




RAPPORT ANNUEL
2013 | 2014

CARNET de VOYAGE

MASTERING THE ELEMENTS

ZODIAC
AEROSPACE



- 
- 02** Zodiac Aerospace, équipementier aéronautique de rang mondial
 - 06** Message d'Olivier Zarrouati
 - 08** Escales 2013-2014

14 NOTRE GROUPE

- 16** Développement
- 20** Innovation
- 24** R&D
- 26** Après-vente et réparations
- 28** Excellence opérationnelle

30 NOS ACTIVITÉS

- 32** Zodiac Aircraft Systems
- 42** Zodiac AeroSafety
- 52** Zodiac Cabin & Structures
- 60** Zodiac Galleys & Equipment
- 68** Zodiac Seats

76 NOS ENGAGEMENTS 92 CARNET DE BORD

- 78** Ressources Humaines
- 84** Environnement
- 91** Actions Sociétales

L'ÉQUIPE DE DIRECTION
LES PERFORMANCES
FINANCIÈRES DU GROUPE



**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.**

ZODIAC AEROSPACE, ÉQUIPEMENTIER AÉRONAUTIQUE DE RANG MONDIAL

4 PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT

NOUS DIVERSIFIER dans les métiers à fort contenu technologique, en alliant croissance interne et externe

ACCOMPAGNER NOS CLIENTS durablement en déployant une activité après-vente significative

PRIVILÉGIER LES MARCHÉS DE NICHE pour acquérir ou conforter une position de leader

ASSURER une croissance régulière du bénéfice par action

**CONFORT
ET VIE À BORD**

AIRCRAFT INTERIORS



**ZODIAC
CABIN & STRUCTURES**

CONCEPTION GLOBALE
ET RÉALISATION DE
L'AMÉNAGEMENT DE CABINES



**ZODIAC
GALLEYS & EQUIPMENT**

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



**ZODIAC
SEATS**

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

**ZODIAC
AEROSPACE
SERVICES**

UNE GAMME COMPLÈTE DE SERVICES
APRÈS-VENTE

UN SUPPORT TECHNIQUE

UN RÉSEAU MONDIAL DE SERVICES
DE RÉPARATION ET DE DISTRIBUTION
DE PIÈCES DE RECHANGE

3 métiers principaux, 5 branches d'activité

SYSTÈMES
EMBARQUÉS

SÉCURITÉ
EN VOL
ET AU SOL



ZODIAC
AIRCRAFT SYSTEMS

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



ZODIAC
AEROSAFETY

DES SYSTÈMES COMPLETS
POUR UNE SÉCURITÉ ACCRUE

ZODIAC
AEROSPACE
SERVICES

ZODIAC
AEROSPACE
SERVICES

ZODIAC AEROSPACE, ÉQUIPEMENTIER AÉRONAUTIQUE DE RANG MONDIAL

4,2 MD€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

567,3 M€

DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT*

354,4 M€

DE RÉSULTAT NET PUBLIÉ

13,6%

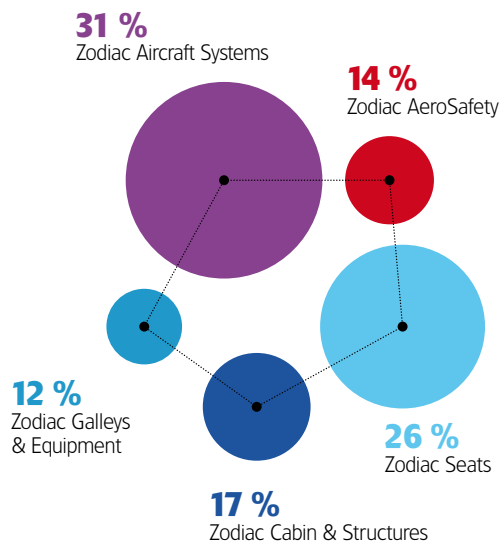
DE MARGE OPÉRATIONNELLE*

1,35 €

DE BÉNÉFICE NET PAR ACTION PUBLIÉ*

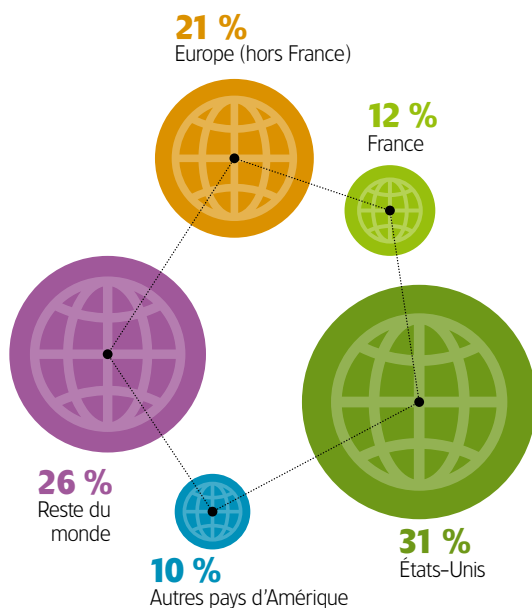
* Hors impact IFRS 3

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ par branche d'activité



● ● ● Aircraft Interiors

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ par zone géographique



29 708

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

Dont 66 % hors d'Europe (France incluse)

5 PRINCIPES D' ACTIONS SÉCURITÉ

CRÉER DES STANDARDS et les mettre en œuvre pour assurer le travail en sécurité

DÉMONTRER L'ENGAGEMENT PERSONNEL de tout l'encadrement dans la sécurité (exemplarité...)

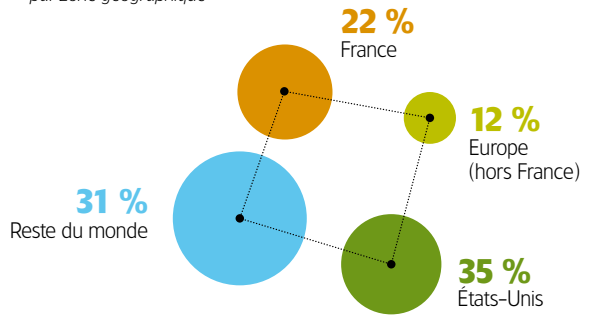
DÉVELOPPER LA NOTION DE RESPONSABILITÉ auprès de tous les opérateurs

IMPLIQUER LA LIGNE HIÉRARCHIQUE dans l'identification et la remontée des situations dangereuses potentielles

DÉPLOYER UNE COMMUNICATION sécurité (pilotage par la ligne hiérarchique, progrès...)

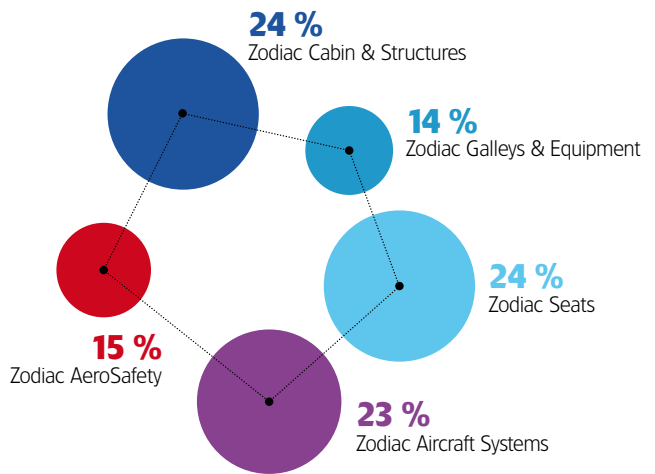
RÉPARTITION DES EFFECTIFS

par zone géographique



RÉPARTITION DES EFFECTIFS

par branche d'activité (hors holdings)



42 sites
Amérique du Nord

42 sites
Europe

10 sites
Asie Pacifique



4 sites
Amérique du Sud

8 sites
Afrique

MESSAGE D'OLIVIER ZARROUATI PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

“ Au final, cet exercice aura souligné la force de notre Groupe qui, tout en se concentrant dans l'aéronautique civile, a su se diversifier suffisamment pour que la performance d'une ou de plusieurs de ses branches, cette année Zodiac Aircraft Systems et Zodiac AeroSafety, compense la moindre réussite d'une autre. ”

Zodiac Aerospace a réalisé un exercice 2013/2014 contrasté. Notre chiffre d'affaires continue de progresser et, pour la première fois, dépasse les 4 milliards d'euros. Nous enregistrons de nombreux succès commerciaux engrangés grâce aux innovations de nos cinq branches d'activités. Autre motif de satisfaction : nous avons renforcé nos positions de leadership mondial avec les acquisitions de TriaGnoSys pour les systèmes de divertissement et de connectivité à bord (IFEC), de Pacific Precision Product pour les systèmes oxygène dans l'aviation d'affaires et de Greenpoint Technologies pour les intérieurs de cabine VIP. Au final, notre taux de marge opérationnelle ressort à 13,6 %, un bon niveau par rapport à nos pairs, mais qui marque un repli par rapport à l'exercice précédent en raison d'un fort impact négatif des taux de change et des difficultés passagères rencontrées par nos branches Zodiac Galleys & Equipment et Zodiac Seats. Au final, cet exercice aura souligné la force de notre Groupe qui, tout en se concentrant dans l'aéronautique civile, a su se diversifier suffisamment pour que la performance d'une ou de plusieurs de ses branches, cette année Zodiac Aircraft Systems et Zodiac AeroSafety, compense la moindre réussite d'une autre. Les difficultés opérationnelles de Zodiac Galleys & Equipment en début d'exercice ont été réglées au second semestre et celles qui ont pesé

sur Zodiac Seats en fin d'exercice sont en cours de résolution. Paradoxalement, ces dernières difficultés sont la conséquence du succès rencontré par notre nouvelle gamme de sièges, une gamme complètement revue avec des produits nouveaux dans tous les segments de marché, de la classe économique à la première en passant par les « premium economy » et la classe affaires. Or, dans le même temps, nous avons fait face aux montées des cadences et à de nouvelles règles de certification, plus contraignantes. Malgré la surcharge de nos bureaux d'étude et le retard de notre chaîne de conception et de production, nous avons donné la priorité à nos clients, avec des plans d'action visant d'abord à rétablir les performances de livraison puis à éliminer les surcoûts de production. Dans ce contexte, nous avons aussi modifié l'organisation du Groupe pour renforcer le management de nos opérations et rendre plus robuste notre processus de développement et de production.

Attentif à ses responsabilités sociétales et environnementales dans tous les pays où il est présent, le Groupe a renforcé ses engagements pour améliorer la sécurité de ses collaborateurs et de ses installations, réduire son empreinte environnementale et garantir le respect des droits de l'homme. Au cours de l'exercice, il a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies, marquant ainsi sa volonté de continuer à aligner



ses opérations sur dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. En 2014/2015, Zodiac Aerospace poursuivra son développement et ses actions pour consolider sa place de leader et de pionnier dans ses métiers, renforcer son excellence opérationnelle et conforter son image de Groupe réputé pour l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.

ESCALES

2013-2014



VUE D'ENSEMBLE

AIRCRAFT INTERIORS **EXPO 2014**

Zodiac Aerospace était l'un des principaux exposants du salon Aircraft Interiors Expo de Hambourg (Allemagne) et y a présenté de nombreuses innovations dans le domaine de la cabine, sur son stand principal de plus de 1 000 m², et dans les domaines des IFE¹ et de la connectivité, sur un second stand.

Des innovations intégrées à la maquette de l'**Innovative Space Interior System-ISIS Premium Body Cabin**

Le Groupe a accueilli des délégations de plus de 120 constructeurs, compagnies aériennes et de leasing et leur a dévoilé un nombre record d'innovations, dont certaines intégrées à la maquette de l'**Innovative Space Interior System-ISIS Premium Body Cabin** : blocs toilettes Revolution™, Advanced Lavatory, nouvelle technologie de coffre à bagages pour avion

¹ In-Flight Entertainment Systems : systèmes de divertissement à bord



bi-couloir ou encore galley G2 avec airbags intégrés protégeant le premier rang de sièges et nouveaux galleys en T et U dotés d'un système élévateur de trolleys optimisant l'exploitation de l'espace vertical.

Les visiteurs se sont aussi intéressés aux sièges (Z85, Z100, Z300, Aura, Aries, Cirrus), aux équipements de galleys (ligne Hybrite, suites Symphony™ et Concert™) et aux panneaux montrant les innovations pour l'éclairage, les systèmes d'oxygène, et de gestion de l'eau et des déchets. Des « Experience Rooms » exposaient d'autres concepts innovants de sièges de Zodiac Seats.



De nombreux nouveaux concepts de siège

Avec ses HD27 et HD31, Zodiac Seats a montré sa capacité de répondre à un besoin de densification de la cabine sans sacrifier le confort. Autre siège de classe économique, le L3 allie technologie et innovation, en toute légèreté

(moins de 4 kg) grâce à sa structure en carbone.

Dans la classe affaires, Fusio marque une nette montée en gamme et adopte l'élégance et le raffinement de la première classe, tandis que Gemini offre la possibilité de voyager face ou dos à la marche, avec un confort amélioré grâce à un lit d'une largeur inégalée sur ce segment de marché.

Quant au concept Halo, il propose, pour la première classe, une luxueuse suite hi-tech avec une cabine individualisée offrant notamment deux sièges, une banquette transformable en lit double et une série d'écrans pour rester connecté et travailler ou profiter d'une vue panoramique exceptionnelle.



ESCALES

2013-2014



SPACEFLEX V2

SPACEFLEX V2, NOUVEAU SYSTÈME GALLEY-LAVATORY

Destiné à la famille A320, le système SpaceFlex v2 développé avec Airbus intègre un galley (cuisine) et deux cabinets de toilettes, tout en offrant la possibilité d'ajouter jusqu'à deux rangées de sièges en cabine. Autres points forts : la capacité accrue du galley, qui peut charger des plateaux-repas pour le service de vols aller et retour, et l'accessibilité de l'un des cabinets de toilettes aux personnes à mobilité réduite. SpaceFlex v2 repose sur les retours d'expérience des solutions SpaceFlex v1 d'Airbus et Innovative Space Interior System-ISIS de Zodiac Aerospace. Entrée en service prévue pour 2016.

38 sites de production certifiés ISO 14001,

dont Tijuana, Montréal et Soliman en 2013/2014



CAUDEBEC-LÈS-ELBEUF



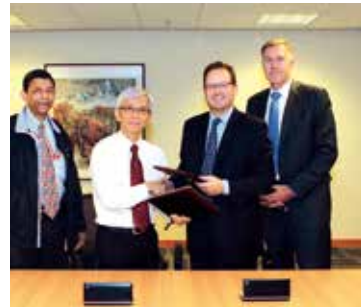
TUNISIE

À Grombalia en Tunisie, l'usine de Zodiac Galleys & Equipment a commencé à produire des galleys en mars 2014.



CONTRAT DE MAINTENANCE À L'HEURE DE VOL AVEC SINGAPORE AIRLINES

Zodiac Aerospace Services a conclu en février 2014 un contrat de maintenance pour tous les systèmes réfrigérants des 29 Boeing B 777 de Singapore Airlines. Facturée sur la base des heures mensuelles de vol de chaque avion, la prestation intègre, outre la réparation, l'accès à des équipements de rechange pendant leur maintenance.



Le Performance Excellence Silver de COMAC a été décerné à Zodiac Aerospace par le constructeur chinois qui avait réuni ses fournisseurs à Shanghai en mars 2014. Son C919 embarque de nombreux équipements du Groupe : galleys, blocs toilettes, PSU², systèmes de gestion de l'eau et de déchets, portes du cockpit, toboggans d'évacuation et sièges des pilotes et du personnel navigant.

UN BANC DE TEST UNIQUE EN EUROPE

Avec son plateau mobile de 8 x 4 mètres, inclinable à 20° sur deux axes, le banc de test des systèmes carburant d'hélicoptères, inauguré fin 2013 à Caudebec-lès-Elbeuf en France, peut simuler le fonctionnement de réservoirs souples de grands volumes. La manipulation d'importants volumes de carburant sous pression a imposé le respect de normes très exigeantes de protection des personnes, des biens et de l'environnement pour la construction du bâtiment qui l'abrite.

² Passenger Service Units : unités de service pour passagers

AIRBUS A350 XWB



reddot award 2014

**Red Dot Design
Concept Award
2014** pour le cabinet
de toilettes ISIS -
Innovative Space
Interior System.

ANTENNE SATELLITAIRE POUR LA SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT

ÉQUIPAGES BIEN ÉQUIPÉS

Pour les essais en vol de l'Airbus A350 XWB, comme pour ceux des A380 et A400M précédemment, les pilotes, copilotes et ingénieurs navigants d'Airbus bénéficient des équipements de sécurité et de sauvetage spécialement développés par Zodiac AeroSafety : paquetage de survie sous vide, avec embarcation monoplace, intégré à l'assise du siège, parachute de sauvetage avec poignée chrono barométrique, gilet de sauvetage avec balise radio et composants de survie.



Après validation sur le site de Zodiac Data Systems à la Teste de Buch en France, l'antenne satellitaire de l'Agence spatiale gabonaise d'études et d'observations spatiales (AGEOS) est en cours d'installation à N'Kok au Gabon. Elle permettra à l'AGEOS, à partir d'images reçues de différents satellites, de suivre l'état des ressources forestières du pays et de surveiller l'activité maritime dans le golfe de Guinée.

30 avions de Lufthansa équipés du système RAVE
fin septembre 2014 dans le cadre du
programme de réaménagement de 69 Boeing
B 747 et Airbus A330 et A340 de la compagnie
allemande.



MEXIQUE

À Chihuahua au Mexique,
Zodiac Aircraft Systems a démarré
des unités de fabrication de câbles pour
les actionneurs de sièges et les systèmes
IFE³, de pièces composites et de
sous-ensembles de cœur électrique.



³ In-Flight Entertainment Systems : systèmes de divertissement à bord

ESCALES

2013-2014

E-FAN



ENVOL DE L'**E-FAN**, EN SILENCE ET SANS POLLUTION

Dévoilé au salon du Bourget 2013, l'E-Fan, petit bimoteur en fibres de carbone et à propulsion électrique, a effectué son vol inaugural en mars 2014. Zodiac Aerospace est partenaire d'Airbus Group Innovation pour la fourniture du système électrique et des batteries de puissance. Les premiers E-Fan commercialisés seront destinés aux écoles de pilotage et àéro-clubs.

VERS UN **CONFORT AMÉLIORÉ** DANS LA ZONE DE REPOS ÉQUIPAGE

Les équipes de Zodiac Galleys & Equipment finalisent à Alkmaar, sur une maquette dédiée, et à Plzeň le développement d'une nouvelle zone de repos des membres d'équipage (LDMCR, Lower Deck Mobile Crew Rest). Objectif : améliorer leur confort et leur fournir les commodités pour se préparer à reprendre leur service sans passer par la cabine, mais aussi libérer des sièges en cabine. Le Groupe fournit déjà les LDMCR des Airbus A330.

ROISSY-CHARLES-DE-GAULLE



OUVERTURE DU **CENTRE DE RÉPARATION IFE** À ROISSY

Le centre de maintenance d'équipements IFE⁴ de Zodiac Aerospace Services pour l'Europe a démarré ses activités à Roissy-Charles-de-Gaulle en décembre 2013. Il accompagne le développement du Groupe sur ce marché porteur et complète ses ateliers nord-américains.



UN **CONFORT SANS CESSÉ AMÉLIORÉ**

Retenu par Dassault pour le Falcon 5X, son nouveau jet long-courrier, le siège pilote s'adapte à toute morphologie grâce à son nouveau design et à la hauteur de son assise. Le design du siège du 3^e occupant a aussi été entièrement revu et offre de nouvelles options et fonctionnalités.

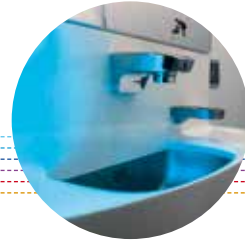
MEXIQUE

EXTENSION DE L'USINE DE TIJUANA

L'extension de plus de 30 000 m² de l'usine de Tijuana au Mexique accompagne la montée en production des intérieurs de cabine du Boeing B787 et du C-Series de Bombardier, les sites nord-américains de Californie et de Marysville recentrant leurs activités sur les développements pour de nouveaux programmes : Irkut MC-21, COMAC C919, HondaJet, Learjet 85, et Mitsubishi Regional Jet.



⁴ In-Flight Entertainment Systems : systèmes de divertissement à bord



Plus de 1 000 cabinets de toilettes SmartLav et AftComplex en commande pour le marché du réaménagement.

97 000 trolleys

livrés en 2013/2014 par l'usine de Lamphun en Thaïlande.

PARTENARIAT RENFORCÉ AVEC EMIRATES

Déjà présent à bord de 90 de ses Boeing B777 et Airbus A380, le siège 5751 de classe économique a été retenu par Emirates pour équiper ses 50 Boeing B777-300ER en commande. Un choix qui renforce son partenariat avec Zodiac Aerospace, les sièges Skylounge équipant aussi la classe affaires de ses Airbus A380.



ZODIAC SEATS, L'UN DES FOURNISSEURS MAJEURS D'AIRBUS AUX ÉTATS-UNIS

L'usine de Gainesville a livré le premier siège de l'A350 XWB en mars 2014. L'occasion pour Daniel Wenninger, Senior Directeur du programme A350 XWB d'Airbus aux États-Unis, de reconnaître Zodiac Seats US comme l'un des principaux fournisseurs du constructeur dans ce pays. En 2014, 40 % des sièges fabriqués par Zodiac Seats US étaient destinés à Airbus.



Red Dot Design Finalist pour la ligne d'équipements culinaires (inserts) Symphony™ reconnue pour l'excellence de son design, ses capacités gustatives et son ergonomie. Sans oublier un poids et une consommation énergétique réduits. Un complément à l'Award obtenu en 2013 par la ligne d'inserts Concert™.



reddot award 2014
honourable mention

LEADER DE LA FINANCE 2014

Le trophée d'argent Leaders de la finance 2014 dans la catégorie Directions financières sectorielles (secteur Industrie) a distingué Zodiac Aerospace pour ses placements privés réalisés en 2013.



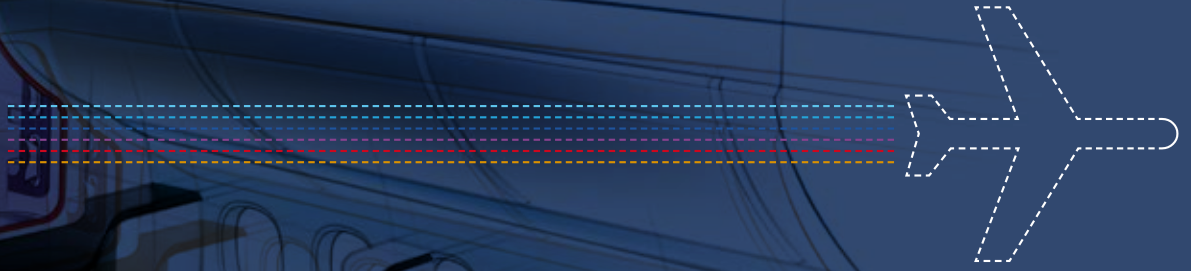
Bombardier a débuté les essais en vol de son C Series. Zodiac Cabin & Structures fournit tout l'intérieur de la cabine de cet avion monocouloir de nouvelle génération.

Prix Top Fournisseur décerné par Airbus aux États-Unis

aux équipes de la division Evacuation Systems de Zodiac AeroSafety pour le développement du toboggan de l'Airbus A350 XWB.



REPO



USSEER

LES LIMITES *est notre quotidien*

Élargissement de l'offre commerciale, stratégie d'acquisitions ciblées, mise au point de technologies innovantes, déploiement du Lean management : Zodiac Aerospace poursuit son développement, améliore le service rendu à ses clients et prépare les technologies pour les avions de demain.

UNE EXPERTISE RENFORCÉE *pour un meilleur service* À NOS CLIENTS

Zodiac Aerospace poursuit son développement afin de construire et consolider des positions de leader mondial sur ses marchés et d'améliorer en permanence le service rendu à ses clients, avionneurs et compagnies aériennes. Une politique qui s'appuie sur une stratégie d'acquisitions ciblées, le développement de technologies innovantes et l'élargissement de l'offre commerciale, notamment pour la cabine.

Concourir à la rentabilité de nos clients...

Au-delà de la performance de chacune de nos branches d'activité, notre valeur ajoutée pour nos clients est notre expertise dans tous les métiers de la cabine : nous sommes ainsi en mesure de leur proposer une offre sans cesse élargie et des solutions d'intégration de plus en plus poussées qui optimisent l'utilisation de l'espace à bord, améliorent le service rendu et contribuent à leur rentabilité. Pour les systèmes, nous offrons à nos clients la possibilité d'acheter auprès d'un seul interlocuteur des systèmes entièrement intégrés, même les plus complexes. Dernier en date, certifié en septembre 2014 : le système complet de distribution électrique de l'Airbus A350 XWB, l'un des plus complexes de cet avion long courrier.

... et toujours mieux les satisfaire

Autre atout pour le Groupe et son développement : sa très forte proximité avec ses clients. Partout dans le monde, nos équipes sont à leur écoute pour mieux connaître leurs besoins, actuels et futurs, et leur apporter les solutions et les technologies qui leur conviennent. C'est bien là l'objectif de notre Symposium Airlines annuel qui a réuni, pour sa troisième édition en 2014, quelque 130 clients, compagnies aériennes et de leasing, à Huntington Beach. Quant aux constructeurs, que nous rencontrons régulièrement, nous avons conforté notre proximité avec eux en créant, dans notre pôle Business Development, une organisation affectant un interlocuteur dédié qui établit un dialogue permanent avec chacun de nos grands comptes. De plus, pour mieux

évaluer leur satisfaction, nous disposons de tableaux de bord qui mesurent la qualité de nos produits, de nos services et du suivi technique après-vente ainsi que de notre relation commerciale. Un outil qui donne une vision partagée de notre performance et nous aide à toujours mieux les servir.

Favoriser l'équilibre de notre portefeuille de clients

Cette démarche, nous l'étendons aux développements conduits pour les constructeurs d'avions régionaux comme Mitsubishi pour son MRJ, Bombardier pour son CSeries ou encore Embraer, client de longue date avec lequel nous avons ouvert une unité de production à Chihuahua. Embraer nous a retenus pour l'intérieur de cabine et tous les sièges de son futur E2 ainsi que pour les toboggans d'évacuation >>

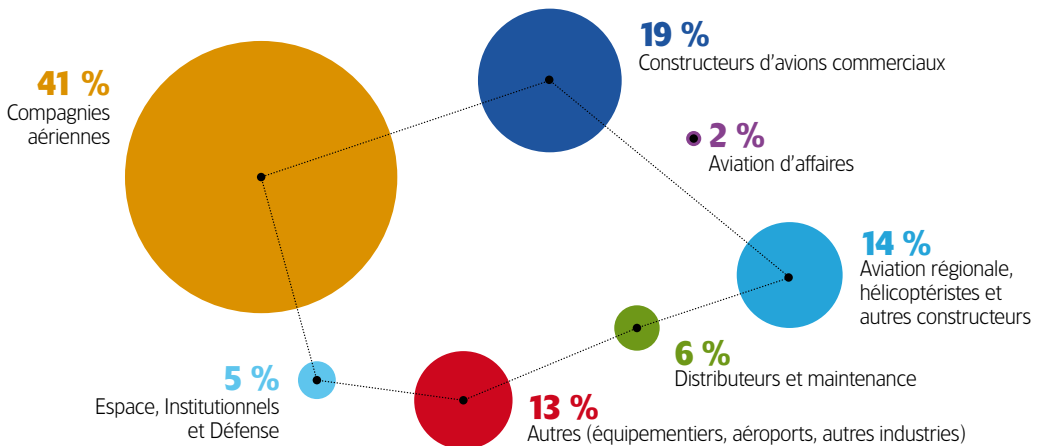


E2

Zodiac Aerospace fournira à Embraer l'intérieur de cabine de son futur E2, les sièges, les toboggans d'évacuation ainsi que les systèmes oxygène et gestion de l'eau et des déchets.

“ AUTRE ATOUT POUR LE GROUPE ET SON DÉVELOPPEMENT : SA TRÈS FORTE PROXIMITÉ AVEC SES CLIENTS. PARTOUT DANS LE MONDE, NOS ÉQUIPES SONT À LEUR ÉCOUTE POUR MIEUX CONNAÎTRE LEURS BESOINS ET LEUR APPORTER LES SOLUTIONS ET LES TECHNOLOGIES QUI LEUR CONVIENNENT. ”

Maurice Pinault
Directeur Général Délégué au Développement



UNE RÉPARTITION ÉQUILBRÉE DU CHIFFRE D'AFFAIRES CLIENT
(hors après-vente)

» et les systèmes oxygène et gestion de l'eau et des déchets. Nous poursuivons aussi nos développements, surtout dans les systèmes, pour l'aviation d'affaires, en particulier Dassault, Gulfstream et Bombardier. Au final, nos développements nous permettent de disposer d'un portefeuille de clients équilibré.

Développer des solutions optimisées avec nos clients

Nos relations avec nos clients vont jusqu'à des collaborations renforcées visant à développer certaines solutions optimisées. Nos centres de recherche de Toulouse et de Seattle disposent ainsi d'équipes dédiées, avec des représentants de nos différentes divisions. Autre exemple : le travail conduit à Los Angeles par notre studio de design et d'innovation ZEO qui réalise des maquettes grandeur

nature d'intérieur de cabine, pour mettre au point le concept Innovative Space Interior System-ISIS, nouvel intérieur de cabine retenu par plusieurs compagnies aériennes pour le retrofit⁵ de leurs Airbus A320 et Boeing B737.

Renforcer nos positions par des acquisitions ciblées

Fidèles à notre stratégie de niche visant à développer ou consolider des positions de leadership mondial sur nos marchés, nous avons acquis trois sociétés en 2013/2014, dont deux dans la branche Zodiac Aircraft Systems : TriaGnoSys, qui complète notre offre IFE⁶, et Pacific Precision Products qui renforce notre position dans l'aviation d'affaires pour les systèmes d'oxygène. Quant à l'acquisition de Greenpoint Technologies, elle conforte notre leadership mondial pour les intérieurs de

cabine et s'étend aux intérieurs d'avions VIP, tout en nous donnant accès à un nouveau métier : celui de la maîtrise d'œuvre de la configuration complète de la cabine avec des aspects systèmes (IFE, éclairage, gestion de l'eau et des déchets, etc.).

Partager notre culture entrepreneuriale

Ces acquisitions, qui résultent notamment de notre solide réputation et de notre capacité à initier un dialogue (exclusif dans les trois cas), s'ajoutent aux 37 réalisées par Zodiac Aerospace dans le secteur aéronautique depuis 1978. Nous avons développé un vrai savoir-faire ainsi qu'une culture entrepreneuriale forte qui nous permet d'intégrer nos acquisitions et de développer les synergies internes tout en laissant à chaque entité l'autonomie nécessaire pour s'épanouir et croître. En quelque sorte de respecter leur ADN.

TROIS ACQUISITIONS MAJEURES EN 2013-2014

TriaGnoSys

Spécialisée dans les domaines de la connectivité embarquée, le divertissement sans fil et les systèmes cabine, la société est implantée à Oberpfaffenhofen, près de Munich en Allemagne.

Pacific Precision Products

Spécialiste des équipements pour les systèmes d'oxygène, en particulier des avions d'affaires, la société compte 40 collaborateurs à Irvine aux États-Unis.

Greenpoint Technologies

Leader mondial de l'aménagement de cabine d'avions bicouloirs en configuration VIP et centre d'aménagement de Boeing Business Jet, la société emploie 450 collaborateurs à Kirkland et Denton aux États-Unis.

⁵ Réaménagement

⁶ In-Flight Entertainment Systems : systèmes de divertissement à bord



En 2013, le Groupe a ouvert son Centre de formation aux métiers de l'ingénierie à Rabat.

ZEO

ZEO a mis au point le concept **Innovative Space Interior System-ISIS**, nouvel intérieur de cabine retenu par plusieurs compagnies aériennes pour le retrofit de leurs Airbus A320 et Boeing B737.



NOS ENTITÉS LOCALES INTERVIENNENT DE PLUS EN PLUS DANS LES DÉVELOPPEMENTS

La montée en puissance de nos activités dans les pays à coûts compétitifs contribue à la performance de nos clients et à notre développement à long terme. La hausse de nos productions en 2013/2014 s'est accompagnée d'une forte croissance de nos effectifs, passés de 6 500 à 8 500 dont 3 800 au Mexique. Nous avons inauguré en mars notre usine de fabrication de galleys à Grombalia en Tunisie et démarré de nouvelles lignes de production : intérieurs de cabine à Tijuana, inserts en Thaïlande à l'usine de Lamphun qui fabrique des trolleys et des pièces mécaniques de galleys.

Déjà très actif en Tunisie, Zodiac Aircraft Systems déploie ses activités au Mexique pour sécuriser sa production et se rapprocher de ses clients américains.

Via les bureaux d'études de Zodiac Aircraft Systems au Maroc, de Zodiac Cabin & Structures au Mexique et de Zodiac Seats en Tunisie et au Mexique, nos entités locales interviennent de plus en plus dans les développements. Ces équipes d'ingénierie renforcent nos capacités d'études et améliorent notre service aux clients, notamment en termes de délais et de coûts. Ce mouvement va de pair avec un effort de formation porté par les entités européennes concernées et, au Maroc, par le Centre de formation aux métiers de l'ingénierie que nous avons ouvert en 2013 à Rabat.



“ LA HAUSSE DE NOS PRODUCTIONS EN 2013/2014 S'EST ACCOMPAGNÉE D'UNE FORTE CROISSANCE DE NOS EFFECTIFS. ”

Thierry Février
Directeur du Développement Industriel

UNE EXIGENCE *et un levier* DE CROISSANCE

Nouveaux matériaux, électronique de puissance, connectivité, optique ou encore systèmes de stockage de l'énergie : Zodiac Aerospace mise sur l'innovation pour concevoir et réaliser les systèmes les plus efficaces, mieux répondre aux besoins de ses clients et préparer les technologies et les avions de demain. Une démarche qui s'enrichit de collaborations avec les clients, constructeurs et compagnies aériennes, et de partenariats avec le monde industriel et universitaire, en Europe et aux États-Unis.

Une innovation axée clients

Notre vocation est d'apporter à nos clients les technologies dont ils ont besoin et celles dont ils auront besoin dans dix ou vingt ans, sachant que passagers, compagnies aériennes et constructeurs ont des attentes différentes.

Celles des premiers sont surtout liées au confort, d'où nos travaux sur l'éclairage, l'ergonomie mais aussi la connectivité afin d'enrichir nos produits à bord avec les nouvelles fonctionnalités utilisées par les consommateurs.

Pour les compagnies aériennes, trois défis sont à relever au regard de l'innovation. D'abord, optimiser le nombre de passagers dans un espace réduit sans augmenter la masse de l'avion. Nous nous focalisons donc sur les matériaux offrant des gains de masse : composites, thermoplastiques, aluminium-lithium et alliage de magnésium. Second défi : optimiser le confort et développer de nouvelles

fonctionnalités pour les passagers.

Nos travaux portent sur les sièges du futur, qui s'adaptent par exemple à la morphologie de leurs occupants, et sur la connectivité.

Enfin, les compagnies aériennes attendent des équipements de plus en plus fiables et d'une maintenance facilitée. Ceci passe par des travaux sur la connectivité, en particulier des systèmes d'information en temps réel sur l'état des équipements (health monitoring) pour anticiper la panne.

Du côté des constructeurs, aux défis portant sur la masse et la fiabilité des équipements, s'ajoute celui des alternatives aux énergies fossiles d'où le projet d'avion plus électrique. Dans ce domaine, nous poursuivons avec le CEA⁷ les essais de notre démonstrateur de pile à combustible (PAC) pour application aéronautique et, avec le soutien de la DGAC⁸, nous allons définir la logistique nécessaire au déploiement d'une PAC >>

Zodiac Scientific & Technical Council

Outre les Techno-days, dédiés notamment à la simulation mécanique, électronique et thermique, le ZSTC a organisé son premier séminaire Engineering. L'occasion de faciliter le partage des bonnes pratiques dans un cadre standardisé de développement. Il a aussi diffusé, dans tout le Groupe et chez ses fournisseurs, une brochure présentant ses missions.



⁷ Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

⁸ Direction générale de l'aviation civile



Le système embarqué d'inertage de gaz pour réservoirs de carburant développé par Zodiac Aerospace recourt à une technologie de séparation des gaz par membrane polymère pour produire un gaz inerte (pauvre en oxygène). La présence de ce dernier prévient tout départ de feu et risque d'explosion. Ici, le laboratoire de Roche-la-Molière.



L'Experience Center de Zodiac Galleys & Equipment, ouvert à Alkmaar en avril 2014, reconstitue les conditions du service de restauration grâce aux maquettes de galleys (cuisines) installées dans le fuselage d'un avion monocouloir. Objectif : améliorer l'expérience à bord, tant des membres d'équipage que des passagers.

“ NOS TRAVAUX S'ENRICHISSENT DU DIALOGUE PERMANENT AVEC LES CENTRES DE RECHERCHE DES CONSTRUCTEURS ET COMPAGNIES AÉRIENNES. ”

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



» dans un aéroport et à bord d'un avion. Nous travaillons aussi sur les batteries haute énergie, avec succès puisque nous fournissons à Airbus Group Innovation la chaîne de stockage et de distribution électrique de son bi-moteur électrique E-Fan qui a effectué son vol inaugural en mars. Pour soutenir nos développements, nous avons aussi acquis le laboratoire MTA⁹ à Poitiers, spécialiste des essais de puissance de batteries.

Une démarche ouverte

Nos travaux s'enrichissent du dialogue permanent avec les centres de recherche des constructeurs et compagnies aériennes. Notre collaboration avec Airbus Group Innovation a ainsi abouti à notre sélection pour le projet E-Fan. Avec Air France, nous préparons les sièges passagers du futur. Nous développons aussi avec EUTELSAT les briques technologiques d'une offre de connectivité sol/bord. De même avec Boeing, nous travaillons sur les systèmes de carburant. Ces projets, nous nous efforçons de les conduire dans le cadre

d'initiatives européennes comme Horizon 2020, ou nationales comme le PIA¹⁰. Nous avons ainsi sollicité le CORAC¹¹, qui nous accompagne déjà sur plusieurs de nos travaux dans le cadre du programme Usine du futur, avec comme axe principal la fabrication additive métallique (fabrication de pièces métalliques à partir d'une impression 3D) qui fait l'objet d'un projet Groupe porté notamment par cinq entités aux États-Unis, en France et en Allemagne.

Cette démarche collaborative, nous l'ouvrons peu à peu à nos fournisseurs à qui nous proposons un accompagnement via un soutien aux études, et auxquels nous donnons, dès le départ, un cadre clair pour la propriété industrielle. Autre avancée : nous avons formalisé notre politique de gestion des brevets en 2014 et renforcé notre expertise en recrutant un Ingénieur Brevet Senior. Nous avons également conduit une deuxième campagne de nomination des experts Groupe avec 4 fellows et 15 nouveaux senior experts qui diffusent leur expertise au-delà du périmètre de leur entité.

500 ingénieurs
dédiés à des projets R&T

4 laboratoires de rang mondial

À Los Angeles (États-Unis), ZEO : intérieurs de cabine (design studio)

À Alkmaar (Pays-Bas), Experience Center : galleys et trolleys

À Roche-la-Molière (France) : système d'inertage des réservoirs

À Niort (France), Centre d'Essais Systèmes du laboratoire de Montreuil : systèmes électriques (stockage et distribution)

20 partenariats universitaires
en Europe,

15 aux États-Unis

50 brevets
dépôtés chaque année

150 experts Groupe,
33 seniors experts,
4 fellows

⁹ Mobilité et transports avancés

¹⁰ Plan d'investissements d'avenir

¹¹ Conseil pour la recherche aéronautique civile

FOCUS *Le centre de R&D* DE MONTREUIL

Leader mondial des systèmes de distribution électrique embarqués, Zodiac Aerospace développe les technologies et systèmes du futur en s'appuyant sur son Centre de Recherche et Développement de Montreuil et son Centre d'Essais Systèmes de Niort. Son expertise s'étend aussi à la génération électrique via les travaux conduits par Zodiac Innovative Power Solutions basé aux États-Unis. Le centre de Montreuil accueille également les équipes qui conçoivent et développent les systèmes de cockpit, d'essuie-glaces et d'éclairage.



Ce boîtier de distribution électrique a été développé dans le cadre du projet européen Clean Sky qui vise à remplacer progressivement les systèmes pneumatiques et hydrauliques par des systèmes électriques. Un préalable indispensable à l'avion plus électrique du futur.

Les batteries électriques haute énergie Lithium-Ion

pour application aéronautique visent à répondre aux besoins des différents systèmes embarqués et aussi à la propulsion, comme pour le projet E-Fan développé avec Airbus Group Innovation.



Les cartes électroniques à commutation statique remplacent peu à peu les contacteurs électromécaniques qui commandent les circuits électriques. Leur conception et la supervision de leur production sont assurées par les équipes de Montreuil.

La maquette du cockpit du futur, couplée à un simulateur de vol, intègre des produits en développement et les met en situation pour mieux les soumettre à l'appréciation des clients ou des utilisateurs : sièges pilotes, éclairages à technologie OLED (Organic LED) plus fiables et plus sobres en énergie, ou encore écrans tactiles de visualisation qui faciliteront l'accès des pilotes à toutes les informations de vol.



La chambre d'essais électromagnétiques : pour valider la robustesse des équipements et systèmes du Groupe dans des environnements électromagnétiques perturbateurs.

Les travaux sur les générateurs électriques, spécialité de Zodiac Innovative Power Solutions, visent à développer des solutions plus fiables, à plus haut rendement et à meilleure performance délivrée.

À Niort, le Centre d'Essais Systèmes

simule, sur des bancs d'essais représentatifs des configurations avions, toutes les situations d'un système électrique embarqué et valide les différentes configurations et fonctionnalités du système de distribution électrique.

Pour les feux d'éclairage extérieur, Zodiac Cockpit & Lighting Systems développe des technologies LED et en simule les performances et caractéristiques dans un laboratoire dédié.



APRÈS-VENTE ET RÉPARATIONS

UNE OFFRE ENRICHIE *pour un service* À PLUS HAUTE VALEUR AJOUTÉE

Renforçant la qualité de ses services et sa proximité avec ses clients partout dans le monde, Zodiac Aerospace Services a réorganisé et enrichi son offre. Axée sur l'amélioration durable de leur satisfaction dans l'exploitation quotidienne de leurs flottes, cette dynamique est également porteuse de développement pour le Groupe et conforte son image auprès des opérateurs aériens.

Quatre offres de services

Partant des besoins de nos clients et des solutions que nous leur proposons, nous avons restructuré nos offres et notre organisation autour de quatre pôles : Fournitures de pièces détachées, d'équipements et de la logistique associée ; Réparation d'équipements ; Offres globales pour des besoins spécifiques ; Support technique produits auprès des compagnies aériennes. Nous avons aussi renforcé notre département Support clients avec, pour chaque compagnie aérienne ou constructeur, un responsable dédié qui pilote au quotidien leur relation avec Zodiac Aerospace Services. Axée sur nos clients, notre nouvelle organisation vise à améliorer la qualité et la fiabilité de nos services et à conforter notre proximité avec eux.

De plus, la création du département Zodiac OEM Management Produit et Marketing améliore l'interface avec les cinq branches d'activité du Groupe ainsi que notre connaissance de leurs produits et marchés.

Fiabilité, ponctualité, réactivité

Pour mieux répondre aux exigences très fortes des opérateurs aériens, tant au regard de la fiabilité et de la ponctualité de nos services que de la gestion de leurs commandes, nous avons revu notre logistique mondiale de livraison de pièces et d'équipements. Nous avons ainsi doté nos cinq centres d'appels et de services de nouveaux outils informatiques pour prévoir les besoins, suivre les commandes et assister nos clients. Pour les réparations, notre mot d'ordre est de réduire au minimum

le délai d'immobilisation de l'équipement pour que son opérateur en optimise l'utilisation. Nous avons travaillé sur deux axes : amélioration de nos process de réparation et préstockage de sous-ensembles d'une part, disponibilité des équipes et offre d'échanges standard immédiats ou de location d'autre part.

Des offres globales

Notre vocation étant de libérer nos clients des activités étrangères à leur cœur de métier, nous avons construit une offre proposant aux compagnies aériennes et aux grands acteurs MRO¹² de la maintenance à l'heure de vol de nous confier l'intégralité de la maintenance et de la logistique des équipements de Zodiac Aerospace.

¹² Maintenance, Repair and Overhaul : maintenance, réparation et modernisation



“ AXÉE
SUR NOS CLIENTS,
NOTRE NOUVELLE
ORGANISATION
VISE À AMÉLIORER
LA QUALITÉ ET
LA FIABILITÉ DE
NOS SERVICES ET
À CONFORTER NOTRE
PROXIMITÉ AVEC EUX. ”

Christophe Bernardini

Directeur Général de Zodiac Aerospace Services



Le prix STAR (In-Service Supplier Top Achievement Recognition) décerné par Bombardier a distingué, en avril 2014, Zodiac Aerospace Services comme le fournisseur ayant le plus fait preuve d'amélioration.

Ces offres globales, qui apportent aux clients la garantie de qualité du constructeur, visent aussi à répondre à des besoins spécifiques. C'est le cas de notre offre Cabin Care, domaine où le Groupe détient des positions de rang mondial. Nous fournissons également

aux compagnies aériennes une assistance technique quotidienne pour l'utilisation la plus efficace des équipements du Groupe. Ce support passe par l'envoi de techniciens dans les compagnies, l'exploitation des retours d'expérience

de nos clients, l'analyse permanente de la fiabilité de nos équipements en opération et de leur maintenance. Sans oublier la mise à jour de la documentation technique remise aux compagnies, ni les sessions de formation technique de leurs opérateurs.

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

UNE DYNAMIQUE *de Groupe*

Efficacité, anticipation, organisation : trois axes de progrès guident le déploiement de la démarche Lean management dans le Groupe. Tournée vers l'amélioration de l'excellence opérationnelle et du service rendu aux clients, elle est conduite de façon décentralisée dans les 115 sites de production et de maintenance/réparation, par la centaine de relais Lean locaux, avec l'appui personnalisé et méthodologique de la vingtaine de membres de l'équipe Corporate.

Respecter nos engagements, une exigence de Groupe

L'équipe Lean Corporate apporte, aux directions locales et à ses relais sur le terrain, son appui pour décliner des plans d'action cohérents avec la stratégie du Groupe, en particulier avec les attentes de ses clients. Et ces derniers attendent d'abord que nous respections nos engagements, à savoir leur fournir nos équipements et services avec la qualité voulue et dans les délais. Une exigence renforcée par la croissance du marché aéronautique et sa complexité, avec des échelles de temps souvent longues et de multiples intervenants. Cette exigence, le Groupe s'engage à y répondre sur l'éventail très divers de sa fourniture qui va des systèmes aux intérieurs et équipements de cabines. C'est donc sur

tous nos produits que nous devons porter cet engagement de Groupe et être performants.

Anticiper, échanger, gagner en efficacité

Notre rôle est d'accompagner les unités dans l'amélioration de leur performance opérationnelle et de leur service aux clients. Nous avons ainsi mis à leur disposition un cadre standard de tableaux de bord et d'indicateurs de performance, nous réalisons des évaluations et des diagnostics personnalisés selon les sites et nous déployons des formations, par exemple à l'organisation de la charge de travail, au management des performances, à l'analyse et à la résolution de problèmes. Nous apportons aussi notre appui à des initiatives visant à prendre en compte, de manière plus

efficace, les besoins des clients. C'est le cas des groupes de travail collaboratif initiés pour certains produits, qui permettent, via des échanges entre les commerciaux et les équipes de développement et de fabrication, d'anticiper des problèmes éventuels et de les résoudre très à l'amont. C'est là un changement culturel dans nos modes de travail. En complément, certaines branches et BUs commencent à accompagner des fournisseurs dans l'amélioration de leur performance. Nous participons aussi au projet Performance industrielle du GIFAS¹³ ciblé sur 400 PME et quatre sites se sont chacun engagés auprès d'une trentaine de fournisseurs avec l'appui d'un consultant extérieur.

¹³ Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales

“ POUR SUSCITER L'ADHÉSION, NOUS SAVONS POUVOIR COMPTER SUR DEUX LEVIERS ESSENTIELS : D'UNE PART, L'ENGAGEMENT ET LE SUPPORT DES MANAGERS DU GROUPE, D'AUTRE PART, LA MOTIVATION DE NOS ÉQUIPES ET LEURS EFFORTS CONTINUS POUR PARVENIR AU MEILLEUR NIVEAU. ”

Carine Vinardi
Directeur Lean Groupe

Progresser au rythme nécessaire

Aujourd'hui, tous les sites disposent de leur feuille de route et progressent, mais pas tous au rythme nécessaire.


Nous apportons un appui plus fort à ceux qui sont en retrait, en réalisant des diagnostics plus approfondis et en nous investissant davantage encore pour en partager les résultats avec les équipes sur le terrain et les convaincre. Et pour susciter l'adhésion, nous savons pouvoir compter sur deux leviers essentiels : d'une part, l'engagement et le support des managers du Groupe, d'autre part, la motivation de nos équipes et leurs efforts continus pour parvenir au meilleur niveau.



Pour la troisième édition de sa Journée Fournisseurs, Zodiac Aircraft Systems a accueilli à Montreuil, en juillet 2014, une centaine de ses fournisseurs stratégiques européens. L'occasion de les mobiliser sur les enjeux et les objectifs de Zodiac Aircraft Systems qui achète 50 % de ses ventes. Au cours de cette rencontre, riche d'informations et d'échanges, quatre thèmes majeurs ont été développés : engagements et résultats, obligation de performances qualité-coût-délai, innovation fournisseur, projet de portail e-business Air Supply. Elle s'est conclue par la remise du Prix fournisseur Zodiac Aircraft Systems à la société MGB. Cet événement sera élargi aux fournisseurs américains en 2015.

NOS ACTIVITÉS

AMÉLI



OPÉRER

LA PERFORMANCE *est notre moteur*

Poursuivant sa croissance, le Groupe Zodiac Aerospace propose aux compagnies aériennes et aux constructeurs d'avions des équipements et des solutions qui améliorent le confort en cabine, la sécurité des vols et les performances des aéronefs.

Proches de leurs clients, ses cinq branches d'activité se mobilisent pour mieux les servir, dans une dynamique de progrès axée sur la performance opérationnelle, l'innovation et le renforcement des synergies internes. Elles contribuent, chacune dans son domaine, à la performance du Groupe et à celle de leurs clients.

ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

Les écrans tactiles entrent dans le cockpit pour les systèmes non critiques, par exemple système de communication.



1 297,4 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

31,1 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

6 741

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

14,5 %

MARGE OPÉRATIONNELLE*

188,0 M€

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, Bellevue WA, Brea CA, Carson CA, Eatontown NJ, Irvine CA, Lancaster NY, Redmont WA) • **Mexique** (Chihuahua) • **Tunisie** (Soliman)
- **Maroc** (Rabat, Tiflet)



ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

UNE FORTE CAPACITÉ À ANTICIPER LES BESOINS ÉVOLUTIFS DE NOS CLIENTS ET À NOUS Y ADAPTER

Avec une hausse de 17,7 % de notre chiffre d'affaires et de 11,8 % de notre résultat opérationnel courant hors IFRS 3, nous avons réalisé un exercice brillant, conjuguant forte croissance organique (+14,3 %) et apport des sociétés acquises.

Cette performance, nous la devons d'abord à la motivation et au travail sans relâche de nos équipes pour améliorer leur performance opérationnelle. Elle résulte aussi de l'adaptation de nos capacités et de celles de nos fournisseurs à la montée en cadence des programmes de Boeing (B 787, B 737), d'Airbus (A350 XWB) et de l'aviation d'affaires, avec pour objectifs de mieux anticiper les besoins de nos clients et de toujours mieux les servir et les satisfaire. Le démarrage des activités de câblage et d'actionneurs de sièges à Chihuahua en complément de Soliman,

l'extension de notre usine de Niort ou l'optimisation de notre base fournisseurs que nous accompagnons dans leur développement en sont quelques exemples. Tournée vers l'amélioration constante de notre offre et de nos services aux clients, notre démarche de progrès continu laisse toute sa place à l'innovation, levier de compétitivité et clef des systèmes futurs. Conduits avec l'appui de l'État, de la DGAC¹⁴ ou du CGI¹⁵, nos travaux se centrent sur la connectivité embarquée, les systèmes d'inertage et l'avion plus électrique. Dans ce domaine, nous poursuivons nos études sur la pile à combustible, les batteries Li-Ion et la gestion du réseau électrique embarqué, et nous participons au projet E-Fan, avion tout électrique d'Airbus Group Innovation. En somme, une année exigeante et, au final, réussie.



“ TOURNÉE VERS L'AMÉLIORATION CONSTANTE DE NOTRE OFFRE ET DE NOS SERVICES AUX CLIENTS, NOTRE DÉMARCHE DE PROGRÈS CONTINU LAISSE TOUTE SA PLACE À L'INNOVATION, LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ ET CLEF DES SYSTÈMES FUTURS. ”

Yannick Assouad
Directeur Général de ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS

¹⁴ Direction générale de l'aviation civile

¹⁵ Commissariat général à l'investissement



Leader mondial des systèmes de distribution électrique embarquée, le Groupe augmente ses capacités de fabrication et a mis en service un nouveau bâtiment sur son site de Niort en France. Ici, ligne de montage de panneaux de distribution électrique.



RAVE™ CENTRIC IFE

la meilleure expérience de divertissement
À BORD

FONCTIONNALITÉS ÉTENDUES

Audio/vidéo à la demande, jeux interactifs, géolocalisation : un système IFE¹⁶ complet, doté d'un écran tactile haute résolution intégré au dossier. Et pour les compagnies, un système modulaire, configurable selon leurs offres cabine, disponible pour les avions neufs ou en service.

FIABILITÉ

Un siège autonome mettant le passager à l'abri de la défaillance d'un serveur central, un stockage des données sur des cartes SD renforçant la fiabilité de chaque écran et des écrans amovibles remplaçables en vol par l'équipage.

LÉGÈRETÉ

Un design léger et une consommation électrique réduite qui allègent les dépenses en carburant des compagnies aériennes. S'y ajoutent une installation et une gestion faciles.



¹⁶ In-Flight Entertainment System : système de divertissement à bord



Prix du Meilleur système de divertissement à bord décerné au salon Aircraft Interiors Middle East en février 2014 à Dubaï.

RAVE™ Centric IFE

21 compagnies aériennes clientes

139

avions équipés fin août 2014

4 offres complémentaires

RAVE™ Centric, système IFE intégré

RAVE™ Wireless, solution IFE sans fil en streaming, sur les appareils électroniques personnels (téléphones, ordinateurs, tablettes)

RAVE™ Cellular (services vocaux, SMS, données)

RAVE™ Broadband pour rester connecté à bord sur son ordinateur ou sa tablette

RAVE™ Wireless ajoute la connectivité à l'IFE pour une diffusion en streaming de films, musiques, jeux et services sur les appareils électroniques personnels des passagers (PED, Personal Electronic Device). Il peut se combiner avec le système intégré RAVE™ Centric. Dans ce cas, le passager peut utiliser en même temps les deux écrans, par exemple celui du dossier pour regarder un film et celui de son PED pour commander un verre.

UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ENCORE PLUS FLEXIBLE

À Chihuahua au Mexique, la production de faisceaux de câbles pour les systèmes IFE a démarré en 2014 et ses opérateurs ont été formés au printemps 2014. Cette nouvelle ligne de fabrication accompagne le développement du Groupe sur un marché porteur. Très automatisée, elle produira jusqu'à 1 200 faisceaux de câbles d'ici fin 2015.

RAVE™ WIRELESS : PREMIÈRES SÉLECTIONS

La compagnie sud-américaine LATAM et Air Transat ont choisi la solution IFE RAVE™ Wireless. La première pour équiper sa flotte d'Airbus A320, la seconde pour réaménager neuf de ses Airbus A310-300. Cliente de longue date du Groupe, Air Transat dispose déjà de la solution RAVE™ Centric pour la classe affaires de ses Airbus A310 et toutes les classes de sa flotte d'Airbus A330.

UNE SOLUTION CLÉ EN MAIN

Zodiac Aerospace fournit à Gulf Air, pour la rénovation de sa flotte d'Airbus A330-200, les sièges de classe économique 5751 intégrant le système Centric RAVE™. De plus, chaque siège est équipé d'un port USB pour permettre aux passagers de recharger leurs appareils électroniques.



UNE FORTE CROISSANCE

Zodiac Aircraft Systems réalise à nouveau une très belle progression tirée par la montée en cadence des programmes précédemment gagnés et la performance opérationnelle de toutes ses divisions. Les développements se sont poursuivis à bon rythme et deux acquisitions ont complété ses offres : Pacific Precision Products pour les systèmes oxygène, en particulier dans l'aviation d'affaires, et TriaGnoSys, spécialiste de la connectivité embarquée, pour les IFE¹⁷.

Des développements soutenus dans toutes les divisions

Les équipes ont poursuivi leurs développements pour les systèmes de divertissement à bord, en particulier RAVE™ Wireless, et la connectivité avec l'offre Ka et Ku de connexion haut débit par satellite. Temps fort de l'exercice, la distribution électrique primaire et secondaire de l'Airbus A350 XWB et les autres

équipements (éclairage extérieur, calculateurs et composants du système d'eau des toilettes) fournis par Zodiac Aircraft Systems ont franchi l'étape de leur qualification.

Poursuite également des développements pour l'E2 d'Embraer, le Falcon 5X de Dassault Aviation et le G7000 de Bombardier.

Trois jets d'affaires embarquant des systèmes et équipements

du Groupe ont effectué leur premier vol durant l'exercice : le Citation Latitude de Cessna, le HondaJet de HAC et le Learjet 85 de Bombardier.

Electrical Systems

La division a connu une forte activité liée à la montée en cadence du Boeing B 787, aux travaux de certification du système de distribution électrique de l'Airbus A350 XWB et

POMPE CARBURANT

La pompe carburant de l'Airbus A400M : test d'acceptation à Roche-la-Molière.



¹⁷ In-Flight Entertainment Systems : systèmes de divertissement à bord



Le Falcon 5X de Dassault Aviation embarquera de nombreux systèmes de Zodiac Aircraft Systems : distribution électrique primaire et secondaire, jaugeage et équipements de circuit carburant, éclairage intérieur et extérieur, oxygène passagers et pilotes, toilettes chimiques et tubes télescopiques pour dégivrage des bords d'attaque des ailes. Sans compter les sièges pilotes fournis par Zodiac Seats.

au démarrage de sa production. Elle a aussi embarqué sur l'E-Fan, pour le système de gestion de l'énergie électrique dont les batteries Lithium-Ion sont en cours de développement, et a intensifié les travaux de R&T conduits avec le CEA sur le démonstrateur de pile à combustible pour application aéronautique et avec le CORAC sur la plate-forme de démonstration GENOME (GEstion OptiMisée de l'Énergie) dont elle est co-chef de file avec Airbus.

Controls

La montée en production des programmes de Boeing (B787) et d'Airbus (A350 XWB et A400M) et le dynamisme de l'aviation d'affaires (Gulfstream 650) ont contribué à la forte croissance de la division. Celle-ci a en outre

été retenue par Irkut qui lui a confié tout le système de contrôle de la cabine de son MC-21, et par Airbus pour le système électronique de surveillance vidéo de la cabine de l'A380. Elle fournira aussi les systèmes de jaugeage carburant du E2 d'Embraer et des Falcon 5X et 8X de Dassault Aviation. De nouveaux systèmes de dégivrage et de détection du givre ont été testés en soufflerie givrante, progressant ainsi sur les travaux de qualification et de maturité de ces équipements.

Fluid Management

Aux nombreuses livraisons de systèmes de circulation carburant et d'inertage pour tous les programmes, s'ajoutent les développements conduits principalement pour l'aviation régionale (E2 d'Embraer) et

l'aviation d'affaires (Falcon 5X et 8X de Dassault Aviation). Fait majeur de l'exercice, un contrat a été conclu pour la fourniture de canalisations de prélèvement d'air du moteur LEAP¹⁸. Développé par Snecma et General Electric, ce moteur est destiné à la future génération d'avions civils monocouloirs : Airbus A320Neo, Boeing 737Max et Comac C919. En outre, dans le cadre du projet Open Rotor, l'évaluation de procédés de fabrication additive a été engagée.

Cabin & Cockpit Systems

Déjà retenue par l'aviation régionale (ERJ d'Embraer, CRJ de Bombardier), LAVOXTM, nouvelle solution oxygène pour les toilettes, a obtenu en 2014 la certification de la FAA¹⁹, qui lui ouvre la voie à de prochains contrats dans l'aviation >>

¹⁸ Leading Edge Aviation Propulsion

¹⁹ Federal Aviation Administration



Les ventes d'actionneurs de siège

ont progressé pour les siègestes extérieurs comme pour Zodiac Seats. Leur fabrication a débuté à l'usine de Chihuahua, en complément de celle de Soliman.

» commerciale. Autre avancée : Airbus a sélectionné, pour ses A330, le système oxygène passagers longue durée (60 minutes) qui, pour les vols au-dessus de l'Himalaya ou de haute altitude, apporte un important gain de poids et une meilleure flexibilité opérationnelle. Légère et sobre en énergie, la nouvelle ligne d'éclairage intérieur de cabine a commencé à être livrée à Delta pour la rénovation de seize Boeing B757-300 et -200. Retenu par Airbus pour l'A350 XWB, le système d'éclairage extérieur à LED est en cours de certification pour des solutions de retrofit²⁰ d'avions en opération.

Water & Waste Systems

Portée par les livraisons à Boeing des systèmes de toilettes de ses B787 et de celles d'un opérateur ferroviaire chinois,

la croissance de l'activité s'est accompagnée de la montée en production de l'usine de Chihuahua pour les réservoirs et, depuis 2014, pour les systèmes de toilettes.

Plus léger grâce à son réservoir en matériaux composites, plus fiable, plus simple à maintenir et beaucoup plus économe en eau, le nouveau système Revolution™ Toilet a été choisi par Swissair pour la rénovation de ses flottes d'Airbus A320 et A321. Client de longue date, Embraer l'a également retenu pour son futur E2 ainsi que COMAC pour son C919. La division fournira aussi le système de gestion des déchets de l'E2.

Autre succès commercial : le contrat conclu avec plusieurs centres d'aménagement de Boeing B787 en configuration VIP pour la conception de systèmes de gestion des eaux et des déchets.

Data Systems

Avec l'acquisition de TriaGnoSys, la division a accéléré ses développements dans la connectivité embarquée (accès à internet en vol, GSM).

En partenariat avec Viasat et Global Eagle, elle a mis au point une offre connectivité en bande Ka, utilisée notamment pour l'internet par satellite, et en bande Ku. Elle a également obtenu le soutien de la DGAC pour développer son propre terminal en bande Ka. Autre avancée, dans le domaine de l'acquisition et l'enregistrement de données : la livraison à Airbus, en préparation du premier vol de l'A320Neo, des modules XMA d'acquisition de données et de la liaison en bande C qui transmettra ces données vers une station au sol. Particulièrement compacts, les modules XMA ont été retenus par Boeing en vue des essais en vol de son B737MAX.

²⁰ Réaménagement



Banc d'intégration des systèmes eau et déchets d'avion
à la division Zodiac Water & Waste Systems (Carson, Californie).



Les jauges carburant gagnent en légèreté grâce à leurs doubles tubes en composites. Le centre d'usinage numérique des tubes composites à Plaisir.

ZODIAC AEROSPACE SERVICES

LAVOX™, UNE OFFRE DE RETROFIT APPELÉE À SE DÉVELOPPER

La réglementation américaine imposant le retrait progressif des générateurs chimiques d'oxygène dans les toilettes, Zodiac Aerospace Services développe une offre de retrofit basée sur le nouveau système LAVOX™ mis au point par le Groupe. American Airlines l'a retenue pour ses Boeing 737NG et United pour ses flottes de Boeing B757 et B777 et d'Airbus A320. United a aussi confié à Zodiac Aerospace Services la réparation des toilettes de l'ensemble de sa flotte.





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.



574,8 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

13,8 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

4 391

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

19,5 %

MARGE OPÉRATIONNELLE*

112,0 M€

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



ZODIAC AEROSAFETY

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DE NOS CLIENTS : LE « BIEN FAIRE ENSEMBLE »

C'est avec enthousiasme que nous maintenons nos positions de premier plan dans des métiers ancrés depuis des décennies dans nos activités. Loin de tout immobilisme, cette réussite trouve sa source dans notre créativité, notre recherche constante de solutions nouvelles et notre proximité avec nos clients. Elle est d'abord portée par le talent de nos équipes, leur expertise et leur engagement sur des objectifs clairs. 2014 en donne une nouvelle illustration avec une excellente performance opérationnelle et de nets progrès dans notre capacité à mieux servir nos clients avec Zodiac Aerospace Services. Nous continuons aussi avec succès de développer et de préparer l'entrée en service de nouveaux produits pour

des programmes qui augmenteront significativement nos activités dans les prochaines années. Nous accentuons nos efforts d'innovations technologiques, notamment dans le domaine des nouveaux matériaux. Sur nos sites, en particulier en Afrique du Sud, au Mexique et en Tunisie, nous maintenons à haut niveau nos investissements industriels pour mieux accompagner les montées en production de ces nouveaux programmes. Notre réussite résulte également de notre proximité avec nos clients autour de solutions partagées. Elle se fonde sur la pérennité de notre leadership, notre réalisme et notre efficacité dans l'action collective à atteindre les objectifs fixés. Le *Bien faire ensemble*.



“ NOTRE MISSION EST DE CONTRIBUER À SAUVER LES VIES ET À PROTÉGER LES MATÉRIELS EN DÉVELOPPANT ET EN FOURNISSANT DES ÉQUIPEMENTS DE SÉCURITÉ EN VOL ET AU SOL AUX CONSTRUCTEURS ET OPÉRATEURS AÉRONAUTIQUES, CIVILS ET MILITAIRES. ”

Gilles Debray
Directeur Général de ZODIAC AEROSAFETY



Élastomères et réservoirs souples,
produits composites : l'usine de Soliman
en Tunisie monte en puissance avec
de nouveaux moyens de production.



EMASMAX[®], la haute technologie DES SYSTÈMES D'ARRÊT D'URGENCE

UNE PROTECTION SUPPLÉMENTAIRE POUR L'AVION

L'EMASMAX[®] est constitué de blocs de béton cellulaire qui absorbent l'énergie cinétique et immobilisent l'avion de façon contrôlée en cas de dépassement des seuils de pistes, cause fréquente d'accident dans l'aviation commerciale.

UNE SÉCURITÉ ACCRUE POUR LES PASSAGERS

Depuis ses premières installations en 1996, EMASMAX[®] a permis l'arrêt d'urgence de neuf appareils, allant d'un Cessna Citation à un Boeing B747, et l'évacuation en toute sécurité de plusieurs centaines de personnes.

UNE SOLUTION FLEXIBLE POUR ALLÉGER LES CONTRAINTES D'ESPACE DES AÉROPORTS

EMASMAX[®] offre aux aéroports disposant d'une RESA²¹ limitée par le manque d'espace, une solution qui diminue la distance d'arrêt d'urgence. Autres atouts du système : des délais d'installation réduits, une maintenance limitée et une interruption de service minimale.

²¹ Runway End Safety Area : aire de sécurité d'extrémité de piste



22 000 blocs EMASMAX[®] ont été nécessaires pour équiper en 2014 les extrémités de deux pistes de l'aéroport de San Francisco voisines de la baie et de l'autoroute 101. Ce chantier a été réalisé en deux mois.

Plus de 100 variables sont intégrées au modèle informatique utilisé pour simuler les interactions de chaque type d'avion avec le système. Développé depuis près de 20 ans par Zodiac Arresting Systems avec la FAA²², cet outil s'enrichit régulièrement des données des engagements réels.

89
systèmes EMAS
dans le monde

50
aéroports équipés
aux États-Unis

4
aéroports équipés en Norvège, en Espagne,
en Chine et à Taiwan

Acteur majeur de la sécurité embarquée, Zodiac AeroSafety intervient aussi dans la sécurité au sol, marché en croissance continue, de pair avec la hausse du trafic international.

Certifiés par la FAA²² et conformes aux recommandations de l'OACI²³, ses systèmes EMASMAX[®] équipent déjà 54 aéroports et lui donnent une longueur d'avance pour répondre aux nouveaux besoins, tant en Europe où la réglementation évolue, qu'en Asie.

UN PARTENAIRE POUR LE MARCHÉ CHINOIS

Zodiac AeroSafety a créé une co-entreprise avec un acteur majeur de la sécurité aéroportuaire en Chine et consolide sa position dans ce pays où la réglementation EMAS se met en place et où la construction d'aéroports devrait doubler d'ici dix ans, en particulier dans les zones montagneuses. Le marché est évalué à une trentaine d'aéroports et jusqu'à 50 systèmes EMAS pourraient être installés dans les quinze prochaines années.

TOUJOURS PLUS LOIN DANS LA PERFORMANCE TECHNIQUE

Plus homogènes, les blocs de ciment et matériaux de nouvelle génération assureront une décélération plus progressive de l'avion, pour une sécurité accrue de ses passagers. Autres points forts de ces produits : leur grande résistance aux conditions environnementales et des besoins de maintenance et d'entretien extrêmement réduits.

UN SERVICE PROACTIF

Pour répondre de façon très proactive à la demande de ses clients, Zodiac Arresting Systems maintient avec eux un contact étroit et planifie ainsi très en amont les fabrications et les installations des blocs EMASMAX[®].

²² Federal Aviation Administration

²³ Organisation de l'aviation civile internationale



UNE CROISSANCE CONTINUE, *une organisation industrielle* RENFORCÉE

Développement et industrialisation de nombreux programmes, forte dynamique des activités de rechange et réparation : Zodiac AeroSafety a réalisé un bon exercice, soutenu par les performances opérationnelles de ses équipes et par l'adaptation de son organisation industrielle pour accompagner l'évolution de ses marchés et mieux satisfaire ses clients.

De nombreux développements en soutien aux activités futures

L'année 2014 a été riche en développement, qualification et préparation à l'entrée en service d'équipements pour les nombreux programmes précédemment gagnés : toboggans d'évacuation et systèmes d'interconnexion de l'Airbus A350 XWB, toboggans du MC-21 d'Irkut, toboggans et faisceaux de train d'atterrissage du CSeries de Bombardier ou encore harnais de protection de câbles des nacelles UTAS du Boeing B787. Conduits en bonne collaboration avec les donneurs d'ordre, les travaux ont aussi porté sur des programmes d'hélicoptères avec, en particulier, les réservoirs souples et les flottabilités du Bell 429 et du X4 d'Airbus Helicopters. Quant au développement des grilles d'inverseurs de poussée (Cascades) sur les nacelles UTAS de l'Airbus A320Neo, il a passé avec succès sa Revue critique de conception. De plus, Zodiac AeroSafety a été sélectionné par Sikorsky pour les réservoirs

souples de son hélicoptère militaire CH53K et par Airbus pour les toboggans d'évacuation de son A321Neo. Autre avancée : le très haut niveau des activités de rechange et de réparation sur toutes les lignes de produits.

Des performances opérationnelles

De pair avec le déploiement des méthodes de Lean Management, les performances opérationnelles continuent de progresser, avec en particulier un rétablissement notable à l'usine de Saint-Crépin. Les équipes se mobilisent et les process s'améliorent, comme à Caudebec pour les réservoirs souples, portant la ponctualité des livraisons à 93,6 % pour l'ensemble des sites. Des progrès appréciés par les clients : Zodiac Interconnect a été distingué en France par Snecma pour avoir assuré toutes ses livraisons à temps et sans aucune non-conformité, et au Royaume-Uni par Fokker-Elmo qui lui a décerné son trophée du meilleur fournisseur 2013.

Une organisation en phase avec l'évolution des marchés

La rationalisation de la production se poursuit avec le transfert à Chihuahua de la fabrication des toboggans de l'Airbus A320, le site de Cognac se spécialisant sur les radeaux et flottabilités d'hélicoptère. La montée en puissance des usines de Chihuahua pour l'interconnexion électrique et de Soliman pour les élastomères et composites concourt, elle aussi, à une meilleure compétitivité. S'y ajoutent le recours aux moyens de simulation qui réduit les coûts de développement, par exemple pour les essais de déploiement des toboggans ou les simulations d'arrêt d'urgence, et l'effort accentué d'innovation : dégivreurs nouvelle génération installés sur le Dash8 de Bombardier, générateurs à poudre remplaçant les gaz sous pression pour les radeaux et toboggans, ou encore tubes composites intégrés aux systèmes carburant.



Les harnais de protection de câbles de la nacelle UTAS du Boeing B787 sont fabriqués à Chihuahua.



Les toboggans de l'Airbus A350 XWB ont été certifiés avec des tests réalisés sur le site de Zodiac AeroSafety de Belmar et lors de la campagne d'essais de l'avion à Toulouse. Celui-ci a obtenu en octobre 2014 sa certification de type, lui permettant d'engager son service en opérations et la montée en cadence de sa production. Les toboggans sont fabriqués dans l'usine de Chihuahua.

ZODIAC AEROSPACE SERVICES

VENTES RECORD

Commande par Lufthansa de 170 toboggans d'évacuation pour ses Airbus A320 et de 100 000 gilets de sauvetage, par United de 300 radeaux de sauvetage pour sa flotte de Boeing 737NG et par Heli One de réservoirs supplémentaires pour ses hélicoptères Sirkorsky S92 : les ventes ont atteint un niveau record en 2013/2014. Autre contrat majeur : le retrofit²⁴ des 224 toboggans d'évacuation de la flotte de Boeing B777 de Saudia Airlines.

²⁴ Réaménagement

AIRCRAFT INTERIORS

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



ZODIAC
CABIN &
STRUCTURES



ZODIAC
GALLEYS &
EQUIPMENT



ZODIAC
SEATS

2 302,3 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

55,1 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

18 427

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

12,4 %

MARGE OPÉRATIONNELLE*

285,5 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT*

** Hors impact IFRS 3*

A woman with dark hair in a bun, wearing a white t-shirt, is smiling and touching a dark suitcase in an airplane cabin. The background shows other passengers and the interior of the aircraft.

ZODIAC CABIN & STRUCTURES

Intégration complète de l'intérieur de la cabine, conception et fabrication des cabinets de toilettes, aménagements, cloisons, coffres de rangement, unités de service aux passagers : Zodiac Cabin & Structures propose une gamme complète de produits et services pour l'équipement et le réaménagement de la cabine.



692,9 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

16,6 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

7 167

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

7 DIVISIONS

ZODIAC OEM CABIN INTERIORS
ZODIAC BUSINESS AIRCRAFT CABIN
INTERIORS
ZODIAC AIRLINE CABIN INTERIORS
ZODIAC ADVANCED COMPOSITES AND
ENGINEERED MATERIALS
ZODIAC NORTHWEST AEROSPACE
TECHNOLOGIES
ZODIAC GREENPOINT (AU 31 AOÛT 2014)
EZ AIR (50 %)



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

• **États-Unis** (Bellingham WA, Everett WA, Kirkland WA, Marysville WA, Denton TX, Garden Grove CA, Huntington Beach CA, La Palma CA, Ontario CA, Santa Maria CA, Cypress CA, Bozeman MT)
• **Canada** (Montréal) • **Brésil** (Jacarei, Sao Jose dos Compos)
• **Mexique** (Tijuana) • **France** (Colomiers) • **Royaume-Uni** (Londres) • **Allemagne** (Hambourg) • **Tunisie** (Soliman)



ACCOMPAGNER NOS CLIENTS POUR PARVENIR AU MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE ESPACE ET EFFICACITÉ

Nos clients, compagnies aériennes et constructeurs, sont confrontés à un défi majeur : offrir une expérience de vol plus confortable, plus agréable et plus sûre, et optimiser l'utilisation de l'espace dans la cabine en augmentant le nombre de passagers transportés. Et c'est bien notre cœur de métier que de développer et de certifier des intérieurs d'avions novateurs qui, non seulement optimisent l'utilisation de l'espace en cabine, mais le rendent aussi plus attrayant et plus confortable. Ainsi, nous accompagnons nos clients avec maintes solutions pour parvenir au meilleur équilibre entre espace et efficacité. C'est le cas, par exemple, de nos coffres à bagages pivotants qui accroissent la capacité de rangement des bagages cabine et

améliorent le temps d'embarquement des passagers. Nous développons aussi des aménagements flexibles qui permettent aux compagnies aériennes d'optimiser leurs configurations intérieures selon leurs itinéraires spécifiques. Pour développer ces nouvelles solutions et mettre au point des intérieurs de cabine plus confortables, plus silencieux, mais aussi plus rentables pour les compagnies aériennes, nous poursuivons nos investissements en matière de R&D. Nous investissons aussi dans des capacités de production supplémentaires, en particulier aux États-Unis et au Mexique. Et cela, avec des équipes pleinement investies pour améliorer les performances des avions déjà en service et mettre au point des innovations pour les avions du futur.



“ NOTRE CŒUR
DE MÉTIER EST DE DÉVELOPPER
ET CERTIFIER DES INTÉRIEURS
D'AVIONS NOVATEURS
QUI OPTIMISENT L'UTILISATION
DE L'ESPACE EN CABINE ET
LE RENDENT AUSSI
PLUS ATTRAYANT ET
PLUS SPACIEUX POUR
LE CONFORT DE TOUS. ”

Stephen Zimmerman

Directeur Général de ZODIAC CABIN & STRUCTURES



L'extension de l'usine de Tijuana au Mexique s'est accompagnée d'une diversification de ses productions dans les domaines des matériaux composites complexes et des pièces et assemblages thermoplastiques.

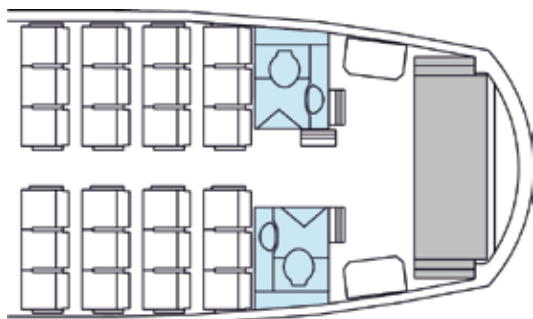


INNOVATIVE SPACE INTERIOR SYSTEM-ISIS : *une longueur d'avance* dans la modularité ET L'OPTIMISATION DE LA CABINE

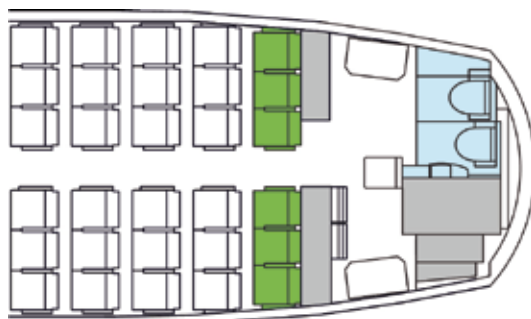
Une meilleure utilisation de l'espace à l'arrière de l'avion grâce à une disposition optimisée du galley et des cabinets de toilette.

Jusqu'à deux rangées de sièges supplémentaires dans l'espace libéré.

La capacité accrue des coffres à bagages assure aux passagers une meilleure expérience de voyage et aux compagnies aériennes des opérations plus fluides.



Configuration actuelle de l'A320



Configuration Innovative Space Interior System-ISIS de l'A320

60 %
de capacité
de rangement
supplémentaire
pour les bagages à
main

94 cm
de longueur
libérée en
cabine

6 à 12 sièges
supplémentaires

45 kg de moins
qu'une solution séparant
galley (cuisine) et cabinets
de toilettes

Zodiac Cabin & Structures a complété la famille de produits de son nouvel intérieur de cabine Innovative Space Interior System-ISIS avec AftComplex qui combine deux cabinets de toilettes et une cuisine en une seule unité située à l'arrière de la porte de l'avion. Cette solution libère de l'espace pour les jambes et pour des sièges supplémentaires. Autre avantage : un intérieur modernisé, avec par exemple des robinets sans contact et des éclairages LED.

PLUS LÉGER, MOINS COÛTEUX

AftComplex partage, entre la cuisine et les toilettes, certains composants comme le chauffe-eau et la cloison centrale. D'où une réduction de coût et de poids.

PLUS CONFORTABLE, PLUS RENTABLE

En ajoutant une rangée de sièges et en augmentant sur sept rangées l'espace disponible pour les jambes, AftComplex permet aux compagnies aériennes de diminuer leur coût par passager et aux passagers de voyager plus confortablement.

UN SUCCÈS COMMERCIAL, UN PARTENARIAT AVEC AIRBUS

Après le succès commercial d'AftComplex sur le marché du réaménagement de cabine d'avions en service, où les premières livraisons ont commencé, un partenariat a été conclu avec Airbus pour développer SpaceFlex v2, qui intègre un galley (cuisine) et deux cabinets de toilettes, et équiper en série les appareils de la famille des Airbus A 320.



DES SUCCÈS *commerciaux*

Zodiac Cabin & Structures poursuit sa croissance avec ses solutions très innovantes et modulaires qui optimisent l'utilisation de l'espace à bord, améliorent le service rendu et contribuent à la rentabilité de ses clients. L'acquisition de Greenpoint Technologies étend son leadership pour les intérieurs de cabine aux intérieurs d'avions VIP.

Réaménagement : une dynamique portée par l'innovation

Sur le marché du réaménagement, Zodiac Cabin & Structures a connu une forte activité liée, d'une part, à la pleine intégration de NAT²⁵ qui a renforcé son offre et lui a apporté une compétence de certification, d'autre part, au succès de l'intérieur de cabine Innovative Space Interior System-ISIS dont les premiers éléments,

en particulier les coffres à bagages pivotants offrant une capacité accrue, ont été livrés à Sky Airline et Cathay Pacific pour le réaménagement de leurs Airbus A320. Quant aux cabinets de toilettes AftComplex et SmartLavs, ils affichent un carnet de commandes de plus de 1 000 exemplaires à livrer à de grandes compagnies aériennes d'Amérique du Nord, d'Europe et de la zone Asie-Pacifique. Une autre

importante compagnie a sélectionné Zodiac Cabin & Structures pour la rénovation de l'intérieur complet de ses Airbus A319-320, de ses CRJ-700 et de ses Boeing B757.

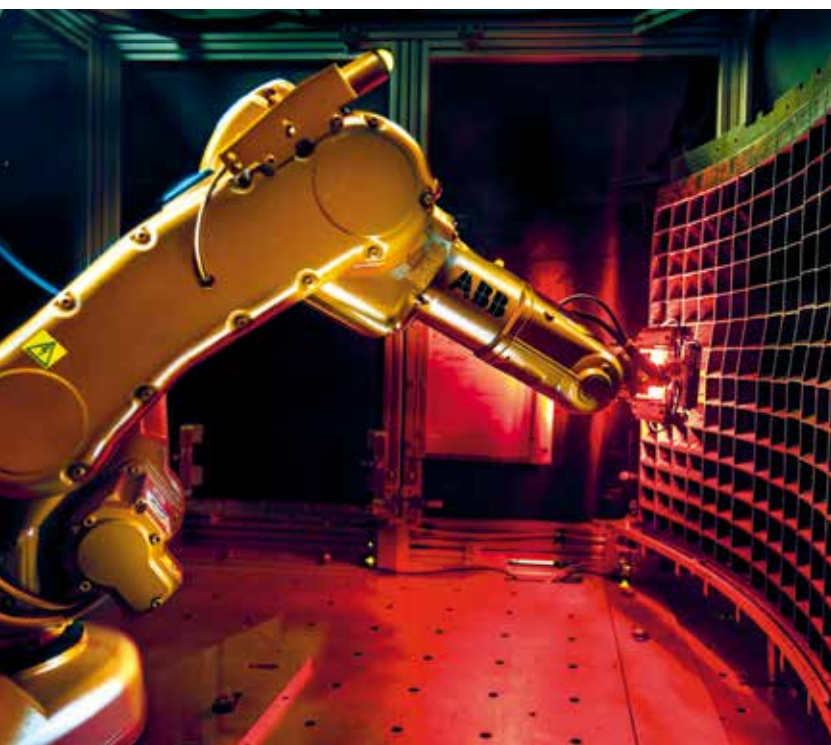
Livraisons pour les programmes entrant en production

Avec la livraison à Bombardier de l'intérieur complet de la cabine du C Series, à Airbus des toilettes de l'A350 XWB pour Qatar Airways, client de lancement du programme, et à Boeing des premiers panneaux intérieurs de l'avion ravitailleur KC-46 de l'US Air Force, Zodiac Cabin & Structures accompagne la montée en production des nouveaux programmes. Les succès commerciaux sont aussi au rendez-vous avec Boeing, pour la porte du cockpit du B737MAX et l'encadrement des portes du B787-9, et avec Embraer pour la fourniture par EZ AIR de l'intérieur complet du E2, sa prochaine génération de jet régional.



Cette machine automatisée positionne, avec rapidité et précision, les couches de matériaux composites pour créer des pièces complexes.

²⁵ Northwest Aerospace Technologies



◆ **Un robot d'inspection,** doté d'une caméra de grossissement et d'un logiciel de reconnaissance de défaut, photographie et numérise de grandes pièces composites complexes pour détecter des imperfections invisibles à l'œil nu.

Un positionnement renforcé dans l'aviation d'affaires

Fournisseur de longue date de Bombardier, Zodiac Cabin & Structures a conforté sa place dans l'aviation d'affaires via les contrats de fourniture de composants intérieurs de cabine conclus avec Dassault Aviation pour ses Falcon 5X et 9X et Gulfstream pour ses G500/600. De plus, Bombardier lui a confié l'intérieur complet de son nouveau Challenger 650.

Des investissements et des développements soutenus


Pour accompagner la montée en production des Boeing B787, CSeries de Bombardier et Airbus A350 XWB, Zodiac Cabin & Structures a accru de 30 000 m²

la capacité de son usine de Tijuana et recentré ses sites de Californie et de Marysville pour accueillir de nouveaux programmes.

Très investies dans la préparation du futur, ses équipes ont lancé les projets « Cabine silencieuse », associant matériaux acoustiques absorbants et moyens poussés d'analyse et de simulation, et « Dynamic Modular Lavatory », axé sur la fabrication en série de cabinets de toilettes encore plus modulaires et personnalisés. S'y ajoute un recours accru aux outils de pointe, robots d'inspection et de positionnement des couches de matériaux composites par exemple, pour gagner en compétitivité, construire des pièces plus grandes et en améliorer la qualité.



◆ **Le cabinet de toilettes de l'Airbus A350 XWB** est disponible en plus de 100 options.



ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT

Des équipements design,
robustes et flexibles qui optimisent
le service à bord et améliorent
le plaisir de voyager du passager.



498,2 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

11,9 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

4 161

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

3 DIVISIONS

ZODIAC GALLEYS (CUISINES, PLACARDS, PARTITIONS)

ZODIAC INSERTS (ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES)

ZODIAC ROTABLE EQUIPMENT (TROLLEYS, UNITÉS DE STOCKAGE STANDARD, CONTENEURS CARGO)



PRINCIPALES IMPLANTATIONS

- **France** (Colomiers)
- **Allemagne** (Burg, Hambourg, Herborn)
- **Pays-Bas** (Alkmaar)
- **République tchèque** (Pizeň) • **États-Unis** (Huntington Beach CA, Los Angeles CA, Sterling VA)
- **Thaïlande** (Bangkok, Lamphun) • **Tunisie** (Grombalia)



EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, SATISFACTION DE NOS CLIENTS : DES EXIGENCES TOUJOURS PLUS POUSSÉES

Nous nous sommes structurés en trois divisions pour améliorer la lisibilité de notre organisation auprès de nos clients et partenaires, les avionneurs et les compagnies aériennes, et renforcer nos synergies. Avec un objectif porté par toutes nos équipes : mieux satisfaire nos clients.

Voilà pourquoi nous les plaçons au centre de nos organisations, nous mettons à leur service notre excellence opérationnelle et nous accélérons le déploiement de nos processus Lean dans nos productions et nos développements. Passionnées et compétentes, nos équipes se mobilisent pour rester au plus près de leurs besoins, augmenter la durabilité et la compétitivité de nos produits, renforcer la qualité de nos services et élaborer des solutions innovantes qui améliorent la valeur ajoutée de nos équipements une fois installés

à bord. Leur ambition : être le partenaire de référence des avionneurs et 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 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 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.



“ LEADER MONDIAL
DU SECTEUR, NOUS SOMMES
À L'ÉCOUTE DE NOS CLIENTS
ET FIER DE CONTRIBUER
À AJOUTER DE LA VALEUR
AU QUOTIDIEN ET
DE DÉVELOPPER LES PRODUITS
DE DEMAIN. ”

Jean-Michel Condamin

Directeur Général de ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT



Leader mondial des galleys,
Zodiac Galleys & Equipment
fabrique des ensembles haut
de gamme dans son usine
allemande de Herborn.



GALLEY G5, *prééquipé et prêt* POUR LE SERVICE

ERGONOMIE

Optimisation de l'espace de travail, formes arrondies pour une accessibilité et une sécurité renforcées : le G5 améliore l'efficacité, l'ergonomie et le confort de travail du personnel de bord.

FLEXIBILITÉ

Personnalisé à la commande et reconfigurable pendant toute la durée d'exploitation de l'avion, le G5, comme tous les autres monuments, s'adapte aux besoins évolutifs des compagnies dans leur service à bord.



DESIGN

Élegant, léger et contemporain, le G5 contribue à l'image positive de la compagnie et au plaisir de voyager des passagers.



◆ Avec ses **airbags intégrés en cloison**, le galley G2 optimise l'espace de la cabine tout en garantissant la sécurité des occupants du premier rang de sièges.



◆ **Galleys en T et U**, dotés d'un système élévateur de trolleys.

3 683
galleys livrés
en 2013/2014

4 sites de fabrication

Huntington Beach, CA aux États-Unis
Plzeň en République tchèque
Herborn en Allemagne
Grombalia en Tunisie (depuis mars 2014)

70 %
des besoins d'Airbus

85 %
des besoins de Boeing

Zodiac Galleys & Equipment développe de nouveaux types de galleys qui permettent d'en réduire le nombre à bord, à confort et service rendu égaux. Autre innovation présentée au salon de Hambourg en 2014 : les galleys en T et U dotés d'un système élévateur de trolleys optimisant l'exploitation de l'espace vertical. Autant de solutions qui densifient la cabine et génèrent une forte valeur ajoutée pour la compagnie aérienne.

UNE PONCTUALITÉ AMÉLIORÉE

Déploiement des méthodes de Lean management, réorganisation des flux de production et des approvisionnements, formation des employés : les usines de Huntington Beach aux États-Unis et de Plzeň en République tchèque misent sur l'excellence opérationnelle pour mieux satisfaire encore leurs clients. Résultat : un taux de ponctualité de 100 % dans leurs livraisons.

UNE USINE SUPPLÉMENTAIRE

L'usine de Grombalia en Tunisie a démarré sa production en mars 2014. Elle contribuera à la fourniture à Airbus de tous les galleys et placards de l'A320 à partir de 2015, comme prévu par le contrat SFE²⁶ conclu en 2011. Ce contrat prévoit qu'à terme, tous les appareils de la famille A320 seront équipés en série de ces galleys modulaires.

DES COLLECTIONS HAUTE COUTURE ET PRÊT-À-PORTER

Zodiac Galleys & Equipment propose à la fois des produits de grande série et des produits uniques qui répondent aux exigences spécifiques et aux besoins de différenciation de ses clients. Son site de Herborn en Allemagne est le spécialiste de ces produits sur mesure.

²⁶ Supplier Furnished Equipment : équipements fournis par l'avionneur



UNE ANNÉE *de consolidation*

Zodiac Galleys & Equipment a consolidé ses positions et poursuivi sa croissance en mobilisant ses équipes sur l'amélioration de leurs performances industrielles et commerciales. Axée sur la compétitivité du service rendu à ses clients, cette trajectoire de progrès s'appuie sur une nouvelle organisation en trois divisions : Galleys, Inserts, Rotable Equipment.

Une dynamique commerciale porteuse pour les galleys

L'activité commerciale s'est développée à bon rythme en particulier pour les avions monocouloirs, avec notamment une hausse de 30 % des ventes à Airbus pour ses A320 dans le cadre du contrat SFE²⁷ ou encore de nombreux contrats gagnés dont une première prise de commande pour un Boeing 737MAX avec Nokair, compagnie thaïlandaise low cost. Après livraison à Etihad des équipements de ses Airbus A380, Zodiac Galleys a été retenu par la compagnie pour d'autres programmes à partir de 2016. Succès commercial également du complexe Galley/lavatory arrière auprès de Swissair, Lufthansa et Delta et des solutions de retrofit²⁸ auprès de SAS, Qatar Airways et Etihad pour leurs Airbus A330.

Zodiac Galleys a poursuivi ses développements pour le galley MAXFlex en version bi-couloir et, via un partenariat renforcé avec Airbus, pour le système SpaceFlex v2. Destiné à la famille A320, celui-ci intègre galley et cabinets de toilettes et offre la possibilité d'ajouter jusqu'à deux rangées de sièges en cabine.

Premiers succès des nouvelles lignes d'inserts

Forte dynamique également pour les équipements culinaires électriques (inserts), en ligne avec les prévisions. Aux contrats conclus avec Swissair, Lufthansa, Singapore Airlines, Nokair et Transaero, s'ajoutent les succès remportés dans l'aviation d'affaires (Challenger 605 et 350 de Bombardier), marché pour lequel se poursuivent les développements, Bombardier



250 000 passagers servis quotidiennement avec le trolley Hybrite, leader sur le marché des trolleys légers.

²⁷ Supplier Furnished Equipment : équipements fournis par l'avionneur

²⁸ Réaménagement

HERCULIGHT S

Herculight S, le nouveau conteneur cargo qui pèse à vide 15 % de moins que les précédentes générations.



G7000/ 8000 et Gulfstream P42 en particulier.

Disponibles sur le marché, les nouvelles lignes Concert™ et Symphony™ enregistrent leurs premières ventes. La suite Concert™, qui permet notamment de réduire de 75 kg le poids d'un avion bi-couloir dans une configuration classique, a été qualifiée par Boeing et la ligne Symphony™ a été finaliste au Reddot Design Award en 2014. Zodiac Inserts a fortement investi

dans son organisation pour gagner en compétitivité, favoriser les synergies et les économies d'échelle, mutualiser les expertises et les moyens de développement.

Lancements réussis de conteneurs poids plume

Etihad, Air Arabia, Viva Aerobus, Royal Jordanian : malgré la stabilité du marché, le trolley Hybrite continue de recueillir les faveurs de compagnies toujours plus nombreuses. Autre produit phare,

le conteneur en matériaux composites Hybrite, 20 % plus léger que les conteneurs classiques, a été commandé par Emirates, Iberia et Qatar Airways dès sa mise sur le marché. Lancement réussi également du conteneur cargo Herculight S avec, pour premier client, United et l'engagement d'une coopération fructueuse avec les opérateurs logistiques CHEP et JETTAINER.

ZODIAC AEROSPACE SERVICES

SUPPORT APRÈS-VENTE POUR LES GALLEYS DES AIRBUS A320

Dans le cadre du contrat SFE conclu avec Airbus, une trentaine d'A320 sortent chaque mois des chaînes de production d'Airbus équipés de galleys Zodiac Aerospace. Zodiac Aerospace Services en assure le support après-vente. Aux États-Unis, ses équipes ont aussi pris en charge la réparation des machines à café MOJO d'American Airlines.

A photograph of an airplane cabin interior. In the foreground, a woman in a light grey long-sleeved top and white pants is seated, looking towards the right. Behind her, a man in a dark blue jacket and light-colored pants is seated, wearing large headphones and holding an open magazine. The seats are modern and spacious. In the background, there are airplane windows and entertainment screens mounted on the cabin walls. The overall atmosphere is clean and modern.

ZODIAC SEATS

Dans le cadre de son projet Best & Beyond de montée en gamme, Air France renouvelle la classe économique de 44 de ses Boeing B777 avec le Z300 et l'a testé auprès de 2 500 clients et de 1 000 personnels navigants commerciaux. Ses atouts : un confort accru pour le passager avec davantage d'espace pour les jambes, de nouvelles fonctionnalités et un écran plus large. De plus, il pèse 3 kg de moins par place que le siège actuel, ce qui réduira significativement la consommation de carburant.



1 111,2 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

26,6 %

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

7 099

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

4 DIVISIONS

ZODIAC SEATS FRANCE

ZODIAC SEATS UK

ZODIAC SEATS US

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 WA)
- **Mexique** (Chihuahua) • **Tunisie** (Soliman) • **Chine** (Tianjin)



ZODIAC SEATS



UNE OFFRE RENOUVELÉE, DES SOLUTIONS PERSONNALISÉES

Tout en poursuivant sa stratégie d'intégration mondiale « Becoming One », Zodiac Seats continue de gagner des parts de marché, tant auprès des grandes compagnies aériennes que des compagnies low cost, en particulier dans les pays à forte croissance. Numéro 1 mondial du secteur, nous poursuivons nos développements pour les nombreux nouveaux programmes conduits par Airbus (A350 XWB, A320 NEO et A330 NEO), Boeing (B737 MAX, B787-9, B777-X) et les constructeurs d'avions régionaux comme Embraer (E2), Bombardier (CSeries), Mitsubishi (MRJ) ou COMAC (ARJ 21). La préparation de notre avenir passe aussi par l'amélioration de nos performances opérationnelles et le renforcement de notre

structure industrielle afin de mieux répondre aux demandes de nos clients, compagnies aériennes et constructeurs en quête de solutions innovantes pour optimiser l'espace disponible en cabine et gagner en légèreté, en ergonomie et en esthétique. Nous nous préoccupons aussi des passagers qui attendent toujours davantage de confort et des produits à la pointe de la technologie. D'où l'importance de garder notre avance technologique pour continuer à renouveler nos produits et services, améliorer constamment leur qualité et proposer à chacun de nos clients des solutions personnalisées, différenciantes et plus performantes.



“ ÉLÉMENT ESSENTIEL DE CONFORT DU PASSAGER, LE SIÈGE EST, POUR LES COMPAGNIES AÉRIENNES, UN LEVIER MAJEUR DE DIFFÉRENCIATION ET D'ATTRACTIVITÉ AUPRÈS DE LEURS CLIENTS. ”

Christian Novella
Directeur Général de ZODIAC SEATS



L'usine de Gainesville aux États-Unis fabrique le siège de classe économique 5751. Ici, une ligne d'assemblage.



CIRRUS, *siège business* LEADER DU MARCHÉ

FULL ACCESS

Configuration pour un accès direct à l'allée de tous les passagers

FULL PRIVACY

Structure enveloppante de la coque du siège, pour une sensation d'intimité

LES 3 «F» DU CONFORT ABSOLU

FULL FLAT BED

Le siège se transforme en lit parfaitement horizontal



Cirrus, succès commercial et médiatique.

C'est en février 2014 que les dirigeants d'Air France ont présenté le nouveau siège de classe affaires Cirrus dont plus de 2 000 exemplaires équiperont 44 Boeing B777 de la compagnie dans le cadre de son projet Best & Beyond. Cet événement s'est déroulé à l'usine d'Issoudun de Zodiac Seats France.



Boeing a retenu le siège Cirrus comme produit de référence mettant le mieux en valeur son B787 et Airbus l'a inscrit au catalogue ACS²⁹ de l'A350 XWB.

3 ans

de développement en commun avec Air France

14

compagnies aériennes clientes

7 420

Cirrus vendus à fin août 2014

3 910

Cirrus en commande

La feuille de route technologique de Zodiac Seats s'organise autour de plusieurs axes. Le confort avec des travaux sur l'ergonomie et l'adaptation des produits à la morphologie du passager, l'interface homme-machine, l'ambiance de la cabine (éclairage). L'allègement, avec des travaux dédiés à l'intégration de matériaux composites allégés dans les structures du siège et aussi les tablettes, accoudoirs, etc. L'intégration, pour optimiser l'espace en cabine via des systèmes développés avec les autres entités du Groupe, airbags intégrés aux sièges et aux galeries par exemple.

SYNERGIES INTERNES POUR L'INNOVATION

Les équipes françaises et britanniques de Zodiac Seats ont partagé leurs expertises, les premières pour les sièges de classe affaires, les secondes pour ceux de première classe, et développé Fusio. Dévoilé au salon de Hambourg, où il a suscité un vif intérêt des compagnies aériennes, Fusio propose une nette montée en gamme de la classe affaires à laquelle il apporte le raffinement et l'élégance de la première classe.

SYNERGIES DE GROUPE POUR UN SERVICE COMPLET

Pour son client Singapore Airlines et tous les sièges de sa flotte d'Airbus A330, Zodiac Seats a construit une offre commune de maintenance avec Zodiac Aerospace Services : ses équipes assureront la remise à niveau des sièges et celles du centre de Zodiac Aerospace Services à Singapour, la maintenance quotidienne. Le programme s'étalera sur deux ans à partir de septembre 2014.

SYNERGIES AVEC NOS CLIENTS POUR UN SERVICE SUR MESURE

Poursuivant le travail engagé avec Air France pour optimiser la flexibilité de la cabine de leurs Boeing B 777, les équipes de Zodiac Seats ont conçu des solutions permettant de démonter les fauteuils de classe affaires et de les remplacer par des sièges de classe économique en un temps record.

²⁹ Airbus Contracted Supplier



DES VENTES *et des développements* SOUTENUS

Poursuivant sa croissance, Zodiac Seats a largement renouvelé son offre, toujours à la pointe de la technologie, et renforcé ses capacités industrielles pour répondre à la hausse de ses marchés. Développement de nombreux programmes « Premiers de série », importantes prises de commande et forte croissance des livraisons au second semestre sont les points forts de l'exercice.

Nouveaux programmes, nouveaux produits

Client de lancement de Boeing sur sa plateforme B 787-9, Air New Zealand a réceptionné à l'été 2014 tous les sièges (5751, 5810, UCS3) de son premier appareil et, peu de temps après, Virgin ceux de sa classe affaires (UCS3). Autre programme « Premier de série » : l'Airbus A350 XWB dont l'avion de certification a été équipé de Z300 en classe économique. Zodiac Seats a

poursuivi ses livraisons pour les Boeing B 777-300 d'American Airlines dans toutes les classes (Flagship, Cirrus, 5751), les Airbus A380 d'Emirates (Skylounge et 5751), de Lufthansa (première classe) et d'Air France ainsi que pour les Airbus A330 de compagnies sud-américaines (Avianca, TAM) et chinoise (China Eastern). Quant au siège de classe économique Z85, certifié en 2014 sur Boeing B 737 et Airbus A 320, il a été livré à JAL au Japon qui

a ainsi obtenu le Good Design Award pour sa classe économique.

Un carnet de commandes bien rempli

Les nombreux succès commerciaux de 2013/2014, en particulier pour des nouveaux avions long-courrier : Boeing B787 d'Air China, Air France KLM et Virgin ou Airbus A350 XWB de Cathay Pacific, China Airlines, Lufthansa, Singapore Airlines et Vietnam Airlines, consolident le positionnement

ZODIAC AEROSPACE SERVICES

SUPPORT APRÈS-VENTE AUX ÉTATS-UNIS

Le centre de maintenance d'Atlanta assure le support après-vente des sièges de Zodiac Seats, auprès par exemple d'US Airways pour ses Cirrus et de Delta pour ses Cirrus et ses Vantage. Zodiac Aerospace Services commence à fournir des prestations à American Airlines pour les sièges Flagship2 de ses Boeing B777.



◆ **Plus de 50 000 places de Z85 vendues à une trentaine de compagnies.** Un succès lié notamment à la certification en 2014 de ce siège de classe économique sur Airbus A 320 et Boeing B 737 et l'aboutissement de trois ans de travail.

de Zodiac Seats, leader mondial du secteur. S'y ajoutent, pour les avions monocouloir, les contrats conclus avec des compagnies low cost ou de pays en forte croissance : Pegasus et Sun Express pour le Z85. En outre, Zodiac Seats a été retenu comme fournisseur de référence par Embraer pour tous les sièges (Z85, Slim, Close comfort) de l'E2, son nouvel avion régional, et par Mitsubishi pour

tous les sièges (Slim, Close comfort) de son MRJ en développement. Autre succès auprès de l'aviation régionale : les sièges Premium Economy pour l'ARJ 21 du Chinois Comac.

Une dynamique de progrès axée sur le service aux clients

Extension des usines de Gainesville et d'Issoudun, montée en régime des nouvelles unités de fabrication

de Soliman et Chihuahua : Zodiac Seats accroît ses capacités industrielles pour répondre à la hausse des cadences des avionneurs et accompagner la croissance du marché. Soutenue par le déploiement des outils de Lean Management, la performance opérationnelle des équipes contribue, elle aussi, à améliorer le service rendu aux clients.

-4 KG

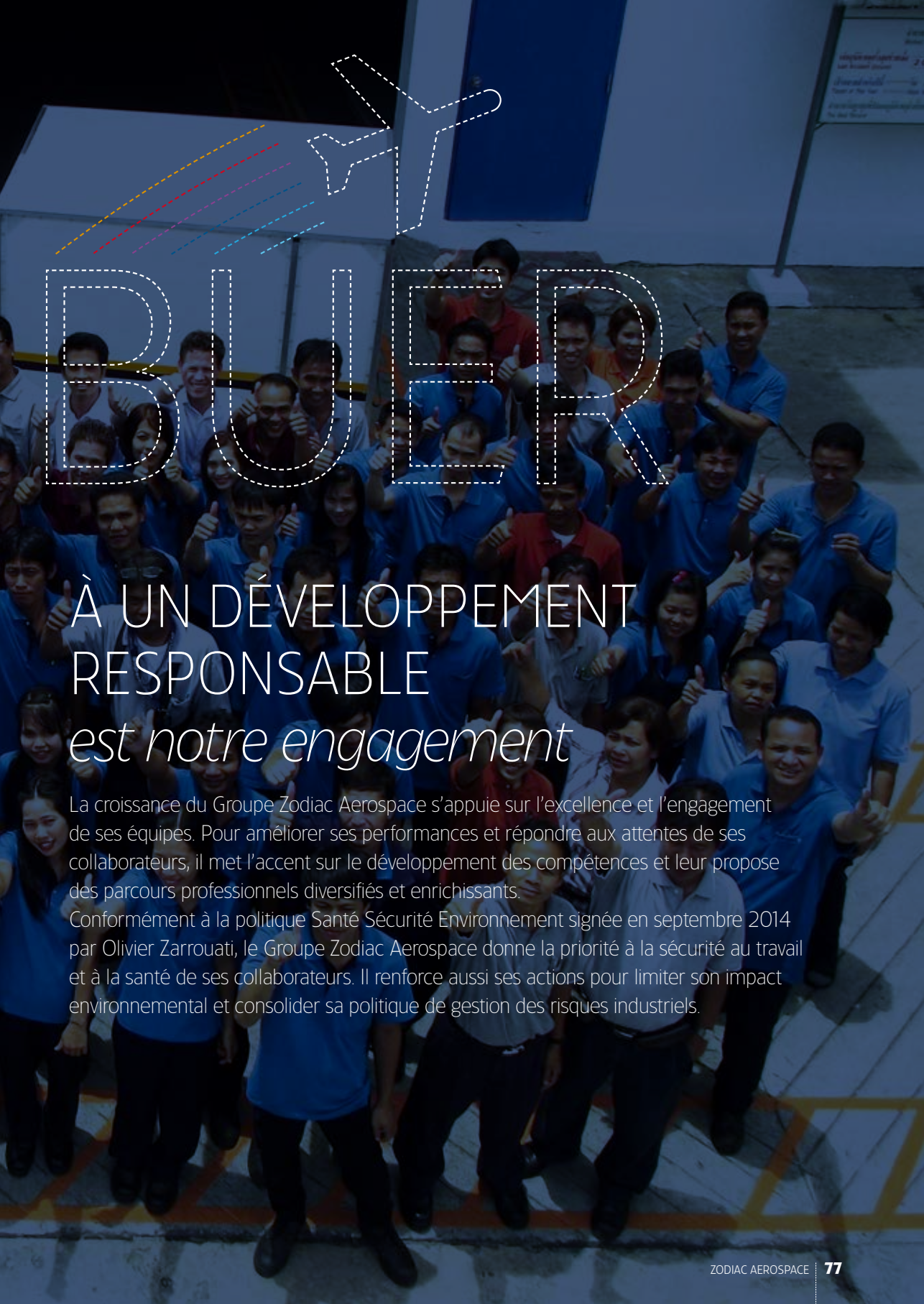
Le siège L3 pèse moins de 4 kg par place, grâce à ses matériaux composites développés avec Hexcel, leader mondial du secteur.



NOS ENGAGEMENTS

CONTRI

A large group of people, mostly men and women, are gathered together, many wearing blue polo shirts. They are all giving thumbs up, indicating a positive and engaged workforce. The word 'CONTRI' is written in large, white, dashed letters across the top of the image. The background is a dark blue, and there are several colorful dashed lines (yellow, orange, red, blue) that curve across the bottom right of the image. The overall tone is professional and optimistic.



ZODIAC BUER

À UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE *est notre engagement*

La croissance du Groupe Zodiac Aerospace s'appuie sur l'excellence et l'engagement de ses équipes. Pour améliorer ses performances et répondre aux attentes de ses collaborateurs, il met l'accent sur le développement des compétences et leur propose des parcours professionnels diversifiés et enrichissants.

Conformément à la politique Santé Sécurité Environnement signée en septembre 2014 par Olivier Zarrouati, le Groupe Zodiac Aerospace donne la priorité à la sécurité au travail et à la santé de ses collaborateurs. Il renforce aussi ses actions pour limiter son impact environnemental et consolider sa politique de gestion des risques industriels.



RESSOURCES HUMAINES

Recrutement, développement des compétences, efficacité des organisations, renforcement des synergies de Groupe, santé et sécurité : les équipes Ressources Humaines apportent leur soutien à l'élaboration des stratégies opérationnelles et accompagnent tous les métiers dans leurs projets.

29 708

COLLABORATEURS DANS 18 PAYS

5 400

RECRUTEMENTS DANS LE GROUPE EN 2013/2014



75%

des stagiaires VIE embauchés en CDI³⁰ à l'issue de leur participation au programme, la plupart dans les filiales les ayant accueillis

“ GROUPE INTERNATIONAL LEADER DE SON SECTEUR, ZODIAC AEROSPACE PROPOSE À SES COLLABORATEURS DES PARCOURS PROFESSIONNELS DIVERSIFIÉS. PROCHE DU TERRAIN, LES ÉQUIPES RESSOURCES HUMAINES VEILLENT, EN ADÉQUATION AVEC LES VALEURS DU GROUPE, À ACCROÎTRE L'ENGAGEMENT ET LE BIEN-ÊTRE DE CHACUN. ”

Romarc Chabert

Directeur du développement des Ressources Humaines Groupe

Une démarche de Groupe, de nouveaux outils

La politique Ressources Humaines (RH) de Zodiac Aerospace vise à assurer à ses 30 000 collaborateurs un parcours professionnel enrichissant au plan personnel et utile à la collectivité. La direction RH Groupe et les responsables RH des pays d'implantation la mettent en œuvre à partir de la Feuille de route RH, dans une démarche de plus en plus structurée au niveau Groupe. La rencontre annuelle des responsables RH des vingt plus importantes sociétés du Groupe est l'occasion de renforcer les synergies, d'échanger des bonnes pratiques et de mettre en place des outils Groupe comme

la Charte du Manager, le processus d'évaluation de la performance qui définit les seize compétences clés du Groupe ou la cartographie des 200 postes clés du Groupe. Un plan d'action Groupe a aussi été engagé, en complément de plans d'action locaux, pour répondre aux attentes mises en lumière par la première enquête d'opinion interne conduite dans tous les sites en juillet 2013.

Accroître l'attractivité de la marque employeur

Le développement du Groupe s'accompagne d'une ambitieuse politique d'embauche dans tous ses métiers et pays d'implantation. 5 400 collaborateurs l'ont rejoint en 2013/2014. De plus,

579 personnes ont été intégrées via les acquisitions réalisées durant l'exercice. Au 31 août 2014, 35 % des collaborateurs travaillaient aux États-Unis, 22 % en France, 12 % en Europe (hors France) et 31 % dans le reste du monde. Déployé dans l'ensemble du Groupe depuis 2013, l'outil de recrutement externe TalentSoft a été perfectionné pour accroître la visibilité et l'attractivité de la marque employeur Zodiac Aerospace avec, en particulier, l'ajout d'un module de statistiques avancé qui a amélioré le suivi et les pratiques de recrutement de toutes les filiales, ainsi que la formation des utilisateurs. Accessible depuis le site institutionnel du Groupe >>

³⁰ Contrat à durée indéterminée



RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE par zone géographique

PLEIN SUCCÈS POUR zUNI

À l'occasion de sa première année de fonctionnement, la plate-forme e-learning zUNI a été utilisée par 10 000 collaborateurs sur 19 sites de Zodiac Cabin & Structures aux États-Unis. Elle propose un catalogue de plus d'un millier de cours et a assuré plus de 120 000 heures de formation en 2014.

D'autres branches du Groupe aux États-Unis commencent à l'utiliser.

» (www.zodiacaerospace.com), le site Internet Candidats s'est enrichi de témoignages vidéo des collaborateurs sur les métiers du Groupe. D'octobre 2013 à septembre 2014, près de 1 500 offres ont été publiées en externe et 60 000 candidatures ont été reçues, quatre fois plus que durant l'exercice précédent.

Attirer les talents

Pour attirer les meilleurs talents, le Groupe accentue ses interventions dans les écoles d'ingénieurs (ISAE Supaero, Supelec, École polytechnique, École centrale, etc.) et participe à des rencontres comme le Forum Toulouse Technologies ou l'X forum dont il a été parrain en 2013 ainsi qu'aux événements organisés par les écoles : ateliers de recrutement de l'ISAE, de l'ESTACA et de l'École polytechnique par exemple. Pour attirer les jeunes diplômés à potentiel, l'accent est également mis sur le renforcement du programme VIE³¹ Groupe lancé en 2011. Près d'une vingtaine de jeunes ont été accueillis en VIE dans les entités du Groupe

en 2013/2014, essentiellement aux États-Unis et en Asie.

Promouvoir des parcours professionnels enrichissants et diversifiés

Le Groupe maintient à haut niveau son effort de formation, levier de performance individuelle et collective et clé de parcours professionnels enrichissants.

La formation est en grande partie gérée de façon décentralisée et son pilotage confié aux entités. Elle répond à des besoins locaux très divers : métiers et techniques, sécurité, développement personnel, etc. Une partie de la formation est également organisée au niveau du Groupe, notamment pour le Lean management, la qualité et les achats.

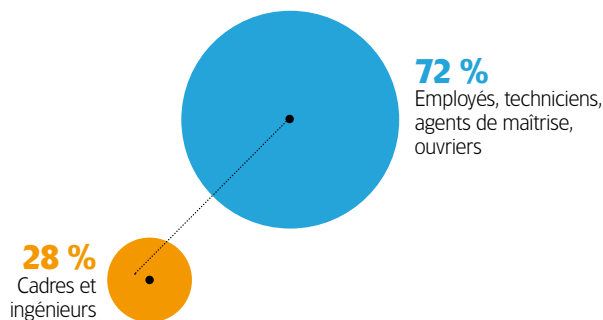
Les formations au leadership sont aussi encouragées. En France, une soixantaine de managers effectuent chaque année trois séances d'immersion de deux jours sur trois sites. Au Royaume-Uni, les ingénieurs de Zodiac Seats ont accès à un programme de stages d'une durée de trois mois chacun dans quatre départements différents. L'opportunité pour eux



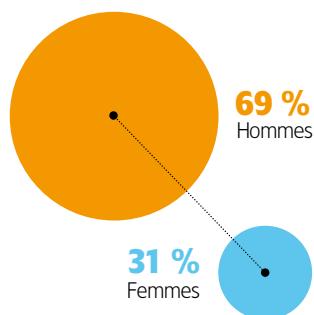
Plus de **3** jours
de formation

proposés annuellement
à chaque collaborateur

³¹ Volontariat international en entreprise



RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE
par catégorie professionnelle



PART DES FEMMES
dans les effectifs du Groupe

DES VALEURS FORTES, DES EXIGENCES ÉTHIQUES ET MANAGÉRIALES ÉLEVÉES

Signée fin 2013 par le Comité exécutif et portée par les directeurs de division, la Charte du Manager du Groupe rappelle les principes et obligations que doivent promouvoir et respecter les managers. Diffusée à tous les sites et accessible sur l'intranet, elle s'organise en six chapitres : l'éthique ; la communication et la représentation ; le management ; la gestion des biens et des finances ; les relations commerciales avec les clients, fournisseurs et concurrents ; la santé, la sécurité, l'environnement et la qualité. Base des formations au leadership, elle est disponible en quatre langues.

En outre, tous les collaborateurs du Groupe doivent respecter les principes d'intégrité, d'honnêteté, d'équité et de protection édictés par le Code d'éthique du Groupe qui est remis à tout nouvel embauché. Inspirés par les valeurs d'humilité, de réalisme, d'esprit entrepreneurial et de respect qui ont modelé la culture du Groupe, ces principes sont complétés par des dispositions, renforcées en 2013, relatives à la lutte contre la corruption et à la prévention des conflits d'intérêts.



d'accélérer leur carrière. En quatre ans, ce programme a été suivi par 48 ingénieurs qui assurent ensuite le tutorat des nouveaux participants. En Tunisie, 475 managers ont suivi en 2013/2014 une formation axée sur les pratiques de communication et de management adéquates avec les valeurs du Groupe.

La mobilité interne, professionnelle ou géographique, contribue elle aussi à enrichir les parcours des collaborateurs. Accessible à tous, la Base Mobilité Groupe les informe des postes à pouvoir et leur permet

de se porter candidats. En 2013/2014, un poste sur cinq a ainsi été pourvu en interne en France. En France, la mobilité interne est également facilitée par les forums Mobilité qui réunissent tous les deux mois responsables RH et recruteurs des différentes sociétés.

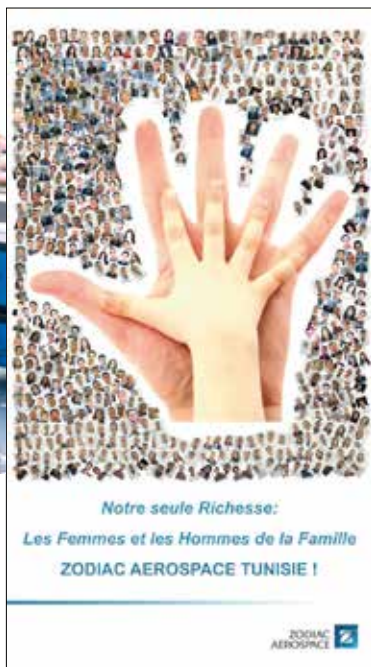
S'engager pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le Groupe entend faire progresser la place des femmes dans les postes à responsabilité et dans

les métiers techniques. Il a pris trois engagements, effectifs en France et dont le déploiement dans d'autres pays est à l'étude. D'abord, proposer des formations, en priorité diplômantes, aux femmes qui débutent ou achèvent un congé maternité ou parental. Ensuite, s'assurer que les femmes qui initient ou achèvent un congé maternité ne sont pas pénalisées en termes d'augmentation de salaires par rapport aux autres collaborateurs. Enfin, le troisième engagement consiste à publier »




 Zodiac Aerospace a adhéré à l'initiative « Engagement jeunes » de l'AFEP³² et aide ses apprentis à trouver du travail.




100%

des sites

ont engagé des actions après analyse des résultats de l'enquête d'opinion Groupe de juillet 2013


 En Tunisie, le département RH est devenu le Département Ressources et Richesses Humaines avec pour slogan « *Notre seule richesse : les femmes et les hommes de la famille Zodiac Aerospace Tunisie* ».


 les statistiques de recrutement et de promotion des femmes dans les entités du Groupe : si des écarts sont constatés entre la part de femmes recrutées ou promues et la population de référence, des actions correctrices sont engagées.

S'inscrire dans une dynamique de progrès continus

Après analyse des résultats de l'enquête d'opinion Groupe de 2013, les équipes RH accompagnent les managers dans la mise en œuvre de 450 plans d'action locaux, principalement axés sur le partage de la stratégie, le leadership, l'efficacité collective, la santé et la sécurité. Ainsi, à Caudebec-lès-Elbeuf, des petits-déjeuners hebdomadaires

réunissent collaborateurs et membres de la direction pour des échanges directs sur la stratégie du Groupe. D'autres sites ont décidé de recourir à des supports d'information locaux ou des bulletins vidéo dans les lieux de restauration. L'amélioration des pratiques managériales est portée par le renforcement de la formation du top management, comme à Burg en Allemagne. Le centre de maintenance de Roissy a, quant à lui, lancé des initiatives pour favoriser le partage de bonnes pratiques entre les services. L'accent est mis aussi sur la santé, la sécurité et l'environnement avec, par exemple, des réunions mensuelles sur ces sujets à Santa Maria aux États-Unis. Un plan d'action Groupe s'ajoute

aux plans d'action locaux avec pour ambition de déployer la Charte du Manager, mettre en place un processus d'entretien de performance unique pour le Groupe, renforcer la mobilité interne, s'assurer que tous les managers du Groupe ont un interlocuteur RH identifié, organiser au moins un événement festif par an sur chaque site, mener au moins deux réunions d'information pour tous les collaborateurs de chaque site, développer localement la communication externe, publier une communication spécifique sur les nouveaux noms des entités du Groupe, déployer les cinq principes de sécurité à tous les niveaux de l'organisation.

³² Association française des entreprises privées



Des séances d'étirement musculaire

au début de la journée de travail améliorent la prévention des accidents sur les sites du Mexique et de Californie.

La santé et la sécurité au travail, priorité absolue

Avec pour priorité absolue la santé et la sécurité au travail, le Groupe entend réduire à zéro le risque d'accident. Le déploiement de procédures internes, les initiatives des entités et l'implication du top management contribuent à la baisse du nombre d'accidents du travail avec arrêt et de leur gravité en 2013/2014.

Une culture sécurité mieux partagée

Suivie, dans chaque entité, par l'échelle Groupe de cotation de la gravité des accidents avec arrêt, la gestion du risque s'améliore. Les accidents les plus graves et les actions engagées font systématiquement l'objet d'un compte rendu et d'une analyse transmis à la Direction Générale du Groupe.

La prévention s'améliore aussi via l'analyse, de plus en plus généralisée, des presque accidents et les partages d'informations et de retours d'expérience entre entités. Les Comités sécurité français, anglais et nord-américains

donnent l'occasion d'échanger, d'examiner les directives et standards du Groupe, d'insister sur des aspects réglementaires spécifiques. Alimenté par les entités, une base de bonnes pratiques Groupe a été réalisée : certaines serviront à créer des standards Groupe ou à les réviser.

Partout, une communication renforcée sensibilise chacun à son rôle d'acteur de la sécurité et souligne l'engagement de la Direction : en Thaïlande, les journées de travail débutent ainsi par un message sécurité. Une initiative reprise par de nombreuses entités.

L'amélioration des conditions de travail et la prévention des maladies professionnelles

Des formations à l'ergonomie dispensées en France, en Thaïlande, à Singapour et au Mexique ont ouvert la voie à des évolutions de postes, par exemple pose de tapis antifatigue ou amélioration de moyens de manutention. Un standard Groupe a aussi été élaboré : il facilitera la réalisation de cotations simplifiées en vue d'améliorer les postes de travail.

50 bonnes pratiques postées sur la base Groupe en 2013/2014

24 entités certifiées OHSAS 18001 dont 6 en 2013/2014 (Zodiac Cabin & Structures à Tijuana et Montréal, Zodiac Aerotechnics à Plaisir et Roche-La-Molière, Zodiac Fluid Equipment et Zodiac Hydraulics)

5 principes sécurité du Groupe.

Cours de zumba ou de cuisine, comités bien-être, accès de chacun à un tableau de bord personnalisé via un portail internet : en Californie, Zodiac Cabin & Structures poursuit un programme dédié à la santé et au bien-être de ses collaborateurs.





ENVIRONNEMENT

Signée en septembre 2014 par Olivier Zarrouati, la politique Santé Sécurité Environnement marque l'engagement du Groupe à renforcer ses actions pour améliorer la sécurité au travail et la santé de ses collaborateurs, limiter son impact environnemental et consolider sa politique de gestion des risques industriels. Publiée en six langues, elle met l'accent sur la responsabilité des managers, qui en sont également signataires.

38

SITES DE PRODUCTION
CERTIFIÉS ISO 14 001,
DONT TIJUANA, MONTRÉAL
ET SOLIMAN EN 2013/2014



Une démarche de Groupe MIEUX STRUCTURÉE



Le nouveau bâtiment de l'usine d'Huntington Beach dispose de systèmes d'éclairage auto-modulé selon la lumière naturelle et de puits de lumière dans les bureaux.

La récupération des eaux pluviales pour les installations sanitaires de l'usine de Canelands en Afrique du Sud concourt à la préservation d'une ressource rare et au confort des employés.



Environnement : quatre axes de travail

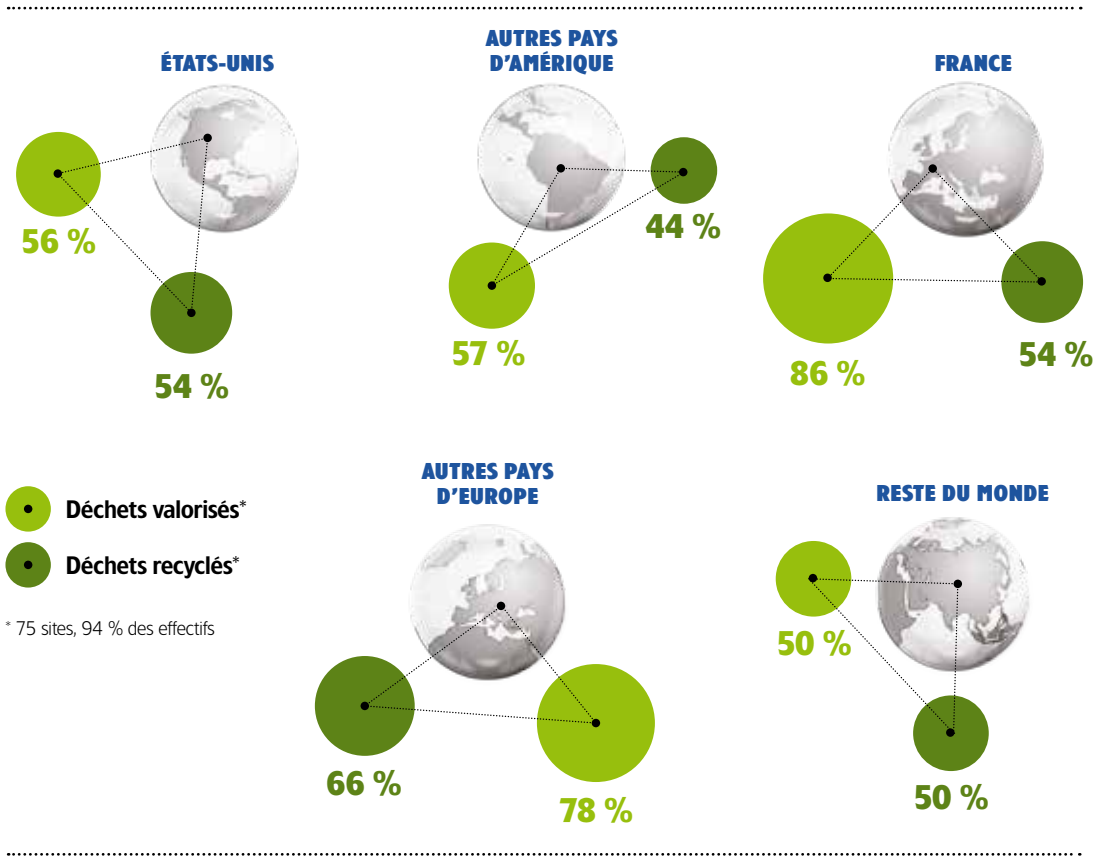
Performance environnementale, gestion des produits chimiques, intégration de l'environnement dans le design et le développement, management ISO 14 001 : le Groupe structure sa démarche autour de quatre axes de travail, déclinés chacun en objectifs obligatoires ou laissés à l'initiative des unités en fonction de leurs impacts environnementaux. Au total une cinquantaine d'objectifs, pour moitié obligatoires. Délais de réalisation, reporting, fréquence des revues et responsable de pilotage sont précisés pour chaque objectif. En soutien à cette démarche, des procédures et standards Groupe ont été mis en place, par exemple pour les critères

de choix des produits chimiques et leur management, ou encore les revues de direction et les audits inter-unités. 92 % des unités recourent au Dashboard, tableau de bord partagé de reporting des données environnementales.

Une base de bonnes pratiques pour mieux les partager

Depuis le printemps 2014, la Base de bonnes pratiques du Groupe donne aux unités l'accès aux initiatives les meilleures et les plus reproductibles. Cinq mois après son lancement, la Base en comptait déjà plus d'une dizaine. Y figurent notamment l'installation de systèmes d'aspiration de poussières, la collecte des eaux pluviales et l'arrosage sélectif des arbres à l'usine de Chihuahua

au Mexique pour une économie mensuelle de 800 m³ d'eau, ou encore le recours à des panneaux photovoltaïques pour l'éclairage extérieur de l'usine de Grombalia en Tunisie qui lui évitera de consommer 46 000 kWh/an et d'émettre 25,1 tonnes de CO₂eq. S'y ajoute, à Ars en France, le recours aux tablettes numériques pour limiter l'impression des plans et documents administratifs et économiser plus de 200 ramettes par an. Autre réalisation, qui concourt aussi au confort des employés, en majorité féminines : la récupération des eaux pluviales pour les installations sanitaires de l'usine de Canelands située dans une zone à stress hydrique en Afrique du Sud. >>



92 %

des unités

recourent au tableau de bord Groupe pour leur reporting environnemental

» **Améliorer la performance environnementale**

Le Groupe poursuit sa politique volontariste de réduction des déchets et s'est fixé pour objectifs d'en valoriser 80 % au moins et d'en recycler 45 % au moins. En 2013/2014, la quantité de déchets par heure de production est restée stable, 61 % des déchets ont été valorisés dont 53 % recyclés, le reste étant incinéré pour la production d'énergie. Le recyclage soutient parfois des initiatives solidaires, par exemple à Cognac où les chutes de tissus des équipements de sauvetage et de sécurité sont recyclées en articles de maroquinerie par une entreprise

du secteur protégé.

L'amélioration de la performance environnementale passe aussi par la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre associées. Pour atteindre son objectif d'une baisse de 1 % de ses consommations, le Groupe met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de ses process industriels. S'y ajoutent de nombreuses initiatives en faveur de solutions plus sobres en énergie : par exemple, chauffage solaire pour l'eau sanitaire à Chihuahua, éclairage par LED et systèmes d'extinction automatique dans deux ateliers de l'usine de Cognac, ou encore,

SUCCÈS SUR TOUTE LA LIGNE À L'USINE ZODIAC SEATS DE GAINESVILLE

Aux États-Unis, l'usine de Gainesville a réduit ses consommations d'eau (-29 %) et d'électricité (-10 % par heure de travail). Elle recycle 55 % de ses déchets, en particulier les palettes, et a diminué de 7 % les volumes mis en décharge. Utilisé pour le traitement des surfaces métalliques, l'acide nitrique a été presque complètement remplacé par de l'acide citrique et le choix de nouvelles peintures d'apprêt a permis d'éliminer le chrome hexavalent. La prévention des pollutions accidentelles se renforce aussi avec l'ajout de bacs de rétention. De plus, tous les employés ont suivi une formation sur l'étiquetage des produits chimiques.



dans le nouveau bâtiment de l'usine d'Huntington Beach, système d'éclairage auto-modulé selon la lumière naturelle et ouverture de puits de lumière dans les bureaux. À Plaisir, la rénovation du bâtiment Maurice Mallet et la nouvelle cafétéria intègrent les exigences fortes de la réglementation thermique 2012. L'heure est aussi à la baisse des consommations d'eau, via leur recyclage après traitement et la chasse au gaspillage. Très gourmande en eau de refroidissement, l'usine de Caudebec s'est équipée d'un système de détection acoustique des fuites et a réduit de 20 % sa consommation.

Des standards Groupe pour les produits chimiques et leur gestion

Le Groupe entend éliminer chaque année au moins 20 % de produits ou matériaux contenant une substance chimique

extrêmement préoccupante pour l'homme ou l'environnement. S'y ajoutent en Europe, le suivi et la suppression des produits et matériaux soumis à la réglementation REACH. Un standard Groupe sur les critères de choix des matériaux et produits chimiques décrit, via une Fiche standard, le processus d'agrément d'un nouveau matériau ou produit chimique et priorise ceux qui doivent être remplacés, selon leur dangerosité avérée ou suspectée. En outre les responsables Sécurité-Environnement peuvent interdire un nouveau matériau ou produit chimique s'ils estiment qu'il présente un danger pour l'homme et l'environnement. Un standard Groupe a aussi été défini pour la gestion des produits chimiques, de leur réception sur site à leur élimination, avec obligation pour toutes les unités de s'y conformer pour le stockage et pour la gestion des pollutions accidentelles avant fin 2014. >>

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DU TRANSPORT AÉRIEN

Zodiac Aerospace concourt à plusieurs initiatives visant à réduire l'empreinte carbone du transport aérien, secteur responsable de 2,5 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Ses experts contribuent notamment à l'initiative technologique européenne Clean Sky, avec des travaux dédiés à l'amélioration de l'efficacité énergétique des systèmes non propulsifs : dégivrage électrique de la voilure d'une part, distribution et gestion électrique de puissance, d'autre part. Ils participent aussi au Comité de Coordination des Futurs Carburants Alternatifs dirigé par la DGAC³³ avec des travaux sur les évolutions physico-chimiques des nouveaux biocarburants et leurs impacts éventuels sur les systèmes avion.

³³ Direction générale de l'aviation civile

LE LIN, LA VOIE OUVERTE AUX ÉCO-COMPOSITES

Zodiac Cabin & Structures a exposé au Salon des composites, à Paris en 2014, une coque de siège en panneaux de fibre de lin haute performance, plus légère que ses équivalentes en fibre de verre. Ce démonstrateur résulte de la coopération engagée avec les liniculteurs normands et l'association Fimalin, dont le projet Fiabilin, labellisé Investissement d'avenir, vise à créer une filière « lin technique ». Susceptible de devenir la 3^e fibre des composites aux côtés du carbone et du verre, elle ouvrirait la voie aux éco-composites.



◆ L'usine de Zodiac Cabin & Structures

de Colomiers récupère les eaux usées des cabines de peinture, les traite et les recycle dans son process industriel.



◆
L'installation de bornes de recharge accompagne le développement des véhicules électriques. S'y ajoutent des initiatives locales de co-voiturage.

» Écoconception : quantifier les impacts pour mieux décider

Allègement des produits, choix de matériaux recyclables ou à faible impact environnemental, réduction des emballages, suppression des mousses polyuréthane, substitution de produits chimiques : les bonnes pratiques se généralisent.

Une démarche de Groupe se structure avec le déploiement du logiciel EIME d'analyse de cycle de vie (ACV) et d'écoconception dans six sites français, et la formation de ses utilisateurs. L'un des objectifs est de créer un groupe de travail aux États-Unis en 2015.

Complémentaire de l'outil précédemment utilisé, EIME a permis de quantifier précisément les principaux impacts environnementaux de produits comme le siège

Dragonfly, plusieurs sous-ensembles d'un cœur électrique, un système d'inertage de carburant, un calculateur et une cabine d'avion. Un préalable nécessaire pour rechercher des solutions alternatives intégrant, par conception, un moindre impact environnemental. Les travaux de Zodiac Fuel & Inerting Systems ont ainsi confirmé l'intérêt d'alléger les produits et d'améliorer leur efficacité énergétique, tout en mettant en évidence plusieurs axes d'amélioration, en particulier pour la logistique et l'intégration de matière recyclée dans la production. De son côté, Zodiac Seats France a initié des partenariats industriels et institutionnels pour améliorer la démontabilité et la recyclabilité de ses sièges.

➤ **Déjà utilisé par les sites européens, un outil similaire de gestion des fiches sécurité a été déployé aux États-Unis.**

Ces fiches informent les utilisateurs sur la composition chimique des produits et les précautions à prendre.



➤ **À Braintree (Royaume-Uni)**, la chaleur de l'atelier de Zodiac Aerospace Services est récupérée en partie haute du bâtiment et recyclée de manière homogène et silencieuse. La zone de réception des équipements a aussi été isolée et les bureaux dotés d'éclairage LED.



➤ **À Cognac**, les chutes de tissus des équipements de sauvetage et de sécurité sont recyclées en articles de maroquinerie par une entreprise du secteur protégé.

35%

des collaborateurs du Groupe formés à l'environnement en 2013/2014

Des performances mesurées pour des progrès continus

La performance environnementale est mesurée par des audits externes et des audits croisés entre unités (inter-BUs). Les standards et la documentation associée à ces derniers ont été remaniés. De plus, les revues annuelles de direction sont désormais encadrées par un standard Groupe : elles doivent intervenir une fois par an au moins sur chaque site et porter sur des critères conformes aux

référentiels ISO 14 001 et OHSAS 18 001 et aux attentes du Groupe. Autre avancée : la formation de tous les nouveaux embauchés à l'environnement et à la sécurité. Cette dynamique s'ouvre peu à peu aux fournisseurs. Après sensibilisation des équipes Achats, un standard Groupe a repris les exigences à respecter par les fournisseurs. Intégrée aux documents contractuels, cette clause environnementale leur a été transmise.

Zodiac Aerospace partage avec ses homologues les bonnes pratiques et les retours d'expérience via sa contribution à plusieurs instances. Membre fondateur de l'IAEG, il participe aux groupes de travail sur la traçabilité des substances chimiques dans les matériaux achetés, la substitution du chrome hexavalent et les gaz à effet de serre (GES). Membre de la commission Environnement du GIFAS, il intervient dans les groupes de travail Ecoconception, Reach et GES.



LA GESTION DES RISQUES INDUSTRIELS



L'amélioration de la protection incendie

est un axe majeur de la politique de gestion des risques industriels. Ici, les pompes du système de sprinklage du site de Plaisir.



À Niort, le transfert de la production dans un nouveau bâtiment a été réalisé en toute sécurité et sans accident.

La politique de gestion des risques industriels contribue à la pérennité du Groupe qui renforce ses mesures de prévention et de protection.

La prévention et la protection des sites contre l'incendie et les catastrophes naturelles

À partir des rapports de visites des ingénieurs, salariés de sa compagnie d'assurances et spécialistes de la gestion des risques industriels, le Groupe établit depuis 2008 une grille de risques par site. Elle a permis de renforcer les mesures de prévention et de protection des sites contre l'incendie et les catastrophes naturelles, et de prioriser les actions selon les sites. Fin août 2014, aucun des 84 sites industriels du Groupe visités par son assureur n'était classé à risque fort et 80 sites se répartissaient dans les catégories A (hautement protégés par rapport au risque), B et C (risque faible). Des actions sont en cours pour renforcer la protection

des quatre sites à risque moyen (D) et parvenir à l'objectif de ne compter que des sites classés entre A et C.

Des plans de continuité d'activités

Bien que ses activités industrielles se répartissent sur 84 sites, le Groupe déploie des plans de continuité d'activité pour minimiser les risques liés à l'interruption accidentelle de l'activité d'un de ses sites. Ces plans ont permis d'identifier les modes de redémarrage des activités de production, internes et sous-traitées. De nouveaux plans seront déployés en 2015 sur plusieurs sites en Amérique du Nord et au Mexique.

Le suivi de la directive REACH

Dans le cadre de la réglementation européenne REACH qui vise à garantir un haut niveau

de protection contre les risques liés aux substances chimiques, les sites du Groupe en Europe recensent leurs produits chimiques et répertorient les substances qu'ils contiennent pour prioriser les substitutions.

L'importation de produits chimiques par les sites européens reste limitée, préservant ainsi le statut « d'utilisateur aval » du Groupe. Celui-ci a indiqué à ses fournisseurs les conditions d'utilisation de leurs produits par ses sites pour qu'ils les intègrent dans leurs dossiers d'enregistrement. Un suivi des usages couverts par ces enregistrements est en place et, en cas d'usage non couvert, des actions sont engagées pour une utilisation du produit conforme aux préconisations du fournisseur : évolution du process ou mesures de protection renforcées par exemple.

ACTIONS SOCIÉTALES

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL



2014 : l'année du 5 000^{ème} rêve réalisé par l'association Petits Princes.

www.petitsprinces.com

Trois enfants parrainés par l'association Petits Princes ont été reçus au centre spatial de la NASA à Houston au Texas en 2007. Cédric a pu découvrir les grands espaces du Canada en 2008 et Charlotte les fonds marins de Guadeloupe en 2010. Sarah, Mathieu et Jérôme ont arpenté les rues de New York cinq jours durant en 2012. Quant à Yoann, passionné d'aéromodélisme, il a embarqué à l'été 2014 dans un avion de tourisme pour survoler les châteaux de la Loire.

Partenaire depuis 2003 de l'association Petits Princes, Zodiac Aerospace concourt à la réalisation des rêves d'enfants ou d'adolescents gravement malades via une contribution financière et l'implication directe de ses collaborateurs dans les pays et secteurs où le Groupe est

présent, aéronautique et spatial. À cette action de Groupe, s'ajoutent les multiples initiatives locales des sites qui s'associent à des actions dédiées notamment à l'éducation des jeunes, à la santé et à l'accompagnement de personnes en difficulté.







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

DELPHINE SEGURA-VAYLET** (11)
*Directeur des Ressources Humaines
du Groupe*

PIERRE-ANTONY VASTRA (12)
*Directeur de la Communication et
des Relations Investisseurs*

CARINE VINARDI*** (13)
Directeur Lean Groupe

* Membre du Directoire

** Membre du Comité exécutif
à compter du 3 novembre 2014

*** Membre du Comité exécutif
à compter du 1^{er} septembre 2014

Le fonctionnement du Comité exécutif, du Conseil de Surveillance et de ses trois Comités est détaillé dans la partie "Gouvernance" du rapport financier annuel.



LE 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 des comptes, le Comité de rémunération et le Comité de sélection.

**** Qualifié de membre indépendant selon les critères du code AFEP/MEDEF par le Comité de sélection du 23 septembre 2014.



14

DIDIER DOMANGE ⁽¹⁴⁾
Président du Conseil de Surveillance

LOUIS DESANGES
Vice-Président

MARC ASSA****

ANNE AUBERT
Représentante des salariés du Groupe Zodiac Aerospace

PATRICK DAHER****

ÉLISABETH DOMANGE

FFP INVEST****
Représentée par Frédéric Banzet

VINCENT GERONDEAU****

LAURE HAUSEUX****

GILBERTE LOMBARD****

ROBERT MARÉCHAL

Un nouvel EXERCICE de CROISSANCE ORGANIQUE

Le chiffre d'affaires du Groupe enregistre une nouvelle croissance, avec une contribution marquée de la branche Zodiac Aircraft Systems. En raison de l'évolution défavorable des parités de change et les difficultés opérationnelles passagères des branches Zodiac Seats et Zodiac Galleys & Equipment, le résultat net est légèrement en retrait par rapport à l'exercice précédent. La structure financière du Groupe reste très solide avec un ratio dettes/ebitda de 1,42 (avant acquisition de Greenpoint Technologies). En mars 2014, les banquiers prêteurs ont renouvelé leur confiance au Groupe en participant pour plus de 1 milliard d'euros à son nouveau « club deal » qui permet notamment d'allonger la maturité de notre dette. L'ensemble de ces éléments permet à Zodiac Aerospace d'envisager avec confiance les prochaines étapes de sa croissance externe et interne.



Jean-Jacques Jégou
Directeur Administratif et Financier

4,2

milliards d'euros
de Chiffre d'affaires consolidé

567,3

millions d'euros
de Résultat Opérationnel Courant*

354,4

millions d'euros
de résultat net publié

13,6 %

de marge opérationnelle*

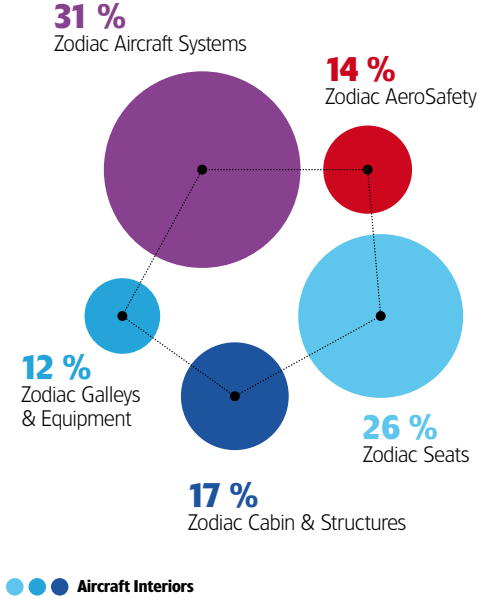
1,35 €

de bénéfice net par action*

* Hors impact IFRS 3

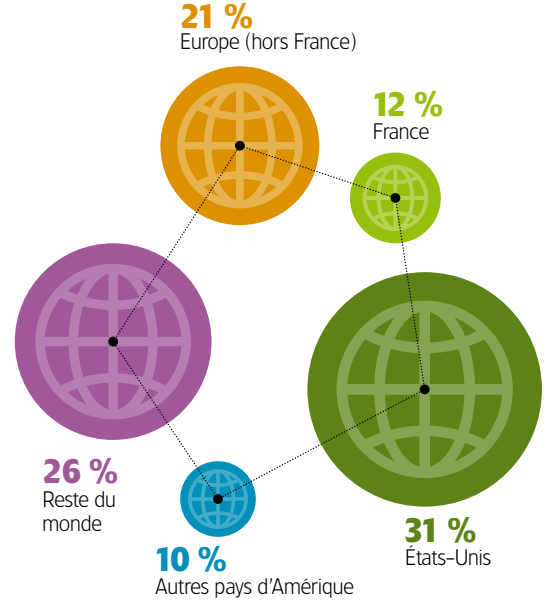
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

par branche d'activité

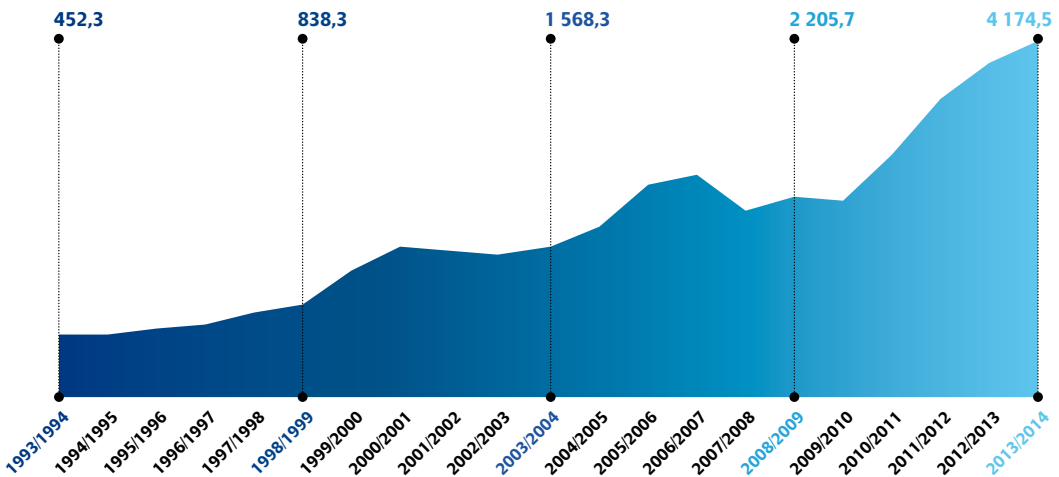


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

par zone géographique

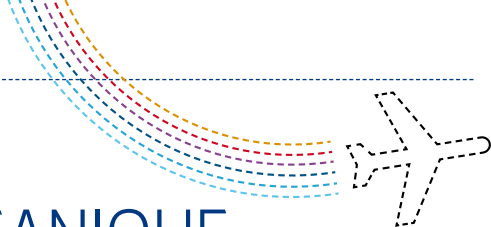


ÉVOLUTION DU CA consolidé (en M€)

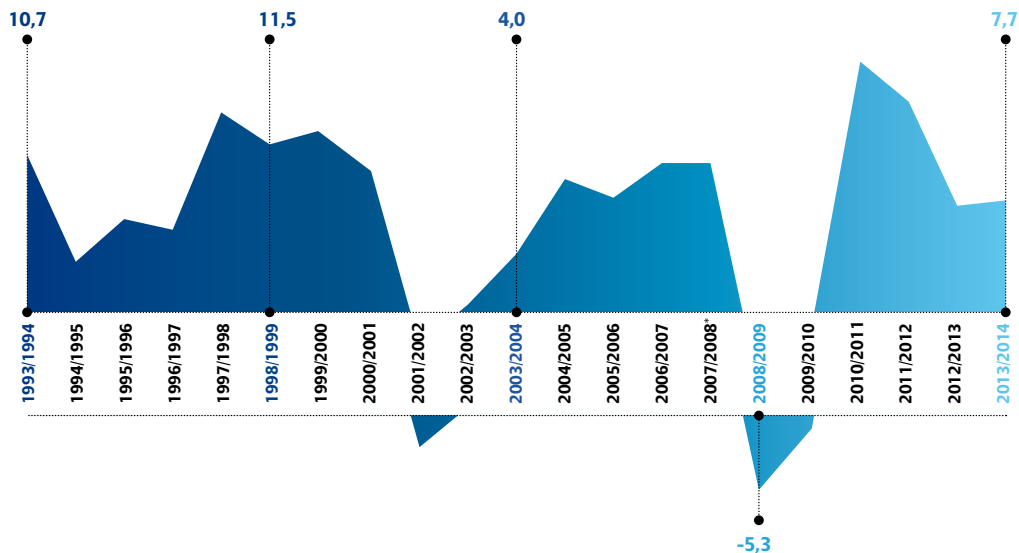


Cession des activités Marine en 2007/2008

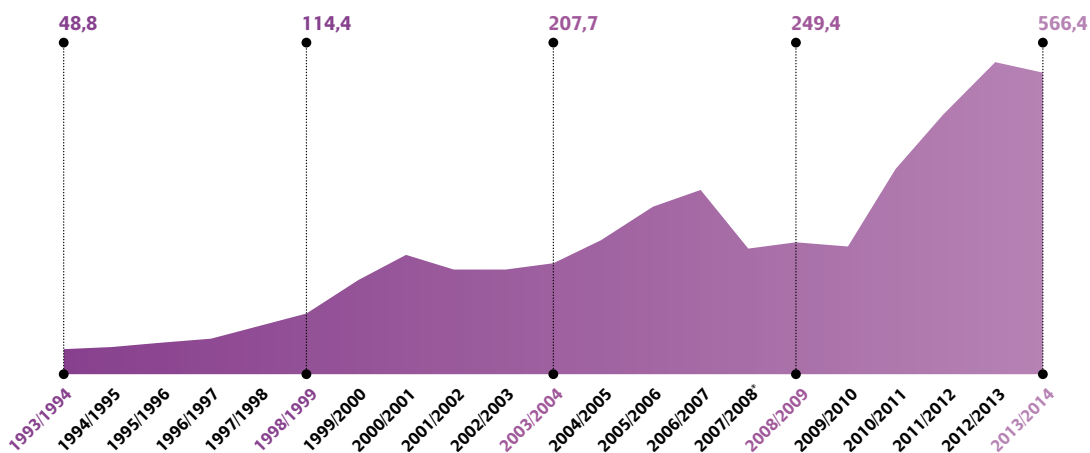
Un nouvel EXERCICE de CROISSANCE ORGANIQUE



TAUX DE CROISSANCE ORGANIQUE DU CA CONSOLIDÉ (en %)

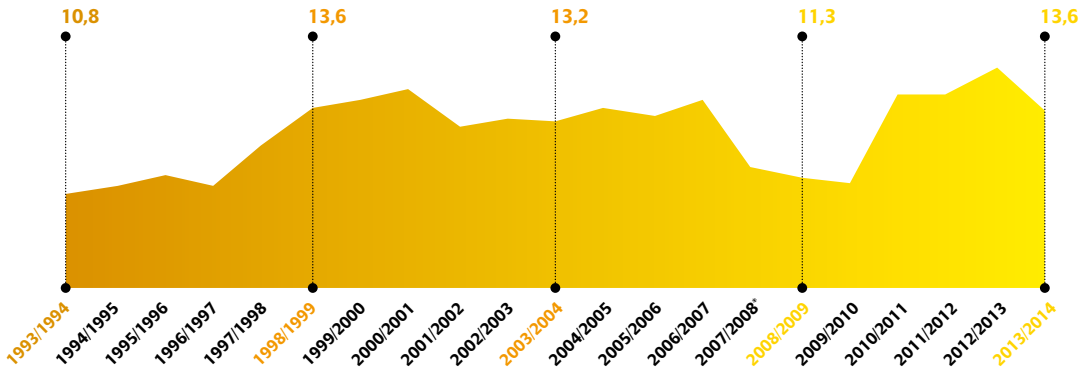


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en M€)

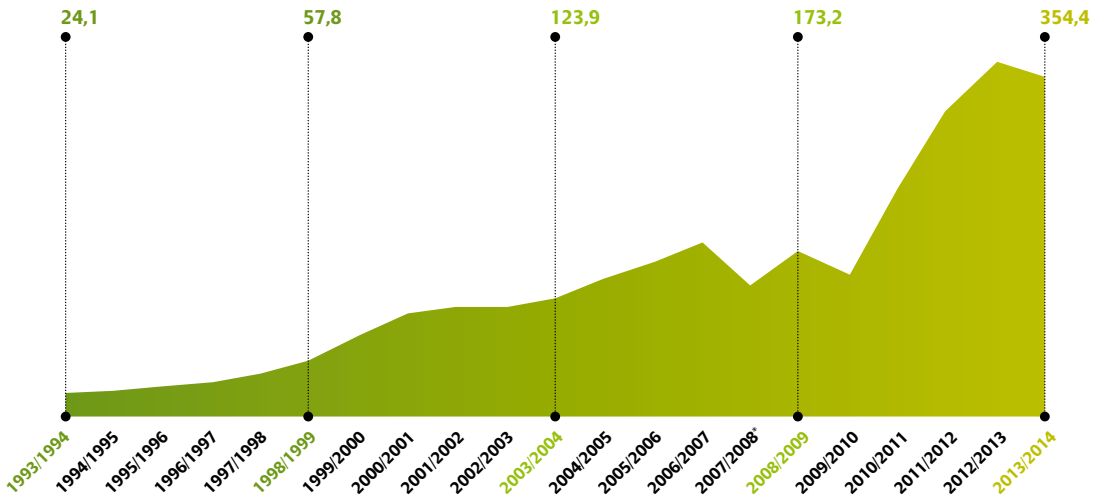


* Cession des activités Marine

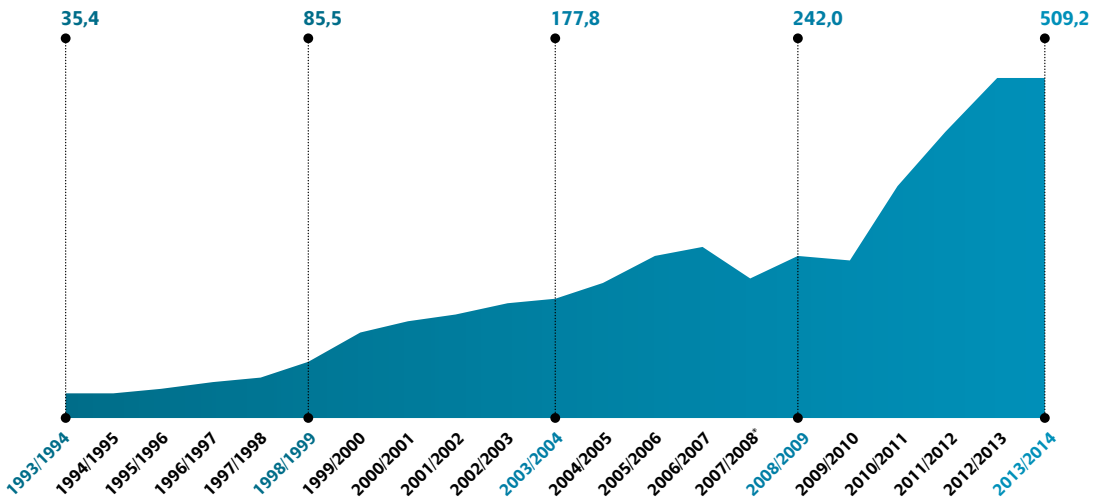
MARGE NETTE (en %)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en M€)



MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (en M€)



L'ACTION

Le titre Zodiac Aerospace poursuit sa progression.

Division par 5 du pair de l'action le 24 février 2014.

1,35 euro
**de bénéfice net par action
publié hors IFRS 3**

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

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

L'action Zodiac Aerospace entre aussi dans la composition de plusieurs indices boursiers multisectoriels :

Euronext 100,
CAC Aerospace & Defense,

CAC Industrials,

CAC Large 60,

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) et au PEA.

Dans la classification ICB³⁴, elle fait partie du secteur 2700 – Biens et Services industriels, et du segment 2710 – Aéronautique et Défense.

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

0,32 euro
**de dividende net par action
proposé à l'Assemblée Générale
des actionnaires**

Division du pair de l'action

Afin d'accroître la liquidité du titre et de rendre l'action Zodiac Aerospace plus accessible aux actionnaires individuels, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Zodiac Aerospace a voté, lors de sa réunion du 8 janvier 2014, la division par cinq du pair de chaque action de la société. En conséquence, à la clôture de la séance du 24 février 2014, chaque action existante en circulation a été échangée contre cinq actions nouvelles, de même jouissance, sans modification du capital social. Cette opération a été réalisée sans frais ni formalités pour les actionnaires de Zodiac Aerospace et n'a pas eu d'impact sur leurs droits. Le nouveau nombre de titres et le bénéfice net par action ont donc reflété cet ajustement.

Une progression du cours de bourse

La progression de 11,6 % du cours de l'action Zodiac Aerospace en 2013/2014 est supérieure de 1,3 point à celle de l'indice SBF120 sur la même période (+10,3 %). Cette performance résulte d'abord d'un environnement porteur, marqué par la croissance du trafic aérien et les augmentations des cadences de production d'avions. Malgré des résultats affectés par les difficultés passagères enregistrées par les branches Galleys & Equipment au premier semestre et Seats au second, Zodiac Aerospace affiche une croissance de son résultat

24,82 euros
**cours de clôture de l'action
au 29 août 2014**

d'exploitation à périmètre et taux de change constants. L'évolution des taux de change, en particulier la parité dollar/euro a fortement pesé sur les résultats de l'exercice, mais leur amélioration en fin d'exercice a été prise en compte favorablement par les marchés.

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).

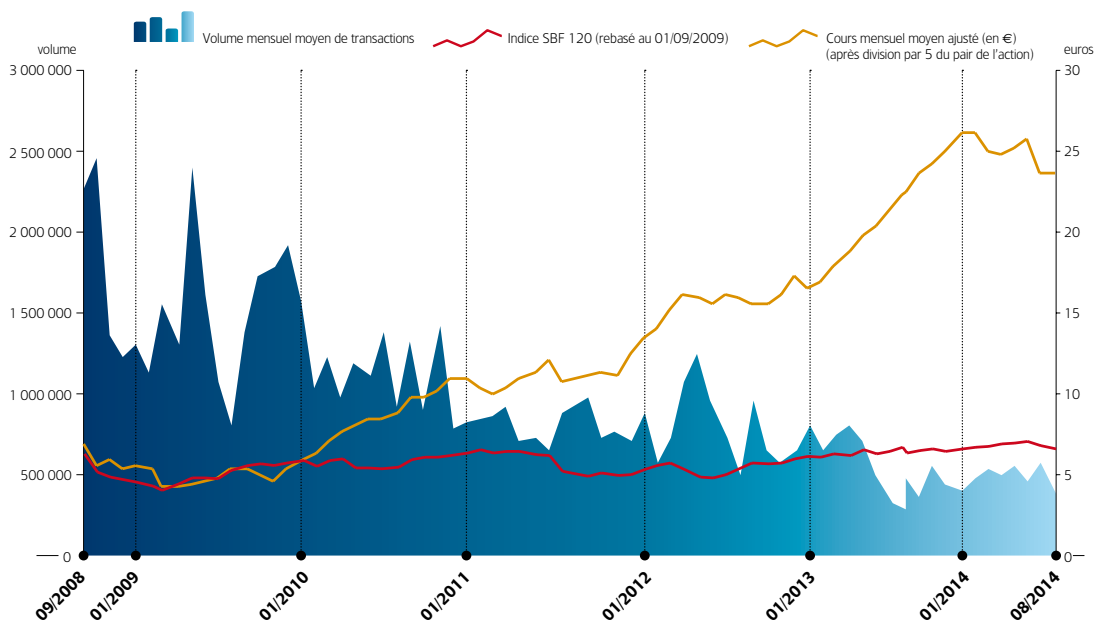
Les actionnaires peuvent aussi consulter sur le site les informations concernant le Groupe, sa stratégie, son positionnement, son engagement pour le développement durable et son offre commerciale, à travers une arborescence complète et illustrée de ses systèmes et produits. Zodiac Aerospace communique aussi sur ses résultats, ses succès commerciaux, ses participations à des salons et manifestations à travers les réseaux sociaux (twitter@ZodiacAero et LinkedIn).

Capital social

Au 31 août 2014, le capital de Zodiac Aerospace s'élève à 11 537 373 € répartis en 288 151 220 actions.

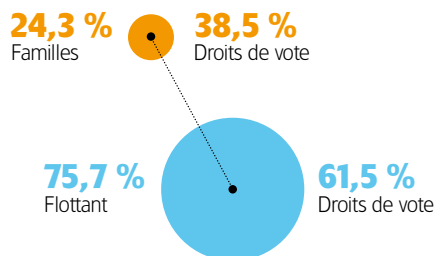
³⁴ Industry Classification Benchmark

ÉVOLUTION DE L'ACTION ZODIAC AEROSPACE 2008-2014



RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 AOÛT 2014

(en pourcentage)



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 2009/2010 | Exercice 2010/2011 | Exercice 2011/2012 | Exercice 2012/2013 | Exercice 2013/2014 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cours extrêmes (cours de clôture) | | | | | |
| Plus haut en € | 9,58 | 12,48 | 16,97 | 22,46 | 26,9 |
| Plus bas en € | 4,48 | 8,99 | 10,54 | 14,75 | 21,4 |
| Cours au 31 août en € | 9,49 | 11,22 | 15,16 | 21,91 | 24,83 |
| Nombre d'actions au 31 août | 278 540 390 | 280 871 035 | 283 722 195 | 285 628 640 | 288 434 325 |
| Capitalisation boursière en k€ au 31 août | 2 664 343 | 3 182 228 | 4 331 273 | 6 258 124 | 7 161 824 |
| Volume moyen de transactions par séance | | | | | |
| Titres | 1 352 775 | 904 465 | 821 660 | 637 970 | 476 271 |
| Capitaux en k€ | 8 807,44 | 9 446,91 | 11 717,27 | 11 321,51 | 11 738,77 |

Source : NYSE-Euronext Paris
 (exercices précédents ajustés de la division par 5 du pair de l'action)

BILAN *consolidé*

ACTIF

| (en milliers d'euros) | Montant au 31/08/2014 | Montant au 31/08/2013 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Écarts d'acquisition | 1 779 309 | 1 568 750 |
| Immobilisations incorporelles | 619 099 | 557 528 |
| Immobilisations corporelles | 396 241 | 345 089 |
| Participations dans les entreprises associées | 1 427 | 670 |
| Prêts | 10 053 | 145 |
| Autres actifs financiers non courants | 14 075 | 14 822 |
| Actifs d'impôt différé | 1 227 | 970 |
| Total actifs non courants | 2 821 431 | 2 487 974 |
| Stocks | 1 008 262 | 859 001 |
| Actifs d'impôt exigibles | 76 665 | 47 512 |
| Clients | 897 394 | 738 435 |
| Fournisseurs et personnels débiteurs | 12 549 | 13 868 |
| Autres actifs courants | 30 470 | 20 662 |
| Autres actifs financiers : | | |
| - prêts et autres actifs financiers courants | 1 309 | 4 633 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 166 731 | 156 840 |
| Total actifs courants | 2 193 380 | 1 840 951 |
| Actifs détenus en vue de la vente ⁽¹⁾ | 9 760 | 1 356 |

TOTAL ACTIF

5 024 571

4 330 281

⁽¹⁾ Au 31 août 2013 et au 31 août 2014, les montants sont relatifs aux immeubles détenus en vue de la vente.

PASSIF

| (en milliers d'euros) | Montant au 31/08/2014 | Montant au 31/08/2013 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Capital | 11 537 | 11 486 |
| Prime d'émission | 133 182 | 125 194 |
| Réserves consolidées | 2 169 147 | 1 896 798 |
| Écarts de conversion | (20 017) | (48 647) |
| Réévaluation des instruments financiers et autres instruments à la juste valeur | (2 019) | 393 |
| Résultat | 354 413 | 370 914 |
| Actions propres | (84 448) | (89 880) |
| Capitaux propres - Part du Groupe | 2 561 795 | 2 266 258 |
| Intérêts minoritaires : | | |
| - dans les capitaux propres | 648 | 727 |
| - écarts de conversion | (109) | (82) |
| - dans le résultat consolidé | (810) | (186) |
| Intérêts minoritaires | (271) | 459 |
| Capitaux propres | 2 561 524 | 2 266 717 |
| Provisions non courantes | 114 591 | 88 941 |
| Dettes financières non courantes | 840 574 | 908 597 |
| Autres passifs financiers non courants | 70 | 1 |
| Passifs d'impôt différé | 155 507 | 146 936 |
| Total passifs non courants | 1 110 742 | 1 144 475 |
| Provisions courantes | 92 322 | 76 064 |
| Dettes financières courantes | 393 414 | 92 005 |
| Autres passifs financiers courants | 3 180 | 281 |
| Fournisseurs | 379 260 | 312 993 |
| Personnel et organismes sociaux | 195 686 | 179 748 |
| Dettes d'impôt exigible | 44 393 | 52 796 |
| Autres passifs courants | 244 050 | 205 202 |
| Total passifs courants | 1 352 305 | 919 089 |
| TOTAL PASSIF | 5 024 571 | 4 330 281 |

COMPTE DE RÉSULTAT *consolidé*

| (en milliers d'euros) | Montant au 31/08/2014 | Montant au 31/08/2013 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 4 174 512 | 3 891 609 |
| Autres produits de l'activité | 17 608 | 10 589 |
| Achats consommés | 1 711 558 | 1 556 945 |
| Charges de personnel | 1 221 512 | 1 122 996 |
| Charges externes | 594 420 | 537 970 |
| Impôts et taxes | 34 155 | 30 394 |
| Dotations aux amortissements | 93 916 | 81 923 |
| Dotation aux provisions | 33 727 | 24 629 |
| Variation des stocks de produits en cours et de produits finis | 64 757 | 38 089 |
| Autres produits et charges courants | (1 162) | (1 107) |
| Résultat opérationnel courant | 566 427 | 584 323 |
| Éléments opérationnels non courants | (24 587) | (23 186) |
| Résultat opérationnel | 541 840 | 561 137 |
| Produits / (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie | 1 528 | (424) |
| Coût de l'endettement financier brut | (32 791) | (25 259) |
| Coût de l'endettement financier net | (31 263) | (25 683) |
| Autres produits et charges financiers | (2 496) | (2 365) |
| Charge d'impôt | (153 390) | (161 629) |
| Résultat des sociétés mises en équivalence | (1 088) | (732) |
| RÉSULTAT NET | 353 603 | 370 728 |
| Part des minoritaires | (810) | (186) |
| Part du Groupe | 354 413 | 370 914 |
| Résultat net par action (part du Groupe) | 1,291 | 1,362 |
| Résultat net dilué par action (part du Groupe) | 1,280 | 1,346 |

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidé⁽¹⁾⁽²⁾

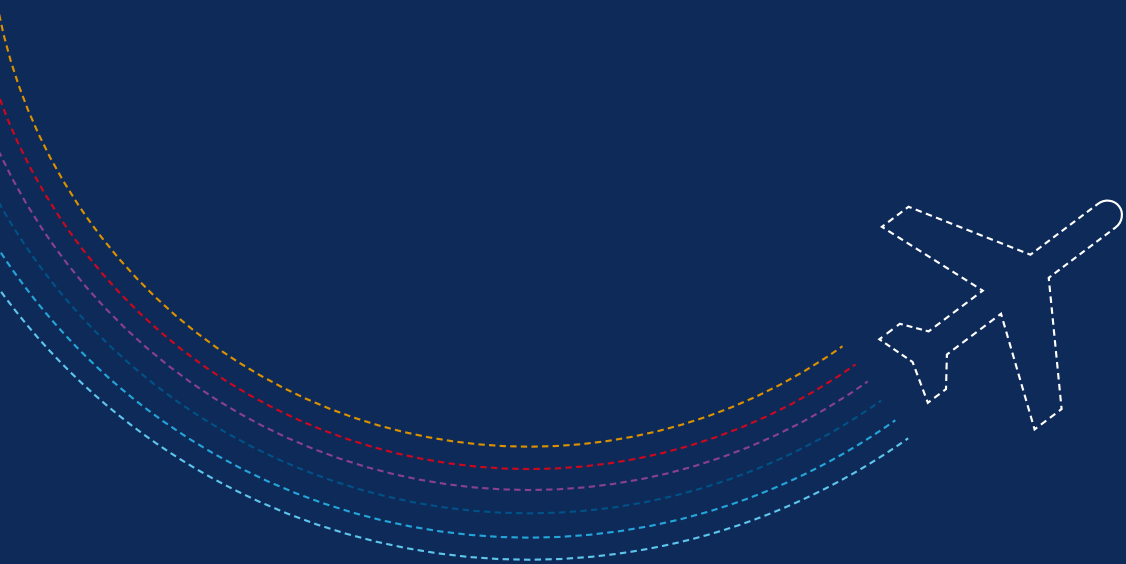
| (en milliers d'euros) | Montant au 31/08/2014 | Montant au 31/08/2013 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Opérations d'exploitation : | | |
| Résultat net | 353 603 | 370 728 |
| Résultat des sociétés mises en équivalence | 1 088 | 732 |
| Amortissements et provisions | 128 232 | 116 090 |
| Plus-values de cession | 926 | 1 102 |
| Impôts différés | 17 749 | 13 570 |
| Stocks-options | 7 826 | 7 670 |
| Autres | (219) | (416) |
| Capacité d'autofinancement | 509 205 | 509 476 |
| Variation des stocks, net | (133 905) | (73 087) |
| Variation des créances, net | (163 538) | (92 923) |
| Variation des dettes, net | 20 059 | 48 140 |
| Flux de trésorerie liés à l'exploitation | 231 821 | 391 606 |
| Opérations d'investissements : | | |
| Acquisition d'immobilisations : | | |
| - immobilisations incorporelles | (82 031) | (73 905) |
| - immobilisations corporelles | (113 189) | (95 218) |
| - autres | (11 044) | (1 118) |
| Produits de cession des actifs immobilisés | 1 845 | 1 144 |
| Variation des créances et dettes sur immobilisations | 657 | (582) |
| Acquisition/cession d'entités nette de la trésorerie acquise ⁽³⁾ | (162 717) | (159 615) |
| Flux de trésorerie liés aux investissements | (366 479) | (329 294) |
| Opérations de financement : | | |
| Variation des dettes financières | 236 113 | 1 071 |
| Variation des instruments financiers | - | - |
| Augmentation des capitaux propres | 8 028 | 11 326 |
| Actions propres | (118) | (627) |
| Dividendes ordinaires versés société Mère | (87 790) | (76 080) |
| Dividendes versés aux minoritaires | - | - |
| Flux de trésorerie liés au financement | 156 233 | (64 310) |
| Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture | (4 626) | (8 176) |
| VARIATION DE LA TRÉSORERIE | 16 949 | (10 174) |
| TRÉSORERIE A L'OUVERTURE | 138 721 | 148 895 |
| TRÉSORERIE A LA CLÔTURE | 155 670 | 138 721 |

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

⁽²⁾ Il n'existe pas d'activités en cours de cession.

⁽³⁾ Au 31 août 2013, concerne les acquisitions 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), et au 31 août 2014, celles de TriaGnoSys, Pacific Precision Products et Greenpoint Technologies.

INDICATEURS EXTRA FINANCIERS



Évolution des principaux INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Au 31 août

| | 2012/2013 | 2013/2014 |
|-------------------------------------|--|--|
| ÉNERGIE (milliers de kWh) | (76 sites, soit 95 % des effectifs) | (79 sites, soit 96 % des effectifs) |
| Électricité | 183 049 | 204 643 |
| Gaz | 117 762 | 130 437 |
| Fuel | 4 164 | 4 026 |
| TOTAL | 304 978 | 339 106 |

| | 2012/2013 | 2013/2014 |
|---|--|--|
| EAU (milliers de m ³) | (74 sites, soit 94 % des effectifs) | (74 sites, soit 94 % des effectifs) |
| TOTAL | 910 | 907 |

| | 2012/2013 | 2013/14 |
|----------------------------|--|--|
| DÉCHETS (tonnes) | (76 sites, soit 95 % des effectifs) | (75 sites, soit 94 % des effectifs) |
| Mis en décharge | 7 584 | 9 087 |
| Recyclage matière | 9 271 | 12 549 |
| Valorisation énergétique | 1 880 | 1 934 |
| TOTAL | 18 735 | 23 570 |
| % valorisé | 60 % | 61 % |
| dont % recyclé | 49 % | 53 % |

- **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 2014
- **Réglementation ICPE**
 - Aucun site soumis à enregistrement au 31 août 2014
 - 4 sites soumis au contrôle périodique au 31 août 2014
 - 5 sites soumis à autorisation au 31 août 2014

Effectifs PERMANENTS

rémunérés au 31 août

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Zodiac AeroSafety | 4 780 | 4 073 | 4 391 |
| Dont sociétés : en France | 1 857 | 1 391 | 1 408 |
| en Europe (hors France) | 185 | 121 | 117 |
| aux États-Unis | 1 313 | 1 313 | 1 434 |
| dans le reste du monde | 1 429 | 1 248 | 1 432 |
| Zodiac Aircraft Systems | 4 211 | 5 992 | 6 741 |
| Dont sociétés : en France | 2 897 | 3 462 | 3 697 |
| en Europe (hors France) | 23 | 345 | 386 |
| aux États-Unis | 653 | 1 374 | 1 526 |
| dans le reste du monde | 638 | 811 | 1 132 |
| Aircraft Interiors | 15 584 | 15 889 | 18 427 |
| Dont sociétés : en France | 1 220 | 1 238 | 1 227 |
| en Europe (hors France) | 3 272 | 2 938 | 3 207 |
| aux États-Unis | 7 155 | 6 950 | 7 580 |
| dans le reste du monde | 3 937 | 4 763 | 6 413 |
| Sous-total | | | |
| Zodiac Cabin & Structures | | 6 227 | 7 167 |
| Zodiac Galleys & equipment | | 3 866 | 4 161 |
| Zodiac Seats | | 5 796 | 7 099 |
| Holdings | 117 | 128 | 149 |
| TOTAL GROUPE | 24 692 | 26 082 | 29 708 |
| Dont sociétés : en France | 6 091 | 6 214 | 6 478 |
| en Europe (hors France) | 3 480 | 3 404 | 3 710 |
| aux États-Unis | 9 121 | 9 637 | 10 539 |
| dans le reste du monde | 6 000 | 6 827 | 8 981 |

CRÉDITS

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 ; Airbus ; Air France ; Courtesy of AVINOR ; Courtesy of Palm Beach Int'l Airport ; Dassault Aviation ; EIVI ; Embraer ; H. Goussé ; Ian Cowen-Richards (Zodiac Water & Waste Systems) ; John Marian Photography ; Michael Mc Elroy ; Sudhakar Rajmohan (Zodiac Seats US) ; ZEO ;
Merci à Zodiac Cabin Interiors Europe.

