

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

– Audition, ouverte à la presse, de M. Marwan Lahoud,
président d'EADS France et directeur général délégué du
groupe EADS 2

Mercredi

16 octobre 2013

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 9

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

Présidence
de M. François Brottes
Président



La commission a auditionné **M. Marwan Lahoud, président d'EADS France et directeur général délégué du groupe EADS.**

M. le président François Brottes. Nous recevons aujourd'hui M. Marwan Lahoud, président d'EADS France et directeur général délégué du groupe EADS, au titre de dirigeant d'une grande entreprise française, comme nous le faisons souvent dans cette Commission. M. Michel Combes était hier devant nous pour évoquer l'actualité difficile d'Alcatel Lucent et l'approche défensive qu'il souhaitait mettre en place. Louis Gallois, lorsqu'il était à la tête d'EADS, avait lui aussi dû prendre des décisions douloureuses, sans doute en partie à l'origine de votre position actuelle, celle de deuxième groupe aéronautique mondial.

Vous avez, cependant, engagé des évolutions décisives pour l'entreprise. Une réorganisation récente de l'actionnariat du groupe a, semble-t-il, contribué à mettre les États en lisère de la gouvernance, alors que, peu avant, la fusion avec BAE avait échoué. Votre stratégie intègre désormais un objectif de rentabilité opérationnelle de 10 %, ce qui fait naître des inquiétudes sur de possibles conséquences sociales.

Rappelons enfin qu'EADS représente 52 200 salariés en France, dont 25 000 en Midi-Pyrénées. Vous allez bientôt rassembler le groupe sous la marque Airbus, qui est une marque mondiale très bien identifiée. Nous sommes très heureux de compter un tel fleuron industriel sur notre territoire et comptons sur vous pour nous indiquer comment vous continuerez à partir à la conquête du monde.

M. Marwan Lahoud, président d'EADS France et directeur général délégué du groupe EADS. Je suis très heureux de me présenter devant vous aujourd'hui et vais évoquer l'actualité récente ainsi que les orientations stratégiques du groupe EADS, élaborées sous la direction de Tom Enders, avec l'implication de Fabrice Brégier chez Airbus, Guillaume Faury chez Eurocopter et moi-même à la stratégie.

Le groupe EADS a connu une croissance exceptionnelle : son chiffre d'affaires a doublé entre 2001 et 2012, passant de 30 à 57 milliards d'euros. Il est important de souligner qu'EADS n'a pas abandonné une stratégie de croissance, car celle-ci se maintient. Toutefois, il faut descendre dans le détail afin de bien comprendre quels en sont les déterminants.

L'emploi du groupe a lui aussi connu une croissance très importante de 30 % au cours de la décennie 2000. Fin 2012, nous comptons 142 000 salariés et 15 000 personnes ont été recrutées sur la seule année 2013. Comme dans l'ensemble de l'industrie aéronautique et spatiale, 90 % de nos effectifs sont situés en Europe. Nos collaborateurs sont en quasi-totalité en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Pourtant, nous réalisons 80 % de notre chiffre d'affaires à l'export, en dehors de ces quatre pays. Lorsque nous nous projetons en Chine et aux Amériques, nous développons de l'emploi principalement en Europe de l'Ouest.

Non seulement nous sommes un acteur majeur, mais nous avons aussi l'ambition de tirer l'ensemble de la filière aéronautique française. Je suis moi-même président du Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales). L'aéronautique n'oppose pas les grands groupes et les petites entreprises : nous formons une filière cohérente car nous avons la mémoire de nos débuts. A l'aube du XX^{ème} siècle, nous étions tous des start-ups et la structuration des géants du secteur a demandé un siècle.

L'échec de la fusion avec BAE a été amplement commenté mais ne doit pas être regretté. Nous devons désormais regarder devant nous. Nos deux entreprises étaient parvenues à un accord sur la très grande majorité des points en discussion. On dit souvent, dans le monde de la fusion-acquisition, que les trois points les plus difficiles à régler sont le nom de l'entreprise, le nom du dirigeant et la composition de l'équipe de direction. Ces aspects-là avaient fait l'objet d'un accord. Mais nous ne sommes parvenus à emporter l'accord que de deux des trois gouvernements en jeu, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne. Cette dernière n'avait pas de levier particulier pour s'opposer à la fusion car elle n'était pas actionnaire en propre et ne détenait pas de droits particuliers sur l'entreprise, mais, dans notre secteur, il est nécessaire d'obtenir l'approbation des États pour mener à bien une opération d'une telle ampleur. Une fois l'impossibilité de parvenir à un accord constatée, nous avons décidé de « débrancher » la machine sans plus attendre et de renoncer à la fusion, plutôt que d'attendre un éventuel moment plus favorable.

L'échec de la fusion avec BAE a été l'occasion de lancer deux opérations majeures : une révision de la structure actionnariale du groupe EADS et une revue stratégique.

Les actionnaires privés qui participaient au contrôle de l'entreprise, Daimler et Lagardère, souhaitaient sortir du capital. La structure mise en place en 2000 n'était donc plus viable et nous étions face à un risque de dissolution du pacte d'actionnaire. Cela m'amène à répondre à votre question, M. le président, sur le rôle des États dans la gouvernance de l'entreprise. Nous nous sommes fondés sur un principe simple : l'État a un rôle à jouer non en tant qu'actionnaire mais en tant que puissance publique. Auparavant, le pacte d'actionnaire était négatif : les États avaient la possibilité de s'opposer à une décision, mais n'avaient pas d'influence positive sur la stratégie du groupe. Nous avons souhaité substituer à ce fonctionnement un contrôle à travers des accords de sécurité, afin de préserver les intérêts nationaux de souveraineté.

La revue stratégique a permis de confirmer que la « Vision 2020 » lancée en 2007, qui n'était en réalité qu'un prolongement des plans stratégiques des dernières décennies, c'est-à-dire un plan de croissance tous azimuts, n'était plus possible. Non pas qu'elle n'était pas valable, mais elle n'était pas atteignable et il était de ce fait illusoire de s'y accrocher. La Vision 2020 disait en effet qu'il fallait parvenir à un équilibre entre les activités civiles et militaires du groupe. Or, alors que l'activité civile connaît une croissance exponentielle de 5 % par an, le militaire et le spatial sont en stagnation voire en légère régression. Face à de telles tendances durables et en ayant constaté l'échec de la fusion avec BAE, force est de constater que l'équilibre entre les deux activités n'était pas possible.

A ce stade de notre analyse, nous nous sommes interrogés sur le futur de l'activité défense et espace du groupe. Ce fut la première conclusion de notre revue stratégique : même si les perspectives de croissance sont faibles, nous avons fait le choix conscient de demeurer un acteur majeur de ce secteur. Nous avons ensuite procédé à une « revue des bataillons » et nous avons fait le constat suivant : non seulement la défense et le spatial est au cœur du groupe, mais le regroupement de toutes les activités militaires et spatiales d'EADS nous place à la première position du secteur en Europe ! Ainsi, les activités défense d'Airbus et Cassidian associées aux activités défense et espace d'Astrium forment une structure qui représente 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 45 000 à 50 000 salariés, dont 99 % en Europe. De par sa taille critique et sa contribution à l'économie européenne, nous avons jugé que cette nouvelle structure avait un rôle décisif à jouer.

Nous nous sommes également interrogés sur le degré d'intégration du groupe EADS. Louis Gallois avait lancé le plan « Power 8 » en 2006 pour conforter la place d'Airbus dans la bataille de l'aéronautique civil face à Boeing et affronter une croissance du marché qui s'annonçait vertigineuse. Le changement de nom constitue une étape supplémentaire. Il est important que, dans un groupe industriel, tous les salariés soient rassemblés sous une même bannière. Deux options se présentaient à nous. La première était de missionner un très compétent cabinet de consultants, qui aurait fait tourner un modèle et nous aurait sorti un nouveau nom, qui aurait pu s'appliquer autant à un avion qu'à un dentifrice. La seconde était de s'appuyer sur une marque qui existait déjà dans le groupe. Le choix d'Airbus, marque la plus puissante, s'imposait. Pour l'anecdote, j'ai exhumé le compte rendu du premier conseil d'administration d'EADS. Alors que le groupe était en cours de formation, Jean-Luc Lagardère avait déjà proposé de l'appeler Airbus.

En conclusion de ce développement sur la stratégie, je voudrais souligner que ce changement de nom, pour aussi médiatique qu'il soit, ne doit pas occulter l'essentiel : EADS a fait le choix de rester un acteur majeur du secteur de la défense et de l'espace.

Enfin, je voudrais évoquer la question de l'innovation et de la recherche. Nous consacrons 20 % de notre chiffre d'affaires en R&D, dont 7 % sont autofinancés, soit 3 milliards d'euros, auxquels il faut ajouter 3 milliards d'euros en investissements industriels sur nos sites pour soutenir la recherche et la production. Nous n'aurions pas pu parvenir à un tel niveau sans le dispositif du crédit impôt recherche (CIR). Le CIR constitue un atout indéniable pour la compétitivité du territoire français : aucun des trois autres pays dans lesquels nous sommes implantés ne dispose d'un dispositif aussi efficace, pour le groupe et ses sous-traitants. Il constitue une des clés du succès des activités françaises de R&D d'EADS et justifie la priorité donnée à l'installation de ces dernières en France. Ma présence devant vous, Mesdames et Messieurs les députés, est l'occasion de souligner à quel point les choix fiscaux que vous ferez aurez des effets secondaires collatéraux très importants sur Airbus et l'ensemble de la profession aéronautique.

M. le président François Brottes. Ce message est entendu, et je compte sur tous les commissaires pour diffuser ce message dans leurs groupes politiques respectifs.

M. Marwan Lahoud. Mon deuxième commentaire concerne l'esprit de filière et je parle à cette occasion davantage en tant que président du Gifas. Le succès de l'aéronautique française et européenne repose sur le fait que nous sommes une véritable équipe. Comme dans une équipe de rugby chacun à son rôle et ses qualités, quelle que soit sa taille. Ainsi au sein du Gifas, qui est un syndicat professionnel, se tient chaque mois une réunion dans laquelle tous les présidents sont présents, aussi bien les présidents de grands groupes que ceux de PME ou des équipementiers. Nous prenons alors des décisions dans l'intérêt général de la filière, pour que tout fonctionne bien. Nous améliorons les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, tant en matière de réduction des délais de paiement des donneurs d'ordre que d'amélioration de la qualité et des délais de livraison des sous-traitants. Nous investissons de l'argent pour le développement de la filière, dans des projets comme *BoostAeroSpace* qui est le hub numérique destiné à fournir des outils informatiques communs à l'ensemble de l'industrie aéronautique pour la gestion de collaboration et de produits afin d'améliorer la performance d'ensemble.

Nous disposons également d'un outil de collaboration avec la puissance publique, le conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC), au sein duquel se sont décidés beaucoup de projets innovants pour la filière dans une démarche de financement en

contrepartie (*match funding*). C'est dans ce cadre qu'ont été décidés des démonstrateurs technologiques qui préfigurent l'avenir de notre industrie. Parallèlement nous entendons participer aux six ou sept projets d'avenir qui concernent directement ou indirectement la filière aéronautique. En résumé nous formons une équipe rassemblant les différentes composantes de la filière autour de l'intérêt commun.

Le dernier commentaire que je souhaite vous faire c'est que la filière est en bonne santé et que nous devons tout faire pour la conserver. Il est très important pour nous de disposer d'un environnement favorable, notamment sur le plan fiscal. Nous payons nos impôts dans les pays où nous travaillons, donc particulièrement en France. La stabilité fiscale est très importante pour nous afin de disposer d'une visibilité suffisante pour lancer des projets. Certaines mesures sont très encourageantes, je pense notamment au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), même si le plafonnement des aides à hauteur de 2,5 SMIC en réduit l'impact, pour la filière aéronautique, à celui d'une variation d'un centime de la parité euro-dollar. De telles mesures vont dans le bon sens mais c'est par-dessus tout la stabilité qui nous importe.

Nous devons, comme toute l'industrie, nous adapter à la compétition internationale et à l'arrivée des constructeurs chinois, mais l'Europe est en pôle position avec les États-Unis et doit être compétitive pour garder son rang.

Mme Clotilde Valter. Je vous pose une première question au nom de mon collègue Christophe Borgel. Dans le contexte de l'évolution des crédits militaires, quelles sont les conséquences pour Astrium du développement d'Airbus défense et du rapprochement avec Cassidian ? Comment voyez-vous l'évolution de ces anciennes entités ?

Je souhaite quant à moi revenir, à la suite de la question du président François Brottes, sur l'évolution du pacte d'actionnaire et ses conséquences sur la stratégie de l'entreprise. Il est clair en effet que le critère de nationalité dans l'actionariat et la gouvernance est important dans les choix de l'entreprise en matière d'investissements et d'implantation, qui ne sont pas sans effet sur l'emploi. Pouvez-vous nous préciser ce point ainsi que la signification de l'objectif de 10 % de rentabilité par rapport aux enjeux en terme d'emplois ?

M. Jean-Claude Mathis. Vous avez récemment communiqué sur votre objectif de rentabilité autour de 10 % à l'horizon 2015, est-ce une finalité pour un groupe industriel comme EADS qui doit son rang au fait qu'il s'est souvent affranchi de l'exigence des marchés ? Cela ne va-t-il pas entraîner des arbitrages douloureux à l'égard des activités qui n'atteindraient pas cet objectif ambitieux ? N'y a-t-il pas un risque à privilégier la capacité financière du groupe au détriment éventuel de sa capacité industrielle ?

Vous avez déjà répondu à mon autre question relative à la place du spatial et de la défense dans les activités de votre groupe.

Mme Jeanine Dubié. Quel est l'impact du taux de change sur le niveau des commandes dans ce contexte de dépréciation du dollar par rapport à l'euro ? Comment faites-vous pour vous couvrir contre le risque de change ?

Les ventes de l'A380 ont enregistré une baisse importante en 2013 après deux ans de baisses successives. Boeing s'est quant à lui concentré sur des avions de moindre capacité et occupe aujourd'hui un spectre plus large sur le marché des avions civils long-courriers.

Quelle est la stratégie envisagée par Airbus pour contrecarrer la prévisible prédominance de Boeing pour la prochaine décennie sur ce spectre ?

EADS a développé de nombreux partenariats avec des entreprises asiatiques, notamment en Chine avec le constructeur Comac à qui EADS a confié la sous-traitance de la construction de nombreux matériaux utilisés dans la conception des aéronefs de nouvelle génération développés par Airbus. Quels sont les objectifs d'EADS à moyen terme en matière de sous-traitance dans ces pays ? Cette sous-traitance est en effet stratégique dans le cadre d'une concurrence internationale toujours plus serrée. Cela aura-t-il un impact sur la structuration des clusters à la française, très présents dans le sud-ouest et notamment dans le département des Hautes-Pyrénées ? Le récent contrat conclu avec le Japon va-t-il lui aussi donner lieu à des accords de sous-traitance ?

Enfin en matière de défense, quelles sont les perspectives d'exportation de l'A400M notamment aux États-Unis et en Asie ?

M. Franck Reynier. Mme Anne Lauvergeon a récemment rendu un rapport, dans le cadre de la commission « innovation 2030 », qui réaffirme l'importance de l'innovation et de la recherche pour la croissance de notre pays et le soutien nécessaire aux fleurons industriels dont Airbus, ce qui va d'ailleurs dans le sens de votre choix en matière de marque. Votre groupe est reconnu au niveau mondial et votre choix de réorganiser le groupe autour d'Airbus défense et espace et Airbus hélicoptère semble pleinement fondé sur le modèle industriel que vous avez rappelé et sur vos souhaits de développement. Toutefois, cette réorganisation soulève des inquiétudes, pourriez-vous nous dire quelques mots sur la gouvernance et les arbitrages qui seront réalisés dans le secteur de la défense ? Y aura-t-il des conséquences sur les budgets consacrés aux missiles nucléaires M51 ou au programme de satellite d'imagerie spatiale pour la surveillance et la reconnaissance et l'observation des Télécoms ?

L'activité du groupe est très dépendante de celle d'Airbus, or vous avez indiqué qu'il convenait de revoir le plan « Vision 2020 » qui avait tendance à trop se disperser. Pourriez-vous nous donner des précisions sur le programme « Clean Sky » qui a pour objectif de produire des avions émettant moins de CO₂ et votre action dans ce cadre ? Quel sera l'impact sur les prochaines générations d'avions et d'hélicoptères ? Comment ce programme s'insère-t-il dans la stratégie du groupe ?

Mme Michèle Bonneton. Si Airbus se situe au tout premier plan au niveau mondial, c'est parce que l'État et l'argent public ont joué un rôle important dans cette réussite remarquable, notamment dans la prise de risque assumée dans des programmes innovants. On peut certes regretter que les gouvernements précédents ne se soient pas suffisamment intéressés à la stratégie de l'entreprise, mais quelle est votre motivation dans la mise en place d'une nouvelle répartition du capital avec limitation de la participation des États ? La France et l'Allemagne auront 12 % du capital et l'Espagne 4 % si mes informations sont exactes. Une nouvelle gouvernance est donc mise en place, sans droit de veto, sans actions avec pouvoir spécial pour la puissance publique. Cette dernière pourra ainsi difficilement impulser une dynamique d'intérêt général en faveur de l'innovation, de l'investissement ou de l'emploi au sein de l'ensemble du groupe Airbus et des entreprises qui en dépendent. Les États ayant moins de poids dans le groupe, les marchés auront davantage d'influence sur la stratégie de celui-ci avec probablement la recherche d'une forte rentabilité à court terme. Pouvez-vous nous préciser la composition du capital d'Airbus actuellement ? Quelles évolutions sont-elles prévues ? Quels sont les changements majeurs de statuts effectués ou prévus ? Comment les impératifs de sécurité nationale seront-ils préservés ?

Quels sont les objectifs des changements de statut et de nom ? Une meilleure rentabilité ? Plus d'indépendance vis-à-vis des États jugés trop contraignants ?

Quel est l'avenir pour la construction de drones ? Où en sont les avancées technologiques et les éventuelles alliances ou potentiels partenariats avec l'État ? Où en sont les autres projets comme le successeur de Beluga, le nouveau modèle d'avion de 90 sièges ou la nouvelle version de l'A380 ?

La question récurrente de la surévaluation de l'euro par rapport aux autres monnaies et notamment vis-à-vis du dollar va-t-elle vous conduire à développer davantage d'activités dans cette zone ? Pensez-vous installer certaines parties du groupe en zone dollar prochainement ? Prévoyez-vous d'augmenter le recours à la sous-traitance en zone dollar ?

M. André Chassaigne. Je voudrais revenir sur les conséquences de la nouvelle architecture actionnariale d'EADS qui, à mon avis, ne doivent être ni banalisées ni sous-estimées.

La première conséquence concerne la perte de pouvoir stratégique de la France, avec une réduction de la participation de l'État français de 15 % à 12 %, et l'entrée dans le capital de l'État **allemand** à hauteur de 12 %. Chacun connaît quelles sont les exigences de l'Allemagne. La baisse de participation de l'État français aura des conséquences sur son poids dans la définition des orientations stratégiques du groupe et ce, d'autant plus, que la France ne disposera plus de droit de veto sur les décisions stratégiques, ni de pouvoir de désignation des membres du conseil d'administration, ce qu'elle avait auparavant.

La deuxième conséquence est liée à la part du capital flottant, que l'on peut estimer à ce jour à 72 %, sur les décisions du groupe, alors qu'auparavant les actionnaires stables détenaient une majorité qui permettait d'orienter la stratégie du groupe. Je voudrais d'ailleurs citer à ce sujet M. Tom Enders : *« Malgré la hausse d'environ 8 % de la participation cumulée des Gouvernements au capital du groupe, leur influence sera cependant moindre, le processus décisionnel suprême, c'est-à-dire au-dessus du comité exécutif incombera uniquement au conseil d'administration de l'assemblée générale des actionnaires comme dans n'importe quelle entreprise normale »* ; M. Tom Enders ajoute : *« nous allons mettre l'accent sur la création de valeur pour l'actionnaire »*.

C'est donc bien le principe de rentabilité des marchés financiers qui fait son entrée dans EADS avec, selon moi, plusieurs conséquences.

La première porte sur le risque de perte de contrôle du groupe qui passerait sous capitaux étrangers. Est-ce que le fait que le capital flottant se monte à 72 % présente un risque sur le contrôle du groupe et sa gouvernance ?

La deuxième a trait aux choix industriels. Il est bien évident que le fait d'avoir un capital privé flottant risque d'orienter les choix stratégiques vers du court terme alors que les investissements sont lourds avec des retours à long terme. N'y a-t-il pas là également un risque pour le devenir d'EADS ?

La troisième porte sur les effets indirects. Je pense en particulier au fait qu'EADS dispose de 46,5 % des parts de Dassault Aviation. Chacun sait que certains fonds souhaiteraient qu'EADS sorte de Dassault Aviation. Y a-t-il là un risque et quelles en seraient les conséquences ? Dassault Aviation a un rôle extrêmement important auprès de Thalès. Par

ailleurs, pour nous tous, Dassault Aviation, c'est l'avion Rafale. Il y a donc des enjeux véritables si Dassault Aviation devait partir dans d'autres mains.

M. Marwan Lahoud. Je vais tâcher de répondre à vos interrogations en les regroupant par thèmes.

S'agissant de l'actionnariat, la situation antérieure au changement décidé en mars 2013 lors de l'assemblée générale d'EADS était la suivante : le groupe était alors contrôlé par un pacte d'actionnaire. Daimler détenait alors 22.5 % du groupe et représentait les intérêts de l'Allemagne au sein du groupe. Je rappelle à cet égard que 60 000 à 65 000 salariés du groupe travaillent en Allemagne. Daimler, mandataire du Gouvernement allemand, souhaitait sortir du pacte d'actionnaires. Il en était de même pour le groupe Lagardère. De ce fait, une évolution du capital du groupe était inéluctable. Le pacte d'actionnaires risquait de tomber sans solution de substitution.

Il a donc été décidé de remplacer le pacte d'actionnaire en répondant à la question : « qu'est-ce qui est important pour les États ? ». La réponse des États fut la suivante : ce sont les intérêts de sécurité et de souveraineté. S'agissant de la stratégie du groupe, les États n'avaient qu'un pouvoir de contrôle négatif, en s'opposant à certaines décisions.

Une holding de défense a donc été constituée en France – et son équivalent en Allemagne –, qui se traduit par un certain nombre d'accords de défense et de sécurité entre l'État et l'entreprise. L'accord de sécurité en France protège, d'une part, la force de dissuasion, qui est sanctuarisée. Cette activité ne peut pas être cédée et, si elle l'est, l'État français a un droit de préemption. D'autre part, la participation dans Dassault Aviation fait l'objet d'un pacte d'actionnaire. L'État français dispose d'un droit de préemption dans l'hypothèse où nous souhaiterions céder notre participation de 46 % dans Dassault Aviation. Je rappelle que Dassault Aviation est une société contrôlée à 51 % par la famille Dassault, qui de ce fait la dirige. Notre participation de 46 % dans Dassault Aviation ne peut donc être autre chose qu'un placement financier.

Concernant la stratégie industrielle du groupe et l'implantation de ses activités, celles-ci sont fonction de la compétitivité du territoire et des financements publics lorsqu'ils existent. Le poids de l'État français est ainsi décisif dans le domaine de la défense, largement financé par le ministère de la défense. Tant que la France continuera d'investir dans le M51, EADS fera de même. Mais, à l'époque du pacte d'actionnaire où l'État français détenait 15 % du groupe, les implantations industrielles du groupe n'étaient pas décidées par un chef de bureau du ministère des finances. Elles sont décidées en fonction de critères industriels et économiques, liés à la compétitivité du territoire et aux financements publics lorsqu'ils existent.

Dans l'aéronautique civile, le système des avances remboursables a été très bénéfique pour lancer Airbus, en faisant supporter une part du risque par l'État, dont le retour sur investissement a ensuite été assuré par le succès des programmes financés. Depuis les accords de 1992, le système des avances remboursables est codifié. L'argent public est plus rare et plus cher que l'argent privé. Il est devenu plus facile de lever des financements sur les marchés financiers que d'obtenir une avance remboursable. Celle-ci n'est plus une condition nécessaire au lancement de la fabrication d'un avion. Nous cherchons toutefois à assurer la pérennité des avances remboursables.

Le seul drone de surveillance en service dans les armées française et allemande est construit par EADS. Nous aurions souhaité que la loi de programmation militaire prévoie un programme de développement de drones, mais tel n'a pas été le cas. Nous souhaiterions donc que cette orientation soit retenue lors de la prochaine loi de programmation militaire.

L'évolution des dépenses militaires a un impact sur le groupe, mais cet impact est gérable car il est pris en amont du développement des programmes. Pour prendre un exemple, la France maintiendra sa commande de 50 A400M sur l'ensemble de la durée couverte par la loi de programmation, mais veut revoir la cadence à la baisse. Les conséquences sont donc plutôt en termes de montée en cadence moindre, c'est-à-dire de rythme de développement, que de réduction d'activité.

S'agissant d'Astrium, il est prévu d'avoir une structure plus légère, afin de gagner en efficacité et en compétitivité dans le fonctionnement de la nouvelle division. L'impact de la fusion sur l'activité industrielle sera limité, même si on est à la merci des décisions sur le financement des activités de défense et, du côté civil, de l'espace institutionnel.

Concernant les 10 % de rentabilité, il est important de les replacer dans leur contexte. Le plan Vision 2020 prévoyait déjà un objectif de 10 % de profitabilité en 2015 « hors impact du dollar et avant le lancement de l'A350 ». Cet objectif n'est donc pas nouveau même si le fait de l'afficher en 2008, 2013 ou 2015 n'a pas le même impact. Soyons clairs : le groupe EADS atteindra le seuil de 10 % de rentabilité opérationnelle en 2015.

Une fois constaté l'échec de la fusion avec BAE, les autres dispositions du plan Vision 2020 n'étaient pas atteignables, notamment l'équilibre entre activités civiles et activités militaires, les premières se développant à un rythme nettement plus rapide que les secondes. Le plan Vision 2020 ne reflétait donc plus une stratégie possible pour EADS.

S'agissant des implantations industrielles hors Union européenne, je rappellerai que l'essentiel de nos effectifs et de notre développement se fait en Europe. Notre implantation industrielle en Chine est motivée, non par des raisons de coût de la main-d'œuvre, mais par des raisons d'accessibilité au marché chinois. L'acquisition d'avions par nos partenaires chinois est conditionnée au développement d'une activité de sous-traitance en Chine.

M. Marwan Lahoud, président d'EADS France et directeur général délégué du groupe EADS. Il ne faut pas se faire peur : la Chine low cost en matière d'aéronautique, ça n'existe pas. Le coût de production d'un avion en Chine est identique, voire supérieur dans les premiers numéros, au coût de production en Europe. Ce n'est absolument pas une démarche d'amélioration de performance ; c'est surtout une démarche d'accès aux marchés.

Louis Gallois, reçu plusieurs fois par cette commission quand il était président d'EADS, a tout dit sur l'euro-dollar. C'est une donnée à laquelle on ne peut pas grand-chose. Cela coûte extrêmement cher au groupe de se couvrir contre les fluctuations euro-dollar, contre un dollar faible. Produire en zone dollar est une voie. Nous avons essayé de le faire, pas autant que cela pourrait l'être. A ce stade, cela pèse lourdement sur le compte de résultats, sur le bilan, non pas seulement de l'entreprise EADS, mais de toutes les entreprises du secteur, qui sont obligées d'acheter des couvertures sur les marchés financiers, ce qui leur coûte horriblement cher.

M. François Brottes. La solution n'est pas forcément le retour au franc, comme certains le préconisent.

M. Marwan Lahoud. On ne revient pas à la marine à voile, monsieur le président.

Sur la capacité d'investissement et la rentabilité, l'ADN du groupe, ainsi que l'ont bien compris les investisseurs et analystes, est d'investir dans nos produits. Non seulement il n'y a pas de contradiction entre la rentabilité et l'investissement pour l'avenir, mais être rentable est la condition pour investir dans son avenir. Les moyens dégagés par le groupe viennent de sa rentabilité d'aujourd'hui. C'est non seulement la conviction de la direction générale, mais cet ADN est compris par les investisseurs, qui acceptent le fait que, pour faire un avion de ligne, il faut 15 milliards de dépenses, pour un satellite civil, 1 milliard de dépenses, etc.

M. André Chassaing. Il peut y avoir des modifications génétiques dans l'ADN.

M. le président François Brottes. Monsieur Chassaing est un spécialiste des OGM.

M. Marwan Lahoud. Le passé récent du groupe montre que nous avons investi dans nos produits futurs et nos plans montrent que nous allons continuer.

J'ai le sentiment que Mme Lauvergeon met en avant Airbus par conviction et pas seulement parce qu'elle est administratrice du groupe.

Exporter fait partie de l'ADN de l'activité de défense : la performance ne se fait pas à sur le marché domestique, qui sert plutôt à lancer les produits. C'est pourquoi l'A400M a vocation à être exporté sur les marchés économiquement favorables au programme, c'est-à-dire partout où est présent le C130 ou d'autres avions de transport, en Asie, au Moyen Orient, en ce qui concerne les possibilités de contrats les plus proches et évidentes. Les États-Unis représentent un horizon plus lointain, et aussi plus ambitieux – plusieurs centaines d'avions –, soit une sorte de deuxième contrat de lancement A400M. J'espère que les États-Unis vont sortir de la situation ubuesque du shutdown. Je n'ose pas imaginer qu'ils soient en cessation de paiement d'ici la fin de la semaine comme cela a été évoqué ici ou là.

Mme Frédérique Massat. En tant qu'élu de Midi-Pyrénées, je voudrais dire publiquement combien les Midi-Pyrénéens sont fiers d'avoir Airbus sur leur territoire.

M. le président François Brottes. C'est aussi la France !

Mme Frédérique Massat. 25 000 emplois directs sont concernés.

Quelles seront les conséquences de la transformation d'Airbus en groupe industriel intégré sur les salariés et pour les territoires ? Quels seront les impacts en ce qui concerne les emplois indirects, en France et en Europe ? Pouvez-vous nous rappeler les grandes lignes de votre politique en matière de sous-traitance ? Que demanderiez-vous en termes d'actions publiques par rapport à la formation ? Quels profils d'emplois vont-ils être les plus recherchés ?

M. Philippe Armand Martin. Vos projets de réorganisation posent la question de la préservation des intérêts spécifiques français et de la sécurité nationale. Quels sont les projets industriels pour doter la France de drones ? A quels transferts de technologie vous engagez-vous en signant des contrats internationaux et avec quels pays ?

M. Yves Blein. Quelle est l'incidence sur les services d'appui et les services non productifs du passage à une entreprise intégrée ? Peut-elle être mesurée aujourd'hui ? Hormis Boeing, quel est le paysage concurrentiel mondial d'EADS ?

M. Alain Marc. Étant Midi-Pyrénéen, je suis aussi fier de compter cette entreprise à Toulouse. Les 25 000 salariés que vous avez évoqués en Midi-Pyrénées sont-ils des salariés directs ou la sous-traitance est-elle comprise ? Les entreprises de sous-traitance ne travaillant pas uniquement pour vous, avez-vous considéré le nombre d'équivalents temps plein ?

Mme Pascale Got. Vous êtes très élégant en parlant de « réorganisation », de même qu'en utilisant l'expression « revoir la cadence » plutôt que la réduction. En Gironde, où un grand nombre de sociétés sont installées, comment vont-elles être impactées, notamment les structures spécialisées dans le secteur de la défense ? Quelles sont les premières pistes de coopération et de consolidation, dans le cadre du CoSpace, auquel vous participez activement, pour asseoir l'excellence française dans ce domaine ? Les recherches permanentes de réduction des coûts d'Air France impactent-elles votre carnet de commandes ?

M. Alain Suguenot. Une stratégie à fronts renversés par rapport à Boeing semble être faite avec le choix des longs courriers : est-ce vraiment votre stratégie ? Quelle est l'incidence de la réorganisation du groupe sur les tests d'équipements embarqués dans les avions civils ?

Mme Marie-Hélène Fabre. Face au durcissement de la concurrence internationale, EADS et Airbus peuvent-ils conserver leur avance dans les trente prochaines années ? Où en sont les recherches sur les biokérosènes, notamment à partir des microalgues ?

M. Marwan Lahoud. Un facteur 2,5 permet de passer des emplois directs chez un donneur d'ordres dans la filière aéronautique – les 25 000 emplois EADS en Midi-Pyrénées sont des emplois directs – aux emplois totaux générés dans le bassin d'emplois : 1,8 emploi dans la sous-traitance et 0,7 dans l'environnement.

En ce qui concerne les relations avec la sous-traitance, l'ensemble de la filière a pris conscience que la détérioration de la santé du plus petit pouvait impacter tout le monde.

M. le président François Brottes. La sous-traitance est-elle systématiquement mono-sourcée ou multi-sourcée ?

M. Marwan Lahoud, président d'EADS France et directeur général délégué du groupe EADS. Ni l'un ni l'autre. Certains équipements sont en mono-source, parfois chez de tout petits fournisseurs, surveillés comme le lait sur le feu. Nous devons nous assurer qu'il n'y aura pas de défaillance dans la filière, le client en rendant responsable l'avionneur et non le fournisseur, qu'il ne connaît pas. Il nous est arrivé d'intervenir financièrement chez des fournisseurs, en capital, pour éviter les défaillances. Cela doit rester l'exception – sinon, ce serait antiéconomique pour tout le monde – mais nous n'hésitons pas à intervenir pour maintenir la cadence.

Pour l'aéronautique mondiale, aujourd'hui, la ressource rare n'est pas la finance, ce sont les emplois qualifiés. Nous cherchons partout à renouveler nos équipes, pas seulement en ingénieurs, mais en techniciens et ouvriers spécialisés – par exemple des chaudronniers. Une action très profonde est lancée à la fois au niveau du groupe et au niveau du Gifas. Nous avons lancé, avec le commissariat général à l'investissement, un projet dit « performance industrielle » concernant 400 sous-traitants « critiques », la profession investissant 15 millions

d'euros dans la formation, l'échange de bonnes pratiques et l'échange de moyens informatiques et logiciels. Un certain nombre d'actions au niveau régional ont également été lancées, avec l'Éducation nationale, pour orienter la formation des lycées professionnels vers des spécialités qui servent à l'aéronautique. Nous avons du mal à développer ces actions, qui dépendent beaucoup des collectivités concernées.

S'agissant de la dissuasion nucléaire, et de sa protection au sein d'Airbus défense et espace, la situation est assez proche de celle en vigueur au sein d'Astrium et du groupe EADS. Il y a une convention branche-missile-balistique, dite BMB, qui lie l'entreprise à l'État et définit le mode de gouvernance de la dissuasion nucléaire. En pratique, seuls des citoyens français habilités prennent place dans la chaîne de commandement, sous la responsabilité du français le plus haut gradé du groupe. En d'autres termes, je suis, actuellement, le décisionnaire en dernier ressort. A l'évidence, je tiens informé le Président du groupe EADS, M. Enders, mais sans entrer dans les détails.

J'en viens à présent à la question des transferts de technologies. Il faut le reconnaître, le transfert de technologies est incontournable. L'ancien directeur général du groupe British Aerospace avait coutume de dire que chaque vente d'un avion avait pour corollaire l'achat d'une usine. Bien évidemment, nous essayons autant que faire se peut de limiter les transferts de technologies. Néanmoins, les parlementaires que vous êtes le comprendront aisément, dès lors que de l'argent public est investi, tous les États sont demandeurs de tels transferts en vue de garantir le développement industriel de leurs territoires. Notre stratégie consiste à conserver une structure industrielle cohérente et, jusqu'à présent, je tiens à souligner que nous ne nous sentons pas dépassés par les événements à ce sujet.

Concernant le paysage concurrentiel, la situation est bien connue sur le marché de l'aviation civile : Boeing est toujours présent tandis qu'apparaissent de nouveaux acteurs en provenance de Chine ou du Brésil par exemple. D'après moi, le constructeur aéronautique chinois - Commercial Aircraft Corporation of China (COMAC) – sera en mesure de répondre de manière compétitive à un appel d'offre d'une compagnie aérienne européenne dans quelques années à peine. L'enjeu pour nous est donc de demeurer compétitif. Or, dans la mesure où il nous sera impossible de rivaliser sur les prix ou les montages financiers, il nous faudra demeurer compétitif en matière d'innovation, de services fournis, de soutien et d'accompagnement, afin de présenter une offre globale de meilleure qualité.

Le développement des biocarburants et la recherche de l'efficacité énergétique font d'ailleurs partie de cette stratégie. Nous sommes en effet convaincus de la nécessité de réduire nos consommations à l'avenir. Aujourd'hui, plus de 70 % des montants investis en recherche et développement par le groupe sont orientés vers la construction d'un avion moins consommateur d'énergie. A ce titre, nous menons des expérimentations, y compris sur les biocarburants produits à partir d'algues. Malgré l'avancement très poussé des travaux en la matière, le bilan économique et écologique n'est pas complètement démontré à ce jour. Il m'est donc impossible de m'engager sur une date à laquelle nous serions en mesure de modifier la nature des carburants utilisés.

M. le président François Brottes. Pensez-vous qu'un jour nous verrons voler des avions de lignes électriques ?

M. Marwan Lahoud. Nous ferons bientôt voler un avion d'une capacité de 100 places et disposant d'une autonomie de deux heures en vol. Aux dires de certains, un avion électrique de deux cents places pourrait voler en 2030. En ce qui me concerne, je ne

pense pas voir de mon vivant un tel avion, et miserais davantage sur 2050. L'enjeu technologique est simple à comprendre : comment obtenir un rendement élevé de la transmission d'électricité à bord de façon à limiter la hausse de température ? Tout le monde mise sur la supraconductivité mais, à l'heure actuelle, il n'existe pas de supraconducteurs industriels et les recherches technologiques n'ont pas débuté. Certes, quelques laboratoires de recherche fondamentale comme le CEA ont lancé des travaux d'expérimentation mais nous en sommes encore loin. Comme vous le voyez, je ne suis pas là pour vous mentir.

J'ai également été interrogé sur le CoSpace. Il me semble essentiel d'aligner l'ensemble de la filière industrielle sur l'avenir de la filière Lanceurs. A mes yeux, il s'agit du principal enjeu du moment, même si d'autres sujets comme le développement du satellite électrique méritent d'attirer l'attention. En résumé, si nous souhaitons conserver la maîtrise de notre capacité de lancement, il est indispensable de construire un successeur à Ariane 5. Or, même si un programme Ariane 6 était initié aujourd'hui, le premier lancement ne pourrait intervenir avant une dizaine d'années. La question est donc simple : que faire d'ici là ? L'Europe a acquis un avantage commercial grâce aux intenses efforts fournis par l'ensemble de la filière. Il importe de conserver cet avantage, malgré le développement de la concurrence et l'évolution à venir du marché satellitaire. Nous y travaillons et, j'en suis convaincu, CoSpace et Mme Geneviève Fioraso, dont l'implication ne fait aucun doute, nous permettront d'atteindre nos objectifs.

S'agissant de l'impact des réformes engagées par Air France sur le groupe EADS, il est quasiment nul en raison de la faible part que représente Air France au sein de notre chiffre d'affaires.

La branche Tests et Services, j'ai eu l'occasion de le dire, avait vocation à sortir du groupe avant même le regroupement d'Airbus défense et espace. La taille du groupe EADS constitue en effet un frein au développement de Tests et Services, qui pourra à l'avenir conquérir de nouveaux marchés. C'est un fait, Tests et Services se rapproche davantage d'une PME en termes de fonctionnement et d'activité que d'un grand groupe.

M. Alain Suguenot. Si je ne m'abuse, il y a cinq cents salariés ?

M. Marwan Lahoud. Tout à fait. Il nous appartient néanmoins d'assurer une sortie en bon ordre du groupe, en garantissant l'implication des repreneurs. Il nous faudra nous assurer que ceux-ci ont réellement l'intention d'investir et sont au fait de l'histoire de Tests et Services. Par ailleurs, il existe un intérêt de sécurité nationale à assurer l'avenir de cette entreprise, puisqu'elle réalise notamment des tests pour l'aviation militaire française. Nous sommes actuellement en discussion avec plusieurs investisseurs, financiers et industriels, et la décision devrait être prise dans les prochaines semaines. Je suis convaincu que si nous ne faisons pas bien les choses, l'État s'en inquiéterait au regard des enjeux. Par ailleurs, il en va également de l'image du groupe, ainsi que de sa responsabilité à l'avenir. Je n'aimerais pas que l'on puisse nous reprocher quoi que ce soit dans quelque temps.

Enfin, plusieurs d'entre vous ont évoqué l'impact, en termes d'emploi, de l'émergence du pôle Airbus défense et espace. Je le reconnais, cette réorganisation aura un impact, qu'il m'est pour l'instant impossible de chiffrer. Je suis néanmoins convaincu qu'il vaut mieux anticiper, et mener une réorganisation lorsque le groupe connaît une phase de croissance, plutôt que d'attendre d'être pris à la gorge pour mener des réformes précipitées et mal conçues. La réduction – ou au mieux la stabilisation – des budgets de la Défense et de la recherche spatiale nous invitent à repenser notre organisation, dans le respect de deux

exigences : l'anticipation, afin de ne pas subir notre évolution, et le respect intégral des traditions sociales de notre entreprise. À chaque fois que nous avons dû mener une réorganisation, celle-ci s'est toujours bien déroulée, en concertation avec les partenaires sociaux et dans l'intérêt de l'entreprise. Si les critiques furent nombreuses lors de l'annonce de POWER 8, cette évolution a été, aujourd'hui pleinement acceptée, en France, en Allemagne, en Espagne comme au Royaume-Uni.

M. Michel Sordi. Ayant siégé durant dix ans à la commission de la défense et des forces armées, je suis convaincu que la France peut être fière de compter en son sein de tels capitaines d'industrie. Un bref regard sur l'évolution du groupe ces dernières années témoigne de vos succès. Beaucoup de choses ont déjà été dites. Vous avez ainsi évoqué l'A400M, dont le premier lancement a eu lieu à Séville. Ce programme fut douloureux mais il en résulte un outil remarquable ... qu'il reste à vendre ! Quelles sont vos perspectives aux États-Unis et, si elles existent, où en sont les discussions avec vos partenaires américains ?

Par ailleurs, pouvez-vous me confirmer que, selon vous, les tensions budgétaires en matière de Défense demeurent gérables pour votre groupe ? De plus, alors que vous avez créé de très nombreux emplois, quelles sont vos prévisions pour l'année 2014, au sein de la division armement et plus généralement dans l'ensemble du groupe ?

Enfin, permettez-moi pour conclure de vous rappeler que l'Alsace dispose de vastes terrains disponibles et d'excellents chaudronniers...

M. Éric Straumann. Mon collègue vient de me couper l'herbe sous le pied ! Même si la langue de travail doit vraisemblablement être l'anglais, ne pensez-vous pas qu'une double culture franco-allemande puisse faciliter les échanges au sein de votre groupe ? Existe-il des mobilités entre les sites situés en Allemagne et les sites français ? Comme l'a dit mon collègue, l'Alsace compte du personnel hautement qualifié et quelques zones industrielles délaissées le long du Rhin, ce qui offre également un accès direct au transport de grosses pièces.

M. Jean-Marie Tetart. Je suis ravi que vous ayez évoqué l'activité lanceur, tant je suis fier de compter au sein de ma circonscription, dans les Yvelines, un site d'assemblage d'Astrium. Comme vous l'avez dit, le tour de table peut déterminer la localisation des sites industriels dans la filière lanceur et, s'agissant d'Ariane 6, le prochain arbitrage interministériel sera déterminant pour nous : savez-vous où ces futurs lanceurs seront construits ? Par ailleurs, même si l'activité satellitaire dépend moins de la puissance publique, pouvez-vous nous indiquer si une évolution interne est susceptible d'affecter la localisation des sites d'assemblage ?

M. Damien Abad. J'éprouve un certain plaisir à vous retrouver suite à nos échanges sur Galileo et le programme européen de surveillance de la Terre (GMES) dans le cadre de mes précédentes fonctions au Parlement européen. J'ai deux séries de questions.

Premièrement, vous avez fait mention d'un esprit de filière et d'un esprit d'équipe. Force est de reconnaître que les relations entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres sont beaucoup plus apaisées dans le secteur aéronautique qu'ailleurs. Alors que dans ma circonscription, la filière de la plasturgie est très présente sur le bassin d'Oyonnax, je peux en témoigner. Quelle est la clé du succès ? Quelles sont les bonnes pratiques spécifiques à votre secteur d'acteurs ? Pensez-vous qu'il faille modifier le cadre législatif ou croyez-vous que les évolutions seraient plus pertinentes dans le cadre de la contractualisation ?

Deuxièmement, alors que l'on entend beaucoup de choses sur le CIR, quel est votre sentiment s'agissant de la stabilité fiscale ? Dans le cadre du Gifas, vous avez écrit à l'ensemble des présidents de commission afin de les alerter sur les effets de toute modification du CIR. Que représente le CIR pour un groupe comme le vôtre ? Quelles seraient les conséquences de modifications visant à plafonner le CIR au niveau du groupe consolidé et non plus de chaque filiale ? J'en profite pour signaler que selon une récente étude, six entreprises sur dix éligibles au CIR font l'objet d'un contrôle fiscal : il me semble donc que la crainte d'une optimisation fiscale exacerbée peut rapidement être éteinte.

Enfin, je suis d'accord avec vous, la rentabilité ou la marge ne sont pas des gros mots ; elles sont même essentielles à l'investissement et à l'innovation.

M. le président François Brottes. Soyez rassuré, l'évolution du CIR n'est à ce jour pas de mise.

Mme Sophie Rohfritsch. Tout d'abord, permettez-moi de compléter l'appel des députés alsaciens : notre région compte un personnel hautement qualifié et nous serions ravis d'accueillir des sites du groupe EADS. Astrium est voué à se développer en Allemagne. Alors que 6 à 7 % du PIB européen dépendent de la navigation satellitaire, pouvez-vous présenter l'état de développement du programme Galileo ? Plusieurs programmes européens ont abouti au lancement de recherches, notamment avec des laboratoires alsaciens, sur la thématique de l'exploitation des données satellitaires. Quelles sont selon vous les perspectives en la matière ?

M. Daniel Fasquelle. Je pourrais également appeler de mes vœux l'installation de sites d'EADS dans la région Nord-Pas-de-Calais, mais sachez que cette région abrite des villes comme Le Touquet-Paris-Plage qui pourraient accueillir congrès et séminaires. Permettez-moi de vous adresser trois questions.

Premièrement, lors de son audition devant la commission des affaires économiques, hier, M. Michel Combes, directeur général du groupe Alcatel Lucent, indiquait que l'innovation était pour lui une condition de survie. Il regrettait également qu'Alcatel Lucent ait un temps fait le choix de tout embrasser, au risque de s'épuiser. Cette position vous semble-t-elle adaptée au groupe que vous dirigez ? Envisagez-vous un recentrage de vos activités ? Que représente l'innovation au sein de votre stratégie ? A ce sujet, Michel Combes nous indiquait également que le CIR conditionnait le maintien en France des activités de recherche et développement. Que représente le CIR pour un groupe tel que le vôtre ?

Deuxièmement, quel est votre regard sur le CICE, mis en place par le Gouvernement ?

Enfin, troisièmement, j'aimerais vous interroger sur le contexte international. D'une part, s'agissant des transferts de technologie et de votre implantation mondiale : vous nous avez présenté une carte des sites localisés en France, mais j'aurais aimé disposer d'une carte mondiale. Alors que le groupe possède des usines en Chine, pensez-vous y poursuivre votre expansion ? Au-delà, quelle est votre politique de développement hors d'Europe ? D'autre part, quelles seront selon vous les évolutions du marché mondial ? Avez-vous d'autres concurrents que Boeing à l'avenir ?

M. Lionel Tardy. Vous avez racheté Arkoon et Netasq. Leurs effectifs sont passés de 300 à 600 personnes, et continuent de croître. Alors que nous recevions hier Alcatel, il me semble percevoir une volonté réelle de regrouper autour de Cassidian Cybersecurity des

entreprises ou des start-ups spécialisées dans la sécurité et les réseaux de communication pour constituer un groupe français leader, avec le soutien de l'État, et c'est essentiel en matière de souveraineté de cœur de réseaux.

Mme Marie-Lou Marcel. Le département de l'Aveyron accueille la « Mechanic Valley » et son réseau très important de sous-traitants dans l'aéronautique, l'automobile mais aussi la machine-outil, aussi je ne peux que m'associer à la fierté que mes collègues ont exprimée. C'est sur ce dernier point que je souhaite vous interroger, celui de la machine-outil : quels types de relation votre entreprise entretient-elle avec ses sous-traitants ? Vous avez évoqué les problèmes de formation auxquels vous vous heurtez, en matière de chaudronnerie et d'usinage notamment. Le lycée de Decazeville offre ce type de formation. Vous avez parlé de votre action au niveau de la région, quelles solutions proposez-vous pour aller plus loin et sensibiliser les jeunes à ces métiers qui ne correspondent plus à l'image qu'ils en ont ?

M. Jean-Luc Laurent. Le rapport Gallois a mis l'accent sur la compétitivité. Il décline deux orientations. La première concerne la France, et nous l'avons mise en œuvre, il s'agit du CICE. Quelle appréciation faites-vous de ce dispositif ? Est-il suffisant au regard de vos enjeux ? Quelles adaptations suggérez-vous d'y apporter ? Le rapport Gallois souligne également le rôle de l'Europe, et singulièrement celui de l'euro, pour soutenir la compétitivité. L'euro n'est-il pas trop cher ? Quel niveau serait pertinent à votre avis ?

M. le président François Brottes. C'était la dernière question. J'ajouterai, pour ma part, dans le prolongement des questions sur le CICE, une question très directe : avez-vous tiré argument du CICE auprès de vos sous-traitants pour négocier un rabais sur les prix, comme cela a pu se produire ailleurs selon les remontées que nous avons des PME ? La seconde question est plus « poétique », quelle appréciation portez-vous sur la filière dirigeable ?

M. Marwan Lahoud. Un certain nombre de questions étaient relatives à Astrium, donc je voudrais en premier lieu vous rassurer sur le maintien du siège. Une division va être constituée entre Astrium, Cassidian et Airbus Military, soit 40 000 à 50 000 salariés, dont la majorité est en Allemagne. Le siège de la nouvelle division sera donc logiquement en Allemagne mais celui de l'activité spatiale ne bouge pas. En matière d'activités spatiales, ce qui commande, c'est la notion de « juste retour ». Cette question est réglée pour les lanceurs et les satellites de défense. Reste la question des satellites commerciaux. C'est une activité fortement concurrentielle mais la compétitivité ne passe pas forcément par la localisation industrielle.

En matière de sous-traitance, la filière aéronautique considère qu'une des clés de la réussite réside dans une discipline imposée. Cette filière est l'une des seules où se réunissent chaque mois, au sein du Gifas, tous les patrons, les historiques, pour rappeler l'héritage, et les actuels. Lorsqu'un besoin d'arbitrage se fait sentir, il est fait immédiatement, directement, au niveau des décideurs, et cet arbitrage se propage ensuite à l'ensemble de la filière. Je considère pour ma part que le CIR est un excellent dispositif, car il incite à la recherche, en récompensant les plus vertueux. J'entends les critiques qui lui sont faites, mais dans une filière comme la nôtre, très consommatrice de recherche, c'est une incitation forte à en faire plus encore. Je ne peux pas vous garantir l'absence d'effet d'aubaine, mais ce n'est pas la politique qu'entend mener la filière.

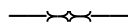
Astrium est doublement impliquée dans le projet Galileo, un programme important et ambitieux, si ambitieux qu'il n'est pas exempt de difficultés techniques, au point que le maître d'ouvrage a dû faire appel à TAS et ASTRIUM pour y pallier.

En matière d'innovation et de recentrage, je dois avouer que ma tâche de stratège est plus facile que pour d'autres, si bien que je la compare parfois, sous forme d'une boutade, à celle d'un patron de PME. Le cycle de produits est long : si l'on fait de bons choix, l'avantage compétitif perdure plus longtemps que dans d'autres secteurs. Notre gamme de produits est simple, car focalisée sur les « produits qui volent », et la compétition facile à décoder dans le cas d'AIRBUS grâce au duopole, finalement assez confortable. Mais elle s'élargit, avec l'arrivée des émergents, et il nous faut donc rester plus attractif pour les compagnies aériennes et nous avons quelques armes, l'innovation, une offre globale : c'est là que se trouve notre compétitivité. Nous avons un peu d'avance, il nous faut rester créatif et innovant pour la conserver.

Le marché lié aux dirigeables est et restera encore étroit. Les dirigeables pour le transport des charges lourdes font partie des 34 plans pour la « nouvelle France industrielle », lancée par M. Montebourg, qui a d'ailleurs précisé que tous ces plans n'avaient pas vocation à aboutir. Nous sommes acteurs sur le dirigeable, mais pas les mieux placés pour être leaders.

Enfin, en matière de sécurité, nous sommes attaqués tous les jours. L'alpha de notre stratégie, c'est de nous défendre, par tous les moyens. Nous sommes bien évidemment en relation étroite avec les autorités publiques concernées dans tous les pays où nous sommes implantés, et cette internationalisation du groupe nous complique parfois un peu la tâche, la coopération étant parfois loin d'être totale et transparente. Cette compétence acquise pour nous protéger, nous pouvons en faire un sous-produit de notre stratégie, ce qui explique les récentes acquisitions de Netasq, d'Arkoon et d'un centre opérationnel en région parisienne.

M. le président François Brottes. Je vous remercie pour votre disponibilité. La séance est levée.



Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mercredi 16 octobre 2013 à 9 h 30

Présents. – M. Damien Abad, M. Frédéric Barbier, Mme Delphine Batho, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Yves Blein, Mme Michèle Bonneton, M. Jean-Claude Bouchet, M. François Brottes, M. André Chassaigne, M. Jean-Michel Couve, Mme Fanny Dombre Coste, Mme Jeanine Dubié, Mme Corinne Erhel, Mme Marie-Hélène Fabre, M. Daniel Fasquelle, M. Christian Franqueville, M. Georges Ginesta, M. Daniel Goldberg, Mme Pascale Got, M. Jean Grellier, M. Razzy Hammadi, M. Antoine Herth, M. Henri Jibrayel, M. Philippe Kemel, Mme Laure de La Raudière, M. Jean-Luc Laurent, M. Michel Lefait, Mme Annick Le Loch, Mme Annick Lepetit, M. Philippe Le Ray, Mme Audrey Linkenheld, Mme Jacqueline Maquet, M. Alain Marc, Mme Marie-Lou Marcel, M. Philippe Armand Martin, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Claude Mathis, M. Kléber Mesquida, M. Yannick Moreau, M. Hervé Pellois, Mme Josette Pons, M. Dominique Potier, M. Patrice Prat, M. François Pupponi, M. Franck Reynier, M. Frédéric Roig, Mme Béatrice Santais, M. François Sauvadet, M. Michel Sordi, M. Éric Straumann, M. Alain Suguenot, M. Lionel Tardy, M. Jean-Charles Taugourdeau, M. Jean-Marie Tetart, Mme Catherine Troallic, Mme Clotilde Valter, M. Fabrice Verdier

Excusés. – M. Bruno Nestor Azerot, Mme Ericka Bareigts, M. Thierry Benoit, M. Christophe Borgel, M. Dino Cinieri, M. Franck Gilard, M. Joël Giraud, Mme Anne Grommerch, M. Serge Letchimy, M. Germinal Peiro, M. Jean-Paul Tuaiva, Mme Catherine Vautrin

Assistaient également à la réunion. – Mme Sophie Rohfritsch, M. François Vannson