

EADS est une société internationale en plein essor avec des ambitions mondiales, animée par l'innovation et le respect de standards de performance supérieurs. EADS veille au développement de ses salariés afin de soutenir le Groupe dans la réalisation de ses objectifs, dans un environnement commercial mondial exigeant.

#### Des ambitions mondiales

Afin de soutenir l'effort d'internationalisation du Groupe, la direction des Ressources Humaines (RH) a anticipé la gestion du développement de ses effectifs dans le monde entier et cherché à tirer parti de sa diversité croissante.

Compte tenu de l'implantation de plusieurs des Divisions en Chine, EADS a lancé un projet ECHO pour définir une politique de Ressources Humaines à l'échelle du Groupe dans ce pays. Un groupe de travail a ainsi élaboré cette politique commune et rédigé un guide pratique destiné aux professionnels des Ressources Humaines des Divisions et des unités opérationnelles qui s'y implantent. De plus, un certain nombre de séminaires de formation ont été organisés en Inde et en Chine avec, notamment, un voyage d'étude à Shanghai dans le cadre d'Expand, le programme de développement des cadres dirigeants du Groupe.

#### Un employeur attractif

En 2005, l'attractivité d'EADS a été reconnue par un certain nombre d'études indépendantes. Selon une étude menée par Universum, les futurs ingénieurs européens classent EADS en cinquième position parmi leurs entreprises préférées (première place en France ; sixième en Allemagne). L'engagement du Groupe en faveur de la parité, a permis à EADS de progresser de la 21<sup>e</sup> à la 9<sup>e</sup> place auprès des femmes ingénieurs allemandes.

---

**Nos salariés : une force en développement**  
Société à la pointe d'un secteur de hautes technologies, EADS, un des employeurs préférés des jeunes diplômés en Europe, emploie parmi les meilleurs talents de son secteur.

# Ressources Humaines

### Evolution des Ressources Humaines

Le nombre de salariés du Groupe a progressé de 110 662 à 113 210 entre 2004 et 2005. Airbus a augmenté son effectif de 51 959 à 54 721 salariés. EADS a revu à la hausse ses besoins en ingénieurs et en effectifs de production afin de faire face à la charge de travail supplémentaire liée au développement des nouveaux programmes, comme celui de l'A350, et alors que plusieurs programmes majeurs sont entrés en phase de livraison, tels l'A380 et les hélicoptères NH90 et Tigre.

### Développement des individus

Plusieurs nouveaux programmes de formation innovants ont été inaugurés au cours de l'année, dans l'optique de révéler pleinement le potentiel des collaborateurs d'EADS.

En plus de ses programmes courants, l'Université d'entreprise (Corporate Business Academy, CBA) a lancé l'Académie d'été, un programme de formation et d'apprentissage personnalisé. Dans le cadre de ce programme, les personnels ont accès à des méthodes innovantes d'apprentissage. Un nouveau programme de développement stratégique et individuel destiné aux cadres supérieurs, baptisé ACHIEVE, vient également d'être lancé.

EADS se prépare à affronter les changements démographiques que vont connaître nos sociétés et leurs impacts sur la vie professionnelle. A ce titre, le Groupe prend des mesures spécifiques pour améliorer les opportunités de carrière de ses salariés les plus avancés en âge, en France. Cette démarche passe par une évaluation formelle de carrière à 45 ans, doublée d'une formation complémentaire. L'objectif d'un tel programme vise à s'assurer que les compétences et la motivation des salariés les plus âgés se prolongent au cours de leur vie professionnelle.

### Plan d'actionnariat salarié

Les salariés sont très largement responsables des succès du Groupe. Plus de 10 000 salariés ont acheté près de deux millions d'actions dans le cadre du Plan d'actionnariat salarié (ESOP), représentant environ 0,25 % du capital social du Groupe. Au cours des six dernières années, les salariés d'EADS ont ainsi acheté 21,52 millions d'actions. Compte tenu de l'évolution du titre EADS sur l'exercice 2005, les salariés ont bénéficié de leurs efforts collectifs pour développer EADS. Afin de rendre le plan d'actionnariat salarié plus intéressant pour les salariés britanniques du Groupe, un nouveau plan d'épargne fiscale, baptisé « Stock Incentive Plan » (SIP) leur a été proposé.

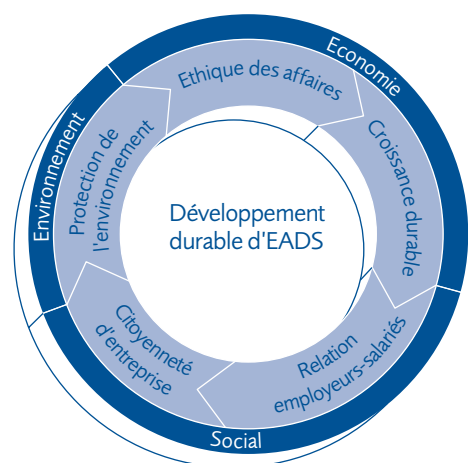
### Efficacité des RH

EADS a lancé un e-programme mondial de Ressources Humaines qui concerne toutes les Divisions. Ce programme vise à passer en revue et simplifier les processus actuels avec la mise en place de plates-formes RH électroniques communes, et à établir, à moyen terme, des applications partagées de paie et de gestion de travail. Ce programme constitue un levier d'efficacité pour les Ressources Humaines au sein d'EADS dans les années à venir. Par ailleurs, des outils communs de reporting interne et de management opérationnel ont été mis en place.

En conclusion, les Ressources Humaines répondent aux défis posés par le développement international et par l'exigence de modernité d'une entreprise en pleine croissance. Les dirigeants et ingénieurs d'EADS comptent parmi les plus talentueux du monde. S'il veut réaliser ses ambitions, le Groupe doit continuer à attirer les meilleurs et leur offrir des opportunités de formation et d'évolution tout au long de leur carrière.



Développer un modèle de croissance durable



En 2005, EADS a mis en place des règles qui vont lui permettre d'établir les références dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, en matière d'éthique et de responsabilité sociale. EADS a ainsi structuré une politique CSR commune à l'ensemble du Groupe pour parvenir à un développement durable, en trouvant le juste équilibre entre performance économique et la prise en compte des intérêts sociaux et environnementaux. Des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs (KPI), permettent au Groupe de suivre, en interne, les performances et les améliorations, pour ensuite les communiquer à l'extérieur du Groupe.

EADS a également décidé d'actualiser son Code éthique pour refléter le positionnement du Groupe en tant que leader du marché et prendre en compte les meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires.

#### Faits marquants 2005

En 2005, EADS a continué de déployer sa politique CSR dans chacun des cinq domaines suivants :

#### Economie :

L'Ethique des affaires est une préoccupation majeure pour EADS afin de garantir l'éthique de ses pratiques commerciales et leur conformité avec les lois et réglementations en vigueur dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités. En 2005, EADS a revu ses règles en matière de commerce international (Foreign Trade Rules) pour accroître la sensibilisation aux meilleures pratiques et renforcer la lutte contre la corruption. Ces révisions ont pris en compte les contributions d'instances internationales renommées avec lesquelles EADS entretient des contacts réguliers. Par le biais de ce réseau actif et des échanges avec ses homologues, EADS soutient la démarche lancée par le secteur qui vise à établir et promouvoir des normes d'intégrité pour l'industrie aérospatiale et de défense.

## Améliorer les standards

EADS a défini un cadre de procédures qui vont lui permettre de progresser en matière d'éthique et de responsabilité sociale (CSR) et de mesurer les avancées accomplies.

# Ethique et Responsabilité sociale

La croissance durable d'EADS, repose sur la capacité du Groupe à livrer des produits et des services performants. Cette démarche nécessite de privilégier en permanence la satisfaction des clients, la qualité des produits, une innovation constante et une excellente gestion des fournisseurs. C'est dans cette optique que le Programme de qualité et d'excellence opérationnelle (Quality and Operational Excellence Programme, QOEP) a été déployé à plus grande échelle au sein des Unités Opérationnelles. Afin d'accroître le potentiel d'innovation, le Centre de Recherche du Groupe a signé de nouveaux accords de partenariat avec des universités et a lancé un groupe de travail pour développer un nouveau type de recherche aéronautique.

#### Protection de l'environnement :

La protection de l'environnement représente un enjeu capital pour EADS puisque les produits commercialisés ont un cycle de vie de longue durée. La priorité du Groupe est de minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement, en veillant à ce que chacune de ses Unités Opérationnelles respecte les lois et réglementations en vigueur dans les pays où elles exercent leurs activités. En 2005, EADS s'est dotée d'un réseau pour relever les défis posés par la directive européenne sur la limitation des substances dangereuses (RoHS). D'autres initiatives ont également été mises en œuvre dans le Groupe. Airbus, par exemple, est en train d'obtenir la certification environnementale internationale ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites européens. Fin 2005, neuf sites supplémentaires d'EADS ont obtenu une certification de type ISO ou EMAS, soit une hausse de 45% par rapport à 2004.

#### Social :

Dans le domaine des relations employeurs-salariés, le Groupe souligne sa détermination à respecter les droits sociaux, quel que soit son lieu d'implantation. En juin dernier, EADS et le Comité d'Entreprise Européen (EWC) ont signé avec les Fédérations Européenne et Internationale des Travailleurs de la Métallurgie, un accord international définissant un cadre de mesures qui fixe le respect des droits sociaux dans tous les pays où le Groupe est présent. Cet accord confirme la confiance des signataires dans la responsabilité sociale de l'entreprise et leur volonté de respecter les principes et les standards établis par les conventions et directives internationales, tout en faisant progresser le succès économique d'EADS dans le monde. EADS a aussi progressé dans son plan à long terme qui vise à attirer davantage de femmes dans l'industrie aéronautique et spatiale, en dépassant de 0,5% son objectif annuel de 20% de nouvelles recrues féminines.

En matière de citoyenneté d'entreprise, EADS estime qu'il est important de contribuer au bien-être culturel, éducatif et social des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ceci implique un large éventail d'activités, dont les plus significatives en 2005 ont été d'apporter une aide d'urgence après les catastrophes qui ont frappé notre planète (tsunami en Asie du Sud-Est, séisme au Pakistan et ouragan qui a balayé le sud des Etats-Unis). En Asie, le Beluga d'Airbus a transporté des vivres et du matériel de secours ; plusieurs hélicoptères d'Eurocopter ont effectué des missions de sauvetage et un hôpital mobile a été installé sur la côte indonésienne. Au Pakistan, le Groupe a expédié 95 tonnes de vivres et de matériel de secours après le tremblement de terre et a proposé son aide pour procéder à l'évacuation des blessés par voie aérienne. Enfin, aux Etats-Unis, EADS a transporté 23 tonnes de matériel et effectué des missions de secours par hélicoptère.

## « L'industrie de la défense opère dans un environnement soumis à des contrôles stricts. »

Entretien avec John Harrison, Directeur juridique, Systèmes de Défense et de Sécurité



Peut-on parler de responsabilité sociale dans un Groupe, lorsque celui-ci exerce une activité de défense ?

Je crois que le fait même de participer au secteur de la défense est en soi socialement responsable. Pourquoi ? Parce que non seulement nous sommes un acteur de l'économie mondiale, mais nous apportons aussi un soutien aux Etats et aux organismes internationaux, tels que l'OTAN, qui défendent et renforcent nos libertés et tous les avantages de notre société libre. D'un point de vue plus cartésien, l'industrie de la défense opère dans un environnement soumis à des contrôles juridiques stricts et un cadre réglementaire rigoureux.

Comment vous assurez-vous que les contrôles à l'exportation sont bien respectés ?

S'assurer que nous agissons conformément à l'ensemble des législations sur le contrôle des exportations est une affaire complexe. Une partie de mon métier consiste précisément à dénouer les fils de ces dispositifs. Nous devons identifier tout produit susceptible d'être concerné par une disposition légale, ce qui constitue pour nous une obligation minimum. Ces dispositions légales sont le plus souvent complétées par des règles spécifiques qui vont au-delà de la loi. Les personnes qui veillent au contrôle des exportations sont techniquement très pointues. Elles travaillent sur le terrain et ne sont pas enfermées dans une tour d'ivoire.

Nous demandons également les conseils d'experts qui nous indiquent ce qui peut être utilisé à des fins civiles et militaires, pour nous assurer du respect des restrictions imposées en matière d'exportation.

Nous ne nous contentons pas de suivre la loi à la lettre. Nous entretenons des échanges réguliers avec les autorités concernées. Difficile de faire plus !

Quels sont vos garde-fous contre la corruption ?

En tant qu'entreprise, nous ne tolérons aucune forme de corruption. Nous disposons de politiques et de procédures minutieusement détaillées, qui traitent de ce sujet précis et proposent un Code de bonne conduite, en matière d'invitations par exemple. Les règles seules ne sont pas suffisantes. Nous veillons rigoureusement à leur bonne application. Chaque salarié et partenaire d'EADS est tenu de respecter ces règles. Par ailleurs, le Groupe s'est doté d'un service qui veille au respect des règles et conseille les salariés sur ce qui est autorisé ou non.

# Ethique et Responsabilité sociale



Pour en savoir plus, veuillez vous reporter au document :  
Activités, Structures et  
Responsabilité sociale  
2005 (3)  
(disponible sur demande)

## Valeurs

L'ensemble des valeurs d'EADS a été actualisé en 2005.

**Fiabilité** Nous tenons nos promesses à l'égard des clients, du personnel et des actionnaires. Nous reconnaissons nos responsabilités vis-à-vis de nos parties prenantes. Nous gérons nos risques et sommes prêts à répondre de nos actes.

**Innovation** Nous partageons le même esprit créatif et le même enthousiasme pour l'innovation. Nous développons les solutions les plus pointues avec un esprit novateur. Nous valorisons l'esprit d'entreprise et l'audace comme des sources de succès futurs.

**Excellence** Nous nous fixons en permanence des objectifs ambitieux et sommes toujours en quête d'améliorations. Nous nous consacrons à parvenir aux meilleures performances et à une excellente rentabilité. Nous créons de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

**Satisfaction du client** Nous sommes à l'écoute du marché afin de fournir à nos clients les solutions qui anticipent leurs attentes et répondent à leurs besoins. La satisfaction du client est une priorité déterminante pour construire nos succès sur le long terme.

**Honnêteté** Nous agissons dans le respect de nos valeurs et de nos engagements. Nous respectons les lois et les réglementations auxquelles nous sommes soumis et sommes engagés à appliquer des principes d'honnêteté et d'intégrité. Nous diffusons à nos parties prenantes une information transparente.

**Diversité** Nous croyons que nos salariés sont les artisans de notre succès futur. EADS est un groupe international dans lequel nous partageons une culture de diversité et d'ouverture. Nous valorisons tout autant l'apport individuel que le travail en équipe.

## « La diversité donne de l'envergure à nos compétences. »

Entretien avec Thierry Baril,  
Directeur des Ressources Humaines, Eurocopter



### Quelle est votre politique en matière de diversité?

Nous défendons vigoureusement la diversité pour des raisons à la fois éthiques et pragmatiques. Eurocopter est une société de plus en plus mondiale, à une période où toutes les entreprises de haute technologie se livrent une véritable concurrence pour attirer les meilleurs profils. Opter pour la diversité en termes de sexe, de nationalité, de milieu social etc., nous offre un plus grand choix et la possibilité de recruter les meilleurs candidats.

La diversité donne également de l'envergure à nos compétences. Si nous sommes implantés en Inde, nous avons besoin d'Indiens dans nos équipes afin de mieux comprendre le pays et les affaires locales. Lorsque nous recrutons des personnes issues de l'industrie automobile, elles nous apprennent beaucoup sur la production en série. Nous souhaitons que 10 % de nos ingénieurs nouvellement embauchés en 2006 aient vécu ou étudié dans un pays autre que la France, l'Allemagne ou l'Espagne.

### Quels sont les défis en matière d'éthique et de responsabilité sociale pour votre Division qui est, dans le Groupe, la plus présente à l'international?

Pour replacer votre question dans son contexte, il faut savoir que notre Division compte 11 000 salariés en France, Allemagne et

Espagne, et 2 000 autres collaborateurs répartis dans nos 15 filiales internationales. En 2004, nous avons commencé à établir les fondations d'une meilleure mise en œuvre de nos politiques RH au niveau mondial. Grâce à notre base de données RH interne, nous sommes désormais capables de suivre nos salariés dans le monde entier et de garantir un traitement plus équitable par rapport aux possibilités offertes. Nous avons aussi invité, pour la première fois, des salariés de nos filiales étrangères à venir en Europe pour se former à l'Université d'entreprise d'EADS, et nous leur avons offert des opportunités personnalisées d'évolution de carrière, au niveau local.

### Que représente la signature de l'Accord-cadre international avec le Comité d'Entreprise Européen?

Nos filiales qui sont implantées hors d'Europe depuis 25 à 30 ans ont toujours appliqué les normes sociales européennes dans toutes leurs activités. L'Accord-cadre international vient renforcer cela même si nous avons toujours été considérés comme un employeur respectueux et attractif. Entre 2002 et 2005, nos effectifs extra Europe ont été multipliés par deux sans que nous rencontrions la moindre difficulté pour recruter des individus de grande valeur.

## Code éthique d'EADS

Au vue de sa position de leader sur plusieurs de ses marchés et compte tenu de l'évolution de l'environnement législatif en matière d'éthique des affaires, EADS a décidé d'actualiser son Code éthique afin d'y faire figurer les pratiques préconisées par différents codes et lois et de l'aligner sur les meilleures pratiques.

Le Code ainsi actualisé présente, sous la forme d'un document complet et unique, les principes éthiques des affaires auxquels le Groupe adhère. Ce Code fait office d'outil de base pour le Groupe. Il fait également référence aux politiques détaillées telles qu'elles sont définies dans le Manuel du Groupe EADS (EADS Corporate Handbook) et peut être complété par les politiques et procédures propres aux différentes Divisions ou Unités Opérationnelles. Ce Code est fondé sur les valeurs d'EADS et est totalement conforme aux standards internationaux établis par les chartes, déclarations ou directives, comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Le Code englobe le panel complet des politiques CSR d'EADS, et retrace en 5 chapitres les principales lignes à suivre, garantes d'un comportement éthique. Ainsi, le Code donne à tous les salariés une orientation quant à la conduite à adopter dans leur environnement professionnel.

EADS s'est engagée à mettre en pratique les principes décrits dans le Code, et a confié à un Comité d'éthique dont les membres sont désignés par le Conseil d'administration d'EADS la responsabilité de veiller aux questions éthiques.

## Perspectives

En 2006, EADS va poursuivre le déploiement et le suivi de ses politiques CSR par le biais d'un réseau coordonné au niveau du Groupe, associant également des représentants des Divisions et des Unités Opérationnelles. Le Groupe s'efforcera en outre d'améliorer ses paramètres de reporting des questions CSR.

Une autre priorité du Groupe consistera à aborder les questions d'éthique et de responsabilité sociale, tant en interne qu'en externe. En interne, le Code éthique sera diffusé lors d'une vaste campagne d'information destinée à sensibiliser les salariés sur l'importance d'une conduite éthique dans les affaires, en conformité avec les valeurs d'EADS. De plus, une formation au commerce international et des activités en réseau seront utilisées pour sensibiliser le personnel à ces questions.

En externe, EADS entend poursuivre le dialogue au sein de l'industrie aérospatiale et de défense, pour convenir d'un socle commun de principes dans l'optique d'établir des normes rigoureuses, de stimuler l'échange des meilleures pratiques, de favoriser la promotion des programmes de formation et de conformité, et de façon plus générale, de préconiser l'émergence de positions communes au niveau européen entre les industriels sur les questions d'éthiques et de lutte contre la corruption.

A mesure qu'EADS assoit sa présence industrielle dans le monde, une attention particulière va porter sur la promotion des politiques CSR en dehors des marchés domestiques du Groupe. Les équipes en charge des achats commencent à être de plus en plus sensibilisées aux questions CSR, en raison de la dimension mondiale de leur activité.

EADS va continuer à améliorer sa politique et ses pratiques en matière d'éthique et de responsabilité sociale et va créer de la valeur à long terme en appliquant la vision du Groupe qui consiste à atteindre une performance économique, tout en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes et le respect de l'environnement.

## « Nous souhaitons que les questions d'environnement fassent partie intégrante de notre culture. »

Entretien avec Philippe de Saint Aulaire,  
Directeur des Affaires Environnementales, Airbus

L'A380 est le plus gros avion commercial au monde, est-il aussi celui qui pollue le plus ?

Lorsque l'A380 entrera en service, il deviendra l'appareil le plus performant en terme d'émissions de CO<sub>2</sub>. Il consommera un peu moins de trois litres de carburant par personne aux 100 kilomètres. A titre de comparaison, sachez qu'en Europe, une voiture consomme en moyenne cinq litres par personne compte tenu des facteurs moyens de charge.

Au cours des 40 dernières années, la consommation de carburant dans l'aviation a diminué de 50%. Par ailleurs, le Comité consultatif pour la recherche aéronautique en Europe a défini un objectif très ambitieux d'une nouvelle diminution de 50% de la consommation de carburant d'ici 2020. Nous réfléchissons donc au moyen d'y parvenir, en essayant de repenser la conception de nos avions et leur mode d'exploitation.

Que faites-vous de vos appareils lorsqu'ils deviennent obsolètes ?

Les premiers avions Airbus arrivent maintenant en fin de vie et nous estimons que nos clients vont d'ici peu être contraints de procéder à leur démantèlement. Grâce au projet baptisé PAMELA (Process for Advanced Management of End of Life of Aircraft - procédure de gestion avancée des avions en fin de vie), nous



nous préparons à stocker et démanteler les appareils civils dans des conditions respectueuses de l'environnement, sûres et économiques.

Quel est le sens de l'objectif que s'est fixé Airbus de certifier ISO 14001 tous ses sites et produits d'ici la fin 2006 ?

Nous souhaitons que les questions d'environnement fassent partie intégrante de notre culture. Grâce au système de management environnemental ISO 14001, nous allons nous assurer que les aspects environnementaux sont bien pris en compte chez Airbus. Cela nous permettra par ailleurs de mesurer nos progrès.

L'environnement peut-il être la source d'un avantage compétitif ?

A mesure que la pression des parties prenantes augmente, l'environnement devient un véritable enjeu pour les compagnies aériennes. On peut également envisager que dans l'avenir, les passagers choisiront leurs vols en fonction de la performance environnementale des appareils. Donc, oui, l'environnement est en train de devenir un élément déterminant en termes de positionnement concurrentiel.