



Amélioration

Améliorer nos activités

En tant qu'entreprise mondiale du secteur de l'aérospatiale et de la défense, nos clients et nos actionnaires doivent être notre priorité. Les premiers attendent les performances qui leur ont été annoncées. Les seconds attendent le meilleur retour sur investissement possible. L'amélioration continue reste le principe clé pour garantir la satisfaction de ces attentes.

EADS cherche en permanence à tirer profit des avancées technologiques pour mettre au point des produits qui apportent un avantage concurrentiel à ses clients. Cependant, le caractère ambitieux des nouveaux programmes d'EADS s'accompagne de défis opérationnels, tant au sein du Groupe que parmi ses fournisseurs; des défis qui portent autant sur le développement de produits que sur les processus de fabrication associés.

En 2005, les Présidents exécutifs d'EADS ont fait de l'amélioration une composante fondamentale de leur stratégie à long terme. Ils ont lancé un vaste programme, à l'échelle du Groupe, pour déterminer comment améliorer les processus opérationnels et s'assurer d'un contrôle maximum en termes de qualité, de respect du cahier des charges, de coûts et de délais et afin d'envisager comment le partage des meilleures pratiques peut intervenir au sein du Groupe.

Compte tenu du rôle croissant que jouent l'innovation, d'une part, dans l'accélération du développement des nouveaux produits, et l'internationalisation, d'autre part, pour alimenter la croissance future, l'amélioration au niveau opérationnel est un élément plus indispensable que jamais.

En tant que leader de l'industrie aéronautique et de défense, agissant aux côtés de partenaires industriels répartis dans le monde entier, il est vital et incontournable, pour EADS, de disposer de processus opérationnels d'envergure mondiale.

L'initiative d'amélioration à long terme d'EADS concernera précisément l'exécution des principaux processus opérationnels associés à l'ingénierie, à la fabrication et aux achats. Elle se concentrera notamment sur le lancement des nouveaux produits et la chaîne logistique. Cette initiative prendra appui sur les programmes déjà lancés, sur la mise en commun des ressources dans tout le Groupe, en donnant aux individus les compétences dont ils ont besoin pour parvenir à de réelles améliorations, et en mettant en œuvre les processus et les outils technologiques les plus performants dans leur catégorie.

Maîtriser les solutions déjà éprouvées et testées

Dans le cadre de l'amélioration des processus de lancement de nouveaux produits, EADS cherche à maîtriser les solutions adoptées dans d'autres secteurs industriels à la pointe de la technologie. Dès lors s'impose un vaste changement culturel. Le défi est encore plus grand, alors qu'EADS accroît sa dépendance à l'égard de certains de ses principaux fournisseurs s'agissant du développement de produits. A mesure qu'EADS s'oriente de plus en plus vers un rôle d'architecte et d'intégrateur, le Groupe doit évoluer vers un véritable esprit de partenariat avec ses fournisseurs.

Au niveau de la chaîne logistique, EADS peut adapter des processus de pointe et les technologies de l'information qui les accompagnent. Afin de parvenir à une performance de classe mondiale à ce niveau, il sera cependant indispensable de faire appel aux outils informatiques les plus pointus, à même de compléter ceux déjà utilisés par les Unités Opérationnelles.

Des initiatives préliminaires, telles que les examens clients (Customer Reviews) ou le programme «Black Belt» destiné à former, en interne, des experts par domaine, ont été bien reçues dans les Unités Opérationnelles en 2005 et la demande de support opérationnel est forte.

Amélioration – une priorité stratégique

Faire progresser la performance opérationnelle d'EADS en termes de coûts, de qualité et de livraison dans les délais, permettra d'optimiser la rentabilité de notre carnet de commandes considérable.

Route 06

Airbus a déjà consenti des efforts d'amélioration similaires dans le cadre de son programme baptisé «Route 06». Bien que conçu à l'origine pour dégager des économies, le programme «Route 06» a donné naissance à une organisation plus rationnelle et plus efficace, comme en atteste la réduction notoire des délais d'exécution chez l'avionneur. En effet, entre 2003 et 2005, le délai entre le moment où l'acheteur d'un appareil monocouloir définit son cahier des charges, en termes de moteurs et d'aménagement de la cabine, et la livraison effective de l'avion, est passé de neuf à sept mois. L'expérience acquise avec «Route 06» peut être reprise pour réaliser des améliorations similaires dans d'autres parties du Groupe.

En 2004, la Division Systèmes de Défense et de Sécurité a démarré un programme complet, baptisé «Programme et Gestion des risques» (PRM), dont l'objectif était d'améliorer les compétences clés et les processus qui leur sont associés, de manière durable dans l'ensemble de la Division. L'adoption d'un tel programme à l'échelle du Groupe entier sera également envisagée.



Hélicoptère AS350

Internationalisation



Internationaliser nos activités

L'internationalisation fera du Groupe un acteur à part entière sur les marchés les plus attractifs et nous permettra de disposer des meilleures ressources à l'échelle de la planète. L'internationalisation alimentera notre croissance.



EADS a identifié un certain nombre de pays stratégiques où le Groupe doit renforcer sa présence industrielle de manière significative tout au long de la chaîne de valeur (développement, fabrication et commercialisation).

En 2005, les Présidents exécutifs ont décidé de donner au développement industriel mondial une nouvelle dimension dans le cadre de la stratégie à long terme du Groupe, et donc de dédier une équipe à sa mise en œuvre. L'objectif est de devenir un acteur à part entière de ces marchés de croissance et de bénéficier d'un accès aux meilleures ressources disponibles dans le monde afin de sécuriser la croissance future. EADS définit une stratégie industrielle pour chacun des principaux marchés que le Groupe a identifiés. EADS cherche ainsi à bâtir une assise industrielle ciblée offrant un accès long terme à ces marchés, tout en bénéficiant de leur potentiel de croissance, parallèlement au développement de la base industrielle du Groupe sur ses quatre marchés domestiques.

L'aérospatiale et la défense sont une industrie mondiale. A ce titre, une répartition mondiale des capacités dans la recherche, le développement, les achats, la fabrication et le service après-vente constitue un facteur de succès de plus en plus important. En exerçant des activités dans tous les principaux pays où l'aérospatiale et les hautes technologies sont prépondérantes, EADS bénéficie d'un accès aux meilleures technologies et savoir-faire disponibles. Le Groupe peut ainsi améliorer ses produits et leur conférer un avantage concurrentiel. Il bénéficie également d'une réduction de son exposition à l'euro en rééquilibrant les coûts de production entre plusieurs devises.

En outre, les gouvernements exercent souvent un contrôle étroit sur les marchés et préfèrent confier leurs marchés publics à des fournisseurs locaux ; tout du moins, attendent-ils de leurs fournisseurs que ceux-ci sous-traitent une part importante de ces contrats au niveau local. Par conséquent, pour poursuivre sur la voie de sa croissance, EADS juge essentiel d'acquiescer le statut d'acteur local et de citoyen responsable sur ces marchés stratégiques.

Privilégier les marchés les plus attractifs

EADS cible plus particulièrement les Etats-Unis, le plus grand marché individuel, l'Asie-Pacifique, où le potentiel de croissance est le plus fort au monde et la Russie, où une industrie aérospatiale très performante est en train de renouer avec sa puissance passée. Dans la région Asie-Pacifique, des pays comme la Chine, l'Inde et la Corée du Sud sont jugés prioritaires.

En effet, ces pays à fort potentiel abritent des sociétés qui constitueraient, pour EADS, des alliés de qualité, dotés de capacités industrielles locales et d'un savoir-faire. A l'échelle mondiale, le marché nord-américain de la défense, ainsi que les marchés de l'aviation commerciale et de la défense en Asie sont ceux qui connaissent la plus forte croissance. En plus de ces pays, EADS va continuer de mener à bien sa stratégie de coopération et cherchera à acquiescer des acteurs locaux sur tous ces grands marchés. Parmi les exemples en la matière, on peut citer Patria en Finlande et Australian Aerospace Industries, deux sociétés qui génèrent des opportunités de croissance et permettent un accès à leur marché respectif.

Les réalisations en 2005

En 2005, c'est en Chine que cette stratégie s'est concrétisée de la manière la plus aboutie. En décembre, Airbus et la Commission chinoise pour le développement national et les réformes (National Development & Reform Commission of China, NDRC), ont convenu d'élargir le champ de leur coopération industrielle. Parallèlement, le groupe chargé en Chine des importations et des exportations de fournitures pour l'aviation (China Aviation Supplies Import and Export Group, CASGC) a signé un contrat portant sur l'achat de 150 appareils de la famille A320, la plus importante commande d'avions passée par la Chine.

Développement industriel mondial – une ambition à long terme

Le principe de l'internationalisation associe la destinée d'EADS à celles des pays qui possèdent des actifs, des capacités et un marché aérospatial et de défense, de taille déjà importante ou en pleine croissance.

Toujours au mois de décembre, Eurocopter a signé un accord avec la société chinoise aérospatiale AVIC II pour le développement conjoint de l'EC 175, un hélicoptère (six-sept tonnes) destiné au marché civil et parapublic. Un accord similaire a été conclu en Corée du Sud, avec Korea Aerospace Industries, pour le développement en coopération d'un hélicoptère de transport militaire (huit tonnes).

D'énormes progrès ont également été réalisés aux Etats-Unis, avec la constitution d'équipes communes avec les principaux maîtres d'œuvre américains dans le cadre des grands programmes nationaux (renouvellement de la flotte d'avions ravitailleurs), ainsi que par le biais d'acquisitions plus modestes et le développement de liens industriels dans le sud des Etats-Unis.

Protéger le cœur de nos actifs

Parallèlement à la mondialisation de ses opérations sous différentes formes, EADS entend continuer à renforcer son rôle sur ses quatre marchés domestiques, afin de tirer parti de la solidité de la base industrielle et technologique que le Groupe détient en Europe. Tout projet sera soigneusement évalué, notamment en termes de transfert de technologie, de droits de propriété intellectuelle et de continuité des activités sur le continent européen. Tous ces facteurs constituent des points clés dans le processus décisionnel.

Pour EADS, la mondialisation est une obligation stratégique en vue d'une croissance rentable. En tant qu'entreprise à caractère multinational depuis sa création, le Groupe est porteur d'atouts qui feront son succès à l'international.



Volet extérieur de l'aile
d'un A380



Dynamiser nos activités

L'innovation apporte un avantage concurrentiel à nos clients ; elle est synonyme de processus moins onéreux, plus rapides et plus sûrs pour EADS et crée des emplois à forte valeur ajoutée dans les pays où EADS exerce ses activités ou réalise ses achats.

Innovation

La mise au point de nouveaux produits, services et processus qui apportent un avantage compétitif aux clients est au cœur de la stratégie d'EADS. Cette démarche a conduit au concept de famille pour les appareils Airbus, à l'usage plus généralisé des matériaux composites dans la fabrication des avions et des hélicoptères, aux premiers hélicoptères à commande de vol électrique et aux premières initiatives de financement privé (PFI) dans les communications militaires.

EADS investit largement plus que n'importe lequel de ses concurrents dans l'innovation. Outre la recherche et le développement financés par les clients institutionnels et les gouvernements, le Groupe a engagé 2,1 milliards d'euros dans la recherche et développement autofinancée en 2005, soit l'équivalent de plus de 6% de son chiffre d'affaires. Le Groupe a également engagé plus de 600 millions d'euros en recherche et technologie pour la mise au point des technologies destinées à ses futurs produits, services et processus.

Accélérer la recherche technologique et le développement de produits

Afin d'accroître la cadence et la pertinence de son flux d'innovations, la Direction insufflé un nouvel élan à la recherche technologique et au développement de produits. La vitesse étant le maître-mot, le Groupe va faire en sorte que les nouvelles technologies soient mises à disposition nettement plus en amont. Les capacités d'EADS seront en permanence soumises à évaluation, afin de s'assurer que de la Société reste à l'avant-garde des derniers développements et contrôler notamment sa réactivité dès la sortie de nouvelles avancées technologiques.

EADS va renforcer son approche de l'architecture des systèmes, ainsi que ses compétences en ingénierie, par une rationalisation de l'utilisation des outils de conception et d'ingénierie. Des objectifs ambitieux ont été fixés, afin de réduire de moitié le temps de développement des principales plates-formes. La Société utilisera des outils en nombre plus restreint, mais leur adoption sera généralisée à l'ensemble du Groupe, ainsi que chez ses fournisseurs et partenaires afin d'accroître l'homogénéité globale.

L'introduction de nouvelles technologies doit s'accompagner d'économies en termes de coûts et de temps. Un jour viendra où les prototypes virtuels se substitueront aux vols d'essai et aux «oiseaux de fer». Le tunnel aérodynamique sera remplacé par des outils de simulation numérique. Les programmes de développement seront partagés, en toute transparence, dans la Société, ainsi qu'avec ses partenaires et fournisseurs dans le monde entier, dans un élan général de progrès faisant abstraction des fuseaux horaires et des structures du Groupe.

Afin d'englober tous ces aspects et réaliser ses objectifs ambitieux, EADS va s'ouvrir encore davantage sur l'extérieur. Ainsi, les technologies développées avec des partenaires universitaires ou industriels à l'international auront au moins doublé d'ici à 2010. Parmi les domaines définis d'innovation technologique, figurent, par exemple, les systèmes de capteurs avancés, les matériaux et structures, les énergies alternatives et les plates-formes conviviales.

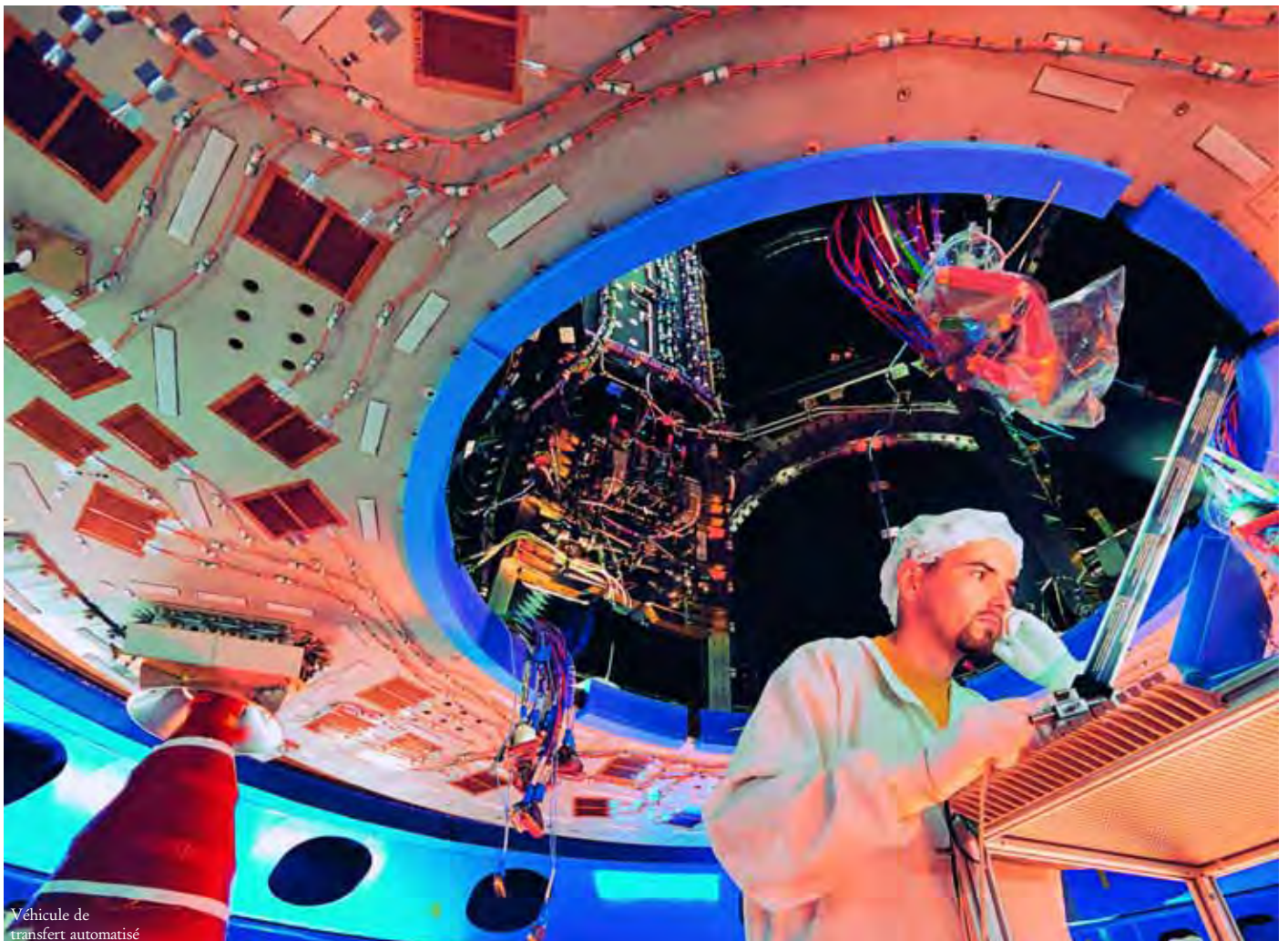
L'innovation au cœur du succès

De nouveaux produits, services et processus dynamisent la création de valeur pour les clients, et donc pour les actionnaires.

En septembre 2005, le premier vol d'un hélicoptère utilisant des pales actives avec volets actifs, qui entraînent une diminution significative du bruit et des vibrations, est un exemple caractéristique de développements très récents. Les volets du rotor du démonstrateur technologique sont commandés par des vérins réalisés dans des matériaux dits «intelligents». A la suite du succès des essais en vol de ce système expérimental, cet appareil sera développé en vue de sa production en série.

Autre exemple, le système Airbus Visual Line (AVL) destiné aux techniciens sur les chaînes d'assemblage final à Toulouse. Grâce à ses grands écrans à affichage électronique, ce système a remplacé tous les tirages papier, fournissant des informations détaillées sur les travaux en cours, les problèmes rencontrés et leur résolution.

EADS s'efforcera d'aller à l'extrême limite du réalisable, en proposant des avancées utiles et des technologies matures, aussi rapidement que possible. Il s'agit d'un véritable défi, mais il sera profitable. L'innovation apportera un avantage concurrentiel supplémentaire, à même d'alimenter la croissance future, tout en garantissant la pérennité des emplois et en dégageant une valeur ajoutée à long terme pour les actionnaires.



Véhicule de transfert automatisé