



# RAPPORT INTÉGRÉ 2018



p. 01

SAFRAN EN UN  
CLIN D'ŒIL

p. 02

ÉDITORIAL

p. 04

PROFIL DU GROUPE

p. 14

ÉCOSYSTÈME

p. 22

STRATÉGIE ET  
MODÈLE D'AFFAIRES

p. 42

GESTION  
PAR LES RISQUES

p. 46

GOUVERNEMENT  
D'ENTREPRISE

p. 52

PERFORMANCE  
ET CRÉATION DE VALEUR



3<sup>e</sup>

Acteur aéronautique  
mondial  
hors avionneurs

2<sup>e</sup>

Fournisseur mondial  
d'équipements  
aéronautiques

### NOS CHIFFRES CLEFS 2018

21 050 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
(en données ajustées)<sup>(1)</sup>

1 781 M€

CASH FLOW LIBRE

780 M€

INVESTISSEMENTS  
CORPORELS

3 023 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT  
(en données ajustées)

1 472 M€

DÉPENSES DE R&D  
(y compris la part financée  
par les clients)

92 639

COLLABORATEURS  
(au 31 décembre 2018)

### NOS ACTIVITÉS



PROPULSION  
AÉRONAUTIQUE  
ET SPATIALE



ÉQUIPEMENTS  
AÉRONAUTIQUES,  
DÉFENSE ET  
AEROSYSTEMS



INTÉRIEURS  
D'AVIONS

Devenir  
l'équipementier  
de référence  
de l'aéronautique  
mondiale d'ici  
15 ans

### OBJECTIFS 2022

- CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES<sup>(2)</sup>  
**4 % à 6 % par an**
- MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE  
**16 % à 18 % en 2022**
- CONVERSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT  
EN CASH FLOW LIBRE  
**> 60 % en 2022**
- RETOUR AUX ACTIONNAIRES  
**75 % des cash flows libres** cumulés sur la période  
2018-2022 sous forme de dividendes<sup>(3)</sup> et de rachats d'actions

(1) Voir dans le document de référence (DDR) 2018, p. 52, la table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat en données ajustées et la nature des ajustements.

(2) Sur la base d'un cours spot moyen estimé de 1,25 \$ pour 1 € en 2019 - 2022.

(3) Sur la base de la pratique actuelle de distribution de dividendes (taux de distribution de 40 %).

**PHILIPPE PETITCOLIN**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

---

**ROSS McINNES**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---



# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Animé par la conviction que les entreprises gagnantes sur le long terme sont celles capables de composer avec les problématiques d'aujourd'hui et de demain, Safran est aujourd'hui présent sur le podium des trois plus grands groupes aéronautiques mondiaux (hors avionneurs).**

Nos très bonnes performances financières et opérationnelles de l'année 2018 sont à la mesure de ce changement d'échelle. Avec un chiffre d'affaires de plus de 21 milliards d'euros, un résultat opérationnel courant de plus de 3 milliards d'euros (dont 59 % sont convertis en cash flow libre), la montée en cadence historique du nouveau moteur LEAP® et l'acquisition de Zodiac Aerospace, Safran dispose de solides atouts pour remplir sa mission : contribuer durablement à un accès au ciel plus libre, plus confortable, plus sûr et plus propre.

Forts de nos fondamentaux, de nos valeurs et de notre savoir-faire industriel et technologique, nous poursuivons ainsi avec confiance notre objectif de devenir l'équipementier de référence de l'aéronautique mondiale.

Pour autant, les défis ne manquent pas pour satisfaire nos clients et pour créer, durablement, de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes dans un secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense en pleine mutation.

Notre modèle de développement, que nous avons le plaisir de vous présenter dans ce rapport, intègre

**« Safran dispose de solides atouts pour remplir sa mission : contribuer durablement à un accès au ciel plus libre, plus confortable, plus sûr et plus propre. »**

pleinement les enjeux environnementaux du transport aérien. Grâce à l'ingéniosité de nos collaborateurs, grâce à l'innovation technologique et à l'excellence opérationnelle, et en s'appuyant sur des relations responsables et de long terme avec ses fournisseurs et clients, Safran invente, développe et fabrique des solutions à haute valeur ajoutée et adaptées aux besoins de ses clients.

L'innovation, qu'elle concerne les produits ou les méthodes, qu'elle soit continue ou de rupture, est le cœur de l'identité de Safran. C'est la raison pour laquelle elle occupe une telle place dans notre stratégie et dans nos investissements. Nouvelles architectures et hybridation de la propulsion sur le chemin de l'avion plus électrique, matériaux composites, accélération digitale et cabine connectée : nous mettons ainsi tout en œuvre pour être en mesure de définir le nouvel état de l'art de l'aéronautique.

Notre excellence opérationnelle nous a également permis, que ce soit grâce à la qualité de nos produits, à la maîtrise constante de nos coûts et de nos délais, d'exceller dans l'exécution de nos programmes et d'être un partenaire de choix de nos clients. Cette réussite n'a été possible que parce que nous avons su mobiliser l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement. Notre savoir-faire sera pleinement mobilisé pour que les activités issues de Zodiac Aerospace retrouvent une performance opérationnelle et financière au meilleur niveau mondial.

En tant que groupe responsable, nous avons œuvré avec conviction et détermination pour l'égalité professionnelle et la transmission des savoirs, pour maîtriser notre empreinte environnementale en déployant une stratégie ambitieuse, transparente et mesurable, tant pour nos produits que pour nos modes de production.

Ce premier rapport intégré de Safran démontre ainsi que nous avons réussi à créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes et c'est une grande fierté !

Soyez assurés de notre engagement total pour continuer à guider Safran sur la voie de l'excellence et de la réussite, ainsi que pour tenir nos engagements sociétaux et environnementaux.

**Ross McInnes et  
Philippe Petitcolin**

# UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ÉQUILIBRÉ ET CENTRÉ SUR L'AÉRONAUTIQUE ET LA DÉFENSE

Présent sur l'ensemble des composants d'un aéronef, Safran œuvre pour bâtir l'avenir de l'aéronautique mondiale et pour être le partenaire de choix des avionneurs et des compagnies aériennes.

Safran est un groupe international de haute technologie spécialisé dans le secteur de l'aéronautique et de la défense où il occupe, seul ou en partenariat, la troisième

position mondiale (hors avionneurs). Plus ancien motoriste d'aviation du monde et héritier de la riche histoire industrielle aéronautique française, Safran a su continuellement

s'adapter et se renouveler pour répondre aux défis technologiques et économiques de son secteur.

## SAFRAN : UNE OFFRE COMPLÈTE






## DES POSITIONS DE LEADER SUR NOS SEGMENTS D'ACTIVITÉ

Depuis la vente des activités d'identité et de sécurité en 2017 et l'acquisition de Zodiac Aerospace au 1<sup>er</sup> trimestre 2018, Safran est entièrement centré sur les marchés de l'aéronautique et de la défense. Safran occupe des positions de

leader mondial sur ses principaux marchés. Dans un contexte favorable caractérisé par la perspective de doublement du trafic aérien dans les vingt prochaines années et par l'introduction de nouvelles générations d'aéronefs,

ce portefeuille centré sur l'aéronautique et la défense et ce positionnement de fournisseur de rang 1 permettront au Groupe de bénéficier de la forte croissance de ses secteurs d'activité.

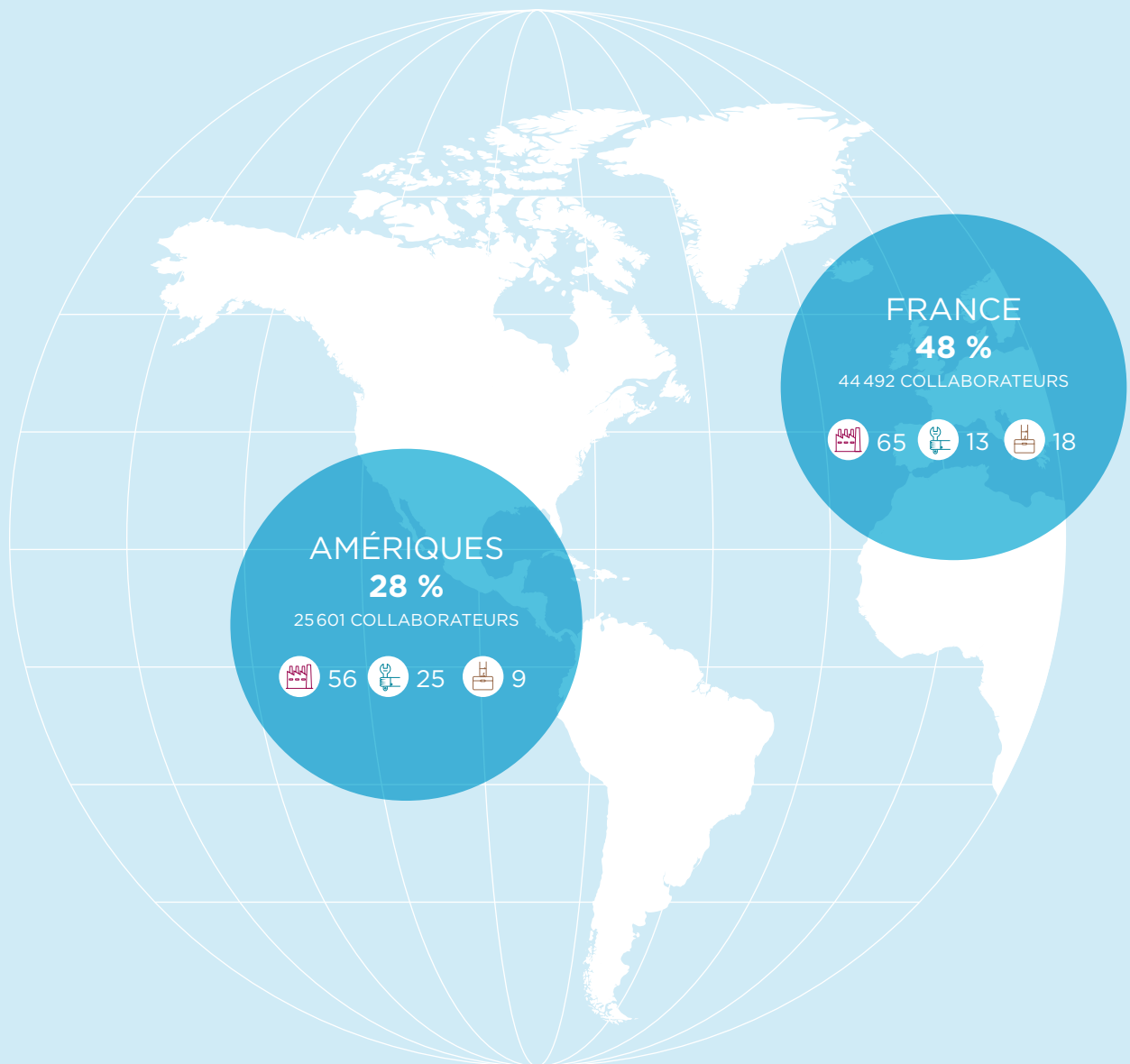
<p><b>PROPULSION AÉRONAUTIQUE</b></p>	<p><b>N°1 mondial</b> pour les moteurs d'avions commerciaux de plus de 100 places<sup>(1)</sup></p> <p><b>N°1 mondial</b> pour les turbines d'hélicoptères</p> <p><b>N°4 mondial</b> pour les moteurs d'aéronefs militaires</p> <p><b>N°1 mondial</b> pour les lancements commerciaux en orbite géostationnaire (GEO)<sup>(2)</sup></p>	
<p><b>ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS</b></p>	<p><b>N°1 mondial</b> pour les trains d'atterrissage</p> <p><b>N°1 mondial</b> pour les roues et freins carbone des avions de plus de 100 places</p> <p><b>N°1 mondial</b> pour le câblage</p> <p><b>N°2 mondial</b> pour les nacelles</p> <p><b>N°3 mondial</b> pour la navigation inertielle</p> <p><b>N°1 mondial</b> pour les systèmes de contrôle de vol d'hélicoptères</p> <p><b>N°1 européen</b> pour l'optronique et les systèmes de navigation inertielle</p> <p><b>N°1 mondial</b> pour les toboggans d'évacuation et les systèmes d'oxygène</p> <p><b>N°1 mondial</b> pour la gestion de l'eau et des déchets à bord</p> <p><b>N°1 européen</b> pour les drones tactiques</p>	
<p><b>INTÉRIEURS D'AVIONS</b></p>	<p><b>N°1 mondial</b> pour les galleys, les panneaux de cloisons latérales, les trolleys, les conteneurs et les intérieurs de cabines pour l'aviation régionale et d'affaires</p> <p><b>22 % de part de marché</b> pour les intérieurs de cabines des avions commerciaux et d'affaires</p> <p><b>30 % de part de marché</b> pour les sièges passagers des avions commerciaux</p>	

(1) Avec GE Aviation, au sein de la co-entreprise CFM International.

(2) Via Ariespace, filiale de la co-entreprise ArianeGroup avec Airbus.

## UN ACTEUR MONDIAL DE PREMIER PLAN

Depuis sa création en 2005, Safran s'est largement internationalisé. Avec plus de 92 000 collaborateurs répartis dans 26 pays, le Groupe s'est déployé au-delà de ses bases européennes ; il est désormais présent sur le continent américain, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie et l'Océanie. Cette présence mondiale lui permet d'entretenir des relations fortes et durables avec la plupart des acteurs du secteur aéronautique et des compagnies aériennes. Il reflète sa volonté d'offrir à ses clients des services réactifs et de proximité.





## Répartition géographique des effectifs et des établissements

Pourcentage des effectifs

% Poids des effectifs dans les effectifs totaux du Groupe

Nombre d'établissements<sup>(1)</sup>



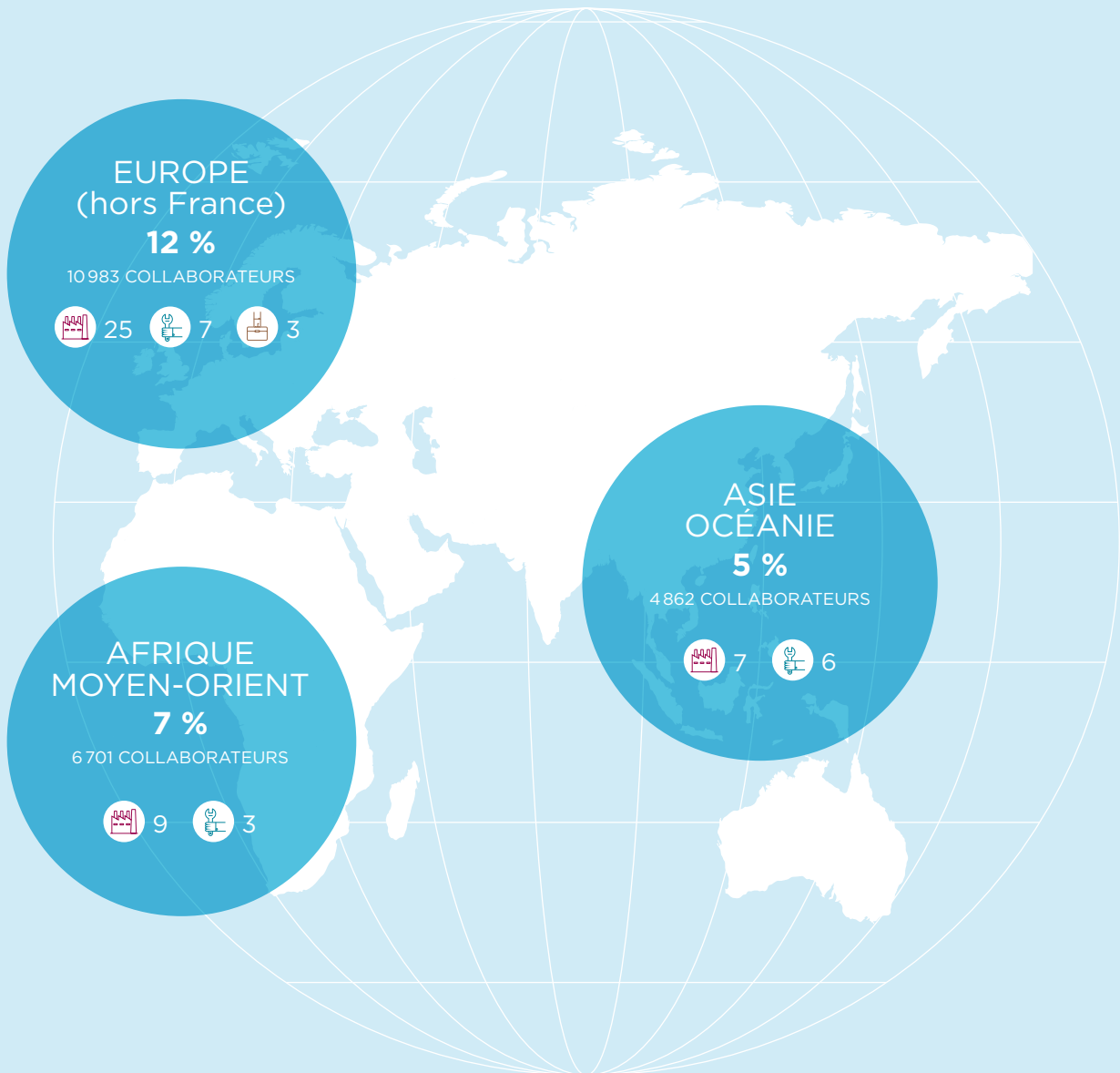
Activités de R&D  
et de production



Activités de services  
et de maintenance



Activités commerciales  
et administratives

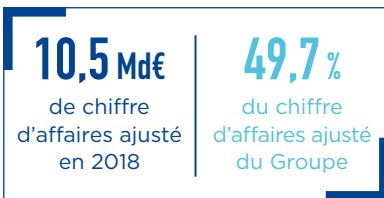


(1) Un établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaires, de production, de services et de maintenance.



# PROPULSION AÉRONAUTIQUE : UN MOTORISTE COMPLET

Grâce à sa gamme complète de moteurs civils et militaires et à son partenariat noué il y a près d'un demi-siècle avec GE Aviation, Safran est devenu l'un des leaders mondiaux de la propulsion.



### Motoriste complet

Motoriste complet <sup>(1)</sup>, Safran fabrique pour le compte des avionneurs des moteurs d'avions commerciaux, d'avions militaires, d'avions de transports régionaux, d'avions d'affaires et d'hélicoptères. Afin de gagner en efficacité économique et de partager leurs risques, les grands motoristes mondiaux développent leurs programmes en partenariat. Safran a principalement noué, depuis les années 1970, un partenariat avec GE Aviation dans le cadre de CFM International, co-entreprise à 50/50 développant les moteurs CFM56<sup>®</sup> et LEAP.

CARNET DE  
COMMANDES DU LEAP

**15 329**

MOTEURS AU  
31 MARS 2019

LIVRAISONS DE LEAP  
À PARTIR DE 2020

**2 000 +**

MOTEURS PAR AN

**4,4**

MILLIONS D'HEURES  
DE VOL ACCUMULÉES  
PAR LE LEAP DEPUIS  
SON ENTRÉE EN SERVICE

### Des perspectives de long terme

L'activité de propulsion est particulièrement génératrice d'activités de services, consistant essentiellement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de maintenance et réparation (MRO). Compte tenu de la progression de la taille de sa flotte de moteurs en service, Safran dispose à ce titre d'un potentiel de croissance important. En réponse à la demande de ses clients, le Groupe développe, depuis déjà plusieurs années, des contrats de services long terme. Ces contrats s'appliquent désormais au moteur LEAP dont l'après-vente viendra progressivement prendre le relais du CFM56 à partir de 2025.

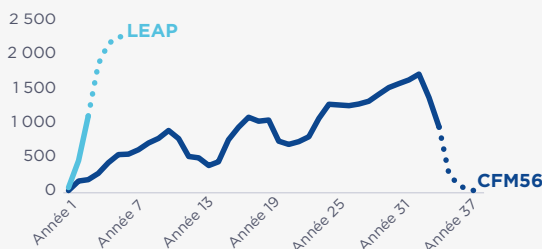
#### Base exploitée <sup>(2)</sup> CFM56

2016	29 395
2017	30 822
2018	31 500

#### Livraisons de LEAP

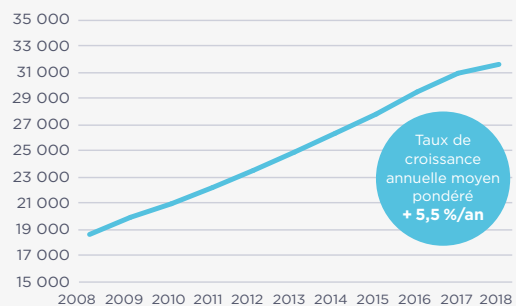
2016	77
2017	459
2018	1 118

### NOMBRE DE LIVRAISONS ANNUELLES DES MOTEURS CFM56 ET LEAP



« Année X » reporte la quantité de moteurs produite dans la X<sup>e</sup> année suivant la première année de production de celui-ci. Par exemple, après cinq années de production, environ 500 CFM56 ont été livrés (fin 1985), contre 2 000 anticipés pour le LEAP (fin 2020).

### BASE EXPLOITÉE <sup>(2)</sup> CFM56



(1) Un motoriste complet est présent sur toutes les parties du moteur et sur tous les segments de marché de la propulsion.

(2) La base exploitée correspond aux moteurs livrés moins les moteurs démantelés ou rebutés. Elle diffère de la base opérée qui n'intègre pas les moteurs retirés et en réparation.

## SAFRAN MAÎTRISE L'ENSEMBLE DES TECHNOLOGIES PROPULSIVES



### AVIONS COURT ET MOYEN-COURRIERS

Sur ce segment, qui représente 60 % des livraisons mondiales d'aéronefs, CFM International occupe une part de marché d'environ 80 % grâce à 40 années de succès commerciaux. Avec une base exploitée de plus de 31 500 moteurs à la fin de l'année 2018, le CFM56 est le plus grand succès commercial de l'histoire de l'aéronautique civile : toutes les deux secondes, un moteur CFM56 décolle dans le monde. Il générera encore pour Safran dans les 20 prochaines années des activités de services dont le pic est attendu vers 2025. Successeur du CFM56, le nouveau moteur LEAP est d'ores et déjà un succès commercial. Produit depuis 2016, sa montée en cadence est la plus importante que l'industrie aéronautique ait connue : 1 118 LEAP ont ainsi été livrés en 2018. Véritable concentré d'innovations, le moteur LEAP réduit de 15 % la consommation de carburant par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Le LEAP dispose à la fin du mois de mars 2019 d'un carnet de commandes de 15 329 moteurs, soit sept années de production aux cadences actuelles.

#### Il a été retenu sur trois avions :

- ☐ LEAP-1A sur l'A320neo d'Airbus (59 % de parts de marché) ;
- ☐ LEAP-1B sur le 737 Max de Boeing (100 % de parts de marché) ;
- ☐ LEAP-1C sur le C919 de Comac (Chine, source occidentale exclusive).

### AVIONS LONG-COURRIERS

Safran est *risk and revenue sharing partner* <sup>(1)</sup> de GE. Son taux de participation varie de 7 % à 24 % dans plusieurs programmes moteurs civils de forte puissance, notamment le GE90 équipant le Boeing 777 et son successeur le GE9X pour le futur Boeing 777X.

### AVIONS D'AFFAIRES

Safran développe le moteur Silvercrest dans la classe des moteurs moyen/haut de gamme (10 000 livres de poussée) pour l'avion Hemisphere de Cessna (Groupe Textron). En octobre 2018, la compagnie de jets privés américaine NetJets a annoncé une option d'achat portant jusqu'à 150 avions équipés du moteur Silvercrest.

### AVIONS DE TRANSPORT RÉGIONAUX

Safran a la maîtrise d'œuvre du programme SaM146 en partenariat avec le motoriste russe UEC Saturn. Ce moteur équipe en source unique l'avion de 70 à 95 places Superjet 100 du constructeur aéronautique russe Sukhoi.



### HÉLICOPTÈRES

Safran est présente sur toute la gamme de turbines entre 500 shp et 3 200 shp, qu'elle a entièrement renouvelée avec les meilleurs moteurs de leur catégorie. La part de marché de Safran s'élève à 27 % (entre 2014 et 2018).

### ESPACE

ArianeGroup (co-entreprise 50/50 entre Safran et Airbus) est maître d'œuvre des lanceurs européens Ariane 5 et Ariane 6, dont il assure la conception, l'ensemble de la chaîne de production et la commercialisation *via* sa filiale Arianespace.



### AVIONS MILITAIRES

Safran est présente sur ses trois composantes : les avions de combat (notamment avec le moteur M88 équipant le Rafale), les avions d'entraînement, les avions de patrouille, de ravitaillement et de transport. Dans les prochaines années, le Groupe sera l'un des principaux piliers de la Défense européenne avec la préparation active du Système de Combat Aérien du Futur (SCAF) en partenariat avec MTU.



(1) Partage des risques et des recettes à quote part de son niveau de participation.



# ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES, DÉFENSE ET AEROSYSTEMS : DES POSITIONS DE LEADER

Les activités “historiques” de Safran (Équipements aéronautiques, Défense), ainsi que l’activité d’Aerosystems, font l’objet en 2018 d’un reporting séparé au titre de l’information sectorielle. Avec l’acquisition de Zodiac Aerospace, Safran dispose d’une offre d’équipements renforcée.

## ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES



**Les systèmes d’atterrissage et de freinage.** L’exigence technologique y est élevée car un aéronef doit supporter des charges extrêmes à l’atterrissage. Avec près de 9 700 avions équipés de roues et freins carbone Safran, le Groupe dispose de perspectives de revenus importants.

**Les systèmes et équipements moteur** comprennent, d’une part, les nacelles et inverseurs de poussée et, d’autre part, les transmissions de puissance. La nacelle est un équipement complexe qui canalise les flux aérodynamiques externes et internes aux moteurs, réalise

une atténuation acoustique, intègre des éléments de sécurité et apporte un complément de freinage. Safran bénéficie de la montée en cadence des livraisons de nacelles pour les A320neo et les A330neo, et de la croissance associée des activités de services. Concernant les transmissions de puissance mécanique, Safran propose une gamme étendue pour moteurs civils et militaires.

**La chaîne électrique et l’ingénierie** associée. Safran couvre à la fois les métiers de la génération et de la distribution électrique au sein de l’aéronef, du câblage et de la ventilation. Safran prépare activement l’électrification des fonctions à bord des avions, qui est une tendance structurante. À plus long terme, la combinaison des turbines à gaz avec des moteurs électriques permettra de diminuer l’empreinte carbone de chaque avion.

## AEROSYSTEMS



Safran est l’un des leaders mondiaux des systèmes aéronautiques pour les aéronefs suite à l’acquisition de Zodiac Aerospace. Ils recouvrent les équipements assurant les fonctions essentielles des aéronefs et leur sécurité : (i) systèmes de sécurité (toboggans, gilets et radeaux de sauvetage, systèmes et masques oxygène) ; (ii) systèmes pour cockpit (commutation, orientation de roue ; systèmes d’essuie-glace ; solutions d’éclairage extérieur ; systèmes d’actionnement électromécanique pour les commandes de vol secondaires, les ouvertures et fermetures de portes, etc.) ; (iii) systèmes de contrôle (gestion du carburant ; instruments de télémétrie ; solutions de détection et de protection contre le givre) ; (iv) systèmes de gestion des fluides et des déchets à bord ; (v) solutions de divertissement à bord, pour lesquelles Safran propose une offre innovante avec son système RAVE™.

## DÉFENSE



Pour cette activité de niche, Safran fournit une offre en optronique, en avionique, en navigation, en drones tactiques, en électronique et en logiciels critiques pour les marchés civils et de défense. La maîtrise de ces technologies permet à Safran de proposer à ses clients des solutions destinées à observer, à décider et à

s’orienter, dans des conditions optimales de sécurité, dans l’air, sur terre, en mer ou dans l’espace. Avec l’acquisition au début de l’année 2019 de ElectroMechanical Systems auprès de Collins Aerospace, Safran s’est récemment renforcé dans les activités de commandes électriques et de contrôle de vol.





## INTÉRIEURS D'AVIONS : UN NOUVEAU MÉTIER

Issues de Zodiac Aerospace, ces activités sont en cours de restructuration afin de les porter aux mêmes standards de qualité et de compétitivité que les autres activités du Groupe.

**2 Md€**

de chiffre  
d'affaires ajusté  
en 2018

**9,6%**

du chiffre  
d'affaires ajusté  
du Groupe

**Avec pour mission d'assurer la sécurité des passagers tout en maximisant leur confort**, l'activité intérieurs d'avions s'adresse à une clientèle qui intègre, au-delà des avionneurs, les compagnies aériennes, notamment pour

les sièges. Les exigences esthétiques et la qualité des intérieurs de cabine sont élevées, car les compagnies aériennes les utilisent pour se différencier. De plus, l'aménagement des intérieurs de cabines est un facteur de rentabilité dès lors qu'il permet de maximiser l'occupation de l'espace tout en réduisant le poids des équipements et la consommation de carburant des appareils.

Si la majorité des équipements et systèmes des avions sont généralement définis par l'avionneur (modèle dit « SFE »<sup>(1)</sup>), les aménagements intérieurs à bord des appareils commerciaux sont la plupart du temps établis par les compagnies aériennes (modèle dit « BFE »<sup>(2)</sup>). Safran offre par ailleurs à ses clients la possibilité de réaménager les cabines de leurs appareils. Compte-tenu de leur durée de vie allant de cinq à dix ans, la cabine doit en effet être réaménagée (*retrofit*) deux à trois fois dans la vie de l'avion.



### LES CABINES

Concernant **l'équipement des cabines**, Safran est l'un des leader mondiaux avec 22 % de parts de marché et un large portefeuille de produits (coffres à bagages, cuisines et galleys, chariots, lavabos, toilettes, etc.). Safran dispose de l'expertise technique (moulage de haute technologie, maîtrise des matériaux composites avancés), industrielle et commerciale lui permettant d'offrir à ses clients une gamme étendue d'aménagements d'intérieurs de tout type d'avions (avions commerciaux, avions d'affaires, avions destinés aux personnalités de marque, avions de fret).

### LES SIÈGES

Concernant **les sièges passagers**, Safran représente 30 % des parts de marché mondiales en 2018. Son expertise couvre toute la chaîne de fabrication des sièges, de la conception à l'assemblage en passant par la certification. Le Groupe est en mesure de présenter à ses clients une offre complète de sièges innovants et personnalisables alliant ergonomie, confort, esthétique et optimisation de l'espace. Safran propose également des sièges pour équipages, ainsi que des sièges pour hélicoptères.



(1) Modèle de vente « SFE » (*Supplier Furnished Equipment*) : les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par l'avionneur qui propose aux compagnies aériennes une ou plusieurs configurations en catalogue.

(2) Modèle de vente « BFE » (*Buyer Furnished Equipment*) : les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par la compagnie aérienne. Pour les équipements neufs, l'installation est généralement déléguée à l'avionneur.

# REGARD SUR NOTRE HISTOIRE

Riche d'une histoire plus que centenaire, Safran a fait de la haute technologie sa marque de fabrique.

**1 9 0 5**

Fondation de la Société des moteurs Gnome à Gennevilliers, près de Paris. Les moteurs rotatifs en étoile pour avions s'imposent dans le monde entier.

**1 9 1 2**

Création de la Société des moteurs Le Rhône, principal concurrent de Gnome avant d'être absorbée par celui-ci.

**1 9 2 4**

Création de la Société d'applications générales d'électricité et de mécanique (Sagem), qui produira notamment des caméras, des équipements d'artillerie, et conçoit le premier système au monde de guidage infrarouge d'un missile air-air.

**1 9 4 5**

Gnome & Rhône est nationalisée et prend le nom de Snecma (Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation).

**1 9 4 5 - 2 0 0 2**

Plusieurs sociétés aéronautiques rejoignent Snecma : Hispano-Suiza, spécialiste de la transmission de puissance pour moteurs d'avions, puis Messier-Hispano-Bugatti pour les trains d'atterrissage.

En 2000, Labinal, spécialisé dans les câblages aéronautiques, et sa filiale Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, rejoignent Snecma.

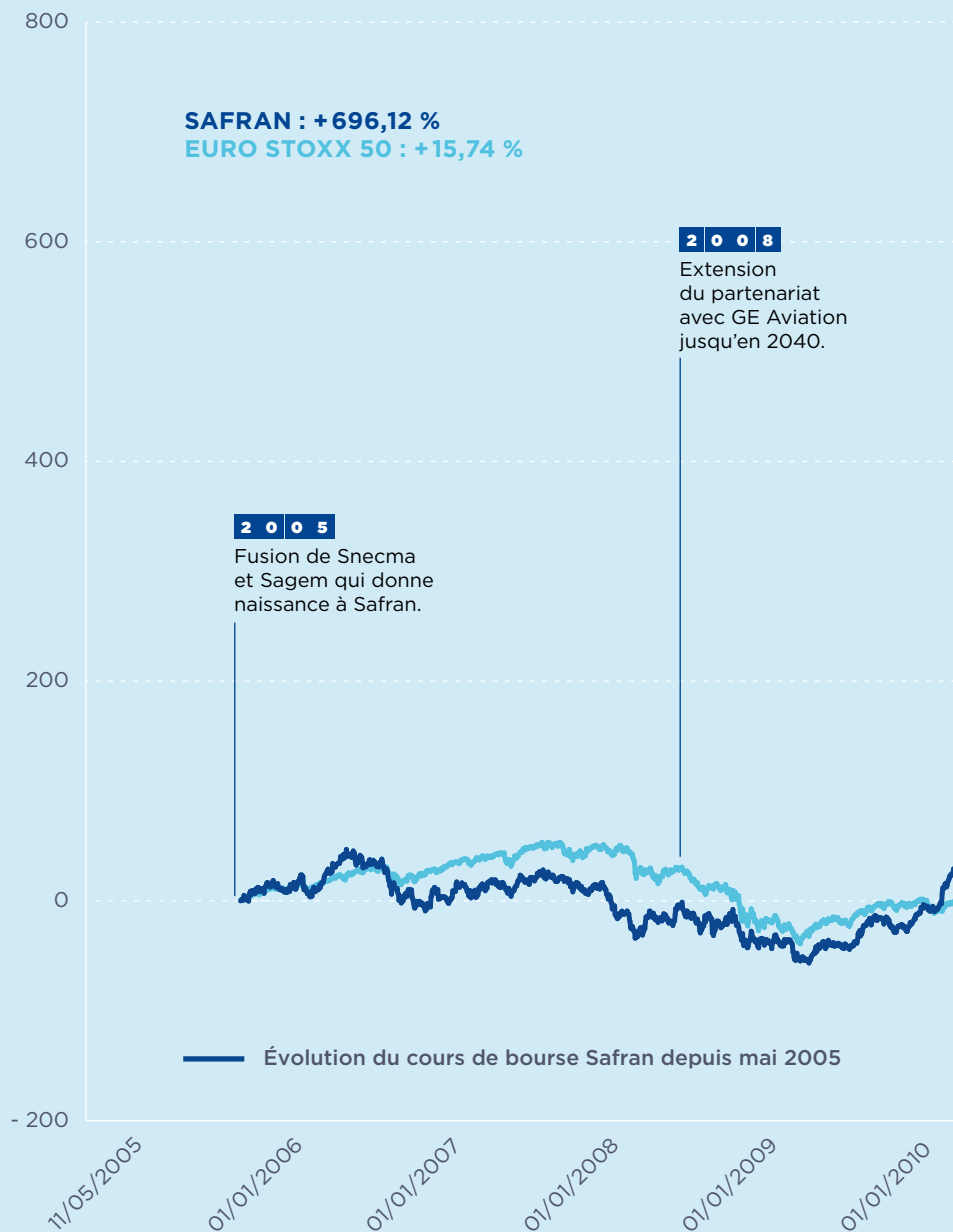
Enfin, en 2002, c'est le tour d'Hurel-Dubois pour les nacelles de rejoindre Snecma.

**1 9 7 4**

Snecma devient motoriste d'avions civils en signant un accord de coopération avec GE Aviation pour la réalisation du moteur CFM56.

## ÉVOLUTION DES COURS DE SAFRAN ET DE L'EURO STOXX 50

(En pourcentage) (11 mai 2005-8 avril 2019)

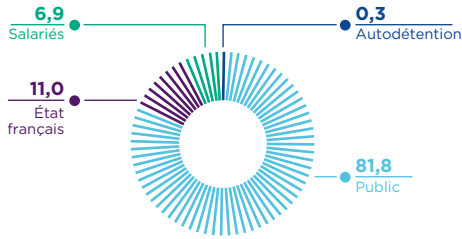


### STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

(En pourcentage)

Capital au 31 décembre 2018

Nombre d'actions: 435 767 951



**2018**

Prise de contrôle et fusion-absorption de Zodiac Aerospace par Safran. Rassemblement sous la marque Safran des nouvelles activités issues de Zodiac Aerospace.

**2017**

Accord de rapprochement entre Safran et Zodiac Aerospace. Cession des activités de détection, d'identité et de sécurité.

**2016**

Intégration de la marque Safran dans la dénomination sociale de toutes ses filiales. Création d'ArianeGroup avec Airbus.

**2013**

Acquisition des activités de systèmes électriques de Goodrich.



## DES RELATIONS CONSTRUCTIVES AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Afin de contribuer à un accès au ciel plus libre, plus confortable, plus sûr et plus propre, Safran entretient des relations avec l'ensemble des parties prenantes et intègre leurs préoccupations à son modèle d'affaires.

### COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES

**Clients** (avionneurs, compagnies aériennes, etc.)

**Fournisseurs et sous-traitants**

**Partenaires**

(industriels, laboratoires de recherche, etc.)

#### Principales attentes

**Clients** : fiabilité et efficacité des produits avec les services associés.

**Fournisseurs et sous-traitants** : une relation basée sur des engagements réciproques dans la durée.

**Partenaires** : la recherche d'innovation permanente, la maîtrise de la propriété intellectuelle de ces innovations.

#### Contributions du Groupe

L'excellence opérationnelle, une relation de confiance renouvelée à chaque génération d'appareils, des produits fiables et créant de la valeur (gains de disponibilité, d'exploitation, de masse, etc.).

Des délais de paiement rapides.

Un travail d'équipe au quotidien avec les fournisseurs et les sous-traitants pour offrir le meilleur à nos clients à des tarifs compétitifs.

Une agilité organisationnelle et une capacité à nouer durablement des partenariats industriels et commerciaux.

### PARTENAIRES PUBLICS

États, collectivités territoriales

Instances européennes et internationales

Autorités de certification

#### Principales attentes

Un comportement éthique dans les affaires, des engagements sociétaux en interne comme en externe à l'entreprise.

Des produits sûrs et respectueux des normes internationales.

#### Contributions du Groupe

Une diffusion systématique de la culture de l'éthique des affaires chez nos collaborateurs et nos fournisseurs, une R&D soutenue et une qualité de nos produits au meilleur niveau.



DES PARTIES PRENANTES



## SOCIÉTÉ CIVILE

Monde académique, riverains, associations/organisations non-gouvernementales (ONG)



### Principales attentes

L'accueil de jeunes en formation, des démarches environnementales au sein des sites, l'absence de nuisances sonores, la maîtrise des enjeux environnementaux et sociaux dans la chaîne de valeur.

### Contributions du Groupe

Un engagement renouvelé en faveur de l'apprentissage et des bassins d'emploi dans lesquels évoluent le Groupe, une R&D soutenue qui permet de préparer l'avenir de l'aéronautique et le développement de nouveaux produits et équipements.

Mise en place d'une politique bas-carbone visant notamment à réduire les émissions de gaz à effet de serre des produits du Groupe.

## COLLABORATEURS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



### Principales attentes

Une rémunération cohérente avec l'engagement individuel et les résultats du Groupe, des parcours professionnels motivants, le développement des compétences, un engagement en faveur de la santé et de la sécurité au travail, le respect des conventions internationales du travail.

### Contributions du Groupe

Des collaborateurs plus nombreux et formés en continu, une accidentologie en diminution constante, une association financière aux bons résultats du Groupe, le versement d'une prime exceptionnelle en 2019 (en France) pour stimuler le pouvoir d'achat, des relations sociales apaisées et constructives, le développement d'un dialogue social à l'échelle mondiale.

## COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Investisseurs institutionnels, actionnaires individuels et actionnaires salariés, analystes financiers, agences de notation extra-financière



### Principales attentes

Une transparence dans la gestion de l'entreprise, dans le respect de nos engagements financiers, dans la stratégie de long terme et sa mise en œuvre, dans la prise en compte des critères de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE).

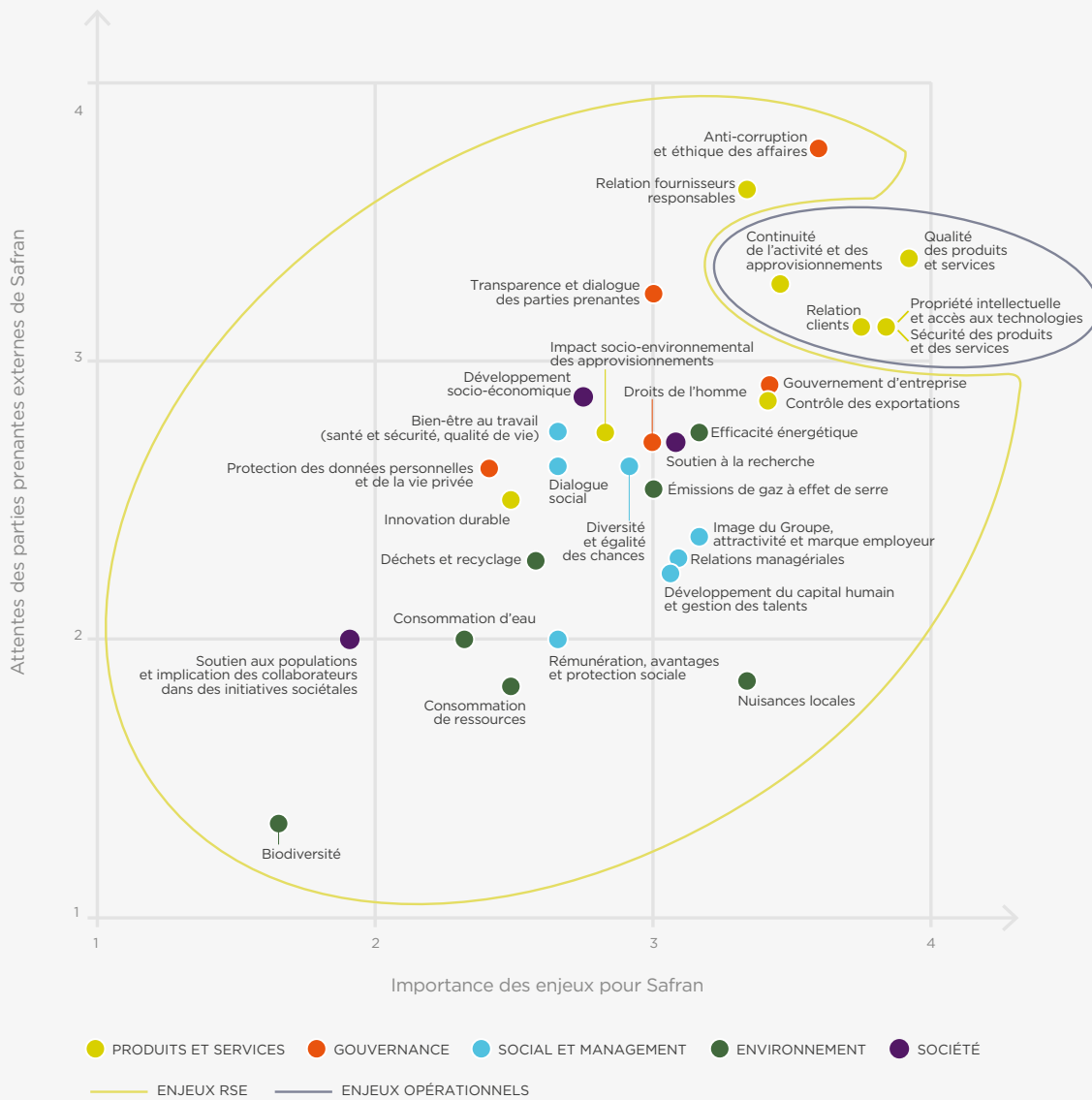
### Contributions du Groupe

Une information exacte, précise, sincère et accessible à l'ensemble de la communauté financière, une présentation régulière des objectifs pluriannuels du Groupe *via* des « Capital Markets Days » (journées investisseurs), une disponibilité vis-à-vis de l'ensemble de la communauté financière et extra-financière.

CARTOGRAPHIE

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX DE SAFRAN

### GÉRER LES ENJEUX ET LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES



Le dialogue ancré de longue date entre Safran et ses parties prenantes a permis de synthétiser, dès 2015, les enjeux liés à la RSE et les enjeux opérationnels dans une cartographie appelée « matrice de matérialité ». Cette analyse de matérialité

permet de hiérarchiser les enjeux les plus importants au regard des activités de Safran et de leurs impacts. Les enjeux identifiés nourrissent la réflexion stratégique et font l'objet de plans d'action et d'indicateurs clefs de performance, présentés dans le chapitre 5 du

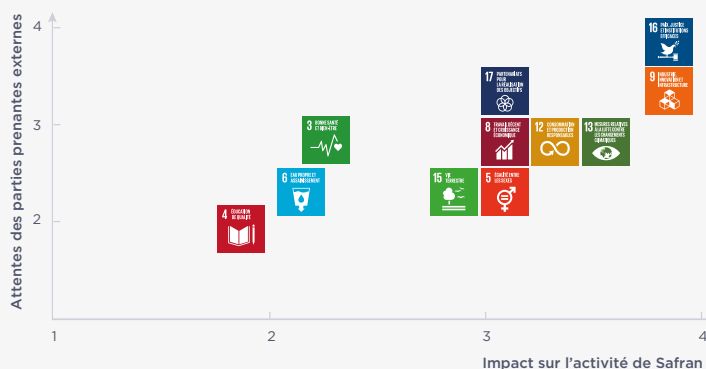
document de référence 2018. Ils contribuent aux engagements pris par le Groupe auprès de l'Organisation des Nations unies (ONU), via l'adhésion au Pacte mondial des Nations unies dès 2013, et sont alignés sur les objectifs de développement durable (ODD).



### Safran et les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies

À travers ses ODD, l'ONU a revu en 2015 son programme pour la population mondiale et la planète à horizon 2030. Cette démarche vise notamment à éradiquer la pauvreté, à lutter contre le changement climatique, à accéder à une éducation de qualité et à lutter pour la justice et la paix. Safran s'inscrit dans le prolongement de cette démarche, avec ses parties prenantes.

### SAFRAN ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Safran est un partenaire responsable dans les affaires (**page 38**).



Safran est classé parmi les trois premières entreprises françaises depuis 2011 en termes de dépôt de brevets (**page 26**).



En tant qu'équipementier aéronautique, Safran participe à la réduction de l'empreinte environnementale de ses clients (**page 27**).



Safran a intensifié depuis 2018 sa stratégie bas-carbone pour ses sites (**page 35**).



Signataire du Pacte mondial de l'Organisation des Nations unies en 2013, Safran a été reconnu dès l'année suivante dans son implication au niveau *Advanced* (**page 38**).



Safran a signé un accord-cadre mondial sur les conditions de travail, la RSE et le développement durable en 2017 (**page 41**).



Safran a été la 1<sup>ère</sup> entreprise européenne de son secteur à obtenir la labellisation GEEIS en 2018 (Gender Equality European & International Standards) (**page 40**).



Safran prend en compte l'impact environnemental dans la conception de ses produits (**page 30**).



La démarche en santé, en sécurité et en environnement (SSE) de Safran repose sur une politique et un référentiel global (**page 35**).



Le Groupe est attentif au traitement de l'eau et des déchets au sein de ses sites (**page 35**).



Safran intègre chaque année des stagiaires et apprentis, représentant au moins 10 % de son effectif (**page 39**).

# UNE FORTE CROISSANCE DE NOS MARCHÉS

La flotte mondiale d'avions commerciaux (36 passagers et plus) et la demande passager devraient doubler dans les 20 prochaines années.

## AVIATION CIVILE : UN TRAFIC EN FORTE HAUSSE

Plusieurs facteurs concourent à ce dynamisme :

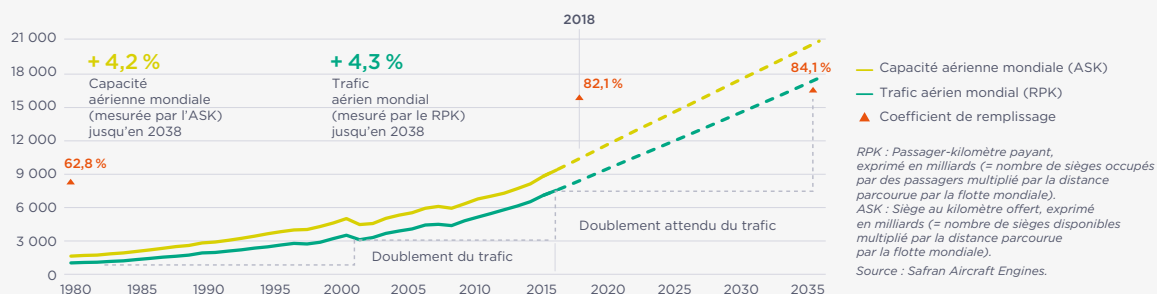
- la démocratisation continue du transport aérien sous l'effet d'une réduction des prix ;
- la pression sur les capacités avec des coefficients de remplissage qui atteignent des sommets chez la plupart des compagnies aériennes ;
- les besoins des zones en forte croissance économique et démographique (en particulier en Chine, en Asie du Sud-Est, en Inde) ainsi que le renouvellement de la flotte actuelle (notamment en Amérique du Nord et en Europe).

41 400 nouveaux avions sont attendus dans les 20 prochaines années, particulièrement sur le segment des avions court et moyen-courriers (24 800 avions).

Par ailleurs, les besoins de renouvellement de l'intérieur des avions s'accroissent avec plusieurs cycles de rénovation (*retrofit*) dans la vie d'un appareil.



## TRAFIC AÉRIEN CIVIL, PROJECTIONS MONDIALES



## DÉFENSE : UNE HAUSSE DES BUDGETS ATTENDUE

Alors qu'ils subissaient une tendance baissière depuis plusieurs années, l'augmentation des budgets alloués aux armées et aux équipements de défense se confirme un peu partout dans le monde, dans un contexte marqué par plusieurs zones de conflits armés et des tensions géopolitiques. En Europe, les initiatives autour de la défense européenne ont

connu à l'été 2017 une relance qui se traduit par divers projets, tels que le Fonds européen de défense (FED). En termes financiers, il est ainsi envisagé de mobiliser entre 2021 et 2027 plus de 35 Md€ de crédits communautaires pour la défense et l'espace, dont 13 Md€ se déclinant en 4,1 Md€ pour la R&T et 8,9 Md€ pour la R&D.



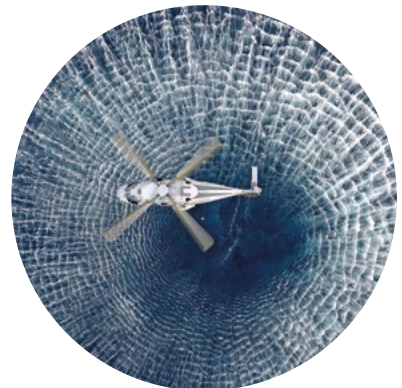
### FOCUS SUR LES ACTIVITÉS MILITAIRES DE SAFRAN

Au-delà d'une partie des activités électroniques de Safran Electronics & Defense, chacune des filiales du Groupe est présente sur le secteur militaire, qui représente au total environ 15 % de son chiffre d'affaires, avec notamment les moteurs M88 pour le Rafale, les turbines d'hélicoptères militaires, les moteurs TP400 pour l'avion de transport A400M, le câblage électrique du Rafale, des atterrisseurs, des drones tactiques, des groupes auxiliaires de puissance (APU). Safran fournit également des équipements de dissuasion mais pas de munition.



## AVIATION D'AFFAIRES ET HÉLICOPTÈRES

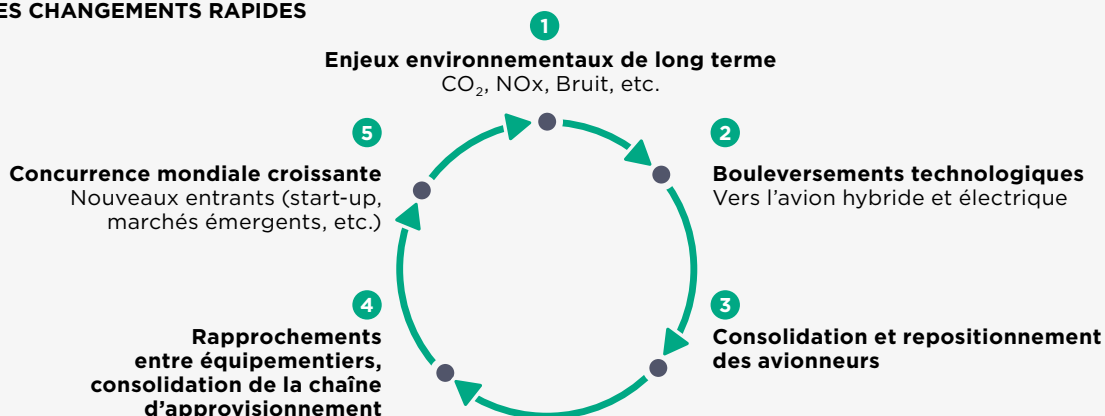
Le marché de l'aviation d'affaires est stable. La flotte d'avions d'affaires représente environ 21 000 appareils en service en 2018. Pour sa part, le marché des hélicoptères se restructure après plusieurs années marquées par la crise des acteurs des secteurs pétroliers et parapétroliers.



# MUTATION DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

Safran opère dans un paysage industriel en évolution.

## DES CHANGEMENTS RAPIDES



## 1 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DE LONG TERME

L'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, de NOx, ou de bruit représente des défis technologiques majeurs pour le secteur aérien. L'aviation mondiale représente environ 2 % des émissions globales de CO<sub>2</sub>. La forte croissance anticipée

du trafic aérien devrait se traduire par un trafic passager multiplié par 3,5 à l'horizon 2050.

Les acteurs du transport aérien (équipementiers dont Safran, avionneurs, compagnies aériennes, contrôle aérien et aéroports) se sont assignés une mission très ambitieuse en termes d'exigences environnementales. Ces objectifs ont été matérialisés dans l'accord CORSIA signé à l'organisation de l'aviation civile (OACI) en 2016, dans le prolongement des Accords de Paris de décembre 2015 :

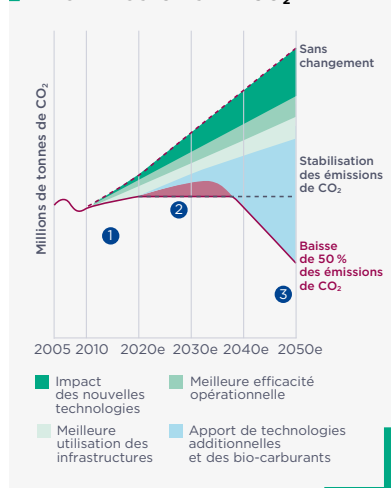
- 1 entre 2009 et 2020, amélioration de l'efficacité carburant de la flotte de 1,5 % par an ;
- 2 à partir de 2021 et à l'horizon 2035, plafonnement des émissions nettes au niveau constaté en 2020 pour assurer une croissance neutre en carbone ;
- 3 à l'horizon 2050, cible de réduction des émissions de la flotte de moitié par rapport au niveau de 2005.

Les acteurs, dont Safran, sont engagés dans la maîtrise de l'empreinte environnementale du secteur, grâce à quatre types de leviers :

- introduction de nouvelles technologies ;
- utilisation progressive de carburants renouvelables ou alternatifs ;
- amélioration des opérations aériennes et des infrastructures ;
- création d'un mécanisme de compensation carbone (à titre transitoire).

Dans le secteur aérien, on observe un bon alignement des objectifs environnementaux et des objectifs économiques, dans la mesure où chaque amélioration de l'efficacité carburant d'un aéronef a non seulement un effet en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées, mais aussi un effet économique immédiat sur les coûts d'exploitation, le poste carburant représentant de 20 à 40 % des coûts récurrents d'une compagnie aérienne.

### LE DÉFI DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>





## 2 BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES

L'innovation est dans l'ADN du secteur aéronautique depuis son avènement. Les aéronefs actuels sont cinq fois plus efficaces en termes de consommation carburant que ceux des années 1950, essentiellement grâce à l'amélioration de la motorisation. Par ailleurs, les nombreuses innovations ont permis des progrès considérables en termes de sécurité aérienne, faisant désormais de l'aviation civile l'un des moyens de transport les plus sûrs au monde.

De nouveaux champs d'innovation applicables à l'aéronautique à court, moyen et long terme sont apparus : numérique (« big data », intelligence artificielle), connectivité, autonomie, propulsion hybride et/ou électrique, matériaux, procédés, carburants à bas-carbone, hydrogène, etc. Ces innovations ouvrent la voie à de nouvelles architectures de moteurs, à de nouveaux concepts, à de nouvelles façons de produire, à de nouveaux services, à de nouveaux acteurs et à de nouveaux usages (VTOL<sup>(1)</sup> notamment).

## 5 CONCURRENCE MONDIALE CROISSANTE

Attirés par la forte croissance du secteur, de nouveaux entrants apparaissent parmi les équipementiers. Eux-mêmes soumis à une compétition intense, les avionneurs soumettent par ailleurs leurs équipementiers à une forte pression sur les prix, avec d'importants programmes de réduction de coûts. Certains matériaux clefs sont par ailleurs des ressources rares (titane, terres rares, etc.) sur le plan mondial et leur approvisionnement peut être

perturbé par des tensions géopolitiques. Concernant les compagnies aériennes, le secteur est marqué par une forte croissance des compagnies du Moyen-Orient et d'Asie du Sud-Est. La montée des acteurs *low cost* est également très nette sur les marchés court et moyen-courriers. Enfin, les investisseurs, les financeurs et les loueurs d'avions deviennent également des acteurs importants de l'écosystème aérien.

## 3 CONSOLIDATION ET REPOSITIONNEMENT DES AVIONNEURS

Depuis 2017, les avionneurs se consolident autour du duopole historique : rapprochement entre Bombardier et Airbus autour du programme CSeries devenu A220 (finalisé en 2018) et rapprochement en cours entre Boeing et Embraer. Par ailleurs, la montée en puissance de nouveaux acteurs se poursuit, avec notamment la Chine ou la Russie. Les avionneurs envisagent également de faire évoluer leur périmètre d'activités en ré-internalisant certaines activités et se positionnent également davantage sur les services.

## 4 RAPPROCHEMENT ENTRE ÉQUIPEMENTIERS, CONSOLIDATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Encouragés par les avionneurs et les compagnies aériennes, les fournisseurs et équipementiers de la chaîne d'approvisionnement se sont également consolidés avec quelques rapprochements majeurs, comme en 2018 l'acquisition de Zodiac Aerospace par Safran ou bien le rachat de Rockwell-Collins par UTC, lui-même précédé par l'acquisition de B/E Aerospace.



(1) VTOL : aéronefs à décollage et atterrissage verticaux (Vertical Take-off and Landing aircraft).

## NOS AMBITIONS

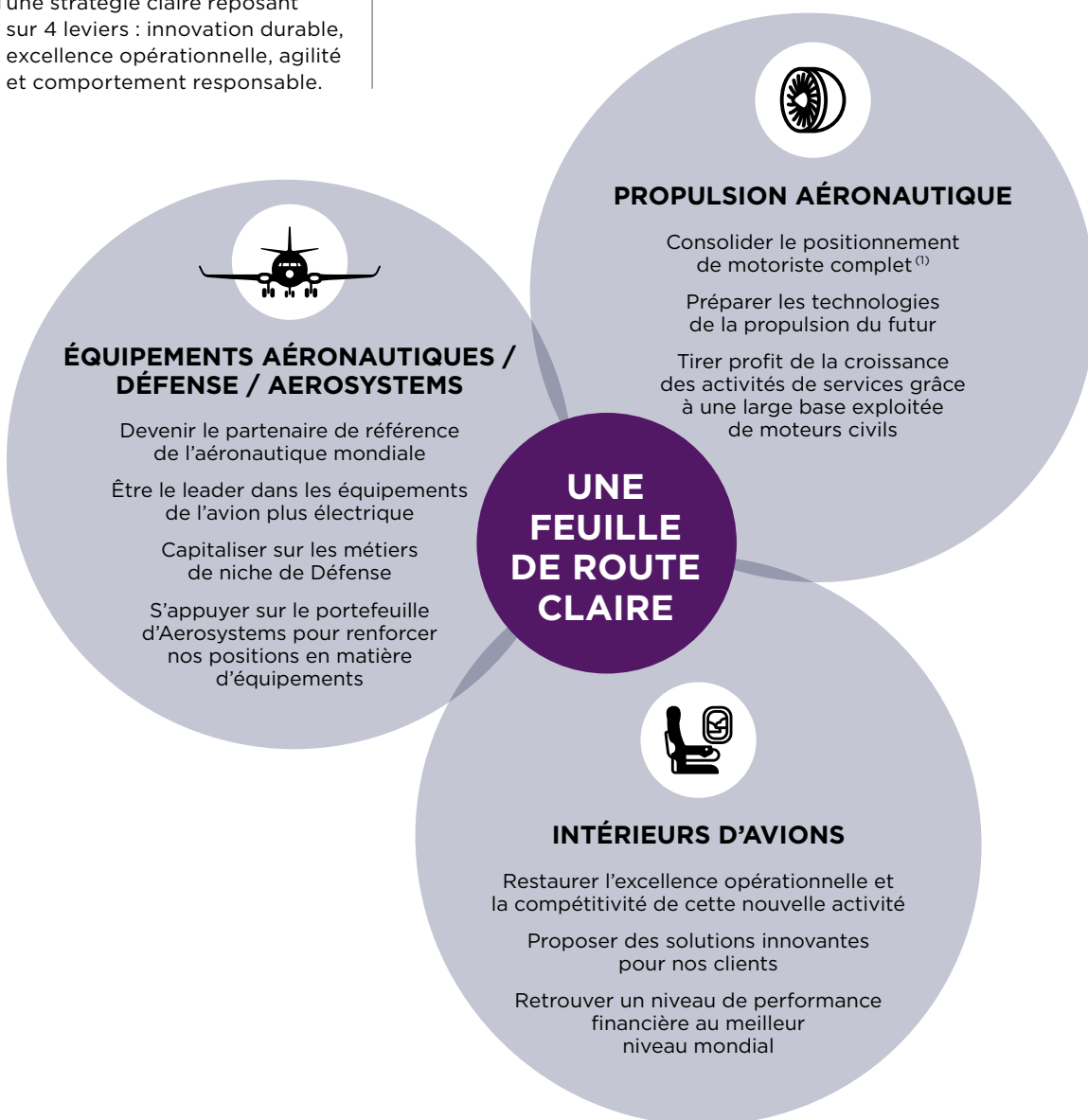
Les grandes tendances de l'écosystème décrites précédemment laissent anticiper un secteur en croissance durable, mais appelé à devenir également plus concurrentiel et devant relever des défis technologiques et environnementaux.

Safran a l'ambition d'être l'équipementier de référence de l'aéronautique mondiale d'ici 15 ans. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie notamment sur :

- son modèle d'affaires ;
- une stratégie claire reposant sur 4 leviers : innovation durable, excellence opérationnelle, agilité et comportement responsable.

En portant son attention à la fois sur l'excellence opérationnelle et sur les investissements qui lui permettront de définir l'état de l'art technologique, le Groupe est

idéalement placé pour franchir une nouvelle étape de croissance de son activité et de création de valeur.



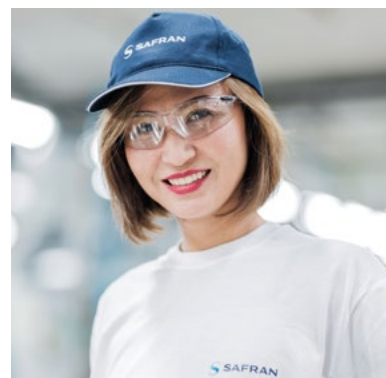
(1) Safran est présent sur toutes les parties du moteur et sur tous les segments de marché de la propulsion.



## NOS RESSOURCES

Safran dispose de l'essentiel des ressources nécessaires à son développement : capital humain, intellectuel, industriel et financier notamment. Ces ressources sont le fruit de plusieurs décennies d'investissements constants et cohérents avec sa stratégie. Le talent de ses 92 000 collaborateurs, la richesse de son portefeuille technologique, la performance

de son outil industriel et son comportement responsable dans la filière où il joue un rôle clef constituent aujourd'hui les principaux éléments de la réussite du Groupe. La performance financière de Safran lui permet par ailleurs de préparer son avenir tout en garantissant son indépendance et la pérennité de ses emplois.



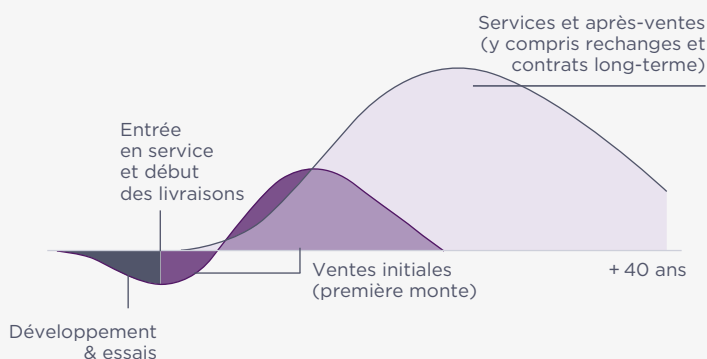
## NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

La force du Groupe repose sur le caractère équilibré de son portefeuille d'activités :

- les produits de Safran possèdent des cycles d'activités décorrélés et de maturité différente (de quelques années pour un siège d'aéronef à plus de 40 ans pour un moteur) ;
- au-delà des ventes initiales sur les aéronefs neufs (« première monte »), le Groupe propose des activités de services et d'après-ventes (y compris pièces de rechanges et contrats de long-terme), qui constituent désormais près de la moitié de son chiffre d'affaires. Elles lui permettent de disposer de revenus récurrents et de marges lissées dans le temps ;
- le Groupe est présent sur l'ensemble des sous-segments du secteur aéronautique et de la défense (avions régionaux, court et moyen-courriers, long courriers, avions d'affaires, hélicoptères, aéronefs militaires), ce qui lui permet d'être moins sensible aux variations de leurs cycles d'activités.



### ÉCONOMIE DU CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME MOTEUR (ILLUSTRATION)



VENTES INITIALES  
(PREMIÈRE MONTE) :

**54%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
AJUSTÉ 2018

SERVICES ET APRÈS-VENTES :

**46%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
AJUSTÉ EN 2018

Les produits de Safran possèdent par ailleurs des caractéristiques communes qui participent à la résilience de son modèle d'affaires :

- un positionnement de fournisseur de rang 1 des avionneurs et, pour certains produits, des compagnies aériennes ;
- un fort contenu technologique, qui reflète notamment l'investissement élevé inhérent à nos produits ;
- une forte demande, qu'il s'agisse des ventes première monte (montées en cadence des produits équipant la nouvelle génération de court-moyen courriers et visibilité offerte par le carnet de commandes) ou de l'après-vente avec une forte croissance anticipée.

# CRÉER DE LA VALEUR POUR

## LES TENDANCES DE

### UN MARCHÉ EN FORTE CROISSANCE

Un trafic passager qui pourrait doubler en 20 ans.

### ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DE LONG TERME

Limitation des émissions de CO<sub>2</sub>, NOx, bruits.

### BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES

Vers la propulsion hybride et électrique, fabrication additive, matériaux composites, *big data*, IA, etc.

## NOS RESSOURCES <sup>(1)</sup>

### CAPITAL HUMAIN

- Plus de **92 000** collaborateurs répartis dans 26 pays
- **4 %** de la masse salariale consacrée à des actions de formation
- **13 050** recrutements
- Une gouvernance reconnue

### CAPITAL INTELLECTUEL

- **1,5 Md€** de dépenses totales en R&D
- Environ **1 200** Docteurs / PhD
- **16 %** des collaborateurs du Groupe dans la R&D (y compris R&T)

### CAPITAL INDUSTRIEL

- **246** établissements dans le monde au service de nos clients
- **740 M€** d'investissements industriels
- Des **alliances et partenariats** industriels structurants dont la co-entreprise CFM International avec GE Aviation depuis 1974, renouvelée jusqu'en 2040

### CAPITAL FINANCIER

- Un **carnet de commande rempli** (plus de sept années pour le LEAP)
- Une **base exploitée croissante** (de l'ordre de +5,5 % par an pour les moteurs court et moyen courriers)
- Une signature financière parmi les meilleures de l'industrie
- Une **base actionnariale stable** (salariés ; État français ; familles industrielles françaises ; investisseurs institutionnels « long terme »)
- Une **structure financière solide** (dette nette / EBITDA <sup>(2)</sup> à 0,9)
- Une **politique de couverture** du risque de change offrant de la **visibilité**

### CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

- **75 %** de notre effort de R&T consacré à la réduction de notre empreinte environnementale
- **Formation** à l'achat responsable et charte de bonne conduite

## NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

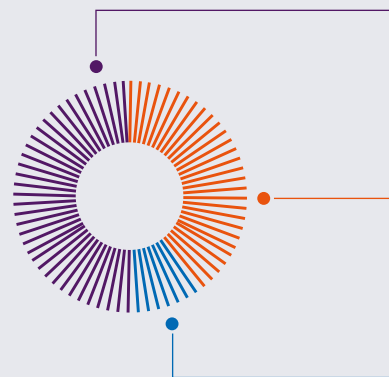
### NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

### INNOVATION, CONCEPTION



Dépenses R&D 2018 : **1,5 Md€**

### UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ÉQUILIBRÉ



### NOTRE FORCE : PRÉPARER SIMULTANÉMENT LE COURT TERME ET LE LONG TERME

(1) Année 2018 sauf mention contraire.

(2) L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) désigne le bénéfice d'une société avant que n'en soient soustraits les intérêts d'emprunt, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et les provisions sur immobilisations.

# L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES

## L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

CONSOLIDATION  
ET REPOSITIONNEMENT  
DES AVIONNEURS

RAPPROCHEMENTS  
ENTRE ÉQUIPEMENTIERS,  
CONSOLIDATION  
DE LA CHAÎNE  
D'APPROVISIONNEMENT

CONCURRENCE MONDIALE  
CROISSANTE

Avec de nouveaux entrants,  
nouveaux marchés, nouveaux usages.

## AU SERVICE DU CLIENT

VENTES INITIALES  
(première monte)



Chiffre d'affaires 2018 :  
11,6 Md€  
54 %

SERVICES ET  
APRÈS-VENTES



Chiffre d'affaires 2018 :  
9,5 Md€  
46 %

### Durée de vie d'un produit (illustration)

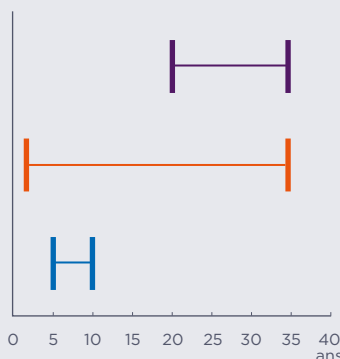
Propulsion  
aéronautique



Équipements  
aéronautiques,  
Défense et  
Aerosystems



Intérieurs  
d'avions



### 4 LEVIERS

INNOVATION  
DURABLE

(page 26)

AGILITÉ

(page 36)

EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE

(page 32)

COMPORTEMENT  
RESPONSABLE

(page 38)

## NOS IMPACTS <sup>(1)</sup>

### CAPITAL HUMAIN

- Un modèle social **favorable et attractif** : participation, intéressement, actionnariat salarié et épargne salariale
- **67 %** des salariés (hors Zodiac Aerospace) sont actionnaires de l'entreprise et détiennent ensemble 6,9 % du capital du Groupe

### CAPITAL INTELLECTUEL

- **40 000** titres de propriété intellectuelle
- Safran classé dans le **top 100 mondial** des groupes les plus innovants

### CAPITAL INDUSTRIEL

- **250 M€** de synergies attendues en 2022 suite à l'acquisition de Zodiac Aerospace
- Une **chaîne d'approvisionnement robuste** qui a permis la montée en cadence du LEAP (double source active sur toutes les pièces spécifiques du moteur)

### CAPITAL FINANCIER

- Une **croissance organique** du chiffre d'affaires ajusté entre **4 % et 6 %** par an entre 2019 et 2022
- Une marge opérationnelle courante comprise entre **16 % et 18 %** en 2022
- Une politique de fusions & acquisitions **disciplinée**
- Un taux de conversion du résultat opérationnel courant en cash flow libres tendant à dépasser **60 %** en 2022
- Un objectif de réduction de la dette vers un ratio dette nette / EBITDA **de 0,5 à l'horizon 2022**
- Une performance boursière (+ 696 % depuis 2005)

### CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

- LEAP : - **15 %** d'émission du CO<sub>2</sub> et - **50 %** d'émission de NO<sub>x</sub>
- **Label** « RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES »
- **1<sup>ère</sup> entreprise** du CAC 40 certifiée « anticorruption » par l'ADIT <sup>(3)</sup>

(3) Agence pour la diffusion de l'information technologique.

## INNOVATION DURABLE : DÉFINIR LE NOUVEL ÉTAT DE L'ART DE L'AÉRONAUTIQUE

Dans ce paysage en évolution rapide, le succès repose notamment sur la maîtrise de l'innovation de rupture et dans l'excellence technologique, qui apporte au client un avantage décisif.



Notre capacité en matière d'innovation est démontrée dans des domaines variés tels que le roulage électrique, l'aube fan composite tissée en 3D, ou le gyroscope à résonance hémisphérique. Avec l'appui du comité innovation et technologie du Conseil d'administration, le Groupe est engagé dans une stratégie d'innovation résolument orientée sur l'efficacité de la R&T au service de l'ensemble de ses métiers.

Cette stratégie s'appuie sur un fort investissement en croissance sur les prochaines années. Elle repose également sur un dispositif de management de la R&T dédié, et sur une organisation interne apportant un équilibre pour les filiales du Groupe entre développement propre et activités mutualisées. Le plan de R&T est structuré en un nombre limité de feuilles de route liées aux enjeux stratégiques des sociétés et pilotées par le Groupe. Des projets d'innovation destinés à préparer les grandes ruptures



produits, procédés, ou systèmes sont impulsés et conduits dans une démarche « preuve de concept » associant étroitement les sociétés du Groupe. Enfin, les interactions avec l'écosystème scientifique, technologique et d'innovation sont organisées autour de partenariats stratégiques, de réseaux scientifiques et chaires, de l'innovation collaborative au sein de la chaîne d'approvisionnement, et de participations au capital de jeunes entreprises innovantes. Le nombre de brevets déposés témoigne de la créativité, de la capacité des équipes à innover

ainsi que de l'attention toute particulière portée à la protection de la propriété intellectuelle. Le Groupe se positionne parmi les premiers déposants français auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) et, de façon continue depuis huit ans, parmi les entités les plus innovantes au monde selon le cabinet Clarivate Analytics. Au total, le portefeuille Brevets du Groupe protège près de 10 000 inventions et rassemble plus de 40 000 titres de propriété intellectuelle.

+ de  
**1 050**

PREMIÈRES DEMANDES  
DE BREVETS  
ONT ÉTÉ DÉPOSÉES  
PAR SAFRAN DANS  
LE MONDE EN 2018

**75%**

DE L'EFFORT  
DE R&T CONSACRÉ  
À L'EFFICACITÉ  
ENVIRONNEMENTALE

**1 200**

DOCTEURS  
AU SEIN DU GROUPE

#### LES 4 PRIORITÉS DE LA R&T :

- ❑ optimiser la chaîne énergétique et propulsive de l'avion
- ❑ développer des matériaux et procédés de haute performance
- ❑ concevoir la cabine de demain
- ❑ développer les systèmes autonomes

## OPTIMISER LA CHAÎNE ÉNERGÉTIQUE ET PROPULSIVE DE L'AVION

L'amélioration de la propulsion a déjà permis une réduction de plus de la moitié de la consommation de carburant des avions commerciaux si l'on compare le moteur LEAP aux motorisations des années 1970. Par rapport à la dernière génération de CFM56, le LEAP apporte une réduction de 15 % de la consommation de carburant et réduit les émissions de NOx de 50 %. Pour atteindre les objectifs environnementaux du secteur, une optimisation encore plus poussée de la chaîne énergétique est nécessaire.

**L'effort du Groupe est donc mené parallèlement sur plusieurs volets :**

❑ **l'optimisation des rendements et l'allègement des composants des turbomoteurs et des turbofans.**

Le LEAP intègre déjà une soufflante allégée très innovante en matériau composite et une turbine basse pression à rendement élevé. Des travaux de R&T sont d'ores et déjà engagés pour assurer l'amélioration continue de ses performances.

Le moteur Arrano, sélectionné en source unique par Airbus Helicopters pour l'appareil H160, intègre pour sa part des technolo-



gies validées par le démonstrateur Tech 800 du programme européen de recherche Clean Sky ;

❑ **des ruptures dans l'architecture des moteurs ou dans leur intégration à l'avion :** plusieurs voies sont explorées telles que le concept d'Open Rotor, mais aussi des turbofans carénés à très fort taux de dilution dans le cadre de programmes nationaux et de Clean Sky. Elles ont notamment débouché en 2017 sur les essais du démonstrateur Open Rotor au banc d'essais à l'air libre d'Istres ;

#### PARTENARIAT DE DÉMONSTRATION AVEC LES AVIONNEURS

Safran collabore avec les avionneurs sur des démonstrateurs de véhicules à décollage et atterrissage verticaux (VTOL) dans lequel Safran fournit les systèmes propulsifs hybrides et/ou électriques innovants.

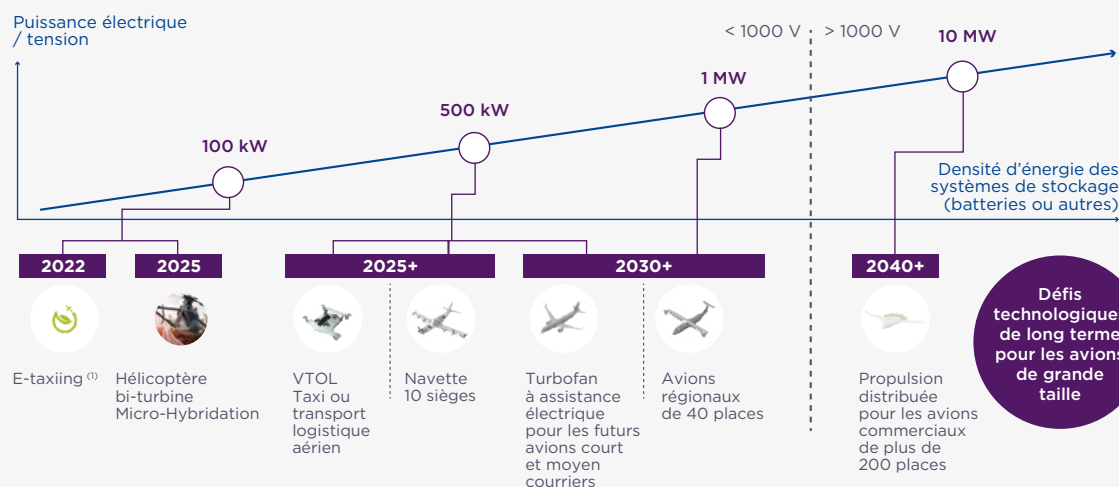


□ **l'analyse des gains potentiels apportés par les carburants alternatifs et l'adaptation des systèmes propulsifs** : carburants à bas-carbone, hydrogène dont la compatibilité est démontrée sur les moteurs actuels à des taux d'incorporation significatifs, carburants de synthèse, gaz naturel liquéfié, hydrogène.

□ **l'exploration de différentes formules d'hybridation de la chaîne énergétique** : des scénarios d'émergence de la propulsion hybride, voire tout électrique, sont étudiés pour des aéronefs de petite taille, « commutés » ou aéronefs à décollage et atterrissage verticaux associés à de nouveaux usages sur de

courtes distances et en zone urbaine. Safran a ainsi été retenu pour le système propulsif hybride électrique du démonstrateur Nexus du constructeur américain Bell. L'apport potentiel de l'hybridation de la propulsion pour les avions court et moyen-courriers fait également l'objet d'évaluations et de simulations.

## VERS L'AVION PLUS ÉLECTRIQUE : DE NOUVEAUX USAGES QUI SE DÉPLOIENT PROGRESSIVEMENT

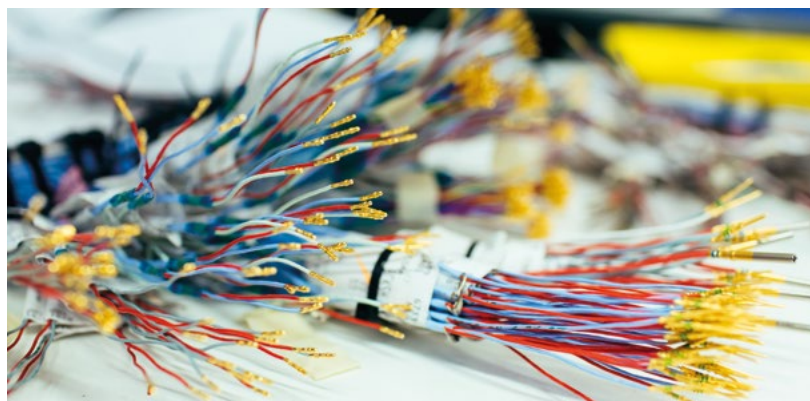


L'optimisation concerne l'ensemble de la chaîne énergétique, avec des innovations telles que l'Electric Taxiing<sup>(1)</sup> pour le déplacement des avions au sol sans utiliser les moteurs principaux, et les technologies de génération, distribution, et câblage électriques qui permettront la mise en œuvre à bord des aéronefs des fortes puissances nécessaires à l'hybridation.

Ces développements technologiques s'appuient sur des programmes collaboratifs avec les avionneurs dans un cadre national ou européen, et sur

des partenariats avec les laboratoires du Centre national de recherche scientifique (CNRS), l'Office national d'étude et de

recherche aérospatiales (Onera), et de grands industriels à la pointe de leur secteur tels qu'Alstom ou EDF.



(1) Le roulage (« taxiing » en anglais) est le mouvement de l'aéronef au sol, généré par le système de propulsion de celui-ci. L'Electric Taxiing (également appelé « e-taxiing ») est une technologie consistant à remplacer l'utilisation des moteurs lors du roulage par une technologie électrique, avec des gains en carburant et des réductions d'émissions de CO<sub>2</sub> et de NOx substantiels.

## DÉVELOPPER DES MATÉRIAUX ET PROCÉDÉS DE HAUTE PERFORMANCE

Le besoin d'alléger les avions, les hélicoptères et leurs équipements induit un recours accru aux matériaux composites. Les moteurs et équipements de Safran, qu'il s'agisse de nacelles, de trains d'atterrissage ou de freins, se caractérisent par des sollicitations très fortes. Pour développer ces solutions, le Groupe a créé le centre Safran Composites rattaché à Safran Tech, centre de R&T du Groupe. Il dispose des moyens et

compétences nécessaires pour les composites à matrice organique. Pour viser les températures extrêmes, les composites céramiques font l'objet de travaux de recherche importants au sein de Safran Ceramics, filiale du Groupe spécialisée dans les technologies dont la plateforme, unique en Europe, a été inaugurée en 2018. D'autres recherches portent sur les nouveaux alliages métalliques ou sur les revêtements

plus performants et respectueux du règlement européen REACH<sup>(1)</sup>. L'augmentation de la température de fonctionnement est un paramètre clef de l'amélioration de la performance des moteurs. Un accent particulier est donc porté sur les matériaux pour les très hautes températures. Une plateforme de développement de nouvelles techniques de fonderie d'aubes de turbines monocristallines a été inaugurée début 2019.

Au titre de la feuille de route "usine 4.0" conduite par Safran, des solutions automatiques de traitement d'image (reposant sur le « machine learning ») pour le contrôle non destructif de pièces complexes sont déjà déployées dans les usines du Groupe.

Les procédés de fabrication additive apportent des opportunités d'amélioration des coûts, des cycles et des performances pour de nombreux composants des moteurs et équipements aéronautiques, par la réduction du nombre de pièces et d'outillages et de nouvelles méthodes d'optimisation de la conception. Des pièces issues de ces procédés ont déjà été certifiées, telles que des injecteurs de carburant et des tourbillonneurs de chambres de combustion de moteurs d'hélicoptère produits par fusion sélective par laser, permettant de remplacer un assemblage de 15 composants par une pièce unique. La plateforme Safran Additive Manufacturing de Safran Tech et les partenariats tels que la plateforme Additive Factory Hub de Saclay, permettent d'accélérer le développement de ces procédés en vue de leur production en série et en réparation.

### DES GAINS POTENTIELS AMBITIEUX GRÂCE À LA FABRICATION ADDITIVE : L'EXEMPLE DU MOTEUR

**15%**

DE RÉDUCTION DES COÛTS DE FABRICATION

JUSQU'À **50**

COMPOSANTS REMPLACÉS PAR UN SEUL

**25%**

DE RÉDUCTION DU POIDS

TEMPS DE FABRICATION DIVISÉ PAR

**6**



(1) REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) est un règlement de l'Union européenne entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2007. Il vise à mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques.



### FOCUS SUR L’ÉCOCONCEPTION DES PRODUITS

Safran s’est doté en 2016 d’un référentiel d’écoconception audité afin de réduire l’empreinte environnementale de ses produits sur les principales étapes de leur cycle de vie.

Au travers de ce référentiel, Safran s’impose la mise en place d’une organisation dédiée à l’écoconception dans chacune de ses sociétés de rang 1 : compétences, formations, règles de conception, processus de contrôle, etc. Au-delà des référentiels normatifs ISO, Safran prend systématiquement en compte l’environnement, dès la phase de conception, pour ces nouveaux programmes ou pour le développement de ses nouvelles briques technologiques.

La réduction de l’impact environnemental est ainsi devenu central dans le processus de sélection des matériaux et des procédés du Groupe.

Le Groupe cherche par ailleurs à accroître la part des matériaux recyclés dans ses produits en tenant compte de la chronique prévisionnelle des retraits de flotte dans les prochaines années. En parallèle, il soutient des filières de recyclage visant à conserver un niveau quasi-identique des caractéristiques d’emploi des matériaux recyclés (par exemple, les alliages de titane avec Ecotitanium, les poudres métalliques de fabrication additive avec Metafensch).

## CONCEVOIR LA CABINE DE DEMAIN

La cabine de demain offrira au passager une expérience et un confort améliorés, par l’innovation, l’intégration et l’optimisation de ses systèmes. Elle offrira également aux compagnies aériennes une signature différenciante et un avantage compétitif économique.

Safran développe une offre cabine, portée par son studio de design (« ZEO ») basé à Huntington Beach (Californie), qui dépasse la simple fourniture d’équipements en proposant des produits et solutions intégrés et connectés : connectivité pour l’InFlight Entertainment

(IFE)<sup>(1)</sup> et les services, contrôle passif et actif du bruit, éclairage d’ambiance, conditionnement de l’air. L’effort sur la modularité des équipements permet une flexibilité optimale dans l’utilisation de l’espace.

La fourniture d’une infrastructure de communication pour le passager offre aussi l’opportunité de revenus additionnels aux compagnies aériennes.

Safran développe également des solutions innovantes pour l’automatisation des opérations au sol, le ravitaillement et la préparation de la cabine avant décollage, et en vol avant l’atterrissage.

Des équipements communicants permettent par ailleurs le suivi des dysfonctionnements afin de réduire leur impact négatif sur les opérations.



(1) L’InFlight Entertainment désigne les activités et les divertissements disponibles pour les passagers pendant un vol. Il est devenu un avantage concurrentiel majeur pour les compagnies aériennes.





## DÉVELOPPER LES SYSTÈMES AUTONOMES

Les marchés de la navigation aérienne, terrestre, navale, satellitaire et des armements sont en mutation. L'intégration des mobiles dans des ensembles coopératifs, les besoins croissants d'autonomie, le nécessaire continuum entre sol et bord au moyen de liaisons sécurisées sont motivés par des gains opérationnels ou économiques majeurs.

Safran prépare activement l'évolution vers des systèmes autonomes pour les applications civiles et de défense sur la base des technologies développées dans les domaines des capteurs optroniques, de la navigation inertielle, des systèmes électroniques critiques embarqués, et du traitement et de l'analyse d'image. L'intelligence artificielle robuste et fiable pour les fonctions d'autonomie fait l'objet d'une action particulière de recherche en lien étroit avec la communauté scientifique. Ainsi l'eRider, démonstrateur de véhicule autonome pour applications militaires, a permis de remporter auprès du ministère français des Armées un programme de démonstration, qui associe de façon collaborative

« Safran prépare activement l'évolution vers des systèmes autonomes pour les applications civiles et de défense. »

le véhicule autonome, de petits robots terrestres et des drones. La maîtrise des technologies de fusion de données de navigation et de perception de l'environnement permet aussi de développer des applications d'assistance au pilotage de tous types d'aéronefs. En outre, Safran élargit ses sources technologiques par l'intégration de nouvelles familles de capteurs dans des systèmes complexes et intelligents grâce à un partenariat avec Valeo, qui porte sur les technologies de véhicules autonomes notamment au travers d'un laboratoire commun à Magny-les-Hameaux (Yvelines).



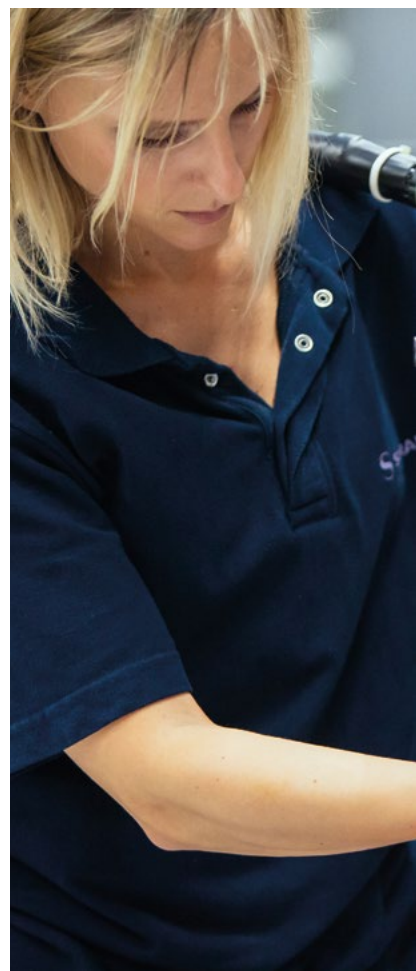
## EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : AU CŒUR DE NOTRE ADN

Safran ambitionne d'être le fournisseur de référence de ses clients en leur offrant des produits et services d'un niveau d'excellence mondiale. Le savoir-faire opérationnel du Groupe est mobilisé pour assurer le redressement des activités d'intérieurs d'avions issues de Zodiac Aerospace.

### QUALITÉ D'EXÉCUTION

**Le respect des engagements du Groupe en termes de qualité-coûts-délais et de sécurité des produits et services livrés constitue le socle de la confiance et de la satisfaction de ses clients.** Pour la livraison de produits, cette qualité d'exécution n'est possible que grâce à une excellente maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. Safran conduit une politique d'achats capable de satisfaire son objectif d'excellence en cohérence avec sa politique industrielle. Safran a su construire un panel de fournisseurs qui répond à ses besoins actuels et futurs en termes de performance (coût, qualité, délai) et qui lui permette d'offrir à ses clients des solutions innovantes et créatrices de valeur. Pour favoriser l'agilité de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe implique ses fournisseurs dès le développement de ses produits et services. Cette association leur offre la possibilité de proposer leurs innovations et d'apporter toute leur expertise. Safran a également mis en place une politique de diversification de ses sources de fournisseurs en systématisant la qualification de multiples sources pour les matières et les pièces critiques.

En matière de services, la qualité d'exécution vient d'une écoute permanente des besoins des clients. La répartition des implantations de centres de maintenance est étudiée pour être au plus près des clients et le Groupe a également développé des solutions de maintenance à distance permettant un diagnostic et des interventions rapides et efficaces.

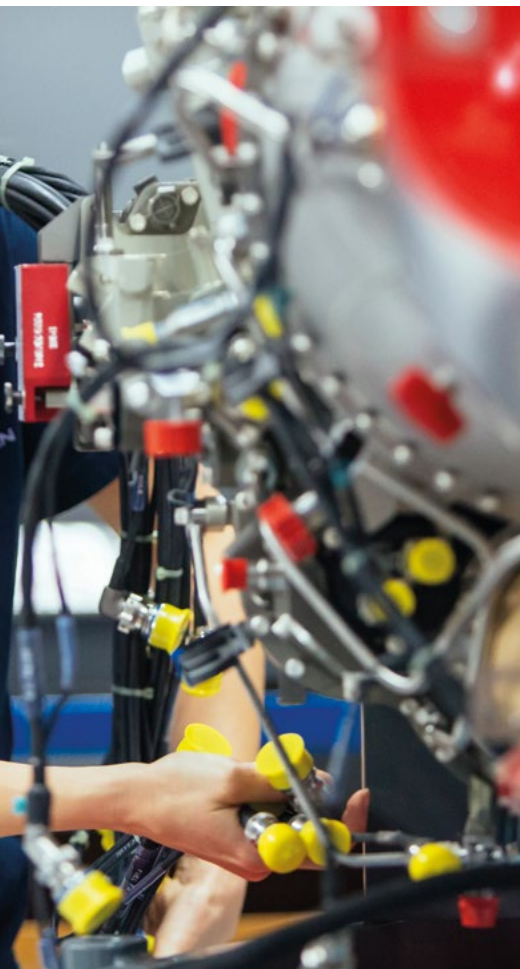


#### L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU SERVICE DU LEAP

**Depuis le début de sa production en 2016, la montée en cadence du LEAP est un défi. Au-delà de son caractère très innovant et du recours à de nouveaux procédés de fabrication (fabrication additive, matériaux composites etc.), la montée en cadence du LEAP a été la plus rapide de toute l'histoire de l'aéronautique civile, avec 1 118 moteurs livrés en 2018. Pour tenir de tels rythmes, Safran a investi pour augmenter ses propres capacités de production et l'ensemble de la chaîne de production a été entièrement adaptée :**

- introduction de trois « pulse lines » qui transforment l'assemblage dans les usines du Groupe ;
- politique active de double source des fournisseurs, et introduction d'une 3<sup>e</sup>, voire d'une 4<sup>e</sup>, source pour les éléments les plus critiques du moteur ;
- pour accompagner les fournisseurs des pièces les plus critiques dans la montée en cadence, Safran a mis en place des équipes dédiées permettant de les faire bénéficier de son expertise en matière de développement et d'industrialisation.

**Cette maîtrise de la chaîne de production a permis de tenir les calendriers d'entrée en service (août 2016 pour le LEAP-1A motorisant la famille A320neo d'Airbus, mai 2017 pour le LEAP-1B motorisant le 737 Max de Boeing) et les spécifications techniques (-15 % de consommation de carburant par rapport au CFM56, -50 % d'émissions de NOx et de bruit par rapport à la réglementation CAEP6). En opération chez 100 compagnies aériennes et fort de plus de 4,4 millions d'heures de vol à la fin du mois d'avril 2019, le LEAP est le moteur civil de nouvelle génération le plus fiable de sa catégorie.**



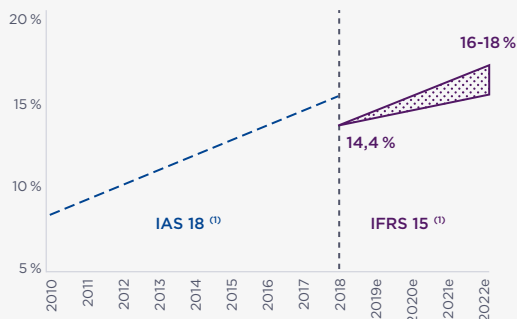
## AMÉLIORATION CONTINUE

Safran améliore sans relâche ses processus, notamment par la recherche et la mise en œuvre de concepts innovants, en développant la coopération avec les fournisseurs dans le but d'accroître le partage des meilleures pratiques au sein du Groupe. Ce savoir-faire méthodologique est notamment mobilisé dans le cadre de l'intégration des activités issues de l'ex-Zodiac Aerospace.

Des initiatives permanentes et transverses sont menées :

- l'innovation participative, offrant à chaque salarié la possibilité de contribuer à améliorer l'entreprise. Ainsi près de 130 000 idées de terrain ont été appliquées en 2018 ;
- le Lean-Sigma, qui structure et standardise le management des projets ;

## OBJECTIFS DE MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE 2022 > POUR LE GROUPE



### > PAR ACTIVITÉS

- Propulsion aéronautique > 20 %
- Équipements aéronautiques > 16 %
- Défense > 10 %
- Aerosystems et Intérieurs d'avions environ 15 %  
(avec l'ensemble des synergies liées à l'acquisition de Zodiac Aerospace)

## ONE SAFRAN, FACTEUR CLEF DE SUCCÈS

**One Safran est un référentiel de management des principaux processus, applicable à toutes les entités du Groupe et offrant des méthodes et outils communs issus des partages d'expériences et des meilleures pratiques. En 2018, ce sont plus de 500 chantiers d'excellence opérationnelle qui ont été lancés, dont 300 terminés, contre 100 et 50, respectivement en 2017. Les résultats des chantiers sont très concrets, tant en termes d'impact sur la performance que d'adhésion des équipes sur le terrain.**

- le QRQC<sup>(2)</sup> qui a été déployé dans les domaines industriels et techniques de toutes les sociétés du Groupe.

## MAÎTRISE DES COÛTS ET COMPÉTITIVITÉ

L'accroissement de la compétitivité repose sur des efforts constants sur les coûts de production.

Ces efforts ont contribué à l'amélioration de la marge du Groupe depuis 2015, avec au moins 100 points d'accroissement de la marge opérationnelle courante chaque année.

Grâce à des gains de productivité continus (optimisation des sites industriels et des implantations du Groupe, modernisation de l'outil de production), à des gains d'achats récurrents et aux 250 M€ de synergies annuelles attendues d'ici 2022 résultant du rapprochement avec Zodiac Aerospace, l'amélioration de la marge opérationnelle courante du Groupe devrait se poursuivre.

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la norme comptable IFRS 15 a remplacé la norme IAS 18 pour la reconnaissance du chiffre d'affaires du Groupe.

(2) QRQC : Quick Response Quality Control : méthode de traitement rapide des dysfonctionnements, nécessitant une posture managériale de vigilance et de réaction instantanée.

## INNOVATION INDUSTRIELLE ET DIGITALISATION : L'USINE DU FUTUR

Safran investit et adapte ses sites de production pour être toujours au meilleur standard industriel. Cette volonté constante d'excellence a permis de s'affirmer comme l'un des groupes leader en France et en Europe dans la mise en œuvre des technologies et procédés liés à la transformation numérique du monde industriel.

Moyen privilégié pour obtenir la meilleure rentabilité possible des investissements, outil de compétitivité en rupture pour des gains de productivité remarquables, l'Usine du futur constitue un atout majeur dans l'activité actuelle du Groupe et s'inscrit au cœur même de sa stratégie.

Des projets de lignes de production du futur ont été identifiés et planifiés par toutes les sociétés dès 2017. Ils concernent des activités industrielles de fabrication (46 %), montage (40 %), des activités de réparations/ MRO (12 %), procédés (2 %) ainsi que des activités techniques qui traitent de la montée en maturité de technologies innovantes et de leurs conséquences sur les industrialisations. Ceci représente un total de 65 lignes de productions sur plus de 30 sites.

L'émergence de nouvelles technologies de production a motivé la création d'une feuille de route

« L'Usine du futur constitue un atout majeur et s'inscrit au cœur même de la stratégie du Groupe. »

65

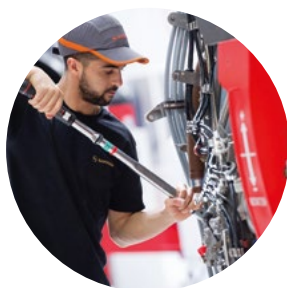
LIGNES DE PRODUCTION  
SUR PLUS DE 30 SITES

spécifique dans le plan R&T de Safran destinée à coordonner les efforts des sociétés sur les sujets de R&T industrielle. Cette feuille de route comprend cinq volets principaux : Contrôles du futur, Cobotique, Nouveaux procédés de fabrication, Connectivité des moyens, Assistance cognitive à l'opérateur.

Une partie de cette feuille de route R&T industrielle est réalisée en partenariat avec d'autres industriels et des laboratoires scientifiques :

- Safran est partie prenante de l'écosystème Factory Lab à Saclay. Il regroupe depuis fin 2016 des industriels, des universitaires, des petites et moyennes entreprises (PME) et start-up, pour réaliser ensemble un nombre limité de projets, avec un fort effet de levier grâce aux synergies mises en œuvre ;
- Safran est également associé au Commissariat à l'énergie atomique (CEA) sur la cobotique industrielle. L'activité conjointe CEA-Safran s'appuie sur la plateforme TROPIC du CEA à Pessac et sur le soutien de la région Nouvelle-Aquitaine pour l'acquisition des matériels, avec un portefeuille de 70 projets à réaliser sur trois ans.

Enfin, Safran a lancé fin 2018 un projet sur les contrôles du futur afin de préparer le remplacement des techniques non numériques (ressuage - magnétoscopie) par des techniques numériques. Ce projet couvrira non seulement la technique de contrôle, mais aussi tous les autres éléments de la chaîne : automatisation, analyse, système d'informatisation et logiciels associés.



**SAFRAN  
AIRCRAFT ENGINES**

Villaroche



**SAFRAN  
LANDING SYSTEMS**

Bidos



**SAFRAN  
HELICOPTER ENGINES**

Bordes



**SAFRAN  
NACELLES**

Le Havre

## VISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DANS LES DOMAINES DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT (SSE)

Le déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle en santé, sécurité et environnement de Safran repose sur une politique, sur un engagement managérial, sur des compétences et sur un référentiel global. Le Groupe impulse une culture d'anticipation et de prévention au plus haut niveau afin de préserver la santé, la sécurité de tous et l'environnement. Au-delà des exigences normatives ISO 14001 et OHSAS 18001, la singularité du référentiel SSE de Safran repose sur un système de management original intégrant des standards constitués d'exigences concrètes et spécifiques réparties en quatre catégories : pré-requis

réglementaires, leadership managérial, engagement « tous acteurs » ainsi que bonnes pratiques et excellence technique. Le bon déploiement et l'application des exigences du référentiel font l'objet d'audits annuels permettant de mesurer et conforter la performance opérationnelle au travers de niveaux de maturité SSE atteint par les sites. Le référentiel et les audits sont suivis et validés par des tierces parties expertes avec un objectif ambitieux : que chaque établissement industriel du Groupe soit labellisé au meilleur niveau à échéance 2025 (objectif intégrant les entités de Zodiac Aerospace).

### FOCUS SUR LA BAISSÉ DU TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

La baisse du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA) représente l'indicateur majeur de la politique de santé et sécurité des dernières années.



### FOCUS SUR NOTRE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

Au travers de sa politique SSE, le Groupe a développé une culture d'anticipation et de prévention afin de maîtriser les risques d'impacts sur l'environnement. Tant dans le cadre de ses activités de production et de services, que dans la conception de ses produits, Safran limite le recours aux substances chimiques préoccupantes, optimise ses cycles de fabrication et travaille à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

En mai 2018, Philippe Petitcolin, Directeur Général de Safran, s'est engagé dans la mise en place d'une politique bas-carbone. Déjà impliqué dans la réduction des gaz à effet de serre émis par ses produits, le Groupe souhaite aller plus loin grâce à une stratégie globale qui touche les infrastructures, les approvisionnements, les cycles de production, etc. Pour piloter cette stratégie, un projet composé de plusieurs représentants du comité exécutif a ainsi été initié à la fin de l'année 2018.

Les travaux engagés devront permettre de limiter nos rejets de CO<sub>2</sub> tout en optimisant notre compétitivité. Quelques exemples nous confortent dans l'idée qu'il est possible d'allier performance et économie : la centrale biodiesel (carburant renouvelable) de Safran Landing Systems à Gloucester, au Royaume-Uni ; la gestion pilotée et optimisée de l'air en salle blanche (où sont produites les centrales inertielles) de Safran Electronics & Defense, sur le site de Montluçon ; ou encore la centrale biomasse de Safran Helicopter Engines, à Bordes, qui fonctionne grâce au bois.

Par ailleurs, une organisation dédiée a été mise en place. Chaque société dispose désormais d'un référent « carbone » afin d'identifier les sources d'émissions et les solutions de réduction des consommations et d'émissions de gaz à effet de serre.

Autre thème environnemental d'importance pour Safran : la maîtrise des risques liés aux substances chimiques. Safran a ainsi défini une liste de substances, de matériaux et de procédés utilisables (avec restriction ou non) ou au contraire interdits. Par ailleurs, chaque nouveau produit chimique, pour être introduit sur site, fait l'objet d'une étude approfondie dans laquelle est impliqué un panel d'acteurs. Bien que les efforts menés en amont du cycle de vie des produits permettent une réduction substantielle des dangers au poste, des risques résiduels doivent néanmoins être maîtrisés. Au-delà d'un standard dédié auditable et audité chaque année sur tous les sites et d'un réseau de correspondants « risques chimiques » sur chaque site significatif (plus de 120 personnes), Safran réalise des études scientifiques et techniques et intègre leurs recommandations afin de maîtriser ces risques chimiques.

Enfin, Safran a également mis en place des solutions innovantes et mutualisées au sein du Groupe en matière de gestion des déchets et de préservation des ressources en eau (cf. page 240 du document de référence 2018).

Gaz à effet de serre	2018, Safran monde <sup>(1)</sup>
Scope 1 émissions directes (Teq. CO <sub>2</sub> / salarié)	3,3
Scope 2 émissions indirectes associées à l'énergie (Teq. CO <sub>2</sub> / salarié)	4,55
<small>(1) Exclusion des sites de Bellevue, Homberg, Sell Burg, Seminole, Verulam, Xedel et Wessling.</small>	

# AGILITÉ : UNE CLEF DE LA PÉRENNITÉ DU GROUPE

L'agilité repose sur trois grands piliers.

## 1 - CAPACITÉ À NOUER DES PARTENARIATS CIBLÉS

Safran a une longue expérience d'alliances et de partenariats ciblés. Avec un horizon de long terme et dans un esprit gagnant-gagnant, ces partenariats accompagnent la stratégie du Groupe et sont pertinents au regard des niveaux d'investissement liés à chaque nouveau programme.



### INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX

#### Focus sur la co-entreprise avec GE

La plus emblématique de ces alliances est très certainement le partenariat établi avec GE pour la motorisation des flottes court et moyen-courriers en 1974 et reconduit en 2008 jusqu'en 2040, au sein de la co-entreprise CFM International. Cette alliance a permis de redéfinir les modalités de la coopération internationale et de contribuer à changer le cours de l'aviation commerciale. CFM International est aujourd'hui le premier fournisseur de moteurs pour l'aviation commerciale au monde, avec une ligne de produits (CFM56 et LEAP) qui sert de référence à l'ensemble du secteur en termes d'efficacité, de fiabilité et de faible coût de possession.

#### AGI : Partenariat avec Rolls-Royce

Depuis 2015, Safran et Rolls-Royce détiennent à parts égales la société Aero Gearbox International (AGI) spécialisée dans les systèmes de transmissions de puissance pour avions civils motorisés par Rolls-Royce. Cette entreprise réalise les systèmes des moteurs Trent 7000 qui équipent les avions A330neo d'Airbus et couvrira en exclusivité la gamme complète des futurs moteurs aéronautiques civils de Rolls-Royce.

### Initium Aerospace : co-entreprise avec Boeing

Boeing et Safran se sont associés en 2018 pour la conception, la fabrication et les services de groupes Auxiliaires de Puissance (APU) au sein de la co-entreprise Initium Aerospace. Ce partenariat de long terme créera une offre compétitive pour les prochains programmes d'aviation civile.



### RECHERCHE ET INNOVATION

#### Focus sur le partenariat Valeo - Safran

Équipementiers mondialement reconnus dans leurs secteurs respectifs - automobile et aéronautique - pour leurs technologies de pointe et leur capacité d'innovation, Valeo et Safran coopèrent depuis 2013 dans le cadre d'un partenariat de recherche sur l'assistance au pilotage et le véhicule autonome.



### CAPITAL-INVESTISSEMENT

#### Safran Corporate Ventures

Créée en 2015 et dotée de 50 M€, Safran Corporate Ventures est la filiale d'investissement du Groupe destinée au financement de start-up ayant développé des technologies ou des business models de rupture applicables aux industries de l'aéronautique et de la défense. S'insérant pleinement dans la stratégie d'innovation et de transformation de Safran, le portefeuille est notamment constitué de participations minoritaires dans les sociétés suivantes : Diota, Krono-Safe, Prodays Group, SafetyLine, Kalray, Cailabs, Turbotech et Oxis Energy.

## 2 - PROXIMITÉ ET CONFIANCE DURABLE AVEC SES CLIENTS

La richesse du portefeuille d'activités du Groupe lui confère une capacité à comprendre et à anticiper les évolutions des besoins de ses clients, des marchés, des technologies ou des usages. En proposant à ses clients des solutions innovantes et en veillant constamment au respect de ses engagements et à leur satisfaction, le Groupe construit dans la durée une relation privilégiée. Cette approche de long terme est très adaptée aux durées typiques des cycles aéronautiques.

## 3 - POLITIQUE DE FUSIONS & ACQUISITIONS CIBLÉE ET DISCIPLINÉE

Dans le respect de ses critères de discipline financière, la priorité est donnée, d'une part, aux opérations de rationalisation du portefeuille d'activités existantes, notamment issues de Zodiac Aerospace et, d'autre part, à des acquisitions ciblées venant renforcer les positions du Groupe dans des domaines où il peut atteindre une taille critique.

L'agilité de Safran lui permet de s'adapter proactivement aux principales attentes de ses clients. Le schéma ci-dessous résume quelques-unes de ces variantes permettant à Safran d'avoir aujourd'hui un modèle équilibré et résilient.

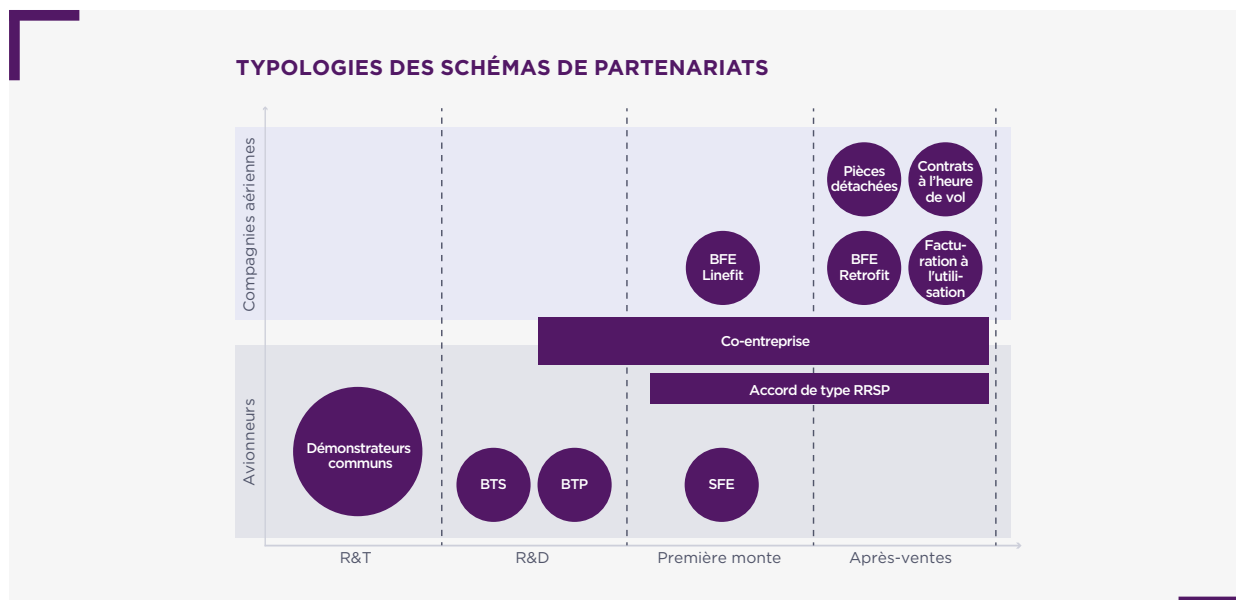


Schéma	Explications	Exemples
<b>Démonstrateurs communs</b>	Coopération sur l'innovation.	<i>Safran Electrical &amp; Power participe à l'ecoDemonstrator de Boeing, un programme d'essais en vol testant de nouvelles technologies et visant à améliorer les performances environnementales des avions commerciaux tout au long de leur cycle de vie.</i>
<b>Build to Spec' (BTS)</b>	Développement sur spécification fonctionnelle (importante valeur ajoutée apportée par l'ingénierie).	<i>Turboréacteur conçu sur spécifications d'un avionneur (ex: poussée, consommation, masse, dimensions, etc.).</i>
<b>Build to Print (BTP)</b>	Développement sur plan (ingénierie plus faible).	<i>Plans de câblages fournis par l'avionneur.</i>
<b>Supplier Furnished Equipment (SFE)</b>	Les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par l'avionneur qui propose aux opérateurs une ou plusieurs configurations en catalogue.	<i>Systèmes de circulation, de gestion du carburant et d'inertage. Systèmes d'évacuation d'urgence pour avions civils (toboggans, gilets et radeaux de sauvetage), systèmes et masques oxygène pour cockpit et passagers, etc.</i>
<b>Buyer Furnished Equipment (BFE)</b> • Linefit • Retrofit	Les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par l'opérateur. Pour les équipements neufs, l'installation est généralement déléguée à l'avionneur. □ Linefit : équipements sélectionnés et livrés lors de la livraison de l'avion. □ Retrofit : équipements sélectionnés et livrés en cours de vie de l'avion.	<i>À la commande d'un avion neuf, les sièges passagers des avions commerciaux sont presque systématiquement choisis par les compagnies aériennes (éléments clefs de leur différenciation et leur efficacité économique) et installés dans la ligne d'assemblage final chez l'avionneur.</i>
<b>Co-entreprise</b>	Mise en commun des moyens dans une activité dédiée.	<i>CFM International (Safran - GE aviation) ; Initium Aerospace (Safran - Boeing) pour les groupes auxiliaires de puissance ; Aero Gearbox International (Safran - Rolls-Royce) ; AES Aerospace Embedded Solutions (Safran - MTU) qui développe des programmes et des équipements électroniques pour des applications civiles et militaires.</i>
<b>Risk and Revenue Sharing Partnership (RRSP)</b>	Partage des risques et des recettes à quote-part de son niveau de participation.	<i>Moteurs de forte puissance (par exemple le moteur GE90 équipant le Boeing 777, dans lequel Safran participe à hauteur de 23,7 % du programme pour la version -115 actuellement en production).</i>
<b>Time &amp; Material (T&amp;M)</b>	Fourniture de pièces de rechange et main-d'œuvre pour la maintenance.	<i>Pièces de rechange et main-d'œuvre des moteurs CFM56.</i>
<b>Rate Per Flight Hour (RPFH)</b>	Contrats long terme de maintenance à l'heure de vol.	<i>Contrats à l'heure de vol sur le moteur LEAP.</i>
<b>Facturation à l'utilisation</b>	Contrat de services donnant lieu à facturation à chaque utilisation du produit par le client.	<i>Contrats de services pour les freins, avec facturation à chaque atterrissage.</i>

## COMPORTEMENT RESPONSABLE : UNE EXIGENCE VIS-À-VIS DE NOS PARTIES PRENANTES

Entreprise socialement responsable, Safran a pris des engagements en adhérant aux principes du Pacte mondial de l'Organisation des Nations unies en 2013, qu'elle a traduit par un accord-cadre-mondial sur « les conditions de travail, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable » signé à la fin de l'année 2017.

### LA CONFORMITÉ COMMERCIALE, UN ENJEU DÉTERMINANT

Les pays dans lesquels Safran opère exercent un contrôle strict au niveau de la production et de la commercialisation. Safran veille à ce que ses activités soient conduites selon des standards élevés d'honnêteté, d'intégrité et d'exigence professionnelle. Le comité conformité, éthique et anti-fraude supervise le respect par les collaborateurs Safran du cadre général de conformité énoncé dans la charte d'éthique du Groupe.



**53%**

DU VOLUME D'ACHATS RÉALISÉ EN FRANCE, DONT 85 % CONFIÉ À DES PME ET ETI

ACHATS  
**~60%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ

SAFRAN OBTIENT  
**LE LABEL RELATIONS FOURNISSEURS & ACHATS RESPONSABLES**  
EN 2017, ET EN 2018

SAFRAN MEMBRE  
**DU PACTE PME** DEPUIS 2010

### UNE RELATION RESPONSABLE À L'ÉGARD DES PRESTATAIRES EXTERNES (FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS)

Des prestataires externes participent à la réalisation des produits et des services de Safran. Au regard du volume d'achats réalisé par le Groupe, la relation avec les fournisseurs et sous-traitants est elle aussi basée sur le principe d'une relation durable et responsable. Dans le cadre de notre plan de vigilance, nos conditions générales d'achat auprès de nos fournisseurs conduisent ces derniers à adhérer à la démarche de responsabilité d'entreprise du Groupe.

Les fournisseurs remplissent alors un questionnaire d'autoévaluation sur leurs pratiques environnementales et le respect des droits humains. La mise en œuvre des politiques Achat, Qualité, Sécurité et Environnement de Safran concerne l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et de ses prestataires. Leur engagement doit être formalisé par la signature de la charte achats responsables.



### FOCUS SUR L’ACTIONNARIAT SALARIÉ

Avec environ 7 % de son capital détenu par ses salariés et anciens salariés (et 10,6 % des droits de vote) au 31 décembre 2018, Safran fait partie des cinq grandes entreprises françaises (CAC 40) où l’actionnariat salarié est le plus développé.

Safran encourage avec succès la présence de ses salariés à son capital *via* des dispositifs permanents tels que des fonds d’actionnariat abondés dans le cadre de plans d’épargne : 67 % des salariés du Groupe (hors Zodiac Aerospace) dans le monde détiennent ainsi des actions Safran. Cette présence au capital se traduit également par la participation de deux représentants des fonds d’actionnariat salarié aux travaux du Conseil d’administration.

En cherchant à associer les salariés à la croissance de son activité et à l’amélioration de ses résultats dans la durée, Safran cherche à renforcer la motivation individuelle de ses équipes et leur sentiment d’appartenance au Groupe. Véritable pilier historique de la culture d’entreprise, l’actionnariat salarié permet au Groupe de s’appuyer, dans la durée, sur une base actionnariale stable.

## SAFRAN, EMPLOYEUR RESPONSABLE : CHIFFRES CLEFS 2018



92 639

COLLABORATEURS,  
DONT 60 %  
EN EUROPE



13 050

RECRUTEMENTS  
EN 2018, DONT 36 %  
DE FEMMES<sup>(1)</sup>



28,5%

DE FEMMES

12%

DE FEMMES PARMIS LE  
TOP MANAGEMENT



96%

DES COLLABORATEURS  
ONT UN EMPLOI  
DURABLE



84%

DES COLLABORATEURS  
ONT SUIVI AU MOINS  
UNE FORMATION  
DANS L’ANNÉE<sup>(1)</sup>



2,6%

TAUX  
D’ABSENTÉISME  
MONDE<sup>(1)</sup>

### Développer l’attractivité et la diversité de Safran

Avec 42 000 départs naturels et 45 000 recrutements prévus dans les quatre années à venir<sup>(1)</sup>, les enjeux de recrutements, intégration et gestion des compétences sont déterminants. Dans un secteur aussi concurrentiel que l’aéronautique, l’attractivité de Safran représente donc un enjeu significatif. Safran mène ainsi une politique volontariste

de développement permanent de sa marque employeur *via* :

- ▣ un renforcement des liens et une politique de partenariat de long terme avec les écoles et les universités formant aux métiers du Groupe ;
- ▣ un réseau dynamique d’« Ambassadeurs » Safran en Belgique et en France, qui regroupe près de 300 anciens de ses collaborateurs anciens élèves des écoles et universités ciblées.

Ces derniers représentent le Groupe et mènent des actions ponctuelles pour améliorer sa visibilité et pour accompagner les étudiants dans leur orientation pédagogique ;

- ▣ une politique d’accueil de jeunes à travers les stages et l’alternance. Safran (hors Zodiac Aerospace) accueille chaque année un nombre de stagiaires et apprentis équivalent à 10 % de son effectif.

(1) Hors Zodiac Aerospace.

La marque employeur Safran est reconnue, comme le montre son positionnement dans les premières places des classements des entreprises préférées des étudiants en France : 3<sup>e</sup> place dans le classement Universum (sixième place il y a six ans). Par ailleurs, Safran est le septième meilleur employeur en France, selon le classement annuel du magazine Capital, qui établit un Top 500 des sociétés les mieux notées par les salariés français. Les actions en faveur de la diversité permettent par ailleurs de ne se priver d'aucun talent et notamment

de représentation équilibrée des femmes et des hommes. Safran a obtenu, en décembre 2017, le label GEEIS (*Gender Equality European & International Standards*) au niveau européen. Par ailleurs, l'Index égalité professionnelle hommes / femmes France s'établit à 87 % pour les entités de plus de 1 000 salariés. Enfin, le Groupe déploie un plan de féminisation, notamment de son Top Management, consistant par exemple à intégrer des profils féminins dans l'ensemble des plans de succession des comités de Direction du Groupe.



### Formation aux métiers du futur : le "CampusFab"

Safran recourt déjà dans certaines de ses formations à la réalité virtuelle/ augmentée. À ce titre, Safran participe au projet "CampusFab", la « Plateforme de formation à la mécanique industrielle de demain » dont le futur site, en cours de construction à Bondoufle, ouvrira en 2019. Le pilotage de ce projet est réalisé par un consortium composé d'industriels, de centres de formation, du pôle de compétitivité ASTech Paris Région et de The Adecco Group. Ce projet est soutenu financièrement par l'État et les collectivités locales. Le "CampusFab" mettra à disposition des apprentis, des étudiants, des stagiaires et des formateurs les moyens industriels et numériques typiques d'une « Usine du futur », ayant pour objectifs d'accompagner la trans-



formation de l'industrie en France. Il permettra notamment de satisfaire les besoins des entreprises industrielles dans le recrutement de techniciens formés aux nouveaux processus de production. Ce pôle d'excellence comprendra une salle « digitale » incluant du matériel de conception et de simulation des opérations industrielles. Un pôle fabrication additive, une ligne d'usinage « modèle » mettant en œuvre des robots, cobots et chariots automatiques, un pôle assemblage/montage et un pôle maintenance

et moyens de production seront également mis à disposition. Un système numérique de gestion des opérations industrielles permettra aux étudiants de planifier, de piloter et d'optimiser l'utilisation de ces moyens. Au-delà des technologies, cette plateforme de formation vise avant tout à placer l'opérateur au centre du processus de production. Safran prévoit également d'ouvrir cette plateforme de formation à ses collaborateurs dans le cadre de la formation continue.

### Favoriser le dialogue social

À l'occasion d'une enquête mondiale, l'agence de notation extra-financière Vigeo a classé Safran, en 2018, parmi les 10 premières entreprises mondiales pour la qualité de son dialogue social. Ce dernier s'illustre à différents niveaux :

- ▣ les instances représentatives, telles que le comité européen, le comité Groupe, les coordinateurs syndicaux Groupe ainsi que les instances représentatives propres à chaque filiale ;
- ▣ la politique de négociation collective au niveau monde, européen et propre à chaque pays. L'accord-cadre mondial sur « les conditions de travail, la responsabilité sociale d'entreprise et le développement durable », signé fin 2017, affirme notamment la volonté de promotion d'un dialogue social ouvert et constructif à l'échelon mondial afin d'améliorer et de développer en continu de bonnes pratiques de travail sur l'ensemble des sites de Safran. Un comité de suivi mondial s'est constitué en 2018, afin d'évaluer la mise en place de cet accord et l'évaluation de ses engagements.

En 2018, 200 accords d'entreprises ont été signés au niveau mondial au sein du Groupe. Ces accords ont, selon les pays, porté sur l'ensemble des thématiques sociales (emploi, rémunération, conditions de travail, organisation et temps de travail, etc.). D'autres ont concerné des thématiques précises (emploi, sécurité et conditions de travail, formation, horaire, flexibilité du temps de travail, etc.). Par ailleurs, 71 % des salariés du Groupe disposent de représentants du personnel, *via* des instances représentatives.

### Manager les talents

Pour Safran, la mobilité est un gage d'agilité et il est important d'élargir régulièrement le champ de ses compétences et le périmètre de ses expériences.

Les managers participent au processus de gestion de carrière au travers de revues d'équipe et

de comités carrière mis en place au sein de leur société. Les perspectives d'évolution de tout salarié sont ainsi discutées au moins une fois par an entre le manager et le responsable RH. Par ailleurs, le manager contribue chaque année à l'élaboration du plan moyen terme des effectifs (PMT). En fonction de ces éléments et de la vision qu'il a pu se construire de l'avenir pour son secteur, sa charge et ses métiers, il sait traduire l'impact sur les emplois et les compétences de son équipe (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou GPEC).



Un accord d'entreprise européen confirme la politique du Groupe dans ce domaine.

Il repose sur trois objectifs :

- ▣ anticiper l'évolution des métiers et assurer le développement professionnel des collaborateurs, au travers d'une approche partagée ;
- ▣ développer et sécuriser les parcours professionnels des collaborateurs du Groupe, afin qu'ils puissent évoluer dans leur poste actuel et avoir des opportunités de carrière tout au long de leur vie professionnelle ;
- ▣ encourager la mobilité professionnelle comme une opportunité de développement des compétences pour les collaborateurs et une réponse efficace aux besoins croissants du Groupe.

L'investissement en formation du Groupe accompagne cette démarche. Ce sont ainsi 1,5 million d'heures de formation qui sont prodiguées chaque année, organisées par Safran University autour de trois axes stratégiques : l'intégration des nouveaux embauchés, la montée en compétences de tous les salariés et la création de réseaux de dirigeants solidaires et interactifs.



# DISPOSITIF D'ENTREPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) DE SAFRAN

Le dispositif d'ERM a pour objectif prioritaire d'assurer la sécurité des opérations aéronautiques dans lesquelles les produits et services du Groupe sont impliqués.

L'industrie aéronautique est historiquement, naturellement et culturellement sensible à la gestion des risques. À cet égard, le dispositif d'ERM de Safran contribue directement à alimenter les processus d'obtention des certifications nécessaires.

L'industrie aéronautique étant, par ailleurs, intrinsèquement capitalistique, ses programmes impliquent des recherches et des développements très coûteux, ainsi que d'importants investissements industriels. Ces efforts doivent être maintenus pendant de longs cycles pouvant aller jusqu'à 40 ans.

L'ERM de Safran a également directement participé aux efforts déployés par le Groupe pour

pouvoir faire face à ces enjeux.

Au fil du temps, l'ERM de Safran a élargi son champ d'action et est ainsi progressivement devenu plus sophistiqué et proactif. Il s'est imposé comme un dispositif global de management par les risques qui a vocation à contribuer pleinement à la sécurisation de la rentabilité du Groupe.

Aujourd'hui, au travers de ses activités dans le monde entier, Safran est exposé à un large éventail de risques pouvant avoir une incidence importante sur son résultat, sur son image ou sur le cours de son action.

L'ERM de Safran a atteint un degré de maturité qui lui permet d'identifier ses expositions majeures aux risques, d'en quantifier l'incidence

sur l'atteinte de ses objectifs et de veiller à la mise en œuvre d'actions de traitement adéquates afin de ramener cette exposition à un niveau acceptable. Il est positionné en amont du processus de prise de décision et apparaît comme un avantage concurrentiel différenciant qui permet d'accompagner et d'appuyer les décisions clefs du Groupe, contribuant ainsi activement à la réalisation de sa stratégie. Par ailleurs, les principes de la politique de management global par les risques sont cohérents avec les recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), les dispositions du Code AFEP/MEDEF (version révisée en juin 2018) et les standards professionnels (COSO ERM).

## MISE EN ŒUVRE DE L'ERM DE SAFRAN

### Déploiement à tous les niveaux

Le dispositif d'ERM est déployé dans l'ensemble des activités du Groupe, dans le respect des règles de gouvernance qui s'imposent aux diverses entités et directions ou processus qui le composent. Cette méthodologie globale est ainsi déclinée de manière harmonieuse dans toutes les organisations, à tous les niveaux, avec un premier palier de consolidation au niveau des filiales des entités de rang 1<sup>(1)</sup> puis une consolidation ultime au niveau de la holding Safran. Cette politique de gestion par les risques relève de la responsabilité de chaque entité et chaque direction fonctionnelle centrale ; elle fait partie intégrante des processus organisationnels de Safran.

### Analyse des risques

Chaque facteur de risques identifié est analysé et décliné en scénarii hiérarchisés selon trois axes : l'impact, la probabilité d'occurrence et le niveau de maîtrise. L'impact et la probabilité d'occurrence de chaque risque sont évalués en fonction des conséquences potentielles directes et indirectes du risque sur les activités du Groupe, à partir du scénario de risque le plus réaliste et le plus critique qui lui est affecté. L'évaluation du niveau de maîtrise, élément indispensable pour compléter la caractérisation des risques et leur traitement, est ensuite précisée.

### Plans d'actions et suivi des risques

Pour chaque risque identifié, un propriétaire est désigné. Il est en charge d'élaborer un ou plusieurs plans d'actions et de s'assurer de leur mise en œuvre. Ceux-ci peuvent comprendre des actions à mener, des contrôles supplémentaires ou encore la recherche du transfert financier de risques ou de responsabilités, notamment par la souscription de couvertures d'assurances régulièrement actualisées. L'objectif à atteindre est le contrôle permanent du risque pour son traitement optimisé. Ce processus donne lieu à des revues périodiques de l'ensemble du dispositif. Ainsi, une comparaison est systématiquement pratiquée a posteriori entre les événements survenus au cours d'une période et les analyses et cartographies de la même période. Ce retour d'expérience permet à Safran de s'assurer à la fois que les risques ont été exhaustivement et efficacement identifiés, évalués et traités, et d'améliorer et de renforcer encore son dispositif le cas échéant.

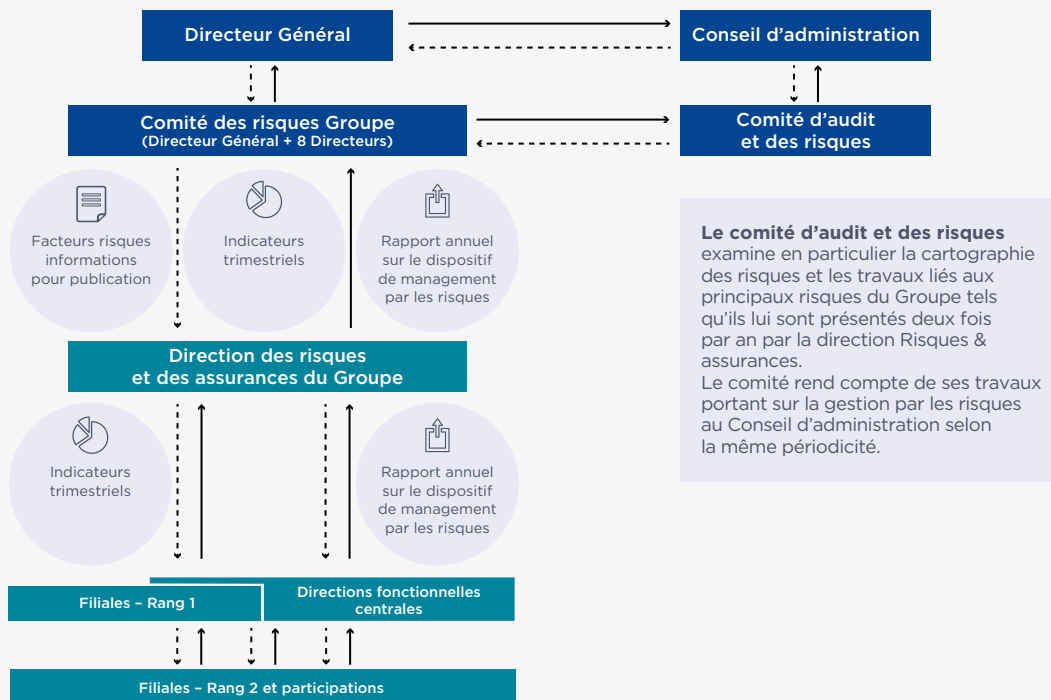
### Gestion des crises

Enfin, l'ERM de Safran comprend un volet dédié à la gestion de crise. Il a pour but de permettre d'anticiper et de faire face à toute situation « hors normes » exposant un ou plusieurs paramètres usuels de pilotage de ses activités. Il vise à permettre au Groupe, quelle que soit la composante de son organisation qui serait affectée, de réagir opportunément et d'apporter les solutions nécessaires au traitement de la crise. Il peut en aller ainsi par exemple de l'accident grave de personnes, que l'origine en soit technique, humaine ou naturelle, à l'indisponibilité durable de l'outil industriel mettant en péril la capacité à honorer certains engagements vis-à-vis de nos clients et partenaires. À ce titre, les plans de continuité d'activité font partie intégrante de la gestion de crise.

(1) Sociétés constituées par métiers, dont les orientations stratégiques sont définies par le Conseil d'administration de la société de tête. La direction générale de la société de tête s'assure de la mise en œuvre et du respect au plan opérationnel des orientations stratégiques définies pour chaque métier. Ces sociétés de rang 1 ont la responsabilité du pilotage des sociétés de rang 2 qui leur sont opérationnellement rattachées.

## PILOTAGE DU DISPOSITIF D'ERM

Le comité des risques Groupe procède à une mise à jour périodique de l'identification, de l'évaluation, du traitement et de la maîtrise des risques majeurs.



**Le comité d'audit et des risques** examine en particulier la cartographie des risques et les travaux liés aux principaux risques du Groupe tels qu'ils lui sont présentés deux fois par an par la direction Risques & assurances.

Le comité rend compte de ses travaux portant sur la gestion par les risques au Conseil d'administration selon la même périodicité.

**La direction Risques & assurances**, rattachée au Directeur Financier groupe, composée d'un directeur risques & assurances et de Risk Managers Corporate, est responsable de la mise en œuvre de l'ERM pour le Groupe. Elle élabore les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement des risques par les sociétés et directions fonctionnelles centrales.



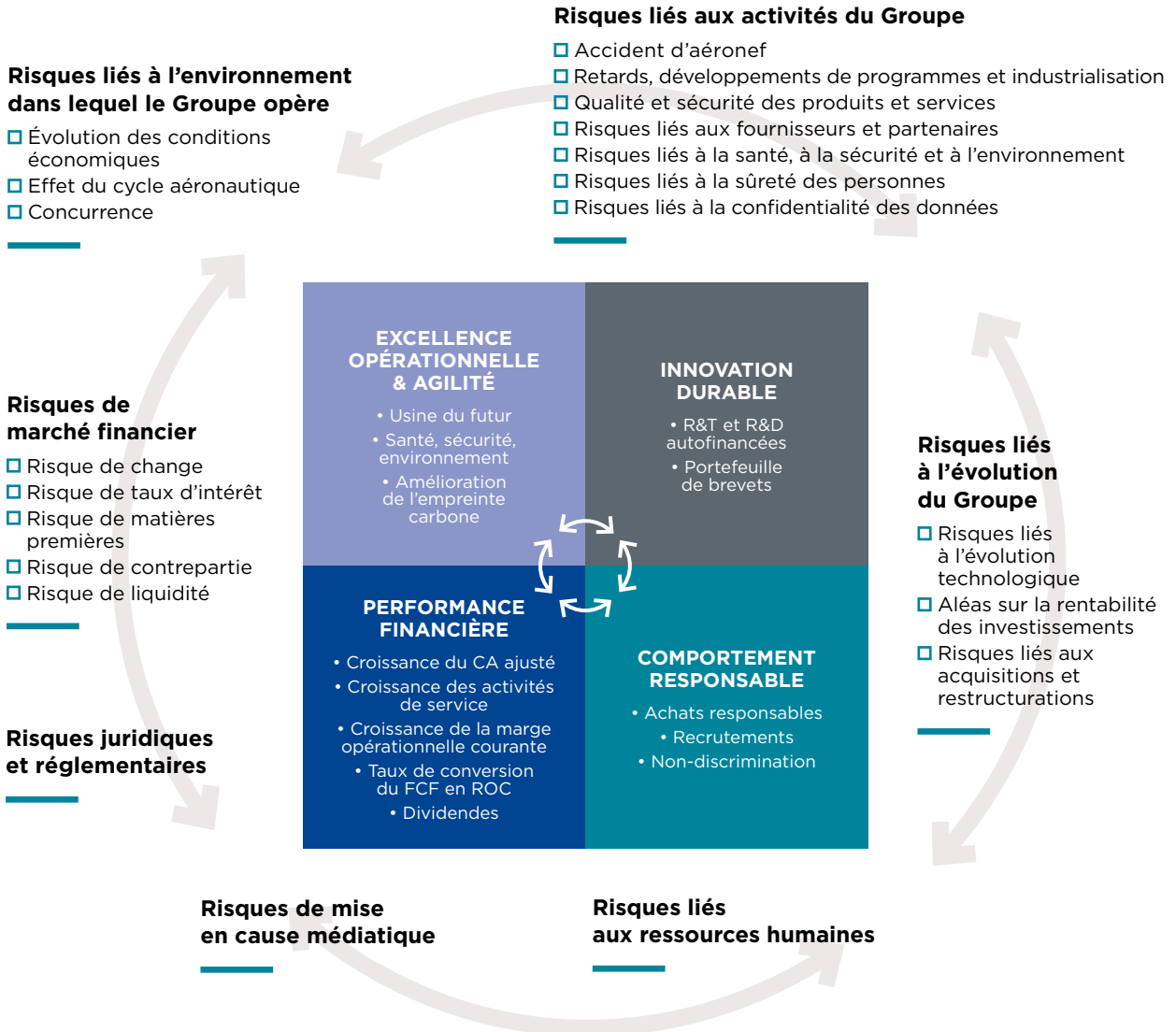
Chaque **société de rang 1** dispose d'un Risk Manager qui établit la cartographie de ses risques et est en liaison permanente avec la direction Risques & assurances.

Les **Risk Managers des sociétés** de rang 1 sont chargés du déploiement de la démarche de management par les risques sur la totalité de leur périmètre opérationnel respectif, c'est-à-dire leur société ainsi que leurs filiales et participations.

Chaque direction fonctionnelle centrale de Safran établit également la cartographie des risques majeurs de son domaine.

# PRINCIPAUX RISQUES

Les risques identifiés comme significatifs sont groupés et hiérarchisés selon leur nature et leur criticité (en termes d'éventualité et d'impact) dans un nombre limité de catégories.



## FOCUS SUR LE RISQUE DE CHANGE

La majorité du chiffre d'affaires des activités du secteur aéronautique civil est libellée en dollar US, la monnaie de référence de l'industrie, et le Groupe est ainsi exposé au risque de change. Afin de protéger ses résultats, le Groupe met en œuvre une politique de couverture dont la finalité est de réduire les facteurs d'incertitude affectant sa rentabilité.

La politique de gestion du risque de change définie par Safran pour l'essentiel de ses filiales repose sur deux principes :

- protéger la performance économique des fluctuations aléatoires du dollar US ;
- optimiser la qualité des couvertures chaque fois que possible, sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause.

La politique de couverture s'appuie sur la gestion d'un portefeuille d'instruments financiers visant à garantir une parité plancher de référence. Au 12 avril 2019, le portefeuille de couverture de Safran s'élevait à 27,4 Md\$ et offre de la visibilité jusqu'en 2022.



NO GRAB / NO STEP

FC HANDLING  
BRACKET STORAGE

Before forward translation  
1. Check handle is in A/C  
position  
2. Make sure FC Unlatch &  
Strut Housing in place  
3. Check FWD and AFT FC  
WGR in storage position  
4. Unscrew translation lock

UNSC  
I

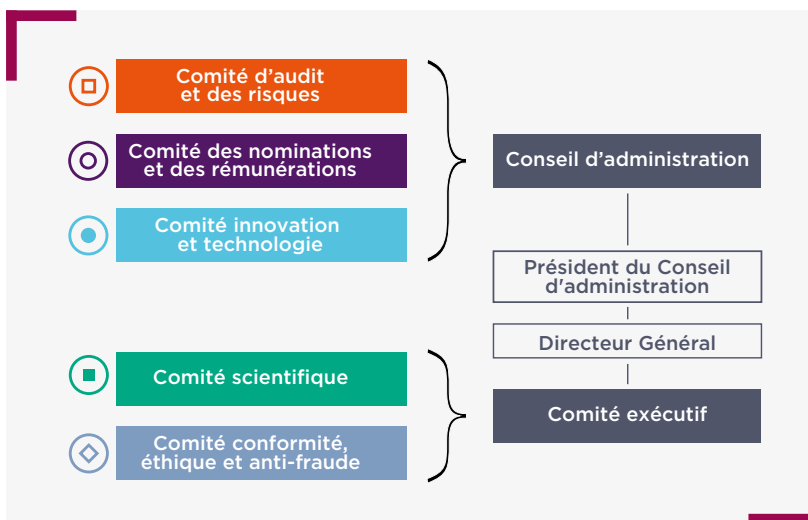
NOT FO

FC HANDLING  
BRACKET STORAGE

SAFRAN

# UN CONSEIL D'ADMINISTRATION INTÉGRANT DANS SON FONCTIONNEMENT LES MEILLEURS STANDARDS DE GOUVERNANCE

Safran se réfère au  
« Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées »  
élaboré conjointement par l'AFEP et le MEDEF.



## Une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

Depuis 2015, le Conseil a choisi de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Ce choix de gouvernance permet de bénéficier à la fois du parcours managérial et industriel du Directeur Général et de la stature internationale du Président. La complémentarité de leurs profils permet une gouvernance harmonieuse, basée sur la transparence entre la direction générale et le Conseil d'administration et une répartition équilibrée et respectueuse des rôles respectifs de chacun.

## Un administrateur référent indépendant

En 2018, le Conseil d'administration a décidé de nommer Monique Cohen Administrateur Référent Indépendant et d'en définir les missions, considérant que cela constituait une bonne pratique de gouvernance, même si non indispensable du fait de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.

## Les administrateurs indépendants

Leur présence vise à offrir à l'ensemble des actionnaires l'assurance d'une indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, au service de l'intérêt social, au sein de l'instance collégiale qu'est le Conseil. Actifs et impliqués, leur liberté de jugement et de parole contribue à la qualité des débats et délibérations. Leur expérience professionnelle ou personnelle offre un éclairage extérieur et utile à la Société.

## ÉVALUATION FORMALISÉE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

En 2018, le Conseil a procédé à une évaluation de son fonctionnement avec l'assistance d'un cabinet international spécialisé.

En plus des entretiens menés avec chaque administrateur, des actionnaires institutionnels significatifs ont été contactés pour recueillir et analyser leur vision de la gouvernance de Safran. Il en ressort que celle-ci est positivement perçue par ces actionnaires. Ils apprécient la séparation des rôles de Président et de Directeur Général. La structure de gouvernance est bien comprise. Les performances du Président et du Directeur Général sont appréciées. Les pistes d'amélioration suggérées sont les suivantes :

- une progression du nombre d'administrateurs indépendants, permettant de renforcer l'assurance d'un challenge de la Direction Générale ;
- une réduction de la représentation de l'État au sein du Conseil ;
- un enrichissement de la composition du Conseil avec des profils supplémentaires issus de grandes entreprises et connaissant les marchés internationaux ;
- une intensification des échanges sur les sujets de gouvernance.

Les évolutions dans la composition du Conseil proposées à l'assemblée générale 2019 contribuent à répondre à ces points.

L'évaluation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil a également été menée par le cabinet spécialisé à cette occasion. La restitution individuelle à chacun des administrateurs en a été faite par le Président ou l'Administrateur référent.



# COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS PROJETÉE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019<sup>(1)</sup>



- ① Indépendant
- Ⓟ Président
- Ⓜ Comité d'audit et des risques
- Ⓝ Comité des nominations et des rémunérations
- Ⓢ Comité innovation et technologie
- ♀ Femme
- ♂ Homme

**61,5%**  
D'INDÉPENDANTS<sup>(2)</sup>

## ROSS McINNES

Président du Conseil  
Ⓟ Ⓜ

## PHILIPPE PETITCOLIN

Directeur Général  
Ⓜ

## HÉLÈNE AURIOL-POTIER

① Ⓝ Ⓢ ♀

## ODILE DESFORGES

Présidente du comité d'audit et des risques  
① Ⓜ ♀

## GÉRARD MARDINE

Représentant les salariés actionnaires  
Ⓜ Ⓜ

## ELIANE CARRÉ-COPIN

Représentant les salariés actionnaires  
♀

## DIDIER DOMANGE

Ⓝ Ⓜ

## DANIEL MAZALTARIM

Représentant les salariés  
Ⓝ Ⓜ

## JEAN-LOU CHAMEAU

Renouvellement proposé à l'AG 2019  
① Ⓝ Ⓢ Ⓜ

## LAURENT GUILLOT

Nomination proposée à l'AG 2019  
① Ⓜ Ⓜ

## PATRICK PÉLATA

Président du comité innovation et technologie  
① Ⓝ Ⓢ Ⓜ

## MONIQUE COHEN

Administrateur référent  
Présidente du comité des nominations et des rémunérations  
① Ⓝ ♀

## VINCENT IMBERT

Renouvellement proposé à l'AG 2019, sur proposition de l'État  
Ⓢ Ⓜ

## ROBERT PEUGEOT

Représentant de F&P  
① Ⓜ Ⓜ

## HÉLÈNE DANTOINE

Représentant de l'État  
Ⓝ Ⓝ ♀

## BRIGITTE LESSCHAEVE

Représentant les salariés  
Ⓢ ♀

## SOPHIE ZURQUIYAH

① Ⓜ ♀

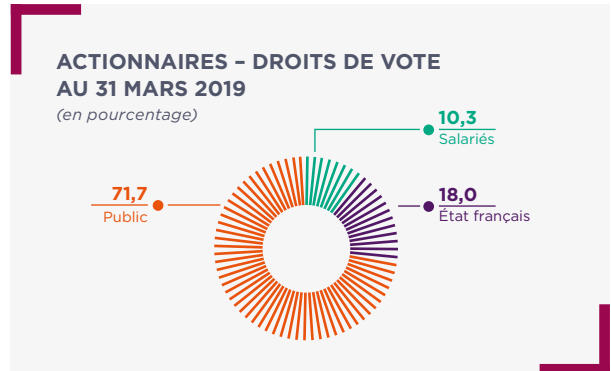
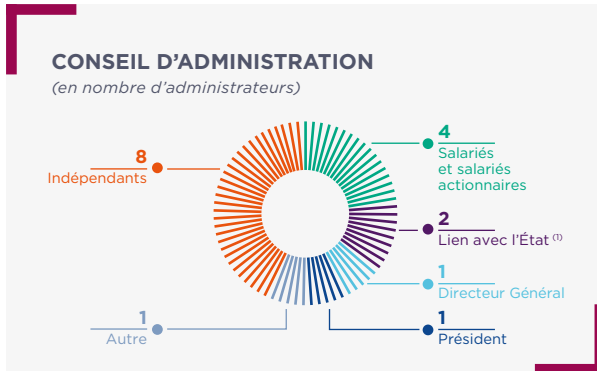
### PERSPECTIVES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019

- ☐ Renouvellement du mandat d'administrateur de Ross McInnes et renouvellement de son mandat de Président du Conseil d'administration
- ☐ Renouvellement du mandat d'administrateur de Philippe Petitcolin qui sera remis à disposition du Conseil d'administration à l'horizon du terme de son mandat de Directeur Général (assemblée générale ordinaire 2020)
- ☐ Augmentation du nombre d'administrateurs indépendants (taux d'indépendance de 61,5 %, en hausse)
- ☐ La représentation de l'État au Conseil passe de 3 à 2 administrateurs

(1) Composition projetée, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du 23 mai 2019 des projets de résolutions concernant la composition du Conseil.  
(2) Hors administrateurs salariés et administrateurs salariés actionnaires.

# UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPÉRIMENTÉ ET REPRÉSENTATIF DES ACTIONNAIRES

## UNE COHÉRENCE ENTRE LA COMPOSITION DU CONSEIL <sup>(1)</sup> ET L'ACTIONNARIAT DE SAFRAN



## UNE DIVERSITÉ DE PROFILS, COMPÉTENCES ET EXPERTISES AU SEIN DU CONSEIL

La composition du Conseil est riche d'une diversité d'expériences permettant de répondre aux enjeux stratégiques et de performance. Le Conseil s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités. Sa politique de diversité s'articule notamment autour des principes et objectifs en matière de taille du Conseil, de représentation de divers parties prenantes, de taux d'indépendance, de complémentarité et richesse de profils, d'expérience et carrière à l'international de ses membres et de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

### Expériences et fonctions particulières exercées par les administrateurs dans une diversité de secteurs et d'activités

	Nombre d'administrateurs
Industrie aéronautique	12
Autres industries	14
Innovation, R&T, Développement, Ingénierie	12
Carrière et expérience internationale	11
Stratégie, concurrence et M&A	10
Finance et contrôle de gestion	9
Digital - Nouvelles technologies	6
Gouvernance et rémunérations	13
Ressources humaines - RSE	7

### FOCUS SUR LE CONSEIL ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019 <sup>(2)</sup>

#### DIMENSION INTERNATIONALE

**65 % des administrateurs (soit 11 sur 17) et 88 % des administrateurs indépendants (7 sur 8) auront effectué une partie de leur carrière à l'international, indépendamment de la question de leur nationalité.**

#### PARITÉ - REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES

**Le Conseil comprendra 7 femmes et 10 hommes. Le taux de femmes au sein du Conseil ressortira à 40 % <sup>(3)</sup>.**

#### ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES ET LES SALARIÉS

**Le Conseil comprend 2 administrateurs représentant les salariés actionnaires et 2 administrateurs représentant les salariés du Groupe. Leur présence prévue par la loi française permet la représentation de l'importante partie prenante que sont les collaborateurs du Groupe, qui détiennent 6,9 % du capital.**

(1) Un représentant de l'État nommé par arrêté ministériel et un administrateur nommé par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État.

(2) Projection, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du 23 mai 2019 des projets de résolutions concernant la composition du Conseil.

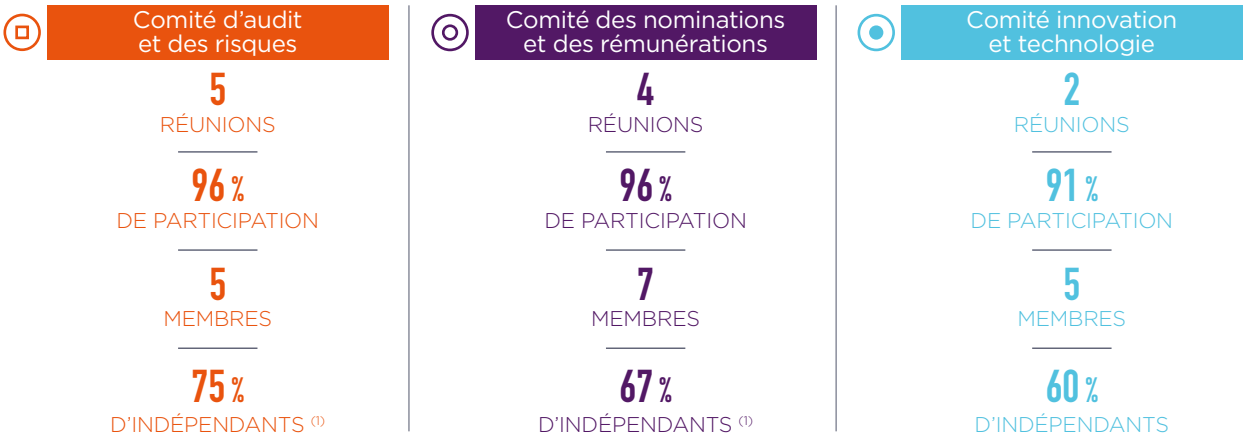
(3) Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de par la loi.

## UNE ORGANISATION ET UN FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

### CONSEIL D'ADMINISTRATION



### TROIS COMITÉS PERMANENTS – CHIFFRES CLEFS 2018



Le Conseil fait preuve d'agilité et démontre sa capacité à se mobiliser sur des opérations stratégiques via la mise en place, lorsque nécessaire, de comités temporaires, comme à l'occasion de l'acquisition de Zodiac Aerospace.

#### FOCUS SUR LES TRAVAUX STRATÉGIQUES DU CONSEIL

Privilégiant l'implication directe de l'ensemble des administrateurs sur la stratégie et ses orientations, le Conseil a fait le choix en 2015 de ne plus avoir de comité stratégique spécifique. Les travaux du Conseil sur la détermination des orientations stratégiques s'articulent autour de séminaires stratégiques. Chaque année, ces séminaires traitent en profondeur de thématiques et axes particuliers correspondant aux sujets identifiés par le Conseil et la Direction Générale comme prioritaires. Les orientations retenues en découlant font l'objet d'un suivi continu lors des réunions du Conseil.

#### FOCUS SUR LE COMITÉ INNOVATION ET TECHNOLOGIE

Compte tenu de l'importance de l'innovation pour le Groupe, le Conseil a fait le choix d'y consacrer l'un de ses comités permanent. Les missions de ce comités sont d'étudier :

- les orientations et options stratégiques moyen et long terme du Groupe en matière d'innovation, de R&T et de développement de nouveaux produits et services ;
- les tendances et évolutions technologiques ;
- l'avancement des grandes feuilles de route ;
- l'adéquation de l'organisation et des moyens mobilisés.

(1) Hors administrateurs salariés et administrateurs salariés actionnaires.

# UN COMITE EXECUTIF METTANT EN ŒUVRE LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

LE COMITÉ EXECUTIF A EN CHARGE LA CONDUITE DES ACTIVITÉS DE SAFRAN, DANS LE RESPECT DE LA STRATÉGIE DÉFINIE EN AMONT PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le comité exécutif garantit une application unifiée de la stratégie de Safran dans toutes les entités du Groupe. Il suit également sa performance opérationnelle et assure la liaison avec les différentes sociétés du Groupe.
- Le comité exécutif rassemble en son sein le Directeur Général, des directeurs de la holding et des dirigeants des principales sociétés opérationnelles du Groupe. Cette composition assure une représentativité de toutes les activités du Groupe, ainsi que celle des fonctions transverses, en support de l'activité opérationnelle.
- Sous l'autorité du Directeur Général, il se réunit autant que de besoin et a minima une fois par mois. Il est composé de 16 personnes.

## Composition du comité exécutif

› **PHILIPPE PETITCOLIN**  
Directeur Général

› **STÉPHANE ABRIAL**  
Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles

› **JEAN-PAUL ALARY**  
Président de Safran Landing Systems

› **OLIVIER ANDRIES**  
Président de Safran Aircraft Engines

› **JEAN-LUC BÉRARD**  
Directeur Groupe Ressources Humaines

› **STÉPHANE CUEILLE**  
Directeur Groupe R&T et Innovation

› **BERNARD DELPIT**  
Directeur Financier Groupe

› **PASCAL DUBOIS**  
Directrice Groupe Communication

› **ALEX FAIN**  
Secrétaire Général

› **CÉDRIC GOUBET**  
Président de Safran Nacelles

› **NORMAN JORDAN**  
Président de Safran Cabin

› **VINCENT MASCRÉ**  
Président de Safran Aerosystems et Safran Seats

› **JEAN-JACQUES ORSINI**  
Directeur Groupe Performance et Compétitivité

› **FRANCK SAUDO**  
Président de Safran Helicopter Engines

› **ALAIN SAURET**  
Président de Safran Electrical & Power

› **MARTIN SION**  
Président de Safran Electronics & Defense

- Afin de maximiser les atouts du Groupe qui sont au cœur de son succès (cf. partie précédente), le comité exécutif s'appuie sur différents comités, dont le comité conformité, éthique et anti-fraude et le comité scientifique.



### Comité conformité, éthique et anti-fraude

Ce comité est chargé de superviser le respect par les personnels des règles définies dans la charte d'éthique (respect des lois, pratiques professionnelles adaptées, protection des personnes et du patrimoine, etc.), et l'évolution éventuelle des dispositifs.

Cette démarche est placée sous le sponsoring du secrétaire général du Groupe, les responsabilités restant affectées aux directions concernées

(par exemple la conformité commerciale et le contrôle des exportations au sein de la direction groupe international et relations institutionnelles). Le Groupe dispose notamment d'une charte d'éthique, d'une politique anti-fraude, de procédures, de processus et d'un référentiel de contrôle interne, d'un programme de prévention, de sensibilisation, de détection et d'évaluation d'éventuelles fraudes.



### Comité scientifique

Animé par le directeur de l'innovation du Groupe, le comité scientifique a pour mission d'aider Safran à déployer une politique de recherche scientifique au meilleur niveau mondial. Il évalue notamment l'excellence de ses partenaires scientifiques ainsi que la pertinence de son plan R&T à long terme. Le comité contribue également à la différenciation technologique de Safran par l'identification de nouveaux domaines de recherches.

Composé de 8 chercheurs universitaires de haut niveau, le comité tient 3 séances plénières par an. Parmi ses travaux récents, il a mené une quinzaine de revues thématiques sur trois grands domaines (logiciels et ingénierie des systèmes, matériaux et structures, capteurs et traitement du signal). Ces revues ont permis de s'assurer de la bonne orientation des travaux du Groupe.

# UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EN SOUTIEN DE LA CRÉATION DE VALEUR À COURT ET LONG TERME

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dans l'intérêt de la Société et de ses parties prenantes, la politique de rémunération se doit d'être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions clefs les meilleurs profils et talents, pouvant venir tant du Groupe que de l'extérieur.

### Politique et structure de rémunération du Président du Conseil d'administration

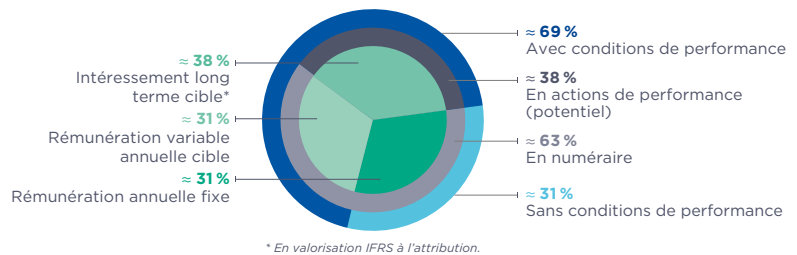
En cohérence avec son rôle non exécutif et les missions spécifiques qui lui sont confiées, le Président perçoit une rémunération fixe. Il ne dispose d'aucune rémunération variable et d'aucun dispositif d'intéressement à long terme. Il ne perçoit pas de jeton de présence. Il bénéficie des régimes de retraite complémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe.

### Politique et structure de rémunération du Directeur Général

La structure de rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et d'un dispositif d'intéressement long terme (ILT) sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance. Il bénéficie des régimes de retraite complémentaire et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe.

Afin de renforcer l'alignement d'intérêt avec l'entreprise et ses actionnaires, cette structure de rémunération repose sur un équilibre entre la performance court terme et la performance long terme telles qu'appréciées par le Conseil. Dans cet ensemble, la part soumise à conditions de performances est prépondérante.

### Structure récurrente de rémunération du Directeur Général



Une structure équivalente de rémunération variable est appliquée de façon adaptée à certains cadres et dirigeants du Groupe.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle du Directeur Général repose sur l'atteinte d'objectifs de performance économique et personnels, financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Pour 2019, les objectifs RSE-RH couvrent des démarches et priorités liées à l'environnement (système de management de l'empreinte carbone), à la sécurité (taux de fréquence des accidents constatés et ergonomie dans les projets industriels) et aux ressources humaines (plan de féminisation-mixité sur postes à responsabilité).

#### OBJECTIFS DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE (2) (en pourcentage)



### ILT - ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Ce mécanisme est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance de long terme de l'entreprise. Ce dispositif permet de favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Les attributions d'actions de performance sont déployées sur la population des cadres supérieurs du Groupe. Les attributions sont conditionnées à l'atteinte de conditions de performance interne (ROC et CFL)<sup>(1)</sup> et externe (TSR)<sup>(1)</sup> exigeantes dont la mesure est effectuée sur 3 ans.

#### CRITÈRES DE PERFORMANCE DE L'ILT (3) (en pourcentage)



(1) TSR : Total Shareholder Return. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours). ROC : résultat opérationnel courant. CFL : cash flow libre. BFR : besoin en fonds de roulement. (2) Référence : budget de l'année. (3) Référence : plan moyen terme du Groupe.

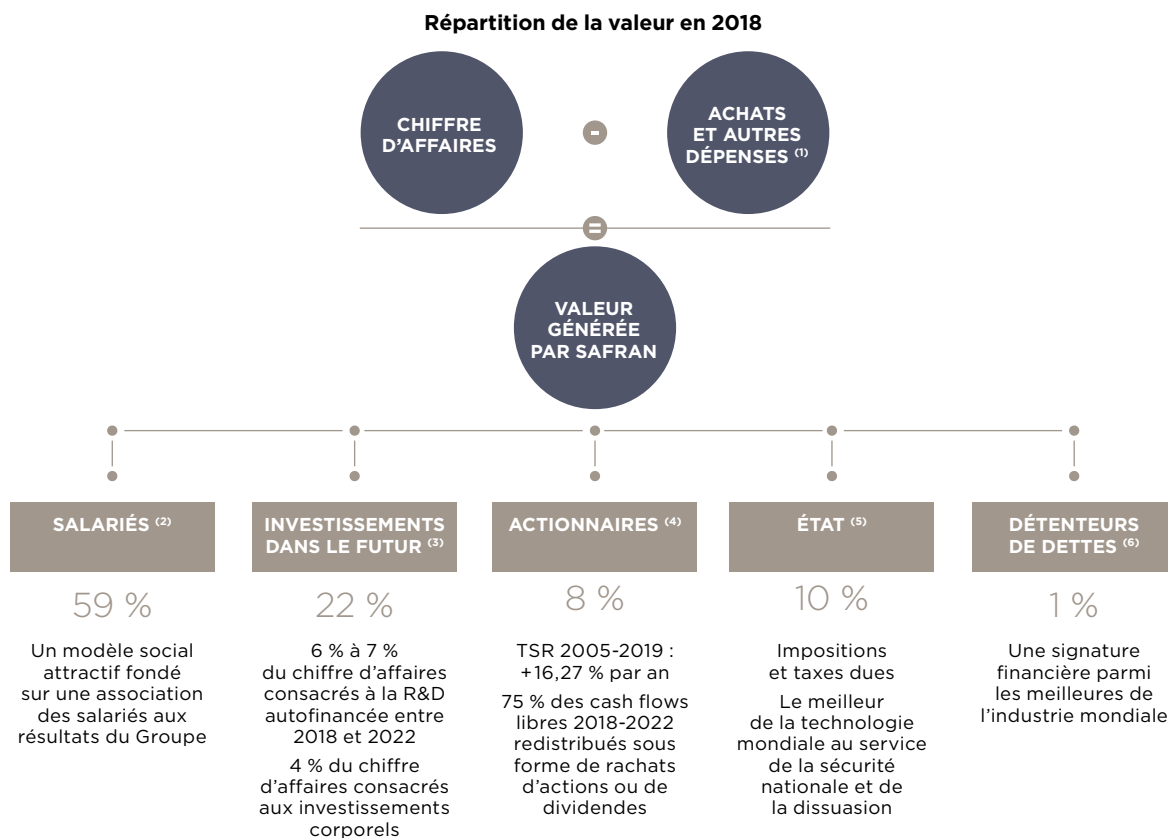
# UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Safran est convaincu que pour prospérer durablement, une entreprise doit créer une valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.

En générant une contribution positive pour l'ensemble de ses parties prenantes et en investissant dans les technologies qui doivent contribuer au respect des engagements du secteur aérien en matière d'émissions de gaz à effet de serre, Safran prépare les fondements de sa future croissance.

Le Groupe partage ainsi la valeur qu'il crée entre toutes ses parties-prenantes : les clients bénéficient de produits différenciants et compétitifs au service de leurs activités ; les salariés bénéficient de conditions de travail et d'un modèle social attractifs, dans lequel ils sont associés

aux résultats ; l'environnement bénéficie du portefeuille technologique du groupe et de ses efforts de R&D ; les actionnaires bénéficient d'une rémunération attractive et durable grâce à une politique d'allocation du capital soucieuse d'offrir, dans la durée, une croissance organique de nos activités.



Note : sur la base des comptes ajustés arrêtés au 31 décembre 2018.  
 (1) Consommation de l'exercice + dotations nettes aux provisions + dépréciations d'actifs + autres produits et charges opérationnels courants + quote part dans le résultat net des co-entreprises + autres produits et charges opérationnels non-courants + résultat financier lié au change + autres produits + production stockée + production immobilisée.

(2) Charges et avantages du personnel, hors actionariat salarié.  
 (3) Résultat de l'exercice non-distribué majoré des dotations nettes aux amortissements.  
 (4) Dividende proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2019.  
 (5) Taxes et impôts sur les sociétés.  
 (6) Coût de la dette nette et autres charges et produits financiers.

## INDICATEURS CLEFS DE PERFORMANCE

Indicateurs clefs en matière d'innovation durable	2018
Nombre de salariés contribuant à la R&T	Environ 3 000
Dépenses de R&D autofinancées	1 226 M€ Entre 6 % et 7 % du chiffre d'affaires sur la période 2018-2022
Nombre de docteurs au sein du Groupe	1 200
Nombre de premières demandes de brevets	Plus de 1 000
Gains de consommation et d'émission du LEAP	-15 % de consommation de carburant -50 % de NOx et de bruit

Indicateurs clefs en matière d'excellence opérationnelle et d'agilité	2018
Nombre de lignes de production « du futur »	65
Nombre d'établissements industriels labellisé SSE « OR » (référentiel interne)	30 Tous les établissements industriels à horizon 2025
Investissements corporels	780 M€ 4 % du CA sur la période 2018-2022
Base exploitée CFM56	33 100
Carnet de commandes LEAP <sup>(1)</sup>	15 329
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA)	2,2 %
Gaz à effet de serre Scope 1 (Teq. CO <sub>2</sub> /salarié) <sup>(2)</sup>	3,3
Gaz à effet de serre Scope 2 (Teq. CO <sub>2</sub> /salarié) <sup>(2)</sup>	4,55
Déchets totaux valorisés en tonnes/salarié Safran (Monde) <sup>(3)</sup>	0,76

Indicateurs clefs en matière de comportement responsable	2018
Part des acheteurs formés aux achats responsables	43 %
Nombre de salariés <i>Part des emplois durables</i>	92 600 96 %
Recrutements annuels <sup>(4)</sup>	13 050
Volume d'achats réalisé en France <i>Dont part confiée à des PME et ETI</i>	53 % 85 %
Taux d'absentéisme Monde <sup>(4)</sup>	2,6 %
Part de femmes dans les effectifs	28,5 %
% des salariés formés <sup>(4)</sup>	84 %

(1) Au 31 mars 2019.

(2) Activités industrielles hors activité tertiaire (Indicateurs SSE). Exclusion des sites de Bellevue, Homberg, Sell Burg, Seminole, Verulam, Xedel et Wessling.

(3) Exclusion des sites de Bidos, Sandayan, Queretaro SAE, Sedziszow.

(4) Hors Zodiac Aerospace.

Indicateurs clefs de performance financière	2018	Objectif
Croissance organique du chiffre d'affaires ajusté	+10,4 %	Entre 4 % et 6 % par an en moyenne jusqu'en 2022
Indicateur de croissance des activités de service pour moteurs civils (en \$)	+12,2 %	En moyenne entre 7 % et 9 % par an jusqu'en 2022
Marge opérationnelle courante	14,4 %	16 %-18 % du chiffre d'affaires en 2022
Taux de conversion du ROC en FCF	58,9 %	Supérieur à 50 % entre 2019 et 2022 et tendant à plus de 60 % en 2022
Dividendes	1,82 € / action (taux distribution 41 %)	Le Conseil d'administration réexaminera la politique de retour aux actionnaires en 2020

Indicateurs clefs de gouvernance	Résultats
Taux de participation moyen aux réunions du Conseil en 2018	95 %
Part de la rémunération du Directeur Général avec conditions de performance en 2018	69 %
Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration à l'issue de l'AG 2019	61,5 % <sup>(1)</sup>
Taux de féminisation du Conseil à l'issue de l'AG 2019	40 % <sup>(1)</sup>
Proportion des membres du Conseil avec une expérience internationale à l'issue de l'AG 2019	65 % <sup>(1)</sup>



(1) Sous réserve de l'adoption des résolutions lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019.



## À PROPOS DE CE PREMIER RAPPORT INTÉGRÉ

Avec ce premier rapport, Safran s'engage dans une démarche de reporting intégré visant à partager, avec un large public de parties prenantes, sa stratégie et son modèle d'affaires qui s'inscrivent au cœur des grands défis économiques, industriels, technologiques, sociaux et environnementaux du secteur aéronautique.

Inspiré du cadre de référence publié par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), ce rapport présente une vision synthétique et globale du groupe Safran, de ses orientations, de sa gouvernance, de sa performance et de sa création de valeur pour ses parties prenantes. Ce rapport expose également la contribution de Safran aux objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations unies et aux défis sociétaux du secteur aérien comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Sous l'impulsion de la direction générale et sous la coordination de la direction de la communication financière, ce rapport est le fruit d'un travail transversal, impliquant notamment les responsables en charge de la stratégie, de l'innovation, des programmes, de la communication, des risques, des ressources humaines et du développement durable. Il contribue à renforcer l'émergence d'une vision partagée des grands choix stratégiques et opérationnels du Groupe.

Ce rapport couvre les entités du périmètre financier consolidé du groupe (sauf précision différente). Il est publié à l'occasion de l'assemblée générale annuelle du 23 mai 2019, en français et anglais. Il vient en complément d'autres supports de communication financière et non financière disponibles sur le site Internet du Groupe, notamment le document de référence 2018 qui regroupe l'ensemble des informations requises par les réglementaires françaises et européennes.

Le reporting intégré de Safran est une démarche de progrès, incrémentale et destinée à s'inscrire dans la durée. Ce premier rapport intégré se veut être un point de départ ayant vocation à s'enrichir dans ses prochaines éditions notamment par la prise en compte des retours des lecteurs qui souhaiteraient nous faire part de leurs commentaires à l'adresse email suivante : [investor.relation@safrangroup.com](mailto:investor.relation@safrangroup.com)



 **SAFRAN**



## AUTRES PUBLICATIONS DE SAFRAN (EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS)



### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

[www.safran-group.com/fr](http://www.safran-group.com/fr),  
rubrique Finance

Document conforme aux réglementations françaises et européennes incluant notamment le rapport financier annuel, le rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que les comptes consolidés et sociaux de l'exercice, l'ensemble des informations sociétales, sociales et environnementales de Safran et les résolutions présentées à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

### CAPITAL MARKETS DAY 2018 (JOURNÉE INVESTISSEURS)

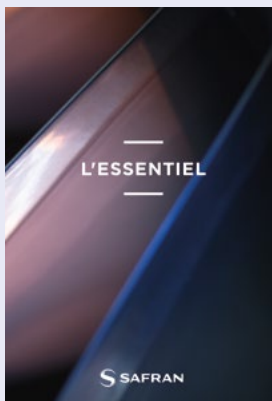
[www.safran-group.com/fr](http://www.safran-group.com/fr),  
rubrique Finance

Présentation des orientations stratégiques et des objectifs financiers à moyen et long termes (2018-2022) du Groupe.

### L'ESSENTIEL

[www.safran-group.com/fr](http://www.safran-group.com/fr),  
rubrique Médias/Publications

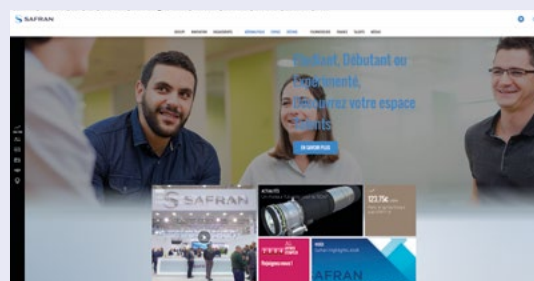
Brochure institutionnelle de présentation synthétique des activités, des produits, des résultats et des engagements de Safran.



### PRÉSENTATION DE SAFRAN

[www.safran-group.com/fr](http://www.safran-group.com/fr),  
rubrique Groupe

Présentation du profil du Groupe, de ses missions et de sa gouvernance.



## CONTACT

### DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

---

#### Analystes et investisseurs institutionnels

> Téléphone : +00 33 (0)1 40 60 80 80

> E-mail : [investor.relation@safrangroup.com](mailto:investor.relation@safrangroup.com)

#### Actionnaires individuels

> Numéro Vert : 0 800 17 17 17 de 9 h à 17 h  
Appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine

> E-mail : [actionnaire.individuel@safrangroup.com](mailto:actionnaire.individuel@safrangroup.com)

---

### SAFRAN

2, boulevard du Général-Martial-Valin  
75724 Paris Cedex 15 – France

Toute l'information financière de Safran est consultable sur le site Internet [www.safran-group.com](http://www.safran-group.com), à la rubrique Finance.

© Crédits photos : Photos de couverture : Raphael Soret / Safran • Eric Drouin / Safran • Pascal Le Doare / Safran • Cyril Abad / CAPA Pictures / Safran • Photos intérieures : Eric Drouin / Safran • Cyril Abad / CAPA Pictures / Safran • Thierry Dosogne / Safran • Thomas Laisne / Safran • Adrien Daste / Safran • Philippe Stroppa / Safran • Remy Bertrand / Safran • Ricardo Funari / CAPA Pictures / Safran • Adam Wiseman / CAPA Pictures / Safran • Pierre Soissons / Safran • Mark Woolcott / CAPA Pictures / Safran • CFM International • Alexandre Paringaux / Safran • Abdellah Azizi / CAPA Pictures / Safran • Marc Detiffe / Safran • Laurent Pascal / CAPA Pictures / Safran • Thierry Mamberti / Safran • Anthony Pecchi / Safran • Christel Sasso / CAPA Pictures / Safran • Frank Rogozienski / CAPA Pictures / Safran • Raphael Olivier / CAPA Pictures / Safran • Bell Helicopter Textron Inc.

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

---

**POWERED  
BY TRUST**

---

**Safran**

2, boulevard du Général-Martial-Valin - 75724 Paris Cedex 15 - France

Tél. : 01 40 60 80 80

[www.safran-group.com/fr](http://www.safran-group.com/fr)

---



*Powered by trust: La confiance est notre moteur.*