

AIRBUS
(Ex-Airbus Group, ex-EADS)

1999 – 2017

**D'une coopération franco-allemande à une
coopération germano-française**

Synthèse

Conclusions et recommandations

Présentation

Les racines d'Airbus remontent à la création en 1970 du GIE Airbus Industrie (Aérospatiale, Deutsche Airbus puis Casa), en 1992 à la naissance d'Eurocopter par fusion des divisions hélicoptères de l'Aérospatiale et de DASA et en 1999 au rapprochement des activités d'Aérospatiale Matra et de Dasa rejoints par Casa qui créeront EADS (European Aeronautic Defense and Space).

En 2015, la raison sociale devient Airbus Group. Enfin, la fusion d'Airbus Group avec Airbus en 2017 amène un nouveau changement d'appellation du groupe en Airbus. La division avions devient Airbus Commercial Aircraft. Les appellations des deux autres divisions du groupe, Airbus Defence & Space et Airbus Helicopters (ex-Eurocopter) demeurent inchangées.

Airbus est devenu une référence réussie de coopération européenne, de construction d'un champion européen autour d'un axe franco-allemand. La référence est générale : à chaque coopération européenne, à chaque rapprochement européen, à chaque industrie en difficulté, tous, politiques en tête, s'accordent sur la nécessité de construire un Airbus du domaine concerné :

Airbus du ferroviaire, du rail, de l'énergie, des télécommunications, de la défense, du naval, de l'armement terrestre, des batteries...

À l'heure, où la France et l'Allemagne ont décidé en juillet dernier de développer un système de combat aérien européen, sous la direction des deux pays, il apparaît nécessaire de répondre aux questions suivantes :

Pourquoi l'Airbus des avions civils, des hélicoptères et du spatial est-il perçu comme une réussite ?

Pourquoi est-ce une exception ?

Pourquoi ne fait-on pas référence à l'autre réussite de coopération aéronautique qu'est CFM International. ?

La réussite d'Airbus a reposé sur deux fondements :

Les compétences françaises en termes d'organisation et de technologies,

Les compromis systématiques en faveur de l'Allemagne.

Airbus a démarré sur une situation initiale où l'apport français était largement supérieur à l'apport des partenaires, notamment du partenaire allemand. Mais à chaque moment clé, à chaque décision importante, la France et plus précisément les autorités politiques françaises ont cédé à l'Allemagne au nom de l'intérêt commun. Alors que l'Allemagne, à partir du rachat de MBB par Daimler-Benz en 1989, a agi uniquement en fonction de ses propres intérêts nationaux.

L'Allemagne, qui refuse toute alliance lorsqu'elle est dominante, exige la parité lorsqu'elle est moins performante. Dans aucun autre domaine, aucun pays n'a fait passer les intérêts communs avant son intérêt propre, à l'exception de La France dans l'aéronautique, les hélicoptères et le spatial.

Pourquoi une exception ?

Parce que la France n'a trouvé aucun partenaire européen, doté d'une avance technologique, de compétences supérieures et qui veuillent les partager en créant une société à parité avec responsabilités à parité.

CFM International est une réussite exceptionnelle qui a permis à Safran Aircraft Engines (ex-Snecma), en coopération avec General Electric, de devenir numéro un mondial dans les moteurs civils de moyenne puissance.

La coopération CFM (GE/Safran) repose sur quelques principes simples :

- Une convergence durable d'intérêts entre GE et Snecma,
- Une réponse commune à un besoin du marché,
- Une logique économique, industrielle et commerciale et non une démarche purement politique,
- Un partage des responsabilités entre les partenaires en fonction des compétences de départ.
- Le financement 50/50 n'implique pas de transfert de technologies entre GE et Safran. Cette spécialisation laisse libre chaque partenaire de développer ses compétences de motoriste complet à partir d'autres programmes. Les programmes de moteurs militaires et de moteurs civils de petite puissance (aviations régionale et d'affaires) pour Safran AE.

La coopération CFM a une dimension politique dans le sens où l'État français a soutenu financièrement (avances remboursables) le programme CFM56 et en tant qu'actionnaire de la Snecma, société nationale. Mais la réussite de CFM ne peut pas être érigée en slogan politique européen.

Synthèse

Retracer l'histoire du groupe Airbus (ex-EADS) sous l'angle des relations franco-allemandes peut paraître une hérésie méthodologique. Cependant, nous pensons la démarche possible si elle se base sur des chiffres et des faits. Nous avons pour cela repris méthodiquement les faits et chiffres publiés au fil des mois, depuis une vingtaine d'années, dans notre revue mensuelle TBM AERO. Ils ne sont pas soupçonnables de biais.

La chronologie complète 1999-2018 est disponible, pour les abonnés au TBM, sur simple demande à information@id-aero.com.

Si l'on s'en tient à l'historique joint, trois types de sujets peuvent révéler de façon factuelle l'évolution des rapports franco-allemands sur les 20 dernières années au sein de ce qui est devenu Airbus :

- l'actionnariat
- la gouvernance
- la localisation des activités et des effectifs

L'actionnariat

EADS	Parités de fusion retenues en 1999
Aérospatiale-Matra	56,46 %
DASA	37,00 %
CASA	6,54 %

* La parité France / Allemagne est de 60/40.

EADS / Mars 2000 *	Airbus / Janvier 2018
SogeaDE**	État français (Sogepa) 11,1 %
DASA	État allemand (GZBV) 11,1 %
CASA	État espagnol (SEPI) 4,1 %

* La parité France / Allemagne a été obtenue par la cession d'actions par la partie française

** SogeaDE regroupait les actionnaires français dont l'État et Lagardère à parité. En outre, une convention protégeait les intérêts de l'État français dans certaines activités stratégiques (forme retenue, car l'action spécifique classique a été refusée par l'Allemagne).

La parité accordée par la France à la partie allemande dans l'actionnariat, en 1999, va constituer le tournant-clé des relations franco-allemandes et le pivot sur lequel va s'appuyer l'Allemagne pour monter en puissance dans tous les domaines au sein d'EADS/Airbus. C'est au nom de la parité des responsabilités, de l'équilibre avec la France, que l'Allemagne réclamera systématiquement des concessions.

L'année 2012 a été marquée par deux décisions importantes :

- Angela Merkel a torpillé le rapprochement BAE-Systems/EADS, l'Etat français a cédé sans aucune contrepartie,
- Pire, la France a accepté toutes les exigences allemandes lors de la refonte de l'actionnariat.

Le constat est qu'en 2018 l'État allemand - alors que c'était contraire à son orthodoxie en 1999 - se trouve à parité avec l'État français dans le capital d'Airbus. Et l'État français ne dispose plus d'aucun représentant au sein du conseil d'administration. La volonté de faire d'EADS « une entreprise normale », c'est-à-dire d'écartier les États, et plus particulièrement l'État français, a abouti au résultat paradoxal où un groupe d'actionnaires représentant plus de 26% du capital ne dispose plus d'aucun représentant au sein du conseil d'administration.

L'argument des concepteurs d'EADS que la France était plus forte avec sa participation étatique tombe, l'idée que l'apport de Dassault Aviation ou éventuellement de Thales pourrait un jour faire basculer la balance du côté français a vécu. Entre temps, le projet de fusion BAE-Systems / EADS, qui pouvait également rebattre les cartes en introduisant un autre partenaire de poids, a été écarté par l'Allemagne qui l'a jugé dangereux pour ses intérêts.

Par ailleurs, la sortie de BAE Systems du capital d'Airbus (avions commerciaux) et l'évolution de l'actionnariat du groupe Airbus laissent l'État français seul face aux pressions de l'État allemand concernant la localisation des activités et notamment de la chaîne de montage du futur A320 voire la localisation d'un bureau d'études en Allemagne. Concernant l'aéronautique civile, ce dernier point étant probablement le plus important de tous.

En conclusion : accorder la parité du capital et des responsabilités à l'Allemagne dans un domaine où la France est en position dominante et dispose de l'ensemble des compétences est une erreur stratégique. Or, telle est la perspective dans l'aviation de combat.

La gouvernance

Au niveau du groupe, l'évolution de la composition du conseil d'administration et du comité exécutif ont été les suivantes :

Conseil d'administration	1999*	2013*	2018
France –Allemagne /	4 – 4 / 9	4 – 4 /12	4 – 4 /12
Total			
<hr/>			
dont postes exécutifs	1 – 1 / 2 **	0 – 1 / 1***	0 – 1 / 1***
<hr/>			
Comité exécutif			
France –Allemagne /	Sans objet	6 – 4 /13	4 – 4 /12
Total			

* Entre ces deux dates le conseil d'administration et la représentation de l'exécutif en son sein sont passés par différentes phases dont la co-présidence Enders - Forgeard en 2005

** Les deux « exécutifs » sont le patron de la division Airbus (Noël Forgeard) et le directeur financier d'EADS (Axel Arendt)

*** A partir de 2013, seul le président exécutif fait partie du conseil d'administration

L'évolution des représentations allemande et française au sein du conseil d'administration reflète l'évolution de l'actionnariat : elles diminuent en relatif tout en restant paritaires. De plus, il convient de souligner qu'entre 2000 et 2013 on est passé d'un doublement systématique franco-allemand des postes de direction à des nominations uniques.

En 2013, il y a un seul président exécutif - Tom Enders - ce qui résulte d'une volonté de responsabilisation. On peut penser que l'équilibre franco-allemand a été trouvé avec la composition du comité exécutif et la répartition des présidences exécutives : avions commerciaux, hélicoptères, stratégie, RH et direction technique sont Françaises. D'autre part, la création d'un poste de vice-président exécutif Space and System, confié à François Auque, permet de traiter à part cette activité stratégique et française au sein d'Airbus Space and Defence dont la présidence est allemande.

Le Directeur financier est allemand ainsi que le Directeur des achats. Ces deux points sont à surveiller, car ils concernent la redirection possible vers l'industrie allemande.

Au cours de la période 2013-2016, l'action de Tom Enders (transfert de la totalité de la direction du groupe à Toulouse) et ses déclarations (notamment pour ce qui concerne la politique d'armement allemande) ne semblent pas pouvoir être l'objet d'un soupçon de biais national.

Mais, à partir de 2016, la réorganisation d'Airbus (fusion d'Airbus Group et d'Airbus) donne le coup d'envoi d'une concentration progressive des pouvoirs autour du CEO, Tom Enders, sans que le conseil d'administration, et notamment son président, Denis Ranque, ne réagisse. Démission de Marwan Lahoud, rattachement de l'équipe commerciale d'Airbus (avions commerciaux) à Tom Enders, utilisation par le CEO des affaires de corruption pour tenter d'accroître ses pouvoirs, démission de Fabrice Brégier... Le ministère français de la Défense a même été obligé d'intervenir pour disposer d'un correspondant français, membre du comité exécutif, pour les sujets « spécial France », fonction précédemment exercée par Marwan Lahoud.

Au niveau d'Airbus (avions commerciaux), l'évolution a été la suivante :

	2001	2014
Capital	80 % EADS / 20 % BAE Systems	100 % Airbus Group
Comité d'actionnaires	5 EADS / 2 BAE Systems	100 % Airbus Group
	Présidence allemande	
Comité exécutif	8 EADS / 2 BAE Systems	5 Fr – 3 All / 10 Total
	Pilotage français	Présidence française

La création en 2000 d'Airbus Integrated Company (AIC) sous forme de SAS permettait une certaine souplesse contractuelle pour l'élaboration des statuts. À noter que la présidence exécutive n'a pas toujours été française puisque Tom Enders a notamment dirigé dans le passé cette activité.

La localisation des activités

EADS à fin d'année	2000	2001	2013	2016
Effectifs France	40 123	41 550	54 510	47 963
% France	45,1 %	40,4 %	37,8 %	35,9 %
Croissance France		100	122	115
Effectifs Allemagne	36 065	38 445	50 080	46 0713
% Allemagne	40,6 %	37,3 %	34,8 %	34,9 %
Croissance Allemagne		100	130	122

À partir de 2001 : consolidation à 100% d'Airbus (avions commerciaux)

A priori ces seuls chiffres n'ont rien de totalement choquant si l'on considère les contributions allemandes affichées sur les programmes (avances remboursables dans le civil, cibles dans le militaire) et ce que cela suppose en termes de retour industriel. La baisse en relatif des effectifs allemands et français s'inscrit quant à elle dans le changement de périmètre et le développement à l'international du groupe.

On distingue néanmoins deux périodes :

- **Jusqu'en 2013, une progression** en valeur absolue des effectifs France et Allemagne, plus forte en Allemagne (+30% contre +22% en France)
- **À partir de 2014, une baisse** en valeur absolue des effectifs France et Allemagne, plus forte en France.

De même, si l'on considère les évolutions comparées des effectifs de l'ensemble de l'industrie aéronautique en France et en Allemagne au cours des cinq dernières décennies, le bénéfice revient largement à l'Allemagne.

Effectifs industrie aéronautique France et Allemagne (source GIFAS, BDLI, AECMA...)

	France	Allemagne
1960	84 000	15 800
1970	103 400	57 300
1980	110 800	72 900
1990	120 700	95 000
2000	101 400	70 500
2010	157 200	95 400
2010 *	102 000	95 400

Nota : le périmètre de l'effectif France (source GIFAS) a fortement évolué au cours des années 2000. En 2004, l'intégration de l'électronique de défense et le nouveau périmètre du spatial a rajouté 29 000 personnes. En 2008, de nouvelles méthodes de calcul ont accru l'effectif de 26 000 personnes. Soit au total + 55 000.

En Allemagne, un changement de périmètre a eu lieu en 2000, non significatif (moins de 1 000 personnes)

* Hors changement de périmètre, l'effectif serait d'environ 102 000 personnes en France.

Une autre manière d'estimer cette évolution est de comparer l'histoire récente de Toulouse et Hambourg. Toulouse est depuis longtemps la capitale aéronautique française. En revanche Hambourg - qui n'était, il y a 20 ans, qu'un simple centre d'assemblage de sous-ensembles - s'est hissé au rang de Toulouse sur le plan de la fabrication et du montage Airbus. La règle de la parité France-Allemagne, invoquée par la partie allemande, a joué à plein en sa faveur. Reste le bureau

d'études Airbus centré encore à Toulouse, mais ne risque-t-il pas d'être remis en cause si la règle de la parité continue d'être appliquée sans discernement ?

En ce qui concerne la volonté de localisation d'activités en Allemagne, de nombreux sujets peuvent être évoqués, on citera quelques exemples.

Historiquement, au démarrage du GIE Airbus Industrie, l'Allemagne a voulu faire des tronçons d'avions. Cette activité correspondait aux compétences allemandes de l'époque, générait beaucoup de charge de travail sans investissement particulier. La spécialisation résultait de leur choix.

Mais les Allemands ont profité de chaque occasion (lancement d'un nouveau programme, partage des difficultés) pour négocier afin d'obtenir un avantage nouveau en charge de travail (qualitatif ou quantitatif).

Concernant l'A320, dont les Allemands s'opposaient au lancement, et pour lequel ils ont réclamé les commandes de vol électriques, domaine dans lequel ils n'avaient aucune compétence. Ils ont finalement obtenu les cases de train principal fabriquées jusqu'alors à Saint-Nazaire, puis l'assemblage de l'A321 à Hambourg, puis l'assemblage de l'A319...

Le seul financement de l'A350XWB aura été utilisé à trois fins : négocier une charge plus importante sur ce programme, négocier une réduction de la contribution allemande au plan Power 8 et exiger un engagement sur la localisation à Hambourg de la chaîne du futur successeur de la famille A320/A320neo.

En fait, l'Allemagne tient un double discours :

- D'un côté, elle s'affiche comme partisan du libre-échange, adepte de la loi du marché, et tient alors un discours libéral (à la création d'EADS, la présence de l'État français est considérée comme une hérésie. EADS doit se transformer en une entreprise privée normale). Position de principe qu'elle a balayée lors de la refonte du capital d'EADS où elle a obtenu que l'État allemand soit actionnaire à parité avec l'État français.
- D'un autre côté, elle agit non pas en acteur économique responsable de l'entité commune, mais en acteur politique en fonction des intérêts allemands. À chaque nouveau programme, elle réclame un retour industriel qui permette à son industrie de progresser. Dans une entreprise « normale », la répartition des tâches s'effectuerait selon les compétences de chacun, et chacun serait responsable financièrement de sa part. C'est ce principe économique qui est appliqué dans la coopération CFM International (GE/Safran).

Il convient de souligner également la grande cohérence interne de l'Allemagne. Les exigences au niveau fédéral sont doublées de celles des Länder : obtenir une charge pour Hambourg (Airbus), n'exclut pas d'en exiger une pour Brême (OHB) ou pour la Bavière (Airbus Helicopters). Au niveau fédéral, Brigitte Zypries a été de janvier 2014 à janvier 2017, en tant que secrétaire d'État parlementaire, en charge de la coordination de l'aéronautique et de l'espace, à ce titre elle a défendu les intérêts allemands et représenté l'Allemagne notamment dans les réunions des ministres Airbus. Cette unité se retrouve au niveau syndical avec la puissance d'IG Metall face à une représentation française divisée.

La tentative de regroupement EADS / BAE Systems a constitué une rare brèche dans le front uni allemand (Gouvernement fédéral, Länder, Direction générale, Syndicat), avec Tom Enders qui s'est retrouvé en opposition au gouvernement fédéral.

Ces exigences allemandes sont toutefois peu cohérentes avec l'effort national de R&D en amont et avec les compétences existantes en Allemagne, ce qui a conduit sur certains programmes à appeler l'industrie française à la rescousse (calculateur de l'A400M, satellites Galileo).

Il ne faudrait pas reconduire l'exemple d'Airbus Helicopters (ex-Eurocopter) dont la branche allemande a pu développer deux programmes dérivés des hélicoptères MBB en bénéficiant de l'apport technologique français. Le succès commercial de ces deux programmes (EC135 et EC145) a permis un rééquilibrage en faveur de l'Allemagne. Associés à une longue présidence de Lutz Bertling, Airbus Helicopters a inauguré en 2013 un centre de développement à Donauwörth qui - dans l'esprit de ses promoteurs bavarois - est destiné à accueillir le développement d'appareils réellement nouveaux comme le X9. Si tel devait être le cas, ce centre dupliquera celui de Marignane sans pour autant disposer de compétences équivalentes permettant de conduire un programme ambitieux.

Il convient également de se souvenir de l'exemple de la déshérence de la direction de programme de l'A400M en Espagne. De telles erreurs sont non seulement capables de mettre le programme concerné en danger, mais également l'ensemble du groupe Airbus, et au final la France, « bonne élève », se trouve à devoir payer - outre le prix de ce qu'il faut bien appeler des délocalisations - le coût de leurs conséquences. Il conviendrait donc sur ce point de mieux conditionner l'attribution des programmes à l'existence d'un effort préalable et de réelles compétences. À défaut, l'industrie française transférera en Allemagne un savoir-faire qui a été financé par l'État français.

Dans l'aviation de combat, Airbus Defence and Space Allemagne n'a jamais été maître d'œuvre et ses compétences dans ce domaine sont limitées.

Conclusions et Recommandations

Toute l'histoire des relations franco-allemandes aéronautiques repose sur un postulat : **la parité**. C'est sur ce principe que l'Allemagne s'est appuyée pour monter en puissance dans les trois domaines : actionnariat, gouvernance et localisation des activités d'Airbus (ex-EADS). Du côté allemand, cette orientation est renforcée par une grande cohérence des acteurs (gouvernement fédéral, Länder, direction générale, syndicat) dont l'action vise exclusivement la défense des intérêts allemands et non celle de l'intérêt commun (voir l'exemple du projet de rapprochement avec BAE Systems).

L'affaiblissement progressif des positions françaises dû à l'application sommaire du principe de parité est décrit chronologiquement et en détail dans l'annexe (Chronologie Airbus 1999-2018).

Depuis plusieurs années l'objectif stratégique de l'Allemagne est d'obtenir l'assemblage du successeur de la famille A320, ainsi que le développement (bureaux d'études) de ce nouveau programme. Auquel s'est rajouté, en 2017, un deuxième objectif stratégique : Airbus Defense and Space (Allemagne) s'est prononcé en faveur d'une coopération (à parité NDLR) entre Airbus et Dassault Aviation afin de développer conjointement un système de combat aérien destiné à remplacer les Rafale, Eurofighter et Tornado.

Compte tenu de ce constat, **nos propositions** sont les suivantes :

- **Mettre en avant la valeur ajoutée française** constituée par notre savoir-faire, financée par l'État français depuis plusieurs décennies.

En ce qui concerne **l'actionnariat**, la messe a sans doute été dite, dès que, en dépit de la valeur de l'apport technologique français, la parité franco-allemande a été acceptée. L'Allemagne a ensuite bloqué au nom de ce principe non seulement tout projet qui pouvait remettre en cause la parité, mais aussi celui qui pouvait, sans toucher à la parité franco-allemande, déplacer le centre de gravité du groupe en introduisant un troisième acteur de poids (BAE Systems).

En ce qui concerne **l'évolution des effectifs** EADS, il n'y pour nous - en l'état des données sur les effectifs - pas de quoi ouvrir un front. À effectifs quasi égaux, la valeur ajoutée n'est sans doute pas la même des deux côtés du Rhin au sein d'Airbus, mais cela reflète un effort national français de longue haleine. A contrario il semble logique en cas de plan de restructuration que l'Allemagne paie un tribut correspondant à la nature des activités qui y sont localisées notamment dans un contexte où elle réduit son effort d'armement.

- **Chaîne d'assemblage du successeur de l'A320.** S'appuyer sur les principes d'efficacité industrielle (l'expérience de Toulouse) pour reconduire le schéma A320 actuel (plusieurs chaînes d'assemblage dont une en France avec les essais au sol et en vol). Toute multiplication non indispensable des chaînes est une source de perte d'efficacité.

C'est sur cette **valeur ajoutée française** qu'il faut rester extrêmement vigilant : les savoir-faire français ont été financés par un effort de R&D de l'État sans équivalent en Allemagne. Si selon certains, l'installation de la chaîne européenne du successeur de la famille A320/A320neo est

prévue à Hambourg, il convient de souligner que cet avion est annoncé comme celui de la rupture notamment en termes d'industrialisation. Cette implantation constituerait donc un pas très important avec la localisation de nouvelles technologies à Hambourg. Du côté français, les principes d'équilibre franco-allemand et d'efficacité industrielle pourraient être invoqués pour demander que le schéma de l'A320 soit reconduit : plusieurs chaînes d'assemblage dont une en France avec notamment les essais au sol et en vol dont il conviendrait de ne pas dupliquer la localisation.

- **Surtout, maintenir la localisation du bureau d'études de R&D et d'essais en France.** C'est la partie critique des négociations franco-allemandes. On ne peut que recommander la plus grande fermeté. Il serait catastrophique pour notre pays, mais aussi pour l'ensemble du groupe Airbus de morceler ou plus grave de dupliquer le bureau d'études en confiant la conception du successeur de l'A320/A320neo à Hambourg. La formidable réussite d'Airbus face à son rival américain pourrait en être totalement compromise.

Il faut rester extrêmement vigilant sur la **localisation des activités de bureau d'études de R&D et d'essais**. Par nature ces activités sont cycliques et après une période faste (avec le développement de l'A380, de l'A400M et de l'A350), le maintien des compétences correspondantes deviendra un challenge. Il serait catastrophique non seulement sur le plan national, mais également sur le plan du groupe de dupliquer ces compétences dont il faut assurer le maintien en périodes de basses eaux.

- **Bien localiser les activités financées par l'État français.** Afin d'éviter les délocalisations insidieuses, il pourrait être demandé aux services techniques de l'État, qui valident les plans de financement (subventions, avances remboursables), de **mieux formaliser dans les contrats la localisation des activités financées et de la contrôler**. Il serait éclairant de disposer d'une carte de ces localisations dans le passé en relation avec les avances remboursables.

Les délocalisations pouvant parfois être insidieuses. Il nous semble en effet que la vraie réussite d'une subvention ou d'une avance remboursable pour l'État n'est pas uniquement la réussite technique ou commerciale du projet - et dans le cas d'une avance son remboursement -, mais aussi la création des activités et des emplois correspondants dans le pays qui l'a financée. On pourrait en outre demander aux services de l'État si une enquête sur les programmes financés dans le passé peut apporter des éclaircissements sur ce sujet. Au demeurant une telle démarche pourrait avoir un effet pédagogique sur les industriels et sur nos partenaires.

- **Disposer d'une vision exacte de l'évolution des effectifs et des compétences aéronautiques dans les deux pays.** Les chiffres fournis par les groupements professionnels changeant souvent de périmètre au cours du temps rendent les comparaisons difficiles et toujours contestables.

Plus globalement une **étude** approfondie pourrait être menée afin de procurer une **meilleure vision de l'évolution des effectifs et des compétences dans le secteur aéronautique français** qui est confronté à un double effet : d'une part, la volonté de l'Allemagne d'augmenter sa valeur ajoutée et, d'autre part, les délocalisations de différentes natures (commerciale, compétitivité coût et monnaie). Compte tenu de l'évolution du contour des organisations professionnelles et de

l'évolution de l'outil statistique, le suivi du secteur est en effet sensiblement moins bon que dans le passé¹.

- **Bien évaluer les conséquences du montage initial et rester vigilant sur chaque nouveau programme.** Ne pas croire que notre plus grand savoir-faire constitue une protection face aux exigences de notre partenaire à qui on a accordé un statut exorbitant au départ (la parité entrant progressivement dans tous les domaines). Cet enseignement de la coopération Airbus doit être pris en compte sur le système d'avion de combat futur, si coopération avec l'Allemagne il y a. L'état des compétences ne justifie pas une parité des responsabilités.

Face à la cohérence allemande, dont l'objectif essentiel est de négocier toujours plus de charge en quantité et en qualité, l'objectif français apparaît comme focalisé sur les accords de financement et présupposant que, compte tenu de nos compétences technologiques, la charge suivra d'elle-même. Il faut, pour que cela continue de fonctionner, veiller à ce que notre écart de compétences technologiques soit maintenu et ne s'érode pas au fur et à mesure des concessions.

- **Confier à une personne la mission de faire la synthèse des nombreux ministères concernés par l'industrie aéronautique** (Défense, Transports, Espace, Industrie, Économie et Finances) **et de défendre les intérêts français.**

Une véritable **réflexion** devrait être menée **au niveau de l'État** pour inverser cette tendance, elle pourrait être confiée à **une personne capable de faire la synthèse des nombreux ministères** qui, en France, sont concernés par l'ensemble du dossier Airbus (Défense, Transports, Espace, Industrie, Économie et Finances). La personne pourrait être un Délégué interministériel rattaché auprès du Premier Ministre. À l'exemple du rôle joué par Geneviève Fioraso dans le spatial, qui a réussi, dans le domaine des lanceurs (AR5ME, AR6) à unifier l'ensemble des acteurs français et ensuite négocier avec l'Allemagne.

Un premier état des lieux des compétences respectives (formation, compétences, recherche, tissu industriel, infrastructures) des pays Airbus pourrait être demandé, il serait de nature à éclairer la recevabilité des demandes d'attribution de compétences nouvelles par les différents États.

L'idée sous-jacente des recommandations est que, vis-à-vis de l'Allemagne, la France passe d'une attitude défensive à une position offensive.

Au-delà d'Airbus, **les recommandations**, qui peuvent être émises pour d'autres regroupements en cours ou à venir, concernent au premier chef le montage actionnarial et la protection des savoir-faire. À ce titre, la leçon d'EADS est que le montage initial est déterminant : accorder un statut exorbitant à un partenaire parce que l'on se croit protéger par notre savoir-faire ou par le coup que l'on va pouvoir jouer après s'est révélé être un assez mauvais calcul.

¹ L'enquête annuelle du SESSI a été remplacée par un dispositif basé sur les données fiscales et sociales et sur des enquêtes sectorielles. Ce dispositif est moins accessible et produit moins d'analyse sectorielle à ce niveau de pertinence.