

Lettre du Président du Conseil d'administration



Rüdiger Grube

« Ma responsabilité, et celle des autres administrateurs, est de m'assurer de la pérennité du dynamisme dont le Groupe fait preuve face à ses nombreux défis actuels. »

CHERS ACTIONNAIRES,

L'année 2007 aura été, pour votre Société, placée sous le signe de la réorientation et de la transformation.

En effet, en juillet dernier, nous avons adopté une nouvelle gouvernance. Cela représente une avancée dans un domaine où EADS a fait l'objet de critiques. Afin de garantir notre compétitivité et notre performance à long terme, nos actionnaires de contrôle ont abordé les importantes questions de contrôle et de souveraineté.

Les difficultés techniques et industrielles rencontrées sur les grands programmes au cours des deux dernières années ont lourdement pesé sur les résultats 2007. Notre défaillance dans la gestion des programmes a, non seulement, entraîné des retards susceptibles de nous faire perdre des clients, mais surtout elle pèse sur notre rentabilité. Nul ne saurait se satisfaire d'une telle situation. De plus, le Conseil d'administration et l'équipe de Direction ne saurait se contenter de la performance future, telle qu'elle ressort du plan à moyen terme de la Société, établi sur la base d'un taux de change euro/dollar très pénalisant, de 1 euro pour 1,45 dollar. Je pense que le cours actuel du titre EADS montre que les marchés ont une opinion similaire.

Nous sommes cependant persuadés que la clarification des rôles du Conseil et de la Direction, ainsi que la simplification de la chaîne de décision favoriseront les succès futurs d'EADS et de ses actionnaires.

Au cours de ses premières années, le Groupe a puisé son dynamisme dans la coopération européenne. Aujourd'hui, son implantation commerciale et la création de valeur doivent tirer profit d'un monde élargi. Reconnaisant cette nécessité, les principaux actionnaires d'EADS ont restitué des sièges au Conseil d'administration afin d'augmenter le nombre d'administrateurs indépendants. Outre leurs expertises et compétences individuelles, ces nouveaux administrateurs contribuent à renforcer l'esprit d'entreprise autant que la diversité des points de vue au sein du Conseil d'administration d'EADS. De toute évidence, ce nouveau Conseil est plus stimulant et plus exigeant vis-à-vis de la Direction, car il se concentre davantage sur la rentabilité du Groupe et la réduction des risques.

Conformément aux pratiques du marché, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations sont désormais présidés par des administrateurs indépendants. Le Comité stratégique nouvellement créé, dont la présidence m'a été confiée, a pour objet de préparer les décisions du Conseil d'administration sur les questions stratégiques. Son rôle consiste principalement à évaluer la stratégie générale de la Société et la composition de son portefeuille, ainsi qu'à analyser les principaux investissements, les propositions de nouveaux produits et les opportunités d'acquisitions. Un an

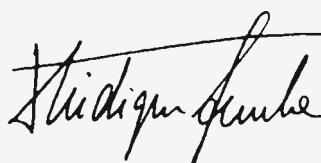
après la mise en place de nouvelles règles, le Conseil d'administration évaluera son fonctionnement, afin d'optimiser ses procédures internes et garantir le respect des meilleures pratiques.

Au-delà des décisions industrielles prises pour assurer une croissance durable et rentable, du rééquilibrage de portefeuille et de l'optimisation des coûts, les intérêts du Groupe doivent être protégés à plus longue échéance. En effet, le Groupe a besoin de stabilité, s'il veut pouvoir jouer pleinement son rôle de fournisseur de solutions permettant aux États de garantir leur souveraineté et leur autonomie stratégique.

La Direction d'EADS a elle-même indiqué que le processus de changement amorcé en 2007 doit impérativement se poursuivre. Qu'il s'agisse de la *Vision 2020*, qui est l'œuvre de Louis Gallois dans ses nouvelles fonctions, de la mise en œuvre du plan de redressement Power8 chez Airbus, de l'indispensable adoption de mesures supplémentaires pour surmonter la faiblesse persistante du dollar ou encore de l'amélioration de la gestion des programmes – l'ensemble de ces efforts atteste notre détermination à renouveler EADS en profondeur. Ma responsabilité, qui est aussi celle de tous les autres administrateurs, consiste à pérenniser la dynamique actuelle affichée par EADS face aux nombreux défis auxquels elle est confrontée.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,12 euro par action. Ce dividende est un geste de reconnaissance envers la fidélité des actionnaires et l'expression de la confiance en notre capacité à remettre EADS sur la bonne voie, afin de renouer avec une rentabilité durable malgré les défis qui demeurent.

Pour réussir, nous devons être confiants, accorder nos paroles et nos actes, faire preuve de transparence et de respect mutuel. Les travaux du Conseil d'administration et ses relations avec la Direction du Groupe sont précisément fondés sur ces valeurs. Les excellentes relations, tant professionnelles que personnelles que j'entretiens avec Louis Gallois en sont un parfait exemple. Construire le futur d'EADS requiert une motivation sans faille des salariés de la Société et une détermination à toute épreuve de ses dirigeants. Je les remercie de leurs contributions en 2007 mais j'attends d'eux de nouveaux résultats.



Rüdiger Grube
Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration

RÜDIGER GRUBE (56 ANS)

Président du Conseil d'administration d'EADS, Président du Comité stratégique d'EADS,

Membre du Directoire de Daimler AG

« Je suis déterminé à surmonter les difficultés d'EADS, en apportant mon expérience de l'Aéronautique et celle de l'International acquise dans le secteur automobile. Je consacrerai toute mon énergie et mon enthousiasme à préparer l'avenir de ce Groupe, en prenant en compte les exigences de nos clients, de nos salariés et de nos actionnaires. »

ROLF BARTKE (61 ANS)

Président de Kuka AG

« Mon expertise consiste à associer l'excellence opérationnelle à des produits adaptés aux besoins en pleine évolution de nos clients. Je suis très heureux de mettre mon expérience au service de ce Groupe, en pleine phase de réorganisation de sa chaîne de création de valeur. »

JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (62 ANS)

Directeur d'études à la Fundación Alternativas

« J'amènerai EADS à tirer parti de ses atouts, à savoir la diversité de ses ressources ainsi que l'envergure de ses technologies et marchés. »



LOUIS GALLOIS (64 ANS)

Président exécutif d'EADS

« Je souhaite donner aux personnes de cette société un sens de l'unité et la perspective d'un avenir solide. Cela nécessitera des changements substantiels dans la culture de l'entreprise et dans la conduite des affaires. Nous mesurerons les progrès concrètement réalisés année après année. »

DOMINIQUE D'HINNIN (48 ANS)

Directeur financier de Lagardère SCA

« J'examinerai attentivement la performance d'EADS sous l'angle de la création de valeur. Par ailleurs, j'encouragerai un développement optimisant la valeur stratégique pour les actionnaires. »

ARNAUD LAGARDÈRE (47 ANS)
General Partner et PDG du Groupe Lagardère

« 2006 et 2007 ont été des années difficiles pour EADS et les défis à relever sont encore nombreux. J'entends dédier tous les moyens à ma disposition, en tant qu'administrateur, pour m'attaquer à ces défis industriels et commerciaux, de sorte que le Groupe puisse renouer avec une performance rentable et durable, tout en conservant son identité européenne. »

LAKSHMI N. MITTAL (57 ANS)
Président-Directeur Général d'ArcelorMittal

« Je vais apporter à EADS le bénéfice de mon savoir-faire dans la création et le fonctionnement d'un groupe mondial, dans un secteur industriel hautement concurrentiel. »

MICHEL PÉBEREAU (66 ANS)
Président du Conseil de BNP Paribas

« J'ai un intérêt tout particulier pour l'excellence dans le gouvernement d'entreprise afin de mieux servir les actionnaires au sens large. L'indépendance de mon jugement sera très précieuse pour le développement futur d'EADS. »



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (52 ANS)
Président du Comité d'audit d'EADS,
Membre du comité de Direction de Deutsche Bank

« Je vais prêter une attention toute particulière à la gestion rigoureuse des risques. En tant que Président du Comité d'audit, je suis le garant de la solidité de l'assise financière du Groupe. »

SIR JOHN PARKER (65 ANS)
Président du Comité des rémunérations et des nominations d'EADS,
Président de National Grid

« Mes connaissances approfondies de la dynamique qui anime le marché britannique sera très utile. J'apporte également la solidité de mon expérience en matière de gouvernement d'entreprise, en tant que Président du Comité des rémunérations et des nominations. »

BODO UEBBER (48 ANS)
Membre du comité de Direction de Daimler AG

« Un groupe de la complexité d'EADS ne peut que tirer parti de processus rigoureux et de systèmes de contrôles de qualité. J'apporterai à EADS le bénéfice de mon expérience sur ces questions. »



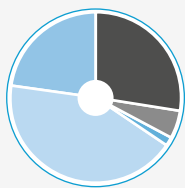
Pour de plus amples informations sur la rémunération et les cv détaillés des administrateurs, veuillez consulter www.eads.com ou vous reporter au

LIVRE 2
ÉTATS FINANCIERS ET
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007
Document d'Enregistrement – Partie 1

Gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise d'EADS a été rationalisé et renforcé, avec la mise en place d'une structure de Direction simplifiée et la nomination de quatre administrateurs indépendants.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2007



● 22,52 %	Daimler ¹⁾
● 27,53 %	Sogead ²⁾ : Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français
● 5,49 %	SEPI (société holding détenue par l'État espagnol)
● 0,52 %	Actions propres détenues par la Société (actions sans droit économique ni droit de vote)
● 43,94 %	Investisseurs institutionnels, individuels et salariés d'EADS + les actions détenues par l'État français hors du « contractual partnership »

Les actionnaires de contrôle d'EADS et la Direction du Groupe ont décidé de modifier la structure de management et de Direction du Groupe, ainsi que la composition de son Conseil d'administration afin de simplifier la gestion du Groupe et d'en améliorer la gouvernance.

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 22 octobre 2007, les actionnaires ont approuvé une nouvelle structure de Direction désormais composée d'un président du Conseil d'administration unique, M. Rüdiger Grube, et d'un Président exécutif unique, Louis Gallois, en remplacement de la précédente structure bicéphale avec deux présidents du Conseil et deux Présidents exécutifs.

Le nombre d'administrateurs indépendants est passé de deux à quatre, le Président exécutif demeurant le seul administrateur dirigeant. En outre, les règles du Conseil d'administration sur le vote ont été modifiées, essentiellement par l'adoption du vote à la majorité simple.

Les quatre nouveaux administrateurs indépendants sont :

- Hermann-Josef Lamberti, membre du Directoire et Directeur général délégué de Deutsche Bank AG ;
- Lakshmi N. Mittal, PDG d'ArcelorMittal ;
- Sir John Parker, Président de National Grid ;
- Michel Pébereau, Président du Conseil de BNP Paribas.

¹⁾ Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler s'engage à réduire indirectement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS.

²⁾ Le 4 avril 2006, Lagardère a émis des obligations remboursables en actions. Les actions EADS qui doivent être remises à l'échéance de ces obligations représenteront 7,5 % au maximum du capital social d'EADS. Lagardère a livré, en juin 2007, 2,5 % des 7,5 % d'obligations remboursables en actions.

Comités indépendants au sein du Conseil d'administration

Suite à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires d'octobre 2007, deux administrateurs indépendants ont été respectivement nommés à la présidence de deux comités du Conseil d'administration : le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

M. Lamberti a été nommé Président du Comité d'audit. Ce Comité a pour fonction d'émettre des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des commissaires aux comptes et leur rémunération, sur l'approbation des états financiers annuels et des comptes intérimaires du Groupe. Il a, par ailleurs, pour mission d'examiner le programme d'audit des commissaires aux comptes, en leur compagnie, ainsi que le résultat de leurs audits, mais également de s'assurer que les procédures de contrôle interne du Groupe, sa politique comptable et la production des rapports financiers sont exécutées de manière satisfaisante.

Sir John Parker a été nommé Président du Comité des rémunérations et des nominations. Ce Comité a pour fonction d'émettre des recommandations au Conseil d'administration, sur la nomination des membres du Comité des actionnaires d'Airbus, des présidents des différents Conseils de surveillance (ou autre organe similaire) des sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe, ainsi que du Secrétaire général d'EADS. Il a, par ailleurs, pour mission de préconiser les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme, ainsi que de décider des contrats de services et autres affaires contractuelles en rapport avec les administrateurs et les membres du Comité exécutif. Enfin, ce Comité examine les propositions de nominations au Comité exécutif et du président d'Airbus, faites par le Président exécutif, et validées par le Président du Conseil d'administration.

Création du Comité stratégique

En sa qualité de Président du Conseil, Rüdiger Grube est également le Président du Comité stratégique nouvellement créé, en octobre 2007. Il a pour fonction de préparer les décisions du Conseil relatives aux questions stratégiques. Ce comité s'est réuni pour la première fois en février 2008 afin d'examiner, entre autres, le plan *Vision 2020* d'EADS.



Pour de plus amples informations sur ce sujet, veuillez vous reporter à la rubrique Gouvernement d'entreprise sur le site www.eads.com ou vous reporter au

LIVRE 2

ÉTATS FINANCIERS ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2007
Document d'Enregistrement – Partie 1

COMITÉ STRATÉGIQUE

RÜDIGER GRUBE
LOUIS GALLOIS
ARNAUD LAGARDÈRE
MICHEL PÉBEREAU
BODO UEBBER

COMITÉ D'AUDIT

HERMANN-JOSEF LAMBERTI
DOMINIQUE D'HINNIN
SIR JOHN PARKER
BODO UEBBER

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

SIR JOHN PARKER
ROLF BARTKE
DOMINIQUE D'HINNIN
HERMANN-JOSEF LAMBERTI

Message du Président exécutif

CHERS ACTIONNAIRES, CHERS SALARIÉS, CHERS CLIENTS ET CHERS FOURNISSEURS,

C'est un plaisir pour moi de m'adresser à vous en ma qualité de Président exécutif d'EADS. Je suis très honoré d'être aux commandes de cette grande entreprise, à un moment aussi crucial de son histoire.

2007 a été l'année de tous les contrastes. En effet, EADS a connu des succès commerciaux sans précédent. Le Groupe a doublé ses prises de commandes pour atteindre le chiffre record de 137 milliards d'euros. Notre carnet de commandes affiche ainsi un niveau historique de 340 milliards d'euros. La demande très soutenue du marché a permis à Airbus d'atteindre de nouveaux sommets, tandis que les divisions Défense & Sécurité et Eurocopter ont, elles aussi, connu une croissance remarquable de leurs commandes.



Louis Gallois

Astrium a, une nouvelle fois, démontré la fiabilité sans faille de ses technologies, avec 22 lancements consécutifs d'Ariane 5, tous couronnés de succès. Nous pouvons être fiers de ces prouesses industrielles. Grâce au talent et au dévouement de nos salariés, nous sommes parvenus à augmenter sans difficulté la cadence des livraisons de nos programmes historiques, pour les porter à des niveaux record. Trois A380 ont été mis en service à ce jour. Le Groupe, peu à peu, rétablit le contrôle sur ses programmes les plus complexes.

Notre performance opérationnelle sous-jacente reste soutenue en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité, et le flux de trésorerie disponible a atteint le niveau exceptionnel de 3,5 milliards d'euros. Néanmoins, les résultats financiers de 2007 sont incontestablement décevants, avec un résultat d'exploitation de 52 millions d'euros et une perte nette de 446 millions d'euros. Plusieurs éléments expliquent cette faible performance : les charges liées aux programmes A380 et A350 XWB et au retard de l'A400M, auxquelles s'ajoutent les provisions pour restructuration de Power8. La faiblesse persistante du dollar a elle aussi pesé sur les résultats financiers du Groupe. Elle reste une menace pour l'avenir et appelle des mesures énergiques.

Aussi, une série de décisions majeures a été prise en 2007 pour restructurer Airbus et recentrer l'entreprise sur son cœur de métier. La désengagement en cours de plusieurs de ses sites a pour objectif de réduire l'intensité capitalistique. En 2007, les mesures d'économie du programme Power8 ont produit des résultats significatifs dépassant nos prévisions.

En 2008, comme l'indiquent nos perspectives d'EBIT, nos résultats vont considérablement s'améliorer. Nous y parviendrons grâce à une excellente gestion de nos programmes, des améliorations opérationnelles et une R&D de haut niveau. Nous devons également nous protéger contre la menace que constitue le billet vert : ainsi, à très court terme, le programme Power8 sera complété par de nouvelles mesures d'économie. À plus longue échéance, il faut poursuivre l'élargissement de notre implantation industrielle en zone dollar, dans le cadre de notre stratégie visant à faire d'EADS une entreprise véritablement internationale. Il faut également fixer des objectifs de performance financière plus ambitieux en termes de rentabilité commerciale et de rendement du capital investi.

De nombreux défis nous attendent en 2008. Les craintes d'un ralentissement de l'économie américaine ont assombri l'horizon, et certains observateurs semblent douter de la bonne santé du marché de l'aviation. Nous avons cependant de bonnes raisons de rester confiants et optimistes. Les marchés émergents, ainsi qu'un certain nombre de compagnies à bas coûts et de sociétés de location d'avions, devraient continuer à dynamiser la croissance durable de nos activités dans l'aviation civile. Dans le domaine de la défense, l'armée de l'air américaine a choisi l'avion ravitailleur Northrop

Grumman KC-45A, dérivé de l'A330, ce qui constitue une percée stratégique sans précédent qui nous ouvre de nouvelles perspectives. Et à peine 15 jours plus tard, le ministère de la Défense britannique a lui aussi choisi EADS et son A330 MRTT pour renouveler sa flotte de ravitailleurs.

Comme vous pourrez le constater à la lecture des pages qui suivent, notre entreprise est de mieux en mieux préparée à affronter l'avenir. En 2007, nous avons mis en place une nouvelle gouvernance. Le Conseil d'administration, placé sous la présidence de Rüdiger Grube, est désormais plus exigeant vis-à-vis de la Direction, mais aussi plus stimulant. Le Comité exécutif travaille à présent en équipe soudée, sous la Direction d'un Président exécutif unique. Cette structure simplifiée a permis de gagner en efficacité, avec notamment une clarification des responsabilités de chacun. Elle permet également d'accélérer et de renforcer le processus décisionnel. L'une des plus importantes décisions prises à ce jour a été l'élaboration d'une feuille de route pour les années à venir, intitulée *Vision 2020*, afin de donner aux salariés la nouvelle orientation du Groupe. Cette feuille de route va nous permettre de rassembler toutes les entités d'EADS autour d'une stratégie ambitieuse, déclinée, pour chaque Division et fonction, en objectifs concrets à court terme.

La confiance est de retour. Vous allez découvrir un Groupe entièrement revitalisé.



Louis Gallois
Président exécutif

Comité exécutif

FRANÇOIS AUQUE Directeur d'Astrium

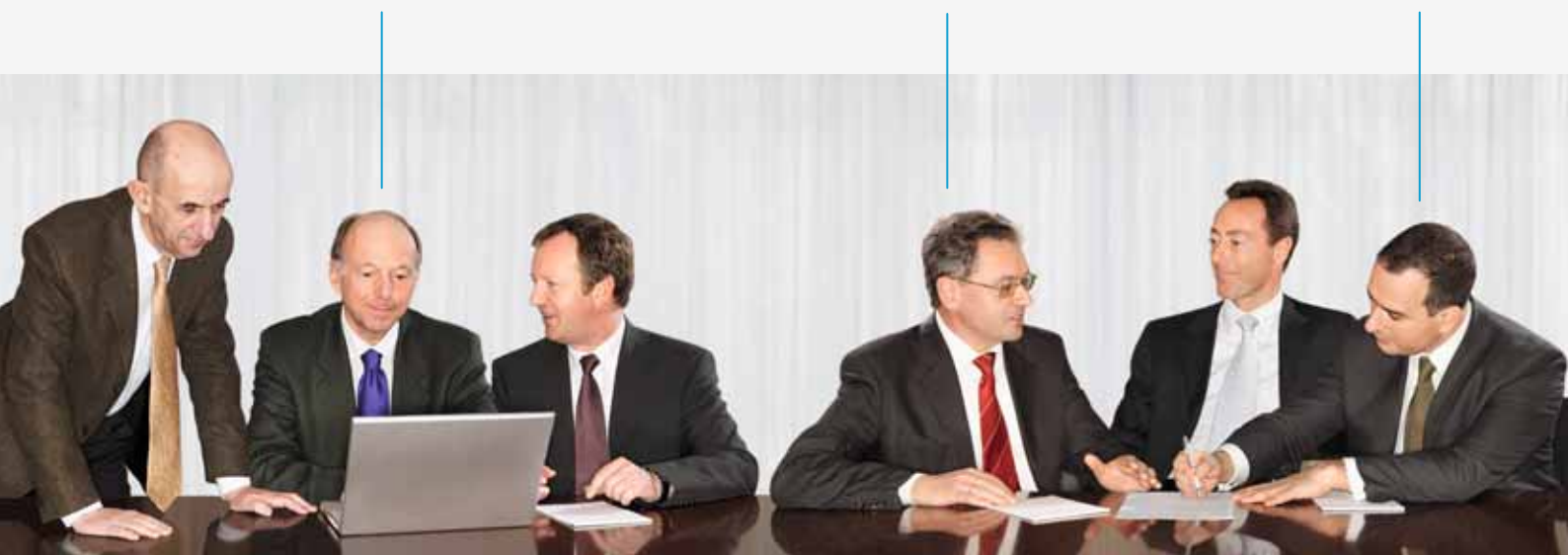
M. Auque a été nommé Directeur d'Astrium en 2000, après avoir été Directeur financier d'Aérospatiale et Directeur général en charge des satellites. Il a démarré sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes. M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'Institut d'Études Politiques (IEP) et ancien élève de l'ENA.

HANS PETER RING Directeur financier

M. Ring a été nommé Directeur financier d'EADS en 2002. En 2007, il a cumulé la fonction de Directeur financier d'Airbus. En 1996, il est nommé Vice-Président en charge du contrôle de gestion de DASA, puis d'EADS. Auparavant, M. Ring occupait les fonctions de Directeur financier et d'administrateur de Dornier Luftfahrt. Il est diplômé en gestion des entreprises de l'Université d'Erlangen-Nuremberg.

MARWAN LAHOUD Directeur de la Stratégie et du Marketing

M. Lahoud a été ainsi nommé en juin 2007, après avoir été PDG de MBDA. Il a participé à la fusion d'Aérospatiale avec Matra, ainsi qu'à la création d'EADS avant d'en devenir Senior Vice-Président, responsable des fusions-acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.



LOUIS GALLOIS Président exécutif

M. Gallois a été nommé à cette fonction en août 2007, après avoir été co-Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus depuis 2006. Il a travaillé plus de 20 ans dans différents ministères au sein du gouvernement français, avant de devenir Président-Directeur Général de la SNECMA, puis PDG d'Aérospatiale et Président de la SNCF. M. Gallois est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).

LUTZ BERTLING Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé, en 2006, à la tête d'Eurocopter dont il était le responsable pour l'Allemagne depuis un an. Venu de la division Défense & Sécurité, il a rejoint Eurocopter en 2003. Il a auparavant occupé diverses fonctions au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et de l'Université de Brunswick. M. Bertling est ingénieur diplômé de l'Université de Brunswick.

FABRICE BRÉGIER Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS, Directeur général délégué d'Airbus

M. Brégier a été nommé Directeur général délégué d'Airbus en 2006 et assume également la responsabilité de la performance opérationnelle d'EADS. Il est nommé Directeur de la division Eurocopter en 2003, après avoir été PDG de MBDA. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en tant que Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. Il est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

TOM ENDERS
Président d'Airbus

M. Enders a été nommé à cette fonction en août 2007, après avoir été, depuis 2005, co-Président d'EADS. Il est entré chez EADS en 2000 en tant que Directeur de la division Systèmes de Défense & Sécurité. Il était au préalable Directeur du Groupe du Développement et de la Technologie chez DASA. M. Enders est titulaire d'un doctorat de l'Université de Bonn.

JEAN BOTTI
Directeur technique

M. Botti a été nommé Directeur technique en 2006. Il occupait auparavant le poste de Directeur technique puis de Directeur de la branche commerciale Powertrain chez Delphi au sein du Groupe General Motors. Il a débuté sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti détient un diplôme d'ingénieur de l'INSA Toulouse, un MBA de la Central Michigan University et un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers.

STEFAN ZOLLER
Directeur de la division
Défense & Sécurité

M. Zoller a été nommé Directeur de la division Défense & Sécurité en 2005, après avoir assumé diverses fonctions de Direction au sein de cette même Division depuis 2000. Auparavant, il a assumé différentes responsabilités au sein de DASA, DaimlerChrysler, Dornier et Sensistar/Canada. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat.



CARLOS D. SUÁREZ
Directeur de la division Avions de
Transport Militaire

M. Suárez a été nommé en juillet 2007, après avoir dirigé les programmes d'avions militaires dérivés des plates-formes Airbus. Il a également travaillé chez Accenture et Aernnova. M. Suárez est ingénieur aéronautique, diplômé de l'Universidad Politécnica de Madrid et possède un MBA de l'IESE.

RALPH D. CROSBY JR.
Directeur d'EADS North America

M. Crosby est Directeur d'EADS North America depuis 2002. Auparavant, il occupait les fonctions de Président de la branche Systèmes Intégrés de Northrop Grumman Corporation. M. Crosby est diplômé de l'Académie militaire des États-Unis, de l'Institut Supérieur des Études Internationales à Genève et de l'Université de Harvard.

JUSSI ITÄVUORI
Directeur des Ressources humaines

M. Itävuori a été nommé à ce poste en 2001 avant de devenir membre du Comité exécutif en 2003. Entré chez KONE Corporation en 1982, il en devient ensuite Directeur des Ressources humaines et membre du Comité exécutif. M. Itävuori est diplômé en économie de la Vaasa School of Economics en Finlande et a été pilote de l'armée de l'air.

Stratégie

Avec *Vision 2020*, EADS dispose d'une feuille de route claire pour les années à venir. Les objectifs opérationnels immédiats du Groupe découlent directement de cette nouvelle stratégie à long terme.

Un nouveau plan d'actions

À l'initiative de son Président exécutif, Louis Gallois, EADS a élaboré une vision stratégique qui a été présentée au Conseil d'administration. Baptisé *Vision 2020*, ce plan d'action définit la stratégie du Groupe pour le futur. Il énonce comment le Groupe entend générer de la croissance, gagner en rentabilité et assurer sa transformation dans les années à venir. Si tous les éléments de la Vision ne sont pas nouveaux, celle-ci constitue un cadre pour les décisions à prendre jusqu'en 2020, tout en fixant un ensemble d'objectifs à moyen terme qui soutiendront chaque action menée d'ici là.

Les points de vue de chacune des équipes de Direction au sein d'EADS ont été pris en compte dans l'élaboration de cette Vision, qui reflète donc, non seulement les vues du Comité exécutif, mais également celles de l'équipe de Direction d'EADS et des dirigeants de chacune de ses Divisions.

Pour que la *Vision 2020* devienne réalité, Louis Gallois a demandé aux 200 principaux cadres du Groupe de lui soumettre une feuille de route détaillant la mise en œuvre au sein de l'entité dont ils ont la responsabilité. Ces feuilles de route permettront de bâtir, pierre par pierre, un plan d'actions à l'échelle du Groupe. Ce travail sera suivi de très près par la direction Marketing et Stratégie du Groupe.

Des objectifs stratégiques pour 2020

La *Vision 2020* est centrée sur la volonté de **trouver un meilleur équilibre au sein d'EADS**.

Pour y parvenir, nous visons les objectifs suivants :

– Un meilleur équilibre entre Airbus et les autres Divisions du Groupe

EADS est extrêmement fière d'Airbus, qui s'est imposé comme l'un des leaders mondiaux dans son secteur. Cependant, l'aviation commerciale étant par nature une activité très cyclique et extrêmement gourmande en investissements, il nous faut renforcer la part des autres Divisions dans le chiffre d'affaires du Groupe, afin de gagner en stabilité et d'être moins dépendants des fluctuations du dollar. L'aviation commerciale représente à présent 65 % des activités du Groupe. Notre objectif est d'atteindre l'équilibre entre Airbus et nos autres Divisions (50-50) grâce à notre croissance interne, mais aussi via des partenariats et des acquisitions.

– Un meilleur équilibre entre plates-formes et services

Fournir plates-formes et systèmes de pointe constitue, depuis longtemps, l'activité principale d'EADS. Cependant, il existe aussi un potentiel de croissance considérable dans le domaine des services connexes. Grâce à une solide base de clientèle, le Groupe est en mesure de développer des services à forte valeur ajoutée, qui représentent une activité non cyclique particulièrement rentable. Notre objectif est que les services représentent 25 % de notre chiffre d'affaires d'ici à 2020 (soit 20 milliards d'euros), contre 10 % à ce jour.

- **Un meilleur équilibre entre nos racines européennes et notre vocation globale.** EADS est principalement établie en Europe, mais son champ d'action est mondial. Pour conquérir de nouveaux marchés et avoir accès à des ressources technologiques ainsi qu'à des approvisionnements à bas coûts libellés en dollar, il faut élargir l'ancrage du Groupe et multiplier les partenariats dans le reste du monde, particulièrement aux États-Unis et en Asie. EADS a l'ambition de devenir une entreprise industrielle véritablement internationale, dont 20 % des salariés et 40 % des approvisionnements se situeront hors d'Europe.

En outre, EADS est aujourd'hui confrontée à deux défis majeurs :

- **Renouer avec la rentabilité.** C'est la priorité absolue du Groupe : revenir à un niveau satisfaisant de marge, en atteignant l'excellence au niveau de nos performances opérationnelles et financières. EADS mettra également l'accent sur l'utilisation rationnelle de ses ressources en capital et se recentrera sur son cœur de métier, afin d'alléger son bilan.
- **Devenir une entreprise éco-efficente.** Les questions environnementales vont devenir un moteur du développement durable du Groupe. EADS est déterminée à afficher une attitude responsable dans ce domaine et à utiliser sa performance environnementale comme un avantage concurrentiel.

Des ressources au service de nos priorités

Atteindre les objectifs fixés par la *Vision 2020* va nécessiter non seulement des moyens financiers, mais aussi la mise en œuvre de ressources technologiques et organisationnelles conséquentes.

EADS continuera à produire les meilleures technologies européennes, répondant ainsi aux besoins de sa clientèle en matière de mobilité et de sécurité. Le Groupe a d'ailleurs déjà commencé à renforcer les **synergies technologiques** en son sein. Il poursuivra et, si nécessaire, renforcera ses activités de recherche dans des domaines tels que le développement durable, tout en s'assurant du soutien de la recherche publique et privée.

La gestion des ressources humaines et des compétences sera adaptée aux nouvelles priorités d'EADS. La Direction se concentrera sur l'obligation de trouver le bon candidat pour le bon poste. Mobilité, diversification des nationalités au sein des équipes et intégration seront vivement encouragées. Maintenir et développer les compétences stratégiques sera une priorité.

Enfin, EADS va rationaliser ses activités, renforcer son intégration et devenir à la fois totalement transparente et plus efficace.

Les priorités de 2008

La mise en œuvre de la *Vision 2020* commencera dès 2008 et concernera l'ensemble du Groupe.

Afin de gagner en efficacité, la **gestion des programmes** du Groupe sera renforcée pour permettre d'atteindre nos objectifs opérationnels : stabiliser les programmes A400M et NH90 version navale, dans les délais et le cadre financier prévus ; mener à bien la montée en puissance des livraisons d'A380 ; atteindre les objectifs du programme de développement de l'A350 XWB.

Le **développement des services** sera fondé sur des feuilles de route ambitieuses pour toutes les Divisions. L'accent sera d'abord mis sur les services à forte valeur ajoutée liés aux plates-formes et systèmes. Une équipe a été constituée au siège avec pour mission d'aider les Divisions à se développer dans le secteur des services.

Afin de renforcer l'**implantation du Groupe dans le monde** et d'avoir un **chiffre d'affaires plus équilibré**, des projets d'acquisitions dans les secteurs de la défense, de la sécurité ou des services seront soumis au Conseil d'administration pour examen, notamment en Amérique du Nord.

Airbus va poursuivre la mise en œuvre de Power8, en l'accéléralant dans la mesure du possible. En réaction à la faiblesse du dollar, le Groupe va également adopter des mesures supplémentaires afin de rester compétitif à moyen terme face à un euro à près de 1,45/1,50 dollar.

La division Avions de Transport Militaire se concentrera sur la gestion des programmes A400M et avions ravitailleurs.

Eurocopter va surmonter les difficultés techniques rencontrées par la version navale du NH90, en coopération avec Agusta et ses autres partenaires.

Astrium devra stimuler l'ambition spatiale européenne lors de la prochaine conférence interministérielle de l'Agence spatiale européenne. La Division devra également s'assurer d'un rôle de premier plan dans le segment spatial du projet Galileo. La montée en cadence industrielle d'Ariane 5 constituera un autre défi majeur à relever.

La division Défense & Sécurité se concentrera sur la Tranche 3 du programme Eurofighter et sur le programme de drones avancés, tout en s'appliquant à remporter de nouveaux contrats d'intégration de grands systèmes.