



Airbus : De la vision à l'histoire d'une réussite européenne

Présentation au sein de la société franco-allemande à Francfort

22 juillet 2014

Chief Strategy & Marketing Officer

Marwan Lahoud

Ordre du jour

1. L'Allemagne et la France : scènes de ménage
2. Airbus Group : l'histoire d'une réussite
3. Jalons de l'histoire de l'aéronautique
4. Création d'EADS
5. Différences culturelles entre l'Allemagne et la France
6. Facteurs de réussite



L'Allemagne et la France : un vieux couple...

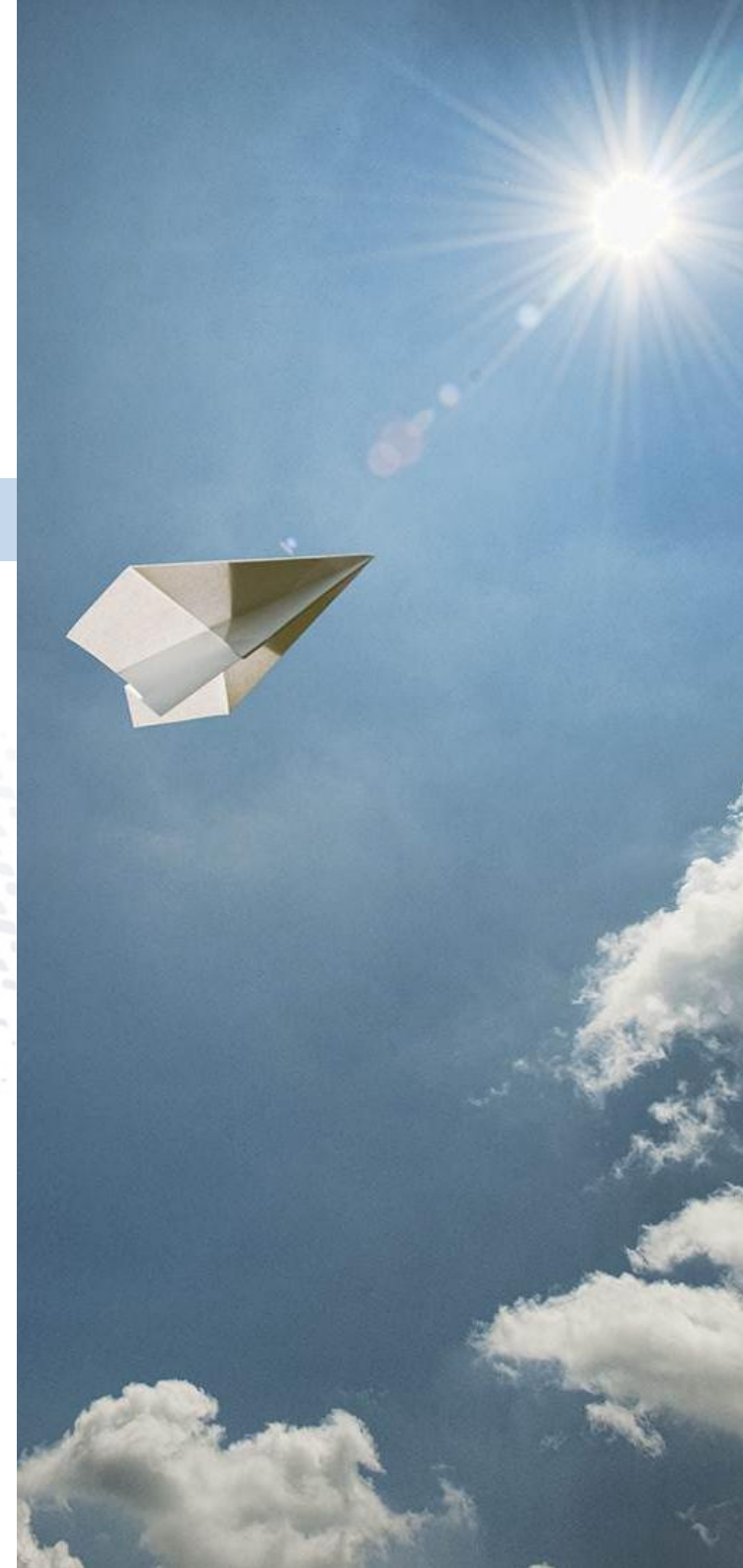


... ou l'amour fou ?



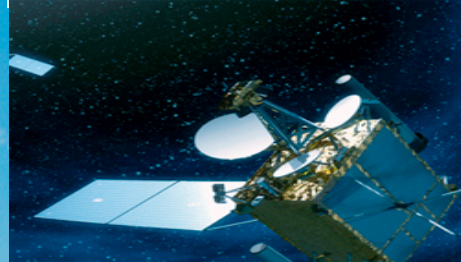
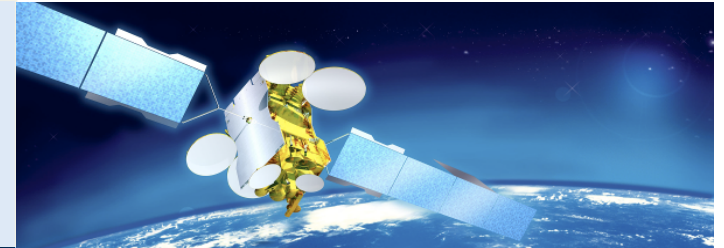
Ordre du jour

1. L'Allemagne et la France : scènes de ménage
2. Airbus Group : l'histoire d'une réussite
3. Jalons de l'histoire de l'aéronautique
4. Création d'EADS
5. Différences culturelles entre l'Allemagne et la France
6. Facteurs de réussite



Airbus Group est leader mondial dans le domaine de l'industrie aéronautique et spatiale

- Leader mondial sur le marché des avions civils > 100 sièges
- Leader mondial sur le marché des hélicoptères civils et parapublics
- Numéro 2 mondial et leader européen dans le domaine spatial
- Société leader dans le domaine de la défense et des solutions de sécurité



Chiffres clés



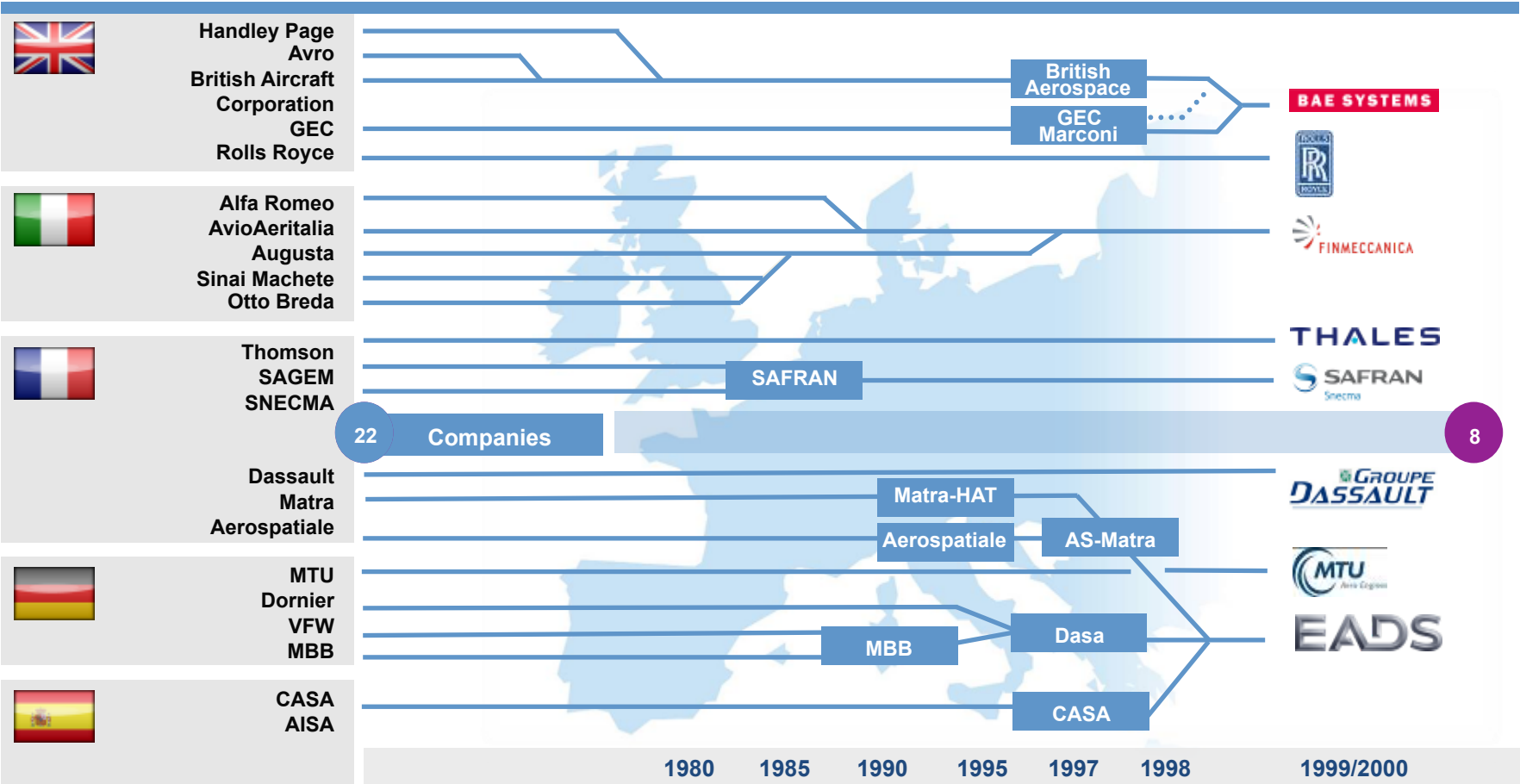
- Chiffre d'affaires : 59,25 milliards d'euros
- Carnet de commandes : 686,73 milliards d'€
- Liquidités : 9,05 milliards d'euros
- EBIT : 2,66 milliards d'euros
- Capitalisation boursière : 43,54 milliards d'€
- Employés : 144.000

Sur la base des chiffres de 2013

Airbus Group: We make it fly

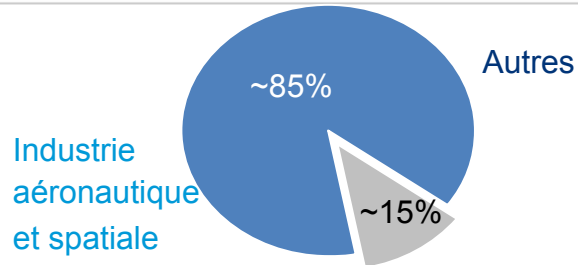
<http://www.youtube.com/watch?v=QB0f7FtKhal>

Consolidation en Europe



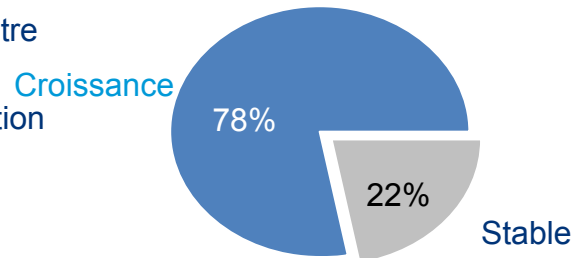
Notre ADN : Qui sommes-nous ?

Nous sommes une société de l'industrie aéronautique et spatiale

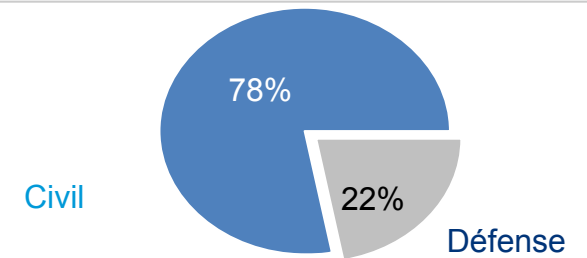


– nous faisons voler des objets

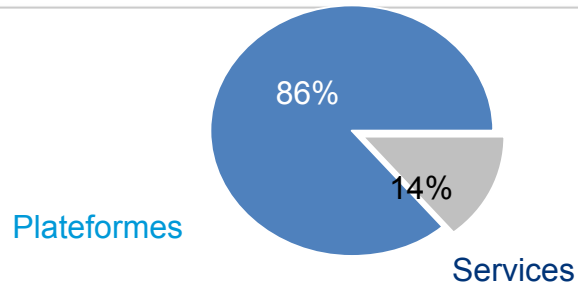
La plus grande partie de notre portefeuille est en pleine croissance malgré la réduction des budgets de la défense



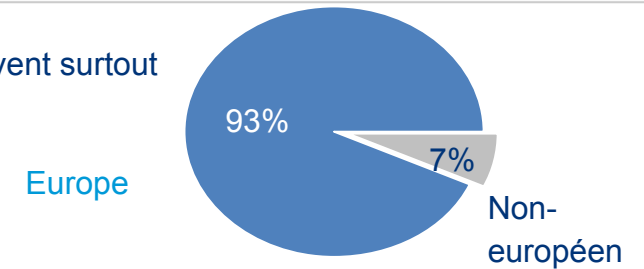
Nous sommes surtout actifs dans le secteur civil



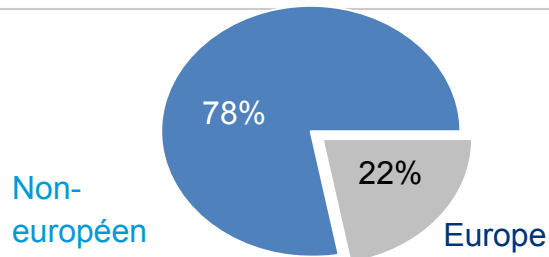
Nous sommes orientés plateforme malgré la croissance dans le domaine des services



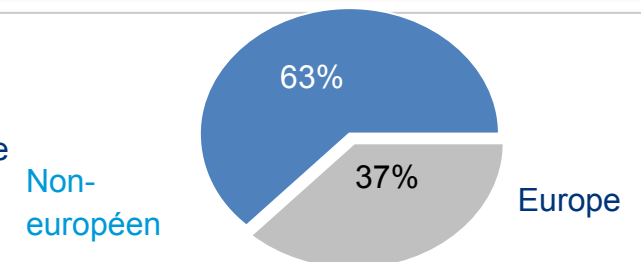
Nos employés se trouvent surtout en Europe



80% de notre carnet de commandes provient de l'extérieur de l'Europe



2/3 de nos recettes proviennent de l'extérieur de l'Europe



Sur la base des chiffres de 2012, à l'exception des chiffres des employés qui reposent sur les données de 2011

Les trois piliers d'Airbus Group



- Chiffre d'affaires : 36,9 milliards d'€
- EBIT : 1.125 milliards d'€
- Employés : ~68.000



- Chiffre d'affaires¹ : 13,7 milliards d'€
- EBIT¹ : 547 milliards d'€
- Employés² : ~41.300



- Chiffre d'affaires : 6,3 milliards d'€
- EBIT : 311 milliards d'€
- Employés : ~23.000

Monocouloirs
▪ Famille A320

Gros porteurs
▪ Famille A 330
▪ Famille A 340
▪ Famille A 350
▪ Famille A 380

Corporate
Jets

Avions cargo

- Avions de transport militaire lourds et moyens
- MRTT
- Satellites d'observation de la terre
- Lanceurs
- Systèmes orbitaux
- Navigation
- Satellites de télécommunication

- Avions de combat (Eurofighter)
- Avions de mission
- Sécurité mondiale
- Avionique & guerre électronique
- Systèmes de mission militaire

Hélicoptères civils
▪ Colibri
▪ Famille Ecureuil
▪ Famille Dauphin
▪ Famille Super-Puma

Hélicoptères militaires
▪ Famille Fennec
▪ Famille Panther
▪ Famille Cougar
▪ NH90
▪ Tigre

Nota : chiffres 2012 1 : MBDA pris en compte à hauteur de 37,5% 2 : MBDA non pris en compte ** prêt à compter du 01.01.2014

Ordre du jour

1. L'Allemagne et la France : scènes de ménage
2. Airbus Group : l'histoire d'une réussite
3. Jalons de l'histoire de l'aéronautique
4. Création d'EADS
5. Différences culturelles entre l'Allemagne et la France
6. Facteurs de réussite



L'industrie aéronautique a franchi une grande partie de ses jalons en France et en Allemagne

Jalons de l'industrie aéronautique allemande jusqu'à la 2^{ème} guerre mondiale

- Pionnier de l'aviation **Otto Lilienthal** (1848–1896)
- Junkers F 13, Junkers G 38, Dornier-Wal et Junkers Ju 52
- Le Heinkel He 178 est le premier avion au monde propulsé par turboréacteur
- Le Heinkel He 280 est le premier avion biréacteur au monde
- En 1944 l'Arado Ar 234B-2 est le premier bombardier quadriréacteur équipé d'un pilote automatique (PDS)
- Peu de temps avant la fin de la guerre, est née la première aile volante biréacteur appelée Horten Ho IX

Jalons de l'industrie aéronautique française jusqu'à la 2^{ème} guerre mondiale

- **Clément Ader** a réalisé le premier vol motorisé de l'histoire
- Le 25 juillet 1909 **Louis Blériot** est le premier à traverser la Manche
- En 1910, **Henri Fabre** effectue le premier vol en hydravion
- En 1907 **Louis Bréguet** et **Jacques Bréguet** ont construit le Gyroplane
- „Breguet-Richet N°1“ avec la coopération de Charles Richet. L'hélicoptère s'élève avec une personne à son bord à environ 1,5 m du sol

A la fin de la seconde guerre mondiale, l'industrie aéronautique allemande a été fortement limitée, et l'aviation militaire totalement interdite

Projets civils et projets d'armement européens de l'après-guerre: les états européens lancent leurs propres projets

**Projets civils européens de l'après-guerre:
Les projets individuels ont des difficultés à pénétrer sur le marché**

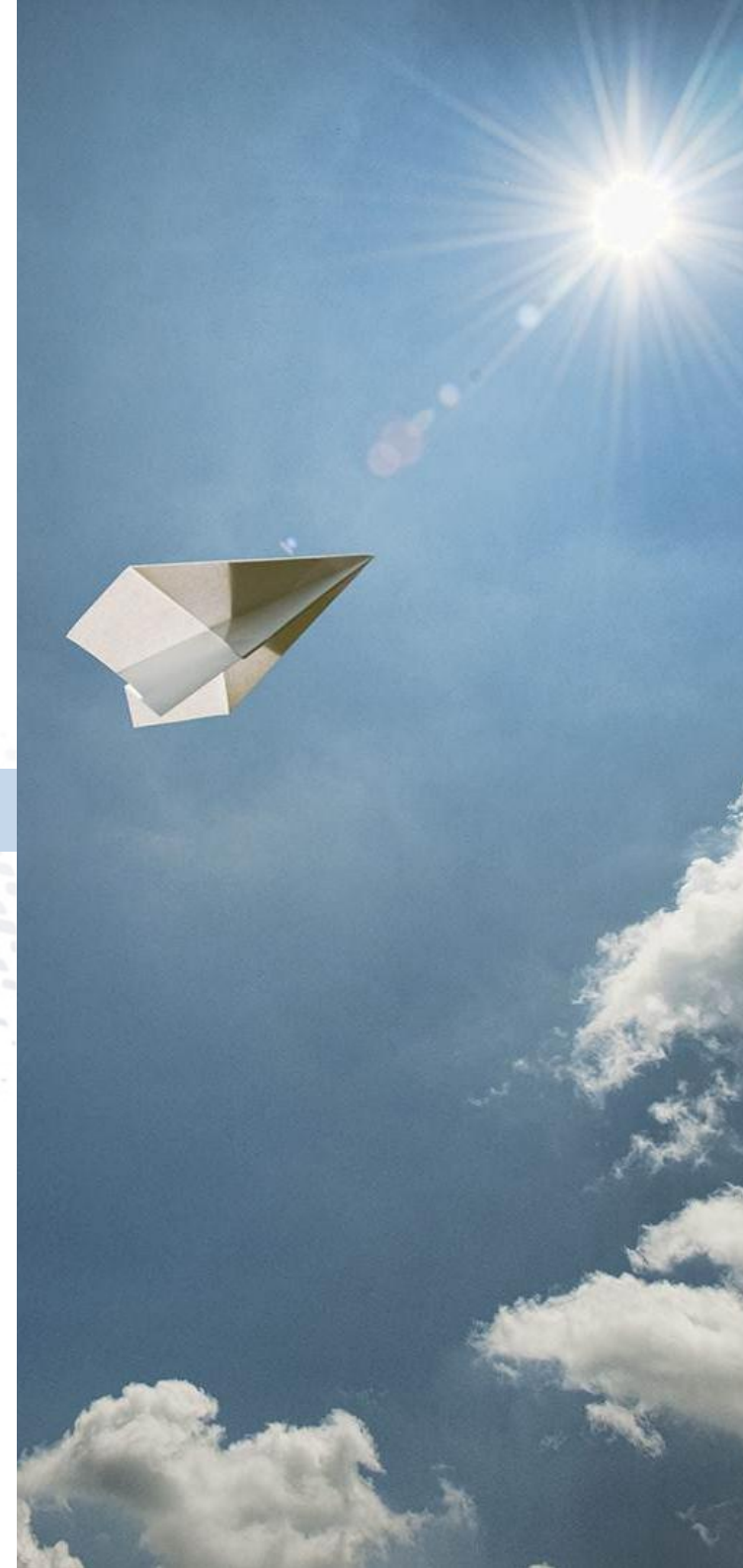
- La Grande-Bretagne, construit le De Havilland DH 106 „Comet” qui révolutionne le transport en termes de rayon d'action et de vitesse
- L'avion 152 ou Baade 152 est le projet le plus important de construction aéronautique de la République Démocratique Allemande (RDA)
- La Caravelle de Sud Aviation, dont les coûts de développement ont été supportés en totalité par l'état français (282 exemplaires ont été livrés)
- En RFA, Ludwig Erhardt lance en 1957 un concours pour la construction d'un avion civil moderne

**Projets d'armement européen de l'après-guerre:
Au début la coopération entre les deux pays est hésitante**

- Après l'entrée de l'Allemagne dans l'OTAN, le 9 mai 1955, la voie est libre pour le réarmement de la République Fédérale d'Allemagne le 5 mai 1955 et par conséquent la production de l'industrie aéronautique : l'époque de la coopération industrielle débute alors
- En 1957 commence la montée en puissance des services de la Luftwaffe
- La Luftwaffe s'équipe en priorité avec du matériel américain le Canadair F-86 Sabre. En 1960 débute la formation du premier pilote sur le Lockheed F-104, puis sur le F-4F Phantom

Ordre du jour

1. L'Allemagne et la France : scènes de ménage
2. Airbus Group : l'histoire d'une réussite
3. Jalons de l'histoire de l'aéronautique
4. Création d'EADS
5. Différences culturelles entre l'Allemagne et la France
6. Facteurs de réussite



La signature du traité de l'Elysée le 22 janvier 1963 est le point de départ d'une intense coopération franco-allemande

1

- En matière de politique extérieure parvenir à une position commune (par ex. dans le cadre de la CE (plus tard de l'UE) ou de l'OTAN)

2

- Dans le cadre de la politique de défense et de réarmement, définir des stratégies communes et pratiquer des échanges de personnel militaire

3

- Intensifier la coopération dans le domaine de la jeunesse et de l'éducation, par exemple à travers les échanges scolaires et universitaires

Début d'une
intense
coopération
franco-allemande

Pour faire face au géant américain, mise en place d'une coopération européenne transnationale

- Le prestigieux projet **Concorde** a été développé par l'industrie aéronautique française et britannique sur la base de l'accord intergouvernemental du **29 novembre 1962** pour atteindre la vitesse maximale de Mach 2,23 (2405 km/h)
- Dans les années 60, lorsque les européens osent **le projet Airbus**, le Royaume-Uni est très critique à l'égard du projet suite à l'expérience du Concorde, c'est pourquoi la participation allemande a gagné en importance.
- Le **18 décembre 1970 "Airbus Industrie"** est créée par la société française "**Aérospatiale**" et la société allemande **Airbus**.

Au début de la coopération tout autant de risques que de chances s'opposent à la réussite de la coopération franco-allemande

■ **Soutien politique**

- Support initial à Airbus
- Soutien au sein de l'OMC
- Rôle des politiques pour le financement et la vente des avions

■ **Fierté européenne**

- Airbus comme exemple d'excellence de la coopération européenne
- Airbus a été célébré par beaucoup comme le vainqueur sur Boeing
- La concurrence interne favorise l'innovation et/ou l'ambition
- Réexamen des approches par différents systèmes

■ **Les différences culturelles sont un atout**

Chances

Risques

■ **Impact de la politique**

- Différences entre les conditions de départ
- Ingérence dans les questions de gouvernance

■ **Différences culturelles**

- Différences entre les systèmes de formation
- Style de direction
- Méthode d'approche des problèmes
Langue anglaise comme dénominateur commun et malentendus qui peuvent en découler

■ **Modèle de production**

- Avant tout au temps des NATCO
- Répartition géographique
- Concept logistique

Au vol inaugural de 1972 succèdent quelques années difficiles

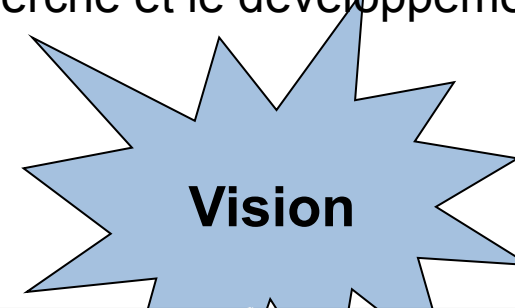
- **28 octobre 1972** : vol inaugural de l'**A300**
- Après quelques commandes arrive l'année noire de 1976, au cours de laquelle aucune commande d'avion n'est enregistrée.
- En 1974, Helmut Schmidt lance **un ultimatum de 6 mois**, sinon la production sera interrompue. Au cours de ces 6 mois, Airbus parvient à convaincre Eastern Airlines de passer une commande ferme de 23 avions Airbus.
- Cet événement marque un tournant et permet à **Airbus de développer de nouveaux modèles.**



Ce qui fait actuellement la réussite d'Airbus Group

Depuis la création d'EADS en 2000, nous avons

- plus que doublé nos effectifs
- augmenté notre chiffre d'affaires de plus de 50%
- plus que quadruplé le carnet de commandes
- et investi plus de 30 milliards d'euros dans la recherche et le développement

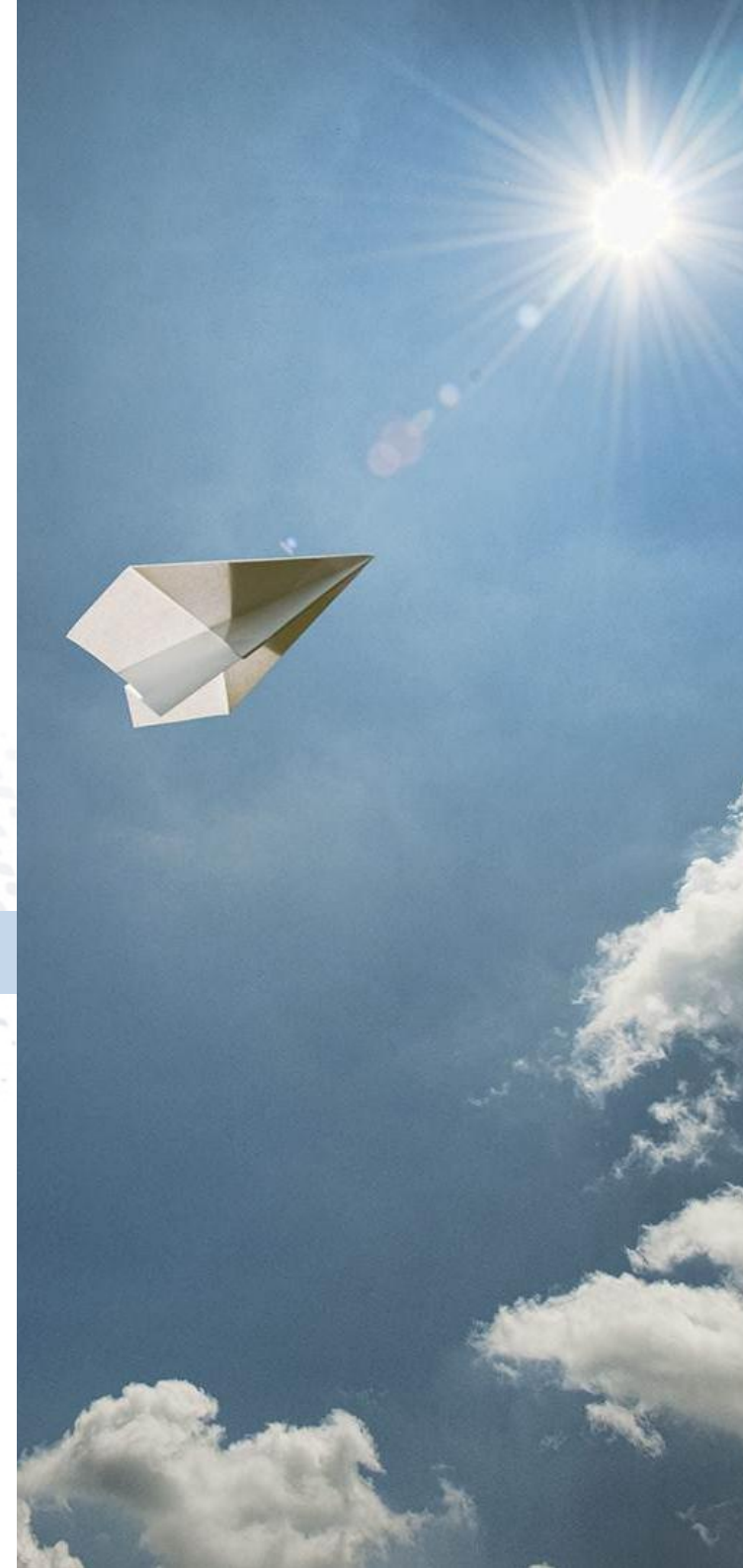


Jalons dans l'histoire d'EADS / Airbus Group :

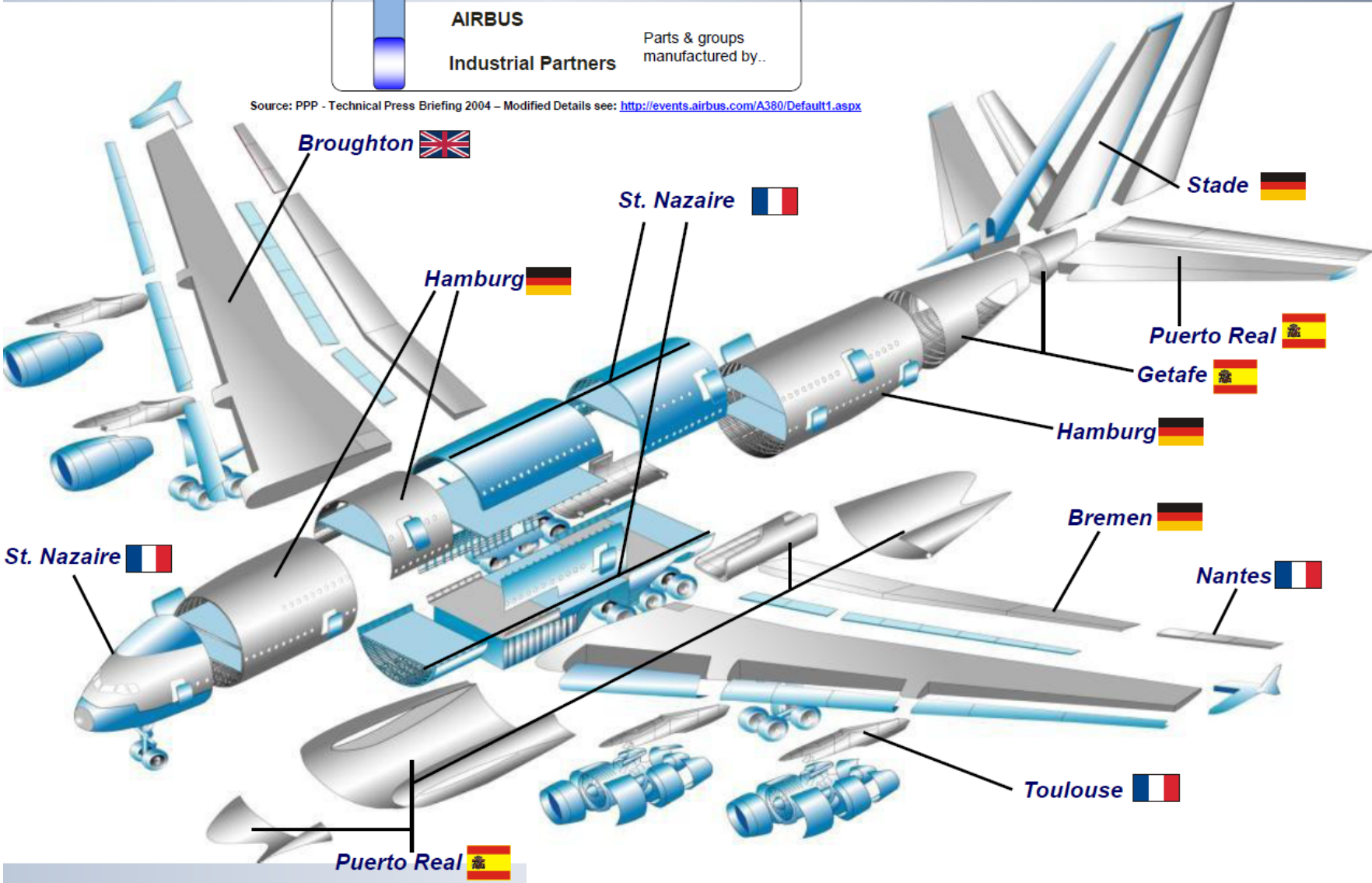
1. Strategy 2.0
2. Premier vol de l'A350
3. A 400M
4. Lancement de l'A320neo
5. Record de commandes en 2011 (nombre)
6. Premier vol de l'A380
7. ARIANE 5
8. Tigre et NH90
9. Eurofighter

Ordre du jour

1. L'Allemagne et la France : scènes de ménage
2. Airbus Group : L'histoire d'une réussite
3. Les jalons de l'histoire de l'aéronautique
4. Création d'EADS
5. Différences culturelles entre l'Allemagne et la France
6. Facteurs de réussite



La présence de plusieurs sites de production en Europe exige une collaboration harmonieuse et une compréhension des différences culturelles



Valeurs fondamentales allemandes et françaises

Valeurs fondamentales allemandes	Valeurs fondamentales françaises
Argent	Pouvoir
Profit / rentabilité	Originalité
Sécurité	Défi
Reconnaissance	Admiration
Egalité	Liberté
Perfection	Fonctionnalité
Stabilité	Changement /mutation
Temps libre	Plaisir

Faux amis : Termes identiques dont la signification diffère

Terme	Allemagne	France
Effizienz / Efficacité	Atteindre l'objectif, maîtriser l'aspect théorique et réel. Tout marche comme sur des roulettes.	Aller au delà de l'objectif, réagir très vite aux imprévus.
Herausforderung / Défi	Risque résiduel entre 1 et 20%	Risque résiduel entre 50 et 70%
Improvisation / Improvisation	Dilettantisme	Capacité à maîtriser les imprévus. Système D
Katastrophe / Catastrophe	Survient rarement en Allemagne. Est utilisé uniquement lorsque la catastrophe est réelle. Cause beaucoup de soucis.	Se produit souvent en France. La réaction est par conséquent plus calme lorsque les allemands parlent d'une catastrophe.
Konzept / Concept	Ebauche, idée très élaborée dont la mise en application est recherchée. Précis et concret.	Une première idée, un terme. Est abstrait et d'ordre général.
Kritik / Critique	Critique constructive, faire preuve de compétence et d'engagement	Critique détaillée considérée comme négative et destructrice.

Dialogue de sourds entre allemands et français

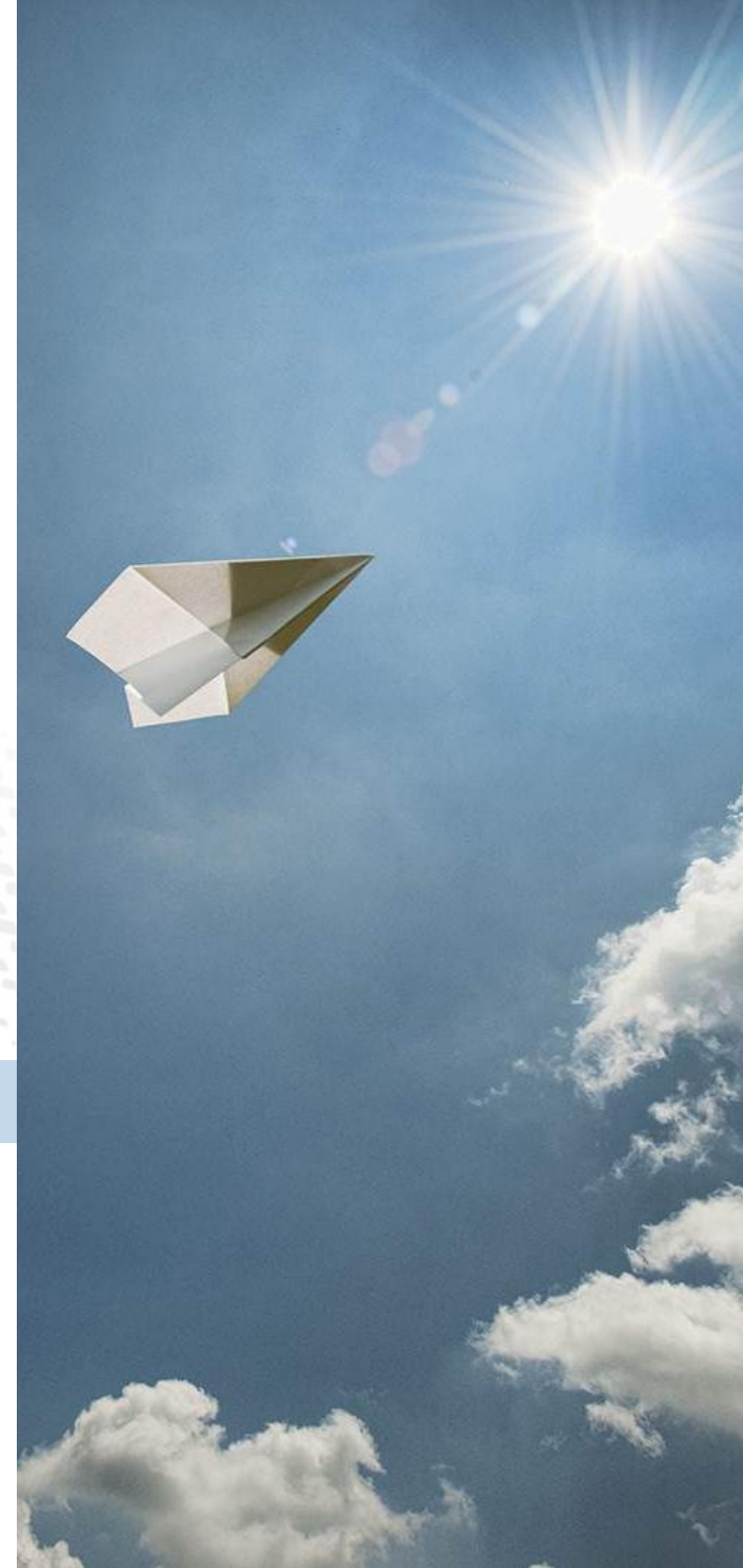
Ce que dit un français	Ce que pense vraiment un français	Ce que comprend un allemand
J'ai un concept.	J'ai une idée.	J'ai élaboré une esquisse de projet.
Je ne suis pas convaincu que ce projet soit le meilleur.	Je le considère comme une vaste fumisterie.	Je dois encore apporter quelques arguments plus convaincants.
Si vous voulez.	Je décroche ou s'il ne tenait qu'à moi.	Maintenant il est sur la même ligne que moi.
Il faudrait peut-être s'occuper de ce dossier.	Je voudrais que vous fassiez cela tout de suite.	Il me demande qui pourrait faire ce travail.
Nous allons voir.	N'importe comment, nous allons y arriver. L'essentiel est de commencer enfin.	Il est irresponsable (absence de projet).
Il est gentil.	Il se laisse facilement exploiter.	Il est sympathique.

Dialogue de sourds entre allemands et français

Ce que dit un allemand	Ce qu'un allemand pense vraiment	Ce que comprend un français
Voici mon concept.	J'ai participé activement au projet.	L'allemand veut m'imposer son idée.
Tout d'abord la procédure.	Sans planification, pas de réussite.	Il veut me contraindre à adopter son schéma.
J'ai une proposition d'amélioration.	Je suis d'accord sur le principe.	Il veut faire capoter mon projet.
Pour être sincère...	Je veux être franc.	Il me cache quelque chose.
Nous devons approfondir la discussion.	Le diable est dans les détails.	Pinailage (c'est aux autres de s'occuper des détails).
Quels sont les résultats attendus ?	Gardons les pieds sur terre.	L'allemand ne pense qu'à la rentabilité.

Ordre du jour

1. L'Allemagne et la France : scènes de ménage
2. Airbus Group : l'histoire d'une réussite
3. Jalons de l'histoire de l'aéronautique
4. Création d'EADS
5. Différences culturelles entre l'Allemagne et la France
6. Facteurs de réussite



Instruments de réussite d'Airbus Group

1

Une langue commune, l'anglais: ni français ni allemand, nous parlons tous anglais – chacun avec son accent !

2

Maitrise des différents systèmes éducatifs par des RH: Ils sont formés pour connaître les spécificités de chaque pays

3

Des outils communs: les outils et processus sont harmonisés entre les différents pays (qualité, achat, RH, Informatique, finance, ...)

4

Une culture "Airbus": des équipes multiculturelles et internationales. Pas de culture majoritaire, si ce n'est une culture « Européenne ».

5

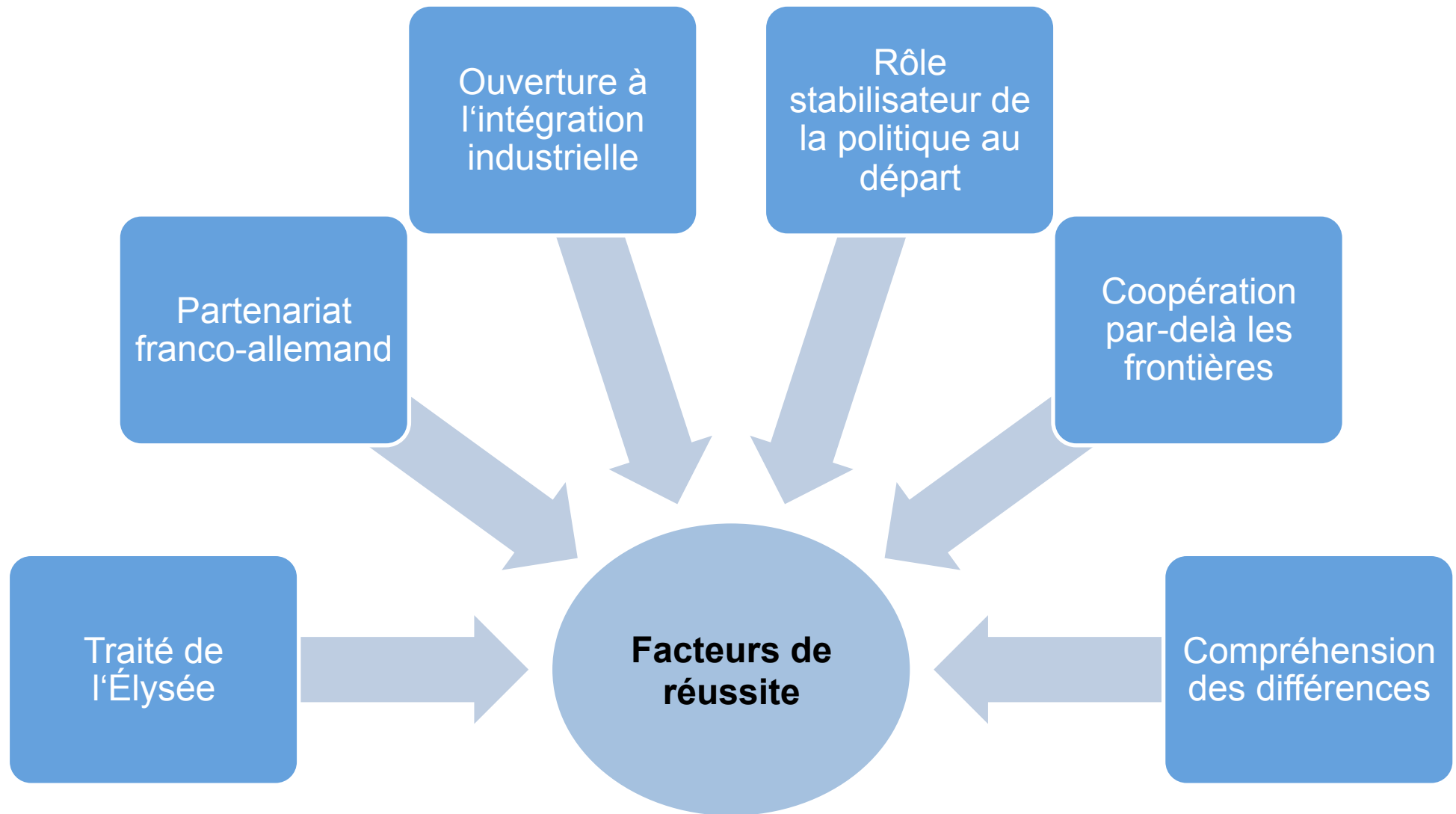
Mobilité : 10.000 employés ont changé d'emploi au sein du groupe l'année dernière. La mobilité est un outil puissant d'intégration.

6

Découvrir les différentes cultures: 60 heures de cours de langue individuels pour les nouveaux arrivants, des formations interculturelles (« travailler dans le contexte Franco-Allemand »)

Réussite
du
Groupe
Airbus

Facteurs de réussite d'Airbus Group



Dankeschön & Merci

Questions / Réponses

