

2014

PANORAMA

# FLYING EFFICIENTLY



**AIRBUS**  
GROUP

**01**

**VISER  
L'EFFICIENCE**

- 04 - A350 XWB  
Ensemble, nous réinventons le voyage long-courrier
- 08 - H175  
Tester et repousser les limites
- 12 - Satellites à propulsion électrique  
Offrir un avantage concurrentiel à nos clients

**02**

**MAÎTRISER  
L'EFFICIENCE**

- 18 - Chiffres clés 2014
- 20 - Lettre du Président du Conseil d'administration
- 22 - Entretien avec le Président exécutif
- 26 - Conseil d'administration
- 28 - Comité exécutif
- 30 - Organigramme
- 32 - Entretien avec le Directeur financier
- 36 - L'action Airbus Group
- 37 - Informations actionnaires
- 38 - Entretien avec le Directeur de la Stratégie  
et de l'International
- 40 - Évolution de nos marchés

**03**

**EFFICACITÉ  
COMMERCIALE**

- 46 - Airbus
- 50 - Airbus Helicopters
- 54 - Airbus Defence and Space
- 58 - Des employés engagés
- 59 - Chaîne d'approvisionnement
- 60 - Innovation
  
- 62 - Concours photos
- 63 - Adresses

# FLYING EFFICIENTLY\*

Airbus Group est un grand nom de l'industrie qui réunit les compétences de trois leaders de marché : Airbus, Airbus Helicopters et Airbus Defence and Space. L'innovation, la performance et l'internationalisation du Groupe proviennent de la diversité des talents au sein de nos effectifs, fruit d'un héritage culturel européen combiné à un grand brassage de nationalités.



”

**Nous avons enregistré  
une solide performance  
opérationnelle**

**Tom Enders, Président exécutif d'Airbus Group**  
Conférence de presse annuelle 2015



Visitez notre site Internet  
[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

\* Voler avec efficacité.

# VISER L'EFFICIENCE

## NOS ÉQUIPES FONT LA DIFFÉRENCE

Les hommes et les femmes d'Airbus Group se consacrent entièrement au développement des produits les plus performants du monde. Parallèlement, la société optimise son efficacité opérationnelle afin d'améliorer sa performance financière.

Dans les pages suivantes, nous mettons en avant les principaux succès de l'année 2014, qui sont le résultat d'un travail d'équipe. Airbus Group développe des solutions de haute qualité adaptées aux exigences réelles des clients d'aujourd'hui et de demain.



# ENSEMBLE, NOUS RÉINVENTONS LE VOYAGE LONG-COURRIER

FRUIT D'UN TRAVAIL D'ÉQUIPE EXCEPTIONNEL, AUQUEL ONT PARTICIPÉ DES MILLIERS D'EMPLOYÉS, LE PREMIER A350 XWB A ÉTÉ LIVRÉ PAR AIRBUS À SON CLIENT QATAR AIRWAYS, LE 22 DÉCEMBRE.

Cette livraison a été effectuée après l'achèvement de l'un des programmes de certification d'essais les plus exigeants et efficaces de l'industrie jamais mis en œuvre pour un avion de ligne, comprenant le test de 5 appareils et plus de 2 600 heures de vol en moins de 15 mois.

La nouvelle ère du long-courrier, qui offre aux passagers à la fois confort et efficacité, s'est donc ouverte en janvier 2015 avec le premier vol commercial de l'A350 XWB de Qatar Airways entre Doha et Francfort.

**A350 XWB**



Scannez  
ici ou  
consultez  
le site

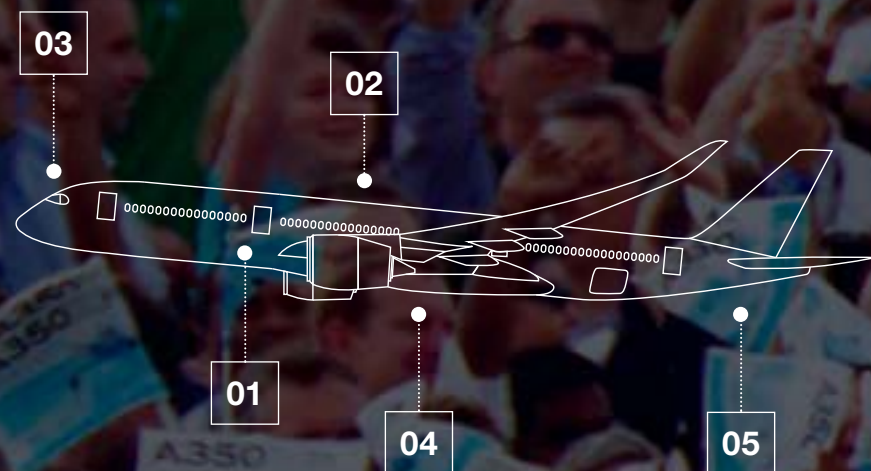


[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

## CONSTRUIT POUR NOS CLIENTS

LES COMPAGNIES AÉRIENNES DEMANDENT PLUS DE PERFORMANCE. LES PASSAGERS SOUHAITENT PLUS DE CONFORT. L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT CRÉE ÉGALEMENT DE NOUVEAUX FLUX DE TRAFIC AÉRIEN MAJEURS.

CES FACTEURS ONT ÉTÉ DÉTERMINANTS DANS L'ÉLABORATION DE L'A350 XWB. L'OBJECTIF ÉTANT DE PRODUIRE UN APPAREIL PERMETTANT DE DÉFINIR DE NOUVEAUX STANDARDS EN TERMES DE SATISFACTION DU PASSAGER ET DE RENTABILITÉ.



## A350 XWB

01

### UN NIVEAU DE CONFORT INÉGALÉ

Des sièges de **18-pouces** en classe éco confort

02

### SYSTÈME DE PROPULSION SUPÉRIEUR

**70 %** de matériaux performants combinant matériaux composites (53 %), titane et nouveaux alliages d'aluminium

03

### CLARTÉ DE LA SIGNALISATION EN CABINE

**6** LCD identiques et permutables qui offrent aux pilotes la toute dernière technologie en matière d'affichage

04

### DESIGN ÉCO-EFFICIENT

**25 %** d'économie de carburant par rapport à la génération précédente d'appareils long-courrier

05

### MONTÉE DES CADENCES DE PRODUCTION

**10** A350 XWB devraient être produits mensuellement en 2018





## TESTER ET REPOUSSER LES LIMITES

EN DÉCEMBRE 2014, AIRBUS HELICOPTERS A LIVRÉ À NHV, SOCIÉTÉ DE SERVICES AÉRIENS, LE PREMIER HÉLIPTÈRE H175 DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION (ANCIENNEMENT EC175) OFFRANT UNE PERFORMANCE EXCEPTIONNELLE, UN NIVEAU DE SÉCURITÉ PLUS ÉLEVÉ ET UNE GRANDE MAÎTRISE DES COÛTS.

Cet hélicoptère a été conçu pour être utilisé dans le cadre de missions majeures spécialement développées par Airbus Helicopters, à savoir le transport d'équipes sur les plateformes pétrolières et gazières en mer, ainsi que les missions de recherche et de sauvetage.

Doté d'une vitesse de croisière recommandée de 150 nœuds et d'une vitesse maximum de 160 nœuds, le H175 offre un avantage concurrentiel à ses clients, particulièrement à ceux qui opèrent dans des environnements hostiles et exigeants.

H175



Scannez  
ici ou  
consultez  
le site

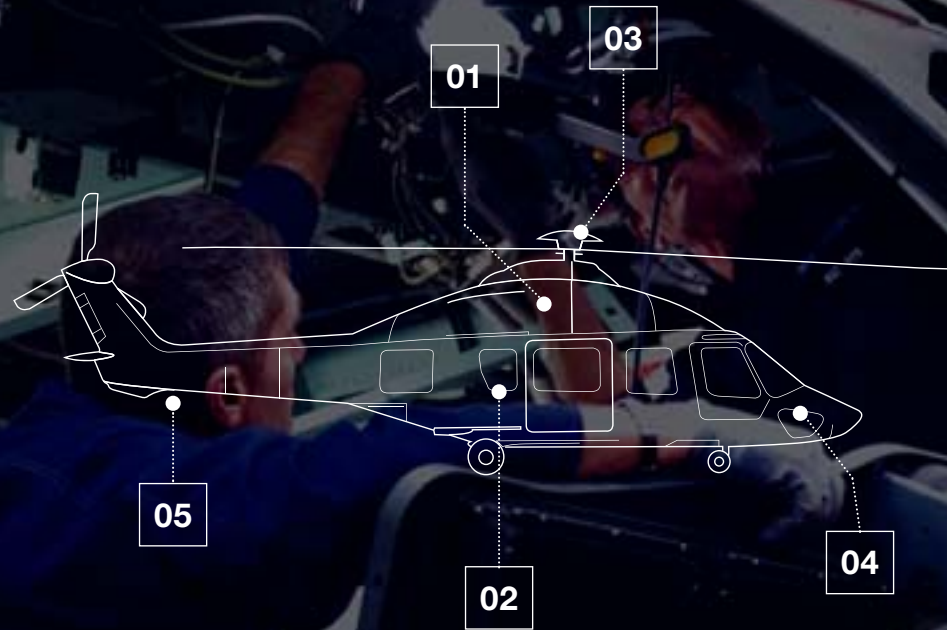


[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

## PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ AÉRIENNE

LE H175 A ÉTÉ CONÇU DANS LE BUT DE SATISFAIRE AUX EXIGENCES DES DERNIÈRES NORMES EN MATIÈRE DE NAVIGABILITÉ POUR L'HÉLICOPTÈRE ET L'AVIONIQUE EMBARQUÉE. IL PERMET DE RENFORCER LA SÉCURITÉ EN RÉDUISANT LA CHARGE DE TRAVAIL DU PILOTE,

D'AMÉLIORER LA PROTECTION DU DOMAINE DE VOL ET DE RENFORCER LE NIVEAU D'APPRÉCIATION DES SITUATIONS. LES CLIENTS ONT JOUÉ UN RÔLE ACTIF DANS LA CONCEPTION DU H175 GRÂCE À DES ATELIERS AVEC DE NOMBREUX OPÉRATEURS AÉRIENS.



## H175

01

**PLUS LOURD**

**7 500 kg**

de poids maximum au décollage

02

**GRANDE CAPACITÉ**

**16 à 18**

L'hélicoptère le plus compétitif du marché, avec une capacité de transport pouvant aller jusqu'à 18 passagers

03

**MEILLEURE PERFORMANCE**

**160 nœuds (300 km/h)**

Vitesse maximum et distance de convoyage supérieures à 600 milles nautiques

04

**TECHNOLOGIES DE POINTE**

Sa nouvelle avionique et son pilote automatique permettent un pilotage facile et une assistance optimale

05

**DIVERSES CONFIGURATIONS**

conçues pour les secteurs du pétrole et du gaz, des services médicaux, de la recherche et du sauvetage, du transport privé et des missions de service public







## OFFRIR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL À NOS CLIENTS

LES INGÉNIEURS D'AIRBUS DEFENCE AND SPACE SONT PIONNIERS DANS L'UTILISATION DES PROPULSIONS TOUT-ÉLECTRIQUE POUR SATELLITES DE GRANDE TAILLE ET FOURNISSENT AUX OPÉRATEURS DU SECTEUR DES SOLUTIONS ENCORE PLUS EFFICIENTES.

En 2014, la Division a obtenu un franc succès dans ce nouveau segment de marché en remportant d'importants contrats de télécommunications avec des opérateurs de satellites majeurs, tels que SES et Eutelsat.

Grâce à une propulsion électrique permettant la mise en orbite initiale, la masse du satellite est réduite, ce qui conduit à un lancement à moindre coût et la possibilité d'augmenter la charge utile.

### SATELLITES À PROPULSION ÉLECTRIQUE



Scannez  
ici ou  
consultez  
le site

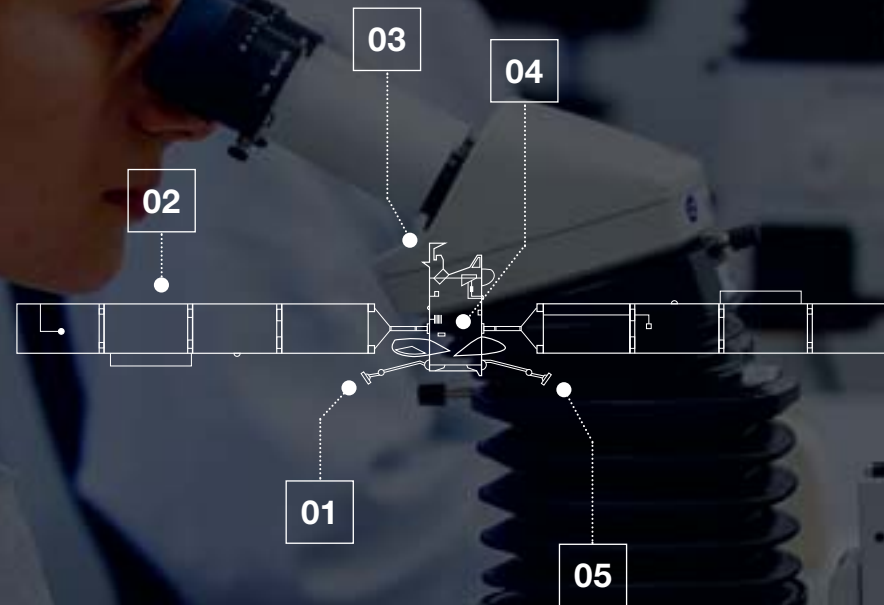


[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

PLUS LÉGER  
ET PLUS INGÉNIEUX

EUROSTAR, LE PRODUIT PHARE DE LA DIVISION AIRBUS DEFENCE AND SPACE DANS LES SATELLITES DE TÉLÉCOMMUNICATION, A BATTU TOUS LES RECORDS EN TERMES DE FIABILITÉ ET DE LONGÉVITÉ.

LE TOUT DERNIER MODÈLE E3000e UTILISE UNE PROPULSION ÉLECTRIQUE PERMETTANT UNE ÉCONOMIE DE MASSE POUR TOUTES LES MANŒUVRES ORBITALES, ET AINSI UNE RÉDUCTION DES COÛTS DE LANCÉMENT ET/OU UNE AUGMENTATION DE LA CHARGE UTILE.



SATELLITE  
EUROSTAR E3000e  
À PROPULSION  
ÉLECTRIQUE

01

ÉCONOMIE DE MASSE

**40 %**  
d'économie de masse au lancement par rapport aux satellites similaires à propulsion chimique

02

PUISSANCE ÉLECTRIQUE ÉLEVÉE

**20 kW**  
de puissance électrique fournie par des cellules solaires pour alimenter le système de propulsion et la charge utile

03

PLUS GRANDE CAPACITÉ DE MISSION

**150**  
amplificateurs de puissance élevée pour un plus grand nombre de chaînes de télévision

04

CAPACITÉ DE CHARGE ULTRA-FLEXIBLE

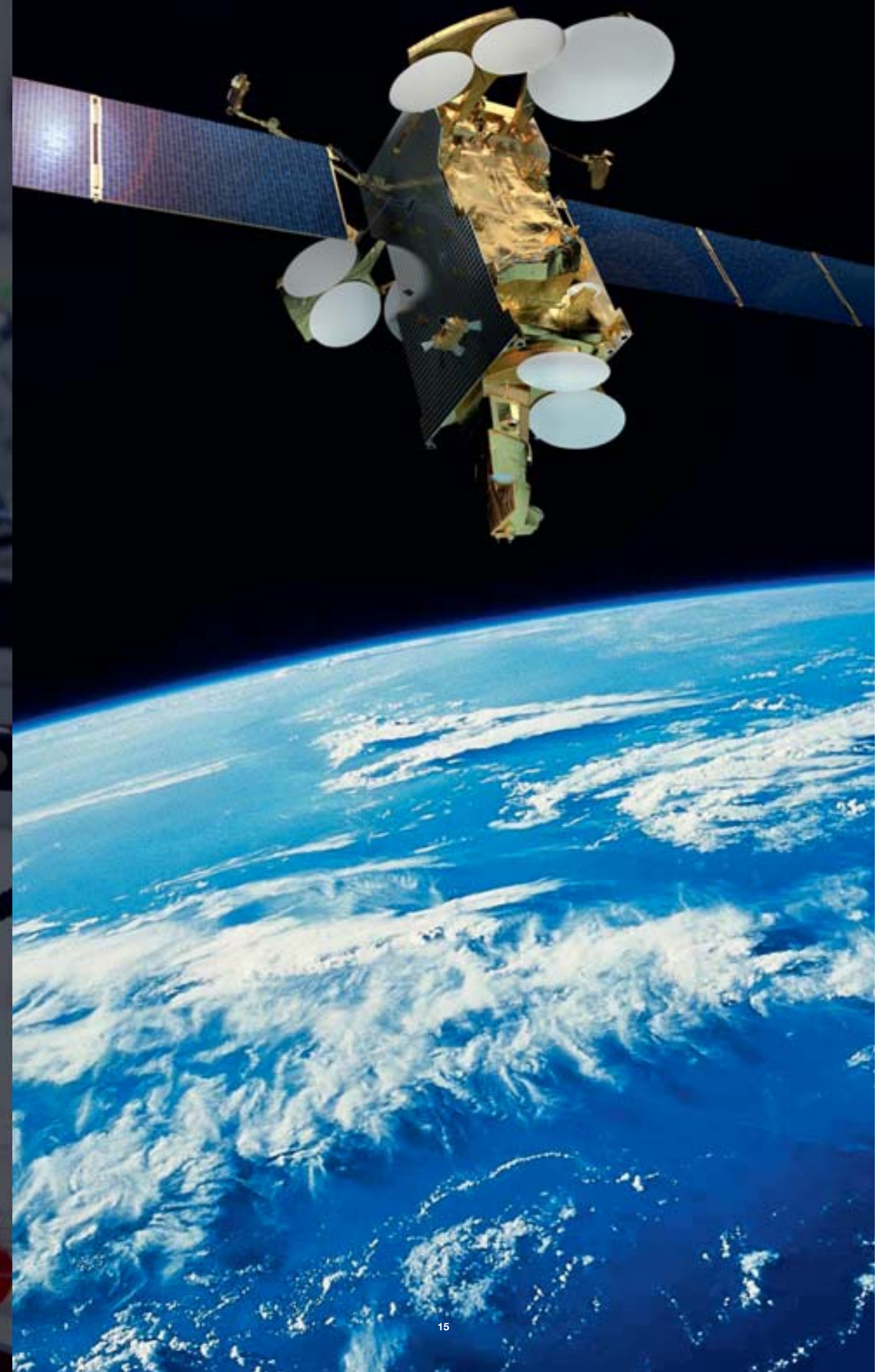
**10**  
processeurs de signal numérique de dernière génération fournissant plus de flexibilité

05

NIVEAU DE FIABILITÉ INÉGALÉ

**500**  
ans d'exploitation en orbite cumulés par les 60 satellites Eurostar

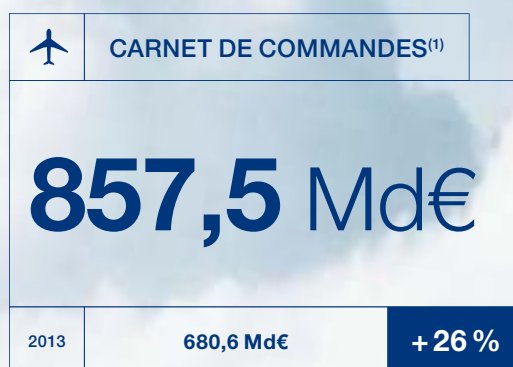
SES-12



# MAÎTRISER L'EFFICIENCE

- 18 - Chiffres clés 2014
- 20 - Lettre du Président du Conseil d'administration
- 22 - Entretien avec le Président exécutif
- 26 - Conseil d'administration
- 28 - Comité exécutif
- 30 - Organigramme
- 32 - Entretien avec le Directeur financier
- 36 - L'action Airbus Group
- 37 - Informations actionnaires
- 38 - Entretien avec le Directeur de la Stratégie et de l'International
- 40 - Évolution de nos marchés

# CHIFFRES CLÉS 2014



\* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT\*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Les chiffres de l'exercice 2013 indiqués tout au long de ce document ont été retraités afin de refléter l'application des normes IFRS 10 et 11.

## RÉSULTATS 2014

Airbus Group a enregistré de solides résultats en 2014 avec des livraisons d'avions commerciaux, un chiffre d'affaires et un carnet de commandes records reflétant une amélioration de sa performance opérationnelle. Airbus a reçu 1 456 commandes nettes d'avions commerciaux et atteint un ratio prises de commandes/livraisons supérieur à 2.

## RENTABILITÉ

Alors que le chiffre d'affaires a augmenté de 5 %, l'EBIT\* reporté a progressé de 54 %, reflétant une solide performance sous-jacente. Le résultat net et le bénéfice par action se sont également considérablement accrus.



(1) Les contributions des activités avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes s'entendent sur la base des prix catalogue.

(2) Airbus Group continue d'employer le terme « Résultat net ». Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux actionnaires de la société mère, selon les normes IFRS.

(3) Résolution soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2015.

# UN SUCCÈS DURABLE

—  
**LETTRE DE DENIS RANQUE**  
 PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
 —

Chers/Chères Actionnaires  
 et parties prenantes,

Notre Société continue de se développer rapidement. La liste de nos avancées stratégiques en 2014 est remarquable. En voici quelques exemples : adoption de la marque unique Airbus, pour représenter l'ensemble du Groupe, restructuration au sein de la Division Défense and Space nouvellement créée, revue complète du portefeuille d'activités du Groupe dans le secteur de la défense et de l'espace, le tout suivi de véritables mesures prises afin de nous recentrer sur nos points forts.

Les étapes importantes que nous avons franchies dans le cadre de nos activités démontrent que la direction du Groupe maîtrise bien la gestion des opérations : la livraison du tout premier A350 XWB effectuée comme prévu avant la fin de l'année, le vol inaugural de l'A320neo également réalisé dans les temps, ainsi que les premières livraisons du tout dernier modèle H175 et les nouvelles versions des hélicoptères H145 et H135, même si le développement de ce programme reste un défi. C'est pourquoi, malgré les difficultés persistantes de l'A400M, les résultats financiers du Groupe soulignent l'amélioration de sa performance opérationnelle. Le carnet de commandes, solide en raison de nouvelles commandes importantes, y a également contribué.

Le Conseil d'administration d'Airbus Group peut être tout simplement fier de ces résultats, obtenus en travaillant de concert et de manière constructive avec la direction et en visant la croissance à long terme du Groupe, l'excellence en matière de gestion des risques et, a fortiori, l'intérêt des actionnaires.

Des décisions majeures prises au cours de cette année, telles que la cessation d'activités non clés et la vente de notre participation dans Dassault Aviation, reflètent notre volonté de concentrer nos efforts, nos ressources et notre capital dans les domaines où notre Société se différencie dans nos marchés et notre industrie. Dans un environnement qui évolue rapidement, notre décision de constituer une co-entreprise stratégique avec Safran pour nos activités Lanceurs et la nouvelle Ariane 6 attestent de notre volonté de redevenir l'acteur déterminant de notre secteur, toujours à la pointe de l'innovation. Je suis convaincu qu'une telle agilité rendra Airbus Group encore plus fort.

Le Conseil d'administration soutient cette approche efficiente des développements que l'A330neo illustre parfaitement. En renouvelant un produit bien établi, reconnu et rentable, en

se concentrant sur les besoins spécifiques des clients, cela génère de la valeur pour le Groupe. Les commandes enregistrées depuis le lancement du programme en sont la preuve.

En 2014, le Conseil d'administration a supervisé l'avancée technique et commerciale des principaux programmes, tels que l'A350 XWB, l'A400M, l'A380 et le Super Puma. Au cours de deux réunions qui se sont tenues en dehors du siège, dans les locaux d'Airbus Helicopters à Marignane et d'Airbus à Toulouse, le Conseil d'administration a saisi l'opportunité de revoir dans chacun des sites les processus de transformation en cours et de mettre l'accent sur les leviers stratégiques clés.

Le Conseil d'administration s'est également concentré sur les résultats financiers et les prévisions du Groupe, ainsi que sur les défis liés à la chaîne d'approvisionnement, les initiatives visant à améliorer l'efficacité, la conformité des processus au sein de l'entreprise, les risques de contentieux et sur d'autres questions d'importance.

Notre principal engagement est de générer de la valeur pour nos actionnaires, afin de témoigner notre reconnaissance à nos fidèles investisseurs, mais aussi établir les bases d'un succès et d'un leadership durables. L'évolution du dividende le démontre clairement. La proposition actuelle de 1,20 € par action représente une augmentation de 60 % par rapport à l'année précédente et dans le haut de la fourchette prévue par la politique de distribution du Groupe. Elle reflète l'amélioration du bénéfice par action de la Société et notre confiance dans les nouvelles opportunités à venir.

Nous soumettons également à nos actionnaires, lors de notre Assemblée générale, une nouvelle proposition importante et symbolique : transformer notre forme juridique actuelle en une société européenne (Societas Europaea ou SE). Cette modification n'aura pas d'incidence sur la gestion au jour le jour de la Société ; elle n'affectera pas la gouvernance de manière significative et n'impliquera pas de modification de l'enregistrement statutaire de la société aux Pays-Bas. Cela reste toutefois un sujet qui nous tient à cœur, sachant que ce changement témoigne de nos valeurs européennes, véritable facteur de notre réussite : le brassage des cultures et le dépassement des frontières sont la véritable clef de voûte d'Airbus Group. Les salariés du Groupe ont un profil très international et manifestent une ouverture d'esprit s'appuyant sur une diversité de



”

**Notre principal engagement est de générer de la valeur pour nos actionnaires**

**Denis Ranque**  
 Président du Conseil d'administration

forces et de caractères. En devenant une SE, Airbus Group affiche son engagement pour les années à venir et pour les coopérations internationales en exportant son « esprit de groupe » européen au-delà des frontières.

Le Conseil d'administration de notre Société reflète cet esprit par sa composition internationale et par l'expérience industrielle étendue et approfondie de ses membres. Le Conseil continue d'accomplir des progrès réguliers et de respecter ses engagements en matière de diversité hommes/femmes pour 2015 et les deux prochaines années au fur et à mesure des départs des administrateurs.

Une évaluation du Conseil d'administration a été réalisée en 2015 avec le soutien de Spencer Stuart. L'étude, fondée sur des entretiens individuels avec l'ensemble des administrateurs, a permis de dresser un bilan satisfaisant et de proposer des améliorations détaillées dans le

rapport du Conseil d'administration présenté aux actionnaires lors de l'Assemblée générale.

En 2014, le Conseil d'administration a constaté que le mécanisme de remplacement actuel, qui supposait le changement d'un nombre important d'administrateurs tous les trois ans, risquait de lui faire perdre une partie importante de l'expérience acquise. Le Conseil a donc décidé de mettre en place un système plus souple, remplaçant au moins un, mais au maximum deux administrateurs par an. Les premiers changements auront lieu lors de l'Assemblée générale de 2016.

Nous allons déjà avoir l'opportunité de matérialiser ce nouveau plan de rotation avec la démission de Josep Piqué i Camps qui, en raison de ses nouvelles responsabilités exécutives, ne pourra plus être membre du Conseil d'administration du Groupe. La personne proposée pour lui succéder, Mme Amparo Moraleda, possède toutes les qualités nécessaires en matière de savoir-faire industriel et d'expérience sur le plan international pour enrichir la composition actuelle du Conseil d'administration et y apporter une solide contribution personnelle. Je me réjouis de pouvoir l'accueillir prochainement dans notre équipe.

Airbus Group dispose d'un programme ambitieux. Pour ce qui est de l'avenir, je crois que les actionnaires peuvent continuer de compter sur le soutien apporté par un Conseil d'administration compétent et entièrement dédié.



Denis Ranque



## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 1<sup>er</sup> avril 2015

### COMITÉ D'AUDIT

Hermann-Josef Lamberti (Président)  
Anne Lauvergeon  
Michel Pébereau  
Josep Piqué i Camps

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Sir John Parker (Président)  
Jean-Claude Trichet  
Lakshmi N. Mittal  
Hans-Peter Keitel



DIVIDENDE PAR ACTION

**1,20 €\***

\*Résolution soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires 2015.



Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le chapitre Gouvernement d'entreprise du **Document d'enregistrement 2014**.

# UNE TRAJECTOIRE UNE ÉQUIPE

## ENTRETIEN AVEC TOM ENDERS PRÉSIDENT EXÉCUTIF



### **Q**uand on évoque 2014, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?

D'abord, je dirais que 2014 a été une année différente des autres sur le plan commercial. Elle a été la première année où l'ensemble du Groupe a opéré sous l'appellation Airbus. Cette stratégie de marque unique est importante pour toutes nos activités, en particulier pour celles de nos divisions Airbus Helicopters et Airbus Defence and Space. Nous sommes regroupés sous une marque puissante qui sert notamment nos ambitions croissantes sur les marchés internationaux.

Je pense également aux progrès notables sur le plan opérationnel que nous avons accomplis au cours de cette période grâce à la mobilisation de nos salariés.

Nous avons toujours affirmé que le premier A350 serait livré avant la fin de l'année et nous y sommes parvenus ! Nous souhaitons également pouvoir effectuer le premier vol de l'A320neo avant la fin du troisième trimestre et nous avons là encore relevé le défi.

Nos collègues de la division Defence and Space ont eu une année particulièrement chargée avec la mise en place de leur nouvelle organisation, la revue du portefeuille des affaires commerciales et les prémices de la co-entreprise avec Safran dans le cadre de notre activité Lanceurs, une véritable révolution dans le secteur de l'espace en Europe. Toutes ces mesures sont cruciales pour notre compétitivité dans le secteur de la défense et de l'espace, et ont été mises en œuvre selon les objectifs fixés.

Chez Airbus Helicopters, nos équipes sont parvenues à « garder le cap » en dépit d'un environnement commercial difficile. Nous avons, par ailleurs, grandement avancé dans le renouvellement de notre flotte.

Je suis donc très fier de l'attitude résolument positive de nos salariés ! C'est grâce à la mobilisation intense de l'« équipe Airbus » que 2014 restera une autre année record pour le Groupe dans de nombreux domaines.

### Quels ont été les faits marquants d'un point de vue opérationnel et commercial ?

De toute évidence, la certification et la livraison dans les délais du premier A350 à Qatar Airways sont très importantes. Les attentes de nos clients et de nos actionnaires étaient très élevées. Cette grande réussite est le fruit du travail d'équipe remarquable effectué depuis plusieurs années par nos salariés et nos fournisseurs. Et le retour client que nous avons reçu jusqu'à présent s'avère très encourageant. Maintenant que nous sommes en train d'augmenter la cadence industrielle de l'A350, nous devons poursuivre cet excellent travail d'équipe !

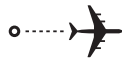
Le premier A350 n'a été que l'un des 629 appareils livrés aux clients en 2014, soit un nouveau record pour le Groupe. Ce total inclut également 30 A380 et 490 avions monocouloirs. Pour l'A380, nous sommes en voie d'atteindre cette année notre seuil de rentabilité grâce aux progrès réalisés l'an passé sur le plan opérationnel. L'A320neo a effectué son premier vol, étape majeure pour l'entrée en service vers la fin de l'année. Cet avion est l'appareil de ligne le plus rapidement vendu de tous les temps ; il a connu un succès retentissant ! Enfin nous avons également présenté, lors du dernier salon aéronautique de Farnborough, la remotorisation de notre A330. Comme le démontre le grand nombre de prises de commande, nos produits sont très appréciés sur le marché. Ces remotorisations vont encore renforcer notre position de marché.

### Le succès de 2014 est-il alors seulement attribuable à Airbus ?

Non, je ne dirais pas cela. Même si Airbus joue un rôle très important au sein de notre Groupe, les autres Divisions ont également fortement participé à ce succès.

Les objectifs fixés pour notre Division Helicopters étaient pratiquement les mêmes que pour notre segment Aviation commerciale, à savoir le lancement de produits nouveaux et compétitifs sur le marché. Nous avons commercialisé une nouvelle génération de H175 (anciennement EC175), ainsi que des versions modifiées du H135 et du H145. Parallèlement, l'année 2014 a été marquée par la remise en service complète de la flotte Super Puma, qui avait récemment





connu des difficultés. Tous ces événements ont permis de stabiliser la Division au cours de sa période de transformation.

Nous avons réalisé des performances opérationnelles importantes au sein de nos activités défense et espace, dont six lancements d'Ariane 5. N'oublions pas de citer l'atterrissage remarquable de la sonde Philae sur une comète après un voyage de dix ans dans l'espace à bord de notre véhicule spatial Rosetta. Nous avons enregistré de nombreuses prises de commandes pour nos activités de systèmes spatiaux et la demande pour nos avions militaires légers et moyens a été soutenue.

Toutefois, j'ai le regret de dire que, en ce qui concerne l'A400M, nous n'avons pas été en mesure de répondre aux attentes de nos clients. Ces retards sur le programme ont donné lieu à une charge enregistrée dans nos comptes. Mais nous avons désormais pris les mesures nécessaires pour reprendre le développement de notre programme. Nous ne devons pas seulement le faire pour des raisons financières, mais également parce que nos clients du secteur militaire comptent sur les capacités de transport de cette nouvelle génération d'appareils.

**Que signifient alors tous ces événements en termes de performance financière ? Êtes-vous satisfait des résultats du dernier exercice ?**

En 2014, dans l'ensemble, nous avons augmenté nos revenus, notre rentabilité et nos flux de trésorerie au-delà de nos prévisions. Et bien que nous ayons dû supporter des coûts importants liés à l'A400M, nous avons pu compenser ces charges par les plus-values réalisées sur les cessions effectuées, qui constituaient la première étape de notre plan stratégique de refonte de notre portefeuille. Par conséquent, dans l'ensemble, nous avons enregistré une bonne performance l'année

”

**2014 restera une autre année record pour le Groupe**

**Tom Enders**  
Président exécutif





”

**Notre objectif prioritaire est d'exécuter nos programmes dans le respect des délais, des coûts et des niveaux de qualité fixés.**

**Tom Enders**  
Président exécutif

dernière et nous sommes fiers d'avoir pu en faire bénéficier nos actionnaires grâce au versement d'un dividende record. Donc, oui, je suis satisfait des résultats, mais je reste vigilant. Nous avons encore la possibilité d'accroître de manière considérable la rentabilité d'Airbus. Et nous améliorerons encore plus celle du Groupe dans l'année à venir.

#### **Quelles sont vos priorités pour 2015 et au-delà ?**

Notre objectif prioritaire est clairement d'exécuter nos programmes dans le respect des délais, des coûts et des niveaux de qualité fixés. Concernant les différentes montées en cadence industrielles dans le Groupe, (celles des appareils A350, A400M, A320neo et H175 par exemple) « réussir du premier coup » doit être notre principe de base.

À cette fin, nous avons également mis en place pour l'ensemble du Groupe une initiative qualité dénommée « Quest ». Il s'agit d'assurer l'efficacité de nos opérations et de livrer des produits et services de plus grande qualité.

Mais si nous souhaitons respecter rigoureusement notre principe de « réussir du premier coup » nous devons continuer à améliorer nos processus internes. Nous avons beaucoup travaillé dans ce sens ces dernières années, mais pour exploiter au maximum le potentiel

d'innovation du Groupe, nous devons renforcer l'intégration et la connectivité au sein de nos activités. Nous développerons une stratégie numérique permettant une prise de décision toujours plus rapide, des cycles de développement plus courts, des montées en cadence plus rapides et une production plus efficace. Cela ne se fera pas du jour au lendemain, mais nos dirigeants vont conjuguer leurs efforts pour développer et mettre en œuvre cette stratégie, progressivement, étape par étape, mais le plus vite possible.

Je suis convaincu que tous chez Airbus nous en tirerons des bénéfices, mais aussi nos actionnaires sur le long-terme.

Enfin, quelle que soit l'activité ou la stratégie que nous développerons, nous nous attacherons à le faire avec toute la déontologie nécessaire.

Nous appliquerons nos lignes directrices en matière d'éthique et de déontologie et nous veillerons à ce que tous nos salariés reçoivent la formation souhaitée dans ce domaine si important pour nous. Nous promovons sérieusement une culture d'intégrité et de transparence au sein de toutes nos activités dans le monde et à tous les niveaux.

# PRIORITÉS 2015

## POINTS CLÉS



### MONTÉE EN CADENCE DE LA PRODUCTION

Se concentrer sur la montée en cadence industrielle des nouvelles plateformes d'avions civils : A350 XWB, A320neo, H175 et H145 ; réorganiser le processus industriel de l'A400M et franchir des étapes clés dans le développement de nos capacités militaires.



### EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Étendre l'initiative Quest à l'ensemble du Groupe ; réduire encore plus les délais requis pour résoudre les problèmes survenant après la mise en service ; simplifier et écourter les processus de développement.



### INNOVATION

Développer et mettre en œuvre une stratégie numérique au niveau du Groupe ; créer des synergies au sein du Groupe en matière d'innovation ; améliorer les liens entre les Divisions opérationnelles et les clients.



### OBJECTIFS FINANCIERS

Continuer d'améliorer notre marge et d'augmenter la rentabilité ; se concentrer sur la création de liquidités et constituer des réserves en vue des investissements futurs.



### ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Renforcer le programme anticorruption, mettre à jour les politiques du Groupe, promouvoir la culture de « prise de parole », de l'intégrité et de la transparence.



### CITOYENNETÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

Consolider la position de la Société en tant que partenaire de confiance auprès de ses parties prenantes, de ses pays d'origine et à l'échelle mondiale.



### L'ÉQUIPE AIRBUS

Conduire des actions au niveau des équipes, des Divisions et du Groupe afin d'accroître l'implication des salariés sur les deux prochaines années et d'augmenter ainsi notre performance et notre compétitivité.



### RAYONNEMENT MONDIAL

Appliquer le concept « One-Roof » (regrouper sous un même toit) à travers le Groupe d'ici la fin de l'année ; s'efforcer d'étendre plus encore notre renommée internationale en augmentant notre présence industrielle locale.

# DÉFINIR LE CAP

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 1<sup>er</sup> avril 2015



### DENIS RANQUE (63)

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

De 1998 à 2009, M. Ranque a été Président du Conseil et Directeur général de Thales, leader européen de l'électronique de défense. Il avait auparavant occupé différents postes de direction au sein de cette entreprise. Il a commencé sa carrière au ministère français de l'Industrie. Depuis 2010, il a assumé de nombreuses fonctions non exécutives au sein de sociétés industrielles et d'organisations à but non lucratif.



### TOM ENDERS (56)

Président exécutif d'Airbus Group

M. Enders préside le Comité exécutif d'Airbus Group, il rend compte au Conseil d'administration, dont il est le seul membre exécutif, de la performance du Groupe et de l'exécution de la stratégie.



### JEAN-CLAUDE TRICHET (72)

Gouverneur honoraire de la Banque de France et ancien Président de la Banque centrale européenne

M. Trichet a occupé le poste de Président de la Banque centrale européenne de 2003 à 2011. Il a auparavant été Gouverneur de la Banque de France, Administrateur du Trésor français et a occupé plusieurs fonctions importantes au sein du ministère français de l'Économie et des Finances.



### ANNE LAUVERGEON (55)

Présidente-Directrice générale d'A.L.P., Présidente du Conseil d'administration de Sigfox, et Présidente de la Commission Innovation 2030

Mme Lauvergeon a été Présidente du Directoire d'Areva de 2001 à 2011. Sous son mandat, la société est devenue le leader mondial du nucléaire. Avant de rejoindre Lazard Frères et Alcatel, elle a travaillé de 1990 à 1995 auprès du Président François Mitterrand en tant que Secrétaire générale adjointe et représentante personnelle pour la préparation des sommets G7/G8.



### SIR JOHN PARKER (72)

Président d'Anglo American

Avant d'occuper son poste actuel, Sir John Parker a assumé diverses fonctions de direction dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment été président de National Grid jusqu'à fin 2011 et a passé 25 ans en qualité de Président exécutif au sein d'Harland & Wolff et du Groupe Babcock International.



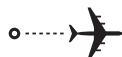
### HERMANN-JOSEF LAMBERTI (59)

Ancien Membre du Conseil d'administration de Deutsche Bank

M. Lamberti a été Directeur général délégué de Deutsche Bank AG de 1998 à 2012. Il avait acquis au préalable une grande expérience chez IBM, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels pour particuliers, du marketing et de la gestion de la marque.



Pour en savoir plus :  
www.airbusgroup.com  
(Group & Vision > Governance)



#### MICHEL PÉBEREAU (73)

Président honoraire de BNP Paribas et  
Président de la fondation BNP Paribas

M. Pébereau a été le Président du Conseil de BNP Paribas jusqu'à fin 2011. Il dirigeait auparavant la banque BNP et a mené la fusion ayant donné naissance à BNP Paribas en 2000. Il a également dirigé le Crédit Commercial de France, après avoir occupé plusieurs postes de haut rang au sein du Trésor français.



#### LAKSHMI N. MITTAL (64)

Président-Directeur général  
d'ArcelorMittal

M. Mittal est un entrepreneur qui a fondé Mittal Steel Company en 1976. Sa société s'est développée avec succès au fil des années jusqu'à devenir, sous le nom d'ArcelorMittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. M. Mittal est reconnu pour son rôle prédominant dans la restructuration de la sidérurgie mondiale.



#### MANFRED BISCHOFF (72)

Président du Conseil de surveillance  
de Daimler

M. Bischoff a auparavant occupé le poste de Président exécutif de Daimler Benz Aerospace (DASA), le poste de Président du Conseil d'administration d'EADS et a été membre du Directoire de Daimler AG. Diplômé en économie, il possède une expertise complète dans l'industrie automobile aussi bien que dans l'industrie aérospatiale.



#### HANS-PETER KEITEL (67)

Vice-président de l'Association  
allemande de l'industrie (BDI)

M. Keitel a occupé le poste de Président de l'Association allemande de l'industrie (BDI) de 2009 à 2012. Auparavant, il a travaillé pendant près de 20 ans chez Hochtief, tout d'abord en tant que Directeur des affaires internationales, puis comme Président exécutif de 1992 à 2007.



#### RALPH D. CROSBY (67)

Ancien Membre du Conseil  
d'administration d'EADS et de  
Northrop Grumman

M. Crosby a à son actif trente années d'expérience dans l'industrie aérospatiale et de la défense internationale, y compris en qualité de Directeur général des activités commerciales et activités de défense majeures d'EADS et de Northrop Grumman Corporation.



#### JOSEP PIQUÉ i CAMPS (60)

Vice-Président du Conseil et PDG  
d'Obrascón Huarte Lain

M. Piqué i Camps est Vice-président du Conseil et PDG d'Obrascón Huarte Lain (OHL). Il possède une grande expérience politique acquise au cours des différentes fonctions qu'il a occupées, en qualité de sénateur ou de ministre de différents gouvernements espagnols.

# DIRIGER ENSEMBLE

## COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

Au 1<sup>er</sup> avril 2015



**JOHN LEAHY** 01  
Directeur général délégué d'Airbus - Clients

Les responsabilités de M. Leahy couvrent toutes les activités commerciales d'Airbus, notamment les ventes, le marketing, la gestion des contrats, le contrôle des transactions commerciales, la gestion des actifs, les opérations de leasing et le développement des activités.

**JEAN BOTTI** 02  
Directeur technique d'Airbus Group

La mission de M. Botti consiste à piloter la stratégie de recherche et technologique d'Airbus Group. Il supervise les technologies de l'information et les initiatives à long terme en matière de cybersécurité, de qualité, de gestion de programmes et d'outils de fabrication.

**THIERRY BARIL** 03  
Directeur des ressources humaines d'Airbus et d'Airbus Group

La responsabilité de M. Baril est d'attirer et de perfectionner une main-d'œuvre compétente et flexible, au sein d'un espace de travail inclusif et motivant doté d'une culture de la performance de haut niveau, en planifiant les besoins en matière de compétence et en encourageant les leaders à soutenir la croissance, l'innovation et le changement.

**BERNHARD GERWERT** 04  
Président exécutif d'Airbus Defence and Space

M. Gerwert a pour mission de restructurer la division Airbus Defence and Space ainsi que de générer une performance durable et de préparer l'avenir de cette Division.

**MARWAN LAHOUD** 05  
Directeur de la Stratégie et de l'International d'Airbus Group

M. Lahoud est chargé d'élaborer la stratégie du Groupe, de son marketing et développement à l'international, ainsi que des affaires publiques du Groupe.

**ALLAN McARTOR** 06  
Président-Directeur général d'Airbus Group, Inc.

M. McArtor supervise les aspects stratégiques et opérationnels d'Airbus Group aux États-Unis afin d'étendre sa présence sur le marché américain, en coordination avec les trois Divisions opérationnelles du Groupe.

**TOM ENDERS** 07  
Président exécutif d'Airbus Group

M. Enders préside le Comité exécutif du Groupe. Il rend compte au Conseil d'administration, dont il est le seul membre exécutif, de la performance du Groupe et de l'exécution de la stratégie.

**HARALD WILHELM** 08  
Directeur financier d'Airbus et d'Airbus Group

M. Wilhelm est chargé d'assurer la performance financière d'Airbus Group, d'obtenir les financements pour le Groupe et ses clients, de gérer les relations avec les investisseurs ainsi que les risques et les opportunités, de garantir la transparence financière et de créer de la valeur pour les actionnaires de la Société.

**FABRICE BRÉGIER** 09  
Président exécutif d'Airbus

En tant que Président et Président exécutif d'Airbus, M. Brégier est responsable de la performance des activités d'Airbus et de leur positionnement pérenne sur les marchés internationaux de l'aviation commerciale.

**GUILLAUME FAURY** 10  
Président exécutif d'Airbus Helicopters

La mission de M. Faury consiste à appliquer un programme ambitieux de transformation d'Airbus Helicopters afin de consolider la performance industrielle de la Division, de garantir le succès commercial et la satisfaction des clients quant aux programmes et services associés et de renforcer l'offre de produits de la Division.

**TOM WILLIAMS** 13  
Directeur général délégué d'Airbus

M. Williams est responsable de la gestion des opérations d'Airbus, y compris de l'ingénierie, de la production et de la chaîne d'approvisionnement. Il a remplacé Günter Butschek le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

**KLAUS RICHTER** 12  
Directeur des approvisionnements d'Airbus et d'Airbus Group

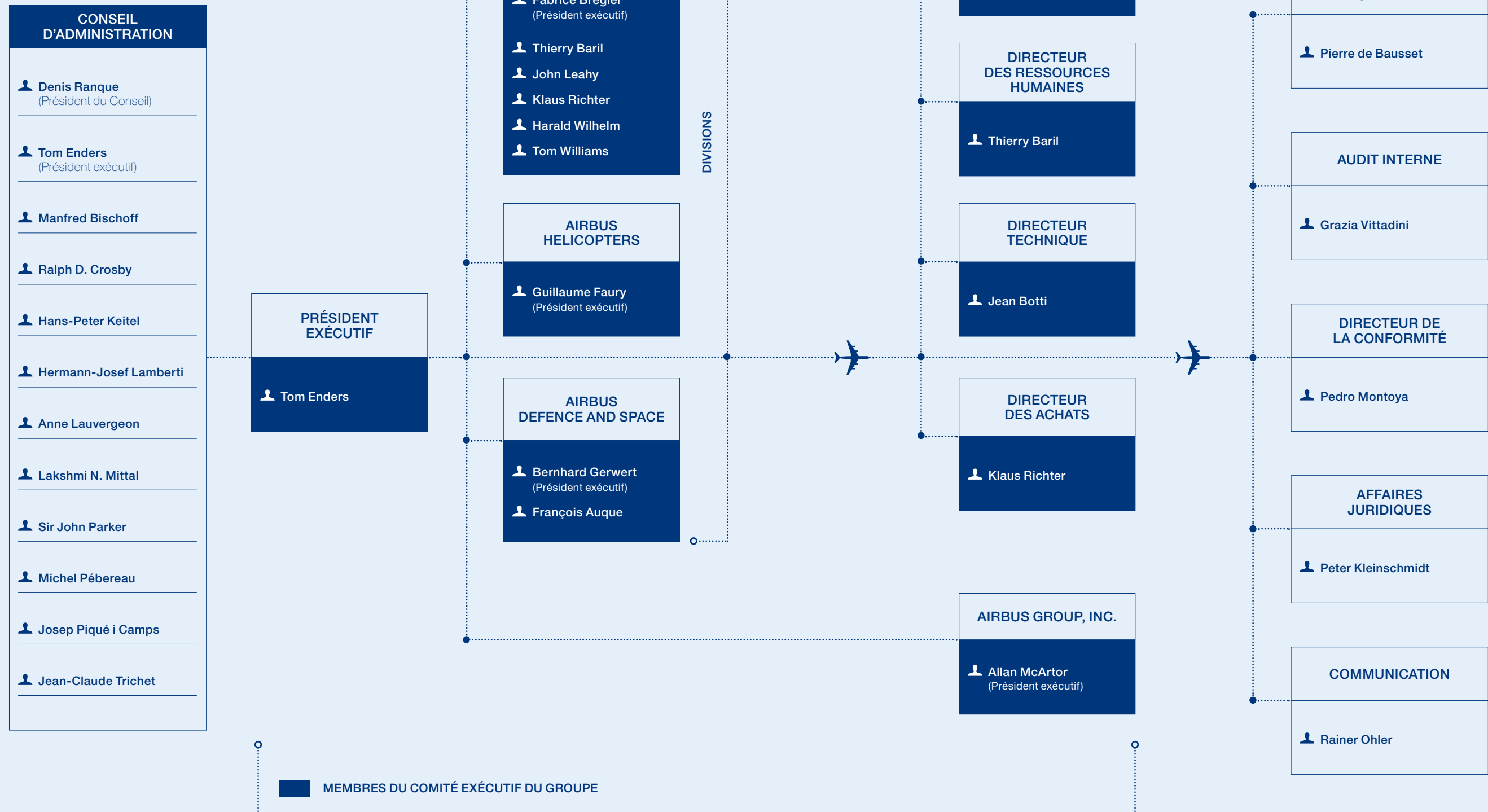
M. Richter est chargé des approvisionnements pour le Groupe et dirige le service Achats d'Airbus, développant des partenariats solides avec les fournisseurs et s'assurant que les biens achetés sont livrés dans les temps, sans coûts additionnels et avec le niveau de qualité requis.

**FRANÇOIS AUQUE** 11  
Responsable de l'unité opérationnelle Space Systems au sein d'Airbus Defence and Space

M. Auque est responsable de l'unité opérationnelle Space Systems au sein de la Division Airbus Defence and Space. Space Systems est le fournisseur européen leader du transport spatial et des systèmes de satellites et d'infrastructures orbitales et joue un rôle primordial dans le développement des capacités des forces de dissuasion françaises. Par ailleurs, M. Auque est président d'Airbus Defence and Space, France.

# ORGANIGRAMME D'AIRBUS GROUP

Au 1<sup>er</sup> avril 2015



# AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

ENTRETIEN AVEC HARALD WILHELM  
DIRECTEUR FINANCIER

02 MAÎTRISER L'EFFICIENCE

**S**i l'on en juge par la diffusion des résultats sur le site Internet, vous semblez tout à fait satisfait des chiffres 2014. Quels ont été selon vous les faits marquants de l'année ?

En effet, nous avons enregistré une série de bons résultats et notre rentabilité continue de s'accroître. Alors que le chiffre d'affaires a augmenté de 5 %, l'EBIT a progressé de 54 % pour atteindre 4 milliards d'euros. Malgré la charge imputable à l'A400M, nos bénéfices ont augmenté de 61 %, à 2,99 € par action. Notre proposition de dividende à 1,20 € par action, en augmentation de 60 % par rapport à l'année précédente, est déterminée à partir de ce résultat.

En outre, notre flux de trésorerie disponible a évolué favorablement atteignant 1,1 milliard d'euros, et cela même avant l'intégration de 0,9 milliard d'euros provenant des cessions réalisées. Je me réjouis particulièrement de ce dernier résultat. La gestion des flux de trésorerie est un vrai défi compte tenu des programmes en cours, des montées des cadences de production de l'A350, de l'A320 et de l'A400M. Il est satisfaisant de voir que les efforts en matière de gestion du fonds de roulement ont porté leurs fruits. Nos équipes ont effectué un travail remarquable dans ce domaine.

**Comment envisagez-vous l'évolution de cette tendance car vous avez largement dépassé vos prévisions en ce qui concerne le niveau de trésorerie ?**

Comme je l'ai dit, nous avons suivi de très près la situation de la trésorerie tout au long de l'année. Et nous avons eu un bon quatrième trimestre grâce à nos réalisations opérationnelles et nos livraisons, ainsi qu'à des avances clients conséquentes. Tous ces éléments nous ont permis de dégager en 2014 un flux de trésorerie plus élevé que prévu.

Pour 2015, nous tablons sur un flux de trésorerie à l'équilibre avant opérations de fusions-acquisitions ; c'est-à-dire avant d'inclure les produits de cessions. Cela peut sembler un peu conservateur, mais nous devons rester

prudents compte tenu de la situation de nos programmes. L'A400M a lourdement pesé sur notre flux de trésorerie en 2014 et continuera de le faire en 2015. Nous avons un besoin important de trésorerie pour faire face à la montée en cadence de la production de l'A350. Nous sommes dans la phase de développement de l'A330neo et nous commencerons également à augmenter la cadence de production de l'A320neo avec les premières livraisons à fin 2015.

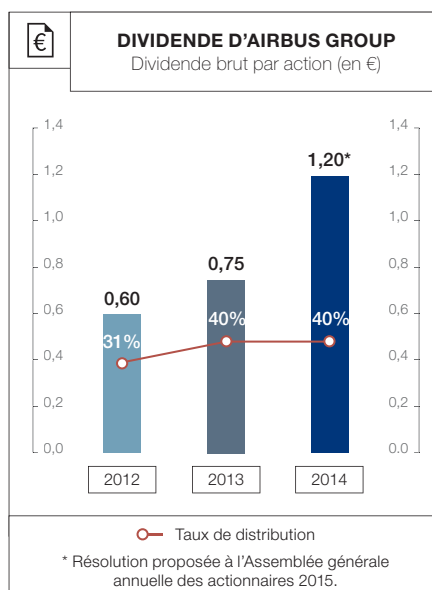
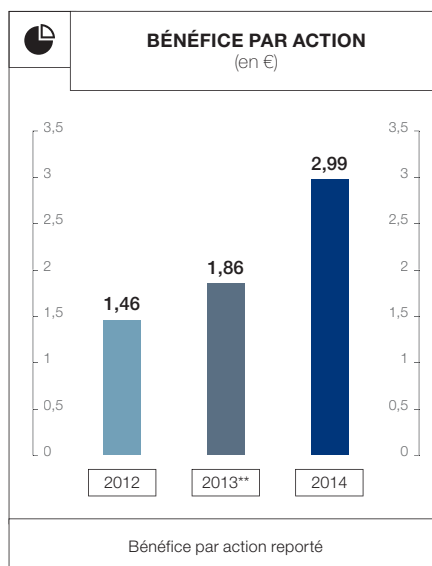
Après 2015, nous devrions toutefois observer une amélioration de notre flux de trésorerie qui, à court terme, après opérations de fusions-acquisitions, sera alimenté par les produits de cessions en cours.

**Quels effets peut-on attendre de ces opérations de cessions ?**

En 2014, nous avons déjà constaté un impact sur la trésorerie. Il s'agit de près de 800 millions d'euros provenant des cessions d'une partie de nos participations dans Dassault Aviation en novembre 2014 : environ 8 % de nos actions Dassault. Au début de l'année 2015, nous avons vendu à nouveau 18,75 % d'actions Dassault. En fonction des conditions du marché, nous souhaitons continuer de réduire notre participation au cours de l'année prochaine. En ce qui concerne les autres cessions réalisées dans le cadre de l'optimisation de notre portefeuille d'activités défense et espace, nous établirons un calendrier de ces opérations de vente et de cessions d'actifs divers. Le processus n'étant pas suffisamment avancé, il est encore trop tôt pour faire des calculs.

**Mais il est clair que vous restez confiant quant à l'évolution de la situation de trésorerie. Car il s'agit d'une augmentation importante du dividende.**

Le dividende proposé enregistre, il est vrai, une augmentation significative par rapport à l'année dernière, mais ce chiffre est tout à fait conforme à la politique de distribution de la Société. 1,20 € représente un taux de distribution de 40 %, soit la limite supérieure de la fourchette établie.



\*\* Les chiffres de l'exercice 2013 ont été retraités afin de refléter l'application des normes IFRS 10 et 11.

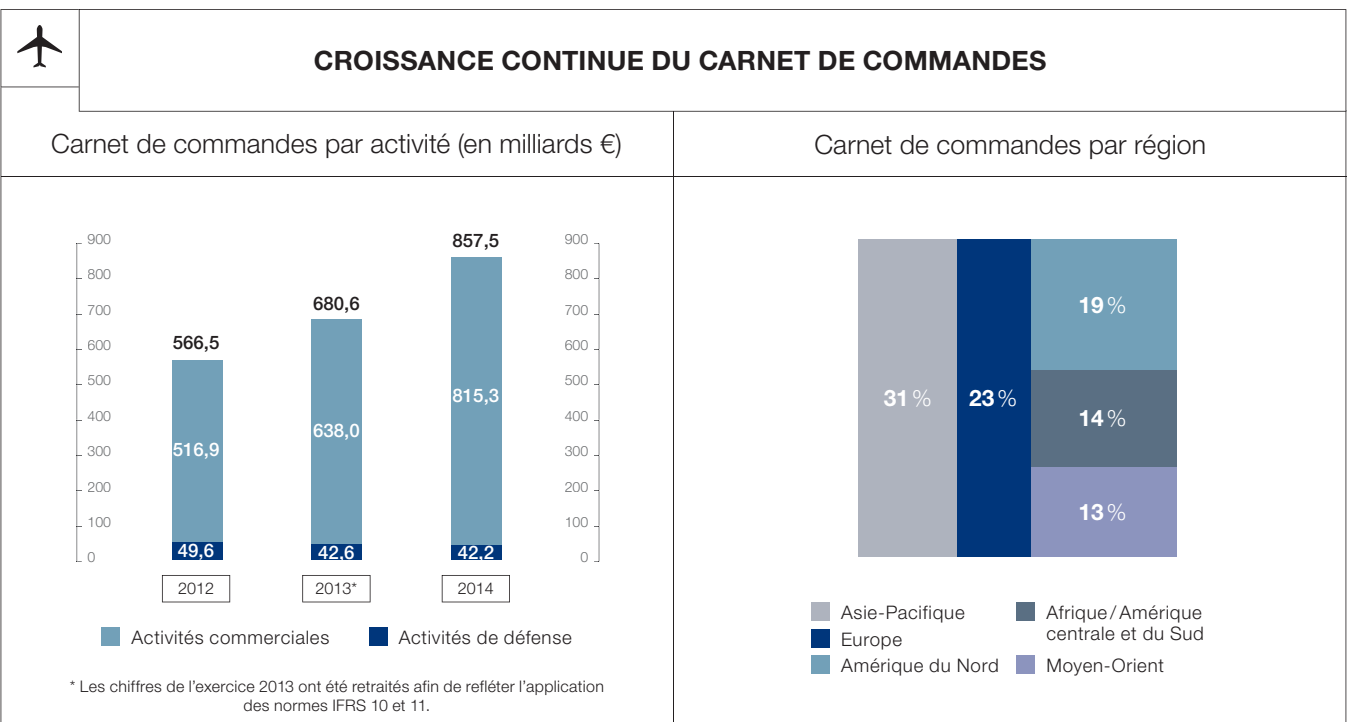




”

**Nous avons tous les atouts en main pour une croissance forte**

**Harald Wilhelm**  
Directeur financier

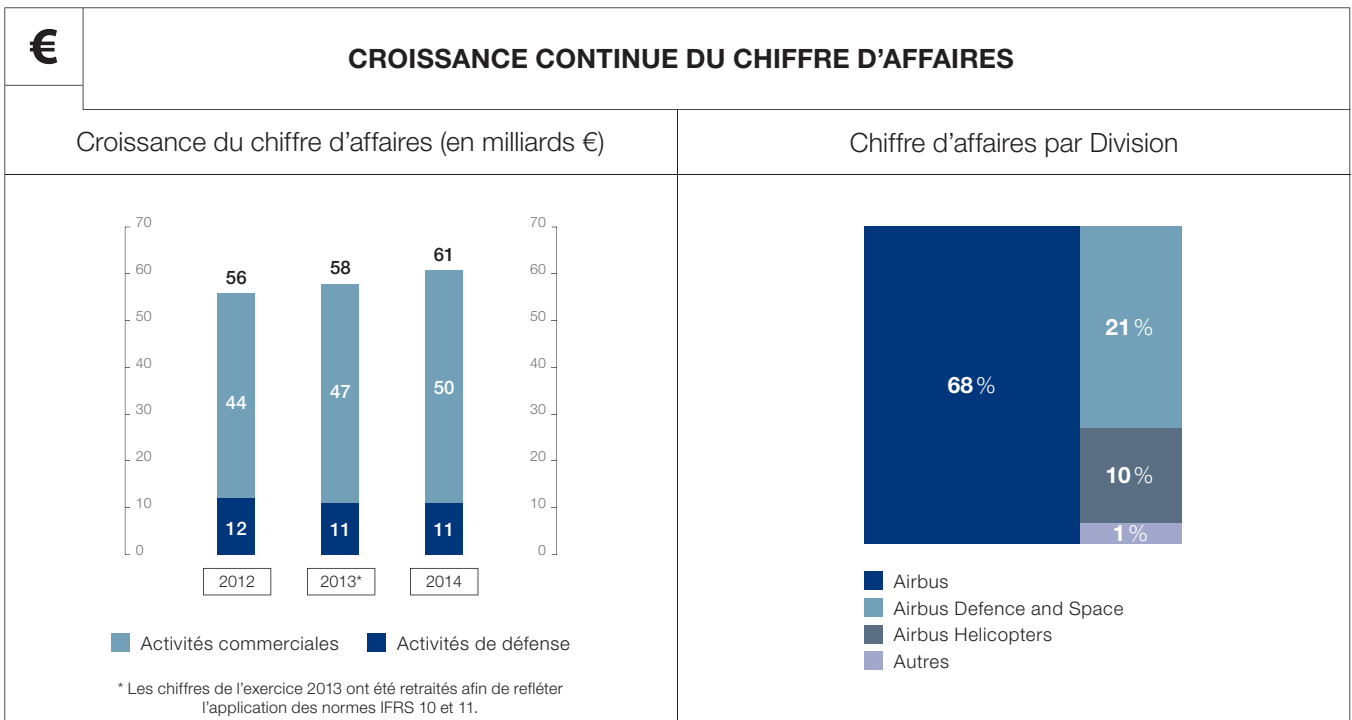


Nous bénéficions d'un solide niveau de liquidités. Notre trésorerie brute de 16,4 milliards d'euros à la fin 2014 nous donne la flexibilité et la sécurité suffisantes pour investir dans le développement de nos activités tout en améliorant le retour sur investissement de nos actionnaires. Nous commençons l'année avec une position nette de trésorerie solide de 9,1 milliards d'euros. Concernant 2015, si l'on sécurise les produits de nos cessions et si la montée en cadence de l'A350 et le processus de transition de l'A320 se déroulent bien, je pense que nous réviserons notre politique d'allocation des liquidités, afin de générer le plus de valeur possible pour nos actionnaires.

**Si l'on s'intéresse maintenant aux performances pour les années à venir, concernant la croissance et la rentabilité, que peut-on espérer, quels vont être les principaux facteurs d'évolution ?**

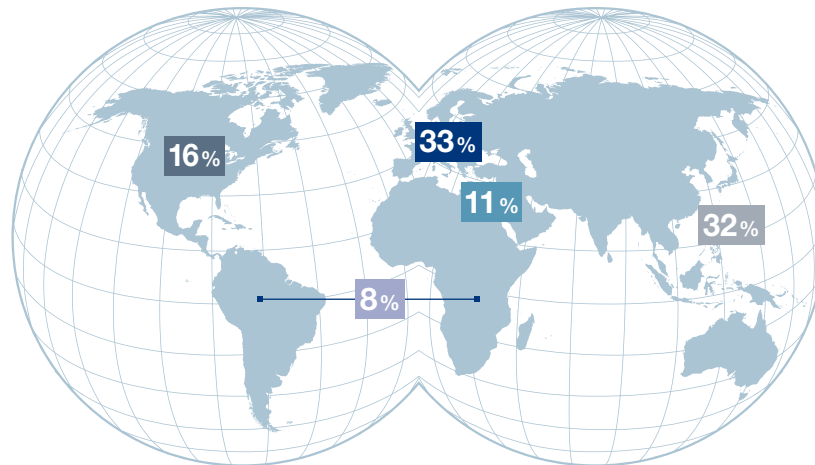
Pour 2015, Airbus Group prévoit une augmentation de son chiffre d'affaires avant opérations de fusions-acquisitions et table sur une légère croissance de l'EBIT avant éléments exceptionnels. Le Groupe envisage également une nouvelle progression du BPA (Bénéfice par action) et du DPA (Dividende par action).

Je pense que nous avons tous les atouts en main pour avoir une croissance forte de notre BPA d'ici la fin de cette décennie. Les fondamentaux du marché de l'aviation commerciale sont très favorables et la solidité de notre carnet de commandes nous procure une excellente visibilité en termes de croissance pour les prochaines années. Les augmentations des cadences de production de l'A320 à 50 appareils en 2017 et de livraisons de l'A320neo, combinées à une montée de la cadence de production de l'A350 jusqu'à un rythme de 10 d'ici la fin 2018, constituent de solides moteurs de croissance pour l'année 2017 et les suivantes.





## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



TOTAL  
**61 Md€**

■ Europe ■ Asie-Pacifique ■ Amérique du Nord ■ Moyen-Orient ■ Afrique/Amérique centrale et du Sud

Et encore une fois, nous prévoyons que les opérations de cessions en cours viendront soutenir notre BPA pour les années 2015 et 2016.

### Qu'en est-il des autres activités ?

Commençons par notre activité hélicoptères : la conjoncture commerciale est moins dynamique que prévue il y a un an, surtout en Amérique du Nord et sur le marché du pétrole et du gaz. Mais Airbus Helicopters est en train de s'adapter à cette évolution. En 2014, la Division a lancé avec succès un nouveau modèle ainsi que deux nouvelles versions majeures d'appareil. Le niveau de rentabilité reste stable malgré des dépenses en R&D plus élevées et un mix produit moins favorable.

Je crois que, grâce à son programme de transformation, la Division Airbus Helicopters se trouvera bien positionnée par rapport à ses concurrents dès que le marché se sera redressé.

En ce qui concerne l'activité Airbus Defence and Space, le processus de restructuration progresse. La réduction du nombre de sites et des effectifs se déroule conformément au plan

prévu et devrait contribuer à la rentabilité sous-jacente. J'ai cité précédemment le programme de cessions d'actifs en cours ainsi que la co-entreprise dans le segment Lanceurs, deux événements qui, une fois les décisions de restructuration du portefeuille prises, auront un impact sur les résultats financiers de la Division. Mais je suis certain qu'Airbus Defence and Space ressortira de cette phase de transformation plus solide et plus recentré sur ses métiers.

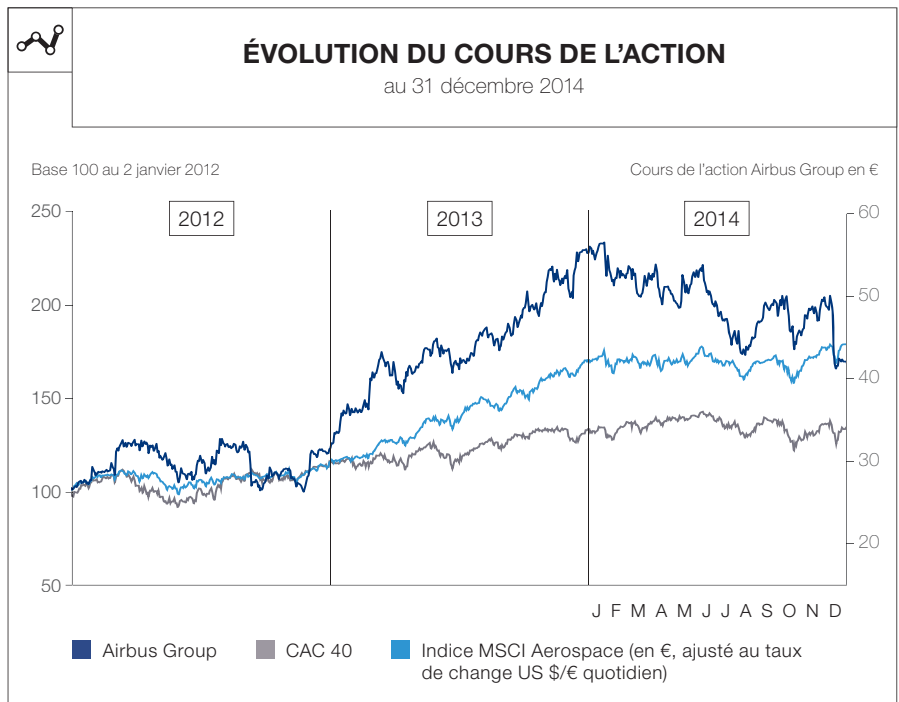
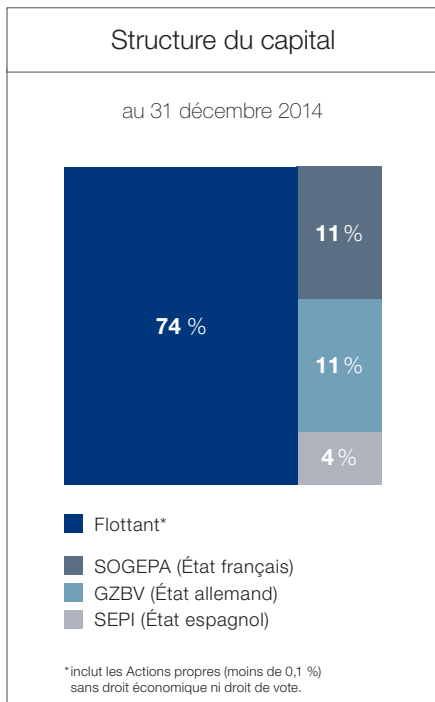
### Enfin, un mot sur le dollar. Allez-vous faire sauter le bouchon de champagne si l'eurodollar atteint la parité ?

Un dollar fort est certainement positif pour notre Groupe. Mais n'oubliez pas que, dans la mesure où nous avons des activités long terme, nous avons un portefeuille de couverture important qui nous procure à la fois visibilité et stabilité. La tendance haussière du dollar impactera surtout 2018 et les années suivantes. La règle générale selon laquelle une variation de 1 % a un impact sur l'EBIT d'environ 100 millions d'euros restera toujours valable, même si les effets seront légèrement plus importants dans quelques années en raison de l'augmentation de l'activité et de notre exposition nette. Donc il s'agit bien d'un facteur potentiel d'augmentation supplémentaire de notre rentabilité et de notre trésorerie.



Pour plus d'informations, vous pouvez consulter les **États financiers 2014**.

# L'ACTION AIRBUS GROUP



**Après avoir surperformé le CAC40 au cours des quatre années antérieures et après une progression de 89 % pour l'année 2013, l'action Airbus Group est entrée dans une période de consolidation en 2014 alors que les investisseurs ont choisi de prendre leurs profits et de porter attention aux risques pouvant affecter l'évolution de son cours.**

Après avoir atteint 55,81 € à la fin de 2013, un niveau proche de son record historique, le cours de l'action a reculé de 26 % au cours de l'année 2014.

Au cours de la même période, les marchés n'ont relativement pas beaucoup progressé. Le CAC40 s'est replié de 0,5 % tandis que les indices DAX et MDAX ont enregistré une hausse respective de 2,5 et 2 %. L'EuroStoxx50 a grimpé de 1 %.

Au cours du premier semestre, l'action Airbus Group a largement suivi l'évolution de ses homologues de l'industrie aérospatiale civile. Cependant, les investisseurs ont commencé à douter de la solidité du cycle commercial. Bien que le lancement de l'A330neo, lors du salon aéronautique de Farnborough en juillet, ait été considéré par les investisseurs comme un élément positif à long terme pour la Société,

ceux-ci ont noté l'effet dilutif des bénéfices du Groupe en 2015. Le 8 août 2014, les actions sont tombées à 42,22 €. Après avoir regagné du terrain fin août et au cours du mois de septembre, les craintes relatives au ralentissement de l'économie ont pénalisé les indices européens à la fin septembre et en octobre, ce qui a impacté le cours de l'action de la Société.

En novembre, le cours est remonté à nouveau, soutenu par la dynamique du marché mondial, la baisse de l'eurodollar, la chute des cours du pétrole et le flot de nouvelles positives quant au déroulement des principaux programmes et aux commandes. Le 27 novembre 2014, l'action Airbus a clôturé à 49,79 €.

Toutefois, les investisseurs ont continué d'afficher une certaine nervosité. Le matin du 10 décembre 2014, Qatar Airways a annoncé sa décision de retarder la réception de son premier A350 XWB. Le même jour, alors que les spéculations sur les raisons de ce retard allaient bon train, les investisseurs et les analystes réunis à Londres pour le Forum international des investisseurs d'Airbus Group ont été déçus par les prévisions de rentabilité annoncées pour 2016, les cadences de production de l'A330, la politique d'allocation du capital et les perspectives à long terme concernant l'A380.



## Profil

Nombre d'actions émises  
au 31 décembre 2014

**784 780 585**

Code ISIN

**NL0000235190**

Dividende brut par action\*

**1,20 €**

Plus haut annuel atteint le  
22 janvier 2014 à la Bourse de Paris

**57,1 €**

Plus bas annuel atteint le  
15 décembre 2014 à la Bourse de Paris

**40,5 €**

\* Résolution soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires 2015.

Le 31 décembre 2014, l'action Airbus Group a clôturé à 41,35 €. Elle a ensuite rapidement regagné du terrain et clôturé à 50,14 € le 26 janvier 2015.

# INFORMATIONS ACTIONNAIRES

www.airbusgroup.com



La Direction des Relations Investisseurs et de la Communication financière d'Airbus Group est chargée de tenir les investisseurs et les autres acteurs du marché financier parfaitement informés de la stratégie, des activités et des résultats financiers du Groupe.

En 2014, plus de 880 réunions ont été organisées avec quelque 475 investisseurs institutionnels du monde entier. Le Forum international des investisseurs (« Global Investor Forum »), organisé par le Groupe chaque année, auquel plus de 175 investisseurs institutionnels et analystes ont participé à Londres en décembre 2014, a été retransmis en direct sur le site Internet de la Société.

Par ailleurs, l'équipe a rencontré les investisseurs individuels à l'occasion de plus d'une vingtaine de réunions d'information et de visites de sites en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Les informations relatives à la Société et l'ensemble des documents, notamment le rapport annuel du Groupe, les publications financières trimestrielles, la documentation d'assemblée générale, les lettres d'information « aero-notes », sont disponibles sur le site Internet en anglais, en français, en allemand et en espagnol.

<input type="checkbox"/>	Calendrier financier
PUBLICATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2014 <b>27 février 2015</b>	
PUBLICATION DES RÉSULTATS DU PREMIER TRIMESTRE 2015 <b>30 avril 2015</b>	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE <b>27 mai 2015</b> <b>Amsterdam, Pays-Bas</b>	
RÉUNION D'INFORMATION POUR LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS <b>30 juin 2015</b> <b>Paris, France</b>	
RÉUNION D'INFORMATION POUR LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS <b>2 juillet 2015</b> <b>Munich, Allemagne</b>	
PUBLICATION DES RÉSULTATS SEMESTRIELS 2015 <b>31 juillet 2015</b>	



## Relations Investisseurs et Communication financière

### Numéros d'appel gratuit

France : **0 800 01 2001**  
 Allemagne : **00 800 00 02 2002**  
 Espagne : **00 800 00 02 2002**

Numéro international : **+ 33 800 01 2001**

E-mail : **ir@airbus.com**

Application iPad : **Airbus Group Investors**

# LA NOUVELLE STRATÉGIE

ENTRETIEN AVEC MARWAN LAHOUD  
DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE ET DE L'INTERNATIONAL

**E**n 2013, Airbus Group a revu sa stratégie et annoncé la réorganisation de ses activités défense et espace. Quels sont les progrès réalisés depuis ?

Il y en a eu beaucoup, c'est certain. Si vous vous souvenez bien, notre analyse stratégique nous a conduits tout d'abord à reconnaître que l'aviation commerciale reste notre principal moteur de croissance ; ensuite, à adapter nos activités défense et espace de manière à renforcer notre compétitivité et à nous concentrer sur nos compétences clés.

Vous avez vu le nombre de prises de commandes d'Airbus. Notre ratio prises de commandes/livraisons s'est avéré supérieur à deux en 2014. Notre carnet, rempli de près de 6 400 commandes d'appareils, détient le niveau record de l'industrie. Sur la base des livraisons 2014, cela représente une activité pour 10 ans. Tout cela confirme que nous sommes sur la bonne voie avec l'activité d'aviation commerciale. C'est dans ce segment de marché que réside la croissance.

Nous avons également réalisé des progrès importants dans les activités défense et espace, voire dépassé nos objectifs. La nouvelle Division Airbus Defence and Space est devenue opérationnelle en 2014 et a déjà accompli des progrès significatifs dans le cadre de son processus de restructuration avec la réduction en cours des effectifs et du nombre de sites de production.

En outre, nous avons mené une analyse détaillée et approfondie de notre portefeuille d'activités spatiales et de défense, qui nous a conduits à redéfinir nos cœurs de métiers dans ce segment : espace (y compris lanceurs et satellites), aviation militaire, missiles et systèmes et services associés. Voilà donc les domaines dans lesquels nous souhaitons axer notre développement dans les années à venir. Les autres activités ont été identifiées comme des activités à céder.

**Quelle a été la réflexion qui vous a conduit à prendre ces décisions ?**

Il nous fallait repenser la structure de notre organisation dans le secteur de la défense et de l'espace pour pouvoir atteindre l'objectif de performance fixé. Le principe à suivre consiste à réorienter notre portefeuille vers les activités où nous sommes capables de conserver un rôle prédominant et de réussir, quelles que soient les conditions de marché. Nous possédons plusieurs produits leaders et des capacités inégalées au niveau mondial sur lesquels

nous souhaitons nous concentrer au cours des années à venir. Nous estimons que les activités que nous avons décidé de céder auront de meilleures perspectives de croissance en intégrant d'autres structures d'actionariat.

**Où en êtes-vous actuellement ? Avez-vous déjà revendu certains actifs ?**

Oui, c'est le cas. Nous avons revendu la totalité de notre participation dans Patria ainsi que notre site d'Oostkamp en Belgique. La prochaine étape sera la cession de nos activités de communications terrestres sécurisées et de communications commerciales, ainsi que celles de l'électronique de défense et de la sécurité des frontières. Parallèlement, nous avons pris la décision, dans le cadre de notre activité Lanceurs, de créer une nouvelle co-entreprise, Airbus-Safran Launchers.

**Comment cette opération de co-entreprise s'intègre-t-elle dans le plan de restructuration ?**

Là encore, le principe est de nous recentrer sur nos ressources afin d'augmenter sensiblement notre compétitivité. Le marché des lanceurs spatiaux est marqué par une concurrence internationale accrue à la fois de la part de gouvernements, mais aussi de nouvelles sociétés commerciales. La nouvelle co-entreprise Airbus Safran Launchers, qui a démarré ses opérations en janvier 2015, regroupe l'expertise d'Airbus Group et de Safran. Je suis convaincu que cette société pourra capter la croissance du marché, offrira les meilleurs services à ses clients institutionnels et deviendra un acteur international majeur du secteur des lanceurs.

En joignant nos forces à celles de Safran, nous pouvons intégrer le rôle de maître d'œuvre principal et de fournisseur de propulsions pour améliorer le contrôle des coûts et la compétitivité. La co-entreprise intégrera également les ventes et les opérations de lancement. Je voudrais insister sur le fait que nous considérons l'activité lanceurs comme l'un de nos principaux métiers à l'avenir.

**D'autres opérations de fusions-acquisitions sont-elles prévues ?**

Pour l'instant, notre priorité est clairement de remodeler le périmètre de nos activités spatiales et de défense. Ce qui signifie : concentrer nos efforts de manière à réaliser avec succès nos diverses opérations de cessions, de ventes d'actifs et de restructuration. Nous avons également vendu récemment une partie de notre participation dans Dassault Aviation et nous



”

**Notre priorité est de remodeler le périmètre de nos activités spatiales et de défense**

**Marwan Lahoud**  
Directeur Général Délégué à la Stratégie et à l'International



sommes prêts à céder d'autres parts en fonction des conditions du marché.

Pour l'instant, je ne vois pas à l'avenir d'acquisitions majeures donnant lieu à de grandes transformations. Mais nous restons bien entendu disposés à saisir toute opportunité qui pourrait ajouter de la valeur au Groupe. Nous avons du reste suffisamment de flexibilité pour pouvoir agir, le cas échéant.

#### **En regard de la présence géographique du Groupe, quels nouveaux éléments souhaitez-vous mettre en avant ?**

Nous avons effectué de grandes avancées dans l'activité aviation commerciale grâce aux progrès satisfaisants réalisés sur notre ligne d'assemblage final de l'A320 en Alabama. Le début de la production est prévu pour cette année et les premières livraisons pour début 2016. En Chine, nous avons reconduit notre accord d'exploitation en co-entreprise de la ligne d'assemblage final de l'A320 pour 10 ans de plus, soit de 2016 à 2025. Nous avons également signé une lettre d'intention pour réaliser les opérations de finalisation avant livraison d'A330 et établir un centre de livraison.

Parallèlement, nous avons travaillé à consolider nos liens de longue date avec la filière hélicoptère chinoise. En 2014, Airbus Helicopters a signé un accord avec Avicopter pour la production de 1 000 hélicoptères de nouvelle génération. Cet accord scelle le partenariat industriel entre Airbus Helicopters et AVIC dont l'objet est de développer conjointement une plateforme d'hélicoptères pour deux types différents : l'AC352 assemblé et produit par Avicopter en Chine et principalement destiné au marché chinois et le H175 assemblé et produit par Airbus Helicopters à Marignane pour le marché mondial. Partout ailleurs, nous rationalisons notre organisation afin de consolider notre présence internationale, notamment en Inde où l'on a recours à une politique de type « One-Roof » (regrouper sous un même toit) sous le nom d'Airbus.

#### **Quels ont été les faits marquants de l'année en termes de contrats de vente internationaux ?**

Comme je l'ai mentionné plus tôt, l'année 2014 a été exceptionnelle eu égard aux commandes d'avions commerciaux. Nous avons constaté une solide demande autant en Amérique du Nord et en Europe que dans la région Asie-Pacifique. Si je devais citer un contrat en particulier, je pourrais choisir de mentionner la commande de Delta pour 25 A350 XWB et 25 A330neo, qui a représenté pour nous une percée particulièrement importante sur le marché américain.

Le marché des hélicoptères civils s'est montré moins dynamique et la chute récente des cours du pétrole n'a pas aidé le secteur du pétrole et du gaz si important pour nous. Néanmoins, Airbus Helicopters reste le numéro un du marché civil. D'un point de vue stratégique, j'aimerais souligner l'importance de la commande de l'Indonésie pour 11 hélicoptères AS565 MBe Panther destinés à des missions navales.

En outre, nous sommes satisfaits du succès continu de notre appareil de transport militaire. Avec la signature en 2014 d'un nouveau contrat pour deux appareils C295 supplémentaires destinés à sa marine, le Mexique est devenu le pays qui possède la plus importante flotte de produits Airbus Defence and Space d'Amérique latine avec 22 appareils. L'Égypte a elle aussi commandé 8 nouveaux C295, ce qui porte son nombre total d'avions à 20 et lui permet de devenir notre plus gros client pour cet avion de transport tactique leader sur le marché.

Nous disposons dans notre portefeuille de produits exceptionnels, raison pour laquelle je pense qu'en nous recentrant sur notre activité principale et en tirant parti de la renommée de notre marque Airbus, nous possédons une excellente plateforme de vente pour les années à venir.

# ÉVOLUTION DE NOS MARCHÉS

01 - A380

En 2014, l'économie mondiale a continué de croître à un rythme modéré et le trafic aérien a augmenté. Malgré l'intensification des tensions géopolitiques et des menaces terroristes, les dépenses de défense sont restées limitées dans les pays occidentaux. Par ailleurs, l'industrie spatiale est devenue de plus en plus concurrentielle en raison de l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants très impliqués dans les applications spatiales.

## LA FAIBLESSE DES COURS DU PÉTROLE DEVRAIT PERSISTER EN 2015

L'économie mondiale continue de croître à un rythme modéré et de manière irrégulière. Dans son rapport semestriel publié en janvier 2015, la Banque Mondiale prévoit une croissance mondiale de 3 % en 2015 et de 3,3 % en 2016.

Selon le rapport, alors que l'activité économique aux États-Unis et au Royaume-Uni s'accélère à nouveau, la reprise dans la zone euro et au Japon est difficile, car les effets de la crise financière continuent de se faire sentir. La Chine, quant à elle, gère avec prudence le ralentissement de sa croissance, estimée à 7,1 % en 2015, et la transition de son modèle économique.

La récente chute des cours du pétrole laisse penser qu'il pourrait y avoir de nouveau une hausse. Les prix bas devraient toutefois se maintenir tout au long de 2015, entraînant une baisse de l'inflation au niveau mondial, le report des hausses des taux d'intérêt dans les économies avancées – de nouvelles mesures visant à augmenter la liquidité ont en effet été annoncées en Europe en janvier 2015 – et de nombreuses opportunités pour les pays importateurs de pétrole, tels que la Chine et l'Inde.

La Banque Mondiale rappelle toutefois les effets négatifs de la baisse des cours du pétrole dans les pays exportateurs, tels que la Russie et le Venezuela.



01

Selon le rapport, les perspectives internationales sont menacées par quatre risques majeurs : un commerce mondial toujours faible ; la volatilité des marchés financiers en raison d'un début de hausse des taux d'intérêt par rapport à leur plus bas historique dans les pays développés ; des tensions dans les finances publiques des pays producteurs de pétrole, par exemple ceux du Moyen-Orient ; et une période de stagnation de l'inflation ou de déflation prolongée dans la zone euro ou le Japon.

## LES COMPAGNIES AÉRIENNES RENOUENT AVEC LES BÉNÉFICES

Les prix bas du pétrole et l'augmentation constante du trafic aérien contribuent à améliorer la rentabilité des compagnies aériennes. Selon le rapport de l'Association internationale du transport aérien (IATA), publié en décembre 2014, les bénéfices nets de l'ensemble de l'industrie devraient atteindre 19,9 milliards de

dollars en 2014 (contre 12,9 milliards de dollars en 2013) et atteindre 25 milliards de dollars en 2015. Malgré cette amélioration, les marges bénéficiaires des compagnies aériennes devraient rester faibles, avec un bénéfice net en 2015 représentant seulement 3,2 % du total des ventes.

En 2014, le trafic aérien mondial a progressé de manière régulière, les marchés domestiques en tête. Selon la publication de l'IATA de février 2015, le revenu par Passager kilomètre transporté (PKT) en 2014 a augmenté de 5,9 % par rapport à l'année précédente. Le taux de croissance du secteur en 2014 a dépassé la moyenne des 10 années précédentes, établie à 5,6 %, et le taux de 5,2 % enregistré en 2013. L'augmentation du trafic de passagers devrait atteindre 7 % en 2015.

Le fret aérien, en stagnation depuis 2011, a affiché une certaine reprise en 2014. Les données de l'IATA relatives au transport aérien de marchandises mesuré en tonnes-kilomètres ont reflété une croissance de la demande de 4,5 % par rapport à 2013. Ce qui représente une amélioration significative par rapport à la progression de 1,4 % enregistrée entre 2012 et 2013. L'augmentation du volume de marchandises devrait atteindre 4,5 % en 2015.

L'IATA prévoit un prix du kérosène moyen à 99,9 dollars le baril, ce prix représentant 26 % des coûts d'exploitation du secteur.

Encouragées par la croissance, les compagnies aériennes ont commandé 2 888 avions de transport de passagers de plus de 100 sièges en 2014, portant ainsi les carnets de commandes des constructeurs à des niveaux record. Dans ses prévisions pour le marché mondial, Airbus prévoit d'ailleurs que le



02

02 - A350 XWB



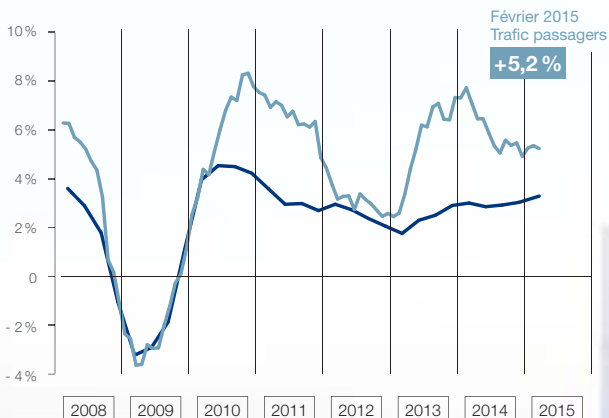


# ÉVOLUTION DE NOS MARCHÉS



## LA HAUSSE DU TRAFIC PASSAGERS EST SUPÉRIEURE À LA CROISSANCE DU PIB

PIB mondial réel et trafic passagers (en glissement annuel)

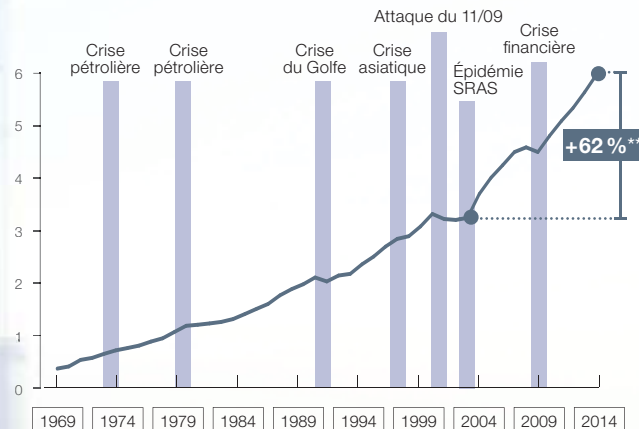


■ PIB mondial  
■ Trafic passagers mondial SKO (sièges-kilomètres offerts)

Source : IHS Economics, OAG, Airbus

## LE TRAFIC AÉRIEN RÉSISTE AUX CHOCS EXTERNES

(en milliers de milliards de PKT\*)

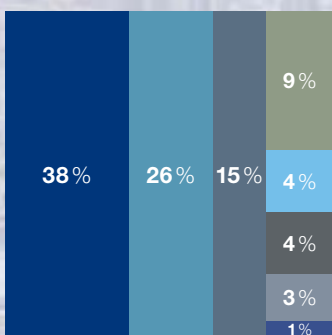


■ Trafic mondial annuel

\* Passagers kilomètres transportés. \*\* Depuis l'an 2000  
Source : OACI, Airbus.

## DÉPENSES MONDIALES DE DÉFENSE 2014

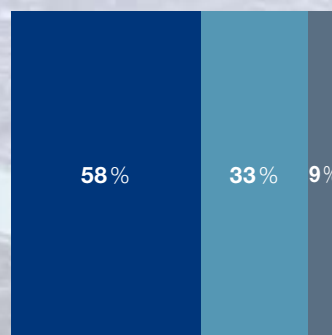
1 597 MILLIARDS USD



■ Amérique du Nord  
■ Asie Pacifique  
■ Europe de l'Ouest  
■ Moyen-Orient et Afrique du Nord  
■ Amérique latine  
■ Russie et CEI  
■ Europe de l'Est  
■ Afrique subsaharienne

Source : IHS Aerospace, Defence & Security

## CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES DU SECTEUR SPATIAL MONDIAL EN 2013 - 256,2 MILLIARDS USD



■ Services aux consommateurs (y compris les activités dépendantes des signaux satellites)  
■ Fabrication des produits spatiaux (y compris les services liés aux lanceurs)  
■ Services proposés par les opérateurs de satellites

Source : OCDE

# ÉVOLUTION DE NOS MARCHÉS

trafic aérien va croître à un taux annuel moyen supérieur à 4,7 % au cours des 20 prochaines années (2014-2033) et générer une demande de plus de 31 000 nouveaux avions (passagers et fret) pour une valeur de 4 600 milliards de dollars sur la base des prix actuels. Parmi ces nouveaux avions, 12 000 vont remplacer des appareils en service. D'ici 2033, la flotte mondiale d'avions de passagers et de marchandises devrait plus que doubler pour atteindre environ 37 500 appareils.

D'après les prévisions d'Airbus, le trafic à destination, en provenance de ou entre les pays de la région Asie-Pacifique représentera la part la plus importante du trafic mondial en 2033, soit 40 %, alors que le trafic de l'Europe et de l'Amérique du Nord réunies devrait être de 37 %. Les compagnies aériennes de la région Asie-Pacifique devraient représenter la part la plus importante (39 %) des livraisons de nouveaux appareils entre 2014 et 2033, suivies de leurs homologues européennes (20 %) et nord-américaines (18 %).

## LÉGÈRE REPRISE DES DÉPENSES DE DÉFENSE EN PERSPECTIVE

En 2014, les dépenses de défense mondiales ont augmenté pour la première fois depuis 2010, selon le rapport annuel des budgets de défense 2014 de l'IHS Jane, se hissant à 1 597,1 milliards de dollars. Selon le rapport, cette augmentation est due à une moindre diminution du budget américain et une solide hausse des dépenses dans les régions du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ainsi qu'en Russie et dans les États de la CEI.

Bien que les dépenses de défense progressent en valeur absolue, la tendance en valeur relative est à la baisse. D'après la société Frost, les investissements mondiaux dans la sécurité des frontières vont en revanche croître de plus de 7 %, probablement dans les domaines de l'analyse des big data, des technologies de l'Internet et des solutions intégrées de sécurité.

Les auteurs du rapport affirment que les craintes relatives à une intervention de la Russie en Europe de l'Est ont conduit de nombreux pays de la région à revenir sur leur décision de réduire les budgets. Par ailleurs, les opérations militaires américaines contre l'État islamique en Syrie et en Irak ont stoppé la diminution des dépenses opérationnelles des États-Unis.

À long terme, le rapport annuel des budgets de défense de l'IHS Jane prévoit que les dépenses de défense mondiales retrouveront un rythme de croissance régulier après 2015 et dépasseront, avant la fin de la décennie, le pic de 1 661,7 milliards de dollars atteint en 2010. L'Amérique du Nord continue d'occuper la première place en matière de dépenses de défense mondiales. Les États-Unis à eux seuls représentent 36,7 % de l'ensemble des dépenses militaires. Néanmoins, cette part ne cesse de diminuer alors que celle de la région



01



02

Asie-Pacifique a augmenté, passant de 21,6 % en 2009 à 26,0 % en 2014, tirée par la Chine, l'Inde et les marchés émergents d'Asie du Sud-Est. Le déclin progressif de la part de l'Europe occidentale s'est poursuivi, cette part ne représentant plus que 14,9 %.

Il est possible que les dépenses en technologies, dans les services de renseignements notamment, augmentent. La sécurité des citoyens est de nouveau une priorité politique.

## LE POTENTIEL DU MARCHÉ DES HÉLICOPTÈRES EN CHINE

Le marché des hélicoptères commerciaux s'est avéré plus morose que prévu en 2014, en particulier aux États-Unis et en Europe, avec une baisse générale de la demande par rapport à l'année précédente. Les perspectives à plus long terme sont toutefois plus favorables.

Selon les prévisions d'Airbus Helicopters, les États-Unis et le Canada forment le plus grand marché des hélicoptères civils et parapublics avec une demande totale attendue de 3 090 nouveaux appareils sur la période 2014-2023. Sur la même période, la demande d'hélicoptères civils neufs de la région Asie-Pacifique devrait s'élever à 2 240, celle de l'Amérique latine à 2 110, celle de l'Europe de l'Est (y compris les États de la CEI) à 1 680 et celle de l'Europe occidentale à 1 310. Le marché chinois des hélicoptères civils devrait afficher un fort potentiel de croissance compte tenu de la volonté affichée du gouvernement d'assouplir les restrictions sur les vols à basse altitude.

Les États-Unis et le Canada réunis constituent aussi le plus grand marché pour les hélicoptères militaires, avec une prévision de 2 680 livraisons pour la période 2014-2023. Pour la région Asie-Pacifique, cette demande devrait s'élever



03

à 2 470 sur la même période et à 1 840 et 980 respectivement pour l'Europe de l'Est d'une part et l'Afrique et le Moyen-Orient d'autre part. En ce qui concerne l'Europe occidentale, la demande d'hélicoptères militaires neufs devrait se maintenir à un niveau modeste en comparaison, avec un chiffre prévu de 680 appareils sur la même période.

### LES NOUVEAUX INTERVENANTS DU MARCHÉ DE L'ESPACE

Historiquement, les avancées majeures dans le domaine spatial proviennent des plus grandes agences spatiales nationales et internationales, comme la NASA aux États-Unis et l'ESA (Agence spatiale européenne) en Europe. L'ESA, qui coordonne les investissements dans les programmes spatiaux de ses 20 États membres, a annoncé en janvier 2015 qu'elle disposait d'un budget annuel de 4,43 milliards d'euros. Cela représente une augmentation de 8 % par rapport au montant de 2014.

Lors de sa conférence ministérielle en décembre 2014, l'ESA a approuvé le financement pour le développement d'un nouveau lanceur de la famille Ariane 6 ainsi que pour la modernisation du petit lanceur de satellites Vega, ce qui représente un investissement d'environ 8 milliards de dollars sur 10 ans.

Alors que le financement public continue de jouer un rôle majeur dans cette activité, de nouveaux entrants, issus du secteur de la haute technologie, s'intéressent de plus en plus aux débouchés possibles du marché des applications aérospatiales. Les satellites et les drones peuvent, par exemple, être utilisés pour étendre la couverture Internet dans les zones

reculées. Les géants américains de la haute technologie disposent notamment de ressources financières importantes.

Dans le domaine des lanceurs, Space X, société privée fondée en 2002 par l'un des fondateurs de PayPal, est apparue comme un solide concurrent en prenant des parts de marché à des acteurs établis de longue date. Space X, qui a levé un milliard de dollars en janvier 2015 lors d'un appel de fonds auprès de Google et Fidelity, est pionnière dans les nouvelles technologies comme celle des lanceurs réutilisables. La société a également annoncé vouloir pénétrer le marché des satellites en créant une flotte de plusieurs milliers de satellites destinés aux services Internet mondiaux.

En janvier 2015, WorldVu Satellites Limited, qui opère sous le nom de OneWeb Ltd, a annoncé un projet similaire visant à construire, lancer et exploiter une constellation en orbite basse de 648 satellites, afin de permettre l'accès au téléphone et à l'Internet haut débit à des milliards de personnes à travers le monde. Parmi les investisseurs à l'origine du projet se trouvent le Groupe Virgin et Qualcomm.

L'arrivée de ces nouveaux entrants sur le marché est en train de refaçonner l'industrie en termes d'innovation et de réduction des coûts. Pour les sociétés aérospatiales traditionnelles, cette évolution pourrait représenter une augmentation du risque concurrentiel mais s'avère être une opportunité de partenariats fructueux.



04

- 01 - Eurofighter Typhoon
- 02 - H130 (premier plan) et AS350B2
- 03 - Eutelsat 172B
- 04 - Ariane 6 (projet)

# EFFICACITÉ COMMERCIALE

- 46 - Airbus
- 50 - Airbus Helicopters
- 54 - Airbus Defence and Space
- 58 - Des employés engagés
- 59 - Chaîne d'approvisionnement
- 60 - Innovation
- 62 - Concours photos
- 63 - Adresses



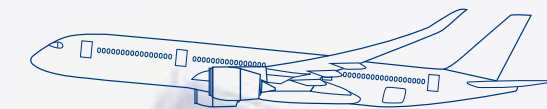
03 EFFICACITÉ COMMERCIALE

03 EFFICACITÉ COMMERCIALE



# L'AMÉLIORATION OPÉRATIONNELLE A ENGENDRÉ DES RÉSULTATS

CARNET DE COMMANDES  
**803,6** Md€



PRISES DE COMMANDES

**150,1** Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES

**42,3** Md€

EBIT\*

**2,7** Md€



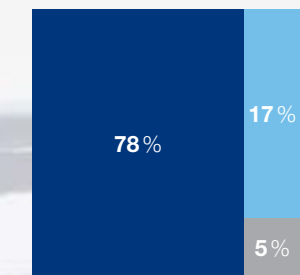
### L'AUGMENTATION DES LIVRAISONS A ENTRAÎNÉ UNE HAUSSE DU CA

Le chiffre d'affaires a atteint 42,3 milliards d'euros (39,5 milliards d'euros en 2013) grâce à l'augmentation des livraisons. L'EBIT\* reporté a progressé pour atteindre 2,7 milliards d'euros (1,6 milliard d'euros en 2013). Cette augmentation reflète les améliorations sur le plan opérationnel malgré la hausse des dépenses en recherche et développement.

### NOUVEAUX RECORDS

Airbus a livré un nombre d'appareils commerciaux plus élevé que jamais dont le premier A350 XWB. Les commandes nettes de 1 456 avions ont représenté plus du double du nombre de livraisons, qui s'est élevé à 629. Le carnet de commandes record qui comprend désormais 6 386 appareils constitue une base solide pour la croissance.

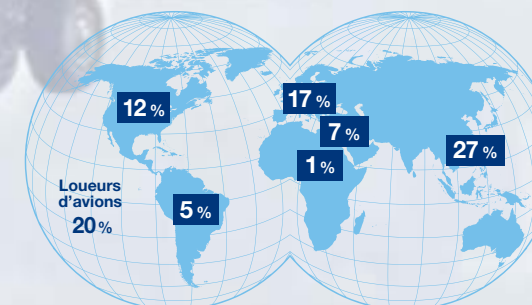
### RÉPARTITION DES LIVRAISONS PAR PROGRAMME



■ Monocouloir  
■ A330 et A350 XWB  
■ A380

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

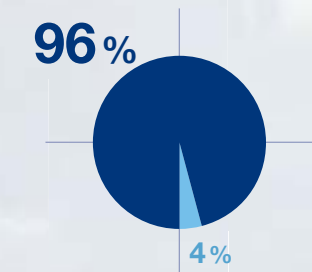
### CARNET DE COMMANDES PAR RÉGION<sup>(1)</sup> (EN UNITÉS)



(1) N'inclut pas les commandes des clients dont le nom n'a pas été dévoilé.

**6 386** APPAREILS

### CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE PAR ACTIVITÉ (PLATEFORMES/SERVICES)



■ Plateformes  
■ Services



R&D

**2,7** Md€



A320neo

EFFECTIF

**73 958**

# AIRBUS



”

## Les équipes d'Airbus ont non seulement atteint leurs objectifs, mais elles les ont surpassés

**Fabrice Brégier**  
Président exécutif d'Airbus

### DYNAMISME COMMERCIAL

Le dynamisme commercial d'Airbus s'est poursuivi en 2014, année au cours de laquelle le Groupe a enregistré un nombre record de livraisons et réalisé des progrès sur ses principaux programmes.

En 2014, Airbus a réalisé sa seconde meilleure année de tous les temps en termes de commandes d'appareils, avec 1 796 commandes brutes (1 456 nettes) de la part de 67 clients. Grâce à ces commandes, le Groupe a établi un nouveau record dans l'industrie, avec 6 386 appareils en carnet de commandes (contre 5 559 en 2013), pour une valeur de 803,6 milliards d'euros, sur la base des prix catalogue (625,6 milliards d'euros en 2013).

En termes de livraisons, Airbus a dépassé son record précédent avec un total de 629 appareils livrés en 2014, marquant ainsi une hausse du nombre des livraisons pour la treizième année consécutive.

Le chiffre d'affaires a progressé de 7 %, atteignant 42,3 milliards d'euros (39,5 milliards d'euros en 2013), grâce à une légère augmentation du nombre des livraisons et d'un mix plus favorable avec une hausse des livraisons d'A380. L'EBIT\* avant éléments exceptionnels a progressé pour atteindre 2,5 milliards d'euros (2,2 milliards d'euros en 2013). Cette augmentation reflète les améliorations réalisées sur le plan opérationnel, malgré la hausse des dépenses en recherche et développement.

Sur le plan industriel, la réalisation exceptionnelle de cette année a été de finaliser la campagne d'essais de l'A350 XWB et d'obtenir sa certification, ce qui a permis de livrer dans les temps le premier appareil à Qatar Airways le 22 décembre 2014. Par ailleurs, le développement du programme A320neo continue d'avancer à la suite d'un premier vol en septembre 2014. 2014 a également été marquée par le lancement de l'A330neo, qui intègre des moteurs de dernière génération,

### PRIORITÉS 2015



- Assurer l'entrée en service de l'A350 XWB chez ses premiers clients ; montée en cadence de la production conformément à l'objectif fixé de dix appareils par mois sur quatre ans.
- Procéder à la livraison du premier A320neo d'ici le quatrième trimestre 2015.
- Valider la conception et faire progresser le processus industriel pour l'A330neo.
- Sécuriser une transition industrielle en douceur entre l'A330ceo et les versions neo de l'avion.
- Livrer la gamme étendue des A330 242 tonnes aux premiers clients.

des améliorations sur le plan aérodynamique et une cabine optimisée permettant d'avoir une économie de carburant de 14 % par siège. Moins de six mois après son lancement, l'A330neo avait déjà reçu 120 commandes fermes. Les livraisons de l'A330neo devraient commencer au quatrième trimestre 2017.

### DEMANDE SOUTENUE POUR LES AVIONS MONOCOULOIRS

La demande d'appareils monocoilors reste soutenue. La famille A320 a obtenu 1 545 commandes brutes (1 321 nettes), qui représentent 56 % du total des commandes brutes du marché des avions monocoilors. Ce total inclut 1 041 commandes brutes (1 011 nettes) pour l'A320neo et 504 commandes brutes (310 nettes) pour l'A320ceo.

Airbus a livré 490 avions de la famille A320 au cours de l'année. Fin 2014, le carnet de commandes des avions monocoilors atteignait les 5 129 appareils, dont 1 508 A320ceo et 3 621 A320neo.

La cadence industrielle de l'A320 augmente à un rythme qui permettra de produire 50 appareils par mois à partir de 2017. En mars 2014, Airbus et ses partenaires chinois ont reconduit leur accord de co-entreprise portant sur l'assemblage de l'A320 en Chine pour 10 années supplémentaires. Ce nouveau contrat couvre la période de 2016 à 2025, étend les livraisons à l'ensemble de l'Asie et inclut la chaîne d'assemblage final de la famille A320neo à partir de 2017.

Le programme A320neo s'est déroulé comme prévu : le premier vol a eu lieu en septembre 2014, la certification reste prévue au troisième trimestre 2015 et les premières livraisons sont attendues pour le quatrième trimestre 2015. Avec de nouvelles options permettant l'optimisation du placement des sièges, la famille A320neo devrait désormais offrir un taux d'efficacité énergétique même meilleur que celui visé à l'origine, à savoir 20 % d'économie de carburant par siège par rapport à la génération précédente. Grâce aux prochaines améliorations de la performance du moteur, l'économie de carburant devrait atteindre 23 % d'ici 2020.

### VALIDATION DE NOTRE STRATÉGIE GROS PORTEURS

En 2014, Delta Airlines a choisi l'A330neo pour ses vols transatlantiques et l'A350 XWB pour ses routes transpacifiques avec une commande ferme de 25 appareils de chaque modèle. Cela conforte la stratégie de développement d'Airbus dans le segment des gros porteurs.

# 1 456

COMMANDES NETTES

# 67

CLIENTS

# 629

LIVRAISONS



En plus d'améliorer son efficacité énergétique, l'A330neo permet une extension de son rayon d'action jusqu'à 400 milles nautiques par rapport à l'A330 existant.

Le tout nouvel A350 XWB long-courrier intègre les dernières avancées en matière d'aérodynamique, de design et d'ingénierie de pointe ce qui permet de réaliser une économie de carburant de 25 % en comparaison de la génération précédente d'appareils long-courriers.

La montée en cadence de la production de l'A350 XWB a continué d'augmenter : Airbus vise 10 livraisons par mois d'ici la fin 2018. Le développement de la version A350-1000 est bien avancé et les premières pièces sont déjà en phase de production. Les livraisons de cette version devraient commencer en 2017.

À la fin de l'année, le carnet de commandes de gros porteurs d'Airbus comprenait 1 092 appareils, dont 193 A330, 120 A330neo et 779 A350 XWB. 108 appareils A330 et un A350 XWB ont été livrés en 2014.

Afin de faciliter la transition entre les versions A330ceo et A330neo, Airbus prévoit d'ajuster sa cadence de production à un rythme de six appareils par mois en 2016.



01

# 779

A350 XWB COMMANDÉS

# 30

LIVRAISONS D'A380



02

## L'A380 RÉALISE DES PROGRÈS

L'A380 a continué de démontrer aux compagnies aériennes son efficacité opérationnelle. À la fin 2014, 152 A380 étaient exploités sur 94 routes desservant 44 destinations à travers le monde.

D'un point de vue industriel, le programme progresse vers l'objectif de seuil de rentabilité à partir de 2015. Comme prévu, 30 appareils ont été livrés en 2014 et de nouveaux opérateurs aériens, tels que Asiana Airlines, Qatar Airways et Etihad Airways, ont pris livraison de leur premier appareil. Au total, 20 A380 ont été commandés en 2014 (13 commandes nettes). À la fin de l'année, le carnet de commandes comptait 165 appareils.

## DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE SERVICES

Airbus continue de développer ses activités de services. Le Groupe a annoncé plusieurs initiatives dans la région Asie-Pacifique, où le marché aéronautique connaît actuellement sa croissance la plus rapide. Airbus et sa filiale Satair ont ouvert le Satair Airbus Singapore Centre, un centre commun de support et de distribution de pièces détachées pour la région. Airbus ProSky, la filiale de gestion du trafic aérien de la société, a également ouvert un nouveau bureau à Singapour qui dessert toute la zone.

01 - Airbus A380

02 - Première chaîne d'assemblage de l'A330 242 tonnes



		<h1>AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE L'EBIT*</h1>							
<p>CARNET DE COMMANDES</p> <h2>12,2 Md€</h2>									
<p>PRISES DE COMMANDES</p> <h2>5,5 Md€</h2>	<p>CHIFFRE D'AFFAIRES</p> <h2>6,5 Md€</h2>	<p>EBIT*</p> <h2>0,4 Md€</h2>							
<p><b>LE NH90 CONTRIBUE À LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES</b></p> <p>Le chiffre d'affaires a progressé pour atteindre 6,5 milliards d'euros (6,3 milliards d'euros en 2013) avec 471 livraisons d'appareils (497 en 2013), grâce à une montée en cadence significative de la production d'hélicoptère militaire NH90. L'EBIT* reporté s'est élevé à 413 millions d'euros (397 millions d'euros en 2013).</p>		<p><b>AMÉLIORATION DES PRODUITS</b></p> <p>Airbus Helicopters a lancé trois nouveaux produits sur le marché, un nombre sans précédent, augmentant ainsi le niveau de compétitivité de sa gamme d'appareils. Le développement d'un nouveau produit ouvrira la voie en 2015 au premier vol de l'hélicoptère de nouvelle génération H160.</p>							
<p><a href="http://www.airbushelicopters.com">www.airbushelicopters.com</a></p>		<p><b>CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE PAR ACTIVITÉ (CIVIL/DÉFENSE)</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Activité</th> <th>Pourcentage</th> </tr> <tr> <td>Civil</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Défense</td> <td>48%</td> </tr> </table>		Activité	Pourcentage	Civil	52%	Défense	48%
Activité	Pourcentage								
Civil	52%								
Défense	48%								
<p><b>LIVRAISONS PAR RÉGION (EN UNITÉS)</b></p> <p><b>471</b> LIVRAISONS</p>		<p><b>CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE PAR ACTIVITÉ (PLATEFORMES/SERVICES)</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Activité</th> <th>Pourcentage</th> </tr> <tr> <td>Plateformes</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Services</td> <td>44%</td> </tr> </table>		Activité	Pourcentage	Plateformes	56%	Services	44%
Activité	Pourcentage								
Plateformes	56%								
Services	44%								
<p>R&amp;D</p> <h2>0,3 Md€</h2>	<p>H155</p>	<p>EFFECTIF</p> <h2>22 939</h2>							



# AIRBUS HELICOPTERS



”

**2015 sera la deuxième  
étape de la transformation  
de notre société**

**Guillaume Faury**

Président exécutif d'Airbus Helicopters

## RENOUVELLEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS

Airbus Helicopters a franchi des étapes clés dans sa stratégie de renouvellement de sa gamme de produits tout en récoltant les premiers fruits de son plan de transformation.

Dans le cadre de la poursuite de sa transformation et de la redéfinition de sa stratégie de marque, Airbus Helicopters a modifié le nom de ses produits et services en remplaçant le préfixe « EC » par le préfixe « H ». Un nouveau modèle d'hélicoptère et deux nouvelles versions de modèles existants sont entrés en service en 2014, augmentant ainsi le niveau de compétitivité de la gamme d'hélicoptères. Dans la catégorie bimoteur de moyen tonnage, les premiers hélicoptères H175 de nouvelle génération (anciennement EC175) ont été livrés ; la première version modernisée de l'H145 (anciennement EC145 T2) et de l'H135 (anciennement EC135 P3/T3) est entrée en service cette année.

Le bimoteur de gros tonnage H225 Super Puma (anciennement EC225) a repris un service opérationnel complet, avec la certification du nouvel arbre de transmission vertical de l'appareil délivrée en juillet par l'AESA (Agence Européenne de la Sécurité Aérienne). La mise en conformité de la flotte existante est bien engagée et les livraisons de nouveaux H225 montrent que les clients ont renouvelé leur confiance pour ce type d'appareil.

Le chiffre d'affaires d'Airbus Helicopters s'est accru de 3,6 % cette année pour atteindre un montant de 6,5 milliards d'euros (6,3 milliards d'euros en 2013) avec 471 livraisons (497 en 2013), grâce à une montée en cadence significative de la production de la gamme NH90.

Les hélicoptères civils ont représenté 52 % du chiffre d'affaires total de la Division et les hélicoptères militaires les

48 % restants. Le chiffre d'affaires est éclaté entre les produits à hauteur de 56 % et les activités de maintenance et de services à 44 %.

L'EBIT\* reporté s'est élevé à 413 millions d'euros (397 millions d'euros en 2013). La rentabilité est restée stable malgré des dépenses en R&D plus élevées et un mix produits moins favorable.

La faible demande des marchés civils et parapublics en Europe et aux États-Unis a affecté les nouvelles commandes d'hélicoptères. Les prises de commandes se sont élevées à 5,5 milliards d'euros (5,8 milliards d'euros en 2013), dont 402 commandes nettes d'hélicoptères civils. Ce total comprend 369 unités incluant un ajustement effectué au niveau du carnet de commandes pour 33 NH90. Fin 2014, le carnet de commandes d'Airbus Helicopters comptait 893 hélicoptères (995 en 2013).

La Division a continué d'occuper une position de leader sur les marchés civils et parapublics mondiaux, forte d'une part de marché de 44 % dans les livraisons 2014. Parmi les livraisons d'hélicoptères militaires, on peut citer le premier NH90 et les deux premiers hélicoptères d'attaque Tigre HAD-E au ministère de la Défense espagnol, les trois premiers Tigre HAD Block 2 à la France, ainsi que le 300<sup>e</sup> hélicoptère UH-72A Lakota à l'armée américaine. Pour la première fois, la Division a livré plus de 100 hélicoptères lourds au cours d'une même année (53 NH90 et 48 Super Puma).

## EXPANSION SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE

Airbus Helicopters continue de développer ses ventes et sa production sur les marchés en croissance, tels que l'Asie, l'Europe de l'Est et l'Amérique latine. La Chine représente toujours un potentiel de croissance à long terme sur le marché des hélicoptères civils compte tenu de l'assouplissement graduel du gouvernement en matière de régulation des vols à basse altitude. En 2014, trois opérateurs d'aviation générale chinois ont signé un accord pour l'acquisition de 123 hélicoptères civils sur cinq ans.

En Asie, l'Inde a commandé 11 AS565 MBe Panther, hélicoptères de lutte anti-sous-marine, complétant ainsi sa flotte d'appareils Airbus Helicopters militaires, parapublics et commerciaux. En Europe de l'Est, la Division a lancé un programme de coopération avec trois universités polonaises et signé un protocole d'accord avec le gouvernement roumain en vue d'étendre sa présence dans la région. En Amérique latine, les contrats annoncés lors du Salon international de l'aéronautique et de l'espace FIDAE 2014 au Chili ont démontré la solidité de la présence d'Airbus Helicopters dans la région.

# 471

LIVRAISONS  
D'HELICOPTÈRES

# 369

COMMANDES NETTES

# 893

HELICOPTÈRES  
EN CARNET  
DE COMMANDES



01

## PRIORITÉS 2015



- Lancer de grandes campagnes de ventes militaires, notamment en Pologne pour l'hélicoptère polyvalent H225M (anciennement EC725), en Corée du Sud pour des hélicoptères moyens mixtes, civils et militaires, dans la catégorie H155 (anciennement EC155), au Koweït pour l'H225M et au Qatar pour le NH90.
- S'appuyant sur les avancées de 2014 dans les services et le support – illustrées par la disponibilité croissante de la flotte chez les clients et les exploitants –, la priorité demeure la fiabilité, la livraison dans les délais des pièces de rechange et la vigilance sur la maturité des nouveaux hélicoptères lors de leur entrée en service.
- Une offre de garantie étendue des hélicoptères, en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, dans le cadre du plan de transformation de la Division, témoigne des efforts accordés à la satisfaction client.

## INNOVATION CONSTANTE

Airbus Helicopters a continué de manière significative le renouvellement de sa gamme de produits commerciaux, afin d'améliorer sa position concurrentielle à long terme.

Parallèlement à l'entrée en service des nouveaux modèles d'hélicoptères, l'appareil de moyen tonnage H160 (anciennement X4), en cours de développement, a franchi l'étape « power-on » (allumage des moteurs). Un premier vol est prévu en 2015 avant une entrée en service en 2017. L'H160 offre des performances améliorées, une moindre consommation de carburant et une réduction du niveau des émissions sonores.

Dans le segment des gros tonnages, la version modernisée du Super Puma H225 a été lancée au cours de l'année 2014 pour une entrée en service en 2016. Cette version répond aux attentes des opérateurs en offrant une meilleure performance et un rayon d'action plus large, un système d'aviation avancé et un design de la cabine plus sophistiqué.

## TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ

Le plan de transformation d'Airbus Helicopters était en bonne voie à la fin de sa première année d'application. Ce plan vise à améliorer la satisfaction client en renforçant les niveaux de sécurité et de qualité, en réduisant les coûts et en augmentant la compétitivité.

Parmi les initiatives, Airbus Helicopters a mis en place des outils d'optimisation de la production en profitant des synergies et du savoir des autres divisions, en investissant dans une nouvelle technologie numérique pour les services aux clients et en améliorant la disponibilité des pièces détachées.



02

LIVRAISON DU  
**300<sup>e</sup>**  
 HÉLICOPTÈRE  
 UH-72A LAKOTA

**44%**  
 DE PART DE MARCHÉ  
 MONDIALE DANS LES  
 HÉLICOPTÈRES CIVILS  
 ET PARAPUBLICS

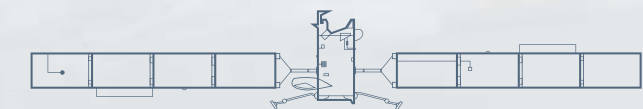
01 - NH90

02 - Hélicoptère H175



# AUGMENTATION DES PRISES DE COMMANDE DANS L'ACTIVITÉ ESPACE ET RESTRUCTURATION EN COURS

CARNET DE COMMANDES  
**43,1 Md€**



PRISES DE COMMANDES

**12,2 Md€**

CHIFFRE D'AFFAIRES

**13,0 Md€**

EBIT\*

**0,4 Md€**



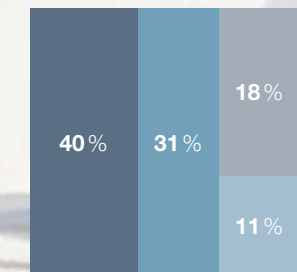
### AUGMENTATION DES PRISES DE COMMANDES

Les prises de commandes ont progressé de 3,5 % pour atteindre 12,2 milliards d'euros (11,8 milliards d'euros en 2013), soutenues par d'importantes commandes en particulier de satellites et de lanceurs, ainsi que d'avions de transport légers et moyens. Le chiffre d'affaires s'est maintenu à 13,0 milliards d'euros.

### RESTRUCTURATION DE LA DIVISION DEFENCE AND SPACE

La Division Airbus Defence and Space a atteint ses objectifs de restructuration et a signé des commandes pour 29 avions et 8 satellites. À la suite de la création de la co-entreprise Airbus Safran Launchers, le segment des lanceurs de satellites européens est entré dans une ère nouvelle.

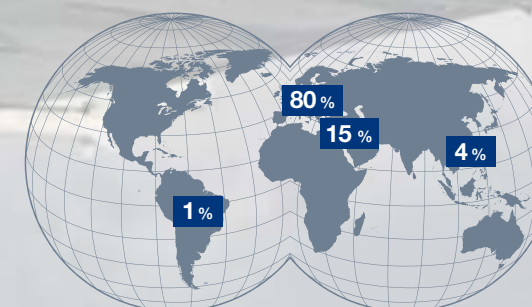
### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR UNITÉS OPÉRATIONNELLES



- Military Aircraft
- Space Systems
- Communications, Intelligence & Security
- Electronics

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

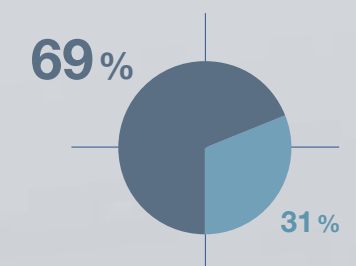
### COMMANDES D'AVIONS MILITAIRES PAR RÉGION<sup>(1)</sup> (EN UNITÉS)



(1) Inclut les appareils légers et moyens, les MRTT, l'A400M et l'Eurofighter. Les chiffres n'incluent pas les commandes des clients dont le nom n'a pas été dévoilé et les conversions P-3.

**346** APPAREILS

### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (PLATEFORMES/SERVICES)



- Plateformes
- Services



R&D

**0,4 Md€**



Eurofighter

EFFECTIF

**38 637**

# AIRBUS DEFENCE AND SPACE



”

**2014 a été une année positive dans l'ensemble, particulièrement satisfaisante pour les systèmes spatiaux, et avec de bonnes perspectives pour nos cœurs de métier**

**Bernhard Gerwert**

Président exécutif d'Airbus Défense and Space

## LA DIVISION SE CONSTRUIT UNE POSITION DE LEADER

La Division Airbus Défense and Space issue du regroupement des anciennes entités Astrium, Cassidian et Airbus Military est devenue opérationnelle en 2014. Des progrès significatifs ont été accomplis dans le cadre de cette restructuration conçue pour augmenter la compétitivité et la rentabilité. Dans cette optique, la Division a annoncé son intention de simplifier son portefeuille d'activités et a commencé à mettre en œuvre ce plan.

La demande pour les principaux produits de la Division est restée robuste. Les prises de commandes ont progressé de 3,5 % pour atteindre 12,2 milliards d'euros (11,8 milliards d'euros en 2013), soutenues en particulier par des commandes significatives de satellites et de lanceurs, ainsi que d'avions de transport légers et moyens. Quatre satellites de télécommunications et 28 avions de transport légers et moyens ont été commandés au cours de l'année, ainsi que le premier appareil d'une série de 12 avions ravitailleurs polyvalents A330 (MRTT) destinés à la France. Fin 2014, le carnet de commandes reste stable à 43,1 milliards d'euros (43,2 milliards d'euros en 2013).

Le chiffre d'affaires s'est maintenu dans l'ensemble, à 13,0 milliards d'euros. Dans le segment des avions militaires ont été livrés notamment : huit A400M, cinq A330 MRTT et 19 appareils légers et moyens. L'année a été marquée par le lancement de sept satellites et par six lancements d'Ariane 5. L'EBIT\* avant éléments exceptionnels est resté globalement stable, au niveau attendu de 920 millions d'euros (911 millions d'euros en 2013). L'EBIT\* s'est élevé à 409 millions d'euros (659 millions d'euros en 2013), à la suite d'une charge de 551 millions d'euros due aux retards du programme A400M.

## RESTRUCTURATION EN COURS

Conformément aux objectifs annoncés dans le plan de restructuration, huit anciens sites de la Division ont été fermés et environ 1 900 postes ont été supprimés.

En outre, la Division a présenté son plan pour recentrer ses activités sur ses cœurs de métiers : Espace (lanceurs et satellites), Avions militaires, Missiles ainsi que Services et Systèmes associés. Dans le cadre de l'optimisation de son portefeuille, la Division prévoit de céder certains secteurs d'activités non stratégiques, comme les activités de communications commerciales et parapubliques (dont les radiocommunications mobiles professionnelles et les communications commerciales par satellite) ainsi que certaines participations.

## RENFORCEMENT DU LEADERSHIP DANS LE SPATIAL

Le lanceur Ariane 5 a encore démontré en 2014 un niveau de fiabilité sans égal en effectuant son 63<sup>e</sup> lancement consécutif réussi.

Afin de s'adapter à un marché de plus en plus concurrentiel, Airbus Group et Safran ont convenu de joindre leurs forces au sein d'une co-entreprise dans le segment des lanceurs. La nouvelle structure, Airbus Safran Launchers, est devenue opérationnelle début janvier 2015. En plus de la production d'Ariane 5, cette co-entreprise développera et produira le lanceur de nouvelle génération Ariane 6, qui a obtenu l'approbation des États membres de l'Agence Spatiale Européenne (ESA) lors de la conférence ministérielle de décembre 2014.

L'ESA a également attribué un contrat de 390 millions d'euros à la Division pour développer et construire le module de service pour la future capsule spatiale habitée américaine Orion. L'ESA a choisi Airbus Défense and Space pour développer la seconde génération de satellites météorologiques opérationnels (MetOp-SG). Le programme comprend la conception et la fabrication de six véhicules spatiaux pour un montant total de 1,3 milliard d'euros. Le lancement du premier satellite est prévu pour 2021.



01

28

COMMANDES D'AVIONS  
LÉGERS ET MOYENS

6

LANCEMENTS  
ARIANE 5

+3,5%

D'AUGMENTATION  
DES PRISES DE  
COMMANDES EN  
VALEUR

## PRIORITÉS 2015



Après avoir achevé sa restructuration, Airbus Defence and Space va maintenant se centrer sur les domaines clés suivants :

- Sécuriser la croissance rentable en remportant de nouvelles commandes commerciales et stratégiques, y compris des commandes à l'export pour l'Eurofighter, le développement de MALE2020, de nouvelles commandes à l'export pour l'A330 MRTT, des contrats pour des satellites, des contrats pour Ariane 6 et des commandes à l'export pour des radars navals et terrestres sur de nouveaux marchés.
- Dessiner les contours du nouveau modèle économique d'Airbus Defence and Space en mettant en œuvre les décisions relatives à son portefeuille en 2015 ; achever la fusion industrielle d'Airbus Safran Launchers et investir dans ses activités clés pour asseoir sa compétitivité et son leadership. Cela rejoint également l'objectif de rechercher les bons partenaires et acheteurs pour les activités non stratégiques à céder, afin d'assurer la pérennité de ces activités et confier nos clients à des partenaires fiables.
- Doper l'excellence commerciale en tenant les promesses industrielles et financières, en opérant un redressement sur les programmes critiques (dont l'A400M) et en stimulant l'innovation et de nouvelles approches commerciales.

La Division a connu une année exceptionnelle en termes de commandes de satellites. Elle a signé plusieurs contrats, dont quatre de communications, un de mission scientifique et neuf d'observation de la Terre. Six d'entre eux seront enregistrés dans le carnet de commandes ultérieurement.

La Division est devenue le numéro un mondial des satellites électriques de nouvelle génération avec la signature de deux contrats clés pour de grands satellites de télécommunications utilisant un système de propulsion électrique pour atteindre l'orbite initiale et pour les manœuvres de maintien de la position. Les satellites SES 12 et Eutelsat 172B sont tous deux basés sur la nouvelle version E3000e de l'Eurostar, la plateforme la plus fiable au monde qui permet une économie significative de masse et, par conséquent, une réduction des coûts de lancement.

La Division a encore fait preuve de suprématie technologique avec son véhicule spatial Rosetta, qui a réussi, pour la première fois dans l'histoire, à poser son module d'atterrissage Philae sur une comète voyageant à plus de 135 000 kilomètres à l'heure. Rosetta a été développée et fabriquée pour l'ESA sous le contrôle industriel d'Airbus Defence and Space.

### AVANCÉES DANS L'AVIATION MILITAIRE

L'Airbus A330 MRTT continue de remporter des succès sur le marché des avions ravitailleurs en vol. Le ministère de la Défense français a annoncé la commande de 12 A330 MRTT dans le cadre d'un programme pluriannuel avec une première commande passée à la fin de l'année 2014. La première livraison est envisagée pour 2018.

Dans le segment des avions de transport légers et moyens, l'Égypte a commandé huit appareils C295 supplémentaires. Airbus Defence and Space détient 85 % de part de marché mondiale dans ce segment en 2014.

La production de l'A400M progresse. L'Allemagne, la Turquie et le Royaume-Uni ont chacun pris livraison de leur premier avion en 2014. À la fin de l'année, dix A400M avaient été livrés à quatre nations différentes. L'amélioration des capacités militaires de l'appareil s'est effectuée de manière progressive, mais avec quelques retards. La direction a pris des mesures importantes pour garantir les futures livraisons et le programme continue d'être suivi de très près.

La signature d'un contrat d'une valeur d'un milliard d'euros par les clients de lancement pour le développement d'un nouveau radar à balayage électronique a été profitable au programme Eurofighter Typhoon. La part d'Airbus Defence and Space s'élève à 300 millions d'euros environ.

### MISSILES : DES NOUVELLES COMMANDES

Au sein de l'activité missile, un contrat pour l'évaluation du missile anti-navire Brimstone 2 sur l'Eurofighter Typhoon a été signé et un nouveau programme de missiles franco-britannique a été lancé en mars 2014 avec la signature d'un contrat de démonstration et de fabrication pour le « Futur Missile Anti-Surface Téléguidé (lourd) / Anti-Navire Léger ».

Grâce au développement réussi du programme, la Direction Générale de l'Armement française a accepté le dernier tir de qualification du nouveau missile de croisière naval MBDA. Ce missile équipera les frégates multimissions françaises en 2015 et les sous-marins Barracuda vers 2018.

01 - Six lancements Ariane 5 réalisés en 2014

02 - A400M ravitaillé par un A330 MRTT



# DES EMPLOYÉS ENGAGÉS

L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS  
EST UNE PRIORITÉ MAJEURE POUR AIRBUS GROUP



## DES SALARIÉS AVEC UN HAUT NIVEAU DE COMPÉTENCE

Le succès d'Airbus Group repose sur une main-d'œuvre très compétente et mobilisée. S'assurer du maintien du niveau de compétences adéquat des salariés aux fins du développement futur du Groupe est une priorité majeure.

Fin 2014, le Groupe employait 138 622 personnes (138 404 en 2013, chiffre retraité), se plaçant ainsi parmi les plus grands employeurs européens du secteur privé. 5 211 personnes ont été recrutées au cours de l'année, tandis que 4 478 ont quitté la Société, en ligne avec un taux de rotation historiquement faible d'environ 2 %. L'évolution de l'effectif global du Groupe reflète également les effets de consolidation et les modifications de périmètre d'activités.

Airbus Group encourage ses salariés à changer de poste au sein de la Société, à changer de fonctions, sites, divisions et pays, afin de développer de nouvelles compétences tout en apportant aux équipes de nouvelles idées et de plus larges perspectives. Près de 10 000 salariés ont changé de poste en 2014 conformément à l'objectif de 10 %.

## PRÉPARER L'AVENIR

Le Groupe s'engage à recruter de nouveaux talents, en attirant des personnes compétentes et motivées d'horizons différents. En 2014, un programme de partenariat a été développé avec le monde universitaire afin d'aider les étudiants à acquérir les compétences dont le Groupe aura besoin à l'avenir. Dans le cadre de ce programme, différentes chartes de coopération ont été signées avec une vingtaine d'universités dans plus de dix pays à travers le monde.

Dans le cadre d'une forte compétition pour attirer les meilleurs talents, en particulier dans le domaine de l'ingénierie, le Groupe se classe parmi les sociétés les plus attractives en Europe. Selon les enquêtes Trendence et Universum effectuées auprès

des jeunes diplômés européens en ingénierie, le Groupe est considéré comme l'un des meilleurs employeurs.

Airbus Group soutient la formation professionnelle de ses employés, et un total de 2,9 millions d'heures de formation a été effectué en 2014. Une « école du leadership » destinée aux 17 000 leaders de tous niveaux a été créée. Cette initiative renforcera le modèle de leadership propre au Groupe et harmonisera les pratiques de management au sein des divisions et filiales, en offrant à tous les dirigeants les mêmes opportunités de se développer partout dans le Groupe.

## CRÉER UN CADRE DE TRAVAIL MOTIVANT

Le Groupe s'est engagé à offrir un cadre de travail motivant, et pour cela a invité chaque salarié, fin 2014, à faire part de son opinion sur son environnement de travail. Les résultats de cette enquête anonyme aideront Airbus Group à proposer un environnement de travail encore plus stimulant.

La diversité et l'ouverture d'esprit des employés permettent d'augmenter la performance de l'entreprise. Parmi les initiatives prises pour améliorer la mixité hommes-femmes au sein de l'industrie, le Groupe s'engage à accroître la proportion de femmes recrutées chaque année à 25 %. En 2014, les femmes représentaient 19 % des nouvelles recrues du Groupe et 17 % de ses effectifs.

## TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ

Les Ressources humaines du Groupe ont apporté un soutien important au processus de transformation de la Division Défense and Space issue du regroupement de trois anciennes entités, et du siège d'Airbus Group. Grâce à l'instauration d'un dialogue constructif entre les Ressources humaines et les représentants du personnel, la restructuration a pu se dérouler conformément au plan établi.

# CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

**LES FOURNISSEURS JOUENT UN RÔLE CLÉ  
DANS LA MONTÉE DES CADENCES DE PRODUCTION**

01



**01 - L'avion Beluga fait partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement d'Airbus**

## COLLABORER AVEC LES FOURNISSEURS

En 2014, plusieurs programmes majeurs ont atteint des phases critiques avec la montée en cadence de la production, ce qui a également créé des difficultés significatives pour la chaîne d'approvisionnement.

Les fournisseurs contribuent de manière essentielle à la réussite du Groupe, en fournissant d'indispensables systèmes, sous-systèmes et composants pour tous les produits majeurs. Dans l'ensemble, les achats externes représentent plus des deux tiers du chiffre d'affaires d'Airbus Group.

Un processus de montée en cadence de la production est en cours dans le cadre d'un certain nombre de programmes en développement. Afin de gérer les défis et de maintenir un contrôle étroit de la chaîne d'approvisionnement, des programmes d'amélioration ont été mis en place avec les fournisseurs. Dans les programmes en série de la Division Airbus par exemple, ces initiatives, associées à des activités conjointes de développement avec les fournisseurs, ont permis de réduire de plus de 60 % le nombre de pièces manquantes.

## AUGMENTATION DES VOLUMES D'ACHATS

Conformément à l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe, le total des achats externes a légèrement augmenté, pour atteindre 43,0 milliards d'euros en 2014. La répartition par catégorie des achats est la suivante : 30 % pour les systèmes de propulsion, qui représentent le pourcentage le plus élevé, 16 % pour les systèmes et équipements et 14 % pour les structures et cellules. Chaque catégorie comprend l'intégralité de la gamme de produits Airbus Group.

Au cours des années passées, Airbus Group a continué d'augmenter ses dépenses d'approvisionnement en dollars dans le cadre d'une stratégie visant à réduire le risque de change. En 2014, 53 % des achats externes étaient libellés en dollars américains (51 % en 2013), 42 % en euros et 4 % en livres sterling.

## APPROVISIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

En 2014, 70 % des achats externes d'Airbus Group s'effectuaient auprès de fournisseurs européens, tandis que 30 % provenaient des autres régions du monde. Des bureaux d'approvisionnement nationaux situés en Chine, en Inde, aux États-Unis et au Brésil ont contribué à l'expansion internationale du Groupe en l'aidant à identifier une base diversifiée de fournisseurs de grande qualité en dehors de ses pays d'origine traditionnels.

## UNE MEILLEURE INTÉGRATION

Afin de mieux intégrer les activités d'approvisionnement à l'échelle du Groupe, des objectifs ont été fixés entre le Directeur des achats du Groupe, qui a été nommé au Comité exécutif d'Airbus Group, et les Directeurs des achats de chaque division pour renforcer davantage la gouvernance et la coordination à travers l'ensemble de l'organisation.



Pour de plus amples informations, veuillez consulter le rapport «**Airbus Group Corporate Responsibility and Sustainability Report 2014**»



# INNOVATION

**LA RECHERCHE EST UN FACTEUR CLÉ**  
DE LA RÉUSSITE DU GROUPE À LONG TERME



## CONCEPTS « GRANDE VITESSE »

Le transport à grande vitesse et à faible émission reste un objectif à long terme pour la Société. Le Groupe travaille avec des organisations de recherche internationales pour évaluer la faisabilité d'une technologie révolutionnaire de vol hypersonique permettant d'atteindre des vitesses pouvant s'élever jusqu'à Mach 6. Cette collaboration se fonde sur le concept ZEHST (Zero Emission High Speed Transport ou Transport Hypersonique à Zéro Émission) du Groupe, un avion commercial futuriste à grande vitesse capable de voler de Tokyo à Paris en moins de trois heures.



## PROGRÈS MAJEURS EN MATIÈRE DE RENOUVELLEMENT DE FLOTTES

Airbus Group continue d'investir dans des technologies de pointe innovantes, tout en accélérant l'intégration constante d'améliorations ajoutant de la valeur aux produits de son portefeuille. L'éco-efficience représente une partie importante de l'innovation au sein du Groupe. En 2014, Airbus Group a réalisé un nombre important d'innovations, comme l'illustrent les premières livraisons d'avions et d'hélicoptères de nouvelle génération possédant un niveau de performance et d'efficacité amélioré ainsi qu'une sécurité renforcée.

Dans l'ensemble, les dépenses de recherche et développement autofinancées du Groupe se sont élevées à 3,4 milliards d'euros (3,1 milliards d'euros en 2013). Le Groupe a déposé 1 028 brevets, portant ainsi le volume de son portefeuille à plus de 37 000. En 2014, le Groupe a pris une des premières places du classement de l'Union européenne en matière de recherche et développement parmi l'ensemble des sociétés aéronautiques et de défense.



## MATÉRIAUX SOPHISTIQUÉS

Le développement de matériaux plus sophistiqués joue un rôle important pour rendre l'aviation plus éco-efficente. En 2014, Airbus Group Innovations a dévoilé un nouveau procédé pour la fabrication de matériaux de construction hybrides légers. Le procédé Stingtech permet la production d'un matériau léger à structure en « sandwich » qui possède une tolérance supérieure aux avaries, une meilleure résistance à la fatigue et une excellente flexibilité mécanique en comparaison avec les structures en nid d'abeilles actuelles. Grâce à cette technologie, et selon l'opinion des chercheurs d'Airbus Group Innovations, l'emploi de longerons de renforcement et d'environ 50 % des charpentes de soutien ne devrait plus être nécessaire pour les avions de ligne.



## CYBERSÉCURITÉ

Airbus Group investit dans des solutions innovantes de lutte contre les cyberattaques récurrentes très sophistiquées, qui représentent une menace croissante pour les organisations. La dernière solution en matière de cybersécurité mise au point par Airbus Defence and Space, nommée Keelback, offre un système de contrôle continu du réseau, des renseignements sur les menaces, des recherches sur les programmes malveillants et des alertes immédiates en cas d'intrusion dans les réseaux. En outre, Airbus Defence and Space a lancé sur le marché sa nouvelle génération de systèmes sécurisés certifiés au plus haut niveau en Europe et protégeant les réseaux des clients (Stormshield Network Security), les postes de travail (Stormshield Endpoint Security) et les données informatiques des sociétés (Stormshield Data Security).





Pour de plus amples informations, veuillez consulter le rapport «Airbus Group Corporate Responsibility and Sustainability Report 2014»



### PARTENARIATS TECHNOLOGIQUES

Le Groupe se trouve à l'avant-garde d'initiatives communes améliorant la performance environnementale de l'industrie aéronautique. En 2014, la priorité a été donnée au partenariat européen Clean Sky 2, constitué d'entités publiques et privées, qui a pour objet d'accélérer la recherche en matière de technologies éco-efficaces. Airbus conduira des recherches pour un futur avion de transport de passagers, tandis qu'Airbus Helicopters sera chargé de concevoir un hélicoptère démonstrateur à grande échelle.



### PROPULSION ÉLECTRIQUE

Les systèmes de propulsion électrique et hybride représentent une partie importante des recherches initiales développées par le Groupe. En 2014, le Groupe a réalisé une performance majeure en effectuant le premier vol du démonstrateur de vol tout électrique E-Fan. L'entrée en service de l'E-Fan 2.0 est programmée pour 2017 et l'avion devrait principalement être utilisé par les écoles de pilotage comme appareil d'entraînement. À moyen terme, les expériences techniques et opérationnelles acquises dans le cadre du développement de l'E-Fan auront des répercussions sur l'amélioration de la gamme de produits du Groupe : à titre d'exemple, sur les hélicoptères hybrides et les grands avions électriques en général. L'augmentation de la puissance électrique à bord de l'avion améliorera l'efficacité de l'appareil et réduira le bruit et les émissions.



Dans l'activité spatiale, le travail d'innovation accompli par la Société dans le domaine des satellites a été largement reconnu, comme en témoignent les importantes commandes de nouveaux satellites de communications tout électriques. Ce satellite, basé sur la plateforme fiable Eurostar E3000, utilise uniquement un système de propulsion électrique pour la mise en orbite initiale et toutes les manœuvres en orbite, ce qui permet de réduire le poids et les coûts de lancement de manière significative.

### PROCESSUS INDUSTRIELS

Le Groupe met en place des initiatives d'économie d'énergie sur les différents sites de production, qui s'appuient sur des systèmes de management environnemental certifiés. En 2014, l'usine Airbus Helicopters d'Albacete et les sites d'Airbus Defence and Space d'Ulm, de Toulouse et de Newport ont été certifiés norme ISO 50001.

Pour compléter la priorité donnée à l'innovation, le Groupe a lancé une initiative d'envergure visant à améliorer les processus et le niveau de la qualité. L'initiative Quest a été lancée en 2014, afin d'améliorer la qualité à travers les différentes fonctions et activités du Groupe grâce à des échanges de bonnes pratiques en interne et avec d'autres industries. Cette initiative vise principalement à renforcer la motivation de chacun dans son domaine grâce à des principes incitatifs, à introduire des outils de gestion de la qualité standardisés, ainsi qu'à renforcer les compétences et améliorer les parcours professionnels dans le domaine de la qualité.



# CONCOURS PHOTOS

## CONCOURS PHOTOS AMATEURS « À TRAVERS VOS YEUX »

Pendant un mois, jusqu'à la fin mars 2015, Airbus Group a invité les amateurs d'aéronautique à participer au second concours de photos « À travers vos yeux » et à montrer leur talent.

Les gagnants sont Quentin Roux, Jorge Guardia Aguila et Frank Schmidl. Leurs photos sont publiées sur cette page.



N° 01 / Prise en juillet 2014 / Quentin Roux - A350 XWB



N° 02 / Prise en juillet 2014 / Jorge Guardia Aguila - A400M



N° 03 / Prise en septembre 2014 / Frank Schmidl – hélicoptère NH90

# ADRESSES

## SIÈGE SOCIAL

### Airbus Group

Mendelweg 30  
2333 CS Leyde  
Pays-Bas  
Tél. + 31 71 524 56 00

## SIÈGE OPÉRATIONNEL

### Airbus Group

Bâtiment Auriga  
4, rue du Groupe d'Or  
BP 90112 -  
31703 Blagnac cedex  
France  
Tél. + 33 5 81 31 75 00  
Fax + 33 5 81 31 79 00

## AIRBUS

1, rond-point Maurice Bellonte  
31707 Blagnac cedex  
France  
Tél. + 33 5 61 93 33 33

## AUTRES ADRESSES

## BUREAUX DE REPRÉSENTATION D'AIRBUS GROUP

### FRANCE

12, rue Pasteur  
92150 Suresnes  
France  
Tél. + 33 1 46 97 30 00

### EUROPE

Berlin, Allemagne  
Tél. + 49 30 259 269 11

Bruxelles, Belgique  
Tél. + 32 2 504 78 11

Astana, Kazakhstan  
Tél. + 771 72 99 05 01

Varsovie, Pologne  
Tél. + 48 22 627 05 28

Londres, Royaume-Uni  
Tél. + 44 207 845 84 00

Moscou, Russie  
Tél. + 7 495 797 53 67

### AMÉRIQUE LATINE

São Paulo, Brésil  
Tél. + 55 11 3093 2800

Mexico, Mexique  
Tél. + 52 55 47 77 51 00

## AIRBUS HELICOPTERS

Aéroport International  
Marseille Provence  
13725 Marignane cedex  
France  
Tél. + 33 4 42 85 85 85

### ALLEMAGNE

81663 Munich - Allemagne  
Tél. + 49 89 607 0

### ESPAGNE

Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid - Espagne  
Tél. + 34 915 85 70 000

### ASIE

Sydney, Australie  
Tél. + 612 979 49 900

Pékin, Chine  
Tél. + 86 10 64 61 12 66

Séoul, Corée du Sud  
Tél. + 86 10 64 61 12 66

## AIRBUS DEFENCE AND SPACE

Willy-Messerschmitt-Straße 1.  
85521 Ottobrunn  
Allemagne  
Tél. + 49 89 607 0

### ÉTATS-UNIS

Airbus Group, Inc.  
2550 Wasser Terrace,  
Suite 9000  
Herndon, VA 20171 - États-Unis  
Tél. + 1 703 466 5600

### MOYEN-ORIENT / AFRIQUE

Riyad, Arabie Saoudite  
Tél. + 966 1 88 07 420

Abou Dhabi, EAU  
Tél. + 971 2 657 89 00

Dubaï, EAU  
Tél. + 971 4 299 6761

Muscat, Oman  
Tél. + 968 244 92 760

Doha, Qatar  
Tél. + 974 4 411 0752

New Delhi, Inde  
Tél. + 91 11 4580 1100

Jakarta, Indonésie  
Tél. + 62 21 57 97 36 15

Kuala Lumpur, Malaisie  
Tél. + 60 3 2163 0233

Singapour, Singapour  
Tél. + 65 66 03 08 29

Bangkok, Thaïlande  
Tél. + 662 610 4300

**LE RAPPORT ANNUEL 2014 COMPLET  
D'AIRBUS GROUP EN VERSION ANGLAISE  
EST COMPOSÉ DE**



**EN VERSION FRANÇAISE**

Les documents « Panorama 2014 » et « Airbus Group 2014 en bref »  
sont disponibles en versions imprimée et digitale.

Les documents « États financiers 2014 » et « Document d'enregistrement 2014 »  
sont disponibles en version digitale.

Le « Airbus Group Corporate Responsibility and Sustainability Report 2014 »  
est uniquement disponible en anglais (versions imprimée et digitale).

**Airbus Group tient à remercier toutes celles et tous ceux  
qui ont contribué à la réalisation de ce rapport annuel.**

[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

Conception et production  $\bar{W}$   
Rédaction : The Clerkenwell Consultancy – Impression : Chirat.

**Coffret** Photos : © Airbus/S. Ramadier

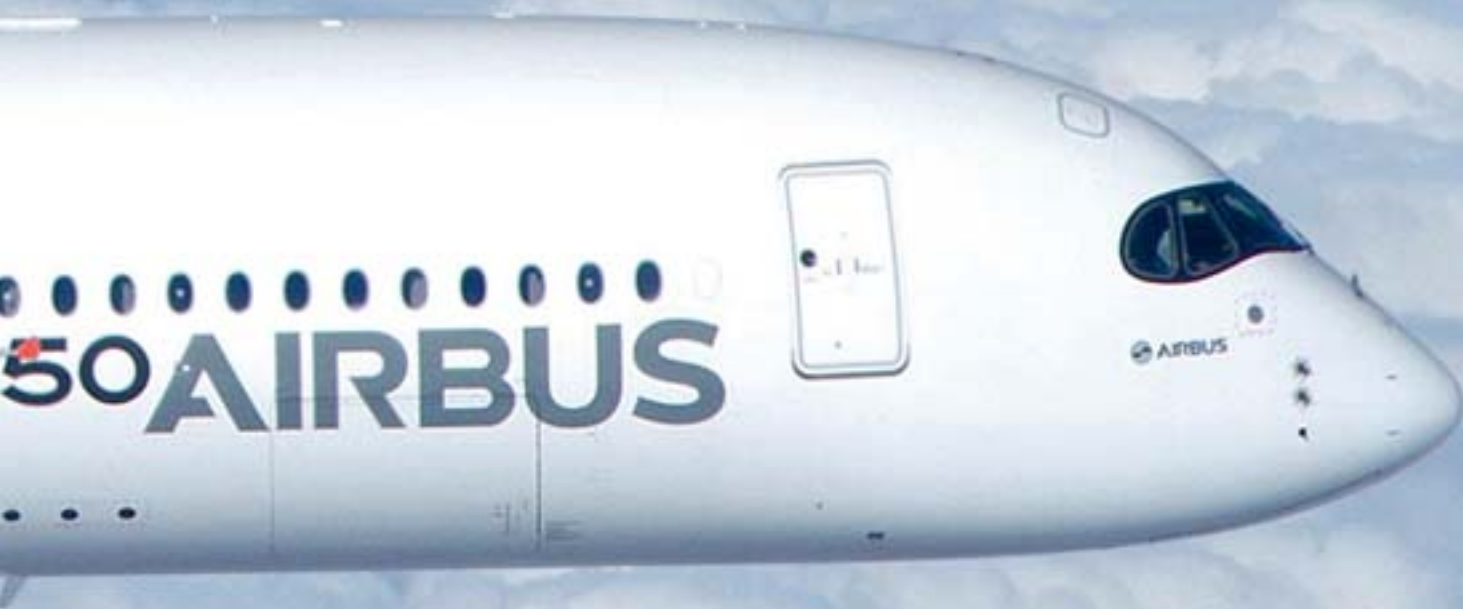
**Panorama** Photos :

Couverture	© Airbus/H. Goussé	p. 44-45	© Airbus Helicopters
Dos de couverture	© Airbus/S. Ramadier	p. 46	© Airbus
p. 1	© Airbus Group/A. Pohlmann	p. 48	© Airbus/H. Goussé
p. 2-3	© Airbus	p. 49	© Airbus/H. Goussé
p. 4-5	© Airbus/C. Brinkmann	p. 50	© Airbus Helicopters
p. 7	© Airbus	p. 52-53	© Airbus Helicopters
p. 8-10	© Airbus Group/CAPA/C. Guibbaud	p. 54	© Eurofighter GmbH
p. 9-11	© Airbus Helicopters	p. 56	© Airbus Defence and Space
p. 12	© Airbus Group/B. Huber	p. 57	© Airbus Defence and Space/ Mango Producciones
p. 13-15	© Airbus Defence and Space GettyImages/Reyaz Limalia	p. 58	© Airbus Group/Teamfoto Marquardt
p. 16-17	© Airbus	p. 59	© Airbus
p. 18	© Airbus	p. 60	© Airbus Group Innovations
p. 20-21-22-23-24	© Airbus Group/A. Pohlmann		© Airbus
p. 26-27-28-29	© Airbus Group/A. Pohlmann		© Airbus Group/B. Huber
p. 33-34-35	© Airbus Group/A. Pohlmann		© Airbus Defence and Space
p. 37	© Airbus Group/Teamfoto Marquardt		© Airbus Defence and Space
p. 39	© Airbus Group/CAPA/F. Juéry	p. 61	© Airbus Group Innovations
p. 40	© Airbus		© Airbus Group/B. Huber
p. 40	© Quentin Roux		© Airbus Group/Teamfoto Marquardt
p. 41	© GettyImages/clearandtransparent		© Airbus Group/Teamfoto Marquardt
p. 42	© Airbus Helicopters	p. 62	© Jorge Guardia Aguila
p. 43	© Airbus Defence and Space		© Frank Schmidl
	© ESA		

2014

PANORAMA

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



**Airbus Group N.V.**

Mendelweg 30  
2333 CS Leyde  
Pays-Bas

Bâtiment Auriga  
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112  
31703 Blagnac cedex - France

**AIRBUS**  
GROUP