



CARNET DE VOYAGE

| 2012 | 2013 | RAPPORT
ANNUEL |



L'EXPERTISE DE ZODIAC AEROSPACE

CONTRIBUER AU CONFORT ET À LA VIE

À BORD DES AÉRONEFS,
AUX SYSTÈMES EMBARQUÉS,
À LA SÉCURITÉ, ET PLUS ENCORE...



**POUR VOUS REPÉRER
DANS LA DÉCOUVERTE DE NOS ACTIVITÉS,
MAINTENEZ LE RABAT OUVERT
PENDANT TOUTE LA DURÉE DE LA LECTURE.**

ZODIAC
AEROSPACE 

CARTE D'EMBARQUEMENT

OPÉRÉ PAR **ZODIAC AEROSPACE**
ORIGINE **FRANCE (PLAISIR)**
DESTINATION **RAPPORT ANNUEL**
DATE **2012-2013**

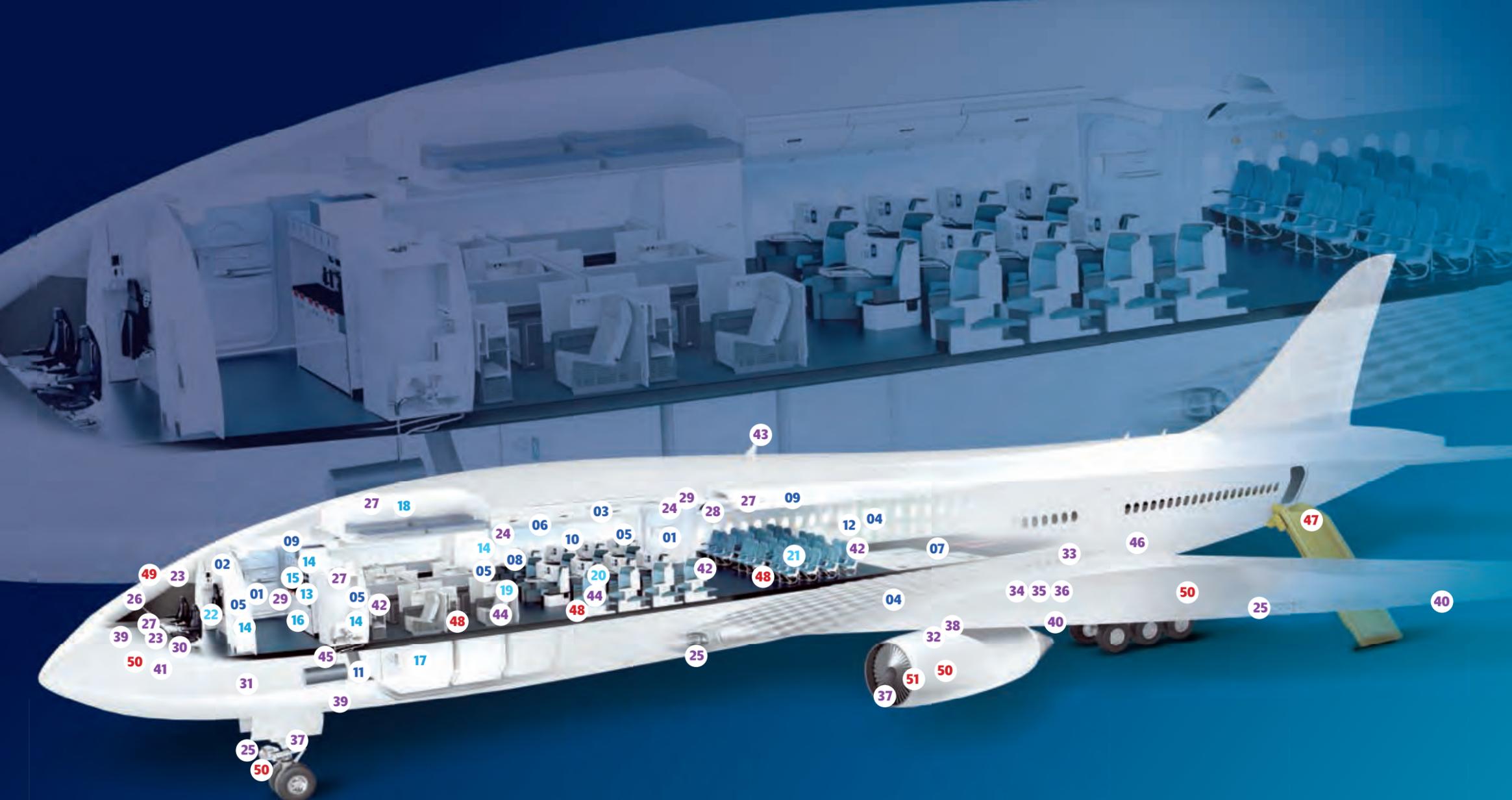
Passenger(s) number
2

0927397761494 | 1 896 256 0 4 | 1 896 256023310 4



VOIR LE FILM

Embarquez avec Zodiac Aerospace à la découverte de ses métiers et de ses produits. Présenté pour la première fois au Salon du Bourget 2013, ce film dévoile la diversité de nos savoir-faire. Il est consultable sur notre site internet.



ZODIAC CABIN & STRUCTURES

LA CONCEPTION GLOBALE ET LA RÉALISATION DE L'AMÉNAGEMENT DE CABINES

- 01 Revêtements de porte de sortie et contours de portes.
- 02 Porte de cockpit.
- 03 Coffres à bagages.

- 04 Composites structuraux.
- 05 Monuments : dressing/penderies, galeries, toilettes, cloisons 9G, diviseurs de classe.
- 06 Blocs services passagers.
- 07 Planchers.
- 08 Embrasures de hublots.

- 09 Panneaux de plafond.
- 10 Parois latérales.
- 11 Parois de soutes à bagages.
- 12 Isolation. Retrofit.

ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT

DES SOLUTIONS D'ÉQUIPEMENTS DE CABINE POUR OPTIMISER LE SERVICE À BORD ET LE CONFORT DES PASSAGERS

- 13 Galleys.
- 14 Monuments : rangements, toilettes, coques de galleys.

- 15 Équipements électriques alimentaires : fours, réfrigérateur, bouilloire à eau, compacteurs de déchets.
- 16 Chariots.
- 17 Containers et équipements Cargo.
- 18 Zone de repos pour équipage.

ZODIAC SEATS

UNE OFFRE SIÈGES COMPLÈTE ET INNOVANTE POUR PLUS DE CONFORT ET D'OPTIMISATION

- 19 Sièges passagers Première classe.
- 20 Sièges passagers classe Affaires.

- 21 Sièges passagers classe Économique.
- 22 Sièges pilotes et équipage. Coussins airbag.

ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

DES ÉQUIPEMENTS ET SYSTÈMES DE HAUTE TECHNOLOGIE ASSURANT LES FONCTIONS ESSENTIELLES DES AÉRONEFS

- 23 Tableau de bord et éclairages de cockpit : panneaux de commande, plafonnier de cockpit, claviers, interrupteurs, voyants à lampe et à LED.
- 24 Éclairages de cabine et éclairages de secours.
- 25 Éclairages extérieurs.
- 26 Essuie-glaces.
- 27 Régulateurs, réservoirs et générateurs d'oxygène.
- 28 Blocs services passagers et masques.
- 29 Bouteille d'oxygène portable.
- 30 Masques équipage et pilote, boîte de rangement.

- 31 Cœur électrique et systèmes de distribution.
- 32 Générateurs électriques et convertisseurs.
- 33 Actionneurs et moteurs électriques, capteurs de position et de mesure.
- 34 Systèmes de jaugeage.
- 35 Systèmes d'inertage des réservoirs de carburant, système de génération de gaz inerte embarqué.
- 36 Pompes, vannes, circuits, joints, raccords à rotule pour systèmes carburant.
- 37 Servovalves, vannes, vérins pour systèmes hydrauliques.
- 38 Raccords, valves pour la gestion des fluides.

- 39 Ordinateur de bord, calculateurs embarqués et capteurs de mesure (mesure de débit, densité, température).
- 40 Systèmes de dégivrage.
- 41 Système de contrôle en vol.
- 42 Systèmes de divertissement à bord (IFE).
- 43 Systèmes de communication embarqués et connectivité pour les IFE : accès à Internet en vol, technologie de téléphonie GSM.
- 44 Actionneurs de sièges.
- 45 Distribution et traitements des eaux.
- 46 Télémessure embarquée (essais en vol).
- Télémessure sol et bord. Systèmes de ravitaillement en vol et au sol.

ZODIAC AEROSAFETY

DES SYSTÈMES COMPLETS POUR UNE SÉCURITÉ ACCRUE

- 47 Toboggans d'évacuation.
- 48 Gilets, radeaux de sauvetage.
- 49 Cordes d'évacuation.
- 50 Systèmes d'interconnexion électrique : gaines, protections de câblage, harnais électriques.

- 51 Grille d'inverseurs de poussée. Barrières d'arrêt, câbles, EMAS (Engineered Material Arresting System). Dégivreurs. Flottabilités d'hélicoptères. Réservoirs. Équipements de siège éjectable.
- Combinaisons anti-G. Parachutes, systèmes d'aérolargage.

L'EXPERTISE DE ZODIAC AEROSPACE

ZODIAC SERVICES

PARCE QUE LES SUPPORTS TECHNIQUES ET APRÈS-VENTE SONT STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR AÉRONAUTIQUE

Zodiac Services assure aux compagnies aériennes les meilleures performances en termes de disponibilité des composants d'aéronefs, de soutien opérationnel et de solutions :

- une gamme complète de services après-vente, incluant rechange, solutions de maintenance, retrofit et formations techniques ;
- un réseau mondial de services de réparation et de distribution de pièces de rechange, proche des compagnies aériennes, pour une réactivité et une efficacité accrue dans les processus de livraison et de maintenance.



BIENVENUE A BORD

Leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques montés à bord des avions commerciaux, régionaux et d'affaires ainsi que des hélicoptères, le Groupe Zodiac Aerospace est aussi un acteur majeur de la sécurité aéronautique et de la télétransmission.

Confort et vie à bord des aéronefs, systèmes embarqués, sécurité en vol et au sol : ses cinq branches – Zodiac Cabin & Structures, Zodiac Galleys & Equipment, Zodiac Seats, Zodiac Aircraft Systems, Zodiac Aerosafety – développent et réalisent pour ses clients les solutions les plus avancées. Proches d'eux, elles les accompagnent partout dans le monde, via une offre complète qui vise à répondre aux enjeux complexes de l'aéronautique.



- 04** Message d'Olivier Zarrouati
- 06** Escales 2012-2013
- 12** Développement et innovation

28 ACTIVITÉS

- 30** Zodiac Aircraft Systems
- 40** Zodiac Aerosafety
- 50** Zodiac Cabin & Structures
- 58** Zodiac Galleys & Equipment
- 66** Zodiac Seats

74 ENGAGEMENTS

- 76** Ressources humaines
- 81** Actions sociétales
- 82** Environnement



88 CARNET DE BORD

L'ÉQUIPE DE DIRECTION

LES PERFORMANCES
FINANCIÈRES DU GROUPE



3,9 MILLIARDS D'EUROS
de chiffre d'affaires consolidé

564,9 MILLIONS D'EUROS
de résultat opérationnel
courant*

370,9 MILLIONS D'EUROS
de résultat net publié

14,5 % de marge opérationnelle*

7,13€ de bénéfice net par action*

* Hors impact IFRS 3

MESSAGE D'OLIVIER ZARROUATI

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

« Nous abordons l'avenir
avec confiance. »

Nouveaux concepts, designs, technologies, process... : l'innovation et le développement sont, aux côtés de la poursuite de notre croissance interne et externe, au cœur de notre stratégie. Durant l'exercice écoulé, nous avons accentué nos actions de Groupe et renforcé, par exemple, notre structure centrale pour soutenir, avec toute l'efficacité voulue, les développements engagés par nos branches d'activités. Nous avons aussi poursuivi nos investissements pour les programmes en cours comme pour les futurs programmes d'avions commerciaux. À cet égard, nous sommes particulièrement fiers d'avoir contribué aux premiers vols de l'Airbus A350XWB et du Bombardier CSeries qui poursuivent leurs essais en vol.

Les premiers succès, très prometteurs, remportés par notre solution ISIS de réaménagement des avions monocouloirs sont aussi un motif de satisfaction. Développée par ZEO, notre studio de design en Californie, en coopération avec toutes les branches du Groupe, ISIS, Innovative Space Interiors Solution, permet aux compagnies aériennes d'optimiser l'espace en cabine, tout en préservant le confort des passagers. Ceci n'est qu'un exemple des nombreux projets innovants menés par le Groupe. Tous visent le même objectif : améliorer les performances des avions, la sécurité et le confort à bord.

L'innovation est un élément clé de notre stratégie qui vise à développer ou consolider des positions de numéro un mondial sur des marchés de niche. Ces marchés, nous les sélectionnons dans notre univers des équipements aéronautiques en fonction de leur proximité avec nos marchés actuels, de leur capacité à générer un revenu en après-vente

et de leurs barrières d'entrée pour nous assurer sur la durée d'une rentabilité à la hauteur de nos investissements. Grâce à l'innovation et à la croissance externe, Zodiac Aerospace occupe le premier rang mondial sur la plupart de ses marchés. Et les revenus générés aujourd'hui par ces activités nous donnent les moyens de financer la recherche-développement pour les prochaines générations d'équipements et systèmes ainsi que nos futures opérations de croissance externe.

Dans le même temps, Zodiac Aerospace a poursuivi sa progression durant l'exercice 2012/2013, alliant croissance organique et croissance externe. Notre croissance organique ressort à 7,3 % tandis que la consolidation des sociétés acquises nous apporte 5,3 % de croissance supplémentaire. Au total, notre chiffre d'affaires progresse de 13,1 % sur l'ensemble de l'exercice pour s'établir à 3,9 milliards d'euros, soit un quasi doublement de nos activités aéronautiques six ans après la cession de nos activités Marine. Grâce à nos acquisitions, au déploiement du Lean et à l'implication de chacun de nos collaborateurs, la croissance de notre activité s'accompagne d'une progression de notre marge opérationnelle courante à 14,5 %.

Conjuguées à nos succès commerciaux et à l'accueil favorable de nos dernières innovations, ces bonnes performances financières nous permettent, dans un environnement aéronautique porteur, d'aborder l'avenir avec confiance et de tirer tous les bénéfices de notre forte implication dans les nouveaux programmes d'avions civils, du développement de notre offre de réaménagement et du dynamisme du marché après-vente.



ESCALES

LES TEMPS FORTS 2012-2013

Olivier Zarrouati présente la cabine ISIS
au Président de la République française.





SALON DU BOURGET : LE SUCCÈS AU RENDEZ-VOUS

Zodiac Aerospace a remporté un beau succès au 50^e Salon du Bourget où il a exposé en juin ses dernières innovations et son savoir-faire. Son stand a connu une grande affluence et accueilli notamment une quinzaine de délégations étrangères et des hauts responsables français.

Dévoilé sur une maquette taille réelle d'A320, le concept ISIS de cabine innovante a suscité un vif intérêt chez les compagnies aériennes, la presse et le public. Très bon accueil aussi pour les projets R&D HYCARUS¹ et OBIGGS², la maquette d'aile d'avion avec les circuits carburant ainsi que pour les produits exposés :

siège Venus, masques à oxygène, systèmes de divertissement à bord, etc.

La présence du Groupe au Salon était renforcée par sa participation à l'Avion des Métiers où il a présenté son savoir-faire dans la distribution électrique et dans les sièges.

Masque à oxygène : test concluant pour un étudiant.

Le stand et son parcours de sièges.

Parcours réussi au Salon Aircraft Interiors de Hambourg

Red Dot Design Award pour la ligne d'équipements culinaires Concert™, Crystal Cabin Award dans la catégorie Design industriel et concepts visionnaires pour la cabine ISIS : Zodiac Aerospace était à l'honneur au Salon où il dévoilait pour la première fois son siège Ariès, son nouveau concept de galeries modulaires et ses nouvelles toilettes pour avions long courrier. Son stand accueillait aussi un « parcours » présentant toute sa gamme de sièges.

Une maquette d'Airbus A320 pour abriter ISIS et une aile pour présenter les systèmes carburant.



¹ Pile à combustible

² Générateur de gaz inerte

ESCALES

LES TEMPS FORTS 2012-2013

TROISIÈME ÉDITION DU PRIX JEAN-LOUIS GERONDEAU/ZODIAC AEROSPACE



Olivier Zarrouati a remis le Prix Jean-Louis Gerondeau/ Zodiac Aerospace créé avec l'École Polytechnique en hommage au président du Groupe de 1973 à 2007. Ce prix soutient des projets innovants portés par les élèves, doctorants ou jeunes anciens de l'École et encourage la création d'entreprise. Il a distingué en 2013 trois projets dans les domaines de la santé et du sport.

FETME vise à réaliser une semelle à détection de pression, connectée à un smartphone ou à un boîtier d'acquisition. Facile à utiliser, elle est destinée en premier lieu aux diabétiques.

3MEDICAL met au point, pour le traitement de l'athérosclérose, des stents innovants permettant un suivi post-opératoire à distance.

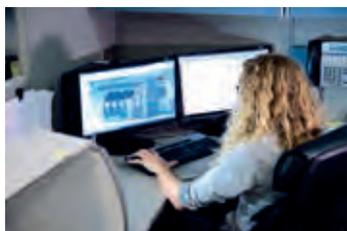
SAM développe un système qui, sans réglage préalable, adapte les vitesses des vélos à toutes les situations.



ÉTATS-UNIS

NAT renforce l'offre de retrofit cabine

L'acquisition de Northwest Aerospace Technologies a renforcé l'offre du Groupe pour le réaménagement (retrofit) de cabine en lui apportant la compétence stratégique de certification. La société emploie 160 collaborateurs à Everett (Washington).



PLUS DE 80 PARTICIPANTS AU SECOND SYMPOSIUM AIRLINES DU GROUPE

Représentant 31 compagnies aériennes et de leasing, ils ont débattu de l'engagement du Groupe Zodiac Aerospace envers ses clients et conclu que sa politique du « Plus fort ensemble » était sa force. Au programme aussi : des présentations de produits commercialisés ou en développement, comme la cabine ISIS.



ZODIAC SEATS À BORD DU PROGRAMME BEST & BEYOND D'AIR FRANCE

Avec son programme Best & Beyond, Air France entend se repositionner parmi les meilleures compagnies mondiales pour sa qualité de services et le confort des passagers. Pour sa classe affaires, elle a choisi Zodiac Seats et un siège entièrement plat en version allongée qui offre aux passagers un accès direct et plus d'intimité. Elle a aussi sélectionné le siège économique Z300 pour équiper sa flotte long courrier.



LIVRAISONS DES SIÈGES DES BOEING B777-300 D'AMERICAN AIRLINES

Fournisseur historique d'American Airlines, notamment pour les sièges de classe affaires de ses Airbus A320 et pour ceux de classe économique de ses Boeing B767 et B757, Zodiac Aerospace a débuté les livraisons des sièges des nouveaux Boeing B777-300 de la compagnie, pour les trois classes. Celui de première classe, le Flagship Suite, a été exclusivement conçu pour elle.

SUR LA PLUS HAUTE MARCHÉ

Client de Zodiac Seats pour les sièges classe affaires de ses Airbus A330 et Boeing B777, la compagnie Cathay Pacific a été désignée Meilleure Business class mondiale 2012 à la suite de l'étude menée par Skytrax auprès de 200 compagnies aériennes et de 18 millions de passagers.



TIANJIN, CHINE

L'USINE D'ASSEMBLAGE DE SIÈGES DE TIANJIN INAUGURÉE

Implantée à Tianjin en Chine, marché en forte croissance, l'usine fournira les compagnies aériennes chinoises. Les premiers sièges de classe économique ont été livrés à Hainan Airlines. Cette ligne d'assemblage est implantée aux côtés de Zodiac Services, déjà présent sur place pour un service après-vente aux compagnies chinoises. L'inauguration a réuni en juillet 2013 des industriels de l'aéronautique ainsi que des représentants des compagnies aériennes et du gouvernement chinois.



RADEAU DE SECOURS EN SERVICE SUR L'A400M

Le radeau de secours de l'Airbus A400M de transport militaire a été qualifié en 2012/2013. Certifié en juillet 2013, cet avion de transport militaire a été livré à l'armée française en septembre. Zodiac Aerospace fournit aussi plusieurs systèmes (jaugeage et contrôle du carburant, gestion des fonctions électriques) ainsi que les calculateurs de surveillance (système hydraulique) et de contrôle (oxygène, prélèvement d'air moteur).

ESCALES

LES TEMPS FORTS 2012-2013



L'équipe de Zodiac Interconnect à Loches a reçu un Award Snecma pour la ponctualité des livraisons et la qualité des fabrications.

AU CENTRE DE L'ÉVOLUTION VERS L'AVION PLUS ÉLECTRIQUE

Leader mondial des systèmes de distribution électrique primaire à bord des avions et fournisseur de la majorité des nouveaux programmes aéronautiques civils, le Groupe Zodiac Aerospace est au centre de l'évolution vers l'avion plus électrique. Il copilote le programme CORAC GENOME avec Airbus et poursuit un partenariat avec le CEA sur les piles à combustible et les batteries. L'acquisition en 2013 d'IPS, spécialiste des générateurs et convertisseurs, complète son offre sur la chaîne électrique.

RAVE™ PREND SON ENVOL CHEZ LUFTHANSA

Le premier des Airbus A330 de Lufthansa réaménagé avec le système IFE³ RAVE™ a repris son service commercial le 13 juin 2013. En 13 jours, l'équipe de Zodiac Aerospace a installé plus de 300 écrans ainsi que le matériel et le câblage associés. Une réalisation conduite dans le cadre du contrat conclu avec la compagnie pour 69 Boeing B747 et Airbus A330 et A340.



Les installations se poursuivront jusqu'en 2015.

82 SYSTÈMES D'ARRÊT EMASMAX® DANS LE MONDE

Zodiac Aerospace a installé 11 systèmes d'arrêt EMASMAX® en 2012/2013 dans neuf aéroports aux États-Unis, portant à 82 le nombre de systèmes installés dans le monde. Posé en extrémité de piste sous forme d'un lit de blocs préfabriqués de béton cellulaire, l'EMASMAX® est conçu pour arrêter de façon contrôlée un avion qui sortirait de piste. Le Groupe met au point des ciments nouvelle génération, plus rapides à fabriquer, moins onéreux en maintenance et dotés d'une capacité d'arrêt accrue.



Dédié aux systèmes oxygène, le site américain de Zodiac Aircraft Systems à Lancaster a fait peau neuve dans le respect des principes du Lean Management.

³ In Flight Entertainment : système de divertissement à bord

⁴ www.sae.org

⁵ Supplier Furnished Equipment : équipements fournis par l'avionneur



ZODIAC SERVICES ACCOMPAGNE LE LANCEMENT DU GULFSTREAM G650

En coopération avec Gulfstream Aerospace, Zodiac Services a doté toutes ses unités de distribution des pièces nécessaires au support des opérateurs du G650 et développé des capacités dédiées dans son réseau de stations de réparation mondial, en particulier à Milwaukee aux États-Unis et à Singapour.

RED DOT DESIGN AWARD 2013 POUR CONCERT™

Avec leur façade ellipsoïdale, les fours, machines à café et à boissons, bouilloires et réchauffeurs de la nouvelle gamme d'équipements culinaires Concert™ partagent un design homogène. Plus silencieux et plus maniables, ils sont aussi plus légers : 75 kg de moins qu'une configuration



classique d'avion bi-couloir, ce qui permet des économies de carburant.



FRANCE

LA SAE À PLAISIR

Membre de l'Aerospace Council de la SAE⁴, Zodiac Aerospace a accueilli à Plaisir la réunion de son comité Fuel et Inertage. Trois jours durant, des ingénieurs de divers horizons (laboratoires d'essais, avionneurs, motoristes, systémiers carburant et inertage) ont planché sur la rédaction ou la mise à jour de standards de conception et d'essais.

100 000

trolleys Hybrite produits sur l'exercice 2012/2013 par l'usine de Lamphun en Thaïlande. Une performance liée à l'excellence opérationnelle de ses équipes et à l'optimisation des approvisionnements.



PRÈS DE 40 %

de la production des Airbus A320 sortis de chaîne en 2012/2013 sont équipés de galeries développés par Zodiac Galleys & Equipment, dont plus des deux tiers sont les nouveaux modèles conçus dans le cadre du contrat SFE⁵.



Plus grands et plus modernes, les nouveaux locaux du centre de réparation des équipements du Groupe Zodiac Aerospace à Braitree (Royaume-Uni) contribueront à améliorer l'efficacité des équipes et le service aux clients. L'offre de réparation a été élargie.

DÉVELOPPEMENT &

INNO-
VA-
TION





Par l'avance qu'elle lui procure, l'innovation est un levier de compétitivité pour le Groupe Zodiac Aerospace. Elle puise

à trois sources complémentaires :

- les développements technologiques conduits par les équipes de ses différents métiers ;
- les partenariats scientifiques noués avec des organismes de premier plan dans le monde ;
- les acquisitions d'entreprises de pointe dans leur domaine.

Cette démarche irrigue toute la culture du Groupe et renforce sa cohésion.

DÉVELOPPEMENT & INNO- VA- TION

UN PUISSANT MOTEUR DE CROISSANCE

« NOUS POURSUIVONS NOTRE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT AVEC L'OBJECTIF DE CONSTRUIRE ET DE CONSOLIDER DES POSITIONS DE LEADERS MONDIAUX SUR NOS CRÉNEAUX VIA UNE POLITIQUE D'ACQUISITIONS CIBLÉES ET LE DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES DE POINTE... NOTRE AMBITION EST D'ÊTRE PLUS PERFORMANTS ET PLUS INNOVANTS DANS NOTRE SERVICE AU CLIENT. »



Maurice Pinault

Directeur Général
Délégué au Développement

« L'innovation reste un puissant moteur de notre croissance, une croissance rentable qui s'appuie notamment sur une stratégie de niche visant à développer des positions de leadership mondial sur nos marchés. Nos acquisitions peuvent y concourir. »

Une position forte avec des produits innovants

« L'acquisition de la société californienne IMS, N°1 mondial des systèmes IFE⁶ décentralisés ou "passenger centric", complète

notre activité SIT et nous renforce dans le domaine très porteur de l'avionique de cabine. Celle de l'Américain IPS nous renforce dans la génération et la conversion électrique et nous permet d'être présents sur l'ensemble du système électrique embarqué où nous détenons déjà le 1^{er} rang mondial pour la distribution électrique primaire. Quant à NAT, société basée à Seattle, elle nous procure un avantage concurrentiel supplémentaire, en particulier dans le retrofit⁷ des cabines en nous apportant une compétence de certification pour les cabines innovantes que nous avons développées pour les avions monocouloirs. En France, l'acquisition de ACC La Jonchère complète, elle aussi, notre offre et nous fournit pour les raccords rotulaires, une nouvelle technologie intéressante pour réduire la masse des tuyauteries haute température en sortie de moteurs d'avion. Ainsi, nous poursuivons notre logique de développement, interne et externe, en vue de détenir une position de leader sur nos créneaux grâce à des technologies innovantes et à une politique d'acquisitions ciblées. » ►►

⁶ In Flight Entertainment : système de divertissement à bord

⁷ Réaménagement



LE STUDIO DE DESIGN ET D'INNOVATION ZEO

ZEO intègre le design industriel, une ingénierie de pointe et un atelier pour les prototypes. Ses missions : créer des produits innovants, respectueux à la fois des contraintes de coûts et de poids et des exigences de certification, développer les marchés avec des solutions de rupture. ZEO a été récompensé par trois Crystal Cabin Awards, deux en 2012 et le troisième en 2013 pour la cabine ISIS de l'Airbus A320, ainsi que par un Red Dot Award.



5

13

14

LE GALLEY MODULAIRE

Avec ses équipements de dernière génération, le galley modulaire conçu avec ZEO pour la cabine ISIS allie flexibilité maximale et gain de place : 6 200 configurations sont possibles sur un Boeing B777. Finaliste du Crystal Cabin Award 2013, il intègre aussi des blocs sanitaires optimisés, avec un accès facilité aux personnes à mobilité réduite.

ACCOMPAGNATEUR ET GÉNÉRATEUR D'IDÉES

Le pôle Business Development soutient la croissance du Groupe et apporte son appui aux entités avec pour objectif de renforcer la proximité avec les clients et de favoriser les synergies internes et l'innovation. Il regroupe quatre structures chargées des :

- relations avec les constructeurs avec un interlocuteur dédié à chacun des sept grands comptes ;
- relations avec les compagnies aériennes via un réseau mondial ;
- projets stratégiques communs à plusieurs divisions (airbag, éclairage de la cabine, etc.) ;
- fusions/acquisitions, parties intégrantes de l'ADN du Groupe.

►► Des solutions optimisées

« Nous enrichissons notre offre avec des solutions optimisées, pour certaines issues d'une collaboration renforcée avec nos clients constructeurs Boeing et Airbus via des équipes dédiées réunissant des représentants de nos diverses divisions. Nous développons par exemple des solutions très innovantes pour intégrer de manière plus poussée les éléments structurants de la cabine afin de la densifier sans nuire au confort des passagers. C'est le cas de notre dernière configuration de toilettes et de galleys qui s'appuie sur de nouveaux meubles et inserts. Autre exemple : l'intérieur de cabine ISIS conçu par notre studio de design et d'innovation ZEO, couronné de trois Crystal Cabin Awards et retenu par plusieurs compagnies aériennes pour le retrofit de leurs Airbus A320 et Boeing B737 ».

L'innovation par les synergies

« L'innovation sous-tend aussi notre nouvelle organisation en cinq branches, dotée chacune d'une plus forte spécificité produit. Notre ambition est d'être plus performants et plus innovants dans notre service au client. Nous encourageons les synergies internes pour développer une approche commune et nous présenter sous une bannière unique sur un marché toujours plus concentré et concurrentiel. Certaines fonctions supports (Business Development, sécurité, environnement, qualité, Lean, RH) sont aussi partagées. Désormais nous jouons collectif et mettons, chacun à notre niveau, notre esprit d'initiative au service d'un succès collectif. Une démarche gagnante comme le montre notre sélection par Comac pour les galleys et les toilettes de son C919. »







20

LE NOUVEAU SIÈGE DE CLASSE AFFAIRES ARIÈS

Disposé latéralement et entièrement plat dans sa version allongée, Ariès optimise l'occupation de la cabine et le confort du passager : accès direct au couloir, intimité renforcée, nouvel éclairage variant selon l'inclinaison, tablette et rangements plus spacieux. L'innovation a également présidé à la démarche de conception avec une approche marketing associant l'ensemble des divisions de Zodiac Seats.

DÉVELOPPEMENT & INNO- VA- TION

PARTAGER POUR MULTIPLIER LES PROJETS INNOVANTS

En favorisant les synergies entre les unités, l'équipe Projets Stratégiques du pôle Business Development contribue au partage de l'innovation et à la réussite de projets Groupe. Neuf projets sont engagés, dont certains déjà aboutis.

« NOTRE MISSION EST
D'ACCOMPAGNER LES UNITÉS
POUR LA RÉUSSITE DE PROJETS
TRANSVERSAUX INNOVANTS ET
DE CRÉER UN ENVIRONNEMENT
PROPICE À L'INNOVATION. »



Peter Detjen

Directeur des Projets Stratégiques Groupe

« Neuf projets fédérant les expertises de plusieurs branches et entités ont été engagés. Zodiac Aircraft Systems et Zodiac Cabin & Structures ont ainsi mis au point un système innovant d'éclairage cabine retenu par des constructeurs et plusieurs compagnies aériennes pour le linefit⁸ et le retrofit⁹. Il permet au Groupe de proposer une offre globale d'éclairage pour le cockpit, l'extérieur et la cabine. Zodiac Aerosafety et Zodiac Aircraft Systems développent un système de dégivrage électrique et électromécanique qui réduira la consommation de kérosène. Autres exemples : un nouvel

actionneur de siège ou encore un airbag intégré à la cabine, réunissant Zodiac Seats, Zodiac Galleys & Equipment et Zodiac Aircraft Systems. »

Des frontières élargies

« Fédérer les équipes sur des projets communs nous donne la taille critique pour travailler au niveau national et européen. Après avoir constitué une équipe réunissant huit de ses entités pour développer avec le CEA¹⁰ une PAC¹¹ appliquée à l'aéronautique, le Groupe coordonne le projet Hycarus lancé en 2013 : il réunit sept autres partenaires et bénéficie du soutien de l'Initiative technologique européenne PAC et hydrogène. »

⁸ Équipement de série

⁹ Réaménagement

¹⁰ Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

¹¹ Pile à combustible



40

HYLIPS, SYSTÈME DE DÉGIVRAGE HYBRIDE ÉLECTRIQUE ET ÉLECTROMÉCANIQUE

Dans le cadre des travaux européens de R&D sur l'avion plus électrique, Zodiac Aerospace développe un système électrique et électromécanique de dégivrage des ailes qui remplacera les prélèvements d'air chaud sur les réacteurs et réduira la consommation de carburant. Les essais sont conduits au sol, dans des souffleries givrantes, sur un bec d'aile d'avion.



LE DÉMONSTRATEUR PAC

Via son partenariat avec le CEA, Zodiac Aerospace développe une pile à combustible (PAC) pour application aéronautique. Le démonstrateur a confirmé au sol ses performances prévues de puissance électrique et les essais se poursuivent. En outre, la conception d'un système optimisé pour les spécificités aéronautiques a débuté et mobilise de nombreuses compétences du Groupe. Exempte d'émission de CO₂, cette technologie contribuera à limiter l'empreinte carbone des avions.

DÉVELOPPEMENT & INNO- VA- TION

MIEUX STRUCTURÉS, PLUS EFFICACES

« NOUS AVONS ENGAGÉ CETTE ANNÉE DES PARTENARIATS UNIVERSITAIRES POUR DES THÈSES DE DOCTORAT SUR L'ÉLECTRONIQUE DE PUISSANCE, L'OPTIQUE ET LE STOCKAGE D'ÉNERGIE. AUTRE PRIORITÉ : LES MATÉRIAUX COMPOSITES. »



Thierry Rouge-Carrassat
Directeur Technique et de l'Innovation Groupe

« Si nos collaborateurs sont convaincus de l'importance de l'innovation, nous devons encore améliorer notre efficacité, d'où la création, avec le service Ressources Humaines, d'un réseau interne réunissant une centaine d'experts et 25 senior experts confirmés. Reste à faire émerger parmi eux les fellows et senior fellows qui seront dotés, au-delà de leurs fonctions opérationnelles, de missions propres dans leurs secteurs d'expertise : par exemple, représentation du Groupe dans les instances extérieures, formation des jeunes. Nous structurons aussi une démarche pour promouvoir une gestion Groupe de la propriété industrielle via le partage de bonnes pratiques. »

7 partenariats
universitaires en Europe,
4 aux États-Unis en 2012/2013

Plus de **50**
dépôts de brevet en 2012/2013

Le Zodiac Scientific & Technical Council promeut l'innovation, favorise les échanges entre les unités, noue des relations techniques et scientifiques avec des universités et des organisations extérieures, crée des outils et des indicateurs pour encourager l'émulation autour de l'innovation. Il réunit 21 membres.

Partenariats pour tracer l'avenir

« Les partenariats favorisent la détection d'innovations et leur industrialisation. Le Groupe a engagé en 2013 des collaborations avec une dizaine d'universités en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et aux États-Unis pour des travaux axés surtout sur l'électronique de puissance et l'optique. Il travaille aussi sur les matériaux composites et la gestion de l'énergie, via notamment sa collaboration avec le CEA¹² sur la PAC¹³ et les batteries de nouvelle génération. Nous sommes membre fondateur de l'IRT AESE¹⁴ Toulouse créé en 2013 pour faire émerger un centre d'excellence mondial des composites et de la gestion de l'énergie (supercapacités, batteries de nouvelle génération). »

¹² Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

¹³ Pile à combustible

¹⁴ Institut de recherche technologique Aéronautique Espace et Systèmes Embarqués



13

LE GALLEY G1

Ergonomie et poids encore améliorés, design épuré : avec le galley G1, la cabine des avions de la famille des Airbus A320 répond aux tendances actuelles. Dotée d'une reconfigurabilité après première monte supérieure à celle de la version précédente, cette famille de galleys repousse plus loin encore les limites des possibilités fonctionnelles apportées aux compagnies aériennes.

DÉVELOPPEMENT & INNO- VA- TION

EN ROUTE VERS L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Évolution des organisations, des modes de management,

des process et des comportements : la démarche Lean apporte, elle aussi, sa pierre à l'innovation et conjugue amélioration progressive et de rupture.

« NOUS POUVONS, À PARTIR
D'UN STANDARD COMMUN, RELIER LES
ACTIONS D'AMÉLIORATION AUX OBJECTIFS
STRATÉGIQUES DU GROUPE ET MESURER
L'IMPACT DU LEAN. »



Carine Vinardi
Directeur Lean Groupe

« L'équipe Corporate Lean est en ordre complet de marche : en Amérique, Europe, Asie, elle apporte son appui aux directions locales et à la centaine de relais Lean sur le terrain. Après la production, le focus a été mis sur les programmes et l'ingénierie (développement, industrialisation) pour couvrir progressivement toute la chaîne de valeur. Nous commençons aussi à construire le système Lean Groupe dans le cadre de la démarche Zodiac Excellence Systems Together. »

Une feuille de route pour tous les métiers et entités

« À cet égard, le déploiement de la méthode Hoshin Kanri

a constitué une avancée majeure. Via des master plans, elle permet à toutes les entités (Branches, Divisions, BUs¹⁵) de décliner, à leur niveau, la vision et les objectifs stratégiques définis par Olivier Zarrouati en plans d'action suivis, pilotés et mesurés, et ceci dans un format standard. Chaque niveau élabore son master plan, discuté avec les niveaux supérieurs et inférieurs, ce qui favorise l'implication de tous. Nous avons aussi établi des bases de données communes pour plusieurs indicateurs de performance. Et cela en intégrant les activités supports : qualité, sécurité, environnement, RH. Grâce à quoi, un tableau de bord commun avec une vingtaine d'indicateurs couvrant toutes nos activités industrielles est disponible pour toutes les entités. Nous pouvons ainsi, à partir d'un standard commun, relier simplement les actions d'amélioration aux objectifs stratégiques du Groupe et mesurer le déploiement du Lean ».

¹⁵ Business Units

DÉVELOPPEMENT & INNO- VA- TION

INNOVER POUR MIEUX SATISFAIRE UN MARCHÉ EN ÉVOLUTION

Avec ses nouvelles offres intégrées, Zodiac Services s'adapte à un marché en pleine mutation pour mieux satisfaire et accompagner ses clients dans l'exploitation quotidienne de leurs flottes.

26 stations
de réparation dans le monde

« PAR SES CAPACITÉS À S'ADAPTER ET À INNOVER POUR SATISFAIRE LES NOUVEAUX BESOINS DES CONSTRUCTEURS ET DES OPÉRATEURS, ZODIAC SERVICES CONCOURT À "L'AVANT-VENTE", EN APPUI AUX DIFFÉRENTES BRANCHES DU GROUPE. »



Christophe Bernardini
Directeur général de Zodiac Services

« L'offre des constructeurs aériens associe de plus en plus vente d'appareils et maintenance. Anticipant cette évolution, nous avons élaboré des solutions, portées par notre nouvelle division Operator Program, qui intègrent les produits et leur maintenance. Ainsi, par ses capacités à s'adapter et à innover pour répondre aux nouvelles demandes des opérateurs, Zodiac Services concourt à "l'avant-vente", en appui aux branches du Groupe. »

Plus proches, plus réactifs, plus performants

« Nous nous sommes aussi dotés, pour la fourniture de pièces de rechange, de nouveaux outils informatiques de calcul des besoins des opérateurs aériens avec un double objectif : accroître nos performances de livraison à l'heure et optimiser le niveau de nos stocks partout dans le monde. En outre, nous développons notre réseau mondial de réparation – avec notre nouvel atelier de Braintree opérationnel depuis juin et de nouveaux bâtiments à Dubai à partir de fin 2014 – et nous renforçons nos équipes de soutien technique aux compagnies aériennes. Sans oublier la refonte de nos interfaces avec les branches du Groupe pour améliorer encore la qualité de service et assurer un retour direct des opérateurs aux équipementiers du Groupe. Autant d'initiatives qui améliorent notre service, au bénéfice de nos clients. »

¹⁶ On Board Inerting Gas
Generating System



35

OBIGGS¹⁶, LE PROTOTYPE DE GÉNÉRATEUR DE GAZ INERTE

Développé sur le site de Roche-la-Molière en France, le système embarqué d'inertage de gaz pour réservoirs de carburant recourt à une technologie de séparation des gaz par membrane polymère pour produire un gaz inerte (pauvre en oxygène). La présence de ce dernier dans les réservoirs réduit l'inflammabilité des gaz résiduels et prévient les risques d'explosion. Une avancée pour la sécurité à bord.

ACTI- VITÉS



Portées par la hausse du trafic aérien et la montée en cadence des programmes d'avions commerciaux,

les cinq branches de Zodiac Aerospace ont, chacune dans leur domaine, contribué à la performance du Groupe en 2012/2013.

Cette performance s'appuie sur d'importants programmes pour améliorer l'efficacité opérationnelle, sur le renforcement des synergies internes et sur un effort soutenu d'innovation.

Avec un objectif partagé par tous : continuer à progresser en proposant des solutions qui améliorent le confort en cabine, la sécurité des vols et la performance des aéronefs.

ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

Toutes les **1** seconde

1 équipement de Zodiac Aircraft Systems décolle dans le monde

Zodiac Aircraft Systems regroupe sept divisions à haut contenu technologique dédiées aux systèmes avions (distribution de l'électricité, jaugeage, circulation et inertage du carburant, oxygène, cockpit, éclairage extérieur) et à la cabine (éclairage, gestion de l'eau et des déchets, solutions de divertissement à bord).

ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

34



Cette jauge carburant

capacitive en époxy, située dans les réservoirs, garantit précision et sécurité maximum. Utilisée dans de nombreux programmes, elle renvoie un signal proportionnel à sa hauteur d'immersion.

Yannick Assouad

Directeur Général de ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS



La fiabilité de nos produits, l'excellence de nos équipes et la compétitivité de nos coûts sont reconnues par nos clients. Notre avance, nous la confortons en optimisant sans cesse nos produits et l'architecture de nos systèmes, donc en restant à la pointe des technologies : électronique, puissance électrique, mécanique des fluides, électromécanique, etc. L'innovation est ainsi le terreau de notre croissance future. »

Recherche technologique : trois axes majeurs

« Notre recherche se focalise sur trois axes. D'abord l'avion plus électrique. Leader mondial des systèmes de distribution électriques primaires, nous travaillons, avec nos partenaires, sur la diversification des sources d'énergie, en particulier pile à combustible et batteries, et sur les réseaux électriques (convertisseurs, commutation, surveillance). Deuxième axe : les matériaux composites. Pour accompagner leur développement, nous éliminons les câblages

électriques des réservoirs de carburant (jauges en composite sans fil) et les inertons. Enfin, nous innovons aussi dans la cabine avec, par exemple, notre nouvelle gamme d'éclairage intérieur, nos systèmes avancés de gestion de l'eau et des déchets et nos développements dans la connectivité embarquée (accès à Internet en vol, GSM). Ces systèmes innovants soutiennent notre croissance et en sont le garant. S'y ajoute l'acquisition de sociétés à fort contenu technologique complétant ou renforçant nos expertises et capacités : IMS, IPS et ACC La Jonchère durant l'exercice, TriaGnoSys en septembre 2013. »

Mieux servir nos clients

« À ces défis technologiques, s'ajoute celui du renforcement de notre efficacité opérationnelle et de notre compétitivité pour mieux servir nos clients. Nous avons rationalisé notre base fournisseurs et réduit nos délais de livraison. Nos productions s'accroissent en Tunisie, au Maroc et au Mexique. Il faut continuer. »



ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

REPORTAGE

L'ÉCLAIRAGE, ESSENTIEL à la sécurité et au confort



◀ UNE GAMME COMPLÈTE de solutions innovantes pour la cabine...

Fiabilité, légèreté, puissance, souplesse (technologie Plug and Play), confort : notre nouvelle gamme de solutions d'éclairage pour la cabine (intégrant aussi signalisation, liseuses et autres équipements), les cabinets de toilette et les cuisines marque de nouveaux progrès. Elle recourt à la dernière technologie LED.

... et le cockpit

Nous fournissons aussi des systèmes d'éclairage et de commande pour le cockpit, incluant lumières d'ambiance, liseuses, panneaux de contrôle, claviers retroéclairés et autres composants et équipements. Dans notre usine de Chihuahua, une de nos opératrices procède au test fonctionnel d'une carte électronique avant de l'intégrer dans un clavier de système de gestion de vol. Ce composant critique est intégré à un panneau du cockpit (assemblé dans notre usine de Niort) qui délivre aux pilotes des messages lumineux d'état ou d'avertissement. Ces messages devant être déchiffrables jour et nuit, en toute condition d'éclairage, la luminosité et la couleur sont aussi contrôlées. En intégrant un autre paramètre : réduire la fatigue des pilotes.

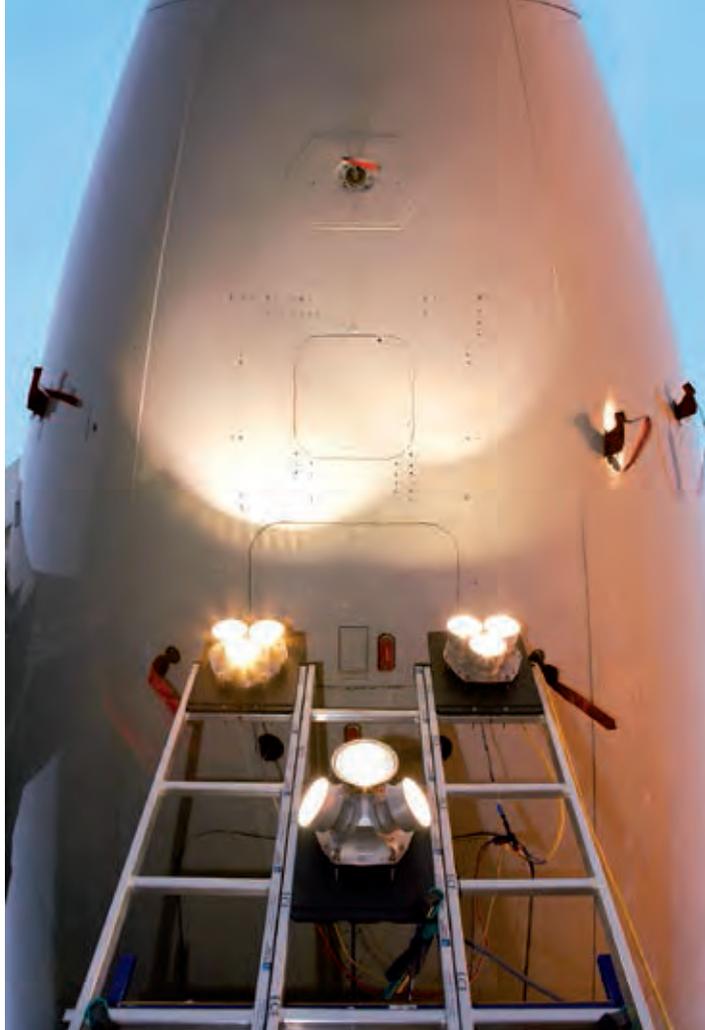


Innovations également DANS LES ÉCLAIRAGES EXTÉRIEURS

Outre les solutions d'éclairage pour la cabine et le cockpit, nous proposons aussi des solutions complètes d'éclairage extérieur. Basées, elles aussi, sur des technologies LED (diode électroluminescente) ou HID (lampe à décharge lumineuse), elles sont moins sensibles aux vibrations, plus fiables et d'une maintenance plus réduite que celle des lampes halogènes.

LED : LE BON CHOIX

Les lampes halogènes cèdent la place à une nouvelle génération d'éclairage à base de LED. 10 % plus légère et jusqu'à 100 fois plus fiable, elle ne nécessite quasiment pas d'entretien sur toute la durée de vie de l'avion. Nous l'avons retenue par exemple pour notre dernière gamme d'éclairage cabine, le système d'éclairage extérieur du Falcon 5X et le nouveau phare d'atterrissage de l'Airbus A330 en cours de développement.



L'environnement : GAGNANT LUI AUSSI

Substituer des LED aux lampes halogènes et fluorescentes présente un double avantage pour l'environnement : consommer trois fois moins d'énergie, supprimer des sources de mercure et de phosphore.



ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

REPÈRES

1 101,9 millions d'euros
CHIFFRE D'AFFAIRES

28,3 %
PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES
GROUPE

5 992 COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

14,1 %
MARGE OPÉRATIONNELLE*

155,1 millions d'euros
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT*

* Hors impact IFRS 3

7 DIVISIONS

- ZODIAC ENTERTAINMENT & SEAT TECHNOLOGIES
- ZODIAC WATER & WASTE SYSTEMS
- ZODIAC CABIN & COCKPIT SYSTEMS
- ZODIAC ELECTRICAL SYSTEMS
- ZODIAC CONTROLS
- ZODIAC FLUID MANAGEMENT
- ZODIAC DATA SYSTEMS



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

- **France** (Aubervilliers, Auxerre, Besançon, Bretteville-l'Orgueilleuse, Châteaudun, Châtelleraut, Compiègne, La Teste, Les Ulis, Montreuil, Niort, Plaisir, Roche-La-Molière, Soignolles-en-Brie).
- **Allemagne** (Bergish, Hambourg, Wedel, Wessling).
- **États-Unis** (Alpharetta GA, Carson CA, Eatontown NJ, Lancaster NY, Redmont WA).
- **Mexique** (Chihuahua).
- **Tunisie** (Soliman).
- **Maroc** (Rabat, Tiflet).

L'ACTIVITÉ EN 2012 • 2013

Une offre enrichie

Zodiac Aircraft Systems réalise une belle progression, portée par des développements innovants, des succès commerciaux, une meilleure efficacité opérationnelle et trois acquisitions stratégiques.

Des positions renforcées

Trois acquisitions stratégiques ont renforcé les positions de Zodiac Aircraft Systems. Celle d'IPS¹⁷, fabricant de générateurs et convertisseurs électriques, consolide le leadership du Groupe dans les systèmes électriques embarqués, celle de ACC La Jonchère (devenue Zodiac Aero Duct Systems) complète son offre pour les joints et raccords, celle d'IMS, N°3 mondial de l'IFE¹⁸ « Passenger Centric », accélère son développement sur ce marché en croissance.

Autres avancées : la baisse des délais de livraison, liée

à la rationalisation de la base fournisseurs, et la croissance des sites à coûts compétitifs, au Maroc pour la production des systèmes carburant et l'ingénierie, en Tunisie pour les actionneurs et systèmes électriques, au Mexique où l'usine de Chihuahua monte en puissance pour les équipements cockpit et l'éclairage de la cabine.

L'activité commerciale est restée soutenue, avec en particulier les nombreuses sélections des produits des sept divisions pour le Falcon 5X, nouvel avion d'affaires de Dassault Aviation, et de premières sélections sur l'E2, nouvel avion régional d'Embraer.

¹⁷ Innovative Power Solutions

¹⁸ In Flight Entertainment : système de divertissement à bord

¹⁹ Reliable Affordable and Very Easy : Fiable, Abordable, Très Facile

UN NOUVEAU CENTRE DE RÉPARATION IFE À ROISSY

Équipes de maintenance sur site pour un traitement immédiat des pannes, réseau mondial de centres de réparation des équipements IFE du Groupe : avec ses solutions de maintenance quotidienne, Zodiac Services accompagne le développement de Zodiac Aircraft Systems sur ce marché porteur. L'ouverture à Roissy-Charles-de-Gaulle, en décembre 2013, d'un centre de maintenance d'équipements IFE pour l'Europe complète les ateliers existant aux États-Unis. S'y ajouteront des développements en Asie et en Australie.



Entertainment & Seat Technologies

Avec RAVE™¹⁹ et DreamZ, produit préexistant à l'acquisition d'IMS, le Groupe se développe sur le marché des IFE « Passenger Centric » qui rend chaque siège totalement autonome.

Les livraisons à Corsair pour toute sa flotte, neuve et reconfigurée, d'Airbus A330 et de Boeing B747 ont débuté fin 2012. Mi-2013, le premier appareil de Lufthansa reconfiguré avec RAVE™ a repris son service. Ce système dispose de solides atouts : cartes SD stockant les données, écrans amovibles

remplaçables en vol, conception légère, faible consommation électrique, délai d'installation réduit. La station de réparation de Zodiac Services à Roissy a ajouté, à ses capacités, la maintenance des IFE du Groupe. En complément des offres IFE, les développements sur la connectivité (accès à Internet en vol, GSM) s'accroissent avec l'acquisition de Triagnosys. Bonne performance aussi dans les actionneurs de sièges avec la hausse des ventes à Jamco, Sogerma et Zodiac Seats, le début des fabrications à Chihuahua et la livraison ►►

42

Le système RAVE™ a été retenu durant l'exercice par 13 compagnies aériennes ou loueurs pour 52 avions.



La réunion annuelle avec les fournisseurs partenaires est l'occasion de mieux partager les objectifs et attentes respectives.

ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS



46

La nouvelle génération d'unités d'acquisitions déportées pour avions, hélicoptères ou drones a été sélectionnée par Airbus pour l'installation d'essais en vol de l'A320NEO.



Les nouvelles toilettes, plus légères, plus faciles d'entretien, sont aussi plus fiables grâce à leur vanne de chasse d'eau adaptable aussi aux équipements existants ou aux toilettes « tout en un » des jets d'affaires.

à Zodiac Seats des nouveaux systèmes d'éclairage de siège. Sans oublier la certification santé-sécurité OHSAS 18001 des sites d'Auxerre et d'Aubervilliers.

Water & Waste Systems

Portée par la montée en cadence du Boeing B787 et l'entrée en production du Sukhoi SSJ100, la division a été retenue par Embraer (nouvel avion régional E2), Irkut (MC21), Bombardier (Challenger) et Boeing (C5 militaire). Elle développe de nouveaux produits : toilettes allégées avec vannes de chasse d'eau plus fiables, systèmes améliorés de prévention de l'entartrage et de traitement UV.

Cabin & Cockpit Systems

Performante, légère et sobre en énergie, la nouvelle ligne

d'éclairage intérieur cabine a été choisie par Delta Airlines pour la rénovation de 16 Boeing B757-300. Succès aussi avec Airbus, pour l'éclairage extérieur de l'A350. Retenue par Embraer pour le système oxygène passager de son E2, la division commercialise ses nouveaux systèmes oxygène Lavox (toilettes) et Superiox TM (portable cabine) et livre la dernière génération de masques pilotes EROS Série 40. Livraison également du nouveau bloc service passager pour le Sukhoi SSJ100.

Electrical Systems

Leader mondial de la distribution électrique à bord, le Groupe a complété son offre dans la génération et la conversion électrique avec l'acquisition d'IPS. L'activité a bénéficié de la hausse des cadences chez Airbus (A320, A380), Boeing (B787),

²⁰ GEstioN OptiMisée de l'Énergie



23

Le Touchscreen Multipurposes Control, panneau de commande tactile doté d'interfaces homme-machine intuitives, pourra héberger de nombreuses applications cockpit : cartographie, commandes de systèmes non critiques, etc.

Bombardier (Challenger 300) et Eurocopter (hélicoptères civils). Le système de distribution électrique primaire et secondaire de l'Airbus A350XWB a été qualifié et a donné toute satisfaction lors du premier vol en juin. Les travaux sur les composants électriques, contacteurs en particulier, se poursuivent et le contrat du projet CORAC GENOME²⁰ co-piloté avec Airbus a été notifié.

Zodiac Controls

Fournisseur de nombreux systèmes et logiciels de l'Airbus A350, la division a débuté ses productions pour l'A400M : systèmes de jaugeage et contrôle du carburant, de gestion des fonctions électriques, calculateurs de surveillance (système hydraulique) et de contrôle (oxygène, prélèvement d'air moteur). Elle a livré les premiers

calculateurs d'interfaçage des moteurs de l'Airbus A320NEO et a été retenue par Embraer (système carburant de l'E2) et Irkut (Cabin Management System du MC21). Les systèmes carburant et/ou inertage du MC21 et du Global 7000 de Bombardier sont en développement. Des démonstrations ont été engagées pour des systèmes de dégivrage, détection du givre, jaugeage du carburant par fibre optique, gestion modulaire des capteurs et charges.

Fluid Management

L'année a été marquée par l'acquisition de ACC La Jonchère (devenue Zodiac Aero Duct Systems) et par de nombreuses sélections pour des composants hydrauliques, circulation de carburant et inertage des réservoirs : X4 d'Eurocopter, Airbus A350-100, Embraer E2

en particulier. Les travaux sur la substitution des traitements par oxydation anodique chimique ont été publiés.

Data Systems

Activités et prises de commande sont en croissance. En témoignent les contrats conclus pour le système de mesure des essais en vol du MC21 et pour les antennes de réception et d'écoute de bases de lancement de fusées en Russie, aux États-Unis ou en Inde. S'y ajoute celui de la station de monitoring et de géolocalisation du Qatar. La division a commercialisé une nouvelle famille d'encodeurs et d'enregistreurs embarqués pour les essais en vol, amélioré les systèmes de réception et développé une nouvelle gamme d'équipements de télémessure pour les transmissions.

ZODIAC AEROSAFETY

55 % des avions commerciaux **équipés de toboggans d'évacuation** **Zodiac Aerosafety**

Zodiac Aerosafety conçoit et réalise des systèmes dédiés à la sécurité à bord, au sauvetage des personnes et à la protection des équipements.

47



L'usine de Chihuahua, centre d'excellence industrielle des toboggans d'évacuation, est passée d'une production mensuelle de 200 jeux de toboggans en 2011 à 450 en 2013. Leader mondial du secteur, le Groupe y réalise l'essentiel de sa fabrication.

Gilles Debray Directeur Général de ZODIAC AEROSAFETY



Acteur majeur de la sécurité aéronautique, nous poursuivons avec constance notre développement en nous appuyant sur nos métiers de base dans les équipements et systèmes, tant embarqués (toboggans d'évacuation, flottabilités de secours, gilets de sauvetage, parachutes, réservoirs souples, systèmes de dégivrage, protections de câblage) qu'au sol (systèmes d'arrêt d'urgence par exemple). »

Une dynamique d'amélioration permanente

« Nous fondons notre expertise sur deux socles robustes : d'une part notre savoir-faire historique dans le domaine des tissus techniques et des matériaux et structures souples, d'autre part notre expérience pour les intégrer en solutions et équipements aéronautiques, embarqués et au sol.

Privilégiant des positions de leadership mondial, nous développons, sur tous les continents,

nos capacités et nos ressources techniques, industrielles et humaines. Et cela dans un double objectif : rester à la pointe de l'innovation technologique pour les solutions de sécurité et améliorer constamment notre performance opérationnelle pour proposer les produits et services les plus compétitifs à nos clients, constructeurs aéronautiques, compagnies aériennes, autorités aéroportuaires, forces armées, opérateurs d'hélicoptères.

Cette démarche pérenne d'amélioration continue nous permet de les accompagner de manière proactive et de répondre à leurs besoins en constante évolution. En témoignent les succès commerciaux remportés sur nombre de programmes récents : Airbus A350, Boeing B787, Bell 429 et 525, Bombardier C Series, COMAC C919, Eurocopter X4, Irkut MC21, installations de sécurité EMAS dans les aéroports. Des succès à mettre à l'actif de la qualité de nos équipes, de leur engagement et de leur dynamisme.»



REPORTAGE

LES ÉLASTOMÈRES SOUPLES : notre spécialité historique



◀ **EXPERT** des réservoirs anti-crash

Spécialiste « historique » des matériaux et structures souples, nous concevons, qualifions et fabriquons des tissus hautement techniques pour développer nos systèmes de dégivrage et de carburant, réservoirs souples d'hélicoptères en particulier. Nos bureaux d'études élaborent des solutions conjuguant robustesse et légèreté, encombrement réduit et contenance maximale. Logiciels métiers et outils de simulation numérique à l'appui.

L'ART de la formulation ▶

Le caoutchouc industriel résulte du mélange de polymères (caoutchouc naturel ou synthétique) et d'additifs aux rôles bien définis : charges pour le renforcer (kaolin ou silice par exemple), huiles pour le plastifier, agents pour le protéger ou nécessaires à la vulcanisation, par exemple. Jusqu'à une vingtaine de composants sont soigneusement dosés et pesés par nos techniciens pour obtenir les propriétés physiques et mécaniques attendues. Nous avons ainsi une centaine de formulations standard dans notre catalogue.



LE CALANDRAGE : un travail tout en précision

Nous imprégnons les tissus de caoutchouc sur une calandre composée de grands cylindres. Avec une précision de 1/10^e de millimètre. Nos laboratoires soumettent des échantillons à des séries de tests : allongement du tissu, traction, étanchéité, résistivité, contrôles de masse et de frottements (usure).



RÉSERVOIRS : des équipements complexes...

La fabrication d'un réservoir de carburant suppose, outre la constitution de sa structure souple, d'intégrer un très grand nombre d'inserts et composants.



... résistant aux environnements EXTRÊMES

Dans le développement des réservoirs d'hélicoptères, nous recourons à de multiples techniques : paroi auto-obturante contre l'impact de projectiles et munitions, résistance aux crashes, traitement contre la foudre par exemple. Les réservoirs du NH 90 ci-dessus sont ainsi traités anti-foudre par l'application d'une couche de cuivre.

La dernière TOUCHE

Ultimes vérifications en atelier d'un réservoir d'hélicoptère à notre usine de Chihuahua au Mexique, avant son contrôle qualité.



REPÈRES

564,0 millions d'euros
CHIFFRE D'AFFAIRES

14,5 %
PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES
GROUPE

4 073 COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

17,4 %
MARGE OPÉRATIONNELLE*

98,4 millions d'euros
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT*

* Hors impact IFRS 3

5 DIVISIONS

- ZODIAC EVACUATION SYSTEMS
- ZODIAC ARRESTING SYSTEMS
- ZODIAC INTERCONNECT
- ZODIAC ELASTOMER
- ZODIAC PARACHUTE & PROTECTION



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

- **France** (Caudebec-les-Elbeuf, Cognac, Joué-lès-Tours, Loches, Merpins, Plaisir, Saint-Crépin-Ibouvillers).
- **États-Unis** (Aston PA, Belmar NJ, Columbia MS, Liberty MS, Logan Township NJ, Milton FL, Santa Rosa CA, South Windsor CT).
- **Canada** (Oakville, London).
- **Mexique** (Chihuahua).
- **Afrique du Sud** (Durban).
- **Tunisie** (Soliman).

Une croissance continue et équilibrée

L'activité est restée soutenue dans les domaines civil et militaire, avec une croissance bien équilibrée entre les divisions. Dans un environnement stable et orienté à la hausse, celles-ci ont poursuivi avec succès leurs démarches pour améliorer leur performance opérationnelle et préparer les projets futurs.

Un haut niveau d'activité

Portées par les cadences de livraison des constructeurs, les activités pour l'aviation commerciale se sont maintenues à haut niveau. Les activités militaires affichent, elles aussi, une bonne tenue, en particulier pour les parachutes et les systèmes de freinage et d'arrêt d'urgence.

Dans ce contexte stable et bien orienté, les équipes se sont mobilisées sur l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur les outils de Lean Management : déploiement du *Hoshin Kanri*, déclinaison des objectifs du Groupe avec des feuilles de route par activité. Résultat : la ponctualité des livraisons s'est nettement

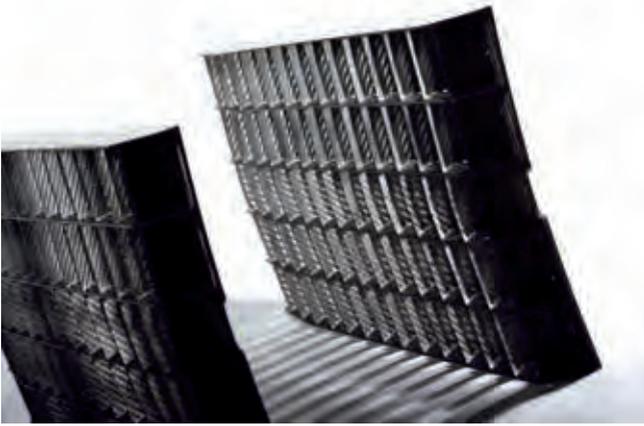
améliorée. Une réflexion s'est engagée pour rationaliser la chaîne de fournisseurs et étudier de possibles partenariats.

Les transferts industriels vers les unités de production à coûts compétitifs se sont poursuivis : les faisceaux d'interconnexion et certains réservoirs souples sont ainsi fabriqués à Soliman et Chihuahua (site de production de toboggans d'évacuation également), les parachutes à Durban.

Des succès commerciaux

Zodiac Aerosafety a remporté deux programmes hélicoptères importants : l'un pour les réservoirs souples et les flottabilités

²¹ Ensemble de parachutage du combattant



51

Les grilles d'inverseur de poussée équipant les nacelles des moteurs inversent les flux d'air des moteurs à l'atterrissage et permettent de freiner l'avion.

ZODIAC SERVICES

MAINTENANCE DES TOBOGGANS D'ÉVACUATION : DEUX CONTRATS MAJEURS AUX ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, deux compagnies aériennes majeures ont confié en 2013 à Zodiac Services la réparation de leurs toboggans. Son label OEM, sa capacité à garantir des délais d'intervention réduits, ses prix compétitifs et son réseau d'ateliers répartis sur le territoire américain ont été déterminants dans ce nouveau succès.

de secours du X4 d'Eurocopter, l'autre pour les flottabilités de secours du KUH du Coréen KAI. Nouveaux contrats aussi dans les faisceaux d'interconnexions, avec Gulfstream (pour les voilures de l'AAP), Goodrich (pour les nacelles moteurs du Boeing B787) et Messier-Bugatti-Dowty (pour les trains d'atterrissage des G7000/8000 de Bombardier). Zodiac Aerosafety fournira également à plusieurs pays d'Europe ses parachutes EPC²¹ et à Space X le parachute de freinage et de récupération du véhicule spatial Crew Dragon.

Des développements soutenus

Les développements se sont déroulés à bon rythme à Belmar pour les toboggans du C Series de Bombardier et de l'A350 d'Airbus, à Cognac pour la qualification du radeau de l'avion de transport militaire A400M ainsi qu'à Saint-Crépin pour les grilles d'inverseurs de poussée équipant les nacelles Goodrich montées sur les Airbus A320NEO. Les équipes poursuivent aussi leurs travaux sur les technologies composites pour les faisceaux d'interconnexions et un matériau de nouvelle génération pour les blocs des systèmes d'arrêt EMASMAX®.



Leader des harnais de trains d'atterrissage,

Zodiac Aerosafety développe de nouvelles solutions technologiques : raccords composites, multiplexage, utilisation de fibres optiques, gestion intégrée de certaines fonctions du train d'atterrissage.

50

AIRCRAFT INTERIORS

ZODIAC
CABIN &
STRUCTURES



ZODIAC
GALLEYS &
EQUIPMENT



ZODIAC
SEATS



Intérieurs complets de cabine, cuisines embarquées et équipements culinaires, sièges passagers et équipages : AIRCRAFT INTERIORS maîtrise tous les éléments de la cabine et propose des solutions à la fois intégrées, du sol au plafond, et optimisées.

2 225,7 millions d'euros

CHIFFRE D'AFFAIRES

57,2 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

15 889

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

14,7 %

MARGE OPÉRATIONNELLE*

327,3 millions d'euros

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT*

* Hors impact IFRS 3

ZODIAC CABIN & STRUCTURES

Plus de **80 %** des avions régionaux équipés d'intérieurs de cabine intégrés signés **Zodiac Cabin & Structures**

Zodiac Cabin & Structures conçoit, certifie et fabrique les intérieurs d'avion et les structures composites les plus innovants. Premier intégrateur indépendant des cabines d'avion, il propose une gamme complète de produits – coffres à bagages, cabinets de toilette, revêtements de cabine, cloisons, etc. – et de services pour l'équipement et le réaménagement de la cabine. Son ambition : apporter de la valeur à ses clients constructeurs et compagnies aériennes, assurer aux passagers confort et sécurité.

ZODIAC CABIN & STRUCTURES

05



Les toilettes de l'Airbus A350XWB, premier venu de la nouvelle génération de cabinets de toilette.

Stephen Zimmerman

Directeur Général de ZODIAC CABIN & STRUCTURES



Pour la conception d'intérieurs de cabine intégrés comme pour nos offres de produits, nos 6 500 collaborateurs au Mexique, au Brésil, au Canada, aux États-Unis et en Europe travaillent ensemble avec l'objectif d'apporter à nos clients, compagnies aériennes et constructeurs, des solutions innovantes à forte valeur ajoutée. »

Une démarche collaborative pour des solutions optimisées

« Du concept visionnaire jusqu'à la fabrication en série, nos experts techniques et ceux des autres entités du Groupe Zodiac Aerospace développent ainsi des solutions d'intérieurs de cabine. Leur démarche intègre les besoins des passagers, des compagnies aériennes et des équipages ainsi que les exigences techniques réglementaires. Portée par notre

studio de design et d'innovation ZEO, elle passe par une collaboration étroite avec nos clients et nous permet de proposer des aménagements optimisés pour les passagers, les compagnies aériennes et les appareils ainsi que des produits innovants comme notre gamme de produits intégrés ISIS qui optimise l'espace.

C'est le cas de notre système de toilettes modulaires ISIS qui établit une nouvelle norme pour l'aviation commerciale : non seulement il permet d'ajouter des sièges supplémentaires dans les avions mais il améliore aussi l'environnement des passagers, avantage essentiel pour les compagnies aériennes qui réaménagent leur intérieurs de cabine. Autre exemple : notre système ISIS de compartiments à bagages à main qui offre jusqu'à 60 % d'espace de rangement supplémentaire et un environnement plus agréable. »



ZODIAC CABIN & STRUCTURES

REPORTAGE

ISIS, naissance d'une star



ÉTAPE 1

**Place à toutes les bonnes idées :
page blanche et réflexion**

Pour réinventer l'intérieur d'un avion monocouloir, notre studio de design et d'innovation ZEO a choisi l'Airbus A320. Avec des objectifs précis : une capacité de stockage de bagages accrue jusqu'à 60 %, un poids réduit, un design à la fois attrayant et modulaire pour une fabrication, une installation et une maintenance simplifiées. Réflexions ouvertes, créativité et rapidité président à la démarche. Nom de code : ISIS pour Innovative Space Interior System.

ÉTAPE 2

Analyses et tests en grandeur réelle

Ingénieurs, designers industriels, maquetistes, commerciaux : via des maquettes successives sur le fuselage d'un Airbus A320 déclassé, notre équipe pluridisciplinaire teste les différents concepts et mène des analyses et des études comparatives.





ÉTAPE 3 Des prototypes à l'épreuve de la validation

Développés d'abord en 3D, les concepts retenus prennent corps via des prototypes en mousse pour être expérimentés. Suit, via des itérations successives, un important travail de vérifications, indispensable pour avancer efficacement. Nous avons réalisé cinq prototypes de maquette de la cabine intégrée ISIS.

ÉTAPE 4 En route vers l'industrialisation

Vient ensuite le temps de la fabrication de la maquette ISIS dans nos ateliers d'Huntington Beach en Californie.



ÉTAPE 5 Les ailes du succès

Présentée au Salon Aircraft Interiors de Hambourg et au Salon du Bourget, ISIS a reçu le Crystal Cabin Award 2013 dans la catégorie Design industriel et concepts visionnaires. Fin septembre 2013, plusieurs compagnies aériennes aux États-Unis et en Europe ont sélectionné tout ou une partie de ses solutions de réaménagement pour leurs Airbus A320 et Boeing B737.



Productivité accrue, pollution réduite

Nous fabriquons les panneaux d'ISIS avec un nouveau procédé de pressage qui réduit le temps de fabrication et supprime les 4 à 6 heures de ponçage de finition imposées par le précédent procédé. De plus, nous avons retenu un matériau composite, 100 % recyclable, moins polluant et moins toxique que les résines classiques.

REPÈRES

678,0 millions d'euros
CHIFFRE D'AFFAIRES

17,4 %
PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES
GROUPE

6 227 COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

5 DIVISIONS

- ZODIAC COMMERCIAL OEM CABIN INTERIORS
- ZODIAC BUSINESS AIRCRAFT CABIN INTERIORS
- ZODIAC AIRLINE CABIN INTERIORS
- ZODIAC ADVANCED COMPOSITES AND ENGINEERED MATERIALS
- ZODIAC NORTHWEST AEROSPACE TECHNOLOGIES
- EZ AIR INTERIORS (50 %)



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

- **États-Unis** (Bellingham WA, Everett WA, Garden Grove CA, Huntington Beach CA, La Palma CA, Marysville WA, Ontario CA, Santa Maria CA, Cypress CA, Bozeman MT).
- **Brésil** (Jacareí, Sao Jose dos Campos).
- **Canada** (Kirkland Québec).
- **Mexique** (Tijuana).
- **France** (Colomiers).
- **Tunisie** (Soliman).

Une longueur d'avance dans l'innovation et l'intégration

Avec ses solutions très innovantes, Zodiac Cabin & Structures, premier intégrateur indépendant des cabines d'avion, poursuit sa croissance. L'acquisition de Northwest Aerospace Technologies renforce son offre pour le réaménagement de cabine en lui apportant une compétence stratégique de certification.

ISIS, nouveau standard de cabine intégrée

Avec ISIS, nouvel intérieur de cabine pour Airbus A320 et Boeing B737, Zodiac Cabin & Structures crée de nouveaux standards. Distinguée en 2013 par le Crystal Cabin Award dans la catégorie Design industriel et concepts visionnaires et par le Red Dot Design Award, ISIS présente, outre un design novateur et audacieux, de nombreux atouts : coffres à pivots et clapets augmentant jusqu'à 60 % la capacité de rangement de bagages à main, intégration intelligente et matériaux innovants réduisant le poids

et les coûts, design modulaire simplifiant la fabrication, l'installation et la maintenance. Les premiers intérieurs ISIS seront livrés en 2014 sur le marché du réaménagement. En parallèle, le développement des toilettes modulaires ISIS, retenues à 1 200 exemplaires, se poursuit pour de premières livraisons en 2014.

Des marchés en croissance

Zodiac Cabin & Structures a livré le millième intérieur intégré de cabine de l'Embraer 170/190 et ouvert avec le constructeur brésilien, via une joint-venture, une nouvelle unité de production

²² Supplier Furnished Equipment : équipements fournis par l'avionneur



Design novateur et capacité de rangement

de bagages à main accrue sont parmi les points forts d'ISIS, le nouvel intérieur de cabine d'Airbus A320 et de Boeing B737.

à Chihuahua au Mexique. La fabrication de l'intérieur complet et intégré des CSeries, le nouvel avion régional de Bombardier, client de longue date pour les intérieurs des CRJ et Dash 8, a aussi débuté.

Entrée en production également de la nouvelle génération de cabinets de toilette SFE²² 1350, qui équipera les Airbus A350 XWB, pour de premières livraisons en 2014. Au plus fort du programme, un millier de toilettes seront livrées chaque année à Airbus. Via une offre commune avec Zodiac Galleys & Equipment, Zodiac Cabin & Structures a marqué des points sur le marché chinois où Comac lui a confié les toilettes de son C919. Deux grandes compagnies aériennes européennes ont également retenu, pour leurs Airbus A320, un ensemble AFT Complex, qui intègre deux toilettes et

un galley (cuisine) en un combo, libérant de l'espace pour des sièges supplémentaires. De plus, en Europe, aux États-Unis et en Asie, plusieurs grandes compagnies aériennes ont sélectionné ses solutions pour la rénovation de leurs toilettes.

Développements dans les matériaux composites

L'activité se développe elle aussi à bon rythme dans le secteur des matériaux composites avancés, avec des contrats de fourniture pour le Boeing B787 et pour les structures et assemblages du Boeing/Bell V22. Pour mieux répondre aux besoins croissants du marché et traiter des composants de plus grande taille, Zodiac Cabin & Structures a équipé son site de Marysville aux États-Unis d'un nouvel autoclave et d'équipements performants pour la découpe et le marquage.

Un autoclave supplémentaire à l'usine de Marysville pour mieux répondre à la demande croissante de matériaux composites avancés.



ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT

58 % des avions commerciaux construits en 2012/2013 équipés de galleys Zodiac Galleys & Equipment

Zodiac Galleys & Equipment conçoit et fournit à ses clients, compagnies aériennes et constructeurs, des solutions innovantes d'équipements de cabine qui optimisent le service à bord – cuisines embarquées (galley), équipements culinaires (inserts), chariots (trolleys) – et le confort des passagers – meubles, rangements – en toute sécurité.

ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT

13



Le Galley G5 :
un système
prééquipé intégrant
les équipements
culinaires (inserts)
et prêt pour le service.

Jean-Michel Condamin
Directeur Général de **ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT**



«Avec une offre compétitive et des équipes compétentes, géographiquement proches de leurs clients et partenaires (avionneurs et compagnies aériennes), Zodiac Galleys & Equipment propose un catalogue complet de produits adaptés à tous les avions commerciaux.

Leader mondial du secteur, nous sommes à l'écoute de nos clients et fiers de pouvoir contribuer à ajouter de la valeur au quotidien et de développer les produits de demain. »

Une exigence d'innovation et de progrès toujours poussée plus loin

« Notre démarche d'innovation globale, qui intéresse à la fois nos produits et nos processus, est portée par nos équipes, des équipes passionnées qui poussent en permanence plus loin leurs développements. Leur priorité : élaborer des solutions innovantes,

améliorant à la fois l'ergonomie, le poids et la durabilité des galleys et des équipements de galleys et cargo. Leur objectif : être le partenaire de référence des avionneurs et des compagnies aériennes.

Pour nos clients, nous concevons et réalisons des solutions complètes, toujours mieux adaptées et plus opérationnelles. Avec des possibilités uniques de reconfiguration et de personnalisation, nous contribuons aussi à augmenter la valeur de ré-usage des avions.

Nous nous mobilisons aussi, avec nos collègues de Zodiac Seats, pour améliorer le confort des passagers à bord sans réduire les fonctionnalités et services nécessaires à nos clients.

Design, qualité et longévité font la force de notre offre. Conjugués à l'amélioration continue de notre efficacité et de l'adéquation de notre offre produits, ces atouts sont les meilleurs garants de notre leadership. »



ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT

REPORTAGE

GALLEYS : un savoir-faire d'excellence

OPTIMISATION rime avec innovation

Intégration des dernières innovations technologiques, recherche de matériaux plus légers et d'équipements plus modulaires et plus performants : l'optimisation de l'espace en cabine est le point fort de nos équipes de R&D et de nos ingénieurs. En lien avec les équipes de Zodiac Cabin & Structures et avec celles de Boeing, nous venons par exemple de mettre au point le galley G2 Slim pour Boeing B737. Plus petit que le G2 classique, il offre pourtant un espace cuisine similaire et libère de l'espace en cabine.



D'abord LES PANNEAUX

La fabrication d'un galley commence par la production de panneaux en matériaux composites, légers et résistants, et par leur découpe. Choix des matériaux, réduction de nos consommations d'énergie, amélioration constante de nos process de production pour réduire nos déchets et nos émissions de CO₂ : nous limitons l'empreinte environnementale de nos usines de Herborn en Allemagne, Plzeň en République tchèque et Garden Grove aux États-Unis.



◀ **LEAN** sur toute la ligne

La fabrication s'organise ensuite en trois grandes étapes : préparation des panneaux, construction de la structure du galley et assemblage, intégration des pièces plastique et métalliques, des câblages électriques pour cafetières et fours ainsi que des systèmes de refroidissement, de chauffage, d'alimentation et d'évacuation de l'eau. Le tout selon les principes du Lean Management et sous le contrôle des équipes Lean exploitation.

UNE ATTENTION INÉGALÉE au détail

Chaque joint, profil, bordure de panneau est traité avec une précision et un soin absolus. De même, nous gérons chaque installation électrique en portant une attention inégalée au détail. Avec une exigence partagée par toutes nos équipes : fournir des galleys beaux, sûrs et durables.



◀ **QUALITÉ :** contrôles continus

Pour garantir à nos clients, compagnies aériennes et constructeurs, un haut niveau de qualité, nous effectuons les contrôles en continu. Une fois achevés, nos galleys sont testés et vérifiés par nos contrôleurs qualité. Quant à nos prototypes, nous les présentons à nos clients lors d'une First Article Inspection (première inspection article).

Une dynamique de progrès

REPÈRES

485,6 millions d'euros
CHIFFRE D'AFFAIRES

12,5 %
PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES
GROUPE

3 866 COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

6 DIVISIONS

- ZODIAC GALLEYS INSERTS
- ZODIAC PREMIUM GALLEYS
- ZODIAC GALLEYS EUROPE
- ZODIAC GALLEYS USA
- ZODIAC CARGO EQUIPMENT
- ZODIAC MANUFACTURING ASIA



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

- France (Toulouse).
- Allemagne (Burg, Hambourg, Herborn).
- Pays-Bas (Alkmaar).
- République tchèque (Plzeň).
- Royaume-Uni (Croydon).
- États-Unis (Carson Los Angeles CA, Garden Grove CA, Los Angeles CA, Sterling VA).
- Thaïlande (Bangkok, Lamphun).

Tirant parti de la montée en charge d'importants programmes, en particulier en Europe, et de l'implémentation systématique des méthodes Lean Groupe, Zodiac Galleys & Equipment a conjugué performance commerciale et performance opérationnelle.

Des fabrications et des études optimisées

Bonne marche des usines, délais de livraison réduits : les actions pour rationaliser les fabrications et garantir les délais ont porté leurs fruits. Déployée aussi dans l'ingénierie, cette démarche d'optimisation a amélioré la qualité des études et les délais. L'innovation était aussi au rendez-vous, avec notamment le galley (cuisine) modulaire, finaliste des Crystal Cabin Awards du Salon Aircraft Interiors 2013 de Hambourg. Facilement reconfigurable entre rotations par les compagnies aériennes, il optimise l'espace en cabine, le nombre des sièges et leur agencement.

Des fournitures record

Les divisions ont ainsi pu relever un double défi. D'abord celui

des montées en fabrication des importants contrats passés, notamment avec Airbus, pour les galleys de l'A320 (contrat SFE²³) et les trolleys et conteneurs de l'A350, ainsi qu'avec Air France pour les conteneurs. En 2012/2013, le Groupe a équipé près de 40 % de la production des Airbus A320, dont plus des deux tiers avec les nouveaux modèles conçus dans le cadre du contrat SFE²³. Records aussi des livraisons à Airbus d'unités de repos du personnel navigant des A330. Pour soutenir la croissance de l'activité, le site de Plzeň a été doté d'un nouveau bâtiment, celui d'Helborn a été étendu et la fabrication d'éléments de galleys sera lancée en Tunisie.

Second défi : les développements, avec l'entrée en service chez Air France du conteneur cargo Herculight ALF et la poursuite de l'élaboration de la gamme

²³ Supplier Furnished Equipment : équipements fournis par l'avionneur



15

La ligne d'inserts **Symphony™** a été pensée comme un orchestre. De concert avec les autres, chaque instrument joue sa partition. Dans l'harmonie.

ZODIAC SERVICES

PARTENARIAT DE LONG TERME POUR LA MAINTENANCE DE CHILLERS

Dans le cadre du contrat support de long terme conclu avec une importante compagnie aérienne asiatique, les équipes de Zodiac Services assureront pendant dix ans la maintenance à l'heure de vol de toute la flotte de chillers (unités de réfrigération) de la compagnie. Zodiac Services garantit des délais d'immobilisation réduits, une disponibilité maximum et l'accès à des rechanges.

d'équipements culinaires électriques (inserts) des nouveaux avions Global 7000/8000 de Bombardier. Une nouvelle génération de trolley Hybrite est aussi en développement.

Des succès commerciaux

De nombreux contrats ont été gagnés pour les galleys, en particulier avec Comac pour le C919, Aeroflot, China Eastern et d'autres compagnies chinoises pour leurs Boeing B737-800. Dans les inserts,

Zodiac Galleys & Equipment a conclu un contrat majeur avec American Airlines et a été retenu par Embraer (KC390) et Gulfstream (nouveaux jets d'affaires). Quant à Concert, il débutera son service chez Shandong Airlines et Jet2com. Choisi par KLM, Emirates, Qatar Airlines, le trolley Hybrite poursuit son parcours réussi. De plus, sur un marché cargo volatil et concurrentiel, 2 300 conteneurs Herculight AKE ont été vendus à Air France.



Herculight ALF, le conteneur en matériaux composites pèse à vide 33 % de moins que le produit similaire en aluminium.

17

ZODIAC SEATS

Plus de **1** million de sièges **Zodiac Seats** en service dans les flottes aériennes du monde

Zodiac Seats conçoit, fabrique et certifie les sièges passagers de toutes classes et les sièges techniques (pilote et équipage). Installation, réaménagement, support après-vente : Zodiac Seats accompagne ses clients avec des solutions qui intègrent leurs spécificités, optimisent le confort des passagers et l'espace disponible en cabine, en alliant designs innovants et équipements de haute technologie.

ZODIAC SEATS



21

Dragonfly, le siège en vol le plus léger du marché, a effectué une percée au Japon, en Inde et en Chine.

Christian Novella Directeur Général de ZODIAC SEATS



Regroupant les équipes et les capacités industrielles du Groupe Zodiac Aerospace aux États-Unis, en Europe, au Mexique, en Tunisie et en Chine, nous développons une offre mondiale qui couvre toutes les classes de sièges. Leader mondial du secteur, nous misons sur la qualité et la compétitivité de nos produits, sur l'expertise de nos équipes et sur l'innovation pour préserver notre avance sur nos concurrents. »

Une approche globale pour des solutions optimisées

« Dans une approche globale, nous concevons pour nos clients, compagnies aériennes et avionneurs, des solutions innovantes afin d'optimiser l'espace disponible en cabine et de gagner en légèreté, en confort,

en ergonomie et en esthétique. Partant des différentes expériences des passagers à bord de l'avion – temps de travail, de repos, de divertissement, de repas – nous renforçons nos synergies, à la fois entre unités de Zodiac Seats et avec les autres entités du Groupe, pour développer une démarche globale et optimiser l'intégration des sièges dans la cabine au regard des autres équipements, galleys par exemple, et des systèmes, divertissement à bord (IFE) par exemple. Ce travail de longue haleine, nous le conduisons en partenariat avec les compagnies aériennes et les avionneurs. Avec pour objectifs de mieux répondre à leurs nouvelles demandes, d'améliorer constamment la qualité de nos produits et services, de leur proposer des solutions personnalisées et différenciatrices, plus performantes et plus compétitives. »



ZODIAC SEATS

The widest, most efficient aircraft line.



REPORTAGE

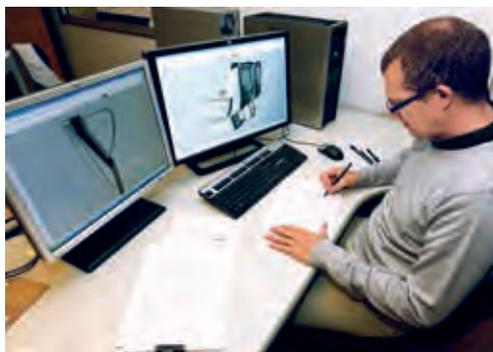
LE MEILLEUR du siège

La qualification PAR LES TESTS

Pour assurer que nos sièges respectent les normes de sécurité aéronautiques et les contraintes techniques réglementaires – résistance au crash, inflammabilité, qualité, ergonomie, etc. – nous les soumettons en laboratoires à des tests complets : certification dynamique, tests cycliques, tests de charge... Une étape incontournable pour être qualifiés puis certifiés.

Innovation : LA FORCE DU DESIGN

Nos équipes de designers conçoivent les produits de demain en intégrant les attentes de nos clients compagnies aériennes et avionneurs, les contraintes techniques – sécurité, confort, performance, poids, esthétisme – et l'environnement de la cabine.



LA QUALITÉ D'ASSEMBLAGE, affaire de méthode et de précision

Sur nos lignes d'assemblage organisées en postes de travail, chacun réalise une tâche précise dans un temps imparti. Avec, à chaque étape, un contrôle qualité. Une démarche qui contribue au respect de nos engagements, en particulier pour les délais de livraison.



COQUES polyvalentes et plus légères

Notre usine de Santa Maria en Californie fabrique des coques de siège en matériaux composites, plus légères et plus résistantes. Élément essentiel de confort du passager, la coque est aussi une structure qui intègre des équipements clés, tels la tablette repas ou l'écran vidéo, et, de plus, permet de différencier les compagnies aériennes.

UNE EXIGENCE poussée à l'extrême

La qualité de nos produits, jusqu'aux moindres finitions, témoigne de notre savoir-faire et de notre haut degré d'exigence. Polissage d'un enjoliveur d'accoudoir de siège économique.



Une performance de haut vol

Zodiac Seats a réalisé une belle performance liée au dynamisme de ses ventes, à l'amélioration de sa rentabilité et à la finalisation de l'intégration de Contour, spécialiste du siège haut de gamme de première classe, devenu Zodiac Seats UK.

REPÈRES

1 062,1 millions d'euros
CHIFFRE D'AFFAIRES

27,3 %
PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

5 796 COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

5 DIVISIONS

- ZODIAC SEATS FRANCE
- ZODIAC SEATS UK
- ZODIAC SEATS US
- ZODIAC SEATS SHELLS
- ZODIAC AIRBAGS



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

- **France** (Colomiers, Issoudun, Pusignan, Roissy).
- **Allemagne** (Hambourg).
- **Royaume-Uni** (Brackley, Camberley, Cwmbran).
- **États-Unis** (Gainesville TX, Rancho Cucamonga CA, Santa Maria CA, Seattle).
- **Mexique** (Chihuahua).
- **Tunisie** (Soliman).
- **Chine** (Tianjin).

Des capacités industrielles renforcées

Pour répondre à la hausse des cadences des avionneurs, notamment Boeing et Airbus, Zodiac Seats renforce sa capacité industrielle. L'usine d'assemblage de Tianjin en Chine a livré ses premiers sièges à Hainan Airlines ; les sites de Tunisie et du Mexique, où a été ouverte une nouvelle unité pour les coques de sièges, ont accru leurs productions ; l'usine de Gainesville a été modernisée. Celle d'Issoudun sera aussi agrandie. Autre fait marquant : l'acquisition du bureau d'études de Threesixty Aerospace qui était dédié aux sièges de Virgin Atlantic Airways.

Synergies gagnantes

Les unités se sont mobilisées sur l'amélioration de leurs performances et l'innovation. Elles ont ainsi renforcé leurs synergies pour concevoir le siège de classe affaires

Ariès et constitué des groupes de travail de dimension mondiale pour promouvoir les meilleures pratiques dans l'approvisionnement et l'engineering. Synergies accrues aussi avec les autres entités du Groupe, comme ZEO ou Zodiac Aircraft Systems, pour développer des sièges intégrant dès leur conception les systèmes IFE²⁴, tels le 5751 et l'Auralite qui visent le marché du réaménagement. Elles resserrent aussi leurs collaborations avec les avionneurs et compagnies aériennes, pour optimiser par exemple l'emplacement des sièges à bord ou mieux intégrer les toilettes, en particulier dans les A350 XWB d'Airbus et B777 de Boeing.

Nouveaux produits, nouveaux succès

Les nouveaux sièges de classe économique ont remporté des succès commerciaux : Z100 retenu par Scoot pour

²⁴ In Flight Entertainment : système de divertissement à bord

SUPPORT MONDIAL POUR LES SIÈGES TECHNIQUES DU GROUPE

Zodiac Services assure dans le monde entier la révision des sièges techniques (pilotes et équipage) fabriqués par Zodiac Seats, tant pour les avions commerciaux que pour les flottes de jets d'affaires, Falcon de Dassault par exemple, en forte croissance en Asie. Zodiac Services a donc étendu ses certifications à l'Aviation Civile chinoise.



ses Boeing B787, et Z300 choisis par Air France pour le retrofit de ses Boeing B777, par TAM et Finnair pour leurs Airbus A350 et aussi par Singapore Airlines pour ses Airbus A350 et Boeing B777. Qualifié sur Boeing B737 et Airbus A320, le Dragonfly a effectué une percée auprès de plusieurs compagnies en Asie. Les sièges de classe affaires marquent eux aussi des points : l'Auralite pour Air China (Airbus A330) et la dernière version du Cirrus pour Finnair (Airbus A350), Transaero (Airbus A380) et Vietnam Airlines (Boeing B787). Les développements se poursuivent pour le C-Series de Bombardier et le MRJ de Mitsubishi ainsi que pour les sièges pilotes : C919 de Comac, MC21 d'Irkut, Falcon 5X de Dassault, hélicoptères Bell et Eurocopter.

▲ **La liseuse** développée par les designers industriels de Zodiac Seats contribue, comme le siège, au confort du passager à bord.

▲ **Le siège de première classe Venus** va évoluer et prendre son envol à bord des avions de plusieurs compagnies chinoises.

19



EN- GAGE- MENTS





L'excellence et l'engagement de ses collaborateurs

sont la première force du Groupe Zodiac Aerospace. Pour les maintenir au plus haut niveau, il donne la priorité au développement des compétences ainsi qu'à la santé et à la sécurité au travail. Conformément à sa charte Environnement et Risques signée par le Président du directoire, il renforce aussi ses actions pour limiter son empreinte environnementale et consolide sa politique de gestion des risques industriels.



RESSOURCES HUMAINES

Assurer à tous les collaborateurs du Groupe un parcours professionnel à la fois enrichissant au plan personnel et utile à la collectivité est la mission première de la direction des Ressources Humaines. Recrutements, renouvellement des compétences, organisation du travail, santé et sécurité, intégration de nouvelles équipes, synergies : les ressources humaines accompagnent tous les projets des métiers.

« PARCOURS PROFESSIONNELS PLUS DIVERSIFIÉS, PLUS OUVERTS ET PLUS INTERNATIONAUX, RENFORCEMENT DES SYNERGIES ENTRE LES MÉTIERS, LES PAYS ET LES ÉQUIPES : TOUT EN RESTANT ANCRÉ SUR SES VALEURS DE RÉALISME, D'ESPRIT D'ENTREPRENEUR, D'HUMILITÉ ET DE RESPECT, LE GROUPE ZODIAC AEROSPACE ÉVOLUE. LE REJOINDRE, C'EST FAIRE LE CHOIX DE DEVENIR UN ACTEUR DU CHANGEMENT. PROCHES DU TERRAIN, LES ÉQUIPES DES RESSOURCES HUMAINES PARTICIPENT À CE MOUVEMENT ET APPORTENT LEUR SOUTIEN À L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES. »



Romaric Chabert
*Directeur du développement
des Ressources Humaines Groupe*

Une politique ambitieuse de recrutement

Maintenus à haut niveau, les recrutements accompagnent le développement du Groupe partout dans le monde et dans tous ses métiers.

4 461 collaborateurs ont rejoint Zodiac Aerospace en 2012/2013, dont plus de la moitié dans ses établissements en Tunisie, en Thaïlande et au Mexique.

En outre, 600 personnes ont été intégrées via les acquisitions réalisées sur l'exercice.

Au 31 août 2013, 76 % des collaborateurs travaillaient hors de France et 63 % hors d'Europe (France incluse).

Pour attirer les talents, le Groupe renforce ses relations avec les grandes écoles, telles l'École Polytechnique, l'École Centrale, ISAE-Supaero, l'Ensam ou Supélec en France, et organise des rencontres avec de jeunes diplômés ou des étudiants, en particulier

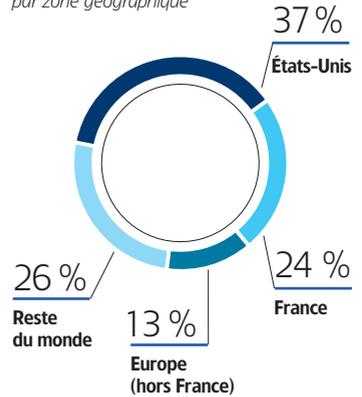
lors de manifestations comme le Salon du Bourget en juin 2013 à Paris. Il encourage également le Volontariat International en Entreprise et l'accueil de stagiaires, principalement aux États-Unis : 70 % seront par la suite recrutés.

Une communication renouvelée accompagne cette dynamique. En 2013, le site Internet du Groupe s'est enrichi de deux rubriques : l'une rassemble les témoignages de collaborateurs de différents métiers, l'autre propose des offres d'emploi (contrat à durée déterminée ou indéterminée, alternance, stage) partout dans le monde, assorties de fiches descriptives détaillées. Cette dernière recueille en outre les candidatures spontanées. De janvier à septembre 2013, elle a recensé 28 000 réponses aux offres ou candidatures. Près de 600 offres d'emploi ont ainsi été pourvues. Le Groupe renforce aussi sa présence sur les réseaux sociaux. ▶▶



RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE

par zone géographique



45 métiers à découvrir, 15 000 postes à pourvoir : lors du salon du Bourget en juin, l'exposition l'Avion des Métiers associée au Forum Emploi-Formation du GIFAS a été l'occasion pour Zodiac Aerospace de mettre en avant la diversité des métiers de l'aéronautique et de rencontrer un large public, des jeunes en majorité. Sur ses deux stands, le Groupe présentait les métiers liés aux sièges et à la distribution électrique : produits, fiches techniques (compétences, qualités, missions, formation, évolution), projections vidéo, sans oublier les explications fournies par ses collaborateurs et par un représentant des RH.

4 461

recrutements dans le Groupe en 2012/2013

26 082

collaborateurs dans 18 pays

» La mobilité, source de richesse individuelle et collective

Via des outils comme la charte Mobilité Groupe, élaborée par les directions Ressources Humaines de plusieurs pays, Zodiac Aerospace incite ses collaborateurs à jouer un rôle actif dans l'évolution de leur parcours et de leur performance. Source d'enrichissement personnel, la mobilité professionnelle ou géographique contribue en outre à renforcer les synergies de Groupe. Ouverte à tous les pays depuis 2013, la base intranet Mobilité Groupe propose de plus en plus d'opportunités aux collaborateurs du Groupe et a permis de pourvoir 25 % des postes en interne. Elle s'est enrichie en 2013 de nouveaux outils comme la possibilité de créer une alerte e-mail ou de sélectionner des critères (localisation géographique, métier) et des mots-clés.

La formation, levier de performance

Pour être au rendez-vous des attentes et des besoins, le Groupe investit dans la formation de ses collaborateurs. Ceux-ci bénéficient en moyenne de 3 jours de formation par an.

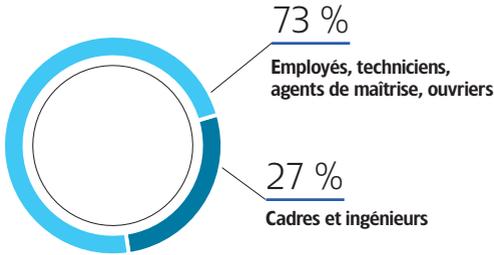
Essentiellement dispensées à l'échelon local, les formations prennent diverses formes : sessions spécialisées, e-learning, enseignements à distance. Au niveau du Groupe, l'accent continue de porter sur l'excellence opérationnelle et le Lean ainsi que sur la chaîne d'approvisionnement, concernant laquelle tous les managers ont suivi une formation. S'y ajoute, pour 4 000 collaborateurs, le développement d'une formation en e-learning sur l'éthique et la prévention de la corruption ainsi qu'une réflexion sur le management et le leadership. La direction des Ressources Humaines apporte aussi son soutien à la direction Technique et Innovation pour la création du réseau réunissant une centaine d'experts du Groupe et 25 seniors experts confirmés. Objectifs : mieux les valoriser, promouvoir les carrières scientifiques et techniques, encourager l'émulation et le partage.

Des engagements pour l'égalité hommes/femmes

Considérant la mixité comme un levier de performance, Zodiac Aerospace entend faire progresser la place des femmes dans les métiers techniques

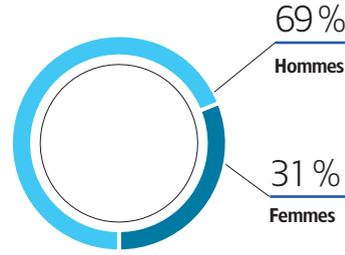
RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE

par catégorie professionnelle



PART DES FEMMES

dans les effectifs du Groupe



ÉTHIQUE DES AFFAIRES : UN DISPOSITIF RENFORCÉ

Implanté dans 18 pays, Zodiac Aerospace poursuit une stratégie de croissance responsable dans le respect des législations et réglementations internationales, nationales et locales ainsi que des principes éthiques d'intégrité, d'honnêteté, d'équité et de protection qui guident sa stratégie, ses méthodes de travail et ses relations avec ses parties prenantes. Largement inspirés par les valeurs d'humilité, de réalisme, d'esprit d'entrepreneur et de respect qui ont modelé la culture du Groupe, ces principes s'imposent à tous ses collaborateurs. Énoncés dans le Code d'Éthique, ils s'assortissent de dispositions relatives à la lutte contre la corruption et à la prévention des conflits d'intérêts. Ces dispositions ont été renforcées en 2013 et seront complétées en 2014 par une formation en e-learning sur l'éthique des affaires, illustrée de situations concrètes. Une charte du manager est aussi en cours d'élaboration.

1 000

jours sans accident avec arrêt de travail pour le site de Zodiac Galleys & Equipment de Plzeň en République tchèque.

et dans les postes à responsabilité. En France, plusieurs engagements ont été souscrits. L'évaluation de la performance du management intègre désormais des indicateurs sur la part des femmes dans les recrutements et les promotions aux postes d'encadrement. De plus, plusieurs mesures visent à éviter que les congés maternité ou parentaux ne constituent un frein au développement des carrières : possibilités de formation, entretiens systématiques au départ ou au retour de congés,

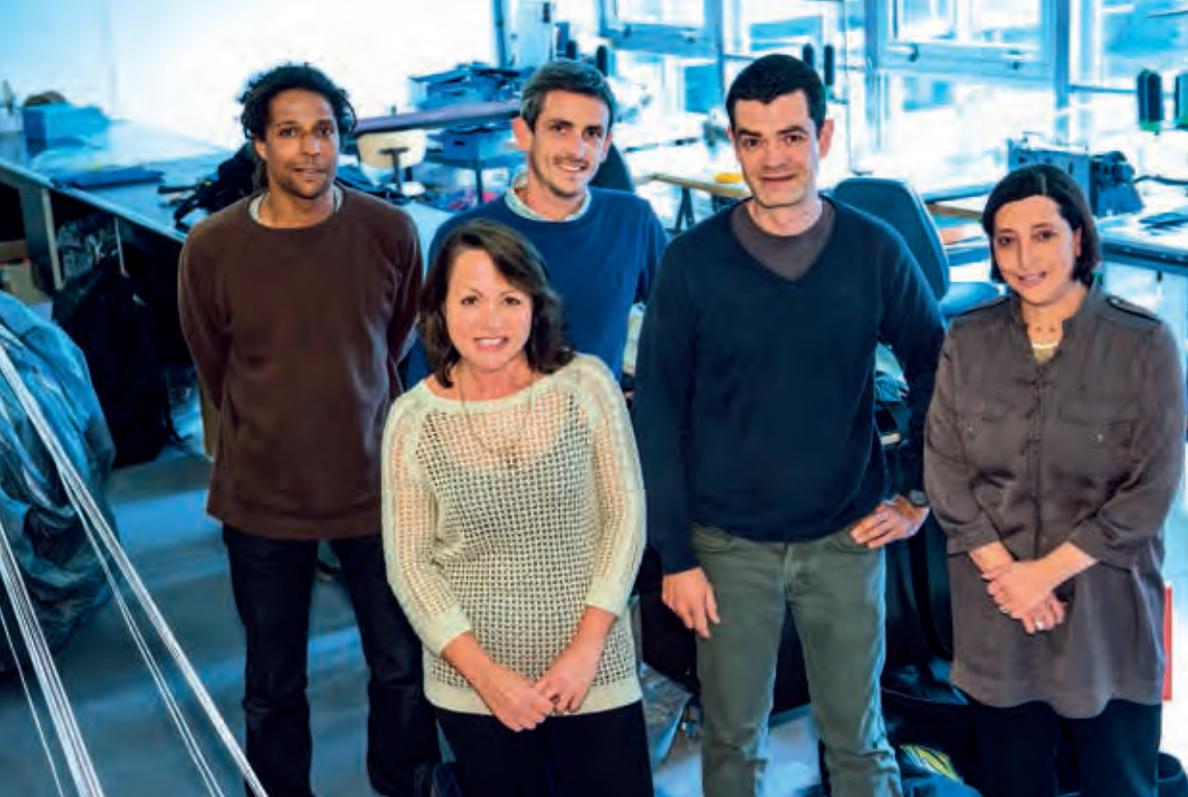
budget spécifique pour des augmentations individuelles, solutions de télétravail. Le Groupe s'engage par ailleurs à encourager le développement de réseaux internes de femmes.

En France, le dialogue avec les partenaires sociaux a également été très soutenu notamment pour l'organisation d'un système unique de mutuelle et de prévoyance, présentant un meilleur équilibre garanties/coûts.

Des salariés engagés et satisfaits

Durant l'été 2013, tous les salariés de Zodiac Aerospace dans le monde

ont été consultés via une enquête interne d'opinion conduite par le cabinet d'études IPSOS. Le taux particulièrement élevé de réponse (77 %) témoigne du fort engagement des collaborateurs. 83 % déclarent être fiers de travailler pour le Groupe et 66 % ont une opinion positive de leur qualité de vie au travail. Les principales attentes portent sur la communication et la formation. Après analyse approfondie des résultats, des actions de progrès seront déployées en 2014. >>>



►► Mobilisation pour la sécurité au travail

Le Groupe donne la priorité absolue à la sécurité au travail et entend réduire à zéro le risque d'accident. Dans toutes ses entités, il encourage les initiatives locales améliorant la santé et la sécurité au travail. C'est le cas par exemple du système de découpe, développé par une équipe pluridisciplinaire de Zodiac Aerosafety à Belmar aux États-Unis, qui réduit fortement le risque de brûlures et de coupures lors de la découpe de très petites pièces.

Partout, la priorité donnée à la sécurité et à la prévention des risques s'accompagne d'une communication renforcée sur la remontée des « presque accidents », à la fois pour mieux sensibiliser les collaborateurs sur leur rôle en matière de sécurité et pour réduire la probabilité d'un accident grave. En Thaïlande,

avec le programme « Don't walk by... Act Now », les collaborateurs de Zodiac Galleys & Equipment ont été formés à identifier les « presque accidents » et, via un système de cartes de couleurs, à les remonter aisément au service Hygiène Sécurité Environnement pour analyse et actions. Les « presque accidents » et leurs parades sont ensuite présentés durant les réunions quotidiennes des ateliers. Deux autres entités, l'une de Zodiac Services à Atlanta aux États-Unis, l'autre de Zodiac Aerosafety à Caudebec-les-Elbeuf en France, ont opté pour un système de remontée en ligne tandis que l'entité de Zodiac Aircraft Systems basée à Lancaster aux États-Unis formait tous ses collaborateurs aux « comportements sécurité » et leur posait ensuite comme

challenge de remonter, chaque mois, deux événements leur paraissant « anormaux » pour la sécurité. De nombreuses autres initiatives sont engagées pour prévenir les situations dangereuses, en particulier l'organisation de points sécurité lors des réunions quotidiennes ou hebdomadaires.

La prévention des situations dangereuses potentielles s'améliore aussi avec le partage des informations et retours d'expérience entre les entités, en particulier via l'élaboration d'un document interne sur tout événement accidentel (« presque accident », premiers soins ou accidents). Retours d'expérience et partage des bonnes pratiques sont également assurés par les Comités sécurité français et nord-américains qui donnent l'occasion d'examiner les directives et standards du Groupe et d'insister sur certains aspects réglementaires spécifiques.

Les informations détaillées sur les engagements pour les Ressources Humaines figurent dans la partie « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport annuel 2012/2013 en page 28.

ACTIONS SOCIÉTALES

Dans ses pays d'implantation, Zodiac Aerospace s'associe à des initiatives de développement durable, axées en particulier sur la santé, l'éducation et l'innovation. Des projets conduits dans la durée.



Des engagements de Groupe

Le Groupe continue d'apporter son soutien financier et matériel à l'association Petits Princes et s'appuie sur son réseau mondial dans l'aéronautique pour aider à la réalisation des « rêves » d'enfants gravement malades.

Depuis 2012, il accompagne aussi, via la fourniture d'équipements, l'association ORA²⁵ et son projet « Des ailes pour la science » visant à mettre un avion léger à la disposition de laboratoires de recherche pour des travaux scientifiques et à susciter l'intérêt des jeunes pour les sciences.

Après un an de missions autour du monde, cet avion léger a atterri en 2013 au Salon du Bourget. Le Groupe s'associe également aux initiatives en faveur de l'esprit d'entreprise et de l'innovation. C'est le sens de son engagement avec l'École Polytechnique pour le Prix Jean-Louis Gerondeau/ Zodiac Aerospace décerné pour la troisième fois en 2013.

Des initiatives et des entités au plus près du terrain

Fidèle à son esprit d'entreprise, le Groupe encourage les initiatives locales et laisse à ses entités une large autonomie dans le choix

de leurs actions de partenariat et de mécénat. Celles-ci couvrent divers champs : par exemple, soutien au Mexique à l'initiative « Bien voir pour mieux apprendre » et au don de Lunettes pour les enfants, ou encore aux États-Unis, à une association de lutte contre le cancer du sein et à une antenne de la Croix-Rouge. Conduites sur le terrain, elles mobilisent nombre de collaborateurs via l'organisation de tombolas, buffets collectifs, vide-greniers, tournois sportifs.

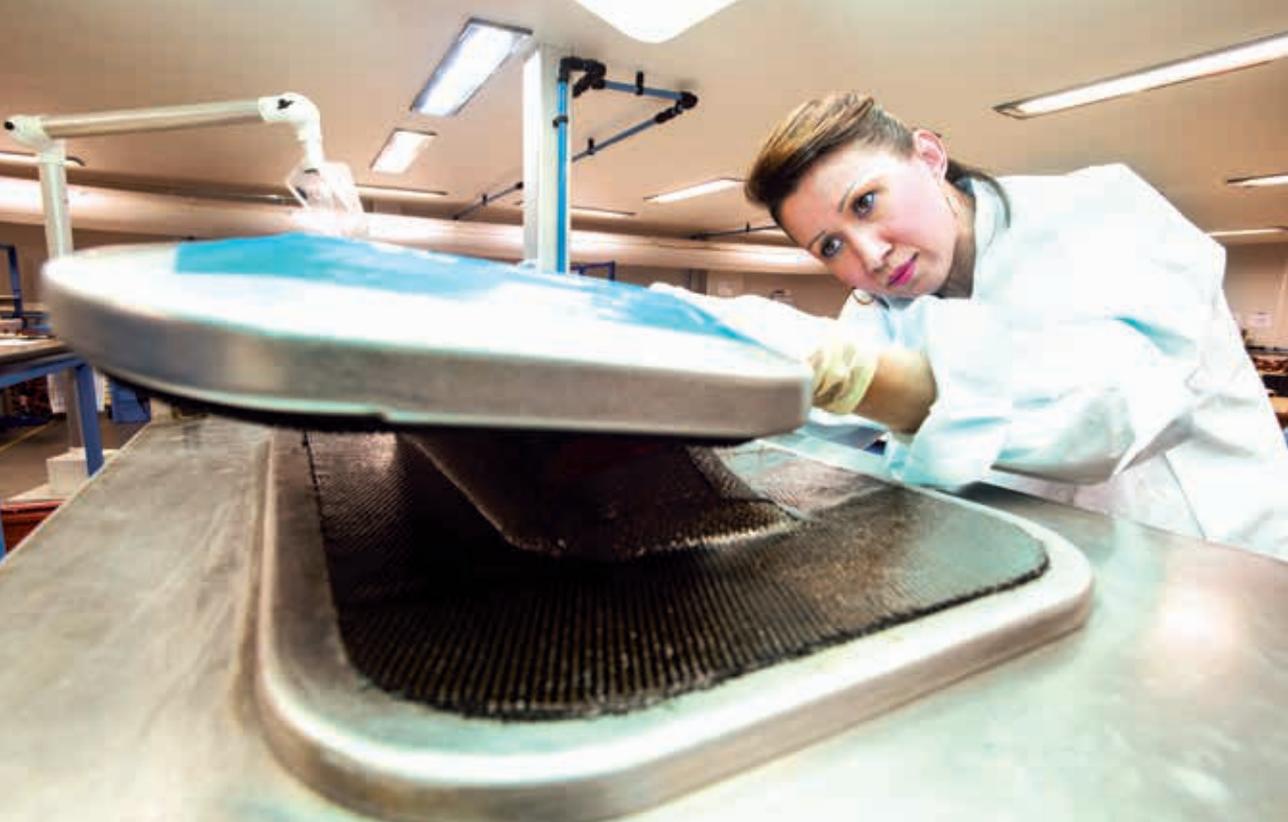


En 2013, deux entités du Groupe ont fait don d'inserts culinaires et d'équipements oxygène à ORBIS qui lutte contre la cécité dans les pays en développement où vivent 90 % des 285 millions de personnes malvoyantes selon l'OMS²⁶. L'aviation jouant un rôle toujours plus important dans les missions humanitaires, ORBIS exploite depuis 1994 un hôpital ophtalmologique embarqué dans un DC10. À bord : une équipe médicale qui enseigne les dernières techniques chirurgicales aux ophtalmologues des pays les plus pauvres et opère les patients, ainsi que des modules qui fournissent eau potable, électricité et oxygène purifié. L'avion intègre une salle de cours et un bloc opératoire relié à celle-ci par TV, une salle dotée d'outils de simulation pour les médecins locaux, une salle de réveil. Les équipements Zodiac Aerospace sont destinés au MD10 qui remplacera le DC10 en 2014.



²⁵ Observer Relever Analyser

²⁶ Organisation mondiale de la santé



ENVIRONNEMENT

Via sa Charte Environnement et Risques, le Groupe s'est engagé à limiter son empreinte environnementale. Relayé par toutes les unités, cet engagement donne la priorité à la baisse des émissions de CO₂ et à la substitution des produits chimiques dangereux.

Un défi collectif

Axe majeur de la charte Environnement et Risques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre passe par l'objectif d'une baisse annuelle de 1 % de l'énergie consommée par les bâtiments et les processus de production.

Énergie : mieux consommer, moins consommer

Dans la majorité des bâtiments, l'isolation, le calorifugeage des appareils et la récupération de chaleur, des compresseurs par exemple, contribuent à une meilleure maîtrise de l'énergie et à la baisse des émissions. Quant aux nouvelles constructions, tels les bureaux de Zodiac Aircraft Systems à Montreuil ou les usines de Zodiac Cabin & Structures à Cypress en Californie et à Montréal au Canada, elles intègrent, dès la conception, des solutions moins énergivores et moins émettrices de CO₂ : isolation renforcée, éclairage naturel, systèmes à haute efficacité pour la ventilation, etc. L'accent est mis aussi sur l'efficacité énergétique des équipements. Le site de Zodiac Cabin & Structures à Huntington Beach développe, en partenariat avec ses fournisseurs d'électricité, trois projets portant sur un système de gestion de l'énergie pour réduire sa consommation, ►►



▲
Isolation renforcée, éclairage naturel, systèmes de ventilation à haute efficacité : le nouveau bâtiment de Zodiac Cabin & Structures à Cypress en Californie intègre, par conception, des solutions plus sobres en énergie et moins émettrices de CO₂.

►
Conçu selon les normes Haute Qualité Environnementale, le bâtiment de Zodiac Aircraft Systems à Montreuil a ouvert ses portes en juillet 2013.





Le carbone et le nid d'abeille de type Nomex[®] utilisés pour le drapage des pièces composites renforcent leur résistance et leur assurent aussi une légèreté maximale. Résultat : le poids de l'avion, la consommation de carburant et les émissions de CO₂ sont réduits.

Avec son oxydateur thermique,

l'usine de Caudebec capte à la source 99 % des COV²⁷ rejetés par les métiers à enduire les textiles et les incinère.

notamment pendant les périodes de pointe, ainsi que sur des compresseurs et des moteurs de pompes plus performants. Objectif : économiser chaque année plus de 270 MWh par an, 9 % de la consommation du site, et réduire les factures d'énergie.

Première évaluation des émissions de gaz à effet de serre

Zodiac Aerospace a réalisé en 2012 la première évaluation des émissions de gaz à effet de serre, directes²⁸ et indirectes²⁹, de l'ensemble du Groupe et a publié ses résultats en France pour les sociétés de plus de 500 salariés conformément au Grenelle de l'Environnement. Objectifs : identifier, pour chacune des activités, les principaux postes émetteurs de gaz à effet de serre et les leviers pour réduire les émissions, définir les actions

à engager et leur impact attendu, calculer les gains réels observés. Chaque société a élaboré un plan d'action, portant en particulier sur l'optimisation du chauffage, de l'éclairage, de la bureautique et des process, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre liées aux scopes 1 et 2 qui représentent au total 110 000 tonnes équivalent CO₂ pour le Groupe. En parallèle, une méthodologie a été définie pour comptabiliser aussi les émissions du scope 3 : 40 % des sites du Groupe ont réalisé cet exercice complexe permettant ainsi d'avoir une première cartographie des postes d'émissions.

Des initiatives pour réduire les rejets industriels

Régulièrement contrôlés, les rejets atmosphériques industriels des sites sont canalisés et traités si nécessaire

²⁷ Composés organiques volatils

²⁸ Scope 1 du GHG (Green House Gas) Protocol : émissions directes, produites par les sources fixes et mobiles, détenues par ou appartenant à l'entreprise

²⁹ Scope 2 du GHG Protocol : émissions liées à l'électricité achetée. Scope 3 du GHG Protocol : toutes les autres émissions indirectement produites par les activités de l'entreprise et qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2



◀ **100 % recyclable, moins polluant et moins toxique** que les résines classiques, ce matériau composite contribue aux performances de la solution de cabine ISIS.

(filtrage, lavage, etc.). Conformes aux permis délivrés par les autorités, ils ne sont pas considérés par celles-ci comme présentant un risque pour l'environnement. Des initiatives sont toutefois engagées pour les réduire : remplacement des solvants par des lessives, des solvants moins volatils ou des process à base aqueuse, limitation des émissions diffuses. En France, l'usine de Caudebec s'est équipée d'un oxydateur thermique qui capte à la source 99 % des COV²⁷ rejetés par les métiers à enduire les textiles et les incinère. Conformes eux aussi aux seuils réglementaires, les rejets d'eaux industrielles, principalement dus aux traitements de surface, sont traités et leurs effluents pollués pris en charge par les sites ou par des filières agréées. L'effort se porte sur la suppression des consommations d'eau de refroidissement en circuit ouvert et la baisse des usages sanitaires.

Mobilisation sur les produits chimiques dangereux

Le Groupe continue de déployer son plan de substitution des matières dangereuses avec pour objectifs de réduire l'exposition des travailleurs, limiter l'empreinte environnementale de ses produits,

LA GESTION DES RISQUES INDUSTRIELS

La politique de gestion du risque industriel contribue à la pérennité du Groupe. Celui-ci a établi en 2008 une grille de risques par site pour renforcer les mesures de prévention et de protection et prioriser ses actions sur certains sites. Cette grille s'appuie sur les rapports de visite des ingénieurs, salariés de l'assureur, spécialisés dans la gestion de ces risques, contribue à l'amélioration de la protection des sites contre l'incendie et les catastrophes naturelles et au déploiement d'un plan de continuité d'activités sur tous les sites sensibles. De plus, la Charte Environnement et Risques définit plusieurs axes d'action prioritaires. Pour les produits chimiques ou les substances préoccupantes, l'accent est mis sur la poursuite de l'intégration des exigences du règlement REACH, le développement des programmes de substitution et la prévention des pollutions accidentelles.

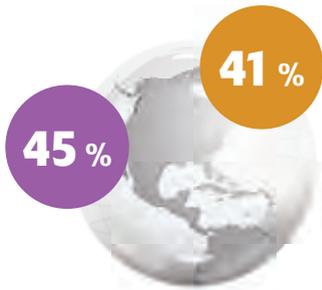
les pérenniser et en diminuer les risques d'obsolescence. Tout nouveau produit chimique entrant dans la production est validé par les responsables Environnement/Sécurité et les mesures de substitution donnent lieu à un reporting trimestriel auprès de la Direction générale. Engagée en Europe en 2009, cette initiative se déploie dans le reste du Groupe.

Au niveau du Groupe, priorité est donnée à la recherche de solutions de substitution au chrome hexavalent dans les traitements de surface. Cette démarche passe par une collaboration renforcée

entre les bureaux d'études et les directions techniques. Deux groupes de travail ont été constitués pour le chrome hexavalent : l'un dédié à l'intérieur de la cabine et à la soute, l'autre aux équipements situés à l'extérieur de l'avion (systèmes de freinage et de dégivrage par exemple) et au carburant (réservoirs).

Moins de déchets

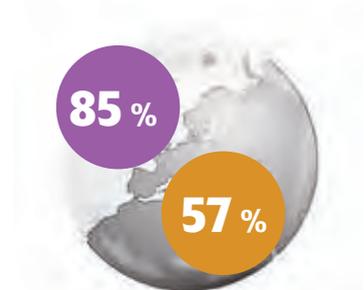
Le Groupe s'est fixé, dans sa charte Environnement et Risques, l'objectif de réduire sa production de déchets, d'en valoriser 80 % au moins et d'en recycler 45 % au moins. Durant l'exercice, ▶▶▶



ÉTATS-UNIS

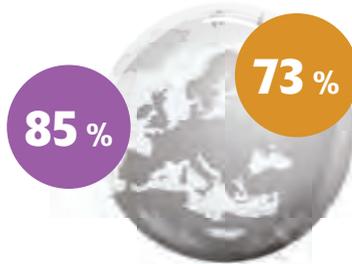


AUTRES PAYS D'AMÉRIQUE

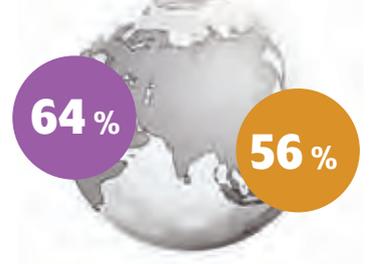


FRANCE

● Déchets valorisés*
● Déchets recyclés*



AUTRES PAYS D'EUROPE



RESTE DU MONDE

* 76 sites, 95 % des effectifs

34

sites de production certifiés ISO 14001 fin septembre 2013

►► la quantité de déchets par heure de production est restée stable, 60 % des déchets ont été valorisés, principalement dans la production d'énergie via l'incinération, et 49 % recyclés. Soumis à des traitements particuliers, les déchets dangereux diminuent avec le développement de procédés industriels plus propres.

Un standard Groupe pour l'éco-conception

Zodiac Aerospace intègre l'impact environnemental de ses produits dès leur conception et tout au long de leur cycle de vie : fabrication, transport, utilisation, recyclage. Pour son siège Cirrus fabriqué à Issoudun en France, Zodiac Seats a ainsi choisi des matériaux recyclables à 70 %. Reconfiguré en 2013, il s'est allégé de plus de 3 kg et permettra d'éviter chaque année l'émission d'au moins 1,5 tonne équivalent CO₂ par siège. De plus, le recours aux plastiques injectés (et non plus thermoformés) a réduit les déchets de chutes plastiques d'environ

1,5 kg par siège. Baisse également des émissions de CO₂ liées aux livraisons avec, pour les Skylounge, des emballages de taille réduite qui optimisent leur chargement sur les camions et diminuent de 60 % les émissions de CO₂ dues au transport de ces sièges jusqu'à Hambourg.

Le déploiement du logiciel EIME d'analyse de cycle de vie et d'éco-conception a été engagé : il facilitera le développement d'un standard Groupe et d'une base de bonnes pratiques. Les équipes des métiers liés à la conception et à l'innovation s'appuient déjà sur un référentiel Groupe et un module de sensibilisation est intégré à leurs formations.

Équipes et collaborateurs engagés sur le terrain

Sur ses sites, Zodiac Aerospace déploie des systèmes de management environnemental répondant à la norme ISO 14001 et maintient ses démarches de progrès pour les sites déjà



▲ **Matériaux recyclables à 70 %, réduction des déchets plastique, poids réduit de 3 kg :** la dernière version du siège Cirrus s'affirme éco-friendly.

Zodiac Equipments Tunisie

a mis le cap sur l'obtention en 2014 de la certification ISO 14001 et a accueilli, dans le cadre d'un projet de jumelage entre la Tunisie, l'Autriche, la France et la Suède, une équipe tuniso-européenne venue évaluer le risque chimique lié à ses activités. Le site a, de plus, été distingué par les pouvoirs publics tunisiens pour sa gestion environnementale des déchets et des produits chimiques.



certifiés. Les actions sont suivies via un reporting et des tableaux de bord couvrant tout le périmètre du Groupe. Les audits croisés entre sites certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001 contribuent aussi à l'amélioration continue des systèmes de management. S'y ajoute un effort de formation avec quatre cursus organisés en 2013 pour tous les auditeurs.

Conduites sous l'égide du réseau des responsables Environnement, ces actions s'accompagnent d'une forte mobilisation sur le terrain. Aux États-Unis, 2 500 collaborateurs de Zodiac Cabin & Structures ont ainsi participé au Salon organisé par le département Environnement-Santé-Sécurité pour une journée de sensibilisation à la préservation de l'environnement, à la sécurité et à l'hygiène de vie. Au programme : des démonstrations interactives de l'impact d'une pollution de l'eau, des simulations de situations

de « presque accidents », mais aussi des conseils de professionnels pour vivre sainement et en bonne santé. À Auxerre en France, les collaborateurs de Zodiac Aircraft Systems ont participé à la deuxième édition du challenge « Au travail sans ma voiture » et à la campagne de sensibilisation aux modes de transport alternatifs organisées par la municipalité.

Une force de propositions

Zodiac Aerospace s'investit dans plusieurs commissions et instances de travail pour dialoguer avec ses homologues, partager les retours d'expérience et les bonnes pratiques, formuler son avis sur les futures réglementations. Il apporte son concours au Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales, ainsi qu'au GITAS en Tunisie, dans leurs travaux sur

les règlements européens REACH (produits chimiques) et sur la rédaction de guides professionnels, en particulier pour la réalisation d'un bilan de gaz à effet de serre, et l'éco-conception. Il participe au CORAC, Conseil pour la recherche aéronautique civile regroupant l'ensemble des acteurs français du transport aérien, et à sa plate-forme de démonstration GENOME (GEstioN OptiMisée de l'Energie). Il est aussi l'un des membres fondateurs de l'IAEG, International Aerospace Environmental Group. L'IAEG élabore notamment des standards communs à l'industrie aéronautique internationale dans le domaine de l'environnement et s'est associé à l'initiative technologique européenne Clean Sky qui vise à réduire l'impact environnemental de l'aéronautique civile et à élaborer les moteurs, systèmes et avions du futur.

Les informations détaillées sur les engagements pour l'Environnement figurent dans la partie « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport annuel 2012/2013 en page 31.

CARNET DE BORD

A decorative graphic consisting of several thin, parallel lines in various colors (blue, green, yellow, red) that curve from the bottom right towards the top right, partially overlapping the word 'BORD'.



**Le Groupe Zodiac Aerospace fonde sa croissance
sur ses bonnes performances opérationnelles**

et sur sa gestion financière rigoureuse.

L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Fidèles aux valeurs fondamentales du Groupe, ses dirigeants privilégient les processus décisionnels courts et la proximité avec leurs équipes au profit de la réactivité, de la performance, de l'ouverture internationale et de la transparence.



LE DIRECTOIRE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Directoire et le Comité exécutif définissent et examinent tous les deux mois les orientations majeures du Groupe et ses projets en matière de portefeuille d'activités, d'investissements et de fusions-acquisitions. Ils suivent les objectifs et les performances opérationnelles de chacune des branches du Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Présidé par Olivier Zarrouati, le Comité exécutif réunit les dix principaux responsables fonctionnels et opérationnels du Groupe.

OLIVIER ZARROUATI* (1)

Président du Directoire

MAURICE PINAULT* (2)

*Membre du Directoire, Directeur Général
Délégué au Développement*

JEAN-JACQUES JÉGOU (3)

Directeur Administratif et Financier

YANNICK ASSOUD (4)

Directeur Général de la branche Zodiac Aircraft Systems

CHRISTOPHE BERNARDINI (5)

Directeur Général de Zodiac Services

JEAN-MICHEL CONDAMIN (6)

Directeur Général de la branche Zodiac Galleys & Equipment

GILLES DEBRAY (7)

Directeur Général de la branche Zodiac Aerosafety

CHRISTIAN NOVELLA (8)

Directeur Général de la branche Zodiac Seats

STEPHEN ZIMMERMAN (9)

Directeur Général de la branche Zodiac Cabin & Structures

ADRI RUITER (10)

*Vice-Président Exécutif,
Délégué auprès des compagnies aériennes*

PIERRE-ANTONY VASTRA (11)

Directeur de la Communication et des Relations Investisseurs

Le fonctionnement du Comité Exécutif, du Conseil de Surveillance et de ses trois Comités est détaillé dans la partie "Gouvernance" du rapport annuel 2012/2013, en page 7.

* Membre du Directoire.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement du Groupe et rend compte aux actionnaires. Il nomme le Président et les membres du Directoire et exerce le contrôle de la gestion et de la direction du Groupe. Suivant les recommandations dévolues au gouvernement d'entreprise, il s'est doté dès 1995, sur proposition de son Président, de trois comités spécialisés : le Comité d'Audit, le Comité de Rémunération et le Comité de Sélection.

**DIDIER DOMANGE** (12)

Président du Conseil de Surveillance

LOUIS DESANGES

Vice-Président

MARC ASSA***ÉLISABETH DOMANGE****FFP INVEST***

représentée par Robert Peugeot

VINCENT GERONDEAU***LAURE HAUSEUX*****GILBERTE LOMBARD*****EDMOND MARCHEGAY*****ROBERT MARÉCHAL**

* Qualifié, par le Comité de Sélection du 24 septembre 2013, de membre indépendant selon les critères du code AFEP/MEDEF.

UN NOUVEL EXERCICE DE CROISSANCE

Le Groupe Zodiac Aerospace affiche une nouvelle progression de son chiffre d'affaires et de ses résultats. Une dynamique de croissance à laquelle ont contribué ses cinq branches d'activités.

3,9

milliards d'euros
de chiffre d'affaires consolidé

564,9

millions d'euros
de résultat opérationnel courant*

370,9

millions d'euros
de résultat net publié

14,5 %

de marge opérationnelle*

7,13 €

de bénéfice net par action*

* Hors impact IFRS 3



Jean-Jacques Jégou
Directeur Administratif et Financier

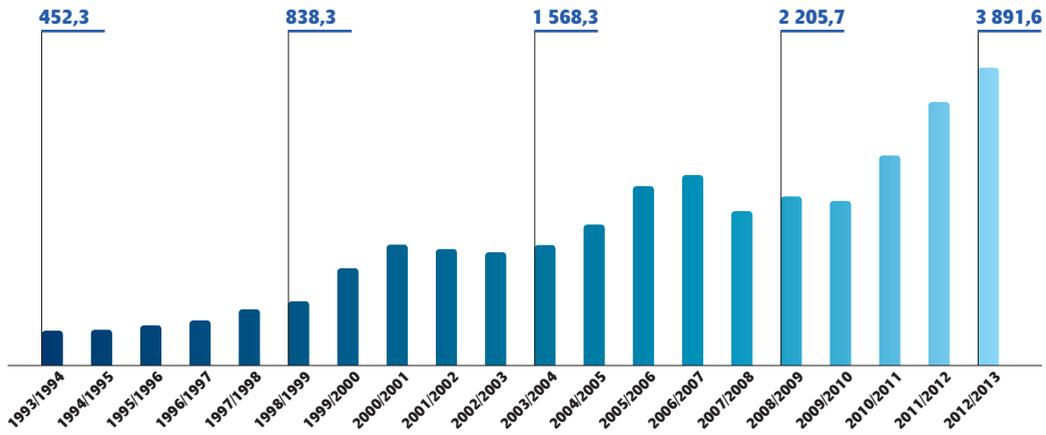
³⁰ Placement privé de droit allemand

La poursuite d'un modèle solide

« Croissance de 13,1 % de notre chiffre d'affaires, de 16 % de notre résultat opérationnel courant et de 16,3 % de notre résultat net part du Groupe : l'exercice 2012/2013 souligne la pertinence de notre modèle de développement et nous conforte dans l'objectif de le perpétuer.

En effet, l'examen du chemin parcouru depuis notre introduction en Bourse en février 1983 montre qu'en trente ans, nous avons multiplié par plus de 45 notre résultat opérationnel courant et par plus de 85 notre résultat net, tout en gardant la maîtrise de nos ratios d'endettement net sur fonds propres et d'endettement net sur excédent brut d'exploitation. »

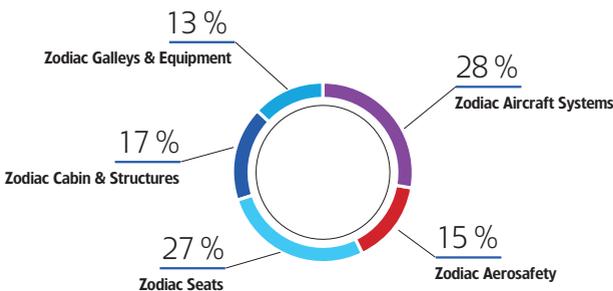
ÉVOLUTION DU CA CONSOLIDÉ (EN M€)



Cession des activités Marine en 2007/2008

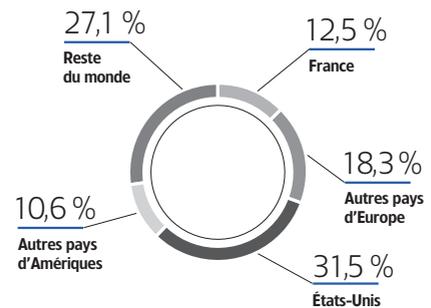
RÉPARTITION DU CA CONSOLIDÉ

par branche d'activité (en pourcentage)



RÉPARTITION DU CA CONSOLIDÉ

par zone géographique (en pourcentage)



Une performance opérationnelle étayée par une gestion financière rigoureuse

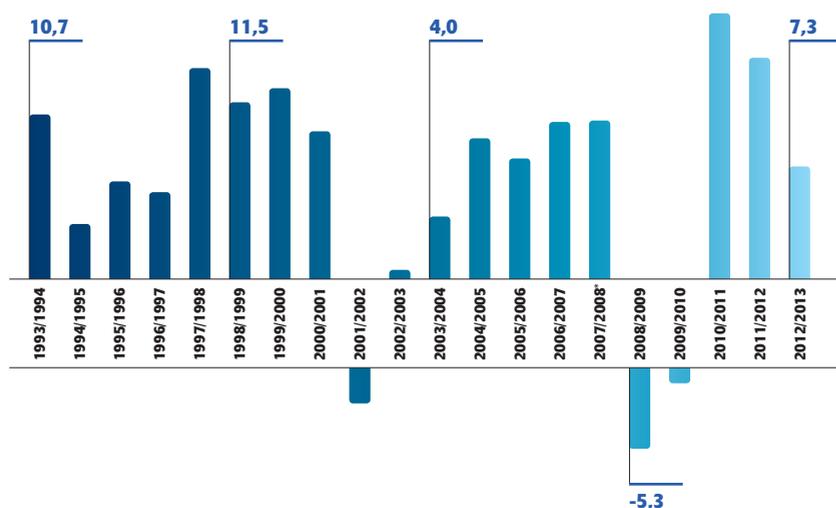
« Aux performances opérationnelles de nos cinq branches d'activités en 2012/2013 s'ajoutent une gestion rigoureuse et une bonne maîtrise de nos charges financières ramenées de 33,2 M€ à 28,1 M€. Nous avons aussi réduit notre ratio d'endettement net sur fonds propres à 38,5 % (42 % fin août 2012) et celui de notre endettement net sur excédent brut d'exploitation à 1,26 contre 1,45 à fin août 2012.

En fin d'exercice, notre dette nette s'établissait à 843,8 M€. Et notre cash flow opérationnel à 509 M€, soit 19,2 % de mieux qu'à la fin de l'exercice précédent. Nous contrôlons également avec rigueur notre besoin en fonds de roulement : sa légère augmentation à 31,7 % de nos chiffres d'affaires (29,4 % fin août 2012) résulte, pour l'essentiel, du raccourcissement du délai de paiement de certains de nos fournisseurs. Tous ces éléments nous ont permis de financer les investissements

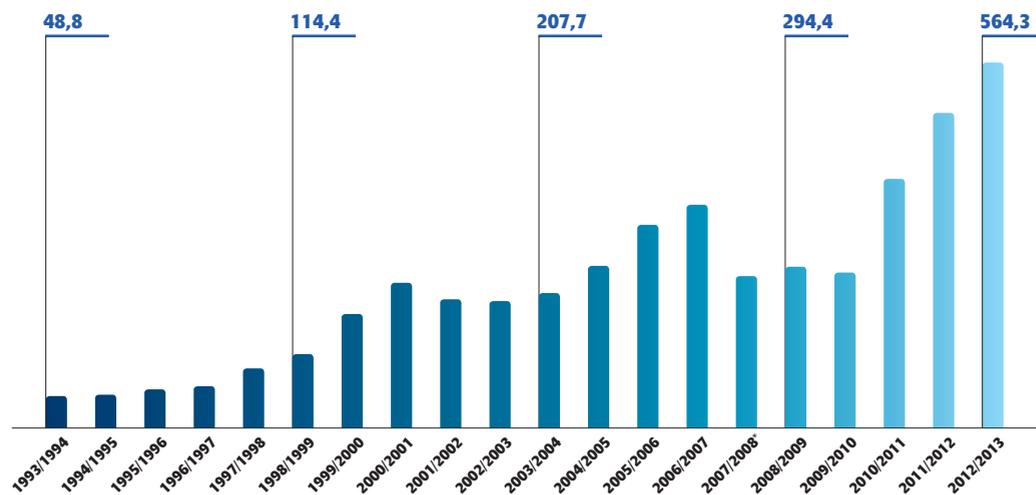
pour le développement de nouveaux programmes, Airbus A350XWB en particulier, et pour nos acquisitions qui ont mobilisé 160 M€. Autre fait majeur de l'exercice : nous avons renforcé notre structure de financement, allongé la maturité de notre dette et diversifié nos sources de financement via un Schuldschein³⁰ allemand (535 M€) et un placement privé en France (125 M€). Cette nouvelle ressource nous permet de poursuivre notre stratégie de croissance interne et externe. »

UN NOUVEL EXERCICE DE CROISSANCE

TAUX DE CROISSANCE ORGANIQUE DU CA CONSOLIDÉ (EN %)

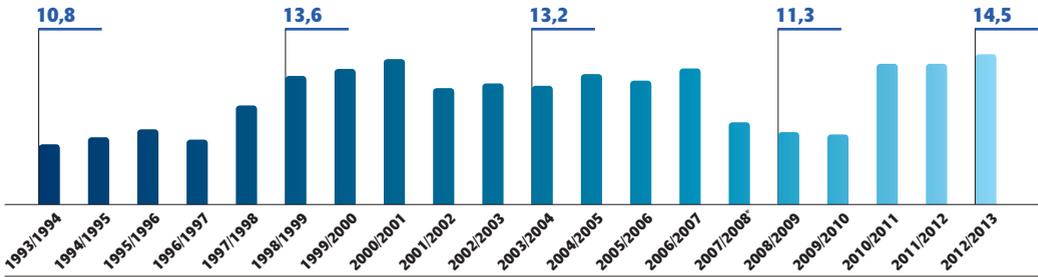


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (EN M€)

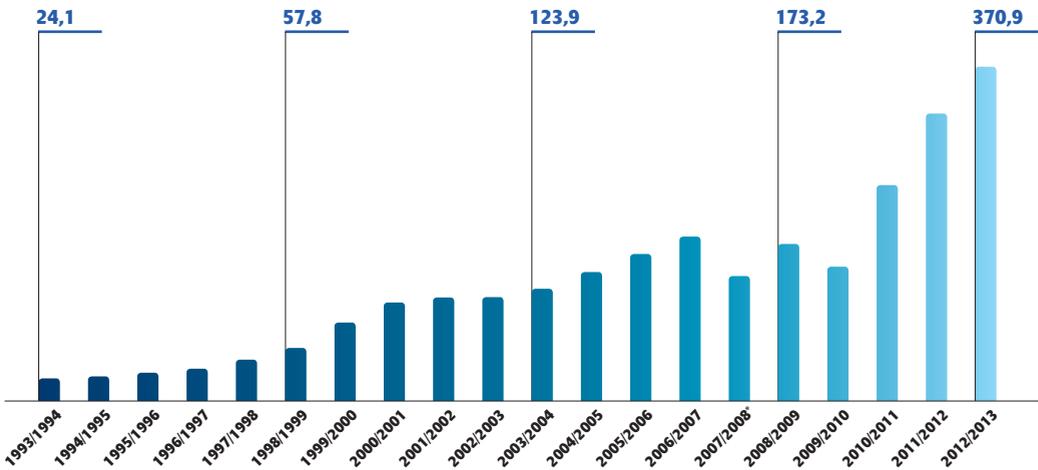


* Cession des activités Marine

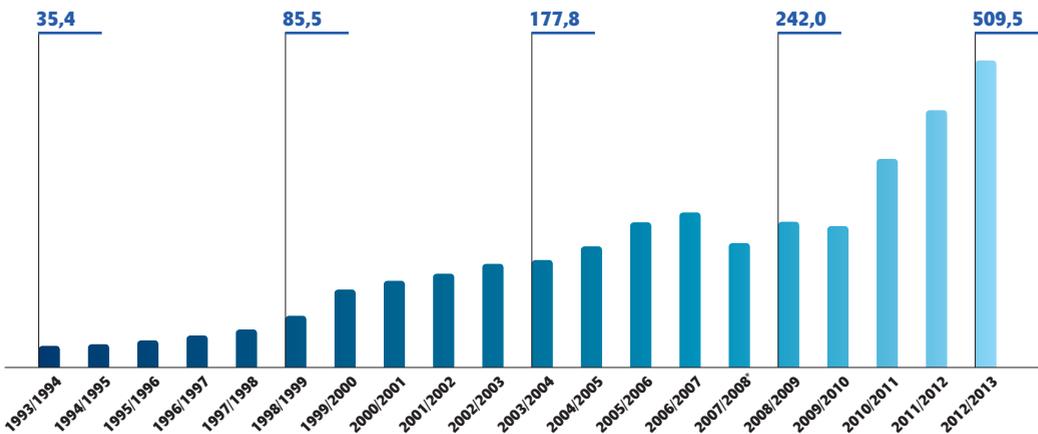
MARGE NETTE (EN %)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (EN M€)



MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (EN M€)



L'ACTION ZODIAC AEROSPACE

Le titre Zodiac Aerospace poursuit sa progression

7,13 €

de bénéfice net par action
publié hors IFRS 3

1,60 €

de dividende net par action proposé
à l'Assemblée Générale des actionnaires

109,55 €

Cours de l'action
au 31 août 2013

L'action Zodiac Aerospace est cotée sur le Marché Euronext Paris.

Zodiac Aerospace fait partie, depuis le 7 septembre 2012, de l'indice Euronext CAC NEXT 20, qui regroupe les 20 valeurs, dont l'importance en termes de capitalisation flottante suit celle des sociétés du CAC 40.

L'action Zodiac Aerospace entre aussi dans la composition de plusieurs indices boursiers multisectoriels : CAC Aerospace & Defense, CAC Industrials, CAC Mid&Small 190, CAC Mid 100, CAC IT, CAC IT 20, NEXT 150, Dow Jones Euro Stoxx, Dow Jones Euro Stoxx Industrial, Dow Jones Global Industrials, Dow Jones Stoxx 600, Euronext Next 150, SBF 250, SBF 120, SBF 80.

L'action Zodiac Aerospace est éligible au Service de Règlement Différé (SRD).

Dans la classification ICB, elle fait partie du secteur 2700 – Biens et Services industriels, et du segment 2710 – Aéronautique et Défense.

- Code Euronext / ISIN :
FR0000125684
- Code Memo : ZC

De nouveau une bonne performance boursière en 2012/2013

De bons résultats et un environnement aéronautique porteur ont contribué, durant l'exercice 2012/2013, à une nouvelle progression de l'action Zodiac Aerospace qui a terminé la séance du 31 août 2013 sur un cours de clôture de 109,55 €, en hausse de près de 45 % par rapport au cours de clôture un an plus tôt. Ceci représente une surperformance par rapport à l'indice SBF 120 qui a augmenté de 16 % sur la même période.

En cinq ans, le titre Zodiac Aerospace aura fortement progressé, affichant une hausse de 219,4 %, avec un cours de bourse qui a plus que triplé entre le 29 août 2008 et le 30 août 2013. Sur la même période, l'indice SBF 120 affiche un léger repli de 5,6 %. Il convient toutefois de rappeler que le recul du titre durant l'exercice 2007/2008 vient limiter la comparaison. Sur six ans, le titre Zodiac Aerospace progresse de 106,7 % : ce doublement reste une très bonne performance par rapport à l'indice SBF 120 qui recule de 24 % sur la même période.

L'information des actionnaires

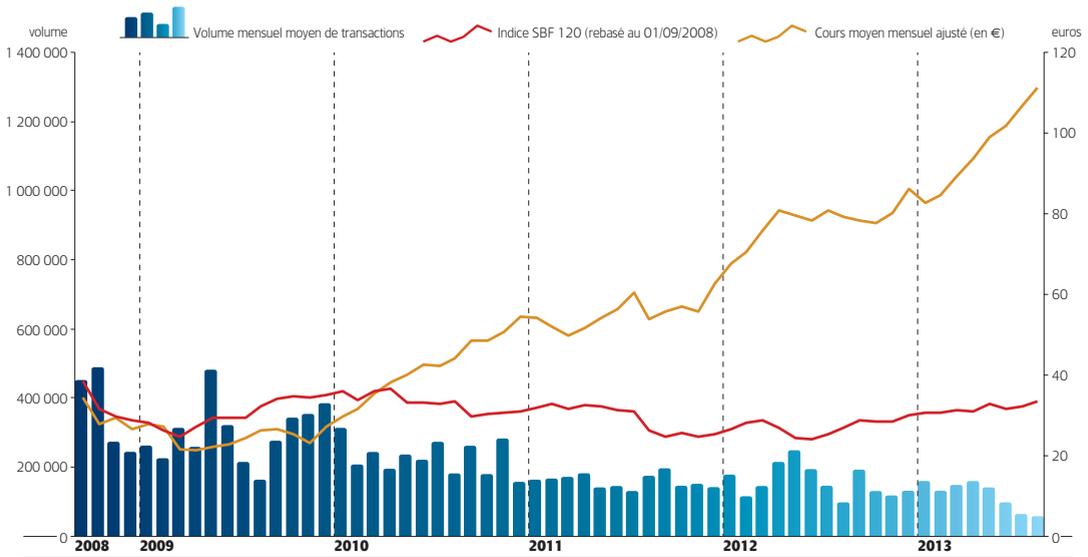
Le site Internet www.zodiacaerospace.com dispose d'un espace Actionnaires dédié. Agenda, cours de bourse, communiqués de presse, documents préparatoires à l'assemblée générale des actionnaires : toutes ces informations sont accessibles en deux clics et consultables sur tout support (ordinateurs, tablettes, smartphones).

Les actionnaires peuvent aussi consulter sur le site les informations concernant le Groupe, sa stratégie, son positionnement, son engagement pour le développement durable et, prochainement, son offre commerciale, à travers une arborescence complète et illustrée de ses systèmes et produits.

Capital social

Au 31 août 2013, le capital de Zodiac Aerospace s'élève à 11 486 204,40 € répartis en 57 431 022 actions.

ÉVOLUTION DE L'ACTION ZODIAC AEROSPACE 2008-2013



RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 AOÛT 2013

(en pourcentage)

25 %

Familles

40,3 %

Droits de vote

75 %

Flottant

59,7 %

Droits de vote

CONTACTS

Via le site web

www.zodiacaerospace.com

Par courrier

Zodiac Aerospace / Service Actionnaires
61 rue Pierre Curie – CS 20001
78373 Plaisir Cedex

Par mail

actionnaires@zodiacaerospace.com

	Exercice 2008/2009	Exercice 2009/2010	Exercice 2010/2011	Exercice 2011/2012	Exercice 2012/2013
<i>Cours extrêmes (cours de clôture) en euros</i>					
Plus haut en €	36,67	47,89	62,39	84,83	112,3
Plus bas en €	18,85	22,41	44,95	52,70	73,76
Cours au 31 août en €	26,46	47,43	56,08	75,82	109,55
Nombre d'actions au 31 août	55 708 078	56 174 207	56 744 439	57 125 728	57 431 022
Capitalisation boursière en k€ au 31 août	1 474 036	2 664 343	3 182 228	4 331 273	6 291 568
<i>Volume moyen de transactions par séance*</i>					
Titres	310 140	270 555	180 893	164 332	127 594
Capitaux en k€	8 118,14	8 807,44	9 446,91	11 717,27	11 321,51

Source : NYSE-Euronext Paris

* Sur Euronext Paris uniquement.

Les informations détaillées sur le capital, la dilution potentielle et les plans de stock-options figurent dans la partie « Informations aux actionnaires » du rapport annuel 2012/2013, en page 21.

COMPTES CONSOLIDÉS

Bilan consolidé

ACTIF

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2013	Montant au 31/08/2012
Écarts d'acquisition	1 568 750	1 502 792
Immobilisations incorporelles	557 528	513 654
Immobilisations corporelles	345 089	314 223
Participations dans les entreprises associées	670	536
Prêts	145	387
Autres actifs financiers non courants	14 822	14 911
Actifs d'impôt différé	970	463
Total actifs non-courants	2 487 974	2 346 966
Stocks	859 001	783 113
Actifs d'impôt exigibles	37 631	33 523
Clients	738 435	655 631
Fournisseurs et personnels débiteurs	13 868	10 529
Autres actifs courants	20 662	17 857
Autres actifs financiers :		
- prêts et autres actifs financiers courants	4 633	3 340
Trésorerie et équivalents de trésorerie	156 840	161 802
Total actifs courants	1 831 070	1 665 795
Actifs détenus en vue de la vente ⁽¹⁾	1 356	1 488

TOTAL ACTIF

4 320 400

4 014 249

⁽¹⁾ Au 31 août 2012, les 1 488 K€ sont relatifs aux immeubles détenus en vue de la vente.
Au 31 août 2013, les 1 356 K€ sont relatifs aux immeubles détenus en vue de la vente.

PASSIF

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2013	Montant au 31/08/2012
Capital	11 486	11 425
Prime d'émission	125 194	113 929
Réserves consolidées	1 905 651	1 654 462
Écarts de conversion	(48 647)	51 276
Réévaluation des instruments financiers et autres instruments à la juste valeur	393	(4 562)
Résultat	370 914	318 881
Actions propres	(89 880)	(89 253)
Capitaux propres - Part du Groupe	2 275 111	2 056 158
Intérêts minoritaires		
- dans les capitaux propres	727	1 281
- écarts de conversion	(82)	(81)
- dans le résultat consolidé	(186)	(550)
Intérêts minoritaires	459	650
Capitaux propres	2 275 570	2 056 808
Provisions non courantes	59 989	56 266
Dettes financières non courantes	908 597	715 891
Autres passifs financiers non courants	1	228
Passifs d'impôt différé	157 154	142 159
Total passifs non courants	1 125 741	914 544
Provisions courantes	76 064	67 101
Dettes financières courantes	92 005	277 460
Autres passifs financiers courants	281	4 823
Fournisseurs	312 993	338 449
Personnel et organismes sociaux	179 748	161 534
Dettes d'impôt exigible	52 796	34 241
Autres passifs courants	205 202	159 289
Total passifs courants	919 089	1 042 897
TOTAL PASSIF	4 320 400	4 014 249

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2013	Montant au 31/08/2012
Chiffre d'affaires	3 891 609	3 440 637
Autres produits de l'activité	10 589	9 858
Achats consommés	1 556 945	1 389 948
Charges de personnel	1 142 989	1 007 910
Charges externes	537 970	499 599
Impôts et taxes	30 394	26 081
Dotation aux amortissements	81 923	70 095
Dotation aux provisions	24 629	13 406
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis	38 089	43 684
Autres produits et charges courants	(1 107)	(711)
Résultat opérationnel courant	564 330	486 429
Éléments opérationnels non courants	(23 186)	(11 468)
Résultat opérationnel	541 144	474 961
Produits / (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(424)	(2 289)
Coût de l'endettement financier brut	(25 259)	(28 368)
Coût de l'endettement financier net	(25 683)	(30 657)
Autres produits et charges financiers	(2 365)	(2 512)
Charge d'impôt	141 636	134 398
Résultat des sociétés mises en équivalence	(732)	-
RÉSULTAT NET des activités poursuivies	370 728	307 394
RÉSULTAT NET des activités en cours de cession et résultat des cessions des actifs détenus en vue de la vente	-	10 937
RÉSULTAT NET	370 728	318 331
Part des minoritaires	(186)	(550)
Part du Groupe	370 914	318 881
Résultat net par action (part du Groupe)	6,81	5,89
Résultat net dilué par action (part du Groupe)	6,73	5,82

État des flux de trésorerie consolidé⁽¹⁾

(en milliers d'euros)

	Montant au 31/08/2013	Montant au 31/08/2012
Opérations d'exploitation :		
Résultat net	370 728	318 331
Résultat des sociétés mises en équivalence	732	-
Amortissements et provisions	116 090	85 942
Plus-values de cession ⁽²⁾	1 102	(12 767)
Impôts différés	13 570	30 639
Stock-options	7 670	6 105
Autres	(416)	(701)
Capacité d'autofinancement	509 476	427 549
Variation des stocks, net	(73 087)	(101 991)
Variation des créances, net	(92 923)	(95 630)
Variation des dettes, net	48 140	70 278
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies	391 606	300 206
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités en cours de cession	-	-
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies et en cours de cession	391 606	300 206
Opérations d'investissements :		
Acquisition d'immobilisations :		
- immobilisations incorporelles	(73 905)	(71 621)
- immobilisations corporelles	(95 218)	(82 650)
- autres	(1 118)	(3 556)
Produits de cession des actifs immobilisés	1 144	890
Variation des créances et dettes sur immobilisations	(582)	1 217
Acquisition/cession d'entités nette de la trésorerie acquise ⁽³⁾	(159 615)	(404 992)
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies	(329 294)	(560 712)
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités en cours de cession	-	-
Flux de trésorerie liés aux investissements des actifs détenus en vue de la vente ⁽⁴⁾	-	27 418
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies et en cours de cession	(329 294)	(533 294)
Opérations de financement :		
Variation des dettes financières	1 071	182 158
Variation des instruments financiers	-	-
Augmentation des capitaux propres	11 326	14 974
Actions propres	(627)	2 261
Dividendes ordinaires versés société Mère	(76 080)	(64 751)
Dividendes versés aux minoritaires	-	-
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies	(64 310)	134 642
Flux de trésorerie liés au financement des activités en cours de cession	-	-
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies et en cours de cession	(64 310)	134 642
Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture	(8 176)	35 257
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(10 174)	(63 189)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	148 895	212 084
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	138 721	148 895

⁽¹⁾ Le Groupe n'a pas comptabilisé de transactions entre actionnaires sur la période.

⁽²⁾ Au 31 août 2012, inclut la plus-value de cession du bâtiment d'Issy-les-Moulineaux et d'une activité réparation de Driessen.

⁽³⁾ Au 31 août 2012, concerne principalement les acquisitions de Heath Tecna et de Zodiac Seats UK (ex-Contour Aerospace), et au 31 août 2013 celles de Zodiac Inflight Innovations (ex-IMS) et sa filiale Base2, Innovative Power Solution, Northwest Aerospace Technologies et Zodiac Aero Duct Systems (ex-ACC La Jonchère).

⁽⁴⁾ Au 31 août 2012, inclut le prix de cession, net d'impôt, du bâtiment d'Issy-les-Moulineaux et d'une activité réparation de Driessen.

INDICATEURS EXTRA FINANCIERS

PRINCIPAUX INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

au 31 août

	2011/2012	2012/2013	2012/2013
ÉNERGIE (milliers de kWh)	(59 sites, soit 87 % des effectifs)	(59 sites, soit 87 % des effectifs)	(76 sites, soit 95 % des effectifs)
Électricité	166 553	158 505	183 049
Gaz	101 482	107 846	117 765
Fuel	3 463	4 164	4 164
TOTAL	271 498	270 515	304 978

	2011/2012	2012/2013	2012/2013
EAU (milliers de m³)	(22 sites, soit 31 % des effectifs)	(22 sites, soit 31 % des effectifs)	(74 sites, soit 94 % des effectifs)
TOTAL	259	310	910

	2011/2012	2012/2013	2012/2013
DÉCHETS (tonnes)	(60 sites, soit 87 % des effectifs)	(60 sites, soit 87 % des effectifs)	(76 sites, soit 95 % des effectifs)
Mis en décharge	6 802	6 405	7 584
Recyclage matière	7 337	8 025	9 271
Valorisation énergétique	1 746	1 677	1 880
TOTAL	15 885	16 107	18 735
% Recyclé	46 %	50 %	49 %
% Valorisé	57 %	60 %	60 %

- **Accident avec impact environnemental :**
aucun répertorié
- **Pollution graduelle des sols :**
aucune répertoriée
- **Pollution graduelle du milieu naturel :**
aucune répertoriée
- **Pollution chronique active des sols :**
aucune répertoriée
- **Échanges de quotas de gaz à effet de serre :**
aucun site soumis au 31 août 2013
- **Réglementation ICPE**
 - Aucun site soumis à enregistrement au 31 août 2013
 - 4 sites soumis au contrôle périodique au 31 août 2013
 - 5 sites soumis à autorisation au 31 août 2013

EFFECTIFS PERMANENTS

au 31 août

	2011	2012	2013
Zodiac AeroSafety	4 579	4 780	4 073
Dont sociétés : en France	1 812	1 857	1 391
en Europe (hors France)	196	185	121
aux États-Unis	1 494	1 313	1 313
dans le reste du monde	1 077	1 429	1 248
Zodiac Aircraft Systems	3 841	4 211	5 992
Dont sociétés : en France	2 740	2 897	3 462
en Europe (hors France)	22	23	345
aux États-Unis	691	653	1 374
dans le reste du monde	388	638	811
Aircraft Interiors	12 653	15 584	15 889
Dont sociétés : en France	1 102	1 220	1 238
en Europe (hors France)	2 096	3 272	2 938
aux États-Unis	6 007	7 155	6 950
dans le reste du monde	3 448	3 937	4 763
Sous-total :			
Zodiac Cabin & Structures			6 227
Zodiac Galleys & Equipment			3 866
Zodiac Seats			5 796
Holdings	84	117	128
TOTAL GROUPE	21 157	24 692	26 082*
Dont sociétés : en France	5 738	6 091	6 214
en Europe (hors France)	15 089	3 480	3 404
aux États-Unis	8 192	9 121	9 637
dans le reste du monde	4 913	6 000	6 827

* Dont 211 collaborateurs intégrés suite aux acquisitions réalisées par Zodiac Cabin & Structures et 355 par Zodiac Aircraft Systems. Ne sont pas inclus 1 269 salariés en Tunisie qui ne peuvent être qualifiés de permanents du fait de la nature juridique de leur contrat de travail local.

CRÉDITS PHOTOS

Direction de la communication : Groupe Zodiac Aerospace / **Conception et réalisation :** eurokapi /

Rédaction : Anne de Beco / **Réalisation du Rapport financier :** Gillet M&M / **Crédits photos :** Photothèque Zodiac Aerospace ; Photopointcom ; Cathay Pacific ; © École polytechnique, J. Barande ; Chaz Curry Photography ; Antonio Borga ; ZEO.

