# NOS ENGAGEMENTS EN ACTION

RAPPORT ANNUEL 2018

LATÉCOÈRE

Groupe international partenaire de « rang 1 » des grands avionneurs mondiaux (Airbus, Boeing, Bombardier, Dassault, Embraer et Mitsubishi), Latécoère intervient dans tous les segments de l'aéronautique (avions commerciaux, régionaux, d'affaires et militaires), dans deux domaines d'activités :
• Aérostructures :
tronçons de fuselage et portes ;
• Systèmes d'Interconnexion :
câblage, harnais EWIS et espace, meubles avionique et équipements embarqués.

**659,2**
M€ de chiffre d'affaires

dont 58 % pour l'activité Aérostructures

et 42 % pour l'activité Systèmes d'Interconnexion

**4 958**
collaborateurs

**13**
pays

## SOMMAIRE


**04-05** MESSAGE DU PRÉSIDENT

**06-07** RÉTROSPECTIVE

**08-09** VISION

**10-11** PROJET STRATÉGIQUE

**12-13** INNOVATION ET R&T

**14-15** RÉSULTATS FINANCIERS

**16-19** RESSOURCES HUMAINES ET RSE

**20-21** AÉROSTRUCTURES

**22-23** SYSTÈMES D'INTERCONNEXION

**24-25** CONDUITE DU CHANGEMENT

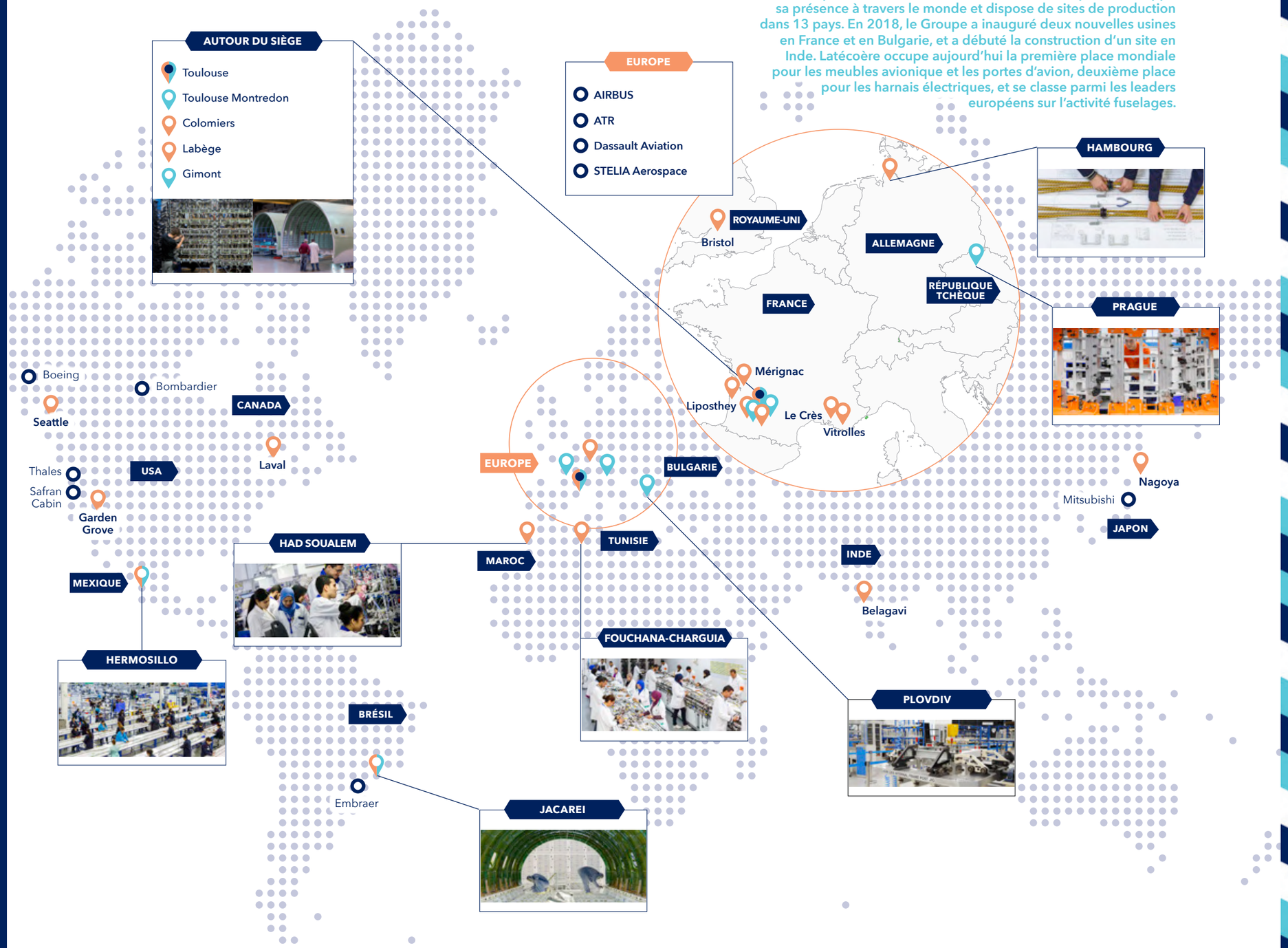
**26-27** UNE OFFRE GLOBALE


Latécoère remercie tous les collaborateurs qui ont participé à la réalisation de ce rapport annuel et, plus largement, aux réalisations de l'année 2018.

Latécoère – Directeur de la publication : Thierry Mahé
Responsable d'édition : Bertrand Lamarque
Conception et réalisation : MAKHEIA
Crédits photo : Arnaud Spani

# UNE EMPREINTE INDUSTRIELLE FORTE

En proximité directe avec ses clients, le Groupe a développé sa présence à travers le monde et dispose de sites de production dans 13 pays. En 2018, le Groupe a inauguré deux nouvelles usines en France et en Bulgarie, et a débuté la construction d'un site en Inde. Latécoère occupe aujourd'hui la première place mondiale pour les meubles avionique et les portes d'avion, deuxième place pour les harnais électriques, et se classe parmi les leaders européens sur l'activité fuselages.



# UN GROUPE DOTÉ DE NOUVELLES FORCES

**Partenaire de premier rang des grands constructeurs aéronautiques internationaux, Latécoère affiche des résultats satisfaisants pour 2018, notamment grâce au déploiement du plan Transformation 2020. Confiant pour l'avenir, Pierre Gadonneix revient sur les efforts entrepris depuis 2016, qui portent aujourd'hui leurs fruits.**

Ponctuée par des résultats encourageants et une croissance organique robuste, 2018 a été une année importante pour Latécoère, une année de transition. Grâce aux efforts entrepris depuis 2016 et au lancement du plan Transformation 2020, l'entreprise a été profondément remodelée et modernisée. Je salue au passage l'implication des équipes ! Désormais nous allons de l'avant dans nos deux divisions. La dynamique positive des ventes qui s'était amorcée en 2017 s'est ainsi confirmée en 2018 comme en témoignent les contrats *Build to Print* récemment signés avec de nouveaux clients, acteurs de référence dans leur domaine. La croissance organique de 3,1 % enregistrée cette année démontre la capacité du Groupe à toujours mieux servir ses clients, avec des technologies adaptées, et souligne son aptitude à investir dans des solutions innovantes, tout en produisant à des coûts compétitifs.

En 2018, la transformation de la division Aérostructures s'est ainsi poursuivie. De nouveaux moyens de production, tournés vers l'industrie du futur, ont été mis en service permettant de gagner encore en compétitivité. La division Systèmes d'Interconnexion a quant à elle enregistré une forte croissance grâce à la signature de contrats à long terme avec de nouveaux clients et de nouveaux projets. Cette nouvelle dynamique permet aujourd'hui au Groupe d'exploiter pleinement son potentiel et de maintenir une croissance rentable.

En 2019, les derniers investissements du plan Transformation 2020 seront engagés. Nos nouvelles capacités de production et notre compétitivité accrue nous placent en première ligne pour répondre avec succès au prochain cycle de programmes prévus entre 2020 et 2025. Nous sommes donc confiants pour l'avenir et dans notre faculté à gagner de nouveaux marchés.

Le Conseil d'Administration et son Président soutiennent pleinement la stratégie de développement définie par l'équipe de direction grâce à un dialogue permanent avec les actionnaires, les investisseurs, et les instances représentatives de l'entreprise.

> "En 2019, nous engagerons les derniers investissements significatifs de notre plan Transformation 2020. Un plan qui adapte notre entreprise aux enjeux du secteur, à tous les niveaux, afin de toujours mieux répondre aux exigences de ses clients en termes de délais, de coûts, et de qualité.
>
> ***Pierre Gadonneix,***
> *Président du Conseil d'Administration*

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Pierre Gadonneix**
**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**
Administrateur indépendant
Président du Comité Stratégique
et membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Société : EDF – Président d'Honneur

### MEMBRES DU CONSEIL

**Yannick Assouad**
**DIRECTEUR GÉNÉRAL**
Membre du Comité Stratégique
Société : Latécoère – Direction générale

**Jeremy Honeth**
**ADMINISTRATEUR**
Société : Apollo Global Management

**Isabelle Azemard**
**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**
Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations

**Claire Dreyfus-Cloarec**
**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT**
Présidente du Comité d'Audit et des Risques et membre du Comité des Nominations et des Rémunérations

**Matthew Glowasky**
**ADMINISTRATEUR**
Membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité Stratégique
Société : Monarch Alternative Capital

**Chantal Genermont**
**ADMINISTRATEUR**
Société : Enedis

**Alexander Humphreys**
**ADMINISTRATEUR**
Société : Apollo Global Management

**Nathalie Stubler**
**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**
Membre du Comité d'Audit et des Risques et du Comité Stratégique
Société : Transavia France

**Christophe Villemin**
**ADMINISTRATEUR**
Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité Stratégique
Société : Apollo Global Management

**Valérie Boyer**
**ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS**
Société : Latécoère

# TEMPS FORTS 2018

**Retour sur quelques annonces qui ont rythmé cette année.**

© BlackSky

**Satellites BlackSky** FIN 2018. Latécoère, au travers de sa branche Systèmes d'Interconnexion, est sélectionné par LeoStella dans le cadre de la fourniture de harnais pour les microsatellites nouvelle génération de BlackSky, qui permettront aux utilisateurs des services BackSky de bénéficier d'outils de mesure à la pointe de l'innovation. Les premiers microsatellites dont les harnais auront été fabriqués par Latécoère seront mis en orbite dès 2019.

© Airbus

**Beluga XL Airbus** JUILLET. Le premier Beluga XL effectue son vol inaugural à Toulouse. Les équipes des deux divisions de Latécoère ont participé à la fabrication de l'avion. D'une part pour la fabrication de la cloison étanche qui sépare le cockpit de la zone de fret, et d'autre part pour la conception, la fabrication et l'installation des harnais électriques avant et arrière.

© Bombardier

**Global 7500 Bombardier** JANVIER. Latécoère est choisi par STELIA Aerospace pour la fabrication de la porte de sortie de secours *« Over Wing »* du Global 7500, l'un des plus gros avions d'affaires de Bombardier. Le contrat *build to print* implique plusieurs sites Aérostructures du Groupe, dont l'usine 4.0 de Toulouse et l'usine d'Hermosillo au Mexique.

© Mitsubishi Aircraft Corporation

**MRJ Mitsubishi Aircraft** MI-SEPTEMBRE. À Nagoya eut lieu la première installation de harnais sur le MRJ de Mitsubishi Aircraft en présence des équipes de Latécoère. Depuis 2017, la branche Systèmes d'Interconnexion travaille à la conception, au développement, à la fabrication et à l'installation de l'EWIS, en vue de la certification de l'appareil.

© Dassault Aviation

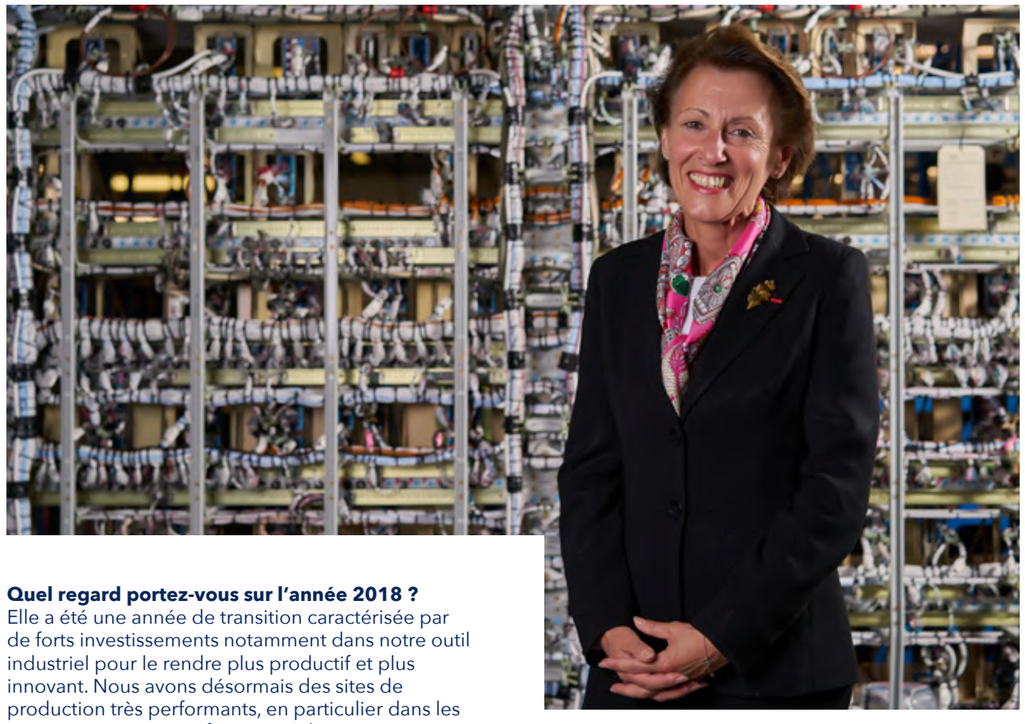
**Falcon 8X Dassault** OCTOBRE. Le Falcon 8X a été certifié pour sa capacité de système de vision de vol améliorée. L'appareil est équipé de portes de soutes à bagages, de sections de fuselage arrière et de harnais EWIS Latécoère.

**KC-46 Boeing** DÉCEMBRE. La branche Aérostructures de Latécoère se voit attribuer le contrat de fabrication des portes d'accès arrière du ravitailleur en vol.

© Boeing

# UNE ENTREPRISE RÉORGANISÉE QUI SE DONNE LES MOYENS DE SES AMBITIONS

Dès son arrivée à la tête de Latécoère en 2016, Yannick Assouad, CEO, a engagé une profonde et méticuleuse transformation de l'entreprise. Des évolutions sont toujours en cours, mais le Groupe est d'ores et déjà méconnaissable, tout comme l'état d'esprit des équipes. Retour sur les événements marquants de l'année et sur les perspectives de croissance.



**Quel regard portez-vous sur l'année 2018 ?**
Elle a été une année de transition caractérisée par de forts investissements notamment dans notre outil industriel pour le rendre plus productif et plus innovant. Nous avons désormais des sites de production très performants, en particulier dans les pays à coûts compétitifs, mais également en France, avec notre nouvelle usine toulousaine 4.0.
La digitalisation est déployée au cœur de l'outil industriel. Ce n'est pas facile mais c'est un choix très structurant pour l'avenir. Nous en avons également profité pour renforcer le niveau d'exigence concernant la sécurité des personnels, c'est d'ailleurs une vigilance de chaque instant.
Notre plan Transformation 2020 progresse au rythme prévu, tout comme nos réductions de coûts d'achat.

Nous sommes plus compétitifs sur certains produits, à l'image des portes du 787 de Boeing dont les marges plutôt négatives au départ s'améliorent progressivement. D'un point de vue opérationnel, nous avons dû faire face à la défection d'un gros fournisseur pour la division Aérostructures, mais 2018 reste tout de même le point de départ d'un renouveau commercial pour nos deux branches.

**Dans quelle dynamique commerciale s'inscrit Latécoère ?**
Après les épreuves traversées ces dernières années, Latécoère est en ordre de marche et peut s'appuyer sur ses forces recouvrées. J'ai l'ambition de développer les positions du Groupe sur ses principaux marchés. Sur celui des Systèmes d'Interconnexion, le Groupe occupe déjà la 1re place pour le câblage de baies avioniques et la 2e dans les grands câblages avion. Pour la division Aérostructures, le renouveau est plus timide en l'absence, pour l'heure, de nouveaux grands programmes mais quelques succès notables ont été remportés en 2018. Un sentiment de fierté retrouvée prédomine chez les salariés.

**Quels sont les challenges que devra relever Latécoère en 2019 ?**
Pour que les avionneurs et leurs partenaires continuent de faire appel à Latécoère, nous devons poursuivre nos investissements produit et renforcer notre capacité d'innovation. Notamment en ce qui concerne la branche Systèmes d'Interconnexion qui vit actuellement des révolutions technologiques, comme par exemple la transition du câblage cuivre vers la fibre optique pour les données. Notre premier atout, commun aux deux divisions, réside dans l'expertise de nos bureaux d'études. Extrêmement compétents dans leurs domaines respectifs, ils interviennent de la conception jusqu'aux tests et à la certification. C'est rare. Côté Aérostructures, c'est plus complexe, notamment en raison du grand nombre de compétiteurs.
Si le Groupe est n° 1 mondial indépendant sur les portes, ce n'est pas le cas sur les tronçons de fuselage. C'est pourquoi nous misons sur les nouveaux matériaux, en particulier composites, afin d'être à la pointe de l'innovation.

**Comment favoriser la croissance dans un secteur en consolidation ?**
Sur le marché des systèmes d'interconnexion, de nombreux domaines connexes sont attractifs, comme l'alimentation, l'éclairage et l'optique. Ce sont des « niches » technologiques où Latécoère pourrait croître par acquisition. Pour le marché des aérostructures, la compétition est plus vive, les investissements sont conséquents en conception et en outillage. Dans la perspective du futur de l'aviation, Latécoère devra participer à la consolidation du secteur. En effet, l'industrie aéronautique se consolide de manière horizontale plus que verticale, à l'image d'Esterline racheté par TransDigm ou de Zodiac Aerospace par Safran. On constate qu'il y a peu de synergies produits, l'objectif pour l'acheteur étant d'ajouter de nouvelles productions à son portefeuille. C'est notamment ce qui lui procure une force de négociation et surtout une résistance face à la pression sur les prix.

**Qu'attendez-vous du prochain cycle de programmes aéronautiques ?**
Les tendances sociétales actuelles sont annonciatrices de nouvelles générations d'avions. Reste à savoir quand elles arriveront. En 2020, 2021 ou 2025 ? Les avionneurs attendent ce moment propice où la technologie aura suffisamment avancé pour concevoir un nouvel avion, en rupture avec le précédent. De ces futures plateformes, Latécoère compte tirer de la croissance : l'aéronautique progresse deux fois plus vite que le PIB mondial. Ces nouveaux programmes sont donc indispensables pour assurer le développement du trafic aérien.

**Hormis ces challenges industriels, quels sont vos défis pour demain ?**
La protection de l'environnement est une de nos préoccupations majeures. D'ici à la fin 2019, Latécoère devrait être l'une des premières ETI à mesurer son empreinte carbone mondiale, pour ensuite mener des actions correctrices visant à la réduire.
Plus largement, le Groupe a initié en 2018 un travail de fond visant à bâtir une stratégie RSE solide et cohérente, offrant une vision à 360° des risques et des enjeux de développement durable. Des plans d'action ciblés sont associés et réalisables dès 2019. Une telle démarche est incontournable pour un groupe qui anticipe son avenir et entend accompagner les grandes mutations du secteur aéronautique.

## COMITÉ EXÉCUTIF

**DIRECTION GÉNÉRALE**
Yannick Assouad

**RESSOURCES HUMAINES**
Hervé Blanchard

**FINANCE**
Sébastien Rouge

**OPÉRATIONS**
Thierry Mootz

**INNOVATION / R&T**
Serge Bérenger

**AÉROSTRUCTURES**
Emmanuel Rémy

**SYSTÈMES D'INTERCONNEXION**
Denis Bretagnolle

**Présenté le 7 juin 2016, le plan Transformation 2020 a engagé le repositionnement stratégique du groupe Latécoère. L'objectif de celui-ci est de se donner les moyens de s'inscrire dans le prochain cycle de programmes aéronautiques attendus pour 2020-2025, grâce à une compétitivité et une capacité d'investissement rénovées. Une stratégie qui porte ses fruits puisque Latécoère a renoué avec une phase d'amélioration de ses performances opérationnelles.**

# TRANSFORMATION 2020

La nouvelle usine 4.0 de Toulouse Montredon.

## UNE MUTATION EN PROFONDEUR DU SCHÉMA INDUSTRIEL

Après une première phase de restructuration, à la fois en termes de ressources financières et de ressources humaines (2015-2016) et de redéploiement de son schéma industriel, le lancement en 2017 d'une seconde vague du plan Transformation 2020 a permis d'optimiser les processus administratifs et de production, de revoir le portefeuille fournisseurs, et de maîtriser les coûts d'achats.
À partir de 2015, un grand nombre de transferts industriels ont été opérés au sein des branches Aérostructures (Portes 787, T56 Rafale, et entrée d'air F7X) et Systèmes d'Interconnexion.
Ces redéploiements ont permis de redistribuer les productions entre les sites européens, en automatisant ce qui pouvait l'être, et des pays *best cost* où les process manuels indispensables sont possibles grâce à un coût de main-d'œuvre adaptée.
Latécoère a ainsi pu procéder à une optimisation de ses sites. Des investissements ont été réalisés et deux usines ont été inaugurées en 2018.
La première, à Toulouse, est dédiée à la fabrication de pièces élémentaires métalliques pour portes et tronçons d'avions. Cette usine 4.0 est un véritable écrin de technologie, connectée, digitalisée et automatisée. Près de 45 M€ ont été investis sur ce site en trois ans. La seconde, à Plovdiv en Bulgarie, est dédiée à la branche Aérostructures pour de petits assemblages. Le site industriel bénéficiera d'un programme d'investissements de l'ordre de 15 M€ sur trois ans.

## UN REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

*« Outre une amélioration de la compétitivité, le plan Transformation 2020 tend vers la consolidation et l'optimisation des sites de production et, dans la mesure du possible, vers une plus grande proximité avec nos clients »,* souligne Thierry Mootz. Un grand nombre de produits ont été transférés au cours des trois dernières années. À titre d'exemples, l'ensemble de la production des portes du Boeing 787 est passée de Toulouse au Mexique (contre 50 % auparavant), et ce sera prochainement celle des portes d'Embraer E1 et E2 qui sera relocalisée au Brésil. De la même manière, l'assemblage de petits sous-ensembles de portes a été déplacé de Prague vers la nouvelle usine de Plovdiv, en Bulgarie.
De son côté, la branche Systèmes d'Interconnexion a également procédé à une redistribution des produits sur ses différents sites de production. La branche a par exemple spécialisé son site de Montpellier pour le spatial, et les petites séries et les industrialisations sont faites à Toulouse. Les sites étrangers ont été spécialisés sur la base de la proximité clients et pour maximiser la compétitivité de la branche.
L'ouverture d'une nouvelle usine en Inde est prévue en 2019, et les sites tunisiens seront fusionnés en une seule usine dès la fin 2019.
Enfin, Latécoère inaugurera son nouveau siège en plein cœur de Toulouse d'ici mi-2020. Il regroupera notamment l'ensemble des fonctions administratives et de support dispersées aujourd'hui sur plusieurs sites à Toulouse, et notamment les bureaux d'études et l'innovation.

> « L'investissement associé au plan Transformation 2020 s'élève à 130 millions d'euros. À ce jour, 65 % de cette somme a été dépensée, et 48 % des réductions de coûts escomptées grâce à ce plan ont été réalisés à fin 2018. »
>
> ***Thierry Mootz,*** *directeur des Opérations*

## DEVENIR LA RÉFÉRENCE DU SECTEUR

Latécoère va continuer à améliorer sa compétitivité en réduisant ses coûts internes, en optimisant ses achats, en internalisant la fabrication de pièces critiques tout en s'appuyant sur sa présence à l'international et en poursuivant sa digitalisation.
Cette stratégie de proximité avec ses clients, couplée à une démarche dynamique d'innovation, lui permettra de prendre position sur de nouveaux segments du marché. C'est en grande partie grâce à Transformation 2020 que le Groupe est en ligne pour devenir la référence tant pour les Aérostructures que pour les Systèmes d'Interconnexion.

**Dans le cadre de son plan de transformation, Latécoère s'est redonné les moyens d'innover. En amont de la R&D (Recherche et Développement) qui conçoit les nouveaux produits, la R&T (Recherche et Technologie) permet au Groupe de déterminer la valeur potentielle de chaque nouvelle technologie et d'investir dans de nombreux projets dans une double logique partenariale et de prospective, articulée autour des enjeux du secteur aéronautique.**

# ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE

Meuble avionique Corail, présenté en 2018.

## UNE APPROCHE GLOBALE

En 2018, Latécoère a consacré 2 % de son chiffre d'affaires à la R&T. Conception des produits, fabrication de prototypes, de tests et de qualification, les différents programmes initiés par la R&T sont ensuite pilotés par la R&D. Latécoère accompagne également ses clients sur le développement en amont des systèmes et produits, que ce soit par autofinancement total ou partiel via des financements externes (en participant aux appels à projets initiés par les différentes instances régionales, nationales ou européennes). Le Groupe investit également dans des dispositifs de soutien à l'innovation industrielle collaborative. « *Cette approche globale vise à positionner les deux branches à l'avant-garde de l'innovation* », explique Serge Bérenger, directeur Innovation et R&T.

> “Notre objectif est de positionner les deux branches à l'avant-garde de l'innovation.”
>
> ***Serge Bérenger,*** *directeur Innovation et R&T*

## LiFi, LA COMMUNICATION DE DEMAIN À 10 000 MÈTRES D'ALTITUDE

Technologie émergente, le LiFi (*Light Fidelity*) – qui véhicule l'internet via une simple LED – révolutionne les technologies optiques de transmission de données pour l'avionique et la cabine. Elles sont rares, mais c'est bien une innovation de rupture qui va transformer la façon de communiquer des données à bord, et donc l'expérience passager. *« Latécoère s'est engagé dans cette nouvelle voie avec le soutien de la DGAC, en partenariat avec des PME et des start-up »,* précise Serge Bérenger. L'intégration des technologies de communication dans les aérostructures est un autre projet que le Groupe a initié avec Airbus UK. L'enjeu est de faciliter la création de nouvelles voilures plus fines et plus modulaires, utilisant des solutions de transmission de données et de puissance plus compactes.

## POURSUIVRE LA FEUILLE DE ROUTE « COMPOSITES » ET « FABRICATION ADDITIVE »

Démonstrateur à grande échelle de la fonction d'accès cabine, le projet ASGARD rompt avec la conception habituelle d'une porte d'avion, grâce à une double approche process et produit. Soutenu par la DGAC, *« le programme ASGARD va permettre à Latécoère de consolider sa position de leader indépendant sur ce système d'aérostructures en apportant de la valeur à nos clients »,* assure Serge Bérenger.
S'agissant des matériaux et procédés, le Groupe a intensifié son activité « composites », notamment avec la conduite du projet ELCOCOS qui a pour objectif de fabriquer des portes d'aéronefs via des technologies hors autoclave au profit d'Airbus Defense & Space, dans le cadre du programme européen Clean Sky 2.

### CONNECTIVITÉ

#### CONNECTIVITÉ EN VOL : PARTICIPER À LA DÉFINITION DES STANDARDS

En septembre 2018, Latécoère a rejoint le consortium Seamless Air Alliance, créé par Airbus, Airtel, Delta, OneWeb et Sprint pour partager son expertise de la connectivité en vol et participer à l'élaboration des nouveaux standards. L'enjeu est double : d'une part, améliorer l'expérience passager en fournissant la même qualité de connectivité (en vol comme au sol, à haut débit et à faible latence), et d'autre part réduire les coûts d'acquisition, d'installation et d'exploitation de l'infrastructure d'accès aux données.

### LIA

#### NAISSANCE DU « LATÉCOÈRE INNOVATION AWARDS »

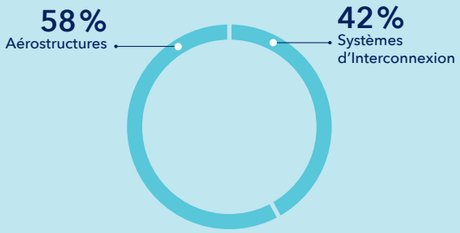
Il existe depuis longtemps des concours internes chez Latécoère encourageant l'innovation et la prise d'initiative dans les unités de production. Mais pour la première fois le challenge a été lancé au niveau Groupe. 2018 a vu la naissance du « Latécoère Innovation Awards ».
5 % des salariés, seuls ou en équipes, ont proposé plus de 60 innovations techniques ou organisationnelles. Amélioration qualité, potentiel de création de nouveaux produits, réduction des coûts, impact HSE… autant de critères d'évaluation et d'analyse retenus dans ce concours. Deux initiatives ont été primées. L'une pour sa contribution à l'automatisation de la production des harnais électriques (branche Systèmes d'Interconnexion). L'autre pour l'utilisation des technologies de fabrication additive dans le gain de productivité des ateliers (branche Aérostructures).

En 2018, Latécoère a réalisé un chiffre d'affaires de 659,2 M€, soit une croissance de 3,1 % à taux de change constants. La dynamique positive des ventes qui s'était amorcée en 2017 s'est confirmée en 2018.

# CHIFFRES CLÉS 2018

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Données auditées




| 2017* | 2018 |
|---|---|
| 657,4 MILLIONS D'EUROS | 659,2 MILLIONS D'EUROS |

### EBITDA COURANT**

2018

**54,5** MILLIONS D'EUROS

### RÉSULTAT NET

2018

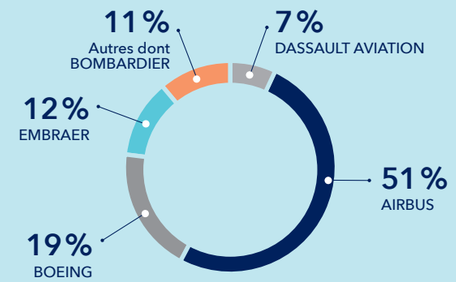
**6,0** MILLIONS D'EUROS

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

2018

**28,0** MILLIONS D'EUROS

### RÉPARTITION DU CA PAR CLIENT




### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

2018

**4,9** MILLIONS D'EUROS

* Retraité de l'application de la norme IFRS15 en vigueur depuis le 1er janvier 2018.

** L'EBITDA courant correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements, dépréciations et pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles courants. Le détail des éléments opérationnels non courants est présenté dans les principes comptables des comptes consolidés du Groupe.

## RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

L'EBITDA récurrent de Latécoère ressort à 54,5 M€ sur l'exercice 2018, d'où une marge de 8,3 %. L'année a été marquée par le déploiement du plan Transformation 2020, l'évolution défavorable de la parité €/$, une pression sur les prix pour certains programmes parvenus à maturité et des coûts imprévus causés par la défection d'un fournisseur important au S1 2018, et enfin la charge exceptionnelle liée à la prise en compte de l'arrêt du programme A380.

« La dynamique de transformation industrielle et commerciale de Latécoère, initiée depuis fin 2016, montre aujourd'hui ses premiers effets positifs. Les projections du carnet de commandes Latécoère s'élèvent à 2,2 Md€, l'équivalent de plus de trois années de chiffre d'affaires, et nous donnent une bonne visibilité sur nos activités futures. »

***Sébastien Rouge,*** *directeur financier*

## FLUX DE TRÉSORERIE

Le free cash-flow des opérations est négatif et ressort à -35,2 M€ en 2018, ce qui s'explique essentiellement par des investissements non récurrents de 41 M€ incluant le plan social en France (PSE) et les investissements industriels prévus par Transformation 2020 pour les sites de Toulouse-Montredon et de Bulgarie. Le free cash-flow courant des opérations ressort à +5,8 M€, impacté principalement par la mise en place des stocks nécessaires à la croissance de l'activité de Systèmes d'Interconnexion prévue en 2019. Le free cash-flow des opérations de Latécoère s'est amélioré au second semestre 2018 à - 6,9 M€.

## BILAN

Le bilan de Latécoère reste solide, l'endettement net ne dépassant pas 9 % des fonds propres et étant inférieur à 50 % de l'EBITDA du Groupe en 2018.

### CAPACITÉ DE RÉACTION

En 2018, les difficultés opérationnelles, générées par la nécessité de remplacer rapidement un fournisseur important sur la division Aérostructures, ont été surmontées au 4e trimestre. En intégrant en interne la fabrication des pièces, Latécoère a pu conserver un niveau d'activité soutenu. Ainsi réorienté, le Groupe devrait délivrer une croissance organique significative de son chiffre d'affaires pour 2019, et mettre en œuvre des investissements importants en vue de finaliser le plan Transformation 2020.

Salariés Latécoère lors de l'inauguration du site de Plovdiv, Bulgarie, en octobre 2018.

# FACILITER LE PRÉSENT ET PRÉPARER L'AVENIR

**Pour accompagner le Groupe dans sa reconquête des marchés, la DRH assure un accompagnement au quotidien des branches. Oui, on peut être à la fois garant des process et *Business Partner*… tout en déployant progressivement des outils en capacité de structurer le futur de Latécoère. Revue de détails.**

## ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS EN FAVORISANT LA PARITÉ

Afin de répondre aux enjeux du Groupe, la dynamique de recrutement est enclenchée sur l'ensemble des implantations. Opérateurs de câblage, techniciens, managers et ingénieurs (spécifiquement pour la France), toutes les catégories de postes sur les deux branches d'activités ont été recrutées. *« Chaque usine dispose de son centre de formation. Nous attachons également beaucoup d'importance à l'intégration de nos nouveaux collaborateurs au sein de notre entreprise, à leur compréhension de nos métiers, de nos produits et de nos clients. Cette volonté se concrétise notamment à travers des parcours d'intégration dédiés et parfois personnalisés,* indique Hervé Blanchard, directeur des Ressources humaines du Groupe. *Dans la perspective des hausses de production à venir, consécutives à la signature de nouveaux contrats, nos recrues doivent être parfaitement à l'aise dans leur environnement. »*
La branche Systèmes d'Interconnexion, dont certaines tâches manuelles nécessitent beaucoup de minutie, a majoritairement recruté des femmes, notamment au Maroc et au Mexique.
Plus globalement, Latécoère est particulièrement attentif à l'objectif de parité pour les postes de managers, et anticipe ce changement d'ère via une gestion des carrières proactive qui repose notamment sur un plan de succession consolidé au niveau Groupe pour l'ensemble des managers et des fonctions clés.

## PLANIFIER LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, le Groupe adapte en permanence la structure de ses effectifs. Une mission facilitée par la mise en œuvre récente d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Grâce à une cartographie exhaustive, les emplois sont classés par familles, puis identifiés selon leur niveau d'employabilité. En 2018, deux pilotes GPEC ont ainsi été lancés pour les métiers d'ingénieur bureaux d'études et de commercial. Le succès de ces deux tests permet aujourd'hui la généralisation de la démarche GPEC sur l'ensemble du Groupe, dès 2019.

## FORMER EN CONTINU LES COLLABORATEURS

Les objectifs en matière de formation sont formalisés dans un des cinq axes stratégiques de l'entreprise.

> « Dans la perspective des hausses de production à venir, consécutives à la signature de nouveaux contrats, nos recrues doivent être parfaitement à l'aise dans leur environnement. »
>
> ***Hervé Blanchard,*** *directeur des Ressources humaines*

Autant dire qu'il n'y a pas plus prioritaire. Ici on adresse la montée en compétences et le devenir des métiers. Les sessions de formation (trois jours minimum par an) portent essentiellement sur des domaines techniques, comportementaux et HSE.
En 2018, tous les managers ont ainsi été formés au système de management de la sécurité Latécoère via l'appropriation de différents process, d'outils et routines. Destinée à tous les collaborateurs, la visite managériale de sécurité (VMS) est une autre formation qui a été administrée en 2018. Cette dernière permet d'observer un poste de travail, d'analyser les situations à risque, puis d'associer tous les opérateurs concernés à la restitution et surtout au plan d'actions qui suit. Autre innovation pour les managers cette fois, le portail de ressources en ligne nommé *Management Place*. Il référence outils et bonnes pratiques pour les épauler au quotidien. On voit bien comment la puissance du digital prend toute son importance dans le cadre d'un plan de transformation qui, par définition, requiert une forte dose d'alignement des équipes.

## ÉVALUER LA PERFORMANCE ET LE POTENTIEL DE CHAQUE COLLABORATEUR

Chaque année, le manager réalise un entretien pour mesurer la performance et le potentiel de ses collaborateurs. Cette évaluation, tout comme la formation, est gravée dans l'axe stratégique *People Development*. Elle est incontournable.

Par ailleurs, dans le cadre de la *People Review*, chaque manager évalue la performance et le potentiel de son N-1. Une fois validés, les parcours de carrière sont intégrés dans un *Succession Plan*. Grâce à ce dispositif, il devient possible d'anticiper les besoins sur chacune des fonctions et d'y associer un plan de développement : formation, coaching et plan de carrière. Un cadre au sein duquel les candidatures féminines sont étudiées avec attention. La volonté étant que de plus en plus de femmes accèdent à des fonctions managériales.

## ANIMER LE DIALOGUE SOCIAL POUR MIEUX COMPRENDRE LES ATTENTES

Si Latécoère est présent dans le monde entier, les pratiques culturelles et les lois sociales en vigueur diffèrent selon les pays. C'est pourquoi les équipes RH implantées sur sites, avec le support de la DRH Groupe, entretiennent activement le dialogue avec les représentants du personnel.
L'entreprise affiche sa volonté d'écouter et de comprendre les attentes des salariés ; un gage de sérénité pour les clients, les actionnaires et la continuité de service. Cet attachement au dialogue social vise aussi la signature d'accords.
Ils concrétisent la quête de relations directes entre salariés et direction, à l'image de Yannick Assouad présente lors des réunions du Comité de Groupe en France.

## GARANTIR LA SÉCURITÉ ET RESPECTER L'ENVIRONNEMENT

Le déploiement sur l'ensemble des sites du système de management de la sécurité Latécoère est un événement majeur de l'année 2018. Il a été précédé en 2017 par un programme de formation et la définition d'un certain nombre de règles d'or à respecter dans le cadre de la nouvelle organisation mise en œuvre. À sa tête, un coordinateur Santé-Sécurité-Environnement Groupe s'appuie sur des responsables HSE branches mais aussi sites. Côté environnement, outre un calendrier de certifications ISO 14001 défini pour chaque site, l'engagement a été pris en 2018 de mesurer l'empreinte carbone dans le respect des dispositions du Grenelle de l'environnement. Dès 2019, des actions correctives telles qu'un dispositif de covoiturage, la promotion du cyclisme ou l'acquisition de flottes de véhicules électriques seront mises en place pour limiter l'impact carbone du Groupe.

## CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE RSE ET FORMALISER LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Dans l'optique de mettre au point, en 2019, une stratégie RSE pertinente et ambitieuse, un travail de fond a permis dès 2018 d'identifier les parties prenantes et leurs attentes. Vingt-six enjeux RSE ont ensuite été identifiés et répartis en quatre typologies : RH et social, environnement, performance et innovation. Cette démarche a permis de formaliser une cartographie représentant les parties prenantes clés de Latécoère, classées en cinq catégories : collaborateurs, autorités publiques, société civile, communauté financière, partenaires et acteurs du secteur. Vis-à-vis de chacune d'entre elles, le Groupe a défini des enjeux prioritaires en construisant une matrice de matérialité (*cf. schéma ci-contre*) qui illustre les enjeux prioritaires et les actions à privilégier pour le Groupe, comme notamment la satisfaction client, la proximité fournisseurs-usines, les achats responsables, le développement des collaborateurs, la santé et la sécurité ainsi que le bien-être au travail, l'économie circulaire, la prévention de la corruption, la lutte contre la cybercriminalité, etc. Cette démarche globale fixe des objectifs ambitieux, mesurables et atteignables ; elle fait de la RSE un axe incontournable de la stratégie du Groupe et de sa performance future.

### MATRICE DE MATÉRIALITÉ

**La cotation des enjeux RSE a été réalisée sur la base de plusieurs ateliers avec les contributeurs rencontrés au cours des entretiens. Les enjeux situés dans les deux premiers cercles sont identifiés comme étant les enjeux RSE prioritaires pour Latécoère.**

# PRÊTS À CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Usine de Hermosillo (Mexique), ligne de production des portes du Boeing 787.

**Faisant preuve d'une formidable capacité de réaction et d'adaptation, les Aérostructures affichent pour 2018 des progrès marquants sur l'ensemble des cinq axes stratégiques du plan de transformation. Amélioration de la satisfaction client, performance économique avec un chiffre d'affaires au-dessus des prévisions, gain de nouveaux marchés, adoption de la méthode « agile » pour booster la mise sur le marché des innovations, taux de fréquence accidents résolument en baisse sur les sites de production… Les Aérostructures relèvent la tête.**

## PONCTUALITÉ DES LIVRAISONS (OTD) ET QUALITÉ (OQD) : SATISFACTION CLIENT À LA HAUSSE

En 2018, l'attention particulière à la qualité des produits a permis de réduire de manière significative les réclamations clients. Dans l'industrie, la satisfaction client se mesure via deux axes : l'OTD (*On Time Delivery*) et la OQD (*On Quality Delivery*), soit le taux de réussite des livraisons à temps et conformes. Sur l'OTD, fin 2018, la branche Aérostructures était de nouveau à l'heure sur ses programmes majeurs (portes d'A320), et conservait son excellence pour les portes du B787, soit un taux de 100 % fin décembre. Avec pas moins de 3 407 portes, 2018 est de surcroît une année record pour les livraisons de portes.
La branche Aérostructures de Latécoère participe également à un programme d'amélioration de la qualité chez Airbus (SQIP, *Supplier Quality Improvement Program*) et a reçu à ce titre une 1re mention « Honorable ». Au Mexique, la production dédiée à Boeing a quant à elle été désignée Silver en OQD et Silver en OTD.

## AGILITÉ OPÉRATIONNELLE ET AMÉLIORATION CONTINUE

En 2018, les deux nouvelles usines qui ont été inaugurées dans le cadre du plan Transformation 2020 témoignent de l'agilité de Latécoère. Construits en un temps record, ces deux sites ont été rapidement opérationnels et ont notamment permis de prendre le contrepied de fournisseurs défectueux.
L'usine 4.0 de Montredon (France), labellisée « usine du futur » et livrée fin février 2018, a produit ses premières pièces en mars, et dès la fin 2018, le taux de rendement synthétique du site était supérieur à 90 %.
En Bulgarie, l'usine sortie de terre en février 2018 également a produit les premiers racks avionique de l'A350 dès mars et a atteint une ponctualité de 100 % des livraisons à la fin de l'année.
Si ces installations industrielles *green field* ont un niveau de rendement élevé, elles s'assurent également de la sécurité des collaborateurs au quotidien (sans accident en Bulgarie depuis la création du site).

## LE BUILD TO PRINT EN ATTENDANT LE NOUVEAU CYCLE DE PROGRAMMES

En 2018, Latécoère a gagné de nouveaux marchés, à l'image du contrat Boeing obtenu pour la fourniture de la porte d'accès arrière de l'avion ravitailleur militaire (*Aft Access Door*), le KC-46A. Ce contrat *build to print* prévoit une production à destination d'une quinzaine d'aéronefs par an, sur la base de l'avion civil B767. Le marché des aérostructures connaît actuellement une croissance naturelle quasi nulle, faute de nouveaux programmes d'avions.

> « Notre usine du Mexique a remporté la 1re édition des *Latécoère Innovation Awards* (LIA), avec la fabrication « additive » d'outillages en impression 3D, synonyme d'économies et de gain de cycles. »
>
> ***Emmanuel Rémy,*** *directeur de la branche Aérostructures*

Pour croître, il faut donc conquérir des lots d'équipements (*Work Packages*) déjà attribués à d'autres fournisseurs. Grâce au plan Transformation 2020, Latécoère a pu rapidement renouer avec la compétitivité face aux 200 compétiteurs mondiaux (chinois, indiens, malaisiens, etc.) présents sur le marché.

## L'INNOVATION AU POUVOIR

Parmi les grands programmes de recherche dédiés aux aérostructures, le démonstrateur de portes Airbus ASGARD (l'avion du futur) innove dans sa conception via une double approche produit-process. En effet, cette démarche de développement « agile » permet désormais une mise sur le marché comptabilisée en semaines et non plus en années.
Côté matériaux composites, Latécoère innove avec l'utilisation du thermoplastique pour l'A350, et la conception de portes en « infusion » pour le projet de recherche « ELCOCOS » d'Airbus Defense Space dans le cadre du programme européen Clean Sky 2.
Enfin, la fabrication « additive » par couches (ALM, *Additive Lay-up Manufacturing*) ou impression 3D a été testée avec succès pour de l'outillage (en plastique ou métal). À terme, certaines pièces du Falcon 7X de Dassault pourraient être ainsi produites.

## *PEOPLE DEVELOPMENT* ET FRÉQUENCE ACCIDENTS : BIENTÔT PARMI LES MEILLEURS

Cinquième axe stratégique de Latécoère, le *People Development* a réalisé en 2018 des progrès significatifs en matière de sécurité des personnels, avec notamment un taux de fréquence d'accidents significativement à la baisse. De 8, début 2018, à 4,5 fin 2018 (contre 17 en 2015), la division Aérostructures affiche à l'horizon 2022 l'objectif ambitieux d'un accident pour un million d'heures travaillées.
Ces résultats sont le fruit de l'attention toute particulière portée à la sécurité au travail dans tout le Groupe notamment grâce à la nouvelle démarche initiée en 2017 : les visites managériales de sécurité. Leur objectif est, entre autres, d'améliorer les postures sécurité des collaborateurs Latécoère à leurs postes de travail. Une rigueur qui a un impact positif sur la qualité des produits, et *in fine* sur la satisfaction du client.

### E2 EMBRAER

**PORTES E2 EMBRAER : INNOVANTES ET ROBUSTES**

La porte E2 du constructeur brésilien Embraer est le résultat de l'innovation R&T et des pratiques R&D de Latécoère. Elle est conçue sur la base de la famille de portes E1 dont Latécoère est fournisseur exclusif (portes passagers, de service, d'issues de secours et de soutes à bagages).

L'innovation E2 porte notamment sur la simplification des aspects ergonomiques pour l'utilisateur, avec une meilleure opérabilité. Malgré des requis de certification aériens nouveaux ayant eu pour conséquence d'ajouter des éléments sécuritaires plus complexes sur les mécanismes, Latécoère a réussi à rendre le produit plus simple et facile d'utilisation.

**IFE THALES**

**UNE STRATÉGIE « CABINE » AMBITIEUSE**

Résultat d'une nouvelle stratégie ambitieuse de la division Systèmes d'Interconnexion, le contrat IFE Thales confirme le développement de la nouvelle stratégie « cabine » opérée aujourd'hui par le Groupe. Latécoère a ainsi été sélectionné en tant que fournisseur de référence pour le câblage IFE de Thales, 2e fournisseur mondial de systèmes audio-vidéo embarqués à bord (IFE). La solution innovante de packages cabine est développée et déployée sur les sites Latécoère en France, au Mexique et en Inde. Le marché des packages cabine, qui représente plus de 10 % du chiffre d'affaires 2018 de la division Systèmes d'Interconnexion, devrait doubler dès 2019.

Site du Crès (France), harnais spatiaux.

# DIVERSIFICATION AMORCÉE

Année de changements profonds pour la branche Systèmes d'Interconnexion de Latécoère, 2018 a permis de rééquilibrer le portefeuille clients grâce à des contrats passés avec des fournisseurs d'équipements cabine, et de contrôler les coûts de montée en puissance indispensables pour soutenir la croissance associée. Dans le même temps, l'innovation et l'internationalisation ont permis d'être au plus près des attentes et besoins clients. Avec, en point d'orgue, un succès de taille pour la nouvelle stratégie « cabine », à savoir la signature du contrat Thales IFE.

## DE L'EWIS (*ELECTRICAL WIRING INTERCONNECTION SYSTEM*) À L'IFE (*IN FLIGHT ENTERTAINMENT*)

Jusqu'à présent, la division se concentrait sur l'EWIS (*Electrical Wiring Interconnection System*) et sur l'ensemble des câblages électriques de systèmes complexes spécifiques à chaque aéronef. Cette année, la branche s'est tournée vers des clients d'équipements de cabine dont l'IFE (*In Flight Entertainment* en référence au système audio-vidéo embarqué à bord), mais également vers les *galleys* (cuisine embarquée) et les toilettes.
Ce rééquilibrage initié avec d'autres clients qu'Airbus, et la mutation en cours pour se développer sur de nouveaux marchés, vise à diversifier la base client.
Une diversification qui n'empêche pas Latécoère de rester compétitif sur le marché de l'EWIS. En effet, la division a démontré sa capacité et son savoir-faire à développer l'architecture complète du MRJ90 en 18 mois. À l'aide d'outils adaptés ou développés pour le projet, la division a su gérer toutes les contraintes EWIS. Les exigences règlementaires de sécurité issues des analyses des évènements redoutés, les contraintes d'environnement ainsi que les règles d'installation ont été intégrées pour proposer des simulations de modèles topologiques. Mitsubishi Aircraft a ainsi acquis une capacité à anticiper les demandes des autorités japonaises et à atteindre l'objectif de la certification en 2020. La division a finalisé le développement du MRJ90 et livré les harnais électriques du premier avion.
À signaler que la maîtrise complète du processus EWIS est rare dans ce domaine. Elle offre à la Division Systèmes d'Interconnexion une intimité unique avec l'avionneur et ouvre de nouvelles perspectives sur les développements à venir.

## IMPOSER DES STANDARDS ET DÉVELOPPER L'AUTOMATISATION

Dans l'objectif de maîtriser les coûts à l'horizon 2020, l'enjeu pour la division Systèmes d'Interconnexion reste de contrôler les coûts de montée en puissance nécessaires pour soutenir la croissance et favoriser l'internationalisation des sites de production pour se rapprocher des clients. Défis relevés : la branche a imposé des standards sur toutes les lignes de fabrication, démarche qui n'existait pas jusqu'à présent, et a réussi à produire majoritairement dans des pays à meilleur coût. Ainsi, dès 2018, la production de la division Systèmes d'Interconnexion est portée à plus de 92 % par les sites des pays *best-cost* (Tunisie, Maroc, Mexique). Enfin, partout où cela était possible, le Groupe est monté en puissance en matière d'automatisation de ses sites de production. De quoi porter la division Systèmes d'Interconnexion vers une maîtrise globale de ses coûts à l'horizon 2020 et être plus compétitif.
La nouvelle usine construite en Inde et sortie de terre en 2018 a ainsi commencé à produire en avril 2019 : à l'avenir, elle devrait participer à l'effort de maîtrise des coûts.

## LE LiFi ET LE RÉSEAU DE DONNÉES OPTIQUES POUR RÉVOLUTIONNER LA CABINE

À l'instar du secteur de l'hôtellerie, la cabine est un environnement qui se renouvelle très régulièrement avec des cycles courts de cinq à sept ans. Dans ce contexte, le Groupe cherche à rendre les cabines autonomes vis-à-vis du système central qu'est l'EWIS, que ce soit en termes d'électricité ou de transfert de données.
Pour répondre parfaitement à l'attente des passagers, Latécoère s'est donc tourné vers les nouvelles technologies innovantes, comme le LiFi (*Light Fidelity*), qui dispose d'une vitesse 100 fois supérieure au WiFi (*Wireless Fidelity*).
Avec zéro émission d'ondes électromagnétiques et un circuit de communication indépendant dédié à chaque place à bord, ce dispositif coûte moins cher et a un poids total inférieur aux systèmes actuels. Autant d'atouts qui ont achevé de convaincre le Groupe que le LiFi était LA solution à très court terme. Cette innovation de rupture, développée et testée par Latécoère en 2018, sera présentée à ses clients dès 2019.

« Le réseau de fibre optique, qui véhicule les données à bord, assure la distribution de la lumière et de la data pour chaque passager via un même canal, grâce au LiFi. Une nouvelle technologie, qui révolutionne déjà la conception des cabines… »

***Denis Bretagnolle,***
*directeur de la branche Systèmes d'Interconnexion*

# ENTRAÎNER L'ENTREPRISE DANS UN CERCLE VERTUEUX DE CRÉATION DE VALEUR

Rendre l'organisation toujours plus limpide pour les clients. Simplifier l'accès à l'offre produits et services. Appuyer les équipes commerciales concentrées sur l'acquisition de nouveaux clients. Autant de priorités pour l'entreprise en pleine transformation.

## DÈS 2017, TOUTES LES SOCIÉTÉS DU GROUPE PRENNENT LE NOM LATÉCOÈRE

La marque chapote les deux activités : Aérostructures et Systèmes d'Interconnexion. La vision de l'entreprise, sa mission et ses valeurs ont été préalablement clarifiées. Outre le soin apporté aux liens qui unissent les clients à Latécoère, le Comex part à la rencontre de chaque site du Groupe – sans exception. Il s'agit de faire partager l'ambition stratégique de l'entreprise à tous les salariés. Changer implique de comprendre.

> "Changer implique de comprendre."
>
> ***Thierry Mahé,*** *directeur de la Communication*

De cet acte fondateur est née une pratique désormais monitorée dans les KPI's du Groupe. Deux fois par an, chaque site réunit l'intégralité de son personnel pour un point d'étape. Un moment de partage autour des faits bruts. La qualité et la vitesse d'adhésion au changement s'avèrent décisives pour Latécoère.

L'accompagnement au changement ne se limite pas à ces rendez-vous. Une newsletter est régulièrement envoyée à l'ensemble des salariés. Sa ligne éditoriale aborde la stratégie mais donne surtout la part belle à la transformation « vue du terrain ». Dans la foulée, LatécoèreTV démarre ses programmes en 2018. La chaîne d'info interne balaye en temps réel l'actualité de l'entreprise : sécurité, environnement, business, qualité… Sa particularité ? Une interface qui donne la main aux sites et à leurs publicateurs locaux.

Engagée sur la voie du partage des connaissances, du décloisonnement, l'entreprise rend chacun acteur du changement.

Être immédiatement repérable aux 4 coins du globe.

Corps social vivant, l'entreprise est en interaction permanente avec son environnement.

Les conventions : des moments pour comprendre pourquoi (motivation) et comment (appropriation).

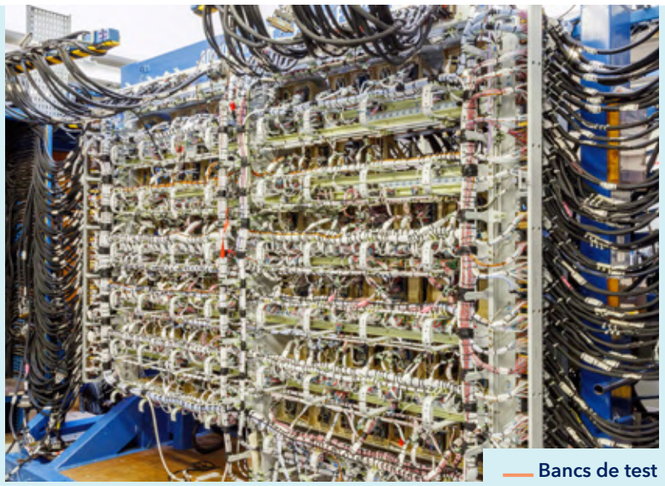
Nourrir la fierté d'appartenance des collaborateurs.

Une organisation lisible, propice à déclencher des collaborations.

Un écosystème digital miroir de la richesse de l'actualité du Groupe.

# DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES

**Latécoère a un positionnement unique combinant des expertises dans les métiers des Aérostructures et des Systèmes d'Interconnexion.**

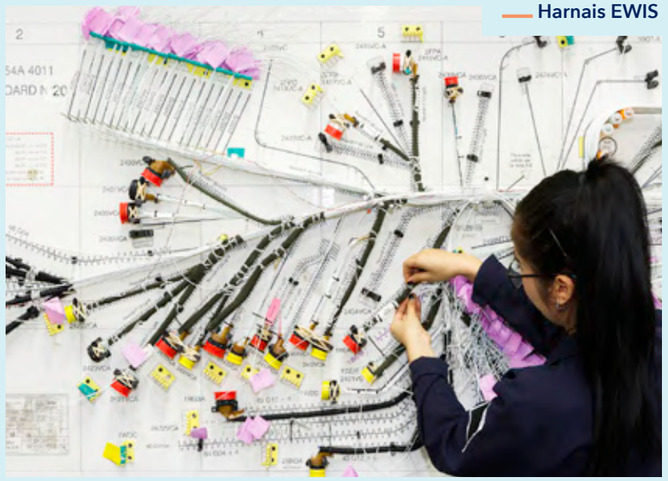


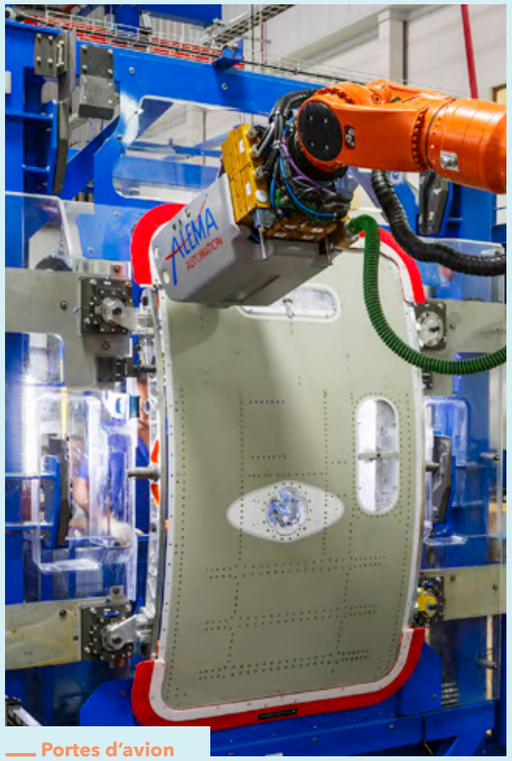
Bancs de test

Meubles avionique

Équipements & systèmes

Harnais EWIS






Portes d'avion

Fuselages

Harnais espace

LATÉCOÈRE

135, rue de Périole – BP 25211
31079 Toulouse Cedex 5 – France

T +33 (0)5 61 58 77 00

www.latecoere.aero