

# 2

## Éthique et Responsabilité Sociale

<b>2.1 Éthique des Affaires</b>	<b>p. 67</b>	<b>2.4 Ressources Humaines : Relation Employeur-Salarié</b>	<b>p. 86</b>
2.1.1 Pratique Éthique des Affaires	p. 67	2.4.1 Effectifs et organisation du travail	p. 86
2.1.2 Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS	p. 69	2.4.2 Organisation des Ressources Humaines	p. 87
2.1.3 Règles de gouvernement d'entreprise	p. 71	2.4.3 Politiques et performances en matière de Ressources Humaines	p. 88
<b>2.2 Croissance durable</b>	<b>p. 73</b>	<b>2.5 Citoyenneté</b>	<b>p. 95</b>
2.2.1 Qualité des produits et satisfaction des clients	p. 73	2.5.1 Maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes d'EADS	p. 95
2.2.2 Soutien et protection de l'innovation	p. 75	2.5.2 Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS	p. 96
2.2.3 Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs	p. 78		
<b>2.3 Protection de l'environnement</b>	<b>p. 82</b>		
2.3.1 Politique	p. 82		
2.3.2 Organisation	p. 82		
2.3.3 Performance et meilleures pratiques	p. 83		

Entreprise d'envergure mondiale, EADS offre des produits et services dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, avec pour ambition de définir les standards de son secteur. Cette position implique une création de valeur à long terme et la reconnaissance de la responsabilité sociale et éthique du Groupe. De ce fait, la stratégie du Groupe vise à établir un équilibre durable entre la performance économique, la prise en compte des intérêts des parties prenantes et le respect de l'environnement.

L'approche de l'éthique et de la responsabilité sociale par EADS (« CSR », *Corporate Social Responsibility*) repose sur la nature, la stratégie et les activités du Groupe. À titre d'exemple, sa vision à long terme prend en compte les particularités des produits, notamment leur durée de vie moyenne, supérieure à 30 ans. Par ailleurs, le Groupe EADS a été créé par l'intégration d'activités existantes. Il incombe ainsi aux fonctions centrales de définir des orientations et de soutenir les Unités Opérationnelles, chargées de la conduite des activités quotidiennes. Les Unités Opérationnelles ont également un rôle d'interface avec leurs parties prenantes directes.

Opérant dans le secteur de la défense, EADS reconnaît sa responsabilité dans la commercialisation de produits et de services à des États, contribuant ainsi à la sécurité de ces nations en temps de paix. EADS fournit des produits et des solutions intégrées conformes aux spécifications du client, dans le respect des lois applicables en vigueur mises en place par le gouvernement concerné (législation sur l'exportation des armes, règles d'embargo, accord d'Ottawa, politique de lutte contre la corruption).

En 2004, EADS a entrepris de mettre en lumière sa pratique responsable des affaires. EADS a défini une politique CSR qui identifie un ensemble de domaines dans lesquels l'ensemble du Groupe vise une amélioration continue.

La vision d'EADS est conforme aux accords-cadres internationaux, tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail et la Convention de l'OCDE. EADS, signataire du Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations Unies, s'est engagée à promouvoir, dans sa sphère d'influence, l'application de valeurs fondamentales en matière de droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. EADS s'engage à rendre compte des

réussites du Groupe en matière de mise en œuvre de sa stratégie pour un développement durable.

La politique CSR d'EADS reprend les principaux éléments de la CSR définie pour l'ensemble du Groupe. Elle se base sur les meilleures pratiques existantes, ainsi que sur le Code éthique d'EADS qui définit des orientations pour les responsables opérationnels et les salariés.

Conscient que, outre la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de CSR dans le cadre de ses activités, le reporting de ces pratiques revêt une importance croissante pour les parties prenantes. Le Groupe rend compte de ses activités CSR depuis son Rapport annuel 2002. Les informations présentées dans les Rapports annuels 2002 et 2003 étaient principalement qualitatives, dans la mesure où les pratiques en matière de CSR sont mises en œuvre principalement au niveau des Unités Opérationnelles et de leurs sites respectifs et aucune procédure de reporting consolidé n'avait jusqu'alors été mise en place. Le Rapport annuel 2002 rendait compte des pratiques existantes au niveau du Groupe, tandis que le Rapport annuel 2003 comportait déjà une première analyse qualitative des meilleures pratiques existantes au sein des Unités Opérationnelles d'EADS.

Début 2004, la Direction d'EADS a décidé de lancer un projet global destiné à mettre progressivement en place un reporting quantitatif consolidé sur la CSR et à s'assurer que les meilleures pratiques existantes au sein des Unités Opérationnelles soient diffusées à l'ensemble du Groupe.

EADS a publié son premier rapport CSR détaillé dans le Rapport annuel 2004, qui décrit les politiques et l'organisation du Groupe en matière de CSR. Parallèlement, plusieurs indicateurs principaux de performance (« KPI », *Key Performance Indicators*) adaptés aux activités d'EADS et basés sur l'initiative de reporting international (« GRI », *Global Reporting Initiative*), les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et les Nouvelles Régulations Économiques Françaises, ont été définis pour le Rapport 2004. Ces KPI n'ont pas été présentés intégralement dans le Rapport 2004 puisque EADS a choisi d'ajouter progressivement, tous les ans, des KPI aux publications d'EADS, au fur et à mesure que ces données sont disponibles et que leur qualité est vérifiée. Le Rapport 2005 comporte donc des KPI supplémentaires.

## Politiques CSR d'EADS

Les politiques du Groupe ont été conçues pour appuyer et mettre en œuvre la vision et la stratégie à long terme d'EADS en matière de CSR. Elles s'appuient sur un système de contrôle interne dans des domaines tels que le respect

des règlements de l'OCDE, les restrictions en matière d'exportation, la protection de la propriété intellectuelle, la recherche et le développement, etc. (voir Partie 1/2.1.5 Contrôle interne et systèmes de gestion des risques). Elles fournissent des indications pour la gestion de l'activité quotidienne, conformément aux valeurs fondatrices d'EADS.

### Politiques CSR dans les domaines identifiés comme les plus pertinents pour EADS

Domaines de la CSR	Thèmes traités
Éthique des affaires	Pratique éthique des affaires Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS Règles de Gouvernement d'entreprise
Croissance durable	Qualité des produits et satisfaction des clients Soutien et protection de l'innovation Favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs d'EADS
Protection de l'environnement	Minimiser l'impact des activités d'EADS sur l'environnement Prendre en compte l'impact des produits d'EADS sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie
Relations employeur-salarié	Fournir un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS Assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS Assurer une gestion efficace des compétences et du savoir-faire Promouvoir un dialogue actif avec les salariés d'EADS
Citoyenneté	Maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes d'EADS Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS

Les politiques et pratiques correspondantes sont décrites de manière plus détaillée ci-dessous.

## Code Éthique EADS

À la création d'EADS, un Code éthique a été rédigé et communiqué aux salariés du Groupe. Ce Code mettait l'accent sur les valeurs constituant les principaux facteurs de succès de l'intégration réussie de plusieurs sociétés en un seul groupe. En 2005, plus de quatre ans après la création d'EADS, face à son positionnement de leader du marché dans plusieurs de ses activités et face à l'évolution de l'environnement législatif en matière d'éthique des affaires, EADS a actualisé son Code éthique pour prendre en compte les recommandations de divers Codes et Lois et de s'aligner sur les meilleures pratiques.

Ce Code éthique actualisé présente, en un document complet et unique, les directives en matière d'éthique auxquelles le Groupe adhère.

Ce Code éthique qui contient les grands principes directeurs d'EADS dans les affaires, structure l'architecture des documents et des politiques antérieures, détaillées dans le Corporate Handbook d'EADS, ainsi que les politiques et procédures propres aux Divisions ou Unités Opérationnelles. Il s'appuie sur les valeurs fondatrices d'EADS et respecte pleinement les normes internationales énoncées dans des chartes, déclarations ou directives comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Divisé en cinq chapitres, le Code éthique présente les grandes lignes d'un comportement éthique et couvre l'intégralité des politiques d'EADS en matière de CSR :

- « Créer un environnement de travail favorable » décrit les principes d'EADS relatifs au dialogue, à la représentation, à l'égalité des chances et à la gestion des Ressources Humaines ;
- « Respecter l'éthique des affaires » évoque des questions telles que les conflits d'intérêts, le contrôle des exportations et les marchés publics, ainsi que l'embauche de représentants du gouvernement ;

- « Assurer une croissance durable » traite de l'utilisation appropriée des informations et des droits de propriété intellectuelle ainsi que des relations avec les fournisseurs ;
- « Respecter l'environnement » porte sur la mise en place de procédures et produits respectueux de l'environnement ;
- « Vivre au sein de nos communautés » décrit la contribution d'EADS à la vie et au développement des communautés dans lesquelles le Groupe exerce ses activités.

Le Code éthique fournit ainsi à tous les salariés une orientation sur la conduite à adopter dans leur environnement professionnel.

EADS s'est engagé à mettre en pratique les principes décrits dans le Code éthique, en particulier en confiant à un Comité d'Éthique la responsabilité de la conformité en matière d'éthique.

Le Code éthique décrit les missions du Comité d'Éthique nommé par le Conseil d'administration d'EADS. L'une de ses missions consiste à fournir des recommandations sur toutes les questions éthiques aux Présidents d'EADS, le Conseil d'administration et ses Comités, les Présidents Exécutifs (CEO), les Directeurs Généraux Délégués (COO) le Comité Exécutif, ainsi qu'à l'ensemble de l'encadrement. Le Comité présentera au Conseil d'administration d'EADS, au moins une fois par an, un rapport sur les activités de l'exercice. Il assurera également une coordination adéquate avec les fonctions de conformité d'EADS et ses divisions.

En 2006, une campagne d'information sera mise en place pour sensibiliser les salariés à l'importance d'une conduite éthique des affaires et pour renforcer les valeurs sous-jacentes. Le Code éthique actualisé est publié sur le site [www.eads.com](http://www.eads.com).

## 2.1 Éthique des Affaires

### 2.1.1 Pratique Éthique des Affaires

La pratique des affaires au niveau international impose une vigilance toute particulière, afin de s'assurer que l'ensemble des sociétés du Groupe respectent toutes les lois et réglementations en vigueur en matière de commerce international et les normes exigeantes d'éthique et d'intégrité dans les affaires. L'objectif d'EADS est de définir des normes d'éthique et d'intégrité dans les affaires, souvent plus rigoureuses que la législation et la réglementation en vigueur.

C'est dans cette optique que, depuis 2000, EADS International a mis en place un panel de règles et procédures visant à assurer le respect des lois, réglementations et normes.

#### 2.1.1.1 Politique

« – EADS exerce ses activités dans des secteurs soumis à des réglementations nationales et internationales. EADS est déterminé à respecter l'ensemble des réglementations applicables quel que soit l'endroit où ses entités opèrent.

- La lutte contre la corruption et le crime économique dans le commerce international constitue un défi de taille pour toutes les sociétés d'envergure internationale. Pour le relever, EADS est fermement déterminé à se conformer à toutes législations nationales et internationales applicables, dont la Convention de l'OCDE de novembre 1997, telle que transposée dans la législation de 35 pays. Le Programme International de Conformité (ou « International Compliance Programme ») d'EADS s'applique à toutes les activités internationales d'EADS et à ses entités affiliées dont le but est de prévenir les risques de corruption et les pratiques déloyales.
- Du fait de la nature de ses produits et services, EADS est souvent partie à des offres, des préparations de soumissions d'offres ou des négociations de marchés avec les pouvoirs publics. Le Groupe a pour politique d'exercer une concurrence loyale et légale, de mener des négociations et de réaliser les marchés obtenus dans le respect des exigences et obligations contractuelles applicables. »

#### 2.1.1.2 Organisation

EADS a mis en œuvre une politique détaillée, intitulée « *Foreign Trade Rules* » (Règles de Commerce International) qui s'applique à toutes les opérations internationales par les entités du groupe et qui a pour but de prévenir les risques de corruption et les pratiques déloyales dans le commerce international. Cette politique a été publiée dans le *Corporate Handbook* d'EADS, à la disposition de tous les salariés sur l'intranet de la Société.

Elle implique un contrôle effectif des opérations internationales par la mise en œuvre de diligences préalables concernant les partenaires économiques, de mécanismes d'audit et de *reporting* réguliers et par l'organisation de sessions de formation approfondie au sein de toutes les Unités Opérationnelles. Enfin, elle définit également les règles en matière de cadeaux et d'invitations.

Les principaux piliers de ces règles et procédures sont les suivants :

- Transparence dans le choix de tous les partenaires. Tous les partenaires engagés par une société du Groupe doivent respecter (i) une procédure d'audit (due diligence) visant à confirmer la bonne réputation du candidat et ses aptitudes à travailler pour EADS, (ii) les normes reconnues au plan international (localisation, références, antécédents en matière d'éthique, etc.) et (iii) les règles du Groupe interdisant la corruption et le paiement d'avantages indus;
- « Une rémunération appropriée pour services rendus ». EADS est déterminé à veiller à ce que tous les paiements dus à un partenaire soient justifiés par des services effectivement fournis et à ce que leur montant ne soit pas supérieur aux pratiques du marché ;
- Suivi des relations contractuelles avec les partenaires (et des paiements afférents) jusqu'à ce que toutes les obligations contractuelles aient été exécutées.

Ces règles et procédures s'appliquent normalement à toutes les opérations en rapport direct ou indirect avec le commerce

# Éthique et Responsabilité Sociale

## 2.1 Éthique des Affaires

international. Elles doivent être respectées par l'ensemble des partenaires du Groupe, sous peine de résiliation de leur contrat.

En outre, EADS réalise régulièrement des audits de tous les contrats conclus par les Unités Opérationnelles, afin de vérifier que les règles et procédures du Groupe y sont appliquées correctement. Les Unités Opérationnelles ont par ailleurs pour consigne de rendre compte, chaque année, de l'application de ces obligations, en particulier relatives à la justification des paiements des partenaires.

Depuis octobre 2002, EADS a mis en place un réseau d'International Compliance Officers (« **ICO** ») représentant chaque Unité Opérationnelle. Les ICO sont chargés de veiller à la bonne application des règles et procédures au sein du Groupe. Il leur incombe également de nommer des correspondants dans les filiales étrangères afin de s'assurer de la présence de relais dans chaque pays, à même de répercuter les obligations en la matière.

EADS a également noué des contacts réguliers avec des organismes internationaux tels que l'OCDE, la Chambre de Commerce Internationale (« **CCI** ») et l'Union européenne (« **GRECO** »), ainsi qu'avec des sociétés du secteur afin de définir et de promouvoir des normes communes d'intégrité dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Dans cette optique, EADS entretient un dialogue avec la European Aerospace & Defence Industries Association of Europe (« **ASD** ») et ses membres, dont le CIDEF, le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (« **GIFAS** ») en France, le BDI en Allemagne, l'AFARMADÉ en Espagne ou la Society of British Aerospace Companies (« **SBAC** ») au Royaume-Uni, ainsi qu'avec des sociétés européennes de premier plan dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, pour créer une plateforme visant à définir des normes rigoureuses, échanger les meilleures pratiques, promouvoir les programmes de formation et de conformité et, de manière plus générale, faire valoir des positions communes au niveau européen par les entreprises du secteur sur les questions d'éthique et de lutte contre la corruption.

Cette plate-forme sera ouverte à toutes les sociétés et associations internationales du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense des pays de l'OCDE (ex. : États-Unis), mais aussi dans un second temps, des pays hors OCDE. EADS considère une telle initiative internationale comme une opportunité pour améliorer leurs

activités d'éthique des affaires telles qu'elles sont définies par la convention de l'OCDE et la Convention des Nations Unies signée à Merida en décembre 2003.

EADS échange également avec la Commission de lutte contre la corruption de la Chambre de Commerce Internationale et avec le Service central français de prévention de la corruption avec lequel le Groupe a signé une convention en 2003.

### 2.1.1.3 Performance et meilleures pratiques

EADS a modifié les *Foreign Trade Rules* en décembre 2005, suite aux conseils reçus par des experts internationaux réputés en matière d'éthique des affaires, de législation et de pratique dans la lutte contre la corruption, dans l'objectif d'adapter les Règles à l'évolution du Groupe et de diffuser les meilleures pratiques existantes dans l'ensemble du Groupe.

EADS effectue régulièrement des **enquêtes et des audits** destinés à identifier et à diffuser les « meilleures pratiques » en matière d'éthique des affaires internationales au sein du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a conçu un programme de formation complète pour tous les salariés concernés exerçant des activités de commerce international. En 2005, environ 42 séances de formation ont eu lieu au sein d'EADS, avec la participation occasionnelle de tiers (Ministère Public, représentants d'organismes internationaux, juristes, etc.), pour qu'ils puissent communiquer sur les valeurs et politiques du Groupe à toutes les personnes concernées. Cette activité a connu un développement notable depuis 2004, démontrant que la diffusion d'une culture de la conformité constitue un élément essentiel du système de gestion d'EADS.

En janvier 2004, le Groupe a publié une brochure intitulée « Politique d'Éthique des Affaires Internationales d'EADS relative aux Contrats de Consultants : Transparence & Justification ». Cette dernière a été remise à tous les consultants internationaux potentiels en marketing et résume les règles et procédures du Groupe en matière de sélection des partenaires internationaux. Ces derniers sont également invités, le cas échéant, à assister à des séances de formation spécifiques.

Les ICO du Groupe se rencontrent périodiquement pour échanger sur leurs préoccupations et discuter des meilleures pratiques. Depuis 2003, plus de 100 personnes impliquées dans le commerce international sont conviées à la **Conférence annuelle des ICO**. Celle organisée en décembre 2005 s'est tenue à Paris.

Elle a réuni 114 participants de 22 Unités Opérationnelles. Des cadres dirigeants ont présenté des questions générales relatives à l'éthique des affaires.

EADS publie aussi régulièrement à l'échelle du Groupe des bulletins internes intitulés « **Lettres d'information ICO** » sur l'évolution de l'environnement réglementaire du commerce international et sur les informations diffusées par les médias internationaux en matière de lutte contre la corruption et le crime économique. Ces bulletins sont destinés à compléter et actualiser les informations diffusées aux salariés d'EADS au cours des séances de formation.

Dans le cadre de ses activités à l'international, le Groupe fait appel à des tiers, consultants et partenaires commerciaux, pour

apporter aux Unités Opérationnelles assistance et expertise sur des affaires en cours ou potentielles et/ou pour promouvoir les produits ou services d'EADS dans divers pays. Les dispositions contractuelles afférentes à ces services sont régies par les règles et politiques internes applicables à tout le processus contractuel, de la sélection du partenaire à la mise en œuvre et la prestation du service. Les contrats signés avec des consultants et des prestataires de services sont soumis à un audit afin de vérifier que les règles ont bien été comprises et appliquées avec rigueur et que les prestations des tiers conformément au contrat sont justifiées. Le tableau qui suit présente des informations sur le pourcentage de dossiers de consultants soumis à audit au cours de chacun des trois exercices écoulés. Aucun d'eux n'a révélé d'anomalie substantielle.

	2005	2004	2003
Fichiers de consultants audités	96 %	93,10 %	Non disponible
Nombre de lettres d'information ICO publiées	3	3	2
Nombre de séances de formation dispensées par les ICO	52	20	12

Source : EADS.

## 2.1.2 Respect de la législation applicable à l'ensemble des activités d'EADS

Il est impératif de respecter et de s'assurer du respect de l'ensemble des lois et règlements des pays dans lesquels le Groupe exerce des activités. L'évolution rapide du secteur et du contexte international impose en permanence de nouvelles contraintes légales ou réglementaires et crée de nouvelles normes qui obligent à mettre en place des systèmes de contrôle rigoureux dans le domaine de la conformité.

Dans ce contexte, le Groupe supervise le respect global de l'ensemble des lois relatives à ses activités commerciales et accorde une attention particulière à la réglementation sur le contrôle des exportations.

### 2.1.2.1 Politique (législation et contrôle des exportations)

« – EADS est déterminé, pour toutes ses activités et à travers l'ensemble du Groupe, à respecter la législation en vigueur relative aux concentrations et à la concurrence ainsi que le droit humanitaire.

- EADS est également résolu à se conformer à la législation en vigueur en matière de commerce international. Les sociétés du Groupe EADS respectent toutes les réglementations qui assurent un contrôle des exportations/importations de marchandises, de données techniques et de support technique.
- EADS obtient systématiquement des licences d'exportation et autres autorisations des pouvoirs publics avant d'exporter des produits et technologies contrôlés par les gouvernements et l'UE.
- EADS soumet ses nouveaux clients et fournisseurs à une enquête préalable pour s'assurer qu'ils n'ont pas de pratiques commerciales interdites. »

### Le programme de conformité avec la législation

Il convient de souligner quelques exemples qui revêtent une importance particulière pour EADS, cette liste n'est toutefois qu'indicative : respect de la législation et de la réglementation

en matière de concurrence, protection de l'environnement, marchés publics, comptabilité et information financière.

Le respect des normes de Gouvernance d'entreprise constitue un autre domaine majeur pour EADS. La définition et le suivi de ces pratiques sont placés sous la responsabilité du Conseil d'administration vis à vis des actionnaires, des clients et des salariés et consistent à contrôler la conduite des activités de la Société par la Direction et à servir les intérêts à long terme des parties prenantes.

### Respect des lois et réglementations en matière de contrôle des exportations

Du fait de la nature très particulière des secteurs dans lesquels le Groupe exerce ses activités, EADS porte un intérêt particulier au contrôle des exportations, aussi bien dans ses activités d'aviation commerciale que dans ses activités en tant que fournisseur de produits de défense et à usage mixte (civil et militaire). Parce que EADS est une société de haute technologie intervenant dans un environnement à la fois civil et militaire, son savoir-faire, ses produits et services, ainsi que toutes les données techniques correspondantes, sont soumis à un vaste éventail de lois et réglementations sur le contrôle des exportations. Les spécialistes du contrôle des exportations et l'ensemble des salariés de la Société sont motivés par l'ambition de préserver le statut d'« importateur/exportateur fiable » ; dans cette optique, EADS se conforme strictement aux procédures rigoureuses de contrôle de la destination finale de ses produits et technologies.

Comme chaque pays à partir duquel EADS exporte ses produits de défense est doté d'une législation et d'une réglementation spécifique en matière de contrôle des exportations d'armes, EADS adapte ses structures aux particularités du pays correspondant. Les Unités Opérationnelles ont désigné des responsables du contrôle des exportations (*Export Control Officers*) et dédié des ressources à la mise en œuvre de procédures de conformité (matières premières, logiciels, données techniques, etc.).

Des responsables nationaux du contrôle des exportations ont été nommés au niveau du Groupe. Selon le pays d'exportation, la conformité incombe soit au responsable national du contrôle des exportations, qui jouit alors d'un important rôle de décision, soit à chacune des entités juridiques et à son responsable local. Dans ce dernier cas,

le responsable national du contrôle des exportations assure la coordination et fournit expertise et conseils au Siège et aux Unités Opérationnelles.

Les responsables nationaux du contrôle des exportations organisent régulièrement, dans leurs pays respectifs, des réunions et conférences avec leur réseau national de responsables du contrôle des exportations, afin de partager leurs connaissances et leur expertise. Le personnel en charge du contrôle des exportations, de même que d'autres fonctions concernées telles que le marketing et les achats, bénéficient également d'une formation de sensibilisation à ces questions. En janvier 2006, les responsables nationaux des exportations d'EADS ont franchi une étape supplémentaire sur la voie de la consolidation des procédures de conformité en proposant une politique détaillée commune de contrôle des exportations à l'échelle du Groupe.

Il en va de même de la réglementation sur les importations, puisqu'EADS est également un importateur de premier plan, qui adopte une approche axée sur la mondialisation.

Parallèlement aux aspects liés aux importations et aux exportations, le Groupe est soumis à certaines obligations liées à l'accès et à la diffusion d'informations couvertes par le secret défense ou soumises à restriction, que ce soit pour des raisons de sécurité nationale ou d'autres raisons émanant des clients du secteur de la défense ; EADS s'y conforme de manière stricte, selon les directives spécifiques du Groupe.

Des politiques distinctes sont mises en œuvre pour protéger les données d'EADS et les informations confidentielles de la Société en général.

### 2.1.2.2 Organisation

La Direction Juridique d'EADS, en collaboration avec les services juridiques des différentes Divisions et Unités Opérationnelles, est chargée de veiller à la bonne application des procédures destinées à garantir qu'EADS exerce ses activités dans le respect de toutes les lois, réglementations et autres obligations qui leur sont applicables. Elle supervise également toutes les procédures contentieuses affectant le Groupe et s'assure que les actifs du Groupe, notamment la propriété intellectuelle, sont juridiquement protégés.

Des réseaux étendus d'experts du contrôle des exportations, de la propriété intellectuelle, etc., situés à proximité des pôles d'exploitation, pilotent les activités de contrôle des

exportations. Ces professionnels sont capables de satisfaire aux exigences des nombreuses juridictions dont relève EADS, non seulement sur ses marchés domestiques, mais également à l'étranger.

Le Secrétaire Général de la Société, appuyé par la Direction Juridique, joue également un rôle clé dans la conception et l'administration (i) des règles de Gouvernement d'entreprise d'EADS et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoir et de responsabilité qui détermine le cadre de la gestion et du Contrôle Interne (« CI ») en vigueur au sein d'EADS.

Enfin, toutes ces activités sont soumises à des vérifications du service de l'audit interne, constitué de professionnels dédiés, familiers des exigences et défis liés à l'activité internationale de la Société.

### 2.1.2.3 Performance et meilleures pratiques

Si chaque Unité Opérationnelle et site d'EADS est confronté à des défis différents en matière de conformité, ils ont pour point commun la vigilance en matière de suivi des risques

juridiques. Chacun d'entre eux veille en permanence à l'application de la réglementation et s'attache à identifier et à prévenir tout risque d'infraction en s'appuyant sur trois procédures :

- **la prévention du risque de non-conformité** est essentielle pour EADS. Une telle approche préventive repose sur la consolidation des politiques et des valeurs de la Société profondément enracinées, appuyées par une infrastructure solide de conformité des formations et des actions générales de sensibilisation du personnel.
- **l'identification des risques de non-conformité** résulte d'un suivi systématique des principaux risques dans chacune des Unités Opérationnelles.
- quel que puisse être le risque, **EADS se fait un devoir** d'établir les faits et d'analyser la législation applicable, avant de prendre des mesures pour résoudre la situation de manière active.

Le partage d'informations, surtout au sein du réseau CSR et de l'ensemble des juristes, a pour but de tirer les leçons des erreurs passées et d'utiliser l'expérience acquise pour continuer à améliorer les procédures.

	2005	2004
Décisions de justice dans des affaires de lutte contre les concentrations et les monopoles	Aucune	Aucune
Descriptions de politiques, de procédures et de systèmes de gestion ainsi que de mécanismes de conformité destinés à prévenir un comportement anticoncurrentiel	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment, toutes les dispositions relatives au respect du droit de la concurrence et ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.	i) Code éthique d'EADS comprenant notamment, toutes les dispositions relatives au respect du droit de la concurrence et ii) Analyse régulière du risque juridique à mesure que des questions se posent.

Source : EADS.

## 2.1.3 Règles de gouvernement d'entreprise

Le respect des règles de Gouvernement d'entreprise constitue un domaine important pour EADS. Ces règles sont sous la responsabilité du Conseil et consistent à contrôler la conduite des activités de la Société par la Direction et à servir les intérêts à long terme des actionnaires.

En 2004, le Conseil d'administration d'EADS a maintenu le principe Directeur de l'optimisation de la valeur actionnariale et du respect de la législation et des principes de Gouvernement d'entreprise en vigueur dans les pays où

la Société est implantée, tout en se concentrant davantage sur les meilleures pratiques en matière de Gouvernance d'entreprise.

La structure de Direction d'EADS a prouvé son efficacité et sa capacité à établir une relation durable et équilibrée avec les parties prenantes. Garantir le développement des salariés, les relations avec les fournisseurs, mais aussi la satisfaction des clients, constituent les éléments fondateurs du succès, des activités et de la culture d'EADS.

## Éthique et Responsabilité Sociale

### 2.1 Éthique des Affaires

#### 2.1.3.1 Politique

- « – EADS est résolu à définir un standard d'excellence en matière de Gouvernement d'entreprise, à respecter, voire à dépasser ses obligations sociales, juridiques et statutaires, afin d'assurer une transparence dans la gestion et le reporting.
- EADS s'engage à fournir les informations et les justificatifs les plus précis et les plus fiables sur l'ensemble des processus de prise de décision et des relations d'affaires, tant au sein d'EADS qu'en dehors du Groupe. Pour parvenir au niveau de fiabilité le plus élevé, EADS améliore en permanence ses procédures de Contrôle interne et de Gestion des risques. »

#### 2.1.3.2 Organisation

Voir « Partie 1 / Chapitre 2 Gouvernement d'entreprise ».

## 2.2 Croissance durable

EADS fournit l'une des technologies les plus avancées dans le domaine de l'aérospatiale et de la défense. EADS s'efforce de répondre aux exigences des clients en terme de compétitivité technologique, économique ainsi qu'en terme d'innovation. Le développement du Groupe repose

sur sa capacité à livrer des produits et des services qui répondent aux exigences de ses clients. Pour pérenniser ce développement, il convient de se concentrer sur la qualité des produits, une innovation constante et une excellente gestion des fournisseurs.

### 2.2.1 Qualité des produits et satisfaction des clients

Leader dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, EADS s'efforce en permanence de tirer parti de la solide réputation d'excellence de ses produits, de ses processus et de ses collaborateurs. Animé par une détermination de progression constante et résolument concentré sur le renforcement de la confiance des clients par l'amélioration de la livraison en temps utile et conformément aux spécifications de qualité (« OTOQD », *On-Time and On-Quality Delivery*), EADS demande que chaque domaine d'activité opérationnelle améliore ses niveaux de Qualité et d'Excellence Opérationnelle en interne et tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

le « EADS Quality Council », composé de représentants de la Direction de chaque Unité Opérationnelle. Il détermine les actions et les priorités et encadre le déploiement de l'OTOQD dans toutes les Unités Opérationnelles. Il anime, soutient et pilote un réseau d'experts opérationnels des Unités Opérationnelles et garantit la stricte conformité du Programme de Qualité et d'Excellence Opérationnelle (« QOEP », *Quality and Operational Excellence Programme*) selon les besoins, les priorités et la maturité de chaque Unité Opérationnelle. Il représente également EADS auprès des organismes compétents en matière de qualité, de normes et de réglementation, au niveau national et international, eu égard au statut d'EADS en tant que société à caractère international opérant dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense nationale.

#### 2.2.1.1 Politique

- « – EADS est déterminé à atteindre les niveaux les plus élevés de satisfaction de ses clients en cherchant à améliorer en permanence la qualité de ses produits, de ses processus et de son personnel et en mettant en œuvre les Systèmes de Gestion de la Qualité les plus exigeants.
- EADS cherche activement à recueillir les commentaires de ses clients clés par un processus structuré d'Examen Clients à l'échelle du Groupe entier. »

#### 2.2.1.2 Organisation

Le *Chief Quality Officer* (« CQO ») est chargé de motiver, d'accompagner et de soutenir les Unités Opérationnelles dans la mise en œuvre des améliorations constantes de la performance en matière d'OTOQD au niveau opérationnel, pour maintenir et améliorer la confiance des clients. Il préside notamment

#### 2.2.1.3 Performance et meilleures pratiques

Une initiative majeure a été lancée au second semestre 2004, visant à améliorer la confiance des clients et leur satisfaction via l'amélioration de l'exploitation des processus industriels, ce qui favorise une OTOQD de ses produits et services aux clients finaux. En 2005, ce Programme de Qualité et d'Excellence Opérationnelle (« QOEP ») a été déployé dans les Unités Opérationnelles d'EADS.

Il porte sur cinq grands domaines d'amélioration :

##### Confiance des clients

Une méthodologie commune a été définie début 2005, dans l'optique d'un déploiement homogène dans tout le Groupe.

Cette méthode d'examen client (« **CRp** », *Customer review process*) repose sur une série d'entretiens avec les principaux décideurs des clients stratégiques d'EADS. Ces entretiens sont menés par la Direction des Unités Opérationnelles.

L'objectif de cette démarche vise à mesurer le degré de confiance des clients, qui importe plus que leur satisfaction pour déterminer leur fidélité. EADS s'efforce de mesurer (et d'améliorer en permanence) les relations entre le Groupe et chacun de ses clients. Ces entretiens donnent lieu à l'établissement de projets d'amélioration ; il incombe à la personne qui mène l'entretien de tenir la personne interrogée au courant de l'avancement de ces projets.

Cinq examens de ce type ont été réalisés en 2005 (MTA, DS Espagne, Eurocopter, SECA et Socata). Les trois premiers sont en phase de planification d'actions. Six Unités Opérationnelles sont entrées en phase de conception et d'examen des clients, en particulier du secteur de la défense.

En 2005, des CRp plus complexes ont également été préparés pour des clients du secteur de la défense. Ces examens sont menés au niveau national plutôt qu'au niveau de l'Unité Opérationnelle, les marchés publics dépassant, par nature, le cadre d'une seule Unité Opérationnelle. En Espagne, cette démarche a été effectuée en 2005 ; en France, elle a débuté en 2005 et devrait s'achever mi-2006. En Allemagne et au Royaume-Uni, ces examens seront lancés en 2006.

#### Processus de chaîne d'approvisionnement

Plus de 70 % des produits d'EADS sont achetés à des fournisseurs externes. Si l'un d'eux manque à son engagement de livraison en temps imparti et conformément aux exigences de qualité, EADS se trouve en défaut. À l'heure actuelle, on ne peut plus se contenter de gérer la chaîne d'approvisionnement par la voie d'une relation contractuelle traditionnelle. Il est indispensable d'avoir une certaine visibilité, en amont des procédures internes de chaque fournisseur, afin de pouvoir réagir à temps en cas de défaillance de sa part (ou de la part d'EADS lorsqu'une telle défaillance est susceptible d'affecter la performance du fournisseur concerné). En 2005, EADS a mis au point des programmes de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement (sur deux à trois semaines) dans plusieurs Unités Opérationnelles, pour évaluer leurs principaux points faibles dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement, avant de définir des « plans d'actions en 90 jours ».

Dix évaluations ont été réalisées en 2005 dans sept Unités Opérationnelles : Électronique de Défense, Systèmes Aériens Militaires, Astrium, Systèmes de Défense et de Communication, LFK, Seca et MTA.

Ces évaluations ont permis de mettre en place des plans d'actions dans trois Unités Opérationnelles (un pour l'Électronique de Défense et Seca, deux pour MTA). Leur mise en œuvre a débuté en 2005 (des plans d'amélioration sont en préparation au sein des autres Unités Opérationnelles).

#### DRIVER et Black Belt EADS

Jusqu'en 2005, EADS attendait « seulement » de chaque cadre qu'il améliore la performance opérationnelle de son équipe ; aujourd'hui, EADS dote ces mêmes cadres d'une « méthodologie et d'outils d'amélioration ». Tel est l'objectif de la méthodologie « DRIVER », définie en 2005, ainsi que du cycle complet de formation (plus de 50 modules et 30 outils). DRIVER est une exclusivité d'EADS. La formation correspondante peut être délivrée au format « EADS *Green Belt* » (en une semaine) ou « EADS *Black Belt* » (en quatre semaines). Pour bénéficier du label d'Expert en Amélioration, les Black Belts d'EADS doivent mener à bonne fin, en plus de leur formation, un projet d'amélioration sur six mois, produisant des avantages mesurables en termes de performance dans le respect des délais et des exigences de qualité, d'économies de coûts ou les deux.

En 2005, 97 Black Belts EADS ont été formés au cours de sept sessions organisées au sein de MTA, Eurocopter, Électronique de Défense, Airbus, SECA, LFK et Socata. Six salariés ont gagné leurs galons d'experts après l'achèvement du projet d'amélioration et seize autres ont reçu la formation Green Belt EADS.

#### Points charnières, au service de la qualité

*(Quality Gates)*

Tous les processus EADS sont constitués d'étapes : de l'appel d'offres à la livraison des prototypes pour un processus de développement ; de l'usinage au montage final pour un processus de fabrication. L'achèvement de chaque étape doit être soigneusement vérifié avant de passer à l'étape suivante. À défaut, des problèmes peuvent être transférés là où il sera plus difficile et plus onéreux de les résoudre.

Certaines Unités Opérationnelles s'étaient déjà fondées sur cette simple observation pour mettre en place une méthodologie imposant un contrat interne écrit entre les deux parties (amont et aval) à un point charnière entre deux étapes d'un processus de développement ou de production.

Le système de points charnières a été étendu en 2005. Airbus avait déjà commencé à le mettre en œuvre avant 2005 ; Eurocopter a commencé à l'adopter en 2005.

### Mesures de haut niveau

Pour mesurer les résultats des actions d'amélioration au niveau des Unités Opérationnelles, en termes de confiance des clients et d'OTOQ, un ensemble de « mesures de haut niveau », dont la mise en œuvre a débuté, a été défini en 2005.

Les trois principales mesures sont les suivantes :

- indice de confiance du client (résultant du processus d'examen client décrit ci-dessus) ;
- indice de livraison en temps utile et conformément aux spécifications de qualité, en ce qui concerne les programmes de développement ; et
- indice de livraison en temps utile et conformément aux spécifications de qualité pour les éléments physiques à livrer.

Les Unités Opérationnelles sont en charge de ces mesures.

Des mesures de haut niveau ont été définies en 2005 dans cinq Unités Opérationnelles (MTA, Électronique de Défense, Astrium, Eurocopter et Systèmes Aériens Militaires) et sont opérationnelles dans les deux premières.

## 2.2.2 Soutien et protection de l'innovation

### 2.2.2.1 Stratégie d'innovation

L'innovation est l'un des enjeux majeurs d'EADS pour dynamiser sa croissance. EADS a mis au point plusieurs programmes de coopération avec des universités et des établissements scientifiques afin de développer ensemble de nouvelles technologies. EADS évalue en permanence des nouvelles opportunités de partenariats dans ce domaine.

#### Politique

« La stratégie d'EADS en matière d'innovation vise à accroître sa compétitivité en améliorant en permanence la qualité de ses produits et services et de l'efficacité de ses processus. Les deux principaux piliers de sa stratégie sont son réseau de recherche et de technologie (« **réseau R&T** ») et le Centre Commun de Recherche (« **CCR** »). »

#### Organisation

L'organisation d'EADS en Unités Opérationnelles a conduit à définir une stratégie à la fois centralisée et décentralisée. L'ensemble de la R&D et environ 80 % des activités de R&T sont décentralisées. Chacune des Unités Opérationnelles a pour responsabilité de développer des produits et services répondant aux besoins des clients et de proposer des solutions compétitives conformes aux attentes du marché.

Les efforts menés de manière centralisée sont représentés à la fois par le réseau R&T d'EADS et le CCR.

Le réseau R&T coordonne les activités communes de recherche et de technologie, qui impliquent plusieurs Unités Opérationnelles et le CCR. Ce réseau est structuré autour de domaines technologiques présentant un intérêt commun, tels que les Matériaux et Structures, l'Électronique, la Navigation et le Contrôle ou Traitement de l'Image. Pour chacun de ces domaines, un groupe d'experts en R&T est constitué de représentants des entités intéressées par un travail commun dans ce domaine, assurant ainsi une coordination transversale efficace. Le réseau définit un programme commun de R&T et facilite la circulation de l'information et des résultats de la recherche au sein du Groupe. Le pilotage du réseau de R&T d'EADS et la prise de décisions sont assurés collectivement, par tous les participants, ce qui suscite des échanges utiles entre les experts et la Direction. L'équipe du *Chief Technology Officer* assure une coordination centralisée de la R&T entre les Unités Opérationnelles d'EADS, le CCR et les fonctions du siège, de manière à gérer les relations avec les parties prenantes, les sociétés, les organismes industriels, les laboratoires de recherches et les universités.

Le CCR mène la recherche appliquée et soutient le réseau R&T en fournissant une plate-forme d'échange de savoir-faire et en mettant en évidence des synergies possibles dans tout le Groupe. Le CCR a deux sites principaux, à Paris et à Munich ;

il emploie environ 600 personnes, au nombre desquelles figurent des doctorants et des universitaires.

Il dispose également de centres de recherche de proximité à Toulouse, à Nantes (ouvert en 2005) et à Hambourg pour soutenir le transfert des connaissances aux Unités Opérationnelles de ces sites. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS prépare également la création d'un centre en Espagne et des bureaux dans d'autres pays (Singapour, Qatar) par le biais de laboratoires ou de bureaux dont la mission sera de développer la coopération et l'exploitation des compétences.

Les membres du CCR et des équipes de R&T d'EADS au sein des Unités Opérationnelles entretiennent et élargissent les partenariats établis en matière de recherche avec des instituts universitaires et des écoles d'ingénieurs de premier plan, en recrutant des thésards, des étudiants de troisième cycle et des doctorants, mais aussi en leur confiant des projets de recherche spécifiques.

Voir également « Partie 1/1.1 Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats des activités ».

### Performance et meilleures pratiques

Par le passé, le succès d'EADS a toujours reposé sur sa capacité à innover de manière permanente ; le Groupe est convaincu que l'innovation est un facteur clé de succès qui devrait encore

s'accroître à l'avenir. Les cycles d'innovation se raccourcissent et de nouveaux concurrents émergent sur tous les segments d'activité d'EADS. Pour s'arroger une place de premier plan sur les marchés à l'avenir, EADS devra toujours avoir une longueur d'avance et proposer des solutions innovantes.

Les programmes d'innovation technologique sont gérés conjointement par le réseau R&T et le CCR d'EADS ainsi que par un solide réseau d'experts de premier plan au sein des Unités Opérationnelles. EADS s'efforce de mieux utiliser les ressources disponibles en augmentant son interaction avec des organismes scientifiques et de recherche appliquée. Une telle coopération permet à EADS de tirer profit des ressources disponibles au sein de ces organismes qui, à leur tour, bénéficient de la connaissance des systèmes d'EADS.

En 2005, le Groupe a investi 614 millions d'euros dans la recherche et la technologie (R&T) (2004 : 510 millions d'euros) pour développer des technologies pour les produits, services et process futurs. Au total, le CCR, qui se concentre sur la recherche appliquée et les technologies pointues à long terme, a consacré 93 millions d'euros à des programmes de recherche dans les domaines des Matériaux et Structures, de l'Acoustique, des Microsystèmes de l'Électronique, de l'Ingénierie des Systèmes et des Techniques de Gestion de l'Information. Par ailleurs, le réseau R&T d'EADS a développé une synergie entre les Unités Opérationnelles par le biais de 136 projets communs, d'une valeur de 90 millions d'euros.

	2005		2004		2003	
	En mds d'euros	En % du C.A.	En mds d'euros	En % du C.A.	En mds d'euros	En % du C.A.
R&D autofinancée*	2,1	6,1	2,1	6,6	2,2	7,3
Dépenses de R&T	0,61	1,8	0,51	1,6	0,45	1,5

Source : EADS.

(\*) Voir « Partie 1/1.1.3.4 Frais de recherche et de développement ».

### Advanced Technology Initiative

Les activités de l'*Advanced Technology Initiative* (« **ATI** »), lancées en 2004, se sont poursuivies en 2005 pour améliorer l'efficacité de l'innovation et de la R&T. L'ATI s'appuie sur le référencement et l'anticipation des technologies et répond aux questions suivantes : Quel est le périmètre des technologies au sein d'EADS ? Comment EADS maîtrise-t-il ces technologies par rapport à la concurrence ? Quelles seront les technologies essentielles à l'avenir ?

Il est fait appel à des experts externes pour proposer des perspectives et stratégies. En fonction de leurs conclusions, des plans d'actions sont mis au point pour améliorer la stratégie technologique globale en rectifiant les lacunes et en optimisant la répartition des ressources. L'ATI réunit aujourd'hui plus de 200 responsables techniques, dont beaucoup sont actuellement actifs au sein du réseau R&T et du CCR. L'ATI, qui se poursuit en 2006, a déjà donné lieu à des recommandations visant à maîtriser les risques technologiques et à assurer à EADS une place de premier plan dans le domaine technologique.

### Fondation EADS pour la Recherche

Les activités de la Fondation EADS pour la Recherche en France visent à améliorer les liens d'EADS avec les laboratoires de recherche publics et les universités, par la promotion de la recherche pluridisciplinaire dans le domaine des technologies aérospatiales et l'établissement d'échanges entre les chercheurs du secteur public, le secteur privé et les instituts de recherche de l'enseignement supérieur. En 2005, la Fondation a financé 17 bourses de doctorat et neuf bourses post-doctorat, ainsi que 10 projets de recherche.

Diverses activités de parrainage ont été entreprises, dont le **prix Irène Joliot-Curie pour les femmes dans la recherche**, destiné à récompenser des actions qui encouragent la présence de femmes dans les domaines d'études scientifiques et techniques ou favorisent la position des femmes dans la communauté française de la recherche et mettre en valeur leurs contributions à la recherche publique et privée.

La « **Journée Aérojeunes** » est organisée chaque année dans l'optique de promouvoir les sciences et les technologies auprès des jeunes. En 2005, des étudiants de diverses écoles françaises ont été invités à passer une journée au Salon du Bourget. La journée « **Envol Recherche** », événement phare de la Fondation d'Entreprise EADS, lui permet de présenter ses différentes activités et le bilan de ses réalisations de l'année. Les bénéficiaires de bourses et de financements sont invités à présenter l'état d'avancement de leurs travaux.

D'autres initiatives (y compris des fondations) visent à améliorer les liens avec les instituts publics de recherche et les universités en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

### Bauhaus Luftfahrt (Centre de Recherche Aéronautique)

En 2005, EADS et le gouvernement du Land allemand de Bavière ont associé leurs forces à trois autres sociétés aéronautiques allemandes pour créer le centre de recherche aéronautique, Bauhaus Luftfahrt, dédié à des activités de recherche interdisciplinaires dans le domaine de l'aéronautique. L'association, dont le siège se trouve à Munich, se définit comme un laboratoire d'idées pour un nouveau type de recherche. Le centre travaille sur des systèmes et concepts futurs et sur l'évaluation de systèmes intégrés.

### Partenariats avec les Universités

EADS considère sa relation avec le monde universitaire comme une priorité et consacre beaucoup d'énergie à son développement. Pour ce faire, EADS renforce sa coopération avec des laboratoires universitaires et établit des relations

plus étroites et mieux ciblées. C'est dans cette optique que le CCR en France a créé, en 2005, et représente une structure commune avec plusieurs partenaires universitaires français de premier plan. INNO'CAMPUS a été inauguré à la célèbre École Normale Supérieure (ENS) de Cachan, près de Paris. Son but est d'intensifier une collaboration entre des chercheurs d'EADS avec des étudiants de l'ENS, qui utilisent les laboratoires du CCR, et d'organiser des séminaires et ateliers communs. Une chaire intitulée « *Advanced Computational Structural Mechanics* » a été créée à l'ENS, financée par la Fondation d'Entreprise EADS pour la Recherche.

Le TECHNO'CAMPUS a été créé à Nantes, par Airbus et quatre grandes écoles d'ingénieurs (École Centrale, École des Mines, Polytechnique & ICAM). Le site a été choisi en raison du niveau élevé de la recherche scientifique publique menée à proximité de deux unités de production d'Airbus. Le TECHNO'CAMPUS bénéficie du soutien actif de l'État français, de la région du Pays de Loire et de la ville de Nantes. Il rassemble des étudiants, des chercheurs et des ingénieurs venus des écoles, du CCR et d'Airbus au sein de projets communs de recherche sur les technologies des composites thermoplastiques et sur le développement de méthodes d'essai non destructives.

### 2.2.2.2 Protection de l'innovation : propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle – brevets, marques et savoir-faire – joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS. L'utilisation de droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits.

#### Politique

« – L'un des actifs clés d'EADS est sa propriété intellectuelle qui inclut brevets, secrets de fabrication, marques, droits d'auteur et autres informations appartenant à EADS. EADS a pour politique de créer, de protéger, de maintenir et de défendre ses droits sur tous les actifs significatifs de propriété intellectuelle et d'utiliser ces droits de manière légitime.

– EADS respecte également les droits de propriété intellectuelle des tiers et s'interdit de reproduire ou d'utiliser des logiciels ou autres technologies obtenus d'autres fournisseurs autrement que par le biais d'un accord de licence ou dans les limites autorisées par la loi. »

### Organisation

La gestion globale de la propriété intellectuelle d'EADS est assurée par un Comité de la propriété intellectuelle, dirigé depuis le siège. Les cadres responsables de la propriété intellectuelle dans les principales filiales siègent à ce comité.

Chaque année, le réseau des responsables de la propriété intellectuelle dans les différentes entités du Groupe se réunit pour parler de la stratégie et de la politique d'EADS en la matière. EADS organise également des formations sur la propriété intellectuelle. Par exemple, l'Université d'entreprise (*Corporate Business Academy*, « CBA ») propose une journée de formation à la propriété intellectuelle à l'intention des experts.

Chaque filiale du Groupe détient les éléments de propriété intellectuelle sur son activité et générés par cette filiale. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la filiale peut concéder une licence permettant son utilisation ailleurs (dans le respect des intérêts des autres actionnaires, le cas échéant). EADS détient également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence signés avec ses filiales. EADS centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, et se charge de promouvoir les licences de propriété intellectuelle communes à ses filiales.

Le Groupe participe à la gestion du portefeuille avec ses filiales et protège la propriété intellectuelle dans ses pays stratégiques.

EADS s'assure également que toutes les procédures sont mises en place pour garantir la confidentialité de la propriété intellectuelle du Groupe et assurer, par le biais de contrats, que les droits des tiers sont protégés (dans le cas de sociétés communes). À cet égard, les conditions contractuelles générales appliquées aux fournisseurs sont renforcées et adaptées dans les pays où la réglementation relative à la propriété intellectuelle est moins rigoureuse. La stratégie d'achats devrait également prévoir la segmentation des contrats pour minimiser le risque d'espionnage industriel et de contrefaçon.

### Performance et meilleures pratiques

Afin d'accroître la valeur ajoutée d'EADS, l'équipe du Chief Technology Officer promeut le partage, au sein du Groupe, de toutes les connaissances des Unités Opérationnelles et des ressources, compétences, moyens et budgets de recherche, afin de développer de nouvelles connaissances tout en respectant le cadre contractuel et juridique existant.

En particulier, tous les contrats entre Unités Opérationnelles du Groupe en matière de R&T commune doivent comporter des dispositions relatives à la propriété intellectuelle facilitant l'échange des connaissances (règles du réseau de R&T d'EADS).

En 2005, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 4 900 inventions (environ 4 400 en 2004), protégées et environ 15 000 brevets de par le monde.

	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Nouvelles inventions déposées (dont certaines sont protégées par plusieurs brevets)	586	521
Portefeuille de brevets d'EADS	15 036	13 515

Source : EADS.

## 2.2.3 Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs

La stratégie retenue par EADS en matière d'approvisionnements a été conçue pour sélectionner, intégrer et promouvoir les meilleurs fournisseurs au monde et en tirer un avantage concurrentiel.

### 2.2.3.1 Politique

« – Les fournisseurs représentent une part importante de la valeur des produits d'EADS et participent à la satisfaction du client. Aussi, EADS s'efforce de les intégrer pleinement à son éthique des affaires.

- Afin de favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs, les principes d'EADS en matière d'achats imposent à ces derniers d'adopter une attitude responsable et d'appliquer les normes et exigences d'EADS à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.
- EADS est déterminé à nouer des relations et partenariats à long terme avec ses fournisseurs, notamment pour développer le savoir-faire technologique. »

### 2.2.3.2 Organisation

#### Stratégie d'achat

L'équipe du *Corporate Sourcing* est l'architecte de la fonction Achat et définit une orientation globale pour l'ensemble des activités d'achat à l'échelle du Groupe, en particulier en ce qui concerne les principaux éléments de la Stratégie d'Achat, à savoir : Procurement Marketing and Global Sourcing, Joint Sourcing, Supplier Evaluation et Risk and Opportunity Sharing.

- Le **Procurement Marketing and Global Sourcing** vise à identifier les meilleurs fournisseurs au monde et à les évaluer en fonction de leurs aptitudes et de leurs certifications. Le *Procurement Marketing* est d'autant plus important qu'EADS cible de nouveaux marchés d'approvisionnement internationaux afin d'alimenter sa Stratégie Industrielle Mondiale.
- Le **Joint Sourcing** consiste à optimiser le pouvoir d'achat d'EADS par voie d'approvisionnement groupé. Un réseau de « *Lead Buyers* » regroupe les volumes d'achats de certaines catégories de matériels afin de les négocier en une fois. Le *Joint Sourcing* permet également à toutes les Unités Opérationnelles du Groupe d'utiliser un même contrat EADS pour chaque fournisseur ;
- Le processus d'**Évaluation et de Développement des Fournisseurs** d'EADS garantit une évaluation régulière de leurs performances. Les fournisseurs se voient ainsi appliquer une procédure et des critères uniques par toutes les Unités Opérationnelles dans les domaines suivants : Commercial, Logistique, Qualité, Technique et Support Client. Les évaluations sont communiquées aux fournisseurs et servent de base de discussion des besoins, des plans d'amélioration et de développement. En raison de la proportion élevée des achats de ses produits et de la complexité des systèmes, des équipements et des structures achetés, EADS favorise des relations à long terme, mutuellement bénéfiques, fiables et stables avec ses fournisseurs clés. Ces partenariats sont réservés aux fournisseurs qui font preuve d'excellence dans leur travail et qui manifestent un intérêt à long terme à l'intérêt commercial d'EADS en même temps qu'à leur propre développement. Ces partenariats reposent sur le principe de l'implication et de l'intégration des fournisseurs à des phases précoces du développement.
- Un partage équitable des **risques et opportunités opérationnels** est recherché avec les fournisseurs. Les Politiques d'Achat des Unités Opérationnelles rendent compte de tous les risques opérationnels et suggèrent la manière dont ils doivent être traités dans les accords contractuels d'EADS. Les Politiques d'achat fixent également les principes et lignes directrices en matière de conduite des relations avec les fournisseurs actuels et potentiels. Ces lignes directrices décrivent comment les partenariats doivent être conduits de manière équitable dans l'intérêt de toutes les parties concernées et comment les litiges doivent être traités de façon diligente et professionnelle, conformément aux accords de partenariat conclus.

#### Réseau d'Achat

Chaque Division d'EADS et chaque Unité Opérationnelle dispose de sa propre fonction Achat.

Les *Chief Procurement Officers* (responsables des achats) des cinq Divisions d'EADS forment le *Chief Procurement Officers Council* (« **CPOC** »), le conseil des responsables des achats est présidé par le *Chief Procurement Officer* ou Directeur des achats du Groupe. Ce conseil a été créé en 2005 pour prendre en charge la mise en œuvre de la stratégie d'achat d'EADS.

Le **Procurement Directors Board** (en place depuis 2000) composé des Directeurs des achats de chacune des Unités Opérationnelles et des membres de la Direction des Achats d'EADS (*Corporate Sourcing*) est une plate-forme d'échange d'informations, d'expériences et de diffusion de la stratégie d'achats du Groupe.

L'une des premières décisions prises par le CPOC début 2006 a été de créer un réseau d'achat CSR, sous la tutelle de la Direction des Achats d'EADS, avec pour objectif de formaliser la politique d'achat CSR, conformément au Code éthique du Groupe. Le réseau d'achat CSR organisera la diffusion de la politique d'achat CSR aux fournisseurs et mesurera leur performance.

Par ailleurs, le Comité Exécutif d'EADS a décidé, mi-2005, de mettre en œuvre une nouvelle structure au sein de l'organisation des Achats, pour développer le processus d'internationalisation du Groupe. Cette nouvelle structure, baptisée Réseau International d'Achat, s'articule autour de bureaux des achats par pays (« **CSO** », *Country Sourcing Offices*), dont les premiers ont été implantés en Chine, en

Russie et en Inde. D'autres bureaux de ce genre seront créés en fonction de l'évolution des volumes d'achats d'EADS.

Ces bureaux des achats par pays joueront un rôle actif dans l'application des normes CSR par les fournisseurs d'EADS dans leurs sphères d'influence respectives.

#### 2.2.3.3 Performance et meilleures pratiques

##### L'environnement des achats en 2005

Les achats provenant de fournisseurs externes représentent les deux tiers du chiffre d'affaires d'EADS ; aussi, la gestion efficace et effective des fournisseurs constitue un facteur clé du succès du Groupe. Dans cette optique, EADS se concentre sur ses principaux fournisseurs. Les 50 premiers fournisseurs d'EADS couvrent 43 % de son volume d'achats et les 250 premiers fournisseurs 75 %.

Les systèmes et équipements complexes représentent 45 % des achats d'EADS. Les structures, les matières premières et les services liés aux produits représentent également 36 % du total, les matières consommables représentant 21 %.

Bien qu'EADS apprécie son importance dans le portefeuille de ses principaux fournisseurs, la Société valorise leur indépendance et la qualité de leur technologie. En moyenne, les fournisseurs d'EADS ne réalisent pas plus de 10 % de leur chiffre d'affaires avec le Groupe.

L'essentiel du volume d'achats d'EADS est fourni par de grandes sociétés. Le reste (15 %) est réparti sur un grand nombre de petites et moyennes entreprises selon la définition de la Commission européenne, c'est-à-dire employant moins de 250 salariés ou réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les achats se concentrent dans les pays domestiques d'EADS, à savoir la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne, tandis que les achats réalisés hors de l'U.E. et en Amérique du Nord restent limités. EADS envisage toutefois d'accroître ses activités internationales d'achats afin de mieux exploiter les opportunités internationales et de soutenir ses ventes.

La plupart des fournisseurs d'EADS sont actuellement situés dans l'U.E. (environ 75 %) et en Amérique du Nord (23 %), deux régions où les pratiques sociales, économiques et environnementales sont encadrées par des normes et des lois. Les dispositions des contrats d'achat d'EADS imposent à ces fournisseurs de respecter en permanence les lois et réglementations qui fixent les normes économiques,

environnementales et sociales et qu'ils s'efforcent d'anticiper l'évolution de ces normes.

Afin de renforcer le respect des obligations au sein de la chaîne d'approvisionnement en matière de CSR, les fournisseurs de premier rang d'EADS sont tenus par contrat de répercuter ces obligations auprès de leurs fournisseurs de deuxième rang.

Les politiques d'achat reprennent également les principes du Pacte Mondial des Nations Unies. En tant que signataire de ce Pacte, EADS s'est engagée à en appliquer les principes à sa chaîne d'approvisionnement et exige de ses fournisseurs qu'ils respectent des standards communs dans les domaines des droits de l'homme, de l'environnement et de l'emploi.

##### Influence du *Global Sourcing* (achats dans le monde entier)

Étant donné qu'EADS prévoit d'augmenter ses volumes d'achats dans des pays où la réglementation n'inclut pas les principes CSR d'EADS, les conditions de ces achats devront être décrites de manière plus détaillée dans les contrats. EADS est donc, d'une part, engagé dans un processus de renforcement des principes CSR dans ses contrats d'achat et, d'autre part, organise des procédés visant à mesurer la performance CSR de ses fournisseurs.

##### Conditions contractuelles d'achat liées à la CSR

EADS a clairement décidé de renforcer les obligations en matière de CSR et en a déjà défini les principaux éléments dans ses contrats d'achat.

Les divers aspects de la CSR sont déjà pris en compte dans la gestion des risques et opportunités d'achat (« **ROM** », *Risk and Opportunities Management*) d'EADS, qui comporte des orientations dans les principaux domaines visés par les contrats. Ces orientations sont reprises dans l'outil d'information sur les achats (*Sourcing Information Tool*) d'EADS, qui explique les principes de rédaction des contrats, rejette la clause contractuelle d'usage et propose des commentaires pratiques à l'usage de l'acheteur. Dans chaque domaine, les obligations sont répercutées, par voie contractuelle, aux fournisseurs de rangs inférieurs.

Par exemple, en matière de responsabilité environnementale, les principes de rédaction de contrats prévoient que :  
« Le contrat d'achat doit stipuler le respect, par le fournisseur, de toutes les lois, réglementations, etc.,

en vigueur ainsi que le respect de tous ces engagements par EADS (ex. : Pacte Mondial des Nations Unies) et les exigences des clients finaux ; en particulier, il est demandé aux fournisseurs (1) d'adopter une approche définie sur les défis liés à la protection de l'environnement fondée sur le principe de précaution, (2) de prendre plus de responsabilités vis-à-vis de l'environnement et (3) de favoriser le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. ». Les recommandations faites aux acheteurs indiquent aussi qu'EADS doit s'assurer que le fournisseur respecte certaines normes internationales comme la norme ISO 14000 ou la norme EMAS de gestion et d'audit écologiques (*Eco-Management and Audit Scheme*).

De plus, le respect des engagements éthiques d'EADS impose d'inclure dans le contrat les principes du Groupe,

à savoir le soutien, le respect et la protection des droits humains internationaux, le respect de la liberté d'association, la reconnaissance concrète du droit à négocier des conventions collectives, l'élimination sous toutes ses formes du travail forcé et obligatoire, la qualité des conditions de travail notamment, un niveau de rémunération adéquat, la protection de la santé et de la sécurité des salariés.

### Principaux indicateurs de performance

Tous les chiffres qui suivent ont été calculés par application des nouvelles parités entre euro et dollar. Les valeurs correspondant aux exercices antérieurs ont été recalculées en conséquence (2005 : 1,2441 ; 2004 : 1,2438 et 2003 : 1,1304).

Volume d'achats : répartition par pays (10 premiers pays)	2005	2004	2003
	En pourcentage du volume total des achats	En pourcentage du volume total des achats	En pourcentage du volume total des achats
France	31 %	31 %	30 %
Allemagne	22 %	23 %	25 %
États-Unis	22 %	21 %	21 %
Royaume-Uni	12 %	12 %	12 %
Espagne	4 %	4 %	4 %
Italie	1 %	2 %	2 %
Pays-Bas	1 %	1 %	2 %
Belgique	1 %	1 %	1 %
Canada	1 %	1 %	1 %
Suisse	1 %	1 %	1 %

La répartition géographique des achats est stable et concerne essentiellement les pays occidentaux.

Importance des achats externes	2005	2004	2003
	En % du C.A.	En % du C.A.	En % du C.A.
	70 %	63 %	65 %

L'augmentation de la valeur des achats est principalement influencée par la montée en puissance de la production de l'A380, laquelle a débuté en prévision des livraisons de cet appareil, d'où une augmentation temporaire du volume des achats par rapport au chiffre d'affaires.

Répartition des achats par région	2005	2004	2003
	En pourcentage du total des achats	En pourcentage du total des achats	En pourcentage du total des achats
Europe	75 %	77 %	74 %
Amérique du Nord	23 %	21 %	24 %
Reste du monde*	2 %	2 %	2 %

Source : EADS.

(\*) Dont moins de 1 % dans les pays hors OCDE.

## 2.3 Protection de l'environnement

La politique environnementale d'EADS couvre toutes les phases du cycle de vie du produit, de sa conception à sa fabrication ainsi que l'impact environnemental des sites de production. Elle tend à s'assurer que chaque Unité Opérationnelle respecte les lois et les réglementations de

chacun des pays dans lesquels elle opère. EADS est soumis à de nombreuses lois et réglementations européennes, nationales, régionales et locales relatives, notamment aux émissions, aux rejets dans les eaux de surface et les nappes phréatiques et à la gestion des déchets.

---

### 2.3.1 Politique

#### « *Minimiser l'impact des activités d'EADS sur l'environnement* »

- EADS a pleinement conscience de l'impact de ses activités sur l'environnement et considère que le suivi et la réduction de ces impacts sont fondamentaux dans son approche de la CSR.
- EADS est déterminé à améliorer en permanence ces impacts sur l'environnement et à dépasser le simple respect de ses obligations légales. Il incombe aux filiales et aux sites d'EADS de veiller au respect des lois et des réglementations des pays dans lesquels ils opèrent. Le Groupe encourage la certification environnementale de ses sites industriels et de ses procédés de fabrication.

#### **Prendre en compte l'impact des produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie**

- Améliorer la performance environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie revêt une grande importance pour EADS et ses clients.
- EADS encourage une prise en compte active des critères environnementaux, par la mise en œuvre d'approches d'Eco-Conception tout au long du cycle de vie de ses produits, afin d'améliorer leur performance environnementale. »

---

### 2.3.2 Organisation

La gestion des aspects environnementaux des activités du Groupe EADS incombe traditionnellement aux Unités Opérationnelles et aux sites de production. Chacune des activités d'EADS est soumise à des contrôles et des vérifications stricts de la part des autorités en matière de processus de fabrication et de certification des produits. En outre, les clients intègrent des critères environnementaux dans leurs cahiers des charges.

La gestion du *reporting* environnemental est actuellement assurée par le CQO. Il est toutefois nécessaire de disposer d'une coordination améliorée au niveau du Groupe. Certaines mesures ont été prises pour mettre en œuvre un suivi

périodique de la performance environnementale d'EADS pour faciliter l'échange des bonnes pratiques et la diffusion de l'information européenne et nationale dans le Groupe. Ces mesures reposent sur des réseaux préexistants mis en place par les sociétés fondatrices d'EADS. Pour améliorer l'efficacité de la protection de l'environnement et apporter un surcroît de visibilité, EADS prévoit de recourir de plus en plus à des réseaux dédiés, axés soit sur les processus, soit sur les produits. Cette approche reste à valider globalement.

EADS participe à des groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations professionnelles comme le GIFAS en France, le *Bundesverband der Deutschen Luft und*

*Raumfabrtindustrie* (« **BDLI** ») en Allemagne ou la SBAC au Royaume-Uni. Par exemple, le Comité pour l'environnement du GIFAS est présidé par un représentant d'Airbus. EADS et Eurocopter siègent également à ce Comité. En 2005, ce dernier a défini et mis en œuvre un système de veille juridique et réglementaire à l'intention de la profession en France.

Au plan européen, le Comité pour l'Environnement de l'ASD (*Aeronautic Space and Defence Industries Association of Europe*) est présidé par Airbus.

Au plan mondial enfin, le Comité pour l'environnement de l'ICCAIA (*International Coordination Council for Aerospace Industries Association*), dont l'ASD est le membre européen, est présidé par Airbus depuis 2004 ; son mandat expirera en 2007.

### 2.3.3 Performance et meilleures pratiques

#### Certifications et homologations des sites

EADS encourage la certification environnementale de ses sites industriels. Au 31 décembre 2005, 29 sites – soit 42 % de l'effectif total d'EADS – étaient certifiés ISO 14001 ou EMAS.

Airbus s'est fixé pour objectif d'obtenir la certification globale environnementale ISO 14001 pour l'ensemble de son organisation d'ici la fin 2006. À la fin de 2005, ses deux seuls sites non certifiés ISO 14001 en Europe étaient ceux de Hambourg et Toulouse, comme le prévoyait le plan d'application d'Airbus. La certification de ces sites devrait être obtenue d'ici avril 2006, portant le pourcentage précité de 42 % à 64 % des effectifs. La certification des sites ne constitue qu'un volet de la certification globale d'Airbus. Dans le cadre de ce processus d'amélioration continue, Airbus renforce son expertise en matière de protection de l'environnement dans tous les sites et toutes les fonctions et élargit son réseau environnemental. Des experts de l'environnement sont chargés d'examiner et d'améliorer tous les aspects environnementaux liés aux activités d'Airbus, toutes fonctions confondues. Ils jouent un rôle décisif dans le processus de certification, notamment en matière d'« analyse environnementale » des produits Airbus. Lancée en 2006, la certification des produits constitue l'autre volet fondamental qui permettra à Airbus d'obtenir la certification globale de ses opérations.

En décembre 2005, EADS Space Transportation a également pour objectif d'obtenir la certification ISO 14001 de son site français d'ici fin 2006, après la confirmation de la certification de ses sites allemands en 2005.

Il en va de même pour ASTRIUM : confirmation de la certification des sites allemands et britanniques en 2005, certification du site français (Toulouse) prévue pour avril 2006.

#### Système de gestion environnemental axé sur les sites et les produits (SPOEMS)

Alors que la certification ISO 14001 classique ne concerne que des certifications liées aux SITES, Airbus s'est associé avec plusieurs autres organisations (chambre de commerce, associations professionnelles nationales, EADS Allemagne...) pour fixer les règles d'une approche de certification visant tant les SITES que les PRODUITS tout au long de leur durée de vie (les sites de production ne constituant qu'un aspect de cette durée de vie). Cette approche aidera Airbus, à évaluer de manière systématique l'impact environnemental de ses produits tout au long de leur vie et à cibler des améliorations dès les premières phases de conception.

Le système SPOEMS a été sélectionné par l'Union européenne dans le cadre de son programme « LIFE ».

#### Recyclage des déchets

Stimulées par les certifications ISO 14001, les Unités Opérationnelles lancent de nombreuses initiatives de recyclage des déchets au niveau local. Ces initiatives dépassent les obligations prévues par la certification (identification, tri, gestion de l'élimination).

Au Royaume-Uni, par exemple, Astrium a mis en œuvre une telle initiative, en introduisant deux flux de recyclage des déchets, l'un pour le verre et l'autre pour le papier.

#### Changement climatique

Les activités d'EADS ont un très faible impact en termes d'émission de gaz à effet de serre. Globalement, l'énergie utilisée par EADS correspond à ses besoins de chauffage et d'éclairage (bureaux, immeubles administratifs, sites de production, etc.).

L'un des risques potentiels posés par le changement climatique sur les activités d'EADS résulte des pressions toujours croissantes qui pèsent sur le coût de l'énergie. Toutefois, le Groupe reconnaît qu'il doit réduire sa consommation d'énergie autant que possible.

En 2005, EADS a participé au panel d'entreprises convoquées à l'occasion du **sommet du G8 sur le changement climatique**, présidé par Tony Blair, dans le cadre des actions de suivi du Protocole de Kyoto. Dans cette perspective, l'initiative GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*) prévoit la définition d'un système satellitaire de surveillance des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

**ATR** aussi applique une « politique verte » dans la conception de ses avions. En effet, les appareils ATR sont reconnus comme les plus économes en carburant de leur catégorie, grâce à la technologie avancée de leurs réacteurs et à leurs hélices extrêmement efficaces. Le faible niveau d'émissions des réacteurs résulte essentiellement d'une consommation modérée de carburant. Sur les itinéraires d'un rayon d'action de 200 miles nautiques, la consommation par passager de l'ATR 72-500 est inférieure de 15 % à celle d'une automobile européenne standard. Les émissions de gaz par passager, en termes de monoxyde de carbone sont 15 fois inférieures à celles d'une voiture et comparables à celles d'un train. En ce qui concerne les oxydes nitreux, l'ATR pollue trois fois moins qu'une voiture et 40 % moins qu'un train. Tous ces facteurs font de l'ATR un avion respectueux de l'environnement, qui est moins responsable de l'effet de serre que la plupart des autres modes de transport.

La mise en adéquation des objectifs environnementaux (réduction des émissions de CO<sub>2</sub>) avec les objectifs économiques (réduction de la consommation d'énergie) est à l'origine de nombreuses initiatives locales comme l'installation de moteurs économiques chez **Astrium** au Royaume-Uni ou l'amélioration de l'efficacité des salles propres de montage chez Astrium en Allemagne. Parmi les autres exemples, on peut citer l'installation d'une alimentation solaire photovoltaïque de 98,6 Kwatt, raccordée

au réseau public, sur le toit du nouvel immeuble abritant les bureaux d'Airbus en Espagne.

#### Directive sur la limitation des substances dangereuses (RoHS)

Un problème majeur a été traité en 2005 ; celui du cycle de vie des produits dans le cadre de la transition vers des équipements électroniques sans plomb pour l'aéronautique. Sa résolution a été plus particulièrement traitée au travers de la directive européenne RoHS, qui limite l'utilisation de six matières dangereuses (plomb, chrome hexavalent, mercure, cadmium, polybromobiphényle et éther diphenylique polybromé) dans les composants électriques et électroniques et entraîne donc l'obligation de procéder à des substitutions. Ces substitutions sont difficiles pour les activités aéronautiques, en raison de la durée de vie des produits aéronautiques et des conditions rigoureuses de certification en matière de sécurité, ainsi que de la nécessité d'engager des essais et des procédures de certification supplémentaires en cas d'introduction de substances de substitution. En conséquence, la Commission européenne a accepté que les « équipements contenant les substances ciblées qui sont expressément conçus pour être installés dans des avions, des bateaux et d'autres moyens de transport n'entrent pas dans le champ de la Directive RoHS ». Les produits de défense sont également exclus du champ d'application de la Directive.

En 2004, EADS a mis en place un réseau spécifique sur la question de la Directive RoHS/ Déchets des équipements électriques et électroniques (« **WEEE** », *Waste Electrical and Electronic Equipment*), dont la gestion a été confiée au CQO. EADS s'était précédemment concentré sur le remplacement du plomb. Un document de position a été publié en juillet et diffusé auprès de la chaîne d'approvisionnement et de la communauté des ingénieurs. Des normes sont en cours d'élaboration pour fixer les règles de transition de l'industrie aéronautique mondiale vers une production sans plomb.

EADS et bon nombre de ses Unités Opérationnelles (Airbus, MBDA, Électronique de Défense, Space Transportation) participent au consortium LEAP (*Lead-free Electronics in Aerospace Project*, électronique sans plomb dans les projets aéronautiques), chargé de l'élaboration de ces normes. En outre, EADS et Boeing ont décidé de joindre leurs forces pour assurer cette transition délicate, en définissant ensemble les solutions techniques, les protocoles d'essais de validation

et les règles de gestion des configurations qui seront mis en œuvre, dans les prochaines années, dans toute l'industrie aéronautique et sa chaîne d'approvisionnement.

Des outils informatiques sont en train d'être mis en place (site DS d'Ulm), afin d'assurer le suivi, la gestion, l'achat et l'élimination des substances dangereuses comme le plomb.

### Démantèlement et recyclage des avions

Un avion a une durée de vie d'environ trente ans ; les premiers modèles Airbus sont donc en passe d'atteindre leur fin de vie. Environ 200 appareils devraient être retirés du marché mondial chaque année dans les 20 prochaines années. Jusqu'à présent, les vieux avions étaient stockés dans des hangars ou démantelés sans considération pour l'environnement. Airbus a créé un consortium chargé du démantèlement et du recyclage des vieux avions, qui regroupe le CCR d'EADS, Sogerma, la société de gestion de déchets Sita et la préfecture des Hautes-Pyrénées. Ce

projet de 2,4 millions d'euros baptisé PAMELA (*Process for Advanced Management of End of Life Aircraft*) a été approuvé en 2005. Un centre spécial sera installé à l'aéroport de Tarbes, où seront testées des procédures de mise hors service et de recyclage des avions dans des conditions sûres et respectueuses de l'environnement. L'objectif de ce projet est de démontrer que 85 % à 95 % des composants d'avions peuvent être recyclés, réutilisés et récupérés. Il permettra également au Groupe d'anticiper sur les nouvelles réglementations européennes en matière de recyclage des déchets. Le premier avion démantelé sera un Airbus A300 d'une compagnie turque. L'opération se déroulera sur 20 mois. Pamela devrait par ailleurs créer jusqu'à 100 emplois dans les prochaines années.

**Autres rapports :** Airbus publie un rapport sur l'environnement tous les deux ans, disponible sur son site [www.airbus.com](http://www.airbus.com). Le quatrième rapport sur l'environnement d'Airbus paraîtra en juin 2006.

	2005
Certification ISO 14001/EMAS - nombre des sites certifiés	29
Nombre de sites couverts par l'ETS de l'U.E.	11
Émissions totales de CO <sub>2</sub> (tonne)	309 000
Émissions totales de CO <sub>2</sub> déclarées dans le cadre de l'ETS de l'U.E. (tonne)	153 000
Emplois d'énergie directe, segmentés par source primaire (MWh)	2 850 000
Émissions de composés organiques volatiles (COV) (tonne)	3 500
Consommation totale d'eau (m <sup>3</sup> )	4 100 000
Effluents totaux rejetés (eau) (m <sup>3</sup> )	2 100 000
Déchets industriels spéciaux (tonne)	40 400
Déchets industriels banals (DIB) (tonne)	65 000

Source : 80 % des effectifs d'EADS sur la base des données disponibles pour 2005. Les définitions devront être harmonisées au sein des pays dans lesquels EADS opère. Tous les chiffres sont arrondis, sauf le nombre de sites.

## 2.4 Ressources Humaines : Relation Employeur-Salarié

La principale mission de la fonction RH du Groupe EADS est de veiller à ce qu'EADS, en tant que groupe intégré, attire, développe et fidélise un effectif international. Elle facilite également une intégration et une internationalisation continues du Groupe et l'édification d'un esprit commun à toutes les structures organisationnelles et opérationnelles. L'amélioration continue de l'hygiène et de la sécurité sur le lieu de travail constitue également une priorité essentielle du Groupe.

La mise en œuvre des politiques de RH du Groupe repose sur plusieurs grands principes : respect du principe d'égalité des chances, sécurisation du lieu de travail dans toute la mesure du possible, efforts significatifs et durables en matière de formation et de maintien d'un dialogue social dynamique.

Les normes et principes internationaux d'EADS en matière sociale, éthique et juridique sont définis dans le Code éthique et dans l'Accord-Cadre International (« IFA », *International Framework Agreement*) signé avec le Comité d'Entreprise Européen en juin 2005.

### 2.4.1 Effectifs et organisation du travail

Au 31 décembre 2005, EADS employait 113 210 salariés. Son effectif a augmenté de 2,3 % par rapport à 2004, les plus fortes progressions ayant été enregistrées par Airbus et Eurocopter.

En 2005, 98 % de son effectif était composé de salariés sous contrat à durée indéterminée. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen est compris entre 35 et 40 heures.

En 2005, 7 843 employés ont été recrutés par EADS dans le monde (4 952 en 2004), dont 4 018 par Airbus. Dans le même temps, 5 471 salariés ont quitté EADS (contre 4 108 en 2004).

Au total, 97 % de l'ensemble du personnel d'EADS est réparti sur plus de 80 sites industriels en Europe.

#### Effectif par Division et par région

Les tableaux qui suivent présentent les effectifs d'EADS par secteur d'activité et par région. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (comme ATR, MBDA et LFK) sont inclus dans les tableaux selon la même méthode.

Les chiffres de 2004 et 2003 ont été ajustés de manière à refléter la nouvelle structure de l'organisation mise en place en 2005 ; les « Autres activités » comprennent EADS Sogerma, EADS Socata et ATR.

Effectifs d'EADS par Division	31 décembre 2005	31 décembre 2004	31 décembre 2003
Airbus	54 721	51 959	49 520
Systèmes de Défense et de Sécurité	23 237	24 268	24 844
Eurocopter	12 755	11 850	11 543
Avions de Transport Militaire	3 976	3 856	3 428
Espace	10 985	11 053	11 991
Siège, Centre de Recherche et autres activités	7 536	7 676	7 809
<b>Total EADS</b>	<b>113 210</b>	<b>110 662</b>	<b>109 135</b>

Effectifs d'EADS par zone géographique	31 décembre 2005		31 décembre 2004		31 décembre 2003	
	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage
France	43 286	38,2 %	42 807	38,7 %	42 858	39,3 %
Allemagne	41 438	36,6 %	40 325	36,4 %	41 103	37,7 %
Espagne	8 710	7,7 %	8 435	7,6 %	8 063	7,4 %
Royaume-Uni	14 297	12,6 %	14 045	12,7 %	13 125	12,0 %
Italie	729	0,7 %	734	0,7 %	682	0,6 %
États-Unis	1 877**	1,7 %	2 166	2,0 %	1 851***	1,7 %
Autres pays*	2 873	2,5 %	2 150	1,9 %	1 453****	1,3 %
<b>Total EADS</b>	<b>113 210</b>	<b>100 %</b>	<b>110 662</b>	<b>100,0 %</b>	<b>109 135</b>	<b>100,0 %</b>

(\*) Les chiffres indiqués pour les « Autres pays » comprennent l'effectif de 13 autres pays.

(\*\*) Cette baisse s'explique essentiellement par la cession d'EADS Telecom et d'EADS Aeroframe Services.

(\*\*\*) L'effectif précédemment indiqué (2 554) correspondait aux Amériques (États-Unis, Canada, Mexique et Brésil).

(\*\*\*\*) L'effectif précédemment indiqué (750) ne comprenait pas le Canada, le Mexique ni le Brésil.

Contrats à temps partiel	2005	2004
	En pourcentage	En pourcentage
France	4 %	3,7 %
Allemagne	3,2 %	3,2 %
Espagne	0,0 %	0,02 %
Royaume-Uni	1,4 %	0,82 %
États-Unis	0,1 %	0,0 %
Autres pays	Sans objet	1,3 %
<b>Total EADS</b>	<b>3,2 %</b>	<b>2,87 %</b>

## 2.4.2 Organisation des Ressources Humaines

EADS a mis en place une gestion des RH innovante qui définit une politique européenne tout en tenant compte des législations nationales.

L'équipe de RH du Groupe joue, au plan mondial, un rôle de leader stratégique en matière de Ressources Humaines et travaille en étroite collaboration avec les divisions et les Unités Opérationnelles qui ont la responsabilité de la plupart des salariés, à l'exception de la Direction de chaque Unité Opérationnelle, placée sous la responsabilité des services de RH du Groupe.

Les équipes RH travaillent en collaboration, coordonnent et diffusent les bonnes pratiques au niveau fonctionnel. Des réunions régulières des responsables RH sont organisées aux niveaux européen et national. Une base de données de RH internationale est désormais disponible, et est mise à jour pour répondre aux besoins d'EADS.

Au niveau du Groupe, quatre services viennent en support de la gestion internationale des RH d'EADS : *Planning and Policy*, *Compensation and Benefits*, *Corporate Business Academy* (« CBA ») et *Management Development*. Ils ont les attributions suivantes :

- Gestion du développement des RH pour les 200 premiers postes clés ;
- Conception des politiques, directives et outils pour tous les processus RH du Groupe tels que les nominations, la rotation de postes, la mobilité internationale, la rémunération, les avantages sociaux, les projets de gestion électronique des RH, etc.
- Organisation et offre par la CBA d'une formation destinée aux exécutifs et haut potentiels ainsi que la coordination des activités de formation au sein du Groupe pour l'ensemble des salariés ; et
- Amélioration des échanges des meilleures pratiques au sein des équipes RH d'EADS.

## 2.4.3 Politiques et performances en matière de Ressources Humaines

### 2.4.3.1 Hygiène et sécurité : fournir un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS

#### Politique

- « – EADS considère que la protection de l'hygiène et de la sécurité des salariés sur le lieu de travail constitue une priorité pour le Groupe.
- EADS est déterminé à maintenir des conditions de travail sécurisées pour ses salariés. Il incombe aux Unités Opérationnelles et aux filiales d'EADS de mettre en œuvre des politiques en matière d'hygiène et de sécurité fondées sur l'évaluation, l'anticipation et la gestion du risque, compte tenu de toutes les particularités et des besoins de chacun. »

#### Organisation et performances

La gestion de l'hygiène et de la sécurité est traitée au niveau de chaque site, conformément à la réglementation nationale en vigueur.

Toutefois, certains indicateurs d'hygiène et de sécurité qui traitent, pour la plupart, des accidents du travail ont fait leur apparition au niveau des Divisions ou des Unités Opérationnelles.

À titre d'exemple, les taux d'incidence et de gravité des accidents soumis à déclaration (accidents du travail entraînant une absence de plus de 3 jours) enregistrés au sein d'Airbus ont nettement diminué entre 2004 et 2005, tandis que les livraisons d'avions augmentaient.

Airbus	2005	2004
Taux d'incidence	12,61	13,18
Taux de gravité	0,184	0,236

En ce qui concerne le risque de grippe aviaire, les responsables hygiène et sécurité des Unités Opérationnelles et des pays ont été mobilisés, au niveau du Groupe, à partir du dernier trimestre de 2005, pour suivre les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé et communiquer les conseils nécessaires aux expatriés et aux voyageurs.

### 2.4.3.2 Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS

- « – Eu égard à la nature spécifique des établissements du Groupe EADS chargés de nombreuses activités liées à la défense et à des marchés civils sensibles, les conditions d'accès aux usines et aux locaux ainsi que les déplacements dans leurs enceintes sont déterminés par arrêtés ministériels sur la base de deux grands principes :
- L'accès à une usine est soumis à l'autorisation préalable de la Société ; et
  - L'entrée dans les zones restreintes et les zones sensibles est soumise à la réglementation nationale ainsi qu'à celle de la société. »

#### Organisation et performance

EADS a mis en place une politique de sécurité destinée à améliorer la sécurité de ses salariés et à protéger le savoir-faire d'EADS. Un Comité de Sécurité a été créé. Il est constitué de responsables de la sécurité de chaque pays qui supervisent les responsables de la sécurité des Unités Opérationnelles et des usines au niveau local et traitent avec les autorités nationales chargées de la sécurité et les organisations européennes compétentes.

Le réseau des responsables de la sécurité est chargé de l'échange des informations et du partage des meilleures pratiques. Des groupes de travail sont créés afin de faciliter l'adaptation constante des mesures de sécurité aux menaces existantes. L'accès aux installations d'EADS est soumis à autorisation préalable et l'entrée dans les zones sensibles ou restreintes est soumise aux réglementations nationales ainsi qu'à celles de la société.

Une initiative mondiale en faveur de la sécurité, lancée en 2005, est en cours de développement. Elle traite de la sécurité des salariés d'EADS dans les pays à risque et de la sécurité des bureaux EADS à l'étranger.

En termes de sécurité informatique, des mesures adaptées ont été prises pour effectuer un audit des procédés et améliorer la sensibilisation des salariés d'EADS à la sécurité des systèmes informatiques. Étant donné le caractère sensible des activités du Groupe, ses salariés doivent respecter les politiques de sécurité chaque fois qu'ils mettent en œuvre par exemple des solutions informatiques nomades sécurisées, afin de faciliter la mobilité et la réactivité de l'entreprise en toute confiance.

### 2.4.3.3 Diversité : l'engagement d'assurer l'égalité des chances à tous les salariés d'EADS

#### Politique

- « - EADS s'engage à offrir des chances égales à tous ses salariés et à éliminer toute discrimination basée sur le sexe, la race, la religion, la nationalité, les opinions politiques, l'orientation sexuelle, les origines sociales, l'âge et le handicap.
- EADS s'engage à élargir l'accès des femmes à toutes ses activités et assure un développement professionnel équitable ainsi qu'une rémunération hommes-femmes égale à compétence égale. »

#### Performance et meilleures pratiques

EADS a toujours favorisé la diversité à travers sa culture de collaboration transnationale.

Ses principes en matière de respect et de promotion de la diversité sont énoncés dans le Code éthique du Groupe, ainsi que dans l'« Accord-Cadre International » signé avec le Comité d'Entreprise Européen.

Les exemples qui suivent illustrent la mise en œuvre de ces principes :

#### Nationalités

EADS compte plus de 15 nationalités différentes parmi ses effectifs.

#### Répartition homme/femme

Le Groupe employait environ 15 % de femmes en 2005, soit une légère augmentation par rapport à 2004, en particulier dans les divisions où les taux étaient les plus faibles.

Au 31 décembre 2005, 12 % des cadres et dirigeants d'EADS étaient des femmes.

Les femmes chez EADS	31 décembre 2005	31 décembre 2004
	En pourcentage	En pourcentage
Airbus	12,7 %	12,4 %
Systèmes de Défense et de Sécurité	18,7 %	18,9 %
Eurocopter	12,6 %	12,3 %
Avions de Transport Militaire	12,6 %	12,1 %
Espace	19,2 %	19,4 %
Siège, Centre de Recherche et autres activités	15,7 %	15,4 %
<b>Total EADS</b>	<b>15 %</b>	<b>14,8 %</b>

EADS a engagé un plan à long terme pour promouvoir les femmes dans l'aéronautique, axé sur deux priorités : au moins 20 % du personnel recruté chaque année est composé de femmes ; le Groupe communique activement avec les universités et les écoles pour convaincre les étudiantes de travailler dans l'aéronautique.

Depuis le 1er janvier 2004, les Unités Opérationnelles sont tenues de rendre compte chaque trimestre de leurs réalisations en matière de recrutement de personnel féminin. La CBA a également défini des objectifs en matière de formation en ligne avec cet objectif de recrutement.

En 2005, le recrutement des femmes a représenté 20,5 % du total (18,8 % en 2004) et a donc atteint l'objectif du Groupe. Les divisions Systèmes de Défense et de Sécurité

et Eurocopter, de même que le centre de recherche d'EADS, sont les figures de proue de cette démarche.

Depuis 2004, EADS a noué un partenariat avec le centre universitaire féminin FEMTEC de Berlin, en Allemagne. L'objectif de cette coopération entre FEMTEC et des sociétés industrielles réputées est d'encourager les études d'ingénieur chez les jeunes filles et les femmes et d'aider les étudiantes à fort potentiel à accéder à l'industrie aéronautique. EADS est très actif pendant les ateliers de conseil de carrière conçus pour les étudiantes de FEMTEC, et pendant les journées de conférence.

En France, EADS a parrainé le prix Irène Joliot-Curie pour la deuxième fois en 2005 (voir « 2.2.2 Soutien et protection de l'innovation - Chapitre Innovation »).

## Éthique et Responsabilité Sociale

### 2.4 Ressources Humaines : Relation Employeur-Salarié

Par ailleurs, EADS est un membre actif du programme **WIST** (*Women Initiative in Science and Technology*), financé par la Commission européenne, qui a pour mission d'explorer les partenariats de recherche privée et publique, et d'établir des liens entre la diversité et la performance des entreprises.

**Airbus** a également signé un partenariat avec l'Académie de Toulouse, pour faciliter les contacts entre les professionnels et les étudiants et fournir aux étudiants, aux professeurs et aux conseillers d'orientation des informations sur les évolutions technologiques.

Parmi les autres initiatives de promotion des carrières techniques, figurent, en Allemagne, l'organisation d'un « **girls' day** » qui consiste à accueillir des collégiennes sur les sites d'EADS en Allemagne afin de leur permettre de découvrir la profession d'ingénieur et, en France, la participation à l'initiative « **Elles bougent** ». Sous la houlette de grandes écoles d'ingénieurs françaises (ENSAM, ESTACA) et d'intervenants de premier plan dans le secteur du transport (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), ce projet a pour objectif de sensibiliser les jeunes femmes aux études techniques et de les intéresser à des technologies complexes par des contacts réguliers avec des femmes ingénieurs actuellement employées par les sociétés membres, des visites d'usine, des conférences, etc.

Enfin, une rencontre avec les participantes de l'**IWE** (*International Institute for Women in Engineering*) s'est déroulée en juillet 2005 au siège parisien d'EADS, à l'usine d'EADS ST des Mureaux et chez Eurocopter à La Courneuve. 80 jeunes femmes ont participé à des ateliers sur la diversité et les carrières scientifiques.

EADS a également été un partenaire stratégique du premier « **Forum des femmes pour l'économie et la société** », qui s'est déroulé en octobre 2005 et a été créé pour promouvoir la vision, l'influence et l'impact des femmes sur les grandes questions économiques et sociales. Ce forum offre aux femmes l'occasion d'exprimer leurs opinions, leurs idées et de proposer des solutions. Il tend à définir des orientations de progrès pour le monde de demain.

L'accord sur l'égalité et la mixité professionnelle, signé en France avec les syndicats en 2004, est piloté par chaque société du Groupe, ainsi qu'au niveau global d'EADS, par un ensemble défini d'indicateurs communs destinés à évaluer ses résultats et à dresser un plan d'action couvrant la période 2004/2006. Ce plan d'action doit être renégocié tous les trois ans. Enfin, en 2005, EADS France et Airbus, Astrium, Eurocopter, Matra Electronique et EADS Space Transportation ont reçu le Label Égalité du ministère français de la Parité et de l'Égalité professionnelle. Ce label est décerné à des sociétés faisant preuve d'une politique dynamique à l'égard de l'emploi des femmes et de leur développement.

#### Non-discrimination fondée sur l'âge

Un accord de groupe couvrant toutes les entités d'EADS en France a été signé avec les organisations syndicales en 2005. Il vise à éradiquer toute évolution de carrière fondée sur des critères d'âge.

Soucieuses de l'allongement de la vie active, les autres composantes européennes du Groupe se penchent également sur la question de la deuxième moitié du développement des carrières.

Nombre de salariés par tranche d'âge	31 décembre 2005	31 décembre 2004
18-25	7 179	6 812
26-35	27 303	26 081
36-45	37 127	37 544
46-55	35 358	34 565
56-65	11 229	10 984
<b>Total EADS</b>	<b>118 196</b>	<b>115 986</b>

Toutes les sociétés consolidées sont comptabilisées à 100 %.

Âge moyen des salariés	31 décembre 2005	31 décembre 2004
France	41,4	41,6
Allemagne	42,2	42,1
Espagne	42,4	42,9
Royaume-Uni	41,9	41,7
États-Unis	43,9	42,4
Autres pays	40,8	39,5
<b>Total EADS</b>	<b>41,9</b>	<b>41,9</b>

### 2.4.3.4 Développement de carrière : gestion efficace des compétences et des savoir-faire

#### Politique

- « - EADS veille à ce que le temps de travail, heures supplémentaires comprises, soit réglé de manière à maintenir un équilibre sain entre le travail des salariés et leur vie privée.
- EADS s'efforce de développer les compétences et les savoir-faire de ses salariés, pour un bénéfice tant personnel que collectif. La politique de développement du personnel d'EADS a pour but de :
- soutenir la formation afin d'améliorer les performances et promouvoir un travail de haute qualité ;
  - encourager le travail d'équipes internationales et pluridisciplinaires dans le cadre de la mobilité au sein du Groupe ;
  - évaluer et reconnaître l'expertise technique individuelle par un programme global développé à l'échelle du Groupe ; et
  - associer le personnel aux performances du Groupe et de ses filiales par un programme de participation et d'intéressement (« success sharing »).

#### Performance et meilleures pratiques

Astrium et Eurocopter ont mis en œuvre des programmes de transfert de connaissances visant à assurer la transmission du savoir lors du départ en retraite des salariés.

#### Recrutement et fidélisation des talents

EADS est fermement convaincu que le développement de contacts étroits avec des universités ciblées et leurs étudiants contribuera au bon apprentissage des étudiants et fera du Groupe un employeur potentiel phare parmi les futurs candidats.

EADS démontre son engagement de nombreuses manières : en siégeant aux conseils, en fournissant des avis sur le contenu de programmes, en préparant des études de cas, en donnant des conférences techniques sur les campus, en organisant des visites d'usines, en étant présent dans les salons de l'emploi et en améliorant la coopération dans les domaines de recherche.

Par exemple : EADS participe à plus de **40 forums de recrutement** par an, comme le salon de l'étudiant de Bonding en Allemagne, les salons de l'emploi des écoles Polytechnique, Centrale et Sup' Aero en France, ainsi que les salons du MIT ou de Berkeley aux États-Unis, pour n'en citer que quelques-uns. Des réunions spéciales de sensibilisation et de recrutement sont également organisées au cours de grands salons de l'aéronautique comme l'ILA à Berlin ou le Salon du Bourget, de manière à faire connaître EADS en tant qu'employeur parmi les amateurs d'aéronautique et à attirer des candidats talentueux.

Outre le renforcement de sa présence parmi les étudiants directement dans les universités, EADS organise plus de **60 visites d'usine** dans la plupart de ses Unités Opérationnelles.

Ces partenariats attestent également de l'engagement à long terme d'EADS en faveur de l'édification et de l'entretien d'une relation durable avec les universités de premier plan ou les réseaux comme Pegasus (*Partnership of a European Group of Aeronautics and Space Universities*).

Des **programmes** de recrutement et de **développement** spécifiques ont également été mis au point en interne, afin de contribuer au développement permanent des collaborateurs d'EADS. Outre le programme *Corporate Young Manager*, prévu pour les jeunes diplômés, les programmes de développement d'EADS (*Financial Management Development Programme*, programme de développement sur la gestion financière et *Advanced Marketing and Sales Programme*, programme avancé de marketing et de ventes) sont également proposés aux jeunes professionnels intéressés par des domaines essentiels comme la vente et la finance.

Par ailleurs, avec plus de 5 000 **stages** proposés chaque année en Europe, EADS offre aux étudiants une expérience technique et personnelle de valeur, ainsi qu'une occasion unique de découvrir au plus près le monde de l'industrie. La plupart des stages au sein du Groupe s'adressent aux étudiants dans les domaines de l'aviation et de l'espace, de l'électronique, de l'informatique, de la finance ou du management.

Soucieuse d'améliorer les compétences et aptitudes personnelles de ses anciens stagiaires, EADS a mis au point le **programme Juniors** de suivi de tous les stagiaires EADS, ce qui lui permet de recruter et de fidéliser les stagiaires les plus motivés.

Diverses autres opportunités (sous réserve des réglementations et politiques nationales), dont des formations professionnelles et des programmes de bourses, sont également mises à la disposition des étudiants.

### Développement et formation

Chez EADS, le développement personnel débute dès l'embauche, notamment avec le « **Welcome Event** ». Deux fois par an, 400 nouvelles recrues sont invitées à participer à une manifestation présidée par les CEOs, au cours de laquelle elles découvrent la diversité d'EADS, sa dimension

internationale. Ces manifestations permettent également aux nouveaux arrivants de tisser leur propre réseau.

EADS reconnaît le développement de l'**expertise technique** comme un atout majeur ; c'est pourquoi le Groupe a mis en place une politique spéciale à l'intention des ingénieurs experts. Cette politique, qui a pour but de créer des plans de carrière attrayants pour les ingénieurs, comprend également des programmes de développement personnalisés de manière à répondre aux exigences particulières des experts techniques.

Le développement personnel comprend également des **actions de formation**. Les dépenses de formation d'EADS s'élèvent à environ 4 % de sa masse salariale (plus de 150 millions d'euros) par an. EADS forme plus de 70 000 salariés par an, pour un total de 2,5 millions d'heures. En 2000, EADS a créé la **CBA**, son université d'entreprise, pour développer les exécutifs actuels et préparer la prochaine génération d'exécutifs, mais aussi pour optimiser l'investissement international dans la formation au sein d'EADS. La CBA a été reconnue par ses pairs comme l'université d'entreprise la plus innovante au monde. La CBA a mis au point et lancé plusieurs activités en Asie et aux États-Unis en 2005, destinées à répondre aux besoins d'expertises nouvelles au niveau du Groupe. En 2005, le Centre de Formation des Cadres d'EADS, situé à Villepreux, près de Bordeaux, a accueilli plus de 1 000 participants pour sa première année d'existence. Ce Centre a pour vocation de fournir à l'ensemble du Groupe des locaux pour les réunions des cadres, pour les sessions de formation et les séminaires des dirigeants. Au sein d'EADS, la formation est considérée comme une responsabilité commune. Le Groupe attend des salariés qu'ils soient acteurs de leur développement personnel et des responsables hiérarchiques qu'ils identifient les besoins de formation.

La formation en chiffres	2005	2004
Nombre d'heures de formation par an	2 500 000*	1 200 000
Moyenne d'heures de formation par salarié	23	11,8
Nombre de personnes formées	75 000	65 000
Dépenses de formation en % des salaires	~ 3 %**	~ 3 %**

(\*) Le nombre d'heures a été enregistré en fonction des différentes définitions de la formation d'un pays à l'autre.

(\*\*) Estimation groupe EADS.

<b>Ancienneté moyenne</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
	<b>En années</b>	<b>En années</b>
Airbus	13,4	13,6
Avions de Transport Militaire	20,8	21,5
Eurocopter	14,2	15,1
Systèmes de Défense et de Sécurité	16,7	16,5
Espace	15	14,9
Siège, Centre de Recherche et Autres Activités	13,3	13
<b>Total EADS</b>	<b>14,6</b>	<b>14,7</b>

<b>Répartition des effectifs par niveau de qualification</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
	<b>En pourcentage</b>	<b>En pourcentage</b>
Université (4 ans et plus)	24	23,9
Université (jusqu'à 3 ans)	18,9	19,1
Formation professionnelle supérieure	11,3	9,5
Formation professionnelle (CAP/BEP)	41,5	41,4
Enseignements scolaires	4,3	6,1

### Mobilité

Le personnel d'EADS se voit également offrir une vaste gamme d'opportunités de mobilité. Chez EADS, la mobilité s'entend entre fonctions, entre Unités Opérationnelles et entre Divisions dans ses quatre pays domestiques, à savoir, la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni, ainsi que par d'autres affectations aux États-Unis ou en Asie.

Le 31 décembre 2005, EADS comptait 1 800 collaborateurs expatriés, dont 75 % travaillaient dans un pays européen.

### Rémunération

La masse salariale totale s'est élevée à 8,46 milliards d'euros en 2005 (2004 : 7,9 milliards d'euros) et comprend le coût des salaires, la participation et l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise, les frais de restructuration, les coûts de retraite et les autres frais.

### Pratiques en matière de *Success Sharing* (participation et intéressement aux résultats de l'entreprise)

Les programmes de rétribution d'EADS sont étroitement liés à la réalisation des objectifs individuels et de l'entreprise, au niveau des Divisions comme au niveau du Groupe. En 2005, et pour la sixième année consécutive, un plan d'options de souscription d'actions pour les dirigeants du Groupe a été mis en place (voir « Partie 1/2.3.3 Options consenties aux Salariés ») et les salariés se sont vus offrir des actions à des

conditions favorables pour la sixième année consécutive (voir « Partie 1/2.3.2 Offres d'actions aux salariés »).

Pour la première fois en 2005, les régimes de participation et d'intéressement en application au sein d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont respecté un ensemble unique de règles communes au Groupe, assurant une application uniforme dans ces quatre pays.

### 2.4.3.5 Relations avec les salariés : un dialogue actif

#### Politique

- « - EADS est convaincu qu'un dialogue social permanent et de qualité est déterminant pour le Groupe. En particulier, le Comité d'entreprise européen (« CEE ») facilite un dialogue proactif et sans entrave avec les représentants du personnel.
- EADS veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans toutes ses Unités Opérationnelles dans une atmosphère constructive. Cette démarche vise à maintenir un équilibre durable entre les intérêts des salariés et les intérêts économiques du Groupe. »

## Performance et meilleures pratiques

### Comité d'Entreprise Européen

Le 23 octobre 2000, alors que le Groupe venait d'être créé, la Direction, les délégués syndicaux et les représentants des salariés d'EADS au Comité d'entreprise en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont signé un accord créant le Comité d'Entreprise Européen.

- Le CEE se réunit deux fois par an pour information et consultation sur l'évolution de l'entreprise et les perspectives du Groupe.
- Le CEE comprend également un Comité économique qui se réunit quatre fois par an et se concentre sur les aspects économiques.
- Des sous-comités européens ont également été mis en place au sein de diverses Unités Opérationnelles comme Airbus, Eurocopter, EADS SPACE et EADS DS et reproduisent le modèle du CEE d'EADS.
- Des comités nationaux en France, en Allemagne et en Espagne permettent d'engager le dialogue sur des questions d'intérêt national, selon le principe de subsidiarité.

### Accord-Cadre International

Dans le contexte de la mondialisation des activités d'EADS et à titre d'illustration du principe de dialogue permanent, le Groupe EADS et le Comité d'Entreprise Européen du Groupe ont conclu, en juin 2005, un Accord-Cadre International. Par cet accord, les signataires ont affirmé leur attachement à des principes communs et des normes sociales qu'ils reconnaissent comme fondamentaux et qu'ils entendent promouvoir dans le monde entier, dans les pays où EADS exerce ses activités. EADS et le Comité d'Entreprise Européen ont ainsi affirmé leur conviction du rôle essentiel de la Responsabilité sociale de l'entreprise dans son succès à long terme.

Les fédérations européenne et internationale des ouvriers de la métallurgie (*European Metalworkers' Federation*, EMF et *International Metalworkers' Federation*, IMF, respectivement) s'associent à ces principes et sont cosignataires de l'accord.

Les principes énoncés dans l'Accord-Cadre International sont conformes aux règles générales des conventions de l'OIT, aux Directives de l'OCDE régissant les entreprises

multinationales et aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies, signé par EADS en octobre 2003 ; en outre, ils sont respectueux du Code éthique.

Ils traitent de l'égalité des chances, de l'absence de discrimination à l'embauche, des conditions de travail et de la protection de l'environnement. Ils condamnent le recours au travail des enfants, reconnaissent les principes de liberté d'association et la protection des droits syndicaux.

EADS attend de tous ses fournisseurs qu'ils reconnaissent et appliquent les principes de cet accord-cadre.

### Présentation des conventions collectives signées avec les syndicats depuis 2000

- Les accords de Groupe traitent des sujets suivants :
  - Mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen <sup>(1)</sup> ;
  - Associer le personnel aux performances économiques du Groupe <sup>(2)</sup> ;
  - L'Accord-Cadre International.
- En Allemagne, des accords tarifaires ont été conclus et portent notamment sur les sujets suivants : congés payés, prime de Noël, arrêts maladie, départ en préretraite, accord avec le Comité d'entreprise en matière d'intéressement, de police d'assurance, du plan de retraite de la société, de prime de départ anticipé, de participation des salariés aux consultations, d'équilibre entre la vie de famille et le travail et de personnes handicapées.
- En France, des accords de Groupe ont été conclus et portent notamment sur les sujets suivants : emplois, droit syndical et dialogue social, préretraite, gestion de la deuxième moitié de la carrière, couverture des frais de santé, Comité National France et coordinateurs syndicaux, égalité et mixité professionnelle, temps de travail.
- En Espagne, une convention collective a été conclue en matière de prestations sociales telles que l'aide aux enfants des salariés, les transports collectifs, les départs en retraite, l'assurance-vie, les crédits, la prime de départ, la cantine et l'aide aux associations de travailleurs.

Il convient de souligner que des Conventions collectives peuvent être signées au niveau des Unités Opérationnelles sur des questions directement liées à leurs périmètres sociaux spécifiques.

(1) Accord en date du 23 octobre 2000 relatif à la mise en place d'un Comité d'entreprise européen et de ses sous-comités pour l'information et la consultation du personnel conclu entre EADS N.V. et les représentants du personnel.

(2) Accord de Groupe en date du 29 juin 2004 relatif à la mise en place d'une convention de participation au sein du Groupe EADS N.V. conclu entre la Direction des Ressources Humaines et le Comité d'entreprise européen d'EADS N.V.

## 2.5 Citoyenneté

### 2.5.1 Maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes d'EADS

#### 2.5.1.1 Politique

« EADS figure parmi les plus grandes entreprises d'Europe. À ce titre, nous sommes conscients de nos obligations et souhaitons apporter notre contribution au contexte culturel, éducatif et social des pays dans lesquels nous exerçons nos activités. En particulier, EADS vise à renforcer les partenariats pour conduire des projets avec les universités et les centres de recherche, notamment par l'intermédiaire de la Fondation pour la Recherche EADS.

*EADS doit s'efforcer de maintenir un dialogue avec les parties prenantes et d'apporter des réponses claires aux demandes de clarification, dans les limites de ses obligations. »*

#### 2.5.1.2 Organisation

Les contributions d'EADS revêtent différentes formes : *sponsoring*, donations ou partenariats. Dans toutes ses implantations, EADS participe à diverses activités, conférences ou institutions intervenant dans des domaines sociaux, éducatifs, culturels ou sportifs. Dans la plupart des cas, ces initiatives sont lancées par des établissements d'EADS en contact permanent avec les parties prenantes concernées.

EADS a toutefois mis en place des règles en matière de donation (sous la responsabilité du Secrétariat Général d'EADS) ainsi qu'en matière de *sponsoring* (sous la responsabilité de la Direction de la Communication) qui définissent des critères de choix des projets de *sponsoring*/donation tout en laissant une certaine latitude aux Unités Opérationnelles.

Ces règles fixent également certains seuils au-delà desquels ces activités doivent être communiquées, selon le cas, au Secrétaire Général ou à la Direction de la Communication et être approuvées au niveau des CEOs.

#### 2.5.1.3 Performance et meilleures pratiques

En 2005, EADS a contribué à hauteur d'environ 2 millions d'euros à des projets sociaux, culturels, sportifs ou éducatifs.

EADS contribue également à des activités humanitaires par le biais de donations, de dons de matériel ou par la fourniture de moyens de transport aériens lorsque cela est nécessaire. EADS a signé un partenariat à long terme en France, en Allemagne et en Espagne avec « Aviation sans Frontières », une organisation humanitaire qui fournit des transports aériens pour, notamment, les enfants gravement malades.

Par son soutien aux « Ailes de l'Espoir », EADS a fourni 95 tonnes d'aide d'urgence à une région du Pakistan dévastée par un récent séisme. L'aide offerte par EADS a permis un renforcement du pont aérien mis en place afin d'organiser l'évacuation des blessés.

En 2005, le Groupe EADS a participé activement aux secours mis en place après le passage de l'ouragan Katrina. Cette aide humanitaire a résulté d'une collaboration entre EADS, ses entités, les gouvernements américain et européens et son personnel dans le monde entier. Au total, EADS, ses filiales et les salariés du Groupe ont donné près de 2 millions de dollars pour les victimes des ouragans Katrina et Rita, qui ont frappé les côtes du Golfe du Mexique en août et septembre 2005. Ils ont répondu activement aux besoins urgents en fournissant des vivres et du matériel d'urgence par la voie aérienne. Immédiatement après le passage de l'ouragan Katrina, des hélicoptères EC120 et EC135 d'Eurocopter sont allés porter secours à des victimes isolées. Ils ont transporté du personnel médical et livré du matériel le long des côtes. L'hélicoptère Dolphin HH-65 d'Eurocopter a permis de secourir quelque 4 400 victimes en près de 1 480 heures de mission. Quelques jours seulement après la catastrophe, Airbus a envoyé son Beluga A300-600ST d'Europe vers les États-Unis, avec, à son bord, 23 tonnes de couvertures, lits de camp, tentes et autres matériels donnés par les gouvernements français et britannique. Cet appareil a également servi à transporter jusqu'au Mississippi une station de secours mobile de 12 tonnes, construite par EADS et fournie par l'armée et le gouvernement allemands. Quelque 150 patients ont été soignés chaque jour sur le site du TransHospital d'EADS.

## 2.5.2 Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS

### 2.5.2.1 Politique

- « – EADS est fière de vendre ses produits et de fournir ses services à un nombre croissant de pays grâce à la confiance procurée par sa réputation mondialement reconnue.
- EADS est consciente de sa responsabilité en tant que société d'envergure internationale en matière de diffusion de pratiques saines au sein de relations d'affaires internationales, favorisant le développement d'une mondialisation équilibrée et équitable bénéficiant à tous les pays.
  - EADS encourage la coopération avec les industries locales chaque fois que cela est possible afin de soutenir le développement des connaissances et des compétences.
  - EADS soutient les initiatives locales de promotion de projets axés sur la responsabilité sociale de l'entreprise. »

### 2.5.2.2 Organisation

En 2005, EADS a mis en place une nouvelle organisation dont la vocation est de concevoir, coordonner et mettre en œuvre le développement industriel international du Groupe, suite aux conclusions de l'étude GIS (*Global Industrial Strategy*) lancée en 2004.

Le Comité Exécutif d'EADS a créé une nouvelle fonction au sein du Groupe, à partir de novembre 2005, dénommée GID (*Global Industrial Development*, Développement industriel mondial), qui se concentre sur la mise en œuvre de l'empreinte industrielle mondiale du Groupe. Celle-ci complétera la fonction EADS International, toujours à la pointe du processus marketing et du développement des stratégies régionales.

Les principales missions de cette nouvelle fonction GID consistent à être l'architecte industriel d'EADS dans les pays où le Groupe s'étend et à stimuler l'expansion industrielle internationale, qui comprend non seulement les projets de fabrication mais aussi les initiatives en matière d'ingénierie, de R&T et de services, ainsi que des partenariats structurels. Les pays entrant dans le champ d'action du GID sont tous les pays autres que la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni.

La fonction Développement industriel mondial constituera une force motrice pour les nouveaux projets ainsi qu'une force d'assistance aux Unités Opérationnelles. Elle orchestrera les actions au sein du Groupe et dans les pays. Elle agira aussi dans le sens de la protection des intérêts à long terme des différentes parties prenantes d'EADS (actionnaires, clients, fournisseurs et salariés). Le Développement industriel mondial sera, en particulier, chargé de promouvoir la Responsabilité sociale du Groupe dans les pays où EADS est présent.

### 2.5.2.3 Performance et meilleures pratiques

EADS présentera, en temps opportun, des rapports sur la définition des plans d'action industrielle dans les pays cibles et sur la mise en œuvre des projets industriels dans ces pays.