concurrents américains. En 2004, la fusion Sagem et Snecma, ainsi qu'entre les chantiers navals allemands de Thyssen Krupp et HDW ont concrétisé ce mouvement. Parallèlement, le britannique BAE Systems a racheté Alvis, spécialiste des systèmes terrestres, et la compagnie italienne Finmeccanica a acquis la part détenue par GKN dans l'entreprise britannique d'hélicoptères AgustaWestland. Par ailleurs, Finmeccanica et BAE Systems ont pris la décision de fusionner leurs activités aviation en vue de former une entreprise de taille plus importante.



1. L'augmentation des prix du pétrole renforce les besoins en avions hautement performants.

## Compagnies à bas coûts

Un modèle économique de plus en plus suivi

**Dans les dix prochaines années, les compagnies à bas coûts auront encore accru leur part de marché. La force de leur modèle économique obligera les compagnies en place à procéder à des modifications radicales. Les compagnies aériennes classiques peuvent choisir entre réagir ou subir.**

La force du modèle économique des compagnies à bas coûts réside dans le fait qu'elles se concentrent exclusivement sur le transport de passagers, leur permettant ainsi de réduire leurs coûts à minima. La manière dont ce modèle est appliqué varie selon les compagnies, bien que certaines pratiques soient partagées par nombre d'entre elles. Pour les compagnies classiques, il est difficile de rivaliser avec des coûts aussi faibles, du fait de flottes vieillissantes d'avions relativement peu rentables, des coûts de personnel élevés et des liaisons en passe de devenir économiquement improductives.

Les modèles économiques des compagnies à bas coûts reposent sur trois particularités distinctives :

- des flottes composées d'un seul type d'avion, ce qui permet de raccourcir la formation des pilotes et de diminuer les coûts de maintenance ;
- Des liaisons point à point ou court et moyen courrier et de plus larges cabines qui minimisent les temps de rotation ;
- Une rentabilité optimale dans toutes les opérations, en particulier dans l'exploitation des avions et du personnel.

Airbus estime qu'en 2014, les compagnies à bas coûts représenteront environ 40% de l'ensemble du trafic intra-européen et américain, (15% et 22% actuellement). En Asie, l'essor des compagnies à bas coûts n'a que récemment commencé, mais cette croissance est tout aussi rapide.

Les deux plus grandes compagnies aériennes du monde, au regard de leur capitalisation boursière, Southwest Airlines et Ryanair, sont deux compagnies à bas coûts. En bref, les compagnies à bas coûts sont le secteur qui présente le plus grand dynamisme et la croissance la plus rapide dans le domaine de l'aviation commerciale.

## Croissance annuelle du trafic aérien (%)



La création de l'Agence européenne de la Défense par le Conseil européen en 2004 a été une étape importante vers un plus grand alignement et une meilleure intégration des politiques de défense et de sécurité. Cela devrait aboutir à des achats paneuropéens plus importants et mieux coordonnés, ainsi qu'à une hausse de la production.

Les tendances d'achats actuelles :

Les plus grandes parts des budgets de défense européens et américains sont consacrées au combat aérien, aux missiles et à la mobilité (hélicoptères et avions de transport). Il y a également une demande croissante en capacités réseau-centrées (Network Enabled Capabilities) qui permettent une coordination des opérations aériennes, navales, terrestres et spatiales. Ceci donne un avantage considérable en matière d'information, des délais minimaux de réponse et des capacités de frappe précise. Parmi les projets en cours, on trouve par exemple : le programme Deepwater des garde-côtes américains, le programme Système de surveillance aérienne de l'OTAN (AGS) et le système de défense aérienne MEADS. L'industrie de la défense est actuellement en phase de repositionnement, afin de fournir les capacités requises dans la conception, la réalisation et l'expérimentation, ainsi que dans la construction et le design des systèmes. Elle offre simultanément la technologie sous-jacente pour les systèmes et l'électronique. Les compagnies de technologie de l'information joueront un rôle de plus en plus important dans la mise en place de capacités stratégiques.

Le regroupement du matériel et les contrats de service représentent une autre tendance importante. Le contrat du futur avion ravitailleur stratégique britannique (FSTA) qui prévoit de confier les activités de support à un consortium du secteur privé, est précurseur en la matière. On s'attend à ce que des accords similaires s'étendent rapidement à l'Europe continentale, avec des contrats de longue durée (jusqu'à 20 ans) représentant une valeur considérable. L'industrie doit faire face à un défi : répondre aux exigences des clients tout en maîtrisant l'évaluation et la répartition des risques, la gestion des projets à long terme et la structure légale.

### Les dépenses de sécurité intérieure sont imprévisibles

Il est difficile de prévoir la croissance des dépenses de sécurité intérieure en raison de la nature arbitraire des menaces. Le 11 septembre 2001 a provoqué une augmentation immédiate et considérable des budgets américains. Depuis, la croissance s'est ralentie. En 2005, on estime que les dépenses atteindront 42,4 milliards\* d'euros au niveau mondial, dont plus de la moitié aux États-Unis. Pour les cinq prochaines années, on estime que les dépenses aux États-Unis atteindront à elles seules 115 milliards\* de dollars. Parmi les secteurs-clés de la croissance, on compte l'information, la lutte contre le terrorisme, la gestion des crises, la sécurité des transports de masse, la sécurité des frontières, la protection des infrastructures et des grandes manifestations.

Les gouvernements acquièrent de plus en plus de systèmes intégrés de sécurité comme, par exemple, le projet de surveillance des frontières de la Roumanie et la sécurité des jeux Olympiques de Beijing en 2008.

Au sein de l'Europe, les initiatives dans les domaines de la recherche et des technologies de sécurité, la Force européenne de Gendarmerie et le contrôle des frontières pourraient générer des dépenses plus importantes dans le domaine de la sécurité intérieure.

### L'espace : un contexte économique toujours difficile

L'environnement reste extrêmement difficile pour l'industrie spatiale européenne. La reprise sur le marché des satellites de télécommunications a été limitée et de sévères restrictions budgétaires limitent les dépenses de défense et d'exploration. Par ailleurs, la faiblesse du dollar américain affaiblit la compétitivité des constructeurs européens de satellites.

#### Défense :

En Europe, le budget annuel total de la défense spatiale approche le milliard d'euros si l'on tient compte de tous les programmes nationaux. Il se concentre principalement sur les satellites de télécommunications (Skynet 5 Paradigm au Royaume-Uni, Syracuse en France, SATCOMBw en Allemagne, Sicral en Italie) et les satellites de reconnaissance (Helios 2 et Pléiades en France, SAR-Lupe en Allemagne, Cosmo Skymed en Italie). Les budgets devraient doubler pour des nouvelles applications encore au stade du démonstrateur, comme les systèmes de détection précoce, l'information et la navigation. Des perspectives d'exportation existent dans les domaines de l'information par l'image et des services de communication sécurisées.

Avec un montant approximatif de 17 milliards de dollars (selon les sources officielles), le budget américain annuel de la défense est de loin le plus important au monde, mais ce marché est inaccessible aux sociétés non américaines. Les États-Unis ont entièrement intégré leurs satellites militaires dans leur systèmes de défense et développent maintenant une nouvelle génération de systèmes spatiaux militaires.



1. Le Tigre d'Eurocopter est un hélicoptère de missions multiples conçu selon des normes d'ingénierie de pointe.

2. Le système Skynet 5 est un projet-clé pour les communications sécurisées par satellite des forces britanniques.

\* Source: Civitas Group, une société de conseil et d'investissement spécialisée sur le marché de la sécurité intérieure

## **Les forces armées achètent des services intégrés**

A la recherche d'un meilleur rendement

**Avec la contraction des budgets de défense internationaux, une offre complète de service, regroupant la conception, la construction, le financement et l'exploitation, plutôt que le seul équipement, est de plus en plus souvent considérée comme un moyen « d'obtenir plus pour son argent ». Les gouvernements sont d'avis que le secteur privé peut présenter une plus grande efficacité que le secteur public, à condition que les contrats soient signés dans un véritable esprit de partenariat avec un partage approprié des risques.**

**C'est la raison pour laquelle l'appel au secteur privé pour des contrats de services de défense devraient connaître une croissance continue au cours des dix prochaines années. Le ministère de la Défense britannique a été pionnier dans cette approche, mais d'autres pays en Asie, en Océanie, en Europe et en Amérique du Nord suivent désormais.**

**Alors que cette approche ne convient peut-être pas aux opérations sur le terrain, elle est largement acceptée en ce qui concerne la fourniture de services de support et a déjà été intégrée dans l'externalisation de la formation, la logistique et la maintenance. Cependant, au Royaume-Uni, de récents contrats à long terme tel que pour le futur avion ravitailleur stratégique (FSTA – d'une valeur de 13 milliards de livres sterling) et pour les satellites de Paradigm Skynet 5 (d'une valeur de plus de 2,5 milliards de livres sterling) ont mobilisé l'attention.**

**Les entreprises de défense suivent avec attention cette importante évolution de la demande de leurs clients en matière d'approvisionnement, puisque cela leur garantirait une meilleure stabilité du chiffre d'affaires sur le long terme. De plus, elles pourraient tirer des profits supplémentaires grâce à des revenus provenant de clients tiers.**

Les projets institutionnels civils en Europe :

Les dépenses européennes en matière d'espace devraient augmenter au cours des prochaines années. Partant d'un niveau peu élevé de 1 milliard d'euros, l'Union européenne envisage d'augmenter son budget annuel qui devrait atteindre 1,5 milliard d'euros en 2007. Il permettra de financer l'observation terrestre, la navigation, la météorologie et les programmes scientifiques. Cette recommandation devrait se concrétiser fin 2005 et donner un nouvel élan aux projets institutionnels civils en matière spatiale.

Par ailleurs, le budget de l'ESA qui est d'environ 2,5 milliards d'euros devrait rester stable. Le projet d'accès garanti à l'espace pour l'Europe (EGAS) soutient l'industrie européenne des lanceurs et finance la production de 30 lanceurs de satellite Ariane 5 ECA. Après la morosité de l'activité commerciale des dernières années, les gouvernements européens considèrent que ces dépenses sont indispensables en vue de sauvegarder un accès indépendant de l'Europe à l'espace.

Les télécommunications commerciales :

EADS estime que les commandes de satellites seront de l'ordre de 15 à 20 par an pour l'avenir proche. En 2004, les opérateurs de satellites ont passé commande de 14 nouveaux satellites, alors qu'ils en avaient commandé 22 en 2003. Des fonds d'investissements ont maintenant racheté la plupart des opérateurs de satellites de communications, ce qui limitera les investissements de ces derniers. En conséquence, la croissance liée à la télévision haute définition pourrait ressortir dans la fourchette basse des prévisions et les commandes de satellites commerciaux consisteront en grande partie à remplacer des satellites qui arriveront en fin de vie, soit des marchés d'environ 2 milliards de dollars par an.

Exploration :

En janvier 2004, le Président George W. Bush a présenté la nouvelle vision américaine en matière d'exploration de l'Espace, mettant l'accent sur la National Aeronautics and Space Administration (NASA) et sur les missions habitées vers la Lune, puis vers Mars. Les navettes spatiales seront retirées du service vers 2010, une fois la Station Spatiale Internationale (ISS) achevée. Les États-Unis envisagent d'utiliser l'ISS jusqu'en 2016, puis de renvoyer des astronautes sur la lune.

Cela garantit la contribution de l'Europe à l'ISS (module Columbus et module d'opération, ainsi que les opérations du cargo automatique ATV), bien que le calendrier d'origine ait été modifié. Cela signifie également que l'Europe doit décider de la manière dont elle envisage de lier son programme d'exploration spatiale à celui des États-Unis.

# Airbus consolide sa position

**Airbus est le premier constructeur mondial d'avions. L'attention portée à ses clients, son savoir-faire commercial, son leadership technologique et son efficacité industrielle l'ont propulsé au premier rang de l'industrie. Actuellement, Airbus remporte la moitié de l'ensemble des commandes passées par les compagnies aériennes et continue à élargir son champ d'activités et sa gamme en mettant son savoir-faire au service du marché militaire.**

## Airbus bénéficie du redressement du marché aéronautique

Airbus a surmonté la récession de l'industrie aéronautique et 2004 a été une année de croissance significative, tant au niveau des commandes que des livraisons. Airbus a consolidé sa position sur le marché, livrant pour la deuxième année consécutive davantage d'avions que son concurrent (part de marché brute de 54% en chiffre d'affaires, selon prix catalogue en US dollars) tout en continuant à remporter un nombre plus important de commandes. Ce succès est le reflet de la stratégie adoptée par Airbus qui consiste à utiliser l'innovation et la technologie pour concevoir des avions hautement performants et efficaces, qui répondent aux exigences de flexibilité et de coûts des compagnies aériennes.

2004 fut une année marquante pour Airbus. Les premiers A380 ont été assemblés et sont prêts à effectuer des vols d'essai en 2005 et à entrer en service en 2006. Premier avion commercial entièrement à double pont, avion civil le plus moderne sur le plan technologique, l'A380 symbolise l'aviation du 21ème siècle. Les familles d'avions d'Airbus permettent aux compagnies aériennes, non seulement de déterminer la combinaison optimale entre des trajets point à point ou des liaisons entre plate-formes de connexion, mais elles offrent aussi, grâce à la communalité, un niveau incomparable de flexibilité aux opérateurs d'Airbus.

Le succès de l'avion à grand rayon d'action A330 a incité Airbus à proposer aux compagnies aériennes un avion similaire à plus grand rayon d'action, l'A350. Le lancement du programme pourrait être décidé en 2005 et les premiers avions pourraient entrer en service en 2010. Le nouvel avion associera les aspects les plus appréciés de l'A330, leader sur le marché, à de nouvelles spécifications au niveau de la cabine, des moteurs, des matériaux et de l'aérodynamisme. Il intégrera les nouvelles technologies développées pour l'A380, permettant, à des coûts raisonnables, des améliorations rapides et substantielles des performances et de la rentabilité commerciale.

(M€)	2004	2003	Variation
Chiffre d'affaires	20 224	19 048	6%
Résultat opérationnel	1 922	1 353	42%
Prise de commandes	25 816	39 904	-35%
Carnet de commandes	136 022	141 386	-4%

## En nombre d'appareils

	2004	2003	Variation
Livraisons	320	305	5%
Carnet de commandes	1 500	1 454	3%

## Répartition du chiffre d'affaires par marché (en %)



1. Décollage de l'A340 – la famille de l'A330/A340 a confirmé sa position de leader sur le marché des avions long-courriers.

2. La communalité du cockpit est une caractéristique unique de la nouvelle génération des Airbus.

Les deux variantes de l'avion, à savoir l'A350-800 et l'A350-900 – conserveront les commandes électriques de vol assurant la communalité avec la famille Airbus. Comparé à son plus proche concurrent, il offrira environ 10% de sièges supplémentaires, un rayon d'action similaire, une consommation par siège et par mile moins élevée et des coûts opérationnels par siège plus faibles. Ce programme s'inscrit dans la tradition Airbus de coopération étroite avec les clients en vue de développer des produits répondant au mieux à leurs besoins.

Les résultats financiers d'Airbus sont en net progrès en 2004. La hausse des livraisons – 320 unités, par rapport à 305 en 2003 – a été le principal moteur de la croissance de 6 % du chiffre d'affaires, qui atteignait 20,2 milliards d'euros au 31 décembre 2004 (contre 19,0 milliards d'euros en 2003). L'EBIT a augmenté de 42% pour atteindre 1,92 milliard d'euros (contre 1,35 milliard en 2003). La marge opérationnelle est passée à 9,5% (7,1% en 2003).

Au cours de l'année, Airbus a reçu 370 commandes fermes d'une valeur totale de 34 milliards de dollars, ce qui représente une part de marché de 57% en volume et de 54% en valeur (selon prix catalogue en dollars). Trente-sept clients ont choisi Airbus, dont 18 étaient de nouveaux clients. 34% des nouvelles commandes 2004 venaient d'Europe, 21% d'Amérique du Nord, 28% d'Asie et 10% du Moyen-Orient. A la fin de l'année, le carnet de commandes s'élevait à 1500 appareils et comprenait des commandes de plus de 11 compagnies à bas coûts.

### L'avion le plus vendu au monde

La famille des A320 mono-couloirs composée de l'A318, l'A319, l'A320 et l'A321, est la préférée à la fois des compagnies aériennes régulières mais aussi des compagnies à bas coûts. Environ 279 avions de la famille des A320 ont été commandés en 2004, ce qui représente 64% de l'ensemble de ce segment et environ 80% du marché des compagnies à bas coûts. Avec des prix du pétrole élevés pendant la majeure partie de l'année, les avantages offerts par cet avion, qui permet les économies les plus importantes sans sacrifier au confort, sont devenus encore plus évidents. Cet avion performant de nouvelle génération consomme 20% de moins par siège que les avions de la génération intermédiaire et 40% de moins que les avions plus anciens.

L'Airbus Corporate Jetliner (ACJ), complément de la gamme A320 ciblant le haut de gamme du marché des jets commerciaux, a lui aussi connu une année fructueuse, ce qui met encore plus en évidence le redressement du marché de l'aviation. Azerbaijan Hava Yollari (AZAL), pour le compte de la République d'Azerbaïdjan, et Eurofly ont signé des contrats en vue de l'acquisition de l'ACJ dérivé de l'A319, soulignant le confort des cabines Airbus et l'avance technologique de la famille des mono-couloirs.

### Domination des long-courriers

Dans le secteur des avions long-courriers (275-375 sièges), 56 A330-300 et A340 ont été commandés, leur conférant ainsi une part de marché de 57% et confirmant leur position de leader sur le marché. Par ailleurs, 23 commandes d'A330-200 ont été passées.

Fin 2004, le nombre de compagnies aériennes exploitant l'A330 s'était accru de 13 nouveaux opérateurs en l'espace de 16 mois, ce qui constitue la croissance la plus importante, toutes familles d'avions confondues. Les compagnies Turkish Airlines et China Eastern ont passé leur premières commandes d'A340 alors qu'Emirates, Iberia et Air Tahiti ont renouvelé leur confiance en commandant de nouveaux appareils. Qantas, Eva Air, Qatar et Cathay Pacific Airways ont fait de même pour l'A330. Parmi les nouveaux opérateurs de l'A330 en 2004, on trouve Yemenia, China Airlines, Egyptair et Lufthansa, ainsi que South African Airways et Air Canada pour l'A340.

Airbus prévoit une rapide expansion dans le secteur des avions long-courriers. L'avionneur estime que plus de 60 nouvelles liaisons long courrier pourraient être créées de manière rentable au cours des dix prochaines années sur le marché trans-pacifique et entre l'Europe et l'Asie. Voilà qui est de bon augure pour le nouvel A350.

### L'avion commercial le plus performant technologiquement en production

En 2004, les compagnies aériennes Thai Airways International et Etihad Airways sont venues s'ajouter à la liste sans cesse croissante des clients de l'A380, portant le nombre total de commandes à 139 à fin 2004.



3. La compagnie aérienne australienne Qantas a passé une nouvelle commande pour l'A330.

4. La famille des A320 est le meilleur choix pour les compagnies aériennes à bas coûts.

## Airbus

Six des neuf compagnies aériennes les plus rentables, si l'on se base sur les marges nettes obtenues au cours du premier semestre 2004, ont commandé l'A380, dont Emirates, Singapore Airlines, Qantas et Korean Air, toutes partant du principe que ce grand avion aux coûts opérationnels réduits leur permettra de maximiser leur rentabilité future. Les compagnies aériennes comme Thai et Etihad exploitent des routes commerciales très chargées, et voient dans l'A380 l'avion idéal pour assurer ces liaisons avec, à l'esprit, la préférence des passagers.

L'A380 renforce la position de leader technologique d'Airbus. Sa structure comprend 25% de composites. Comparé à son plus proche concurrent, il consomme 12% de moins de carburant tout en transportant 35% de passagers en plus, avec, par ailleurs, moitié moins d'impact acoustique au décollage et 15% de coûts opérationnels en moins.

L'A380 a su respecter toutes les étapes-clés de 2004, comme par exemple la mise sous-tension des équipements électriques et hydraulique du premier A380, les premiers essais en vol et la certification du Trent 900 de Rolls-Royce, moteur du lancement. Par ailleurs, l'immense processus industriel qui accompagne la construction est désormais une réalité. En France, la chaîne d'assemblage final se trouve à Toulouse et la section centrale de fuselage est assemblée à Saint-Nazaire. En Allemagne, l'assemblage du fuselage avant se fait à Hambourg. Au Royaume-Uni, les ailes sont assemblées à Broughton et le train d'atterrissage à Filton. Enfin, c'est à Puerto Real en Espagne que les stabilisateurs horizontaux sont fabriqués. Quatre avions ont été assemblés au cours de l'année.

Airbus a conçu l'A380 en collaboration avec quelque 60 grands aéroports afin de garantir la compatibilité aéroportuaire et une entrée en service sans difficultés. San Francisco, Munich et Francfort sont déjà entièrement équipés. New York a démarré les travaux et les plans à Heathrow sont prêts. Los Angeles se prépare à commencer les travaux après l'approbation du plan d'ensemble par le Conseil Municipal fin 2004.

Le programme a tenu ses objectifs de poids et de coûts, avec un niveau acceptable de tolérance. En termes de garanties de performance, l'A380 répond à tous les engagements pris vis-à-vis des clients et respectait, à la fin de l'année, avec une marge de 1% son objectif interne de poids maximal au décollage. Il y a un risque que les coûts dépassent de 1,5 milliard d'euros l'évaluation initiale de 1999 du programme qui était de 10,7 milliards de dollars, en raison du développement imprévu de deux configurations de la version cargo, d'objectifs plus ambitieux en matière de réduction du bruit, et d'une sous-estimation, au départ, des coûts engendrés par le développement des systèmes. Ces coûts supplémentaires n'auront que peu d'impact sur la rentabilité future d'Airbus, et la Direction, afin de les compenser, concentre ses efforts sur une optimisation des coûts récurrents de la production en série.

### Programme de réduction des coûts

Afin de maintenir la compétitivité des prix et d'accroître la profitabilité, un programme est en cours afin de réduire les coûts et d'augmenter la productivité. Appelé Route 06, ce programme vise à réduire de 1,5 milliard d'euros la base des coûts en 2006. Les premières économies substantielles sont attendues en 2005, année au cours de laquelle environ 30% de l'objectif total de réduction des coûts devrait être atteint. Le programme avance selon les prévisions, toutes les mesures nécessaires ayant été identifiées et lancées. On s'attend à ce qu'environ deux tiers des économies proviennent des achats extérieurs.

Ces économies s'accompagnent d'une réduction considérable des cycles de production. En 2003, il fallait compter neuf mois entre le moment où l'acheteur avait spécifié ses exigences en matière de moteur, cabine etc., et la livraison d'un avion de la famille mono-couloir. Fin 2004, ce délai a été réduit à sept mois et demi. Vers 2006, ce délai sera de six mois. Le délai était de 12 mois en 2003 pour les avions long-courriers et sera de neuf mois vers fin 2007.



1. FedEx a commandé 60 avions convertis en version cargo en 2004.

2. Assemblage final de l'A319 à Hambourg.

3. L'A380 a réussi son premier vol le 27 avril 2005.

## Adaptation à la faiblesse du dollar

«Route 06» permet à Airbus de faire face à la faiblesse du dollar américain. La proportion croissante d'achats libellés en dollars auprès de fournisseurs américains ou non est également un facteur clé.

Airbus aspire à une transformation radicale de son approvisionnement, cherchant à obtenir, dans certains pays, une meilleure adéquation entre le chiffre d'affaires et ses achats. En Chine, où la croissance du secteur aérien est importante, une initiative visant à accroître les approvisionnements dans ce pays a été lancée. Entre 2000 et 2006, la valeur des achats d'Airbus provenant de Chine aura été multipliée par quatre. Elle aura doublé à nouveau vers 2010. La Chine devrait contribuer à hauteur de 5% au programme A350 en tant que partenaire industriel assumant les risques du programme. Airbus envisage également d'ouvrir en Chine un centre d'ingénierie en 2005 qui devrait employer environ 200 personnes vers 2008.

Similairement, Airbus a conclu avec l'industrie russe un contrat de coopération sur dix ans représentant 800 millions de dollars. Airbus espère étendre ses activités dans le centre d'ingénierie de Moscou dans le cadre d'une joint-venture avec Kaskol. Au Japon, l'industrie locale espère, grâce au programme A380, générer 4,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires au cours des 20 prochaines années.

Airbus dépense également en Amérique du Nord quelques 7 milliards de dollars par an, soit 40% de son budget annuel d'approvisionnement. Ceci représente environ 140 000 emplois nord-américains et fait d'Airbus le plus grand client export de l'industrie aérospatiale américaine.

## Qualité des produits

Des progrès considérables ont été réalisés en matière de délais, de coûts et de qualité des livraisons. Grâce à un programme d'amélioration concernant tous les départements, 97% des livraisons dépassaient le seuil de qualité requis dans ces domaines à la fin de l'année 2004, à comparer au chiffre de 90% à la mi-2004, amélioration déjà notable par rapport à 2002.

Les améliorations de la qualité concernent également le support à la clientèle. Des progrès considérables ont été réalisés en 2004 pour raccourcir les délais pour des réparations importantes sur des avions en exploitation.

Le nombre de problèmes techniques en attente de réparation a été réduit de 25% au cours de la seule année 2004. L'objectif est une nouvelle réduction de 25% en 2005. La réactivité du support à la clientèle s'est considérablement améliorée. Fin 2004, les techniciens d'Airbus étaient en mesure d'assurer, dans le monde entier, l'assistance technique des avions au sol en deux heures.

Dans le cadre du support à la clientèle, Airbus a également ouvert un nouveau centre de formation pour la maintenance au centre des avions mono-couloirs de Finkenwerder, à Hambourg. Les installations comprennent des exemplaires de propulseurs auxiliaires ainsi que des dispositifs de formation en maintenance. Cet établissement complète les principaux centres de formation d'Airbus implantés à Toulouse, Miami et Beijing et souligne la volonté d'Airbus d'offrir à l'échelle mondiale un excellent niveau de service aux opérateurs Airbus.

3



## Objectifs stratégiques

- Confirmer le leadership
- A380 : assurer l'arrivée à maturité et l'entrée en service dans les délais
- Assurer le lancement de l'A350 dans des conditions solides
- Poursuivre la croissance de production : assurer en 2005 la livraison de 350 avions ou plus dans le respect des délais et des normes de qualité

## Perspectives

Airbus aborde le redressement de l'aviation commerciale en leader, prêt à poursuivre l'augmentation du nombre de ses livraisons. Airbus détient, à l'heure actuelle, la famille d'avions la plus polyvalente et la plus moderne, se plaçant ainsi en position idéale pour bénéficier de la reprise.

En se fondant sur les commandes fermes actuelles, les livraisons d'avions devraient augmenter et passer de 320 en 2004 à plus de 350 en 2005. Cette augmentation du volume devrait se répercuter sur le chiffre d'affaires, même si les effets devraient être atténués par la faiblesse du dollar, si celle-ci persiste. La proportion du chiffre d'affaires en dollars non couverte par des instruments financiers (car naturellement couverte par les approvisionnements se faisant en dollars) est convertie en euros aux cours en vigueur sur le marché.

La Recherche et Développement autofinancée ne devraient pas diminuer, en raison, principalement, de la poursuite du développement de l'A380, dont les versions passagers et fret devraient entrer en service en 2006 et 2008.

Le nouveau projet A350 n'aura que des effets marginaux sur le budget de la recherche et du développement 2005 ; ils pourraient cependant augmenter au cours des années suivantes.

L'EBIT d'Airbus en 2005 devrait augmenter par rapport à 2004. Il bénéficiera principalement de l'augmentation du nombre de livraisons et des répercussions positives progressives du plan d'économie des coûts «Route 06». Ces facteurs devraient plus que compenser l'impact négatif de la proportion légèrement plus faible de livraisons de gros porteurs, ainsi que les effets d'un dollar américain plus faible pour les avions ne bénéficiant pas encore de couvertures de risque de change, et pour les couvertures moins favorables qui arrivent à maturité.

# Croissance et progression du carnet de commandes

Au cours de l'année 2004, les développements de produits ont permis à la Division d'accélérer sa dynamique de croissance. L'A400M, le nouvel avion lourd de transport militaire, est le principal facteur d'augmentation du chiffre d'affaires, tandis que l'A330 MRTT, avion de transport et de ravitaillement multi-rôle a obtenu une commande importante à l'exportation. Parallèlement, les produits matures d'aviation moyenne et légère d'EADS CASA, ont encore élargi leur part de marché, quant à l'activité Aérostructures elle a également poursuivi sa croissance.

La réalisation des étapes contractuelles et industrielles du programme A400M a été le principal moteur de la croissance du chiffre d'affaires qui s'est élevé à 1,3 milliard d'euros en 2004 contre 934 millions d'euros en 2003. Toutefois, cette augmentation de 40% ne se retrouve pas dans l'évolution du résultat opérationnel de la Division. Tout d'abord, une partie des bénéfices réalisés grâce à l'avancement des programmes A400M et Dérivés Militaires est consolidée au niveau des autres Divisions d'EADS, à hauteur de leur participation dans chacun de ces programmes. Ensuite, la restructuration engagée en 2003, et désormais achevée, a occasionné en 2004 des coûts plus importants qu'en 2003 (28 millions d'euros contre 17 millions d'euros). Sans cette charge exceptionnelle en hausse de 11 millions d'euros, l'EBIT aurait augmenté alors qu'il accuse un faible recul, pour s'établir à 26,2 millions d'euros en 2004 (30,1 millions d'euros en 2003).

La restructuration a permis la mise en place d'une organisation plus rationnelle, optimisant les compétences internes requises pour assurer le développement de l'A400M et des programmes de «Dérivés Militaires». 500 postes essentiellement

administratifs ont été supprimés, ce qui a autorisé le recrutement de 200 personnes techniquement qualifiées, notamment des ingénieurs, qui vont permettre d'améliorer la productivité et d'assurer le développement des nouveaux programmes.

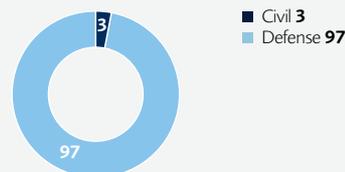
En 2004, la commande la plus importante a été passée par l'Armée de l'air australienne. Celle-ci porte sur la fourniture de cinq appareils A330 MRTT pour un montant de 730 millions d'euros. Au cours de cette même année, les commandes des secteurs aviation légère et moyenne et «Autres Dérivés» ont représenté 22 avions. A fin 2004, le carnet de commandes de la Division s'élève à 19,89 milliards d'euros, montant comparable à celui de fin 2003 (20 milliards d'euros).

## L'A400M : développement en ligne et campagnes pour l'exportation

Associant l'expérience de la Division ATM et d'Airbus, l'A400M offre aux diverses forces aériennes, un appareil pour remplacer leurs flottes vieillissantes d'avions de transport lourd. Après la commande de 180 avions passée en mai 2003 par l'OCCAR (Organisation Conjointe de Coopération en Matière d'Armement), qui agissait pour le compte de sept nations européennes, l'A400M détient déjà un carnet de commandes impressionnant s'étendant sur 20 ans.

(M€)	2004	2003	Variation
Chiffre d'affaires	1 304	934	40%
Résultat opérationnel	26	30	-13%
Prise de commandes	1 176	20 326	-94%
Carnet de commandes	19 897	20 007	-1%

## Répartition du chiffre d'affaires par marché (en %)



1. L'A400M est le seul avion qui fournit une capacité d'emport stratégique sans renoncer à aucun attribut tactique.

2. Le C-295 répond aux capacités opérationnelles accrues requises lors des missions militaires actuelles.

3. L'A330 MRTT est la solution du 21ème siècle en matière d'avion de ravitaillement et de transport.

Le gouvernement sud-africain s'apprête à devenir le premier client à l'exportation, après avoir choisi, fin 2004, l'A400M pour sa nouvelle génération d'avions de transport lourd. L'Afrique du Sud a signé une déclaration d'intention d'achat d'au moins six avions pour une valeur de plus de 750 millions d'euros. Le protocole d'accord prévoit également une participation de l'industrie sud-africaine qui deviendra ainsi un acteur à part entière du programme.

Au total, le marché potentiel à l'exportation est estimé à plus de 200 avions pour les 20 prochaines années. La construction de la ligne d'assemblage final a démarré à Séville, en Espagne, et le vol inaugural devrait avoir lieu en 2007. Entre-temps, le chiffre d'affaires engendré par le programme ne cessera d'augmenter.

### L'activité Dérivés Militaires obtient son premier contrat pour l'A330 et la perche de ravitaillement

Les Dérivés Militaires tels que les avions ravitailleurs combinent les avantages de la version commerciale de l'avion Airbus dont ils dérivent et les innovations techniques développées en interne pour les applications militaires, tel que le système de ravitaillement en vol.

Ainsi, l'A330 MRTT dérive de l'avion de ligne Airbus A330, et son système de ravitaillement innovant a été conçu par la Division ATM. Cet appareil a reçu sa première commande, de plus à l'exportation, de l'Armée de l'air australienne, pour un montant total de 1,2 milliard d'euros, avec l'engagement de maintenance par Qantas sur la durée d'exploitation du contrat.

Détenant 40% du consortium Air Tanker, EADS négocie avec la Royal Air Force britannique pour la fourniture d'A330 MRTT. Le gouvernement britannique a choisi Air Tanker en janvier 2004 pour mener les négociations de son projet de futurs avions ravitailleurs stratégiques (FSTA). L'ensemble du contrat pourrait représenter plus de 10,0 milliards d'euros et s'étendre jusqu'en 2027. S'il se réalise, la Division ATM livrera 17 avions A330 MRTT à Air Tanker. Début 2005, le Groupe EADS a été pré-sélectionné et les négociations sont dans leur ultime phase.

Les deux premiers avions A310 MRTT ont été livrés à l'armée de l'air allemande et canadiennes pendant l'année.

### Le transport aérien moyen et léger et les Autres Dérivés consolident la position de la Division

EADS CASA a consolidé sa position de leader sur le marché dans le secteur des avions de transport moyens et légers et Autres Dérivés.

En février 2004, les garde-côtes américains ont officiellement passé commande de deux avions moyens de patrouille maritime CN-235 M destinés à leur programme de surveillance Deepwater. En novembre 2004, les garde-côtes américains ont par ailleurs levé une des six options d'avions. La valeur du contrat Deepwater pour la Division ATM se montera à environ 300 millions de dollars, si l'on tient compte de toutes les options, des pièces de rechange et du support logistique intégré.

### L'activité Aérostructures en pleine croissance

Grâce à la qualité technologique de l'utilisation des matériaux composites ainsi qu'aux procédés d'automatisation de pointe, l'activité Aérostructures ne cesse d'augmenter son chiffre d'affaires. Elle se consacre à la conception, la fabrication et la certification de structures aéronautiques complexes. Des projets comme les carters de soufflante de moteurs et les carénages ventraux de l'A380 ainsi que les empennages horizontaux du Falcon F7X ont été particulièrement dynamiques pendant l'année. Les premières livraisons de carters de soufflante de moteurs et de carénages ventraux de l'A380 ont eu lieu au cours de l'année 2004.

### Contribution à l'A380

Conformément à son expertise relative aux matériaux composites et aux processus d'automatisation de pointe, MTA développe et fabrique des éléments clés destinés au programme A380, tels que :

- Carters de soufflante de moteurs du Trent 900 et du GP7200 ;
- Eléments métalliques et de carénage des portes principales du train d'atterrissage.



### Objectifs stratégiques

- Devenir le leader international sur le marché du transport militaire grâce à une famille complète d'avions
- Livrer l'A400M dans les délais et selon les normes de qualité fixées
- Poursuivre l'obtention de contrats pour les Dérivés Militaires d'Airbus
- Pénétrer sur le marché américain des avions de ravitaillement et de transport militaire
- Conserver le rôle de leader sur le marché des Dérivés Militaires moyens et légers

### Perspectives

Les perspectives de la Division semblent de plus en plus prometteuses. Les investissements réalisés dans le développement de l'A400M et de l'A330 MRTT commencent à porter leurs fruits sous forme d'importants contrats courant sur les 20 prochaines années, et les négociations en cours pourraient aboutir à des commandes supplémentaires. Les perspectives à long terme pour cet avion ravitailleur viennent de la France, de l'OTAN et des États-Unis.

En attendant, les Unités Aviation moyenne et légère d'EADS CASA et Autres Dérivés, ainsi que l'activité Aérostructures, continuent à apporter une contribution importante aux résultats de la Division.

On s'attend à une hausse significative du chiffre d'affaires en 2005, générée par les prochaines étapes du programme A400M. D'autres activités, y compris le démarrage du contrat australien A330 MRTT, les livraisons d'avions moyens et légers, ainsi que la modernisation du P3 Orion brésilien, devraient contribuer à l'obtention d'un chiffre d'affaires légèrement plus élevé que celui de 2004.

L'EBIT augmentera en 2005 grâce à la hausse du chiffre d'affaires et aux répercussions positives de la restructuration.

# Les hélicoptères propulsent la Division

**2004 fut une nouvelle année de succès pour la Division Aéronautique. Eurocopter, la plus importante Unité opérationnelle de la Division, aborde une phase de forte croissance. L'amélioration des bénéfices chez Eurocopter a été contrebalancée par la faiblesse de Sogerma touchée par les incertitudes du marché MRO (Maintenance, Réparation et Révision), et la faiblesse du dollar américain. EFW, qui convertit les avions de transport passagers en avions cargo, a gagné d'importantes commandes, tout comme ATR, premier constructeur d'avions à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges.**

Eurocopter représente 72% du chiffre d'affaires de la Division, qui a augmenté de 2% pour atteindre 3,87 milliards d'euros en 2004 (contre 3,80 milliards d'euros en 2003). Les clients, aussi bien civils que parapublics et militaires, comme l'Allemagne et la France, ont contribué à la hausse des activités hélicoptères. L'EBIT de la Division Aéronautique est demeuré à un niveau élevé, atteignant 206 millions d'euros, mais en baisse par rapport à celui de 2003 (217 millions d'euros). Globalement, la marge opérationnelle a été de 5,3% et donc à peine plus faible que celle de 5,7% obtenue en 2003, ce qui est principalement dû à la faiblesse de Sogerma.

Eurocopter a encore conforté sa position de leader avec une augmentation de 26% de ses commandes par rapport à 2003. 295 hélicoptères ont ainsi été vendus. EFW et ATR ont vu également leurs commandes progresser. Les nouvelles commandes de la Division ont représenté 4,34 milliards d'euros, soit une augmentation de 18,5% par rapport à 2003, entraînant un gonflement substantiel du carnet de commandes à 10,17 milliards d'euros à la fin de l'année (contre 9,82 milliards d'euros au 31 décembre 2003).

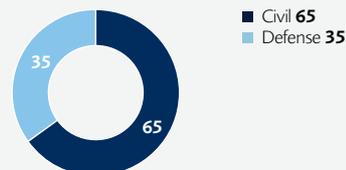
## Demande dynamique d'hélicoptères à l'exportation

La demande en hélicoptères en dehors des pays domestiques d'Eurocopter (France, Allemagne, Espagne) a été solide et représentait en valeur environ 70% des commandes de l'année. Le nouvel hélicoptère de transport militaire NH90 est un bon exemple de ce succès à l'exportation. Avec ses commandes électriques de vol qui apportent une amélioration des manœuvres, il est devenu l'appareil de référence dans le domaine des hélicoptères de transport tactiques et navals. Le Sultanat d'Oman a d'ailleurs commandé vingt NH 90s en juin 2004.

Aux États-Unis, Eurocopter a signé un contrat de sécurité intérieure en octobre 2004. La société en joint-venture Integrated Coast Guard Systems a signé un contrat pour la remotorisation des hélicoptères Dauphin 95 HH-65 utilisés par les garde-côtes américains. Eurocopter s'apprête également à participer à un appel d'offres pour le ministère de la Sécurité Intérieure portant sur 55 hélicoptères monomoteurs légers EC120, avec une option de cinq hélicoptères supplémentaires.

(M€)	2004	2003	Variation
Chiffre d'affaires	3 876	3 803	2%
Résultat opérationnel	206	217	-5%
Prise de commandes	4 339	3 661	19%
Carnet de commandes	10 171	9 818	4%

## Répartition du chiffre d'affaires par marché (en %)



1. L'hélicoptère militaire NH90 connaît un succès croissant à l'exportation.

2. L'EC135 est l'hélicoptère de prédilection pour les missions de police et d'assistance médicale, ainsi que du transport d'entreprise et de VIP.

3. EFW a augmenté ses capacités de production pour répondre au nombre croissant de commandes de conversions passagers-fret.

Le Groupe EADS a une stratégie de croissance qui consiste à s'implanter industriellement sur les marchés de ses clients et à constituer des partenariats industriels équilibrés. En 2004, Eurocopter a fait progresser cette stratégie aux États-Unis et en Chine. Aux États-Unis, Eurocopter a ouvert un site de production d'environ 1 000 hectares à Columbus, Mississippi. L'usine emploie 100 ingénieurs, techniciens et employés administratifs chargés d'assembler et de commercialiser les hélicoptères pour des clients américains comme le ministère de la Sécurité Intérieure et les garde-côtes américains. Par ailleurs, Eurocopter et le chinois AVIC II ont conclu un partenariat pour développer et fabriquer un nouvel hélicoptère de 6 à 7 tonnes.

### Reprise chez EFW, ATR et Socata

Le nombre des commandes augmente au sein des Unités opérationnelles EFW et ATR. En septembre 2004, FedEx a attribué à EFW une commande importante de conversions en fret de 60 avions. ATR (dont 50% sont détenus par EADS) a bénéficié d'une légère reprise sur le marché des avions à turbo-propulsion, les compagnies aériennes estimant que ces avions sont plus économiques et plus écologiques que les avions à réaction pour les courtes distances. Douze avions à turbo-propulsion ont été commandés en 2004, contre sept en 2003, année particulièrement difficile. EFW et ATR ont toutes deux augmenté leur capacité de production afin de répondre au volume croissant des commandes. En 2004, huit avions de ligne ont été convertis en avions de fret et 13 nouveaux ATR ont été livrés. Socata a livré 34 avions légers TBM, un nombre inégalé depuis plusieurs années, tandis que 14 avions TB étaient livrés. Le constructeur d'avions légers est donc revenu en position de croissance rentable.

La croissance d'Airbus et la progression de la production de l'A380 ont entraîné une augmentation des commandes d'aérostructures de toutes les Unités opérationnelles de la Division. L'activité liée à Airbus a représenté 8,6% du chiffre d'affaires de la Division en 2004.

### L'efficacité au cœur des préoccupations

Les activités d'aérostructure de la Division Aéronautique sont une référence mondiale et participent aux exigences de productivité requises par le projet «Route 06» d'Airbus. Des améliorations en matière de productivité ont été obtenues grâce à une plus grande automatisation et une implication des pays stratégiques présentant des structures de coûts plus faibles. La Division Aéronautique poursuit sa croissance en terme de performances et de compétitivité pour le futur.

Un nouveau CEO et un nouveau CFO ont été récemment nommés à la tête de Sogerma, avec pour mission le retour à la rentabilité. Les activités de fabrication de sièges ont augmenté et une nouvelle coopération avec Hamilton Sundstrand a été établie pour les activités APU (Auxiliary Power Unit).

### Participation à l'A380

- Structure inférieure du nez (Socata).
- Trappes de train avant (Socata).
- Portes d'Airbus (Eurocopter).
- Panneaux de plancher (EFW), panneaux de cockpit (Sogerma).
- Sièges pilote (Sogerma).



### Objectifs stratégiques

- Maintenir sa position de leader sur le marché des hélicoptères civils
- S'appuyer sur le rôle au sein d'EADS de constructeur d'équipements d'origine («OEM») pour bénéficier à plein de la croissance régulière des marchés de la conversion et de la maintenance

### Perspectives

Si l'on regarde vers le futur, la Division Aéronautique devrait connaître un dynamisme considérable à moyen terme. Elle dispose d'un carnet de commandes important et un nombre de campagnes de vente décisives ont été lancées. Les nouveaux modèles militaires, comme les hélicoptères de transport NH90 et de combat Tigre, arrivent sur le marché. Les modèles d'avion comme l'avion régional à turbo-propulsion (ATR-42/ATR-72) et l'avion d'aviation générale (TBM), ainsi que des activités telles que la conversion, résistent bien désormais à la concurrence. Par ailleurs, la plupart des activités d'aérostructure commercialisées par toutes les Unités opérationnelles bénéficient du redressement de l'industrie aérospatiale civile. Globalement, le chiffre d'affaires devrait, en 2005, connaître une augmentation dont le moteur principal sera Eurocopter. L'EBIT de 2005 de la Division Aéronautique devrait refléter la continuité de l'amélioration des résultats d'Eurocopter, contrebalancée par l'impact d'un dollar américain plus faible et par la réorganisation en cours des activités de Sogerma.

(M€)	2004	2003	Variation
Chiffre d'affaires	5 385	5 165	4%
Résultat opérationnel	228	171	33%
Prise de commandes	8 457	6 288	34%
Carnet de commandes	17 276	14 283	21%

# Le futur en réseau

Pendant sa première année opérationnelle complète, la Division Systèmes de Défense et de Sécurité (DS) est parvenue à élargir considérablement son carnet de commandes tout en faisant progresser l'intégration de ses activités. La Division a également amélioré son offre de capacités réseau-centrées (Network Enabled Capabilities) utilisant les technologies de l'information pour développer des solutions intégrées de défense et de sécurité intérieure.

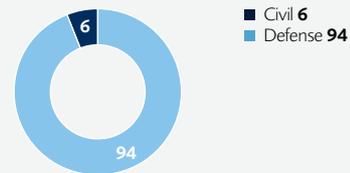
Le chiffre d'affaires a augmenté de 4,2%, atteignant 5,39 milliards d'euros en 2004. Cette augmentation est principalement le fruit des livraisons du missile de croisière longue portée Storm Shadow/Scalp au Royaume-Uni et à la France, ainsi que du déploiement du réseau de communications Acropol pour la police française. L'EBIT a augmenté de 34% pour atteindre 228 millions d'euros, par rapport aux 171 millions d'euros obtenus en 2003, aidé en cela par la reprise de la provision pour contentieux Euromissile (106 millions d'euros). Globalement, la marge opérationnelle s'est améliorée, atteignant 4,2% en 2004 par rapport à 3,3% en 2003.

Le carnet de commandes a terminé l'année sur un pic sans précédent de 17,3 milliards d'euros, soit une augmentation de 21%. Les nouvelles commandes dépassaient de 35% celles de 2003, principalement en raison de la 2ème tranche du contrat Eurofighter obtenue en décembre 2004 et qui rapportera 4,3 milliards d'euros à EADS.

Le contrat Acropol, les contrats de surveillance des frontières et les sous-contrats pour l'A400M ont également notablement contribué à ce résultat.

Des progrès ont été réalisés dans de nombreux secteurs considérés comme stratégiques par la Division, dont les drones (UAVs) et la coopération transatlantique. En ce qui concerne les drones, on compte parmi les succès remportés l'appel d'offre en septembre 2004 pour la fourniture d'EuroHawk, la participation industrielle au projet NEURON de drone de combat (UCAV) piloté par Dassault, et la désignation comme maître d'œuvre du programme de démonstrateur du drone EuroMALE. Le meilleur exemple de succès de coopération transatlantique a été le contrat conclu en septembre 2004 pour la conception et le développement du programme MEADS (Medium Extended Air Defence System).

## Répartition du chiffre d'affaires par marché (en %)



1. La deuxième tranche du contrat de l'Eurofighter a été signée en décembre 2004.

2. Le Groupe EADS fournit des systèmes intégrés pour la sécurité intérieure.

3. Le missile Aster sol-air répond à la fois aux exigences terrestres et navales.

## Soutien aux processus de transformation de la défense et de la sécurité

DS accorde un soutien actif à l'OTAN dans la transformation de ses forces et participe au SACT de l'OTAN (Supreme Allied Command Transformation) avec son partenaire SAIC. Elle est également un pilier du consortium TIPS que l'OTAN a présélectionné en vue de développer le système AGS (systèmes aéroportés de surveillance du sol).

Par ailleurs, la Division est impliquée dans le projet de Bulle Opérationnelle Aéroterrestre (BOA) lancé par le ministre français de la Défense en juin 2004. BOA est un concept destiné à la future approche réseautique du champ de bataille.

## Rationalisation et concentration des activités de la Division

La Division a investi, en 2004, 88 millions d'euros dans des programmes de restructuration, soit 39 millions d'euros de plus qu'en 2003. L'Unité opérationnelle Aviation Militaire a réorganisé AS Lemwerder, achetée en 2003, en transférant les salariés vers la production d'Airbus et d'Eurofighter. Au sein des Systèmes de Défense et de Communication (DCS), la restructuration a entraîné 400 départs en 2004 et en entraînera 200 autres en 2005. Trois centres de service communs ont été créés afin d'accroître la rentabilité en centralisant certaines tâches spécifiques. DCS a annoncé en novembre 2004 la vente d'EADS Enterprise Telephony Business à Astra Technologies qui sera réalisée en 2005. Par ailleurs, le plan de désengagement des Services a été réalisé en 2004, avec la cession de Multicom à Toadcom.

## Fourniture de solutions intégrées de défense et de sécurité

L'Unité opérationnelle Systèmes de Défense et de Communication (DCS), en tant que « Systems House » d'EADS, vise à apporter une réponse plus efficace aux exigences de solutions globales et de systèmes intégrés. Les activités comprennent entre autres : les drones tactiques et stratégiques, la commande, le contrôle et les systèmes d'information dans le domaine de la communication (C3I), la défense aérienne et navale, les solutions de sécurité intérieure et les réseaux de communication et d'information. Les commandes ont augmenté de 39% par rapport à 2003, les plus marquantes étant entre autres le programme EuroMALE et le contrat Acropol. La sécurité intérieure a enregistré ses premiers succès dans le domaine des contrats de surveillance des frontières.

L'Unité opérationnelle Electronique de Défense (DE), comprenant les activités Capteurs et Avionique d'EADS, fournit des instruments critiques pour la collecte, le traitement et la distribution des données et pour l'autodéfense. Les faits les plus marquants de l'année dans ce domaine ont été, entre autres, les contrats Eurocopter représentant un montant de 300 millions d'euros pour l'équipement d'hélicoptères militaires. Aux États-Unis, la Division a signé un accord de partenariat avec Lockheed Martin en vue d'évaluer les perspectives du système de radar naval TRS-3D.

L'Unité opérationnelle Aviation Militaire est chargée de la conception, du développement, de la production et du support logistique de systèmes aériens de combat. C'est aussi un fournisseur de l'aviation commerciale. Parmi les faits marquants de l'année, on retient la 2ème tranche du contrat Eurofighter conclu en décembre 2004 et la livraison de neuf avions monoplaces. L'Unité opérationnelle réalise aussi une partie de la structure de l'A380 pour lequel les commandes pourraient représenter un volume approximatif de 1,6 milliard d'euros au total d'ici 2022.

L'activité Systèmes de Missiles (comprenant MBDA et EADS/LFK) offre des systèmes de missiles couvrant les missions de contrôle de l'espace aérien, terrestre et maritime et dotés des solutions technologiques les plus avancées en matière de défense par armes de combat et missiles. Les livraisons de missiles de croisière de longue portée Storm Shadow/Scalp au Royaume-Uni et à la France ont apporté une large contribution au chiffre d'affaires MBDA d'environ 3 milliards d'euros, dont EADS consolide 1,5 milliard d'euros. De plus, l'Agence française de l'armement a accordé à MBDA un contrat de développement et d'approvisionnement pour les missiles Exocet antinavire surface-surface. L'Espagne a confirmé son intention d'acheter le système de missile TAURUS air-sol d'EADS/LFK dans le cadre d'un accord germano-espagnol intergouvernemental, tandis que la production de série pour l'Allemagne est en préparation.

Les activités de l'Unité opérationnelle Services comprennent les services sous-traités, les bancs de tests et services associés ainsi que les services d'ingénierie. Suite à l'acquisition, en octobre 2004, de Racal Instruments Group par EADS North America, EADS Test & Services devient numéro un en Europe et numéro deux aux États-Unis pour les équipements, les solutions et les services de tests.



## Objectifs stratégiques

- Renforcer le rôle de leader d'EADS dans le domaine des nouveaux systèmes et solutions innovants destinés à la défense et à la sécurité intérieure
- Soutenir activement les coopérations transatlantiques et les initiatives européennes d'approvisionnement en se concentrant sur les processus de transformation de nos clients
- Diriger l'expansion internationale des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité
- Contribuer de manière substantielle à la croissance des activités de défense d'EADS avec une rentabilité croissante

## Perspectives

En 2005, la Direction poursuivra le processus de renforcement des capacités d'intégration des systèmes pivot de la Division, en renforçant l'attention accordée aux opérations principales et en favorisant une amélioration du rendement.

Les opportunités à plus long terme sont alimentées par d'importants programmes qui devraient progresser au cours de l'année. EuroHawk et OTAN AGS attendent des contrats de conception et de développement, ainsi que d'études de réduction des risques, tandis que l'approbation par le Bundestag allemand de la participation allemande à MEADS devrait ouvrir la voie à la signature du contrat de conception et de développement. On attend également des avancées en ce qui concerne le programme EuroMALE. Parallèlement, la Division Systèmes de Défense et de Sécurité espère pouvoir élargir ses activités de sécurité intérieure.

Le solide carnet de commandes offre de bonnes perspectives de chiffre d'affaires futures pour les activités de Missiles et d'Aviation Militaire. Globalement, le chiffre d'affaires de la Division pour l'année 2005 pourrait cependant diminuer en raison de la cession récente des activités Multicom et Enterprise Telephony.

L'EBIT 2005 reflètera la continuité des progrès faits en matière de rentabilité des activités, même en tenant compte d'autres investissements de la Division DS dans des projets stratégiques et des plans de restructuration visant à améliorer le rendement.

L'EBIT 2005 ne bénéficiera pas de l'effet positif exceptionnel de 106 millions d'euros qui avaient été intégrés dans l'EBIT 2004 correspondant à la reprise d'une provision pour contentieux.

# Récolter les fruits de la restructuration

**EADS SPACE a réussi, dans un environnement commercial extrêmement rude, un redressement exceptionnel. Grâce au succès de sa restructuration, EADS SPACE peut opérer de manière rentable dans les conditions défavorables de marché qui règnent actuellement. Par ailleurs, les commandes engrangées durant l'année ont, pour la deuxième année consécutive, dépassé le chiffre d'affaires, et confortent des perspectives prometteuses de revenus puisque ces commandes seront exécutées sur plusieurs années.**

Grâce aux progrès réalisés dans la défense, à l'avancement du programme Ariane 5 ECA et à la montée en puissance de Paradigm, le chiffre d'affaires a progressé de 7 % pour atteindre 2,59 milliards d'euros (2,42 milliards d'euros en 2003). Après trois années de pertes dues à la restructuration, aux dépassements dans les programmes de développement et aux contrats à faible rentabilité, EADS SPACE a rempli son objectif d'un retour à l'équilibre en 2004, affichant un EBIT de 10 millions d'euros, une amélioration remarquable par rapport aux 400 millions de pertes en 2003. Ce sont là les premiers effets des mesures de rationalisation et de réorganisation industrielle de la Division.

Le niveau élevé des nouvelles commandes conforte le chiffre d'affaires futur. En mai 2004, Arianespace a passé une commande d'une valeur d'environ 3,1 milliards d'euros pour 30 lanceurs Ariane 5.

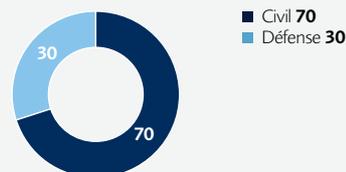
La commande du ministère français de la Défense pour la nouvelle génération de missiles balistiques M51 a également apporté une contribution importante, tout comme celle de l'Agence spatiale européenne (ESA) portant sur six véhicules de transfert automatisés (ATV), un système de transport sans pilote pour la livraison du ravitaillement de la Station Spatiale Internationale (ISS) : le carnet de commandes représentait 11,3 milliards d'euros à la fin de l'année (contre 7,9 milliards d'euros à la fin 2003). Il offre de bonnes perspectives en matière de chiffre d'affaires et d'amélioration des bénéfices.

## Achèvement de la restructuration

Poursuivant la rationalisation de la Division Espace entamée en 2002, EADS SPACE est dorénavant capable d'opérer de façon rentable dans un marché caractérisé par le déclin sévère du marché des satellites de télécommunications depuis la fin des années 90, la baisse des budgets gouvernementaux et la faiblesse du dollar américain.

(M€)	2004	2003	Variation
Chiffre d'affaires	2 592	2 424	7%
Résultat opérationnel	10	-400	-
Prise de commandes	5 658	6 062	-7%
Carnet de commandes	11 311	7 888	43%

## Répartition du chiffre d'affaires par marché (en %)



1. Le lanceur Ariane 5 dans sa version la plus puissante ECA décolle de la base de Kourou en Guyane française.



2. Avec le lancement réussi du satellite en décembre 2004, le système de reconnaissance Helios a franchi une nouvelle étape.

3. EADS Astrium est un élément du consortium qui construit le télescope spatial Herschel destiné à l'Agence spatiale européenne (ESA).

EADS a réagi à la baisse des activités en transformant ce qui, autrefois, était une juxtaposition d'entités nationales en une organisation intégrée paneuropéenne. Le management a éliminé les doublons résultant de l'héritage de sociétés nationales séparées, tandis que les fonctions de service ont été centralisées et les achats améliorés. Le seuil de rentabilité de l'activité satellite se situe désormais à deux ou trois satellites de télécommunications par an. Par ailleurs, la Division est suffisamment flexible pour augmenter la production dès que s'amorcera la reprise.

### Les activités institutionnelles, une garantie pour l'avenir

Les activités d'exploration spatiale de l'Europe ont évolué au cours de cette année, bénéficiant à EADS SPACE qui joue un rôle clé dans la satisfaction de ces besoins.

A la suite de la décision prise lors de la Conférence ministérielle de l'ESA en mai 2003 pour sécuriser l'avenir d'Arianespace, l'initiative pour «l'Accès Européen Garanti» à l'espace (EGAS), signée en mars 2004, permettra de sauvegarder la capacité stratégique à long terme de l'Europe à lancer des satellites.

EADS SPACE joue un rôle clé dans la contribution de l'Europe à l'ISS. Le Groupe est le premier partenaire de développement et de production de l'ATV. En octobre, la phase de développement de l'ATV a franchi une étape importante lors de l'assemblage de ses deux composants. Le premier vol est prévu pour fin 2005.

EADS SPACE est également le maître d'œuvre de Columbus, un module habité de recherche en microgravité.

L'ESA a accordé deux contrats importants à EADS : la sonde de démonstration Lisa Pathfinder et Nirspec, élément du télescope spatial James Webb.

Galileo Industries, consortium industriel dont EADS détient 38%, a obtenu une commande de deux satellites test de navigation en décembre 2004, faisant suite à la commande antérieure de deux satellites test passée en 2003. Parallèlement, EADS a formé le consortium iNavSat avec Inmarsat, Thales et d'autres partenaires en vue d'une offre pour l'exploitation de la concession du système de navigation européen.

### La défense en voie de croissance

EADS SPACE a encore renforcé sa première place dans les programmes militaires spatiaux européens.

En 2004, Paradigm Secure Communications a signé des contrats pour la fourniture de services de télécommunications sécurisées par satellite à l'OTAN, au gouvernement portugais et à d'autres pays, prouvant ainsi le bien fondé de la stratégie de développement de cette filiale. Cela fait suite au premier contrat Paradigm de 2,5 milliards de livres sterling signé avec le ministère britannique de la Défense en octobre 2003. Des négociations sont en cours en vue de fournir des services similaires aux autorités allemandes. Paradigm Secure Communications, une filiale à 100% d'EADS SPACE, possède et exploite le système de satellite Skynet 4, et a apporté une contribution décisive à l'augmentation du chiffre d'affaires de la Division pour l'année 2004. Elle met au point, à l'heure actuelle, le système Skynet 5.

Des avancées décisives ont été réalisées dans la conception de la nouvelle génération de missiles balistiques français, ce qui a conduit au contrat de production passé par le ministère français de la Défense.

L'armée française a également passé commande pour Spirale, un démonstrateur de système de détection des missiles.

### Les activités civiles restent stables

Arianespace (dont 28,7% sont détenus par EADS) a obtenu sept nouveaux contrats de lancement qui représentent 40% du marché ouvert à la concurrence. Starsem (dont 35% sont détenus par EADS et 15% par Arianespace) a obtenu quatre contrats supplémentaires.

Ce fut en revanche une année morose pour les commandes de satellites de communication, d'autant que la faiblesse du dollar a favorisé les fabricants américains de satellites. EADS Astrium a obtenu une commande pour la nouvelle plate-forme Eurostar 3000 en mai 2004, passée par la compagnie canadienne Telesat Company, et a lancé trois satellites Eurostar 3000 pendant l'année.

Dans le domaine de l'observation terrestre, un contrat a été signé avec les autorités thaïlandaises tandis qu'avait lieu le lancement de Rocsat 2, un satellite taiwanais.



### Objectifs stratégiques

- Poursuivre l'amélioration de la structure de coûts et traduire le redressement en croissance
- Jouer un rôle directeur dans les activités institutionnelles civiles en Europe et traduire la politique de l'espace EU/ESA en budgets supplémentaires
- Développer une forte activité de défense spatiale, partie intégrante de la Défense Européenne
- Continuer à élargir notre portefeuille en proposant de nouveaux services/applications, en visant le marché mondial

### Perspectives

EADS SPACE s'est adaptée aux changements qu'a connus son marché. Elle a, tout en restructurant ses propres opérations, joué un rôle clé dans la consolidation de l'industrie spatiale européenne dans son ensemble, et a proposé de nouveaux services à ses clients dans le domaine des communications sécurisées. Elle s'est révélée être le leader européen de l'espace, et se doit de jouer un rôle critique au cœur des ambitions spatiales futures du continent.

Malgré un environnement difficile (taux de change €/\$, marché déprimé des satellites de télécommunications, restrictions sévères des agences nationales et européennes), le carnet de commandes conforte une prévision d'augmentation modérée du chiffre d'affaires en 2005. De plus, EADS SPACE – entièrement repensée et opérationnelle – est désormais prête à une expansion progressive de sa marge opérationnelle (calculée sur l'EBIT).

# Un employeur de choix

En 2004, EADS a confirmé l'attrait qu'elle exerce sur le marché européen du recrutement. EADS et ses Unités opérationnelles ont embauché au cours de l'année plus de 7 000 nouveaux employés – dont plus de 2 000 diplômés de hautes études. Le Groupe est devenu un employeur de choix en Europe, doté d'une image solide en France et en Allemagne où il occupe respectivement la première et la sixième place parmi les employeurs préférés des ingénieurs jeunes diplômés. EADS investit en permanence dans le recrutement et la promotion auprès des étudiants, afin de conserver son attrait.

EADS s'est fortement engagée en faveur d'une plus grande parité. Et en 2004, elle a atteint son objectif d'embaucher 20% de femmes parmi les ingénieurs recrutés dans l'année. Ce chiffre est supérieur de 35% à la moyenne dans l'industrie. Par ailleurs, EADS a participé activement aux débats et aux initiatives dans le domaine de la politique sociale et de l'enseignement en faveur de la participation des femmes au monde du travail, et notamment sur les sujets de l'égalité des chances, et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un grand nombre d'initiatives communes a été pris avec universités et écoles, afin de rendre l'industrie aérospatiale plus attrayante pour les femmes.

Des partenariats ont été signés avec l'Ecole Centrale de Paris et l'Université FEMTEC de Berlin. En France, EADS a sponsorisé le prix Irène Joliot Curie qui récompense les initiatives encourageant les femmes à étudier les sciences, à prendre rôle dans la recherche, et qui met en avant les carrières exemplaires de femmes dans la recherche publique ou privée.

Dans leur rôle de partenaire commercial et d'agent du changement à long terme, les Ressources Humaines (RH) ont organisé plusieurs ateliers de réflexion stratégique au cours desquels les Directeurs des Ressources Humaines, ainsi que de jeunes professionnels RH talentueux, ont étudié les défis auxquels ils seront confrontés à long terme tel que: l'impact de l'évolution démographique en Europe sur les stratégies de recrutement, les évolutions des compétences principales futures, les nouveaux comportements et les nouveaux types de relations entre employeurs et la nouvelle génération de salariés, l'impact de la globalisation sur les ressources humaines à long terme et les stratégies de recrutement.



La campagne publicitaire 'Je suis EADS' met l'accent sur les hommes et femmes au sein d'EADS en insistant sur la diversité culturelle des effectifs du Groupe et la variété des activités d'EADS. Le but était d'accroître le degré de notoriété d'EADS dans le public et de renforcer l'image d'entreprise de pointe dans l'industrie aérospatiale et de la défense.

### Succès du plan d'actionnariat salarié

Le plan d'actionnariat salarié (ESOP), organisé pour la quatrième fois, a connu un grand succès en 2004. 11 000 employés, répartis dans 13 pays, ont investi 36 millions d'euros en actions. Le nombre de salariés qui ont souscrit a augmenté de 28% et le montant investi de 73%. A la fin de l'année 2004, les employés d'EADS détenaient environ 3% des actions du Groupe.

L'Université d'entreprise (Corporate Business Academy, CBA) a lancé plusieurs initiatives en 2004, afin de préparer plus rapidement les salariés à faire face aux défis mondiaux. Le programme EXPAND de formation du management prépare les Senior Managers aux postes d'Executive. Ses participants ont effectué un voyage d'étude à Washington et Atlanta aux États-Unis. Un programme spécifique a été conçu aussi pour les cadres dirigeants. Il concerne le défi que pose la mondialisation à EADS et se focalise particulièrement sur l'Asie (voir encadré).

La CBA a également organisé différents programmes, tels que FAST et EXPAND, afin de promouvoir le style EADS en matière de management et de développement de ses collaborateurs.

Il a par ailleurs mis au point des programmes destinés aux différents groupes professionnels, comme par exemple HR4HR – un programme de développement spécifique pour les jeunes professionnels RH. En novembre 2004, l'ouverture de Villepreux, le centre d'EADS pour la formation des cadres à Bordeaux, a constitué un événement phare de l'année. Ce domaine bénéficie d'aménagements de pointe. Il sera accessible à toutes les filiales d'EADS, et hébergera la plupart des programmes de l'université d'entreprise. 1 500 à 2 000 cadres et cadres supérieurs issus des Unités opérationnelles du Groupe dans le monde s'y rendront. Son objectif est non seulement d'encourager le savoir, de plus en plus décisif pour la réussite dans le monde actuel, mais aussi de créer une forte culture d'entreprise, indispensable pour le développement international et la compétitivité du Groupe.

### Résultats-clés

- Déploiement du nouveau système d'appréciation des potentiels de performances.
- Ouverture du centre de formation des Cadres d'EADS (Executive Education Centre) à Bordeaux.
- Succès de la campagne ESOP.
- Dialogue social proactif avec les instances pan européennes et nationales.
- Campagne d'EADS pour la promotion du recrutement des femmes dans l'entreprise.

## Voyage de l'université d'entreprise (CBA)

20 cadres

dirigeants explorent l'approvisionnement et les ressources humaines en Chine

**A la mi-novembre 2004, 20 cadres dirigeants ont passé une semaine en Chine, afin de se pencher sur plusieurs questions relatives à la Global Industrial Strategy d'EADS accordant une attention particulière à l'approvisionnement et aux ressources humaines. Après deux journées d'intenses réunions et de visites dans la capitale Beijing, accompagné de deux porte-parole du gouvernement, le groupe s'est divisé en deux. Le premier groupe s'est rendu à Harbin dans le nord du pays, afin d'examiner les questions de ressources humaines et de gouvernance, tandis que le second groupe visitait Xian dans le centre de la Chine en se focalisant sur les questions d'approvisionnement. Les participants ont visité six entreprises, soit d'Etat, soit des joint-ventures, au management local ou international et opérant aussi bien dans le secteur de l'aérospatiale et de la défense que dans d'autres. Ce voyage de formation s'est terminé dans la ville portuaire de Shanghai, à l'est du pays, où les deux groupes ont eu deux jours supplémentaires de réunions et de visites. Les 20 participants ont transmis un rapport stratégique aux CEOs, proposant de nouvelles idées et des suggestions audacieuses pour la stratégie de croissance d'EADS en Asie.**

# Intégrer les meilleurs fournisseurs mondiaux

**Le Groupe EADS a besoin impérativement de fournisseurs de haute qualité. Chaque année, les achats du Groupe de systèmes et d'équipements, d'aérostructures, de composants, de matériaux et de services représentent un montant estimé à environ deux tiers du chiffre d'affaires. L'approvisionnement est une fonction vitale de la gestion qui permet de garantir la qualité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, et d'établir des liens de longue durée avec les meilleurs fournisseurs au monde.**

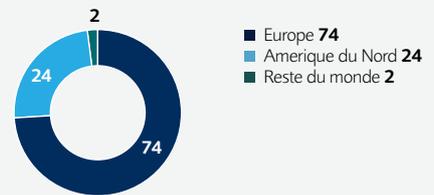
Les activités d'approvisionnement au niveau de l'ensemble du Groupe ont permis d'obtenir d'autres améliorations au cours de l'année, notamment grâce à un meilleur partage des risques avec les fournisseurs. Les coûts ont continué à baisser tout au long de la chaîne d'approvisionnement, tandis que les initiatives visant à s'approvisionner davantage auprès de pays stratégiques, comme la Chine, ont amorcé une amélioration de l'accès à ces économies d'importance. Par ailleurs, l'Approvisionnement a renforcé la surveillance des capacités et de la stabilité commerciale des fournisseurs.

Le partage avec les principaux fournisseurs de risques majeurs, comme ceux liés au développement de produits et aux fluctuations des taux de change, a été intégré dans les politiques d'approvisionnement durant l'année. Réalisant environ les deux tiers de son chiffre d'affaires en dollars, EADS cherche à accroître sa couverture des risques de fluctuation en augmentant le niveau des achats en dollars, qui se situe actuellement aux alentours de 40%. Selon l'approche du partage des risques, préconisée par EADS, les fournisseurs devraient également bénéficier plus largement des perspectives du Groupe.

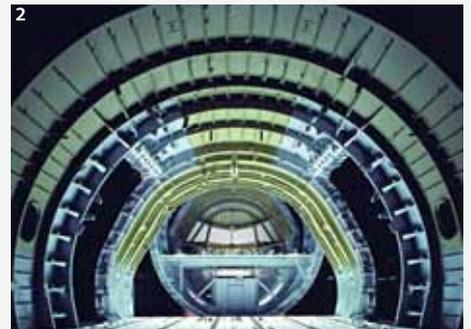
En optimisant son pouvoir d'achat par voie d'approvisionnement conjoint, EADS a encore réalisé des économies substantielles. Pendant l'année 2004, d'autres activités d'approvisionnement conjoint s'étendant à une plus grande série de produits de base, ont encore permis d'accroître les rendements. Les activités d'approvisionnement conjoint ont abouti à la signature de plus de 60 contrats-cadres supplémentaires dont toutes les Unités opérationnelles ont pu profiter.

EADS, qui est à la recherche des meilleurs fournisseurs internationaux, analyse activement les opportunités que peuvent offrir des pays comptant des secteurs spécifiques d'expertise. Conformément à la Stratégie Industrielle mondiale d'EADS, les activités d'approvisionnement visent à encourager l'accès au marché et à créer une meilleure adéquation régionale entre les coûts et le chiffre d'affaires. La Stratégie Industrielle mondiale vise à étendre les activités locales aux marchés-cibles de l'Asie, des États-Unis et de la Russie.

## Approvisionnement par région (en %)



## Répartition des achats par poste (en %)



**Il est indispensable, pour la grande variété de produits EADS, de sélectionner les meilleurs fournisseurs :**

1. Réservoir d'Ariane.
2. Fuselage de l'Airbus A320.

Nous avons abandonné en 2004 notre objectif initial d'être le premier exportateur européen, pour celui consistant à devenir une compagnie internationale avec une présence mondiale et ce, grâce à des investissements, des acquisitions et des programmes de partenariat. Nous avons l'intention d'augmenter ainsi nos ventes internationales, d'élargir notre portefeuille technologique, d'obtenir des avantages en matière de coûts et d'intensifier notre couverture des risques de fluctuation.

De manière générale, le système d'évaluation des fournisseurs s'est amélioré au cours de l'année. Des relations solides et à long terme avec les fournisseurs sont indispensables, en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement en grands systèmes complexes, ce qui peut contribuer à garantir la continuité de la qualité des performances de nos fournisseurs. Nous évaluons constamment les résultats des fournisseurs, les différentes Unités opérationnelles se communiquant mutuellement les résultats.

Les objectifs en matière de performances sont communiqués aux fournisseurs qui les approuvent et qui s'engagent à mettre en place des plans d'amélioration en rapport avec lesdits objectifs. L'analyse en profondeur de la situation financière des fournisseurs-clés contribue aussi à minimiser les risques.

Si l'on regarde vers l'avenir, l'approvisionnement continuera à rechercher le rendement, en favorisant une stratégie de partenariat avec des fournisseurs-clés par le biais d'un partage des risques et du développement des capacités des fournisseurs. La Société vise en particulier une meilleure intégration des principaux fournisseurs dans les processus de design, de fabrication et de service en les aidant à évoluer de manière conforme à nos objectifs économiques futurs et à accroître leur propre compétitivité.

#### Résultats-clés

- Des économies assurées en matière d'approvisionnement et conformes aux objectifs fixés.
- Des politiques d'approvisionnement ont été mises en pratique dans toutes les Unités opérationnelles d'EADS, assurant ainsi une approche commune de l'approvisionnement.
- Une part considérable des obligations de compensation d'EADS remplies, grâce à une adéquation avec les activités d'approvisionnement au niveau de l'ensemble du Groupe.
- Recherche d'opportunités d'approvisionnement et de fournisseurs dans des pays stratégiques.
- Mise en pratique et opérationnalité d'un système d'information des fournisseurs.

## POWER

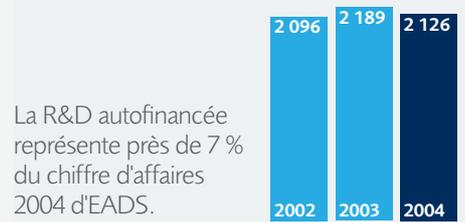
Amélioration de l'approvisionnement en vue d'accroître l'EBIT

**Le projet POWER (Procurement Opportunities With Extended Range) a fait des progrès considérables en 2004, en atteignant les objectifs ambitieux qu'il s'était fixés en matière d'économies d'approvisionnement et mettant en lumière les activités d'approvisionnement. Par ailleurs, le projet a atteint certains des objectifs d'économie de 2005, puisque les coûts associés à des contrats nouveaux ou renégociés sont généralement valables pour plusieurs années.**

**Le projet commence également à générer des idées susceptibles d'accroître l'efficacité par la réorganisation et une plus grande transparence des processus dans les Unités opérationnelles. Toutes ces mesures visent, en fin de compte, à réduire les coûts d'approvisionnement et, par conséquent, à améliorer l'EBIT.**

**A mesure que le projet progressait, la coopération s'intensifia au sein d'EADS, aussi bien au sein des Unités opérationnelles entre le Contrôle de gestion et la Direction des Achats (responsable du projet) qu'entre les Unités opérationnelles et la Direction centrale des Achats et le Contrôle de gestion du Groupe.**

**Afin de déterminer les effets positifs sur la rentabilité, les Unités opérationnelles ont élaboré des procédés spécifiques de mesure et d'évaluation de l'impact sur l'EBIT des économies ainsi obtenues.**



# Forger ses propres technologies, un atout vital

Fournir des produits innovants qui répondent aux besoins des clients, telle est l'essence du succès d'EADS face à une forte compétition mondiale. Que ce soit dans les secteurs de l'aviation civile, des missiles, des hélicoptères, de l'espace ou des systèmes intégrés de défense, de meilleurs produits donnent obligatoirement un avantage compétitif. La recherche et la technologie fournissent la base de l'innovation pour les produits et les processus. L'acquisition de connaissance en propre représente un enjeu vital pour l'avenir.

Les percées technologiques dans l'utilisation des matériaux composites pour les structures des avions, les systèmes de contrôle électrique fly-by-wire pour le ravitaillement des avions et une plus grande automatisation des lignes d'assemblage ne sont que quelques exemples parmi les avancées technologiques qui ont contribué à la création d'avantages spécifiques pour les produits en 2004.

Au cours de l'année, EADS a continué à investir largement dans l'élaboration des technologies, qui sont vitales pour les produits de l'avenir. Elle a également intensifié le programme de coopération avec les universités et les organisations scientifiques étrangères, en vue de développer conjointement de nouvelles technologies.

EADS s'engage à innover en permanence, ce qui suppose une certaine audace dans l'application des technologies avancées. Le Groupe y voit une condition indispensable au succès. Un élément-clé de cette politique est le haut niveau de coopération avec les organisations scientifiques et de recherche appliquée externe. Une telle coopération permet à EADS d'accéder aux ressources disponibles chez les tiers, tandis que ces organisations bénéficient des connaissances détenues par EADS en matière de systèmes.

En investissant bien davantage que ses concurrents en Recherche et Développement (R&D), EADS entend maintenir sa capacité à fournir des produits supérieurs. Outre la R&D financée par les gouvernements, le Groupe a, en 2004, investi en propre 2,1 milliards d'euros dans la R&D (par rapport à 2,2 milliards d'euros en 2003), soit 6,6% du chiffre d'affaires total.

Alors que la Recherche et Développement englobe l'ensemble du processus dont les étapes sont la découverte scientifique, son application à la conception de produits innovateurs et la production en série, la Recherche et Technologie (R&T) couvre les premières étapes, qui vont de la découverte aux tests de faisabilité.

En 2004, les Divisions ont dépensé, pour la seule R&T quelque 510 millions d'euros (contre plus de 450 millions d'euros en 2003) pour des projets de recherche à moyen et long terme, portant sur l'innovation sur des produits existants et nouveaux, sur les services et sur des processus efficaces en matière de coûts.



1. Laboratoire d'acoustique – les faibles émissions de bruit peuvent être un avantage compétitif pour Airbus.

2. Le cockpit virtuel, un projet du Centre de Recherche de l'entreprise EADS.

D'autres investissements d'un montant de 86 millions d'euros (contre 85 millions d'euros en 2003) ont été essentiellement utilisés par le Centre Commun de Recherche du Groupe (Corporate Research Centre), qui se concentre sur les projets et technologies stratégiques à long terme, dont beaucoup sont destinés à des applications pour l'ensemble du Groupe.

Les produits innovants et les nombreuses percées technologiques, ainsi que le nombre de récompenses reçues par les ingénieurs et les chercheurs d'EADS, sont la preuve du succès des activités R&T. Le Groupe détient plus de 13 000 brevets. A l'heure actuelle, les éléments-clés du portefeuille R&T sont des projets relatifs au rôle d'EADS en tant que fournisseur et intégrateur de systèmes, son projet de croissance dans le secteur de la défense, son utilisation de matériaux hautement performants et ses efforts, afin d'optimiser la rentabilité dans les processus qui font partie de la chaîne de création de valeur.

### Accélérer le progrès

Il est indispensable d'avoir conscience des défis technologiques engendrés par la mondialisation, l'élargissement des marchés et le renforcement de la concurrence, en particulier en Asie. EADS a lancé en mars l'Initiative de Technologie Avancée (ATI), afin de créer un élan commun à l'ensemble de la compagnie et visant à accroître l'efficacité dans les domaines de l'innovation et de la R&T. Dans sa phase initiale, l'Initiative permettra de répertorier et de repérer les technologies d'EADS dans les secteurs stratégiques. La phase suivante de prévision sera consacrée à l'identification des tendances technologiques futures sur la base des exigences requises dans l'évolution des produits et de l'analyse des nouvelles technologies de rupture.

L'ATI exige des actions visant à l'amélioration des processus R&T, à une meilleure interaction avec les initiatives paneuropéennes et celles des différents pays où intervient EADS, à l'augmentation des partenariats externes et à l'utilisation des outils informatiques modernes pour la gestion des connaissances en matière de technologie. Le résultat aidera le Groupe à prendre les décisions nécessaires pour rester compétitive en 2020.

### Coopération internationale

A la suite de l'ouverture d'un centre technologique à Moscou en 2003, la coopération internationale a progressé en 2004. Le centre de Moscou assume un volume croissant de projets de recherche avec des partenaires russes, comme l'Académie Russe des Sciences. Les projets se concentrent sur les domaines des matériaux et des structures, des technologies de l'information, de l'ingénierie des processus et de la physique aérospatiale.

En février 2004, EADS a signé un Protocole d'Entente avec le Conseil Économique au Développement de Singapour et lancé une mission de Recherche, de Technologie et de Développement chargée d'examiner les possibilités de renforcer la collaboration sur les questions scientifiques et technologiques.

### Faire naître les talents

En septembre 2004, le Groupe a créé en France la Fondation EADS pour la Recherche avec un investissement de 24 millions d'euros sur cinq ans. La Fondation est destinée à soutenir les talents, les idées et les connaissances en renforçant les liens entre la recherche publique et privée, ainsi que l'éducation, l'industrie et la communauté technique. Elle vise à encourager la recherche par trois approches complémentaires : en allouant des fonds aux programmes de recherche pluri-disciplinaires dans les domaines de l'aéronautique et de l'espace, en finançant des bourses de formation, des prix et des conférences scientifiques et en investissant dans d'autres fondations et associations d'intérêt public. Des initiatives similaires suivront en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

### Résultats-clés

- En 2004, EADS a breveté plus de 450 nouvelles inventions.

## Une perche caudale pour l'avion ravitailleur Airbus

La technologie augmente la capacité de ravitaillement

**Des technologies de pointe ont permis à EADS de concevoir une perche caudale pour l'avion citerne Airbus qui offrira des avantages opérationnels considérables. Des systèmes de commandes de vol électriques (fly-by-wire), comprenant un système automatique d'allègement de charge, dégageront une capacité de ravitaillement plus importante et amélioreront les possibilités de contrôle.**

**En manipulant le dispositif à distance à partir d'une position proche de la cabine de pilotage, l'opérateur constatera que le système d'allègement de charge réduit considérablement le travail. Grâce à des capteurs, le système a des détecteurs automatiques et s'adapte à la charge dans le dispositif de ravitaillement.**

**Près de quatre tonnes de fuel à la minute seront pompées dans l'avion ravitaillé. L'opérateur pourra surveiller le processus grâce à un système artificiel de surveillance en 3D, qui comprend une télévision plein jour et faible luminosité, ainsi que des options infrarouges. Ses caractéristiques permettent à ce dispositif de s'adapter facilement aux exigences des missions futures, y compris le ravitaillement des drones.**

# Notre organisation

au 31 décembre 2004

Le Conseil d'administration fixe de manière active la mission et les priorités stratégiques du Groupe qui sont ensuite réalisées sous la direction des Présidents exécutifs (CEOs). Ces derniers lancent les principales initiatives opérationnelles que les Directions du Groupe et les Divisions mettent en pratique.

Au sein des Divisions, les Unités opérationnelles gèrent les affaires courantes et mettent en place les changements initiés par les CEOs. Les cinq Divisions sont Airbus, Avions de Transport Militaire, Aéronautique, Systèmes de Défense et de Sécurité et Espace.

## Conseil d'administration

## Présidents Executifs (CEOs)

## Direction du Groupe

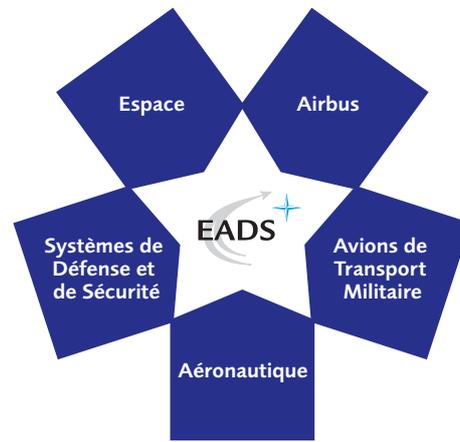


\* M. Ferreras a démissionné de son poste d'administrateur le 12 juillet 2004.

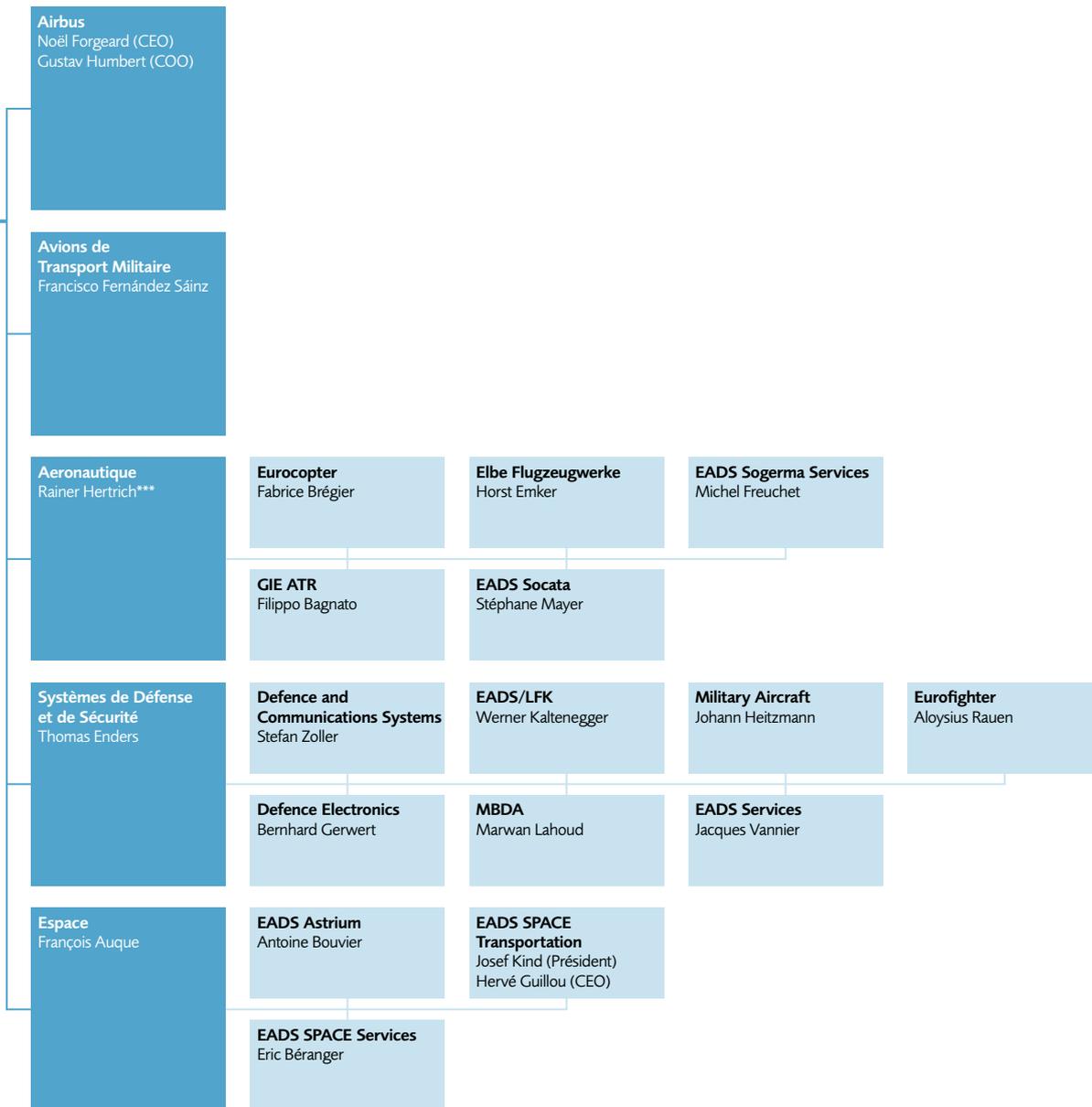
\*\* Depuis le 1er janvier 2005.

■ Membres du Comité exécutif.

EADS est organisée en cinq Divisions. Chacune d'elles est adaptée aux besoins spécifiques des clients de son secteur d'activités. Parallèlement, l'intégration du Groupe permet un échange optimal de l'information, des technologies et des savoir-faire, afin de mettre en valeur les produits et les services de chaque Division.



## Divisions Unités opérationnelles



\*\*\* En plus de ses fonctions de CEO.

# Comité exécutif

Les Présidents exécutifs (CEOs) sont assistés dans leurs tâches opérationnelles par un Comité Exécutif constitué des Directeurs de chaque Division opérationnelle, du Directeur d'EADS North America et des Directeurs des quatre principales Directions fonctionnelles du Groupe.



**Philippe Camus**  
Président exécutif  
(Chief Executive Officer)

Ancien Président du Directoire d'Aérospatiale Matra, M. Philippe Camus rejoint la Direction générale du Groupe Lagardère en 1982, en qualité de Président du Comité financier du Groupe Matra jusqu'en 1992. Il est ensuite nommé Président et Directeur général du Comité financier du Groupe Lagardère en 1993, et Cogérant de Lagardère en 1998. M. Camus est un ancien étudiant de l'École Normale Supérieure de Paris. Il est également agrégé en sciences physiques et en sciences actuarielles et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP).



**Rainer Hertrich**  
Président exécutif  
(Chief Executive Officer)

**Directeur de la Division Aéronautique**  
M. Rainer Hertrich entame sa carrière en 1977 chez Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB). En 1994, il est nommé Vice-président exécutif en charge du Contrôle de Gestion de Deutsche Aerospace AG. En 1996, il devient Directeur de la BU Moteurs Aéronautiques de Dasa et, parallèlement, Chief Executive Officer de la filiale MTU de Dasa. En 2000, il devient Président et Chief Executive Officer de Dasa AG. Fin 2001, il est élu Président de BDLI, l'association allemande des industries de l'aéronautique et de l'espace. M. Hertrich a étudié la gestion d'entreprise à l'Université Technique de Berlin et à l'Université de Nuremberg. Il est titulaire d'une licence de gestion et de commerce.

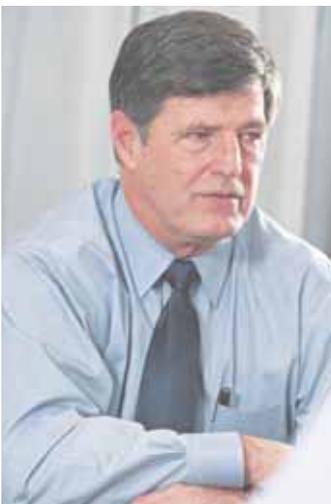


**Gustav Humbert**  
Directeur des Opérations chez Airbus  
Ancien membre du Directoire de Dasa AG en charge de la Division Avions Commerciaux, M. Humbert est entré chez Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) en 1980, avant de devenir Président et Président exécutif de Daimler-Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994. Il est titulaire d'un diplôme de mécanique et technique de production de l'Université Technique de Hanovre et d'un doctorat en ingénierie de l'École d'Ingénierie Mécanique de l'Université de Hanovre.



**Noël Forgeard**  
Directeur de la Division Airbus,  
Président et CEO d'Airbus

M. Forgeard rejoint le groupe Matra en 1987, en qualité de Vice-président exécutif en charge des activités Défense et Espace. En 1992, il est nommé Directeur général du Groupe Lagardère et Président exécutif de Matra Hautes Technologies. En 1998, il rejoint Airbus Industrie en qualité de Directeur général avant de devenir en 2001 le Président et CEO de la société intégrée Airbus. M. Forgeard est ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur des Mines de Paris.



**Ralph D. Crosby Jr.**  
Président et CEO d'EADS North America

Ancien Président de la branche Systèmes Intégrés de Northrop Grumman Corporation, ancien Vice-président et Directeur général de la Division Avions Commerciaux et de la Division B-2, M. Crosby est titulaire d'une licence de sciences de la Military Academy aux États-Unis, d'une maîtrise de relations internationales de l'Institut Supérieur des Études Internationales de Genève et d'une maîtrise d'administration publique de l'Université de Harvard.



**Jean-Paul Gut**  
Directeur d'EADS International

Avant juillet 2000, Jean-Paul Gut occupait les fonctions de Président exécutif d'Aérospatiale Matra Lagardère International et de Directeur général du Groupe Aérospatiale Matra en charge de la Défense et du Transport Spatial. En mars 1998, Jean-Paul Gut a été nommé Directeur du Conseil d'administration de Lagardère, en charge des Opérations Internationales et du secteur des Hautes Technologies. M. Gut est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP), et titulaire d'une maîtrise d'économie.



**Hans Peter Ring**  
**Directeur financier**  
**(Chief Financial Officer)**

M. Ring commence sa carrière chez MBB en 1977. En 1987, il est nommé Directeur du Contrôle de gestion de la branche Missiles, puis de la Division Aviation et Défense de Dasa. Entre 1992 et 1995, M. Ring occupe les fonctions de Directeur financier et d'administrateur de Dornier Luftfahrt, une filiale de Dasa AG. En 1996, il est nommé Vice-président exécutif en charge du contrôle de gestion de Dasa, puis d'EADS. En 2002, il est nommé Directeur financier d'EADS. M. Ring est titulaire d'un diplôme de gestion des entreprises.



**Jean-Louis Gergorin**  
**Directeur de la Coordination stratégique**

M. Gergorin a commencé sa carrière au service du gouvernement français, en qualité de Directeur des Prévisions au ministère des Affaires Étrangères et membre du Comité franco-allemand en charge de la Sécurité et de la Défense. Il rejoint ensuite le secteur privé où il occupe différents postes stratégiques pour Matra, Lagardère et Aerospatiale Matra. M. Gergorin est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration (ENA) de Paris, ainsi que du Stanford Executive Programme.



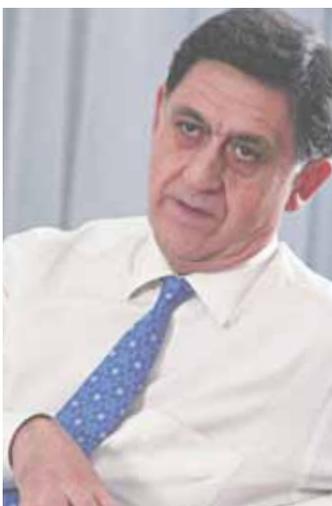
**Thomas Enders**  
**Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Sécurité**

M. Enders rejoint MBB/Dasa AG en 1991, après diverses fonctions auprès d'instituts de recherche internationaux, du parlement allemand et du centre d'analyse et de prévisions du ministère allemand de la Défense. Après plusieurs années au sein de la Direction Marketing de la société, il est nommé Secrétaire Général de Dasa en 1995. De 1996 à 2000, il est responsable de la Stratégie et de la Technologie du Groupe. M. Enders est diplômé de l'Université de Bonn et de l'Université d'UCLA, Californie.



**François Auque**  
**Directeur de la Division Espace**

M. Auque est nommé Directeur financier d'Aerospatiale en 1991, après plusieurs années passées dans le groupe Suez et à la Cour des comptes. Il a successivement été Vice-président exécutif en charge des Finances et de la Stratégie d'Aerospatiale, Directeur financier, Directeur général en charge des Satellites et membre du Directoire d'Aerospatiale Matra. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).



**Francisco Fernández Sáinz**  
**Directeur de la Division Avions de Transport Militaire**

Ancien Directeur général d'Airbus España, M. Fernández Sáinz entre chez CASA en 1971 en qualité d'ingénieur et occupe ensuite les fonctions de Directeur de la Production (1975), Directeur de projet (1979), Directeur du Développement Technique à la Direction Technique (1982), Vice-président en charge de l'Ingénierie (1984) et Vice-président en charge des Programmes (1997). Ingénieur aéronautique expérimenté, M. Fernández Sáinz est diplômé de l'ICADE (maîtrise de gestion des entreprises).

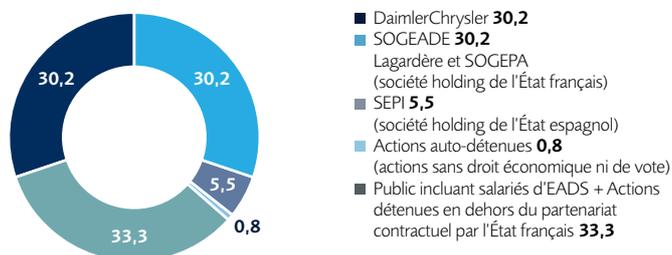


**Jussi Itävuori**  
**Directeur des Ressources Humaines**

M. Itävuori rejoint EADS en septembre 2001. Entré chez KONE Corporation en 1982, il est nommé Directeur des Ressources humaines et membre du Comité exécutif de Kone Elevators en 1989. En 1995, il devient membre du Comité exécutif et Directeur des Ressources humaines de KONE Corporation. Il a servi en tant que pilote dans l'armée de l'air finlandaise. Il est titulaire d'une maîtrise d'économie de la Vaasa School, Finlande.

# Gouvernement d'entreprise

## Structure du capital au 31 décembre 2004 (en %)



En 2004, le Conseil d'EADS a confirmé son adhésion aux principes d'optimisation de la valeur pour ses actionnaires dans le respect des lois et des règlements relatifs au Gouvernement d'entreprise dans les pays où le Groupe est établi, tout en portant une attention croissante aux meilleures pratiques en la matière.

### Règles applicables

EADS N.V. est une société de droit néerlandais régie par les lois des Pays-Bas, notamment le Livre 2 du Code civil néerlandais et par ses statuts. Comme ses actions sont cotées en France, en Allemagne et en Espagne, elle est également tenue de respecter diverses réglementations présentées plus en détail dans le document « Etats Financiers et Gouvernement d'Entreprise – 2004 », intégré dans le Rapport Annuel d'EADS 2004.

Il convient de signaler que certaines dispositions nationales du droit des sociétés (comme la loi française dite « loi NRE » sur le Gouvernement d'entreprise) ne s'appliquent pas à EADS ; toutefois, les règles régissant les procédures du Conseil, initialement adoptées par celui-ci en juillet 2000, ont été amendées lors de la réunion du Conseil du 5 décembre 2003, afin de prendre en compte les recommandations en matière de Gouvernement d'entreprise décrites ci-dessous. En outre, les règles propres à EADS en matière de prévention de délit d'initié ont été renforcées compte tenu des récentes modifications des lois applicables aux Pays-Bas et dans chaque pays où les actions EADS sont cotées. Ces règles sont entrées en vigueur le 1er janvier 2004. De plus, le Conseil a adopté, lors de la réunion du 10 décembre 2004, une Charte des administrateurs, une Charte du Comité d'audit, ainsi qu'une charte du Comité des Rémunérations et des Nominations. Ces chartes détaillent les droits et les obligations des administrateurs à la lumière des meilleures pratiques de Gouvernement d'entreprise, ainsi que le rôle accru de ces Comités.

### Le Conseil d'administration

Le Conseil, réuni sept fois en 2004, a été régulièrement tenu informé de l'évolution des affaires grâce aux rapports d'activités présentés par les Chief Executive Officers (CEOs), comprenant notamment des prévisions actualisées ainsi que les plans stratégiques et opérationnels. Parmi les sujets abordés et les opérations autorisées lors de ces réunions, figurent notamment la stratégie d'EADS, les réorganisations industrielles (notamment la poursuite de la restructuration des Divisions Espace et Systèmes de Défense et de Sécurité), les grands projets du Groupe (décision de lancement de l'A350, contrat de la Tranche 2 de l'Eurofighter, impact de la dépréciation du dollar sur l'activité d'EADS, acquisition du groupe Racal Instruments Defence aux États-Unis), et l'approbation des plans opérationnels, des budgets, de la politique de couverture des risques de change, de la rémunération (y compris un plan d'option de souscription d'actions et un plan d'actionnariat salarié), ainsi que les résultats financiers et les prévisions du Groupe. Le Conseil s'est également penché sur des sujets concernant le personnel et les ressources humaines, tels que la gestion de carrière, et les mesures nécessaires pour attirer, fidéliser et permettre l'évolution des personnes à fort potentiel, afin d'assurer la qualité future de l'équipe de direction d'EADS ainsi que le caractère international de la Direction du Groupe.

Courant 2004, le Conseil d'administration a supervisé la mise en oeuvre des modifications du Gouvernement d'entreprise décidées en 2003 à la lumière des meilleures pratiques existantes dans les pays où EADS est établie. Entre autres, l'effort a porté sur l'amélioration de l'accès des actionnaires aux informations, avec notamment la mise en place de pages consacrées au Gouvernement d'entreprise sur le site Internet d'EADS (notamment des pages concernant les principes de Gouvernement d'entreprise de la Société, les règles en matière de délit d'initié et le règlement intérieur du Conseil d'administration).

### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises en 2004 pour examiner les résultats 2003 et ceux du premier semestre 2004. Conformément à la décision du Conseil adoptée le 5 décembre 2003, le rôle du Comité d'audit a été élargi à de nouvelles tâches dont, en particulier, l'examen des rapports financiers trimestriels. Il a également largement débattu de certains points, notamment : des résultats d'EADS, de la nouvelle organisation d'Airbus, et de l'influence des taux de change sur l'activité du Groupe.

## Le Comité des Rémunérations et Nominations

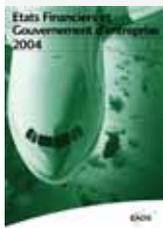
Le Comité des Rémunérations et Nominations, anciennement dénommé Comité du Personnel, s'est réuni quatre fois pendant l'année 2004 pour examiner la politique de rémunération (y compris les régimes de retraite), le paiement des primes au titre de 2003, les plans d'actionnariat salarié et d'options d'actions pour 2004. Il s'est également penché sur la nomination des Chief Executive Officers des principales Unités opérationnelles de la Société, comme par exemple EADS Sogerma, Aviation Militaire et Electronique de Défense. En outre, le Comité a recommandé au Conseil le nom d'un nouveau membre du Comité Exécutif d'Airbus. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a également émis des recommandations sur la nomination des présidents du Chief Executive Officer d'EADS Deutschland GmbH et du Chief Executive Officer d'Eurofighter GmbH.

Depuis la dernière auto-évaluation de 2004, qui avait déjà présenté des résultats satisfaisants, de nouveaux progrès ont été réalisés, à travers la mise en oeuvre des mesures décidées (ci-dessus). En outre, l'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations a encore progressé en 2004 par rapport à l'année précédente.

La recherche d'une efficacité toujours accrue en matière de Gouvernement d'entreprise et de gestion du Groupe resteront des objectifs primordiaux et un facteur-clé de réussite pour EADS.



Section Gouvernement d'entreprise sur [www.eads.com](http://www.eads.com)



**EADS Etats Financiers  
et Gouvernement d'Entreprise  
2004 (2)**

## Membres du Conseil d'administration

### Arnaud Lagardère

Chairman (Président) d'EADS  
Gérant et associé commandité de Lagardère

### Philippe Camus

Chief Executive Officer  
(Président Exécutif) d'EADS  
Vice-Président et Directeur Général Délégué  
d'Arjil Commanditée – Arco  
(Gérant et associé commandité de Lagardère)

### Rainer Hertrich

Chief Executive Officer  
(Président Exécutif) d'EADS  
Président de l'Association allemande des  
industries aérospatiales (BDLI)

### Noël Forgeard

Président et Chief Executive Officer  
de la Division Airbus  
Administrateur d'Arcelor

### Hans Peter Ring

Chief Financial Officer  
(Directeur financier) d'EADS  
Membre du Conseil de surveillance  
(Aufsichtsrat) et du Comité des Actionnaires  
de M+W Zander – D.I.B. Facility  
Management GmbH

### Louis Gallois

Président de la SNCF

### Rüdiger Grube

Membre du directoire de DaimlerChrysler

### François David

Président-Directeur Général de la COFACE

### Michael Rogowski

Président du Conseil de surveillance  
de J.M. Voith AG

Pedro Ferreras a démissionné du Conseil  
d'administration le 12 juillet 2004.

Les mandats de tous les membres du Conseil d'administration arriveront à expiration lors de l'Assemblée générale annuelle de la société du 11 mai 2005.

Se fondant sur les nominations des principaux actionnaires d'EADS, à savoir DaimlerChrysler et SOGAEDE (Lagardère et l'Etat français), le Conseil d'administration a décidé, le 8 mars 2005, de proposer à l'Assemblée générale annuelle de nommer Manfred Bischoff et Arnaud Lagardère au Conseil d'administration (aux postes de Président), Thomas Enders et Noël Forgeard (aux postes de Chief Executive Officer), Jean-Paul Gut et Hans Peter Ring (aux postes d'administrateur membre du Comité exécutif), Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Louis Gallois et Rüdiger Grube (aux postes d'administrateur non-membre du Comité exécutif) et François David et Michael Rogowski en tant qu'administrateur indépendant.

# Ethique et Responsabilité Sociale

En 2004, EADS a entrepris de mettre l'accent sur ses pratiques d'éthique et de responsabilité sociale d'entreprise (CSR, Corporate Social Responsibility). EADS a ainsi élaboré une politique de CSR commune à l'ensemble du groupe et fondée sur les normes déjà ambitieuses définies par l'entreprise. Approuvée peu de temps après la fin de l'année, la nouvelle organisation du Groupe en matière de responsabilité sociale d'entreprise doit permettre à EADS d'établir des standards pertinents dans son secteur d'activité, de se mettre en conformité avec d'éventuelles évolutions en la matière, et de rendre compte de façon claire des progrès réalisés.

Cette initiative aidera également EADS à respecter son engagement moral de signataire du Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations Unies qu'elle a signé en 2003. Le Pacte fixe dix principes dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption qui sont ancrés dans les stratégies d'EADS, sa culture et ses activités quotidiennes. EADS envisage de participer à des initiatives et des programmes du Pacte Mondial dans différents pays.

Cette politique s'appuie sur une vision et des valeurs. Afin de rendre compte des résultats et des progrès de sa politique de responsabilité sociale, une série d'indicateurs principaux de performance (KPIs) ont été retenus et seront étendus progressivement en fonction des besoins. Les résultats seront communiqués en interne et à l'externe.

Entreprise de défense, EADS est confrontée à des questions spécifiques en matière de responsabilité sociale. Le Groupe assure que ses produits et services de défense contribuent à la sécurité des nations et que, dans son activité, EADS se conforme aux législations édictées par les gouvernements responsables (lois sur les exportations d'armes, règles d'embargo et accords d'Ottawa, politique de lutte contre la corruption).

---

## Transparence, fiabilité, création de valeur

**Thomas Müller**

Directeur financier (Chief Financial Officer) de la Division Espace d'EADS

« Transparence et fiabilité sont indispensables pour créer de la valeur à long terme pour les actionnaires. Nous sommes convaincus que cette création de valeur repose sur deux piliers : un développement solide et fructueux de l'activité accompagné d'une croissance des résultats grâce à une hausse rentable des prises de commandes ; ainsi qu'une utilisation optimale des ressources. Cela permet une augmentation du dividende tout en renforçant de la valeur de la société. Seul un succès économique durable peut assurer aux actionnaires un retour sur investissement à long terme. Par définition, une telle société doit à la fois faire preuve de transparence et de fiabilité ».



L'approche CSR d'EADS repose aussi sur la nature spécifique des activités et de l'organisation du Groupe. La durée des cycles de vie des produits, en moyenne plus de trente ans, exige une vision à long terme. Par ailleurs, la structure décentralisée du Groupe requiert une approche coordonnée de l'éthique et de la responsabilité sociale.

Le management a organisé le projet en trois phases sous le pilotage du Secrétaire général du Groupe. L'équipe de projet a premièrement procédé à l'évaluation de l'environnement réglementaire d'EADS et à l'examen des pratiques existant chez ses pairs. Elle a ensuite identifié les objectifs pertinents en matière d'éthique et de responsabilité sociale au sein d'EADS et commencé à définir une politique commune. Pour finir, elle a élaboré un système de reporting et fixé des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs («KPI») qui permettront un suivi interne et sont destinés à être communiqués. Les CEOs ont, au début de l'année 2005, approuvé les recommandations faites dans le projet.

### Politiques :

Les nouvelles politiques CSR sont réparties en cinq catégories :

- En matière d'**Ethique des Affaires**, les politiques exposent les bonnes pratiques dans ce domaine, la conformité avec les lois et réglementations régissant toutes les activités et les normes de gouvernement d'entreprise. En particulier, la lutte contre la corruption est un défi essentiel pour les sociétés internationales. EADS est fermement décidée à se conformer à toutes les législations nationales et internationales applicables.

- EADS appuie sa démarche de **Croissance Durable** en grande partie sur la satisfaction des clients, le soutien, la protection de l'innovation et la promotion de relations mutuelles bénéfiques avec les fournisseurs. Elle procède à des améliorations permanentes de la qualité de ses produits, des processus et des collaborateurs. EADS encourage les fournisseurs à faire preuve de responsabilité. Elle est déterminée à établir des relations et des partenariats à long terme, en particulier dans le développement du savoir-faire technique.

- En matière de **Protection de l'Environnement**, EADS considère qu'il est fondamental d'analyser et de minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement, ainsi que les répercussions environnementales de ses produits tout au long de leur cycle de vie.

- Dans le domaine des **Relations Employeurs-Salariés**, EADS considère que la protection de l'hygiène et de la sécurité des salariés sur le lieu de travail est prioritaire. EADS est déterminée à assurer l'égalité des chances. Par ailleurs, EADS garantit de bonnes conditions de travail et une gestion efficace des compétences et du savoir-faire.

- Enfin, en matière de **Citoyenneté d'Entreprise**, EADS maintient un dialogue ouvert avec l'ensemble des parties prenantes et intègre les intérêts des communautés dans sa stratégie mondiale.

## Diversité

**Sabine Keuschen**

Directrice des Ressources Humaines,  
Aviation Militaire, Division Systèmes de Défense et de Sécurité

«De par sa nature, le groupe EADS est très varié en termes de structure et de culture. Mon attention se porte tout particulièrement sur l'Espagne, l'Allemagne et la France, car ce sont les pays où opère l'Unité Aviation Militaire. Il n'y a pas de différences réelles entre ces pays, malgré les diversités culturelles qui sont respectées et rendent la vie professionnelle intéressante. Un grand atout de notre Groupe est notre capacité de gestion en réseau qui soutient la diversité de nos activités».



## Mixité

Assurer l'égalité des chances  
aux femmes

La politique d'EADS en matière de parité s'est renforcée en 2004. Elle est fondée sur deux initiatives visant à favoriser le recrutement des femmes. Le Groupe s'est engagé à recruter annuellement au moins 20% de femmes parmi les jeunes ingénieurs diplômés embauchés et à communiquer de manière active dans les universités et les écoles afin de rendre l'industrie aérospatiale plus attrayante pour les femmes.

La mixité professionnelle a été protégée, entre autres, par des systèmes permettant de veiller à ce que les hommes et les femmes, à expérience, compétence et qualifications égales, soient recrutés à rémunération égale.

En France, le Groupe a signé un accord avec les syndicats en juin 2004 dont l'objectif, de manière générale, est d'augmenter le recrutement des femmes tout en prenant les mesures nécessaires pour féminiser nombre de professions autrefois largement masculines, et de garantir aux femmes une situation équitable. Des initiatives similaires sont en cours en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

## Organisation :

Pour chaque thème, la politique définie est mise en place au moyen d'une organisation et de procédures spécifiques qui, pourront évoluer parallèlement en fonction des modifications des politiques.

Pour l'**Ethique des Affaires**, il existe des procédures fixées par des organisations internationales portant sur la transparence dans le choix des partenaires, une rémunération appropriée pour les services rendus et le suivi des relations contractuelles. Par ailleurs, la Direction Juridique d'EADS est responsable, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles, de la mise en pratique et de la surveillance de procédures destinées à garantir qu'EADS exerce ses activités dans le respect de toutes les lois, réglementations et autres obligations qui lui sont applicables.

En termes de **Croissance Durable**, trois initiatives principales ont été identifiées : le Chief Quality Officer est chargé de la motivation, de l'accompagnement et du support des Unités opérationnelles dans le cadre de la mise en œuvre d'améliorations constantes des performances en matière de qualité («OTOQD», On-Time and On-Quality Delivery), afin de maintenir et d'améliorer la confiance des clients en EADS. La stratégie d'innovation est à la fois centralisée et décentralisée. Les initiatives centralisées sont dirigées à la fois par le réseau Recherche et Technologie et le Centre Commun de Recherche de la société, tandis que les Unités opérationnelles sont responsables du développement de produits et de solutions répondant aux besoins des clients. Il relève de la responsabilité de la Direction des Achats (Corporate Sourcing) de garantir des atouts concurrentiels par la sélection, l'intégration et la promotion des meilleurs fournisseurs au monde.

## Responsabilité

**Jean-Yves Trochon**  
General Counsel, International Compliance Officer  
EADS International

«Le processus de mondialisation exige des sociétés multinationales qu'elles définissent et mettent en place des pratiques commerciales d'exportation conformes à toutes les réglementations applicables. Nous sommes convaincus que cette approche traditionnelle devra être accompagnée par des actions positives répondant à la demande croissante d'éthique et de responsabilité sociale exprimée par nos parties prenantes, incluant les communautés des pays dans lesquels nous sommes présents. Nous devons essayer de contribuer dans la mesure de nos moyens au développement de ces pays en apportant plus qu'une simple 'satisfaction clients', une 'satisfaction pays' ».



## Ethique des Affaires

### Améliorer la Conformité Internationale

L'amélioration de la formation en matière de conformité internationale comme moyen de souligner les pratiques de lutte contre la corruption a été renforcée au cours de l'année 2004. Ceci est fondamental pour les entreprises d'aérospatiale et de défense agissant sur les marchés mondiaux. La conformité internationale est également un domaine dans lequel les résultats obtenus par EADS sont plutôt bons, si l'on en croit une analyse des pratiques de ses pairs réalisée au cours de l'année.

Lors de la conférence du Programme International de Conformité (International Compliance Programme, IPC) qui s'est tenue le 14 octobre 2004, des représentants des Unités opérationnelles et d'EADS International se sont accordés sur le fait que l'amélioration de la formation constituait une priorité afin de poursuivre la réalisation de l'ICP au sein des Unités opérationnelles.

Plus de vingt séances de formation ont eu lieu pendant l'année 2004. La formation en 2005 comprendra les modifications à adopter dans les règles ICP à la lumière des recommandations formulées par l'audit interne.

Dans le domaine de la Protection de l'Environnement, EADS s'est engagée à mettre en place un reporting standardisé et des niveaux de conformité sur l'ensemble de ses sites. Le Groupe investit dans des projets de recherche et développement consacrés à la minimisation des impacts et à la prise en compte de l'environnement. La gestion des questions d'environnement est placée sous la responsabilité des Unités opérationnelles et des sites.

En ce qui concerne les Relations Employeurs-Salariés, le département RH du Groupe EADS veille à ce qu'EADS, en tant que groupe intégré, attire, développe et fidélise un effectif international. Il existe également des initiatives spécifiques visant à promouvoir la diversité et le développement des carrières. La gestion de l'Hygiène et de la Sécurité est traitée au niveau de chaque site, conformément à la réglementation nationale en vigueur. EADS a mis en place une politique de sécurité destinée à améliorer la sécurité de ses salariés et à protéger le savoir-faire d'EADS.

Dans le domaine de la Citoyenneté d'Entreprise, EADS apporte différentes contributions sous forme de sponsorings, de donations ou de partenariats. Dans le cadre du développement de sa Stratégie Industrielle Mondiale, EADS prend en compte les impacts potentiels des partenariats dans certains pays et le développement local.

### Code éthique :

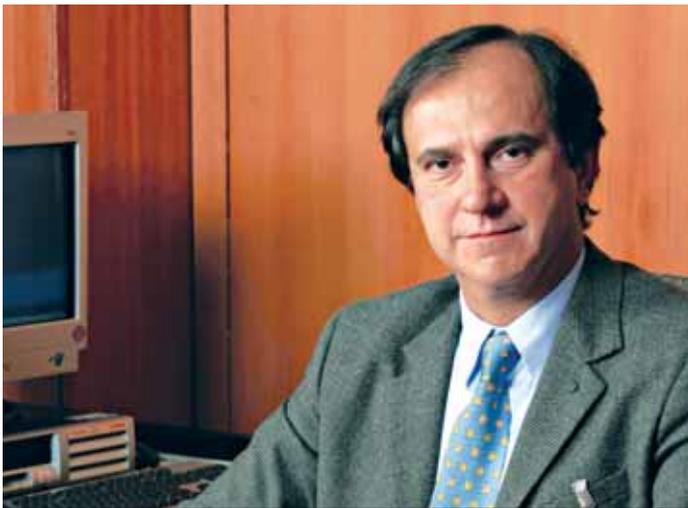
EADS a décidé, dans le cadre de ce processus, d'actualiser le Code éthique. Le Code éthique initial rédigé il y a quatre ans, au moment de la création du Groupe, mettait l'accent sur les valeurs constituant les principaux facteurs de succès d'une intégration réussie de différentes sociétés en un seul Groupe. Au vu du positionnement de leader d'EADS dans plusieurs de ses activités, et de l'évolution de l'environnement législatif en matière d'éthique des affaires, la décision a été prise d'actualiser le Code afin d'y faire figurer les pratiques préconisées dans les différents codes et lois et de l'aligner avec les meilleures pratiques.

Il fournira à tous les salariés des lignes directrices quant à la conduite à adopter dans leur environnement professionnel. Le Code définit les principes d'un comportement éthique en matière de ressources humaines (par exemple représentation ou égalité des chances), de conduite des affaires (par exemple commerce ou concurrence internationale) ainsi que de protection des biens du Groupe, de respect de l'environnement et d'activités de sponsoring.

Une campagne systématique d'information sera mise en place pour sensibiliser tous les salariés à l'importance d'une conduite éthique des affaires tout en renforçant les valeurs sous-jacentes.

### Objectif :

Chacune des politiques mentionnées sera développée et mise en pratique grâce à des plans spécifiques d'action qui visent à surveiller les progrès faits par le Groupe en termes de « meilleure pratique » et de règles qui en découlent. On trouvera de plus amples informations relatives aux politiques, procédures et performances en matière de responsabilité sociale dans le troisième volume du Rapport Annuel 2004.



## Excellence

**Cristobal Casado**  
Vice-président, Responsable du Département Développement Ressources Humaines et Qualité, EADS Casa et Division Avions de Transport Militaire

« Nous avons atteint l'excellence en apportant satisfaction à nos quatre principales parties prenantes – les clients, les actionnaires, les salariés et les communautés. Nous devons être excellents en gagnant la confiance de nos clients et en répondant à leurs attentes. Pour nos actionnaires, excellence est synonyme d'efficacité, d'optimisation des processus commerciaux, de solidité de la chaîne d'approvisionnement et d'amélioration permanente de nos résultats. Nous devons avoir un personnel doté de compétences et de qualifications optimales – des collaborateurs motivés, fiers d'eux-mêmes, et fiers d'appartenir à EADS. Nous devons également apporter notre contribution à la société, aussi bien en Europe qu'ailleurs dans le monde ».

## Satisfaction des clients

Déterminé à renforcer  
la confiance des clients

Élément d'une nouvelle initiative de Qualité et d'Excellence Opérationnelle, EADS met en place une approche innovante des relations avec le client. Elle met l'accent sur le renforcement de la confiance des clients par la capacité de l'organisation à répondre à leurs besoins et vise ainsi à leur fidélisation.

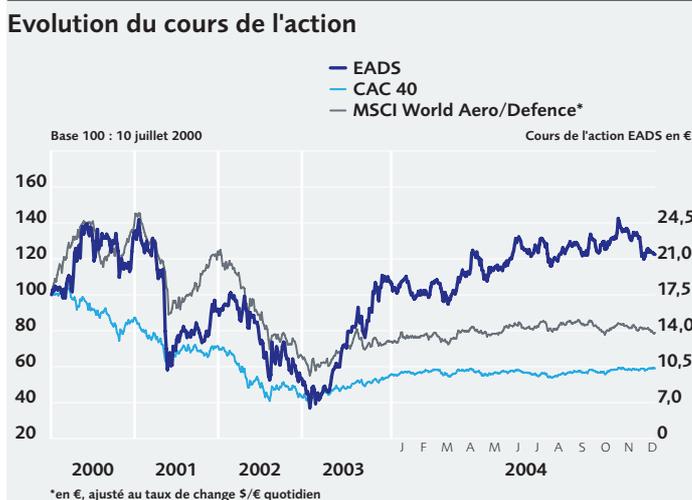
Cette approche a pour but de s'appuyer sur les hauts niveaux de confiance déjà existants dans les relations et d'obtenir des améliorations au bénéfice mutuel des deux parties.

La Division Avions de Transport Militaire est précurseur en ce qui concerne la mise en pratique de ce procédé de Revue Clients (Customer Review) avec des clients-clés du monde entier.

Fin 2004 a vu la clôture de l'activité de planification et de conception. Les salariés de la Division Avions de Transport Militaire réaliseront désormais une série d'interviews structurées avec les clients et développeront sur cette base des plans d'action en vue d'améliorations.

Cette approche sera largement introduite dans l'ensemble du groupe EADS durant 2005.

# Etre actionnaire d'EADS



## L'évolution du prix de l'action en 2004

Le nombre d'actionnaires institutionnels a augmenté en 2004. Les participations détenues par des investisseurs américains et britanniques ont atteint un sommet en milieu d'année (55% des actionnaires institutionnels), tandis que l'actionnariat français, dont la proportion avait diminué jusqu'à 20%, regagnait du terrain au second semestre et que la position des investisseurs allemands augmentait à 12%. Les positions détenues par des fonds indiciels ont augmenté de moitié courant 2004, malgré la réduction de la pondération du titre dans le CAC40 depuis décembre 2003.

Le cours de l'action EADS a connu trois grandes phases : un début hésitant, une solide surperformance puis une fin d'année agitée. Clôturant à 21,39 euros le 31 décembre 2004, le titre a progressé de 14% au cours de l'année, contre 6% seulement pour le CAC40 et une performance plus faible encore pour le reste du secteur. Les volumes moyens de titres EADS négociés quotidiennement à la Bourse de Paris s'établissaient à 1,9 million d'actions.

**Un début hésitant :** après l'excellente performance du cours en 2003, une période de consolidation a pénalisé le titre dans les premiers mois de 2004. Les prévisions initiales d'EBIT pour 2004, communiquées le 8 janvier, étaient en deçà du consensus, ce qui a suscité des interrogations sur la croissance des bénéficiaires, tandis que le glissement soudain du dollar américain par rapport à l'euro était source de nervosité. Les résultats 2003, annoncés le 8 mars, ont révélé un flux trésorerie élevé. Dans le même temps, les objectifs pour l'année 2004 étaient alignés sur le consensus. Il a fallu toutefois attendre un redressement durable du dollar pour que le titre EADS reparte à la hausse, après un plus bas de l'année à 16,55 euros.

**Une solide surperformance :** le titre a progressé de 31% entre le 23 mars et le 27 avril, soutenu par le redressement du dollar et un relèvement du consensus sur l'EBIT de 150 millions d'euros. Par la suite, les révisions successives à la hausse des objectifs ont permis de restaurer la confiance du marché : lors de l'annonce des résultats du premier trimestre, le 12 mai ; lors du Global Investors Forum, le 21 juin ; au salon aéronautique de Farnborough de la mi-juillet ; lors de l'annonce des résultats semestriels le 29 juillet, qui s'est accompagnée d'une nouvelle révision à la hausse de l'objectif d'EBIT à 2,1 milliards d'euros ; enfin, lors de l'annonce des résultats du troisième semestre, avec un nouveau relèvement à 2,2 milliards d'euros et la promesse de plus de 315 livraisons d'Airbus. Confiant dans les perspectives de la Société, les investisseurs ont ignoré la nouvelle baisse du dollar américain qui a débuté fin août. Pendant toute cette période, la volatilité du cours de l'action EADS a été nettement inférieure à celle du marché. Ce n'est qu'avec le début des rumeurs sur une possible fusion avec la société de défense Thales que la volatilité est repartie à la hausse et que les titres des deux sociétés ont commencé à s'apprécier. Au cours de cette période, plusieurs actionnaires institutionnels de premier plan ont renforcé leurs positions.

**Une fin d'année agitée :** après le 11 novembre, date du plus haut de l'année 2004, à 24,90 euros, le titre a glissé de 14%, chute qui s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année. Pour la première fois depuis mars 2003, EADS perdait la faveur des investisseurs, comme en témoignent les volumes d'échanges très élevés observés début décembre. Le retentissement médiatique de la nomination du CEO a amplifié les réactions négatives aux événements suivants.

Une accumulation d'informations négatives a entraîné une incertitude croissante : le dollar américain a perdu plus de 7 cents contre l'euro, atteignant un plus bas à 1,36 dollar pour un euro pendant une courte période, tandis que les cours du pétrole restaient volatils et élevés ; la perspective de fusion avec Thales a été perçue comme un risque pour les ressources de trésorerie de la Société ; l'« autorisation d'offre » de l'A350 a fait craindre l'engagement de frais de R&D supplémentaires, susceptibles de peser sur la rentabilité à moyen terme ; les objectifs pour 2005, publiés le 10 décembre, sont apparus excessivement prudents ; l'annonce de surcoûts de développements pour l'A380 a soulevé de nouvelles inquiétudes.

Les prises de bénéfices de fin d'année et le déclenchement d'ordre « stop loss » ont ramené le cours de l'action à un important support. A ce niveau, les principaux actionnaires institutionnels ont décidé de renforcer leurs positions. A partir de la mi-décembre, le cours de l'action a rebondi, soutenu par de nombreuses nouvelles confirmant les bonnes perspectives des activités Défense et Espace et apportant plus de confiance dans le programme A350.

# Glossaire

## **Air Ground Surveillance**

Système de surveillance du sol de l'OTAN en vue du contrôle des combats

## **ATI**

Initiative de Technologie Avancée (Advanced Technology Initiative) – Action au niveau du Groupe, en vue d'accroître l'efficacité en termes d'innovation, de recherche et de technologie

## **ATV**

Véhicule de transfert automatique destiné à l'approvisionnement de l'ISS.

## **Avion mono-couloir**

Avion doté d'un seul couloir. Chez Airbus, le mono-couloir est représenté par la famille des A320

## **CBA**

L'Université d'entreprise d'EADS (Corporate Business Academy)

## **C3I**

Systèmes de commandement, de contrôle et d'information, destinés aux forces de défense

## **C4ISR**

Systèmes de commande, de contrôle, de communication, d'ordinateurs, de surveillance et d'information, destinés aux forces de défense

## **Carnet de commandes**

Commandes fermes reçues par EADS

## **Chapitre 11**

Le chapitre 11 du Code américain de la faillite protège une entreprise en faillite contre ses créiteurs au moment où elle réorganise ses activités en vue de redevenir rentable

## **Communalité de la flotte**

Une caractéristique de la famille des Airbus, permettant aux compagnies d'utiliser différentes variantes de différentes tailles d'un type d'avion, et de minimiser ainsi les besoins de nouvelle formation et de nouvelle certification des pilotes

## **CRC**

EADS Corporate Research Centre ou Centre Commun de Recherche du Groupe

## **CSR**

Responsabilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility), la responsabilité d'une entreprise envers ses collaborateurs, l'environnement, ses clients et la communauté au sens large

## **Deepwater**

Vaste programme de modernisation pour les garde-côtes américains qui porte sur l'acquisition de nouveaux appareils et de systèmes de surveillance

## **EBIT ou résultat opérationnel**

Résultats avant intérêts et impôts : EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme un indicateur-clé de sa performance économique

## **ESA / ASE**

European Space Agency – Agence spatiale européenne

## **EGAS**

Accès européen garanti à l'espace (European Guaranteed Access to Space)

## **ESOP**

Plan d'actionnariat salarié (Employee Share Ownership Programme)

## **EuroMALE**

Véhicule aérien non habité à long rayon d'action et fabriqué par EADS

## **FAA**

L'autorité fédérale américaine de l'Aviation (Federal Aviation Authority)

## **FSTA**

Le projet de Futur Avion Ravitailleur Stratégique britannique (Future Strategic Tanker Aircraft)

## **Fly-by-wire**

Système de commande de vol préférant se fier à l'électrique plutôt qu'aux transmissions mécaniques

## **GBAD**

Le nouveau Système de Défense Aérien britannique conçu pour améliorer le système de défense aérien du pays

## **GDP / PIB**

Gross Domestic Product – Produit Intérieur Brut

## **Galileo**

Système européen de navigation par satellite aujourd'hui en cours de développement

## **Gouvernement d'entreprise**

Le contrôle et la surveillance d'une société, en vue de garantir que le management agit dans l'intérêt des protagonistes, qu'aucun risque excessif n'est pris et que les législations en vigueur sont respectées

# Glossaire

## **Hedge**

Moyen de s'assurer contre les fluctuations des taux de change

## **Homeland Security**

Concept américain regroupant la sécurité des frontières, la gestion des crises et la protection des grandes manifestations

## **Hub ou plate-forme de connexion**

Grand aéroport bénéficiant d'une implantation géographique stratégique d'où partent quantité de lignes assurant la desserte du trafic

## **ICAO / OACI**

International Civil Aviation Organisation – Organisation Internationale de l'Aviation Civile. Agence des Nations Unies pour l'aviation civile internationale

## **ISS**

Station Spatiale Internationale (International Space Station)

## **KPI**

Key Performance Indicator – Indicateur clé de performance – Instrument de mesure des performances de l'entreprise dans un secteur particulier

## **LSI**

Intégration de grands systèmes (Large System Integration)

## **MALE**

Drone d'un genre nouveau, volant à altitude moyenne et capable d'une longue endurance, actuellement en cours de développement chez EADS

## **MEADS**

Système de défense aérien à moyenne portée, système de défense basé à terre

## **MRO**

Maintenance, Réparation et Révision – dans le domaine de l'industrie aéronautique

## **MRTT**

Avion de transport et de ravitaillement multi-rôle (Multi Role Tanker Transport aircraft)

## **NASA**

National Aeronautics and Space Administration, l'agence spatiale américaine

## **Network centric**

La supériorité en matière d'information devient de plus en plus importante dans le domaine de la défense. Les systèmes « Network centric » ou réseaucentriques permettent aux forces armées d'aborder de nouvelles tâches dans la reconnaissance et la surveillance, la technologie des capteurs, la commande et les communications

## **OCCAR**

Organisation Conjointe de Coopération en Matière d'Armement (Organisation for Joint Armament Cooperation)

## **P to F conversion**

Conversion passager en fret – pour l'adaptation des avions de ligne usés au transport de fret

## **R&D**

Recherche et Développement  
Toutes les activités liées à l'évolution de nouveaux produits et services

## **R&T**

Recherche et Technologie – Toutes les activités menées dans le domaine de la recherche et des technologies génériques qui ne sont pas directement liées à des produits, mais ont pour but d'entretenir ou d'accroître la base de connaissance et de savoirs technologiques

## **SOP**

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions (Stock Option Plan)

## **UAV**

Drone (Unmanned Aerial Vehicle)

## **UCAV**

Drone de combat

# Adresses

---

## Siège social

---

**European Aeronautic  
Defence and Space  
Company EADS N.V.**  
Le Carré  
Beechavenue 130-132  
1119 PR Schiphol-Rijk  
Pays-Bas  
Tél +31 20 655 4800

---

## Sièges administratifs

---

### En France :

**EADS**  
37, Boulevard de  
Montmorency  
75781 Paris cedex 16  
France  
Tél +33 1 42 24 24 24

### En Allemagne :

**EADS**  
81663 Munich  
Allemagne  
Tél +49 89 6070

### En Espagne :

**EADS**  
Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid  
Espagne  
Tél +34 91 585 7000

---

## EADS Amérique du Nord

---

**EADS North America, Inc.**  
1616 North Ft. Myer Drive,  
Suite 1600  
Arlington, VA 22209  
USA  
Tél +1 703 236 3300

---

## Unités opérationnelles

---

### Airbus :

**Airbus**  
1, Rond-point  
Maurice Bellonte  
31707 Blagnac  
France  
Tél +33 5 61 93 33 33

### Avions de Transport

#### Militaire :

**EADS Military Transport  
Aircraft**  
Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid  
Spain  
Tél +34 91 585 7000

### Aéronautique :

**Eurocopter**  
Aéroport International  
de Marseille-Provence  
13725 Marignane cedex  
France  
Tél +33 4 42 85 85 85

### EADS EFW

Grenzstrasse 1  
01109 Dresden  
Allemagne  
Tél +49 351 88390

### EADS Sogerma Services

Aéroport International  
Bordeaux-Mérignac  
Rue Marcel Issartier  
33701 Mérignac  
France  
Tél +33 5 56 55 4000

### EADS Socata

Zone d'Aviation et d'Affaires  
Le Terminal, Bât 413  
93350 Le Bourget  
France  
Tél +33 1 49 34 69 69

### ATR Avions de Transport Régional

1, Allée Pierre Nadot  
31712 Blagnac cedex  
France  
Tél +33 5 62 21 62 21

## Systèmes de Défense et de Sécurité :

**EADS Military Aircraft**  
81663 Munich  
Allemagne  
Tél +49 89 6070

### Eurofighter

Am Söldnermoos 17  
85399 Hallbergmoos  
Allemagne  
Tél +49 811 800

## Systèmes de Défense et de Communication

81663 Munich  
Allemagne  
Tél +49 89 6070

### Electronique de Défense

Wörthstrasse 85  
89077 Ulm  
Allemagne  
Tél +49 731 3920

### MBDA

11 Strand  
Londres WC2 5HR  
Royaume-Uni  
Tél +44 20 7451 6000

### EADS/LFK – Lenkflugkörper- systeme GmbH

Landshuter Strasse 26  
85716 Unterschleissheim  
Allemagne  
Tél +49 89 31790

### EADS Services

63, ter. Avenue  
Edouard Vaillant  
92517 Boulogne Billancourt  
France  
Tél +33 1 58 17 77 77

81663 Munich  
Allemagne  
Tél +49 89 6070

## Space :

### EADS Astrium

31, Avenue des Cosmonautes  
31402 Toulouse Cedex 04  
France  
Tél +33 5 62 19 62 19

### EADS SPACE Transportation

Hünefeldstrasse 1-5  
28199 Bremen  
Allemagne  
Tél +49 421 5390

66, Route de Verneuil,  
BP 3002  
78133 Les Mureaux cedex  
France  
Tél +33 1 39 06 12 34

### EADS SPACE Services

6, Rue Laurent Pichat  
75216 Paris cedex 16  
France  
Tél +33 1 40 69 20 14

# Adresses

## **EADS International**

Tél +33 1 42 24 24 24

Fax +33 1 42 24 26 19

---

## **Bureaux de représentation**

---

### **Amérique du Nord**

#### **Canada**

Tél +1 613 230 3902

Fax +1 613 230 1442

### **Europe de l'Ouest**

#### **Belgique**

Tél +32 2 502 6005

Fax +32 2 502 3081

### **Allemagne**

Tél +49 30 259 26 911

Fax +49 30 259 26 919

### **Grèce**

Tél +30 21 069 83 871

Fax +30 21 069 83 870

### **Italie**

Tél +39 06 844 0621

Fax +39 06 841 6226

### **Turquie**

Tél +90 312 448 09 40

Fax +90 312 448 09 46

### **Royaume-Uni**

Tél +44 20 7845 84 00

Fax +44 20 7845 84 01

## **Europe Centrale et de l'Est**

### **Pologne**

Tél +48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

### **Russie**

Tél +7 095 797 53 67

Fax +7 095 797 53 66

## **Moyen-Orient & Maghreb**

### **Emirats Arabes Unis**

Tél +971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

### **Egypte**

Tél +20 2 794 86 71

Fax +20 2 795 73 17

### **Oman**

Tél +968 24 601 922

Fax +968 24 602 845

### **Arabie Saoudite**

Tél +966 1 46 53 456

Fax +966 1 46 30 844

### **Afrique**

#### **Afrique du Sud**

Tél +27 11 256 79 03

Fax +27 11 312 03 18

## **Amerique Latine**

### **Brésil**

Tél +55 11 3093 2800

Fax +55 11 3093 2801

### **Chili**

Tél +56 22 78 78 78

Fax +56 22 78 79 79

### **Mexique**

Tél +52 55 5281 02 90

Fax +52 55 5281 32 36

## **Asie du Nord**

### **Chine**

Tél +86 1 065 13 00 06

Fax +86 1 065 13 05 91

### **Corée du Sud**

Tél +82 2 798 49 25

Fax +82 2 798 49 27

### **Taiwan**

Tél +886 2 2712 15 94

Fax +886 2 2712 10 89

## **Asie du Sud & Pacifique**

### **Australie**

Tél +61 2 88 64 05 00

Fax +61 2 88 64 05 01

### **Inde**

Tél +91 11 51 66 32 80

Fax +91 11 51 66 32 07

### **Indonésie**

Tél +62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

### **Malaisie**

Tél +60 3 21 63 02 33

Fax +60 3 21 63 02 11

### **Singapour**

Tél +65 67 37 50 77

Fax +65 67 33 58 15

### **Thaïlande**

Tél +66 2 67 01 73 4

Fax +66 2 67 01 73 8

### **Vietnam**

Tél +84 4 943 68 85

Fax +84 4 943 68 72

---

# L'A380

---

# prend vie

---

Supplément spécial



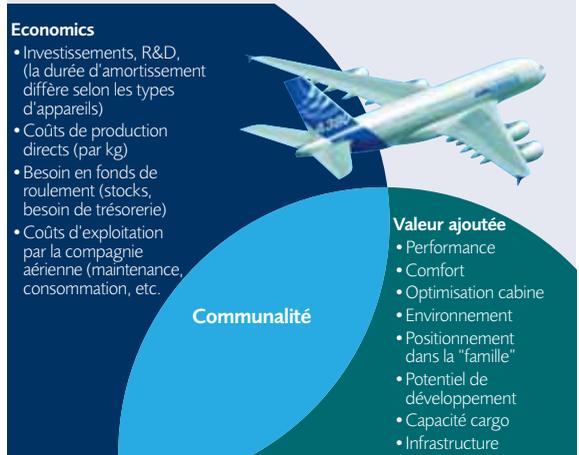
«La conception, le développement, la fabrication et les essais en vol de ce « porte-drapeau du 21ème siècle », comme le surnomme Airbus, est plus qu'un immense défi technique industriel. Il complète également la gamme d'Airbus et marque de fait son avènement en tant que compagnie entièrement intégrée ».

**Extraits d'une étude de cas d'école de commerce, réalisée par Victoire de Margerie, publiés avec l'aimable autorisation de Grenoble Ecole de Management.**

Ce cas doit servir de base de discussion et ne prétend pas être une évaluation de la pertinence des pratiques et des choix de gestion décrits.

EADS et Airbus n'assument aucune responsabilité pour les informations et opinions énoncées dans ce document.

## Coûts directs et indirects d'exploitation d'un avion



1. Jean Pierson, qui dirigea Airbus de 1985 à 1998, a supervisé la croissance de la société européenne, qui partant d'un modèle d'avion unique s'est doté d'une gamme d'avions de technologie avancée. M. Pierson est entré à Sud Aviation en 1963 et est devenu Directeur de la fabrication du Concorde en 1968.

2. Jürgen Thomas fut à la tête du programme exploratoire de l'A3XX\*. Entre 1993 et 1994, il contribua à l'élaboration d'un programme Airbus-Boeing qui étudiait la possibilité de développer conjointement le VLTT. M. Thomas prit ensuite la direction de la Division Gros Porteurs chez Airbus.

\* La désignation A3XX se réfère au nom que portait le programme A380 avant son lancement.

## Lancement du projet A380

Au début des années 90, Airbus avait tenté d'éviter d'assumer seul l'intégralité du budget nécessaire à un tel projet, et avait même tenté de développer en collaboration avec Boeing un successeur du B747 (projet intitulé VLTT). En 1995, l'industrie sortait du pire marasme qu'elle ait connu, celui-ci ayant anéanti des compagnies aériennes emblématiques comme PanAm et TWA, et précipité la chute de McDonnell Douglas. C'est le moment que choisit Boeing pour se retirer du projet VLTT, prétextant un manque de perspectives commerciales sur le créneau des avions de haute capacité et à grand rayon d'action (HCLA). Jean Pierson, Directeur général d'Airbus à l'époque, créa la Division Gros Porteurs et nomma Jürgen Thomas à sa tête pour travailler sur un projet A3XX qui ferait d'Airbus un acteur international à part entière doté d'une ligne complète de produits.

Vers 1996, l'équipe de projet avait identifié 150 innovations possibles, et fixa l'objectif de concurrencer le B747, par l'utilisation de technologies toutes nouvelles et l'amélioration du confort (Airbus savait, grâce à Concorde, que l'innovation concerne aussi l'environnement direct du consommateur final).

Chacune de ces innovations fut jugée à l'aune du critère fondamental qu'est la sécurité, ainsi que selon un certain nombre d'autres critères clés (voir graphique ci-dessus).

Le concept de base de l'A3XX, achevé en 1999, permettait une baisse de 15 à 20% des coûts opérationnels (consommation de 2,9 litres de kérosène pour 100 kilomètres par passager), une augmentation de 10 à 15% du rayon d'action, une augmentation de 35% du nombre de sièges, ainsi qu'une surface disponible plus importante, une consommation moindre, moins de bruit, des émissions plus faibles et un temps de rotation plus court que son concurrent, le B747.

Selon Airbus, l'A380 nécessite seulement 323 passagers pour être rentable, contre 290 pour le B747, dans une configuration comptant trois classes en service sur une ligne typique.

En 1999, Airbus commença donc à prendre en considération les défis spécifiques que représentait l'organisation industrielle de l'A3XX.



1. La section du fuselage arrière de l'A380 attend d'être transférée.

2. Un convoi de six véhicules traverse la campagne française avec des sections de fuselage destinées à la cinquième production de l'A380, des ailes ainsi qu'un stabilisateur horizontal pour le sixième avion.

3. Manfred Bischoff et Jean-Luc Lagardère, co-présidents d'EADS, aux côtés de Noël Forgeard, Président exécutif d'Airbus, le jour du lancement du programme A380; la transparence financière pour les actionnaires était une condition-clé de la décision de poursuivre.

Comme pour chacun des autres modèles d'Airbus, les éléments entièrement équipés de l'avion seraient fabriqués dans différentes usines européennes spécialisées : les ailes (Brême, Broughton, Nantes), le train d'atterrissage (Filton, Goodrich), la propulsion (Toulouse), le nez et le fuselage central (Nantes, Saint-Nazaire, Méaulte), le fuselage avant et le fuselage arrière (Hambourg), l'empennage (Madrid, Puerto Real, Stade), l'habillage intérieur (Laupheim).

Certains éléments seraient ensuite livrés par voie aérienne depuis leur Centre de compétence d'origine par le super-transporteur Airbus A300-600ST, doté de la capacité cargo la plus importante au monde, jusqu'à la ligne d'assemblage final (FAL) à Toulouse.

Mais contrairement à la tradition et en raison de la taille de l'A380, les principaux tronçons de l'avion seraient livrés par voie terrestre ou maritime jusqu'à Toulouse en vue de l'assemblage, de l'équipement final (y compris l'installation des moteurs) et des vols d'essai. L'avion volerait ensuite jusqu'à Hambourg où la cabine serait aménagée et l'appareil personnalisé et peint.

La création d'EADS en juillet 2000 permit de regrouper sous un seul et même toit les intérêts français, allemands et espagnols détenus dans Airbus, ce qui assura la visibilité financière nécessaire à un investissement aussi considérable (l'estimation du coût total du projet s'élevait à 10,7 milliards de dollars).

Les événements se succédèrent rapidement : en juin 2000, Airbus avait obtenu l'autorisation de proposer aux clients le nouveau projet, désormais baptisé A380. En décembre 2000, le programme fut lancé avec plus de 50 engagements de cinq compagnies aériennes et d'une société de leasing. La première livraison fut prévue pour début 2006. Dans son plan d'activité, Airbus estimait pouvoir capturer 50% du marché au cours des 20 prochaines années.

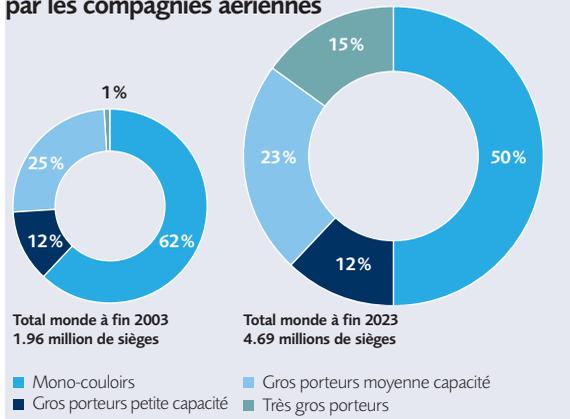
### Analyse du marché

Lorsque Airbus lança son projet d'A380 en 2000, Boeing occupait une position de monopole sur le créneau des avions «HCLA» qui lui permettait :

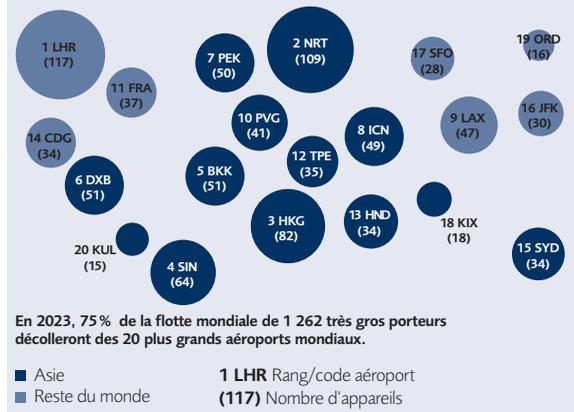
- «d'écramer» le segment de marché en pratiquant des marges conséquentes et en utilisant ces montants pour subventionner les ventes dans d'autres secteurs du marché (créant ainsi une forte pression sur les prix de vente d'Airbus dans ces secteurs).
- d'être le seul constructeur capable de proposer une gamme complète d'avions aux principales compagnies aériennes commerciales (privant Airbus de la reconnaissance en tant que fournisseur complet).

# L'A380 prend vie

Les très gros porteurs représentent une part importante de la capacité mondiale offerte par les compagnies aériennes



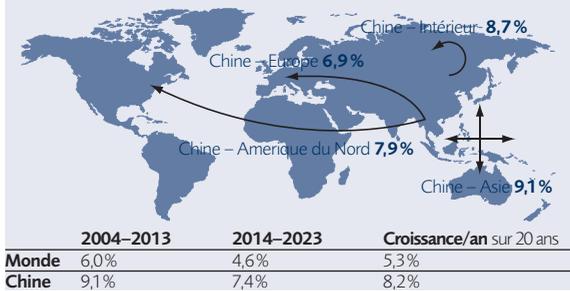
12 des 20 plus grands aéroports mondiaux seront dans la région Asie-Pacifique



En 2023, 75% de la flotte mondiale de 1 262 très gros porteurs décolleront des 20 plus grands aéroports mondiaux.

■ Asie  
■ Reste du monde  
1 LHR Rang/code aéroport  
(117) Nombre d'appareils

## Croissance du trafic aérien chinois



Source: le GMF d'Airbus analyse les tendances futures du transport aérien sur 20 ans, et en déduit un scénario de la demande des compagnies aériennes. Il est disponible à l'adresse Internet suivante : [www.airbus.com/media/gmf.asp](http://www.airbus.com/media/gmf.asp).

Bien que les prévisions commerciales de Boeing et d'Airbus concordent généralement sur la taille du marché (voir perspectives annuelles de Boeing dans son « Current Market Outlook »), Boeing professe une vue différente du secteur HCLA. Boeing croit en effet qu'un nouvel avion de taille moyenne peut offrir un service économique sur un grand rayon d'action et que les passagers préféreront un avion de moyenne taille pour contourner les « hubs » et voler de « point à point ». Airbus de son côté, considère que cette fragmentation se produira mais que les grandes lignes de « hub à hub » achemineront un nombre croissant de passagers, tant pour des vols de connection que pour des vols « origine et destination ».

En décembre 2004, les prévisions d'Airbus relatives au marché mondial (Global Market Forecast, GMF) estimaient qu'au cours des 20 prochaines années, le trafic passager-kilomètres parcourus triplerait soit un taux de croissance annuel moyen de 5,3%, tandis que le trafic tonnes-kilomètres transportées augmenterait même de 5,9% par an.

Pour faire face à cette croissance et renouveler leur flotte, les plus grandes compagnies mondiales auraient besoin de presque 17 300 nouveaux avions en version passager et cargo, représentant environ 1 900 milliards de dollars (dollar 2004).

Ceci ne comprendrait pas moins de 1 648 avions très gros porteurs, silencieux et économiques, tels l'A380 (1 250 avions en version passagers et 398 avions-cargos).

En somme, les 20 prochaines années connaîtraient la plus forte reprise de croissance du trafic depuis 1980, mettant en lumière la résistance du secteur du transport aérien aux effets des événements mondiaux récents (attaques terroristes aux Etats-Unis, conflits en Afghanistan et en Irak, épidémie de SRAS, et incertitudes en matière d'approvisionnement pétrolier pendant la deuxième moitié de l'année 2004). A cet égard, on peut souligner que les événements du 11 septembre 2001 n'ont pas modifié les hypothèses retenues dans le plan initial de développement de l'A380.



1. Philippe Jarry, Senior Vice-President, Product Policy chez Airbus : à partir de 1996, où il était Vice-President du Développement du Marché pour le programme A3XX, il a consacré cinq ans à évaluer le marché et à démontrer la valeur économique de l'avion de 550 sièges aux grandes compagnies aériennes, aux autorités aéroportuaires, aux gouvernements et aux médias.

2. De nombreux aéroports mondiaux et espaces aériens régionaux sont encombrés : des avions de plus grande taille, comme l'A380, permettent de transporter plus de passagers tout en limitant les nombres de décollage et d'atterrissage.



Vers 2023, le segment HCLA devrait fournir 15% de la capacité mondiale aérienne en termes de sièges. D'ici là, les compagnies aériennes de la région Asie-Pacifique représenteront 62% de la demande des avions très gros porteurs. Les clients actuels de l'A380 ont d'ores et déjà annoncé des plans qui aboutiront, vers 2010, à une fréquence de 130 vols par semaine vers la Chine. Le GMF estime également que 75% de la flotte des très gros porteurs, en version passager, qui existera en 2023, seront utilisés pour des vols desservant uniquement les 20 plus grands aéroports mondiaux (dont 12 seront localisés dans la région Asie-Pacifique).

Selon Philippe Jarry, certaines tendances lourdes influenceront le marché des HCLA à l'avenir :

- Contraintes dues aux aéroports : quelques pays augmentent encore leurs capacités aéroportuaires (Dubai peut désormais accueillir 60 millions de passagers), mais beaucoup ont décidé de stopper la construction d'aéroports, excepté dans les cas de relocalisation indispensable (comme Munich).
- Engorgement de l'espace aérien : les constructeurs d'avion peuvent travailler sur certains paramètres (comme les turbulences de sillage), afin de réduire le diamètre de la bulle de sécurité minimale autour d'un avion, mais les distances ne peuvent être réduites en deçà d'une certaine valeur pendant les phases de décollage et d'atterrissage.

- Démographie : en 2030, 75% de la population mondiale habitera à moins de 80 kilomètres d'une côte. Le regroupement des populations à proximité de très grandes villes est lui aussi plus qu'évident : en 2003, cinq conglomérations dans le monde comptaient plus de 20 millions d'habitants, nombre qui passera à 16 vers 2020 (dix se trouvant dans la région Asie-Pacifique).

Ces tendances, du point de vue d'Airbus, fournissent un avantage évident pour des solutions comme l'A380 qui réduit les coûts et la congestion des aéroports tout en permettant aux plus grandes villes d'être bien desservies et ce, en conformité avec la législation sur l'environnement, voire en anticipation de celle-ci.

#### Partenariat avec les clients

Afin d'être sûr qu'il réponde aux besoins de son marché, l'A380 fut conçu en coopération étroite avec les principales compagnies aériennes, les aéroports et les administrations de l'aviation civile lors de groupe de travail « Customer Focus Groups » (CFGs), pratique jusque-là employée dans l'industrie des biens de consommation.

## Prise en compte des exigences des compagnies aériennes

Interview de Pierre Vellay, Senior Vice-President d'Air France, New Aircraft & Corporate Fleet Planning

Pierre Vellay explique que les compagnies aériennes participent à la conception d'un nouvel avion dans des cycles qui durent entre cinq et dix ans, et qu'elles espèrent utiliser le même avion pendant les 25 années suivantes. Les prévisions sont donc cruciales, non seulement pour sélectionner la bonne technologie (anticiper les attentes des clients), mais aussi pour stopper les améliorations au bon moment (afin de standardiser la définition donnée d'un avion et d'optimiser la maintenance générale – pièces de rechange, formation, réparation...).

Selon Pierre Vellay, il y avait un défi spécifique pour l'A3XX : tandis que les compagnies aériennes européennes avaient besoin de coûts à minima par passager au kilomètre sur les vols moyen et long-courriers (afin de voler à la fois sur les trajets de l'Atlantique Nord et Europe-Asie), les compagnies aériennes asiatiques ne cherchaient qu'à minimiser le coût par passager au kilomètre sur les vols long-courriers (leur seul marché cible).

Reconcevoir la soufflante, par exemple, en vue de minimiser les bruits au décollage à Heathrow et, à la suite de cela, augmenter de cinq tonnes le poids total de l'avion, n'était pas une préoccupation majeure des compagnies opérant sur des distances de 6 000 miles ou plus. Mais cela ne convenait pas à Lufthansa ou Air France... Néanmoins, les compagnies européennes acceptèrent ce compromis afin d'augmenter les perspectives de vente de l'A3XX : plus ses volumes de vente seraient importants, plus la valeur résiduelle de l'avion sur le marché de l'occasion serait élevée (et plus bas seraient les coûts de financement pour les compagnies aériennes).

La première rencontre du CFG eut lieu à Carcassonne en juin 1996 ; 16 compagnies aériennes y participaient (nombre qui passa à 22 par la suite) ; l'objectif était alors de passer en revue toutes les questions possibles intéressant les clients sur les caractéristiques spécifiques de l'A3XX (masse, niveau de bruit, grandes dimensions, trois ponts, fuselage « court », largeur de l'aile à sa base) :

- Compatibilité avec les aéroports (en particulier respect de la contrainte de 80 m sur 80 au sol imposée par le FAA, l'administration américaine de l'aviation civile, de la largeur et résistance des pistes et des taxiways, de la séparation piste/taxiway/bâtiment, rayon de manœuvre, accessibilité des portes d'embarquement).
- Opérations au sol (y compris toutes les opérations en rapport avec le temps de rotation : accès aux passerelles, débarquement et embarquement des passagers, chargement du fret, restauration, nettoyage, eau et déchets, ravitaillement en carburant).
- Facilité de la maintenance.
- Coûts et performance (charge utile et rayon d'action).
- Concept de famille (versions passager et cargo, très grand/grand/petit rayon d'action).

- Cabine (capacité de différenciation, nombre de classes et normes de confort pour chaque classe, connexion réseaux haut débit, revêtement de cabine, élévateur de chariot, kitchenettes, systèmes de divertissement, audio, vidéo, assortiment des couleurs, panneaux, tapis et fonctionnement de la cabine, restauration).

- Cockpit (interface moderne homme-machine ; grâce à la standardisation, un pilote d'A340 sera en mesure de piloter l'A380 après sept ou huit jours de formation).

- Propulsion (spécifications moteur). La demande d'une homologation acoustique très exigeante est un exemple typique de définition produit (QC2 au lieu de QC4) provenant du CFG.

L'équipe de projet A3XX était convaincue qu'une amélioration du respect de la norme QC4 par rapport au B747-400 suffirait aux futurs clients.

Pourtant, le CFG dédié aux questions de niveaux sonores demanda des progrès encore plus importants (conformité avec les normes QC2), afin de faire face aux départs nocturnes et aux arrivées matinales des clients basés en Asie, ce qui aboutit à un moteur légèrement modifié (comprenant une soufflante plus importante).



1. Patrick Tejedor supervise le site industriel d'Airbus à Toulouse.
2. Alain Ramier, Senior Vice-President A380 Development.
3. Le grand caisson central de voilure est fabriqué à partir de composites en carbone qui permettent de réduire le poids d'une tonne.
4. Le cockpit de l'A380 maximise la standardisation avec d'autres familles d'avions Airbus, afin de faciliter la formation et le passage des pilotes d'un avion à l'autre.

### Innovations et nouvelles technologies

«Chaque nouveau modèle a apporté une série d'innovations et de nouvelles technologies» explique Patrick Tejedor, Directeur du site de Toulouse, en parlant du choix d'intégrer ou non une innovation ou une nouvelle technologie dans un projet donné. Il est nécessaire de peser les risques et les avantages, à la fois sur le plan industriel et commercial. Le dilemme est de savoir s'il faut promouvoir de nouvelles technologies qui améliorent la sécurité, les coûts et le respect de l'environnement, ou s'il faut rester conservateur et minimiser le risque en matière de fiabilité, de réparation et de maintenance.

Finalement, la décision d'intégrer une nouvelle technologie dépend de l'avancement du projet : alors qu'il est plus facile de le faire au moment où la conception du projet n'est pas encore finalisée et que le budget semble maîtrisé, il devient plus difficile de le faire plus tard, lorsque la moindre modification génère des retards coûteux et que la marge de manœuvre budgétaire est très restreinte. «D'un autre côté», dit Alain Ramier, Senior Vice-President A380 Development, «plus une nouvelle technologie est introduite tard, plus elle incorpore des options que l'on peut proposer aux clients».

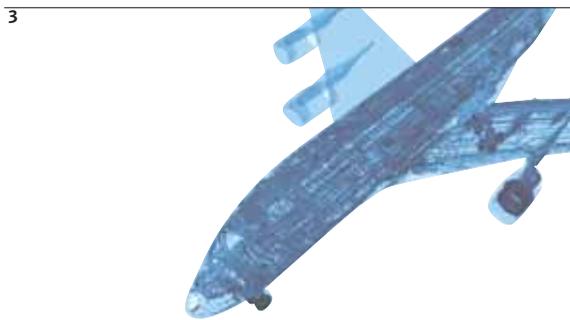
La réduction du poids, qui a un impact à la fois sur le rayon d'action et sur la charge utile embarquée (une tonne de poids en moins donne à l'opérateur de la compagnie le choix entre dix passagers supplémentaires qui payent leur place ou une tonne supplémentaire de kérosène), est un facteur auquel s'est attachée l'équipe de projet A3XX dès le premier jour des travaux de développement, soumise à une seule contrainte en matière de coûts (coûts récurrents économisés pour chaque kilo de poids en moins).

Les structures en carbone sont un très bon exemple :

- De premiers essais d'utilisation de la fibre de carbone ont été faits sur le Falcon 10 et la première application commerciale a été réalisée sur l'ATR 72 avec des extrémités d'aile en carbone. C'est de cette expérience qu'est venue la possibilité d'assembler le carbone et l'aluminium ou le carbone et le titane, une occasion unique pour Airbus de maîtriser ce processus d'industrialisation.
- Une étape suivante a été franchie avec l'A340-600 et l'installation d'une poutre en carbone, longue de 16 mètres et capable de résister à une compression de 500 tonnes.
- Sur l'A380, un caisson central de voilure en carbone permet de réduire le poids d'une tonne.

Globalement, les composites représentent 22% du poids de l'A380, l'aluminium 61%, le glare 3%, le titane et l'acier 10%, les 4% restant étant composé de surfaces de protection et de matériaux divers.

# L'A380 prend vie



1. Michel Comes, Directeur Systèmes du Programme A380.

2. Jean-Claude Schoepf dirige la ligne d'assemblage final de l'A380.

3. Des systèmes reconçus peuvent générer une grande différence de poids : des conduites hydrauliques d'un diamètre réduit de 40% ont permis d'économiser 1 200 kilos.

4. L'unique station d'assemblage de l'A380, où les tronçons du fuselage et les ailes sont assemblés pour former l'avion, avant l'aménagement et la personnalisation des appareils.

L'utilisation de nouveaux équipements industriels peut également contribuer à une réduction de poids : Airbus UK a mis en place, sur son site de Broughton, une nouvelle fraiseuse pour des panneaux intérieurs qui remplace le processus de facetage, diminue le poids de chaque panneau d'aile et améliore la fixation aux nervures.

Michel Comes, Directeur de l'Unité de Développement des systèmes, explique que la reconception de systèmes peut faire une grande différence de poids : 1% d'erreur dans les mesures des 310 000 litres de fuel embarqués équivalait au poids d'environ dix passagers ».

Certains résultats ont été obtenus en travaillant dans des directions parallèles : l'utilisation, par exemple, de conduites hydrauliques d'un diamètre réduit de 40% a permis d'économiser 1 200 kilos ; cette amélioration exige que les conduites soient pressurisées à 5 000 psi, un niveau autrefois utilisé exclusivement dans les applications militaires. Mais la durée de vie plus longue des avions commerciaux (plusieurs milliers d'heures, comparées aux quelques centaines d'heures que vole un avion de combat) représentait un défi qu'il fallait relever. Outre l'innovation en matière de conduites, il était également indispensable que le système soit géré de telle sorte que son installation et sa maintenance soient aisées (accès, durée de réparation).

Des améliorations liées aux contraintes de poids, de taille, de temps et de coûts ont également été intégrées dans le processus de fabrication.

Jean-Claude Schoepf dirige maintenant la ligne d'assemblage final à Toulouse, après avoir assuré l'organisation de l'assemblage de l'A380. Il signale une autre innovation considérable qui permet des économies d'investissement, de coûts de production et de cycle de fabrication.

Le passage de trois stations d'assemblage pour l'A320 à deux stations pour l'A340-600, puis, pour finir, à une seule station pour l'A380 a permis une réduction de la surface des bâtiments nécessaires (18 millions d'euros d'investissement), une réduction de l'outillage requis (8 millions d'euros d'investissement), des stocks plus faibles (la moitié de la valeur finale de l'avion) et des contraintes de sécurité plus simples (pas de manipulation de pièces de 100 tonnes).

**Ce cas doit servir de base de discussion et ne prétend pas être une évaluation de la pertinence des pratiques et des choix de gestion décrits.**

---

**Annnonce des résultats de l'année 2004 :**

9 mars 2005

**Annnonce des résultats du premier trimestre 2005 :**

9 mai 2005

**Assemblée Générale Annuelle :**

11 mai 2005, Amsterdam, Pays-Bas

**Global Investor Forum :**

20-21 juin 2005, Paris

**Annnonce des résultats du premier semestre 2005 :**

27 juillet 2005

**Annnonce des résultats du troisième trimestre 2005 :**

9 novembre 2005

---

**Relations Investisseurs :**

Numéros de téléphone (appel gratuit)

France: **0 800 01 2001**

Allemagne: **00 800 00 02 2002**

Espagne: **00 800 00 02 2002**

A partir des autres pays,  
les actionnaires peuvent nous  
contacter au numéro suivant :

**+33 1 41 33 90 94**

EADS dispose d'une adresse électronique  
qui permet aux actionnaires d'obtenir  
des réponses à leurs questions :

**ir@eads.com**

Vous pouvez également nous  
rendre visite sur le site

Internet d'EADS à l'adresse :

**www.eads.com**

Conception et production : williams and phoa.

Impression : Kriechbaumer.

Rédaction : The Clerkenwell Consultancy.

© Copyrights : Airbus (© IBM, © Masclat, © Goussé), © AirBerlin, © Airtanker,  
© Arianespace/ESA, EADS (© Epicure, © Jullien, © Gonin, © Marquardt, © Molinos,  
© Moulonguet, © mw-z, © Watbled), Eurocopter (© Deulin, © Penna, © mw-z),  
Eurofighter (© Lee), © MBDA, © Getty Image, © M. Abrahams, © Machination,  
© Science Photo Library. Tous droits réservés.



**European Aeronautic  
Defence and Space  
Company EADS N.V.**  
Le Carré, Beechavenue 130-132  
1119 PR Schiphol-Rijk  
Pays-Bas

[www.eads.com](http://www.eads.com)

**Ce document est  
également disponible  
aux adresses suivantes :**  
European Aeronautic Defence  
and Space Company EADS N.V.

**En France**  
37, boulevard de Montmorency  
75781 Paris cedex 16 - France

**En Allemagne**  
81663 Munich - Allemagne

**En Espagne**  
Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid - Espagne

**Image de couverture**  
Airbus A340-300