



Compte-rendu du Petit Déjeuner débat du vendredi 15 juin 2012

Marwan Lahoud

**Directeur général délégué à la stratégie et à l'international – Groupe EADS
Président d'EADS France**

Quelle politique industrielle pour le prochain quinquennat ?

Marwan Lahoud a débuté sa carrière à la Délégation générale pour l'armement, en 1989. Il rejoint l'Aérospatiale en 1998 comme directeur du développement et négocie en 1998 la fusion avec Matra, première étape de la création du groupe EADS.

Au moment de la création d'EADS, il est chargé des opérations de fusions et acquisitions du groupe, avec la création des sociétés Airbus, EADS Space (qui deviendra Astrium en 2006) ou MBDA (leader européen dans le secteur des missiles), puis devient PDG de cette dernière à partir de 2003.

Depuis 2007, il est directeur général délégué à la stratégie et à l'international d'EADS.

Marwan Lahoud est également président du Comité d'Audit de BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) et membre du Conseil d'administration de Technip. Il a aussi été conseiller aux affaires industrielles, à la recherche et à l'armement dans le cabinet du ministre de la Défense de 1995 à 1997.

I. Présentation d'EADS

EADS est le plus gros acteur de la filière aéronautique en Europe, et le principal donneur d'ordres. Le groupe EADS a la particularité de laisser une grande visibilité à ses marques et à ses grands programmes : Airbus, Ariane, Eurocopter, etc. dont la notoriété est très forte.

Le groupe est un pilier de l'économie française et le fer de lance de nos exportations puisque la filière dans son ensemble affiche un excédent commercial annuel de 18 Mds€. C'est une composante absolument vitale de la balance commerciale française dont le déficit, qui s'élevait à 2 Mds€ en 2001, atteint aujourd'hui plus de 70 Mds€. Depuis sa création en juillet 2000, EADS n'a cessé de croître et de créer des emplois et le groupe compte désormais près de 12000 sous-traitants en France. La

filière aéronautique dans son ensemble représente 34,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 157 000 emplois dont près de 50 000 chez EADS.

Ces résultats sont confortés par des perspectives excellentes. Le marché de l'aéronautique est en effet gigantesque. D'ici à 2030, uniquement dans l'aéronautique civile, les besoins de production sont estimés à 27 000 avions de ligne. Même si de nouveaux acteurs issus des pays émergents devraient faire leur apparition sur le marché, le duopole Airbus-Boeing va continuer à maintenir son leadership pendant plusieurs années, ce qui offre d'excellentes perspectives pour EADS.

Les facteurs de réussite d'EADS

Au delà d'être en position de leadership sur un marché très porteur, EADS a deux atouts principaux qui fondent sa réussite :

- **Un réel ancrage territorial.** Sur les 133 000 salariés du groupe EADS, plus de 95% sont basés en Europe de l'Ouest (en France et en Allemagne, qui regroupent un peu moins de 50 000 salariés chacune, en Espagne et au Royaume-Uni), quand bien même 70% de la production est vendue en dehors de ces quatre pays.

- **L'importance de l'innovation.** EADS a le deuxième plus important budget français de R&D (derrière Sanofi Aventis, devant Peugeot et Renault). A lui seul, c'est-à-dire hors filière, le groupe dépose plus de 1000 brevets par an. C'est en outre un acteur essentiel de l'investissement en France, puisque 2,5 Mds€ sont investis chaque année dans ses sites français dans la R&D et dans les outils de production.

Quel avenir ? Pour continuer à croître, le défi est de devenir un acteur global. Aujourd'hui, EADS produit quarante-deux Airbus A320 par mois en Europe, contre seulement quatre en Chine (à partir de l'usine d'assemblage de Tianjin). Le transfert d'activité effectué vers la Chine a pourtant permis à EADS de conquérir le marché local (domination du marché chinois passée de 12% à 50% depuis l'implantation à Tianjin).

II. Panorama de l'aéronautique en général

1. Les enjeux

Répondre à une demande croissante

Le principal défi à relever pour l'industrie aéronautique est de parvenir à répondre à une demande de plus en plus forte en provenance des pays émergents. La production d'Airbus par exemple, qui était de 100 à 150 appareils par an pendant longtemps, est aujourd'hui à plus de 500 avions et devrait atteindre 600 appareils par an dans les années à venir. En matière de défense, la croissance de la demande des pays émergents va aussi être forte.

Anticiper la nouvelle concurrence à venir

De nouveaux acteurs, en provenance de ces mêmes pays émergents, va arriver prochainement sur le marché des avions de plus de 100 places.

La Chine en particulier a décidé de développer une industrie aéronautique performante. Elle dispose pour cela d'une volonté politique proportionnelle à ses moyens. En quelque sorte, la Chine se trouve

dans une situation comparable à celle de la France il y a quarante ans : une industrie aéronautique naissante et conquérante, portée et pilotée par un Etat central fort. EADS estime être en situation de concurrence avec la Chine d'ici cinq ans sur le marché chinois et d'ici 10 ans sur le reste du monde. Dans le secteur de l'aéronautique, où les cycles sont longs, c'est un délai très court. Il est d'ailleurs probable que la Chine propose un appareil concurrent au Boeing 737 et à l'Airbus A320 lors du prochain appel d'offres d'Air France, de Lufthansa, ou British Airways.

Sur ce marché, la Chine aura rapidement de sérieux atouts à faire valoir pour concurrencer le duopole actuel. En plus des moyens économiques et de la volonté politique, elle dispose de ressources humaines qualifiées. La Chine produit plus d'ingénieurs aéronautiques par an que l'Europe et les Etats-Unis réunis. Il ne leur manque finalement que l'organisation, c'est-à-dire l'expérience, qu'ils obtiendront rapidement. L'effort d'investissement des pays émergents, et a fortiori de la Chine, en matière de technologies est également très fort.

La préoccupation environnementale.

Le secteur aéronautique a un avantage non négligeable : si dans la plupart des secteurs économiques la réduction des émissions de CO₂ représente une forte contrainte et pousse à la hausse les coûts de production, elle permet au contraire de réduire le coût d'opération des avions en réduisant leur consommation par des avions plus légers (aérodynamique, matériaux composites, systèmes embarqués plus performants,...) et des moteurs à meilleur rendement. La réduction des émissions de CO₂ permet donc de proposer des appareils plus attractifs pour leurs clients puisqu'elle réduit à la fois les impacts environnementaux et les coûts par passager, permettant d'améliorer l'offre commerciale de ces compagnies.

L'aéronautique est à l'origine d'un peu moins de 2% des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale. La crainte actuelle est de voir les émissions croître à la vitesse de la croissance du marché de l'aéronautique. La réduction des émissions (CO₂, NOx, bruit,...) est donc l'axe prioritaire et les constructeurs l'ont bien compris. L'exemple de l'A320neo, lancé en 2010, devenu un best seller (plus de 2 ventes par jour en 2011), montre que la réduction des émissions constitue un argument de vente décisif. L'A320neo permet de réduire les émissions de 15% par rapport au précédent modèle de la gamme. En réalité, il offre presque 50% d'émissions en moins, car cet appareil est surtout destiné à remplacer des avions de deux générations précédentes : l'économie est donc cumulée avec les évolutions intermédiaires. C'est une bonne nouvelle pour l'environnement mais aussi pour les compagnies, puisque le carburant représente aujourd'hui 1/3 du coût total d'un vol pour une compagnie. C'est donc une amélioration significative.

2. Les stratégies à suivre, les axes stratégiques de la filière

→ Rester à la pointe en matière d'innovation sur l'ensemble de l'offre, c'est-à-dire à la fois sur l'innovation technologique et l'innovation commerciale (être capable, par exemple, d'offrir de nouvelles prestations de services aux compagnies aériennes).

→ Maintenir le leadership technologique et conceptuel. Les compagnies aériennes ne recherchent plus les avions les plus rapides ou les plus moderne en priorité. Elles recherchent des appareils capables de consommer moins (leadership technologique), mais aussi des offres packagées de services, un niveau de disponibilité important, un réseau de pièces détachées mondial, etc. (leadership conceptuel). L'ambition des pays émergents dans la construction aéronautique est légitime mais pour résister à la concurrence qui s'annonce, il faut investir dans le renouvellement de

la gamme de produits et de services et anticiper les ruptures technologiques et les ruptures de concept.

→ Sanctuariser les mécanismes liés au financement de la recherche, car dans les secteurs à long cycle comme l'aéronautique, l'avenir est une préoccupation permanente. C'est aussi un moyen de préserver les mécanismes de base de fonctionnement et de financement pour les PME.

III. S'inspirer des succès de l'industrie aéronautique pour établir une politique industrielle conquérante

A partir de l'exemple de la réussite de l'industrie aéronautique, on peut extrapoler certaines stratégies dans le but d'établir une politique industrielle conquérante. Pour autant, les idées avancées ne peuvent pas forcément s'appliquer à toutes les industries.

La sortie de crise nous demande un projet de refondation de l'industrie, mobilisant ensemble les acteurs publics et les acteurs privés. Pour cela, la notion de filière apparaît fondamentale. Une filière n'est pas seulement un groupement d'acteurs, mais une structuration très profonde de l'activité autour d'une dynamique de production et d'innovation.

Les principales dimensions pour restructurer une filière sont les suivantes :

- **Les grands groupes doivent s'impliquer et tirer la filière vers le haut.** Sans leur soutien, une filière ne peut survivre (comme le montre l'exemple du Royaume-Uni). Elle doit pouvoir se structurer autour d'eux, sur la base de partenariat à long terme entre grands groupes et tout le tissu des ETI et des PME. Marwan Lahoud a rappelé le souci permanent d'EADS d'entretenir de bonnes relations avec l'ensemble de la filière. Il ne s'agit pas d'avoir une démarche philanthropique. Une filière robuste est indispensable pour un grand groupe comme EADS, car il sous-traite 70% de la valeur ajoutée de ses produits et il dépend donc de la performance industrielle, de la créativité et de la réactivité de ses partenaires industriels pour rester compétitif.

EADS est dépendant de ses 12 000 sous-traitants français. La défaillance de l'un d'entre eux, y compris au plus bas niveau, peut créer des ruptures importantes dans la chaîne de production. Le groupe doit donc surveiller attentivement la bonne santé et au dynamisme de ses partenaires et leur apporter si nécessaire une aide financière ou une aide technique.

- **Le repli sur soi est voué à l'échec.** Les projets industriels ne peuvent être inscrits que dans une ambition internationale. La part de marché de l'Europe (qui reste ouverte) dans le commerce mondial est en hausse, tandis que celles du Japon et des Etats-Unis, qui ont mis en place des mesures protectionnistes, ont diminuées. Le protectionnisme amène des rétorsions. Pour une entreprise qui exporte 70% de son chiffre d'affaires, le protectionnisme est mortifère.

- **Cette ambition internationale doit s'accompagner d'une approche locale, territoriale.** L'exemple d'EADS montre l'effet gravitationnel de Toulouse ou de Nantes-Saint-Nazaire sur toute une région en matière aérospatiale. Le besoin d'être fortement ancré dans les territoires s'explique par un accès facilité à la ressource humaine qualifiée, qui constitue la ressource la plus importante, plus encore que les ressources financières. La construction des pôles de compétitivité ou des Instituts de recherche technologique sont l'aboutissement de dynamiques territoriales fortes et anciennes,

non l'inverse... C'est précisément ce qu'il manque aujourd'hui aux industries aéronautiques des pays émergents pour être capable de concurrencer le duopole Airbus-Boeing.

IV. Les relations entre l'Etat et les industries

Il ne peut y avoir de réussite dans les industries de hautes technologies sans interactions avec l'Etat.

Entre un groupe comme EADS et l'Etat, les interactions sont très fortes. Le secteur de l'aéronautique français récolte aujourd'hui les fruits d'investissements qui ont été fait dans la durée tout au long des cinquante dernières années : soutien à la recherche et à la technologie, investissements en matière de défense, construction d'une force de dissuasion. Cela a fortement contribué à structurer la filière et ses entreprises.

Le rôle que doit jouer l'Etat aujourd'hui, c'est de soutenir les plus petits de la filière. Les difficultés que connaît le secteur bancaire bloquent de nombreux financements. EADS, par exemple, n'a subi aucun impact après la décision des banques européennes de ne plus financer l'achat d'avions, car elles ont immédiatement été remplacées par des banques internationales. La situation est bien plus complexe pour une PME, qui ne bénéficie pas de ce recours, pour financer son investissement.

La filière aéronautique a pris elle-même des décisions unilatérales pour s'imposer à elle-même un code de conduite dans les relations entre les grands et les petits. Sur ce point, l'Etat peut jouer un rôle décisif dans l'ensemble des industries, de concert avec la maîtrise d'œuvre, pour garantir une chaîne de sous-traitance robuste dans sa globalité.