

N° 351

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2006-2007

---

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 27 juin 2007

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Affaires économiques (1) sur la situation d'EADS et ses perspectives d'évolution,*

Par MM. Jean-François LE GRAND et Roland RIES,  
Sénateurs.

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jean-Paul Emorine, *président* ; MM. Jean-Marc Pastor, Gérard César, Bernard Piras, Gérard Cornu, Marcel Deneux, Pierre Herisson, *vice-présidents* ; MM. Gérard Le Cam, François Fortassin, Dominique Braye, Bernard Dussaut, Christian Gaudin, Jean Pépin, Bruno Sido, *secrétaires* ; MM. Jean-Paul Alduy, Pierre André, Gérard Bailly, René Beaumont, Michel Bécot, Jean-Pierre Bel, Joël Billard, Michel Billout, Claude Biwer, Jean Bizet, Jean Boyer, Mme Yolande Boyer, MM. Jean-Pierre Caffet, Roland Courteau, Jean-Claude Danglot, Philippe Darniche, Gérard Delfau, Mme Michelle Demessine, M. Jean Desessard, Mme Evelyne Didier, MM. Philippe Dominati, Michel Doublet, Daniel Dubois, Alain Fouché, Alain Gérard, François Gerbaud, Charles Ginésy, Adrien Giraud, Mme Adeline Gousseau, MM. Francis Grignon, Louis Grillot, Georges Gruillot, Mme Odette Herviaux, MM. Michel Houel, Benoît Huré, Mme Sandrine Hurel, M. Charles Josselin, Mme Bariza Khiari, M. Yves Krattinger, Mme Elisabeth Lamure, MM. Jean-François Le Grand, André Lejeune, Philippe Leroy, Claude Lise, Daniel Marsin, Jean-Claude Merceron, Dominique Mortemousque, Jacques Pelletier, Jackie Pierre, Rémy Pointereau, Ladislav Poniatowski, Daniel Raoul, Paul Raoult, Daniel Reiner, Bruno Retailleau, Charles Revet, Henri Revol, Roland Ries, Claude Saunier, Daniel Soulage, Michel Teston, Yannick Texier, André Vézinhét.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>PREMIÈRE PARTIE - UN GROUPE DYNAMIQUE MAIS UN PACTE D’ACTIONNAIRES RIGIDE ET UNE GOUVERNANCE COMPLEXE</b> .....	7
<b>I. UNE ENTREPRISE AVEC UN LARGE SPECTRE D’ACTIVITÉS</b> .....	7
<b>A. UNE FONDATION SUR UNE BASE INTERGOUVERNEMENTALE REPOSANT SUR UN ÉQUILIBRE FRANCO-ALLEMAND</b> .....	7
1. <i>Les origines d’EADS</i> .....	7
2. <i>Les cinq divisions du groupe</i> .....	8
3. <i>Un groupe de plus de 116.000 salariés</i> .....	10
<b>B. UNE FILIALE DOMINANTE : AIRBUS</b> .....	11
1. <i>Airbus représente 62,6 % du chiffre d’affaires d’EADS en 2006</i> .....	11
2. <i>Airbus représente la moitié des effectifs d’EADS</i> .....	12
<b>II. UN PACTE D’ACTIONNAIRES RIGIDE ET UNE GOUVERNANCE COMPLEXE</b> .....	13
<b>A. LA RÉPARTITION DU CAPITAL : UN PRINCIPE D’ÉGALITE FRANCO-ALLEMANDE</b> .....	13
1. <i>Le pacte d’actionnaires ne donne pas à l’Etat français un droit de regard sur les orientations stratégiques d’EADS</i> .....	13
2. <i>La structure actuelle de l’actionariat d’EADS tend à favoriser une logique de blocs</i> .....	14
<b>B. LA GOUVERNANCE ACTUELLE : DES DIFFICULTÉS CROISSANTES</b> .....	16
1. <i>La gouvernance bicéphale et non intégrée du groupe : une source d’inefficacité ?</i> .....	16
2. <i>L’aggravation des difficultés techniques du programme A380 par le manque d’intégration et de management cohérent</i> .....	17
<b>III. FAIBLESSE DU DOLLAR ET AIDES INDIRECTES MASSIVES À BOEING : DES HANDICAPS POUR AIRBUS</b> .....	20
<b>A. LE NIVEAU ACTUEL DU DOLLAR PÉNALISE AIRBUS</b> .....	20
<b>B. LES AIDES INDIRECTES VERSÉES À BOEING CONSTITUENT UNE DISTORSION DE CONCURRENCE</b> .....	20
<b>C. L’EFFORT NON AIDÉ D’AIRBUS POUR FINANCER SA RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT</b> .....	21
<b>DEUXIÈME PARTIE - LA RÉPONSE D’EADS AUX DIFFICULTÉS : LE PLAN DE REDRESSEMENT POWER 8</b> .....	23
<b>I. UN PLAN EN HUIT MODULES POUR ATTEINDRE TROIS OBJECTIFS-CLÉS</b> .....	23
<b>II. DES SUPPRESSIONS DE POSTES NOMBREUSES MAIS N’ALTÉRANT PAS LA CAPACITÉ DE PRODUCTION</b> .....	25
1. <i>Le volume des suppressions d’emplois proposées</i> .....	25
2. <i>La répartition des suppressions d’emplois en France</i> .....	26

<b>III. LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE D’AIRBUS DOIT LUI PERMETTRE DE SE CONCENTRER SUR SON CŒUR DE MÉTIER</b> .....	27
1. <i>Le plan Power 8 doit permettre à Airbus de se concentrer sur la conception et l’assemblage des avions</i> .....	27
2. <i>L’exemple du site de Méaulte</i> .....	28
<b>TROISIÈME PARTIE - QUEL FUTUR POUR EADS ? LES PROPOSITIONS DE VOTRE COMMISSION</b> .....	29
<b>I. À COURT TERME, LA RÉUSSITE DU PLAN POWER 8 EST INDISPENSABLE</b> .....	29
<b>II. À MOYEN TERME, EADS DOIT DEVENIR UNE ENTREPRISE INTÉGRÉE</b> .....	30
<b>A. LE CONSTAT DE LA NÉCESSITÉ DU CHANGEMENT</b> .....	30
<b>B. DÉPASSER LES VISIONS NATIONALES</b> .....	31
1. <i>Le pacte d’actionnaires devrait être le cadre principal de cette évolution</i> .....	31
2. <i>L’évolution de la gouvernance doit permettre aux Etats de se contenter d’un rôle de garant de leurs intérêts nationaux</i> .....	31
a) Il apparaît nécessaire que l’Etat allemand participe à l’actionnariat .....	31
b) Le scénario de la golden share .....	33
c) Le scénario de la modification du pacte d’actionnaires .....	33
3. <i>L’évolution de la gouvernance doit permettre une meilleure gestion du groupe</i> .....	33
a) La simplification de la gouvernance .....	33
b) Un exécutif disposant d’une véritable autonomie de gestion.....	34
<b>III. RESTRUCTURÉ ET DOTÉ D’UNE GOUVERNANCE EFFICACE, EADS SERA EN MESURE DE FAIRE FACE AUX TROIS DÉFIS MAJEURS DE LONG TERME</b> .....	34
<b>A. FAIBLESSE DU DOLLAR</b> .....	34
<b>B. RETOURNEMENT CYCLIQUE DE 2011-2012</b> .....	35
1. <i>L’aéronautique civile est marquée par une forte cyclicité</i> .....	35
2. <i>La question du financement du développement d’EADS après 2009</i> .....	36
3. <i>Le développement des activités militaires réduirait l’exposition au cycle sectoriel</i> .....	36
<b>C. UNE CONCURRENCE ACHARNÉE ENTRE L’EUROPE ET LES ETATS-UNIS DANS UN SECTEUR STRATÉGIQUE</b> .....	37
1. <i>La nécessité d’accroître le soutien à la construction aéronautique</i> .....	37
2. <i>L’Europe doit défendre ses positions légitimes à l’OMC</i> .....	38
<b>CONCLUSION</b> .....	39
<b>ANNEXE - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES</b> .....	41

Mesdames, Messieurs,

La commission des affaires économiques du Sénat a désigné vos rapporteurs le 22 janvier 2007 pour élaborer **un rapport d'information sur la situation d'EADS** (*European Aeronautic Defence and Space Company*) **et ses perspectives d'évolution**. Ce rapport découle en quelque sorte de la décision de votre commission de rejeter, en décembre 2006, la proposition de résolution du groupe socialiste visant à la création d'une commission d'enquête<sup>1</sup>.

Au vu des éléments juridiques de fond, tenant à l'information judiciaire en cours concernant des faits de délit d'initié, de recel de délit d'initié et de diffusion de fausses informations dans le cadre de la cession de titres de la société EADS avant que ne soit rendus publics les retards de livraison de l'A380, votre commission avait estimé qu'il n'était pas possible de créer une commission d'enquête sur ces faits. Elle avait en revanche souhaité être informée de l'évolution de ce dossier. C'est à cette fin qu'elle a décidé qu'un rapport d'information lui serait présenté après la reprise des travaux parlementaires.

**En cohérence avec la décision de votre Haute assemblée du 13 décembre 2006, confirmant l'analyse de votre commission des affaires économiques, et en vertu du principe de séparation des pouvoirs, vos rapporteurs n'ont donc pas abordé la question des éventuels faits de délit d'initié qui font l'objet d'enquêtes du parquet de Paris et de l'Autorité des marchés financiers (AMF).**

Par ailleurs, vos rapporteurs tiennent à souligner que, conformément aux orientations définies par votre commission, ses membres ont été invités à participer à certaines auditions particulièrement importantes. Vos rapporteurs ont établi le présent rapport à l'issue d'un travail de six mois qui leur a permis de mener de nombreuses auditions<sup>2</sup>.

Une image contrastée ressort de ces travaux. Au premier plan, on ne peut être que frappé par la situation commerciale favorable du groupe dont les commandes se sont maintenues malgré les difficultés industrielles. Les désordres constatés en arrière-plan soulignent en revanche la nécessité de poursuivre la restructuration d'Airbus afin de restaurer sa compétitivité dans un contexte de concurrence acharnée avec Boeing.

---

<sup>1</sup> Proposition de résolution n° 66 (2006-2007) tendant à la création d'une commission d'enquête sur « le Groupe EADS, et les raisons des retards de production et de livraison du groupe Airbus », présentée par M. Bertrand Auban et les membres du groupe socialiste le 9 novembre 2006.

<sup>2</sup> La liste des personnalités auditionnées figure en annexe du présent rapport.

Les difficultés que traverse aujourd'hui EADS ne sauraient en effet occulter une réalité : **cette entreprise**, jeune puisqu'elle a été créée il y a moins de dix ans, **est un leader mondial de l'aéronautique civile et militaire**. Son haut niveau technologique en fait un fleuron de l'industrie européenne et l'attrait commercial de ses réalisations a été confirmé par les commandes enregistrées par ses différentes divisions<sup>1</sup> lors du Salon aéronautique du Bourget de juin 2007.

Toutefois, au-delà des problèmes propres à Airbus, les difficultés de cette filiale en 2006 ont mis en lumière la nécessité d'une adaptation d'EADS aux défis de son temps. Deux voies à suivre sans tarder semblent s'imposer : la réorganisation industrielle vers plus d'intégration et la modification de la structure de direction pour donner plus de cohérence au management. C'est donc à un vaste processus de transformation du groupe qu'appelle aujourd'hui votre commission. Il faut qu'EADS se coule davantage dans la norme du droit des affaires pour être mieux à même de répondre aux défis de l'innovation et de la concurrence internationale.

**Votre commission des affaires économiques, qui a approuvé ce rapport le 27 juin 2007, est convaincue que l'Union européenne doit soutenir son industrie aéronautique. Cela lui apparaît primordial pour nos économies en raison de ses contributions majeures aux progrès technologiques, aux exportations et naturellement à l'emploi.**

---

<sup>1</sup> Lors du 47<sup>ème</sup> Salon aéronautique international du Bourget, du 18 au 24 juin 2007, Airbus a enregistré 425 commandes fermes au total (dont : 3 commandes pour l'A380, 141 pour l'A350 XWB, 83 pour la famille A330/A340 et 198 pour les monocouloirs de la famille A320) émanant de 19 clients, pour un montant de l'ordre de 30 milliards d'euros (en référence au 432 livraisons de 2006 pour un montant équivalent). Astrium a annoncé de son côté la signature d'un contrat engageant la fabrication de 35 lanceurs Ariane 5 au profit d'Arianespace et la division Eurocopter a enregistré 114 commandes (dont 94 fermes et 20 engagements d'achats) pour un volume d'affaires de 1,2 milliards d'euros.

**PREMIÈRE PARTIE -**  
**UN GROUPE DYNAMIQUE**  
**MAIS UN PACTE D’ACTIONNAIRES RIGIDE**  
**ET UNE GOUVERNANCE COMPLEXE**

**I. UNE ENTREPRISE AVEC UN LARGE SPECTRE D’ACTIVITÉS**

**A. UNE FONDATION SUR UNE BASE INTERGOUVERNEMENTALE  
REPOSANT SUR UN ÉQUILIBRE FRANCO-ALLEMAND**

**1. Les origines d’EADS**

**EADS est une société de droit néerlandais.** Ses capitaux sont majoritairement européens. Ses titres sont cotés en France, en Allemagne et en Espagne. Son **chiffre d’affaires consolidé est de 39,4 milliards d’euros en 2006<sup>1</sup>**. C’est le premier groupe européen de l’industrie de l’aéronautique, de l’espace et de la défense et le second mondial derrière Boeing<sup>2</sup>.

**EADS est né le 10 juillet 2000. Le groupe est le fruit de la volonté des Etats français, allemand, anglais et espagnol de créer un champion européen de l’aéronautique.** Leur objectif était de constituer une société intégrée, dépassant les différentes nationalités des entreprises qui s’associaient.

La brève histoire du groupe témoigne de son succès. Il est devenu en moins de dix ans un leader mondial de l’aéronautique. Sa filiale Airbus a été en 2006, pour la quatrième année consécutive, le premier fournisseur d’avions commerciaux dans le monde. Sa division *Astrium* se classe premier fournisseur européen de satellites et de lanceurs par le biais d’*Arianespace*, et son pôle *Défense & Sécurité*, numéro un mondial dans les systèmes de missiles.

**En dépit de la volonté originelle de dépasser le caractère national des activités, l’entreprise EADS est conçue sur une base intergouvernementale** et en particulier sur un équilibre franco-allemand. Elle est issue du rapprochement entre le français **Aérospatiale Matra SA** (« **ASM** », qui représentait 12,3 milliards d’euros de chiffre d’affaires en 1999), l’allemand **DaimlerChrysler Aerospace** (« **Dasa AG** » : 9,2 milliards d’euros de chiffre d’affaires en 1999) et l’espagnol **Construcciones Aeronauticas SA** (« **Casa** » : 1,2 milliard d’euros de chiffre d’affaires en 1999). Du fait de ces conditions de création, l’entreprise tend à connaître deux

---

<sup>1</sup> Source : EADS, Rapport annuel 2006, livre 1 (« Grand angle »).

<sup>2</sup> En 2006, Boeing a enregistré 47,3 milliards d’euros de chiffre d’affaires.

faiblesses structurelles : **un actionnariat rigide et l'absence d'un management cohérent.**

## **2. Les cinq divisions du groupe**

**Les principales activités du groupe sont articulées autour de cinq divisions<sup>1</sup> :**

- **Airbus** : développement, fabrication, commercialisation et vente d'avions civils de plus de 100 places et développement et fabrication d'avions à usage militaire ;
- **Avions de Transport Militaire<sup>2</sup> (ATM)** : développement, fabrication, commercialisation et vente d'avions de transport militaires et d'avions destinés à des missions spéciales ;
- **Eurocopter** : développement, fabrication, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires et fourniture de services de maintenance ;
- **Astrium<sup>3</sup>** : développement, fabrication, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs et fourniture de services « espace » ;
- **Défense et Sécurité<sup>4</sup> (DS)** : développement, fabrication, commercialisation et vente de systèmes de missiles, d'avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture d'électronique de défense et de solutions de télécommunication et de logistiques liées à la défense, services de formation, d'essai et d'ingénierie.

*Source : Rapport annuel d'EADS 2006, livre II, « Etats financiers et gouvernement d'entreprise ».*

**En 2006, EADS a réalisé environ 75 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 25 % dans le domaine militaire<sup>5</sup>.** Pour la première fois cette année-là, le chiffre d'affaires total de ses activités de défense a franchi la barre des 10 milliards d'euros<sup>6</sup>. Cette répartition du chiffre d'affaires reste toutefois déséquilibrée au regard des résultats de Boeing dont 55 % sont réalisés dans le domaine militaire et spatial. **Le groupe américain est donc beaucoup moins sensible que son concurrent européen au caractère cyclique du marché de l'aéronautique civil.**

---

<sup>1</sup> Les Unités Opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Socata et EADS Sogerma ne sont rattachées à aucune division et sont regroupées dans la catégorie « Autres activités ». Leurs activités comprennent le développement, la fabrication, la commercialisation et la vente d'avions régionaux, d'avions civils légers et de composants d'avions, ainsi que des services de conversion et de maintenance d'avions civils et militaires.

<sup>2</sup> ATM fabriquera notamment le futur gros porteur A400M.

<sup>3</sup> Astrium est le premier groupe spatial européen et le troisième mondial.

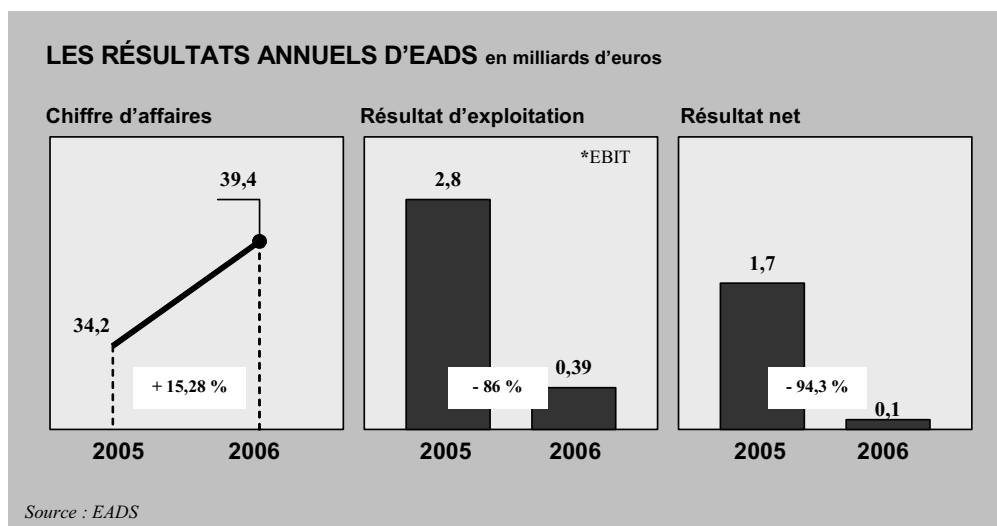
<sup>4</sup> DS participe notamment à la fabrication de l'avion de chasse Eurofighter.

<sup>5</sup> Rapport annuel d'activité EADS, 2006.

<sup>6</sup> En 2005 : 7,7 milliards d'euros.



**Malgré la croissance de 15 % du chiffre d'affaires en 2006, le résultat opérationnel (EBIT<sup>1</sup>) du groupe chute lourdement, comme le montrent les graphiques suivants :**



**Certes, le chiffre d'affaires consolidé des divisions passe de 34,2 milliards d'euros en 2005 à 39,4 milliards d'euros en 2006. Mais le résultat opérationnel chute à 399 millions d'euros, alors qu'il s'établissait à 2,8 milliards d'euros en 2005.** Le résultat net 2006 reflète cet effondrement du résultat opérationnel, comme l'illustre le graphique ci-dessus. Les résultats ont été fortement pénalisés par l'impact des retards de l'A380, les charges liées à l'A350 XWB, l'impact du dollar faible et le niveau élevé des investissements de Recherche/Développement. En comparaison, Boeing a réalisé 47,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2006<sup>2</sup>, son résultat net s'étant élevé à 2 milliards d'euros.

Au sein du cadre défini par la maison-mère EADS, chaque division assume en principe la pleine et entière responsabilité de ses activités, chacune étant dotée d'une direction propre. **Les autres filiales contrebalancent les pertes d'Airbus, ce qui permet au groupe EADS d'afficher un résultat d'exploitation positif** comme le montrent les données suivantes :

<sup>1</sup> Résultat opérationnel avant intérêts et taxes, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels (Earnings before interest and taxes).

<sup>2</sup> Le groupe d'aéronautique américain a largement développé la sous-traitance internationale et bénéficie d'un effet de taille par rapport à EADS.

### Les résultats 2006 d'EADS

Par division, en millions d'euros  
(var. 2006/2005, en %)

	Chiffre d'affaires			EBIT (1)	
		% (3)	Variation		Variation
<b>Airbus</b>	<b>25.190</b>	62,6	+ 14 %	<b>- 572</b>	NS (2)
<b>Systèmes de défense et de sécurité</b>	<b>5.864</b>	14,6	+ 4 %	<b>348</b>	+ 73 %
<b>Eurocopter</b>	<b>3.803</b>	9,4	+ 18 %	<b>257</b>	+ 21 %
<b>Astrium</b>	<b>3.212</b>	8	+ 19 %	<b>130</b>	+ 124 %
<b>Avions de transport militaire</b>	<b>2.200</b>	5,5	+ 188 %	<b>75</b>	+ 56 %
<b>Total*</b>	<b>39.434</b>	100	+ 15 %	<b>399</b>	- 86 %

(1) Résultat opérationnel avant intérêts et taxes, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(2) + 2.307 en 2005.

(3) Pourcentages du chiffre d'affaires total des divisions.

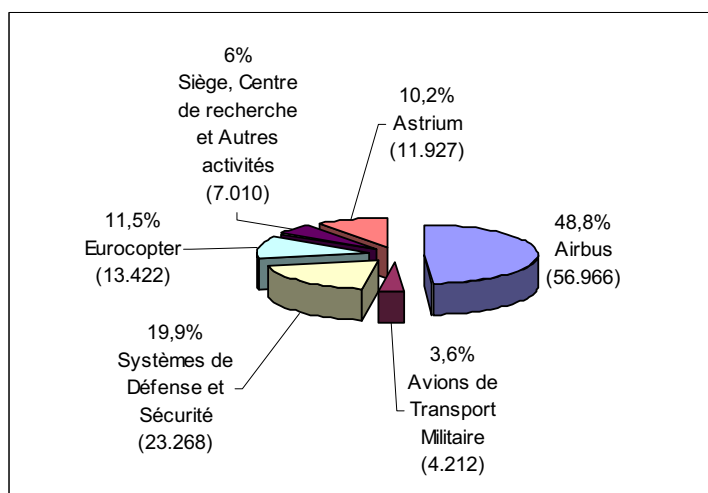
\* Y compris consolidation et autres activités.

Source : Rapport annuel EADS, « Etats financiers et gouvernement d'entreprise 2006. »

### 3. Un groupe de plus de 116.000 salariés

Le groupe EADS comprend un **effectif global de 116.805 salariés<sup>1</sup>** qui se répartissent, sur le plan fonctionnel, entre les cinq divisions et le siège social, et, sur le plan géographique, entre la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni et d'autres pays dont les Etats-Unis.

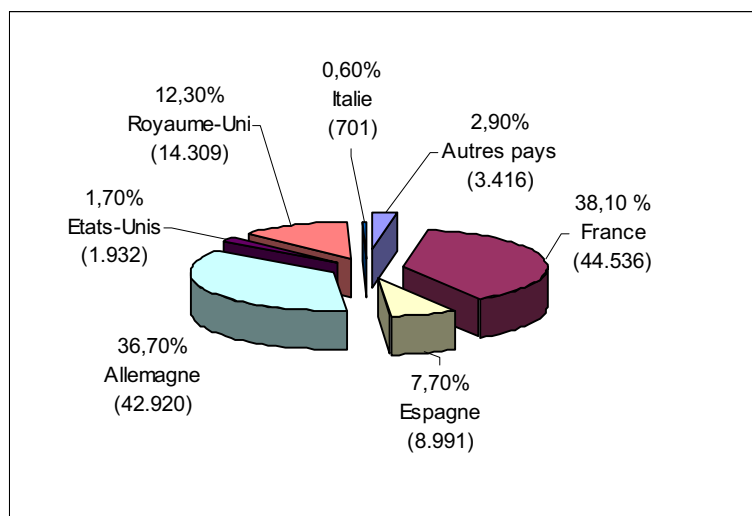
Effectifs d'EADS par division (en % et nombre) au 31 décembre 2006



Source : rapport annuel EADS, « activités, structures et responsabilité sociale » 2006

<sup>1</sup> Rapport annuel EADS, 2006.

**Effectifs d'EADS par zone géographique (en % et nombre) au 31 décembre 2006**



Source : rapport annuel EADS 2006, « activités, structures et responsabilité sociale ».

Ces graphiques illustrent à la fois la prépondérance franco-allemande, puisque ces deux pays représentent 75 % des effectifs et la domination de la division Airbus qui rassemble près de la moitié des effectifs du groupe.

## **B. UNE FILIALE DOMINANTE : AIRBUS**

### **1. Airbus représente 62,6 % du chiffre d'affaires d'EADS en 2006**

Airbus est la division « aéronautique civile » du groupe. C'est, avec Boeing, l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de cent sièges.

Lorsque Airbus Industrie, groupement d'intérêt économique (GIE), fut créé en 1970, chaque partenaire du consortium construisait une partie de l'avion dans ses usines.

Le cockpit et le tronçon central étaient réalisés par le français Aérospatiale, le fuselage par l'allemand Dasa, les ailes par le britannique British Aerospace<sup>1</sup> et l'empennage par l'espagnol Casa. Chacun facturait ses pièces au consortium, les avions étant finalement assemblés à Toulouse.

Ce n'est qu'avec la création d'EADS, en juillet 2000, qu'Airbus est passé du statut de consortium à celui de société, mais sans réelle rationalisation ni intégration des sites, la répartition des compétences étant davantage négociée sur des bases territoriales et politiques que sur une logique industrielle.

<sup>1</sup> Devenu par la suite BAE Systems.

**Le 13 octobre 2006, EADS est devenu le seul propriétaire d'Airbus en acquérant, pour 2,75 milliards d'euros, la part de 20 % détenue jusqu'alors par BAE Systems.** Cette acquisition a permis de renforcer l'intégration du groupe en donnant à EADS le contrôle complet sur la gestion des activités d'Airbus. Par ailleurs, par décision du conseil d'administration d'EADS en octobre 2006, M. Louis Gallois a été nommé Président Exécutif (*Chief Executive Officer, CEO*) d'Airbus<sup>1</sup> tout en demeurant co-président exécutif d'EADS, ce qui contribue à renforcer l'intégration de la filiale dans le groupe.

Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2006, Airbus a reçu 7 097 commandes d'appareils pour environ 250 clients dans le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 52 % en 2006<sup>2</sup>. **Airbus a réalisé d'importantes performances commerciales en 2006** : l'entreprise a produit et livré 434 avions (contre 378 en 2005, soit une augmentation de 14 %) générant un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros<sup>3</sup>. Au 1<sup>er</sup> décembre 2006, son carnet de commandes s'établissait à 2.533 appareils, soit 79,9 % des commandes mondiales d'EADS.

**Pourtant, malgré ces résultats et le nombre record de livraisons,** qui sont liés à la croissance exceptionnelle du secteur du transport aérien<sup>4</sup> portée par la demande des pays asiatiques et la multiplication des compagnies à bas coûts, **l'avionneur affiche un résultat d'exploitation négatif de 572 millions d'euros pour 2006** (après un bénéfice de 2,3 milliards d'euros en 2005). Les autres filiales contrebalancent les pertes d'Airbus, ce qui permet au groupe EADS d'afficher un résultat d'exploitation positif comme cela a été souligné précédemment<sup>5</sup>.

## **2. Airbus représente la moitié des effectifs d'EADS**

**L'organisation industrielle d'Airbus repose sur une répartition de l'essentiel des charges de travail et de l'emploi entre quatre pays.** L'entreprise emploie 56.966 des 116.805 salariés d'EADS, répartis sur seize sites en Europe.

---

<sup>1</sup> M. Fabrice Brégier a été désigné Directeur général délégué (*Chief Operating Officer, COO*). Avec M. Louis Gallois, ils sont chargés de la gestion opérationnelle des activités d'Airbus conjointement au Comité exécutif. Ce dernier se compose de onze membres nommés par le conseil d'administration d'EADS.

<sup>2</sup> Rapport annuel d'activité EADS 2006, livre III (activités, structures et responsabilité sociale).

<sup>3</sup> Contre 398 appareils représentant 40 milliards d'euros au prix catalogue, produits et livrés par Boeing et 1044 commandes fermes. Boeing détient 56 % du marché mondial en 2006 en nombre d'appareils commandés.

<sup>4</sup> Le marché du transport aérien connaît une croissance de 4,8 % en moyenne par an depuis 2004.

<sup>5</sup> Cf. tableau page 10.

USINES AIRBUS (Nombre de salariés)			
France	Allemagne	Royaume-Uni	Espagne
<p><b>Toulouse</b> (Assemblage final des avions) 11.500 personnes et 4.500 pour l'entité centrale</p>	<p><b>Hambourg</b> (Fuselage et équipements) 11.500 personnes</p>		<p><b>Getafe</b> (Empennage horizontal) 2.000 personnes</p>
	<p><b>Brême</b> (Ailes) 3.500 personnes</p>	<p><b>Filton</b> 4.500 personnes</p>	
<p><b>Saint-Nazaire</b> (Tuyaux et fuselage) 2.350 personnes sur deux sites</p>	<p><b>Nordenham</b> (Fuselage) 2.300 personnes</p>		<p><b>Illescas</b> (Sections de fuselage en carbone) 500 personnes</p>
	<p><b>Stade</b> (Empennages verticaux) 1.500 personnes</p>	<p><b>Broughton</b> (Ailes) 5.000 personnes</p>	
<p><b>Nantes</b> (« Caisson » ou « tronçon » central) 2.000 personnes</p>	<p><b>Laupheim</b> (Intérieur de cabine) 1.100 personnes</p>		
	<p><b>Varel</b> (Outils) 1.100 personnes</p>		<p><b>Puerto Real</b> (Stabilisateurs horizontaux) 500 personnes</p>
<p><b>Méaulte</b> (cockpit : nez d'avion et poste de pilotage) 1.300 personnes</p>	<p><b>Buxtehude</b> (Cabine) 350 personnes</p>		

## II. UN PACTE D'ACTIONNAIRES RIGIDE ET UNE GOUVERNANCE COMPLEXE

### A. LA RÉPARTITION DU CAPITAL : UN PRINCIPE D'ÉGALITÉ FRANCO-ALLEMANDE

#### 1. Le pacte d'actionnaires ne donne pas à l'Etat français un droit de regard sur les orientations stratégiques d'EADS

Aux termes du pacte d'actionnaires conclu en 2000, EADS possède une structure d'actionnariat unique. L'Etat français, par l'intermédiaire d'une holding, la SOGEPa, et le groupe Lagardère sont liés par un premier pacte au sein de la « SOGEADE<sup>1</sup> » qui regroupe les participations françaises. Cette entité est elle-même liée par un autre pacte d'actionnaires (le « *Participation Agreement* ») à DaimlerChrysler et à la SEPI (société holding de l'Etat espagnol). En vertu de ces accords, c'est uniquement aux actionnaires industriels que la possibilité est donnée d'exercer les responsabilités opérationnelles et managériales, ce qui peut se concevoir. En

<sup>1</sup> « Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace ».

revanche, il est beaucoup moins compréhensible que l'Etat soit privé de regard sur une large part des grandes orientations du groupe.

**En effet, l'Etat français n'est pas directement représenté au conseil d'administration et n'exerce pas de contrôle, via cette instance, dans une société dans laquelle il détient pourtant 15 % des parts.** Votre commission tient à souligner le paradoxe d'une telle situation. D'après les éléments dont elle dispose, le gouvernement de l'époque aurait été contraint d'accepter cette situation pour garantir au groupe Lagardère son indépendance et pour satisfaire aux exigences de DaimlerChrysler, opposé à un droit d'intervention de l'Etat français<sup>1</sup>. Le risque était alors de voir DaimlerChrysler s'associer à l'entreprise anglaise BAE Systems sans participation française. La stricte égalité dans la répartition du pouvoir était donc la condition du soutien allemand. Sans cette concession du gouvernement français, le groupe EADS n'aurait vraisemblablement pas été créé. Il n'en demeure pas moins, la « *joint-venture* », ou co-entreprise EADS en a subi les conséquences en termes de gouvernance.

Le rôle ambigu de l'Etat français, principal actionnaire mais dépourvu de droit de regard, doit également être souligné. Du point de vue de la gouvernance, le comportement de l'Etat dans EADS s'inscrit en contradiction avec les principes qui président à l'action de l'Etat actionnaire depuis la création de l'Agence des participations de l'Etat<sup>2</sup> (APE). **L'Etat français devrait pouvoir être en mesure de jouir d'un droit de regard sur les orientations stratégiques correspondant à sa participation.**

Vos rapporteurs tiennent, en revanche, à souligner l'impact négatif, à leurs yeux, de l'influence des Etats, particulièrement dans les nominations à caractère politique à la tête du groupe. **EADS doit devenir une entreprise « normale » sans interférence politique ni ingérence dans le management.** En clair, **l'Etat actionnaire ne doit pas troubler la gouvernance interne de cette société. Il ne doit pas avoir un rôle de gestionnaire mais de contrôle.**

## **2. La structure actuelle de l'actionnariat d'EADS tend à favoriser une logique de blocs**

**EADS est une société dont l'actionnariat ne répond pas à une logique industrielle, mais à un principe d'équilibre franco-allemand dans la détention du capital.** Les Etats français et allemand ont formé des blocs d'actionnaires nationaux, **ce qui se justifiait par la nécessité de conserver le contrôle sur une industrie stratégique de souveraineté**, en déléguant à des

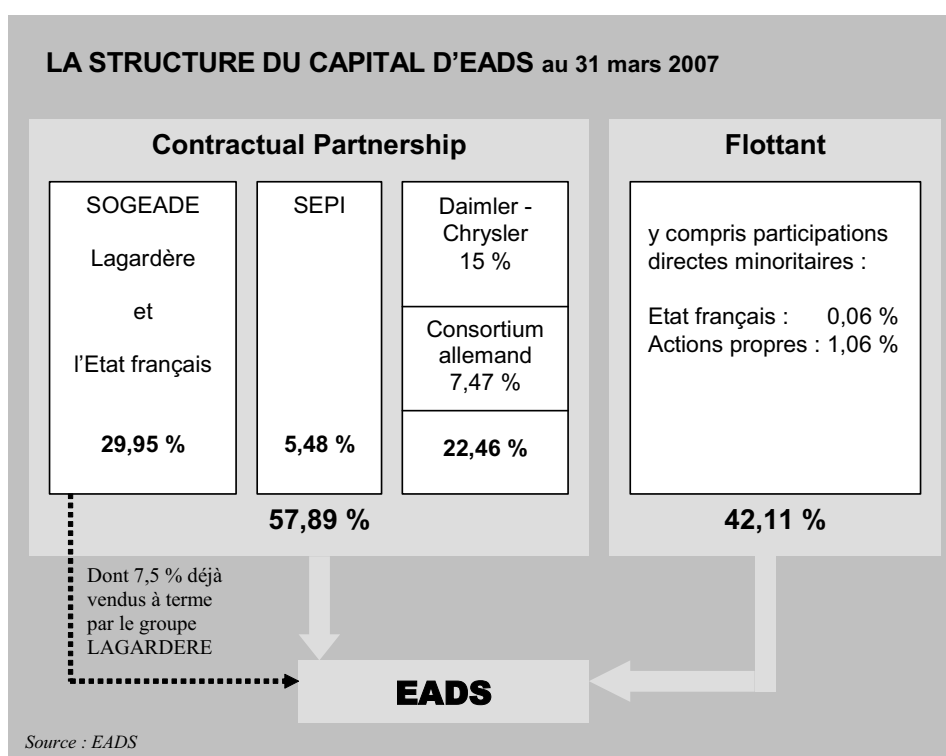
---

<sup>1</sup> L'Etat a tout au plus un droit de veto sur les noms proposés par Lagardère pour les quatre postes d'administrateurs d'EADS représentant la SOGEADE.

<sup>2</sup> L'objet de cette agence, créée le 9 septembre 2004, étant précisément de permettre à l'Etat d'exercer en pleine responsabilité l'ensemble des fonctions et obligations qui incombent à un actionnaire.

opérateurs privés, mais nationaux, la gestion du secteur de l'aéronautique de défense et civile.

Les difficultés actuelles de gouvernance, soulignées précédemment, sont le résultat direct de **ce partage du capital entre Etats. C'est cette organisation du capital qui constitue le terreau d'une logique de camps. Il convient toutefois de souligner que l'Etat allemand n'est pas directement associé aux pactes d'actionnaires** puisqu'il ne détient pas de capitaux dans EADS. En effet, c'est au groupe DaimlerChrysler que le gouvernement fédéral a délégué la mission de défense des intérêts allemands au sein de la société EADS.



**Au 31 mars 2007, le « contractual partnership » franco-allemand-espagnol représente 57,89 % du capital<sup>1</sup>. Il associe les intérêts français représentés au sein de la SOGEADE (Lagardère et SOGEP), allemands (DaimlerChrysler d'une part, et un consortium associant investisseurs publics et privés d'autre part) et espagnols (par le biais d'une**

<sup>1</sup> En comptant la participation du consortium, associé à DaimlerChrysler, qui s'est porté acquéreur le 9 février 2007 des 7,5 % du capital mis en vente par DaimlerChrysler qui détenait initialement 22,47 % et qui a ramené sa participation à 15 %. Il regroupe 15 investisseurs publics (40%) et privés (60%), majoritairement allemands : Berlin [l'Etat fédéral qui s'engage à hauteur de 13 % via son bras financier, la banque publique KfW] et les Länder où sont installés les plus gros sites d'EADS de Hambourg (10 %), Basse-Saxe (5 %), Bavière (5 %), Bade-Wurtemberg (5 %), Brême (2 %) ; Allianz (10 %), Commerzbank (10 %), Deutsche Bank (10 %), Crédit Suisse (10 %), Goldman Sachs (10 %), Morgan Stanley (5 %), Sal. Oppenheim (5 %).

société holding, la SEPI : « *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales* »).

**Le capital flottant du groupe, qui regroupe des investisseurs institutionnels, individuels et les salariés d'EADS représente 42,11 %.**(dont : la Banque russe du commerce extérieur (« *JSC Vnechtorgbank* »), qui détient 5,02 % du capital ; l'Etat français, qui détient directement en dehors du « *contractual partnership* » 0,06 % du capital social, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

## **B. LA GOUVERNANCE ACTUELLE : DES DIFFICULTÉS CROISSANTES**

### **1. La gouvernance bicéphale et non intégrée du groupe : une source d'inefficacité ?**

**Le conseil d'administration d'EADS comprend actuellement onze membres<sup>1</sup>** : Cinq sont désignés par DaimlerChrysler, cinq par la SOGEADE (dont deux administrateurs indépendants<sup>2</sup>, l'un désigné par la SOGEADE et l'autre par DaimlerChrysler) et un<sup>3</sup> administrateur espagnol. **Le paritarisme franco-allemand se décline ainsi au niveau de la direction du groupe** : le co-président français du comité exécutif (*Chief Executive Officer, CEO*) est M. Louis Gallois ; le co-président allemand du comité exécutif est M. Thomas Enders ; le co-président (*Chairman*) français du conseil d'administration est M. Arnaud Lagardère ; et le co-président allemand du conseil d'administration est M. Rüdiger Grube<sup>4</sup>. **Le groupe EADS se caractérise donc par un système de double commande à tous les niveaux**, ce qui nécessite une proximité forte entre les CEO et les Chairmen.

**Le conseil d'administration est actuellement l'organe suprême de décision.** Il fixe la mission et les priorités stratégiques du groupe, qui sont ensuite réalisées sous la direction des présidents exécutifs (CEO). Ces derniers lancent les principales initiatives opérationnelles que les directions du groupe mettent ensuite en pratique. Les travaux de vos rapporteurs ont cependant mis en évidence une anomalie dans la gouvernance : le pouvoir de direction n'est pas détenu par les *CEO*, mais par les *Chairmen* et les directeurs des filiales, une situation qu'Arnaud Lagardère considère lui-même comme « *non satisfaisante aujourd'hui*<sup>5</sup> ».

---

<sup>1</sup> La nomination de deux nouveaux membres, MM. Michel Pébereau, actuel président du conseil d'administration de BNP Paribas (membre représentant l'Etat), et Bodo Uebber, au conseil d'administration d'EADS a été approuvée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le 4 mai 2007.

<sup>2</sup> M. François David, président de la Coface, et M. Michael Rogowski, président du conseil de surveillance de Voith AG.

<sup>3</sup> Pour éviter qu'il ne dispose d'une voix décisive et fasse basculer les décisions dans un sens ou un autre, il est prévu que les décisions soient prises à sept voix.

<sup>4</sup> Ce membre du directoire de DaimlerChrysler a remplacé le 4 avril 2007 M. Manfred Bischoff qui a pris la présidence du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler.

<sup>5</sup> Audition du 20 juin 2007 au Sénat.



*Les membres du conseil d'administration d'EADS au 1<sup>er</sup> juin 2007*

**Rüdiger Grube**

*Président d'EADS, membre du Directoire de DaimlerChrysler*

**Arnaud Lagardère**

*Président d'EADS, gérant et associé commandité de Lagardère*

**Louis Gallois**

*Président exécutif d'EADS, Président d'Airbus*

**Thomas Enders**

*Président exécutif d'EADS, Président de l'association allemande de l'industrie*

**Jean-Paul Gut**

**Hans-Peter Ring**

*Directeur général délégué aux finances d'EADS, Directeur financier d'Airbus*

**Juan Manuel Eguiagaray Ucelay**

*Directeur du Service des Etudes de la Fundacion Alternativas, représentant espagnol*

**François David**

*Président-directeur général de la Coface*

**Michael Rogowski**

*Président du Conseil de surveillance de Voith AG*

*Source : EADS, Panorama 2006.*

A l'issue de leurs travaux, vos rapporteurs estiment qu'un consensus se dessine sur **la nécessité de revenir sur ce dédoublement au sein du conseil d'administration**. Cette structure de gouvernance bicéphale, lourde et complexe, **handicape l'ensemble de la chaîne de décision**. Elle freine la réactivité managériale, et pire encore, suscite des tensions favorisant la logique de blocs nationaux. **Si cette gouvernance *sui generis* était nécessaire au moment de la création du groupe afin de prendre en compte les intérêts nationaux**, elle n'a plus de raison d'être aujourd'hui. Vos rapporteurs affirment quant à eux qu'il est désormais indispensable de donner à EADS un management fort et cohérent.

## **2. L'aggravation des difficultés techniques du programme A380 par le manque d'intégration et de management cohérent**

**Les difficultés rencontrées par le programme A380 ont mis en évidence des dysfonctionnements dont l'origine se situe, en partie, dans la dyarchie des structures décisionnelles :**

– la trop grande autonomie de la filiale Airbus par rapport à la direction du groupe EADS<sup>1</sup> ;

---

<sup>1</sup> Louis Gallois a mis un terme à cette situation en exerçant lui-même la direction d'Airbus en même temps que les fonctions de co-président d'EADS.

– l’insuffisante implication des actionnaires industriels Lagardère et DaimlerChrysler, qui ont entrepris de réduire leur participation et souhaiteraient à terme se retirer du groupe ;

– la survivance de rivalités nationales dans la répartition des charges et des fonctions au sein de l’entreprise.

Le dépassement des pluralismes nationaux ne peut être réalisé que par l’unification de la chaîne de commandement et de contrôle. Le désastre industriel de l’A380 n’est pas uniquement, loin s’en faut, lié à la gouvernance d’EADS, puisqu’il n’a pas été constaté de difficultés dans les autres programmes et divisions. Il tient aussi, naturellement, à la complexité du programme. Mais il révèle aussi indirectement qu’au-delà d’un certain seuil de complexité et d’ambition les structures de gouvernance manquaient de la force nécessaire pour assurer la cohérence des projets, ou tout au moins corriger à temps les erreurs.

Les déboires industriels se sont caractérisés par des difficultés de câblage électrique des appareils. Il a fallu désassembler certains avions et refaire à la main les quelques 530 kilomètres de câblage (100.000 fils électriques et 40.300 connecteurs). Un processus « artisanal » qui s’applique aux vingt-six premiers exemplaires. Ces difficultés ont forcé Airbus à repousser la mise en service commerciale du premier appareil, du printemps 2006<sup>(1)</sup> à octobre 2007, et les livraisons ont pris en moyenne deux ans de retard. A trois reprises, EADS a annoncé des modifications du calendrier de livraison de son très gros porteur A380, comme en témoigne le tableau ci-dessous :

<b>Evolution du calendrier de livraison de l’A380</b>						
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Echéancier de livraison prévu au protocole	20	28	32	29	32	36
Calendrier réactualisé en juin 2005	2	29	39	45	48	50
Calendrier réactualisé en juin 2006	0	13	27	43	52	51
Calendrier réactualisé en octobre 2006	0	1	13	25	45	50

Source : DGAC

Le rapport<sup>2</sup> fait par M. Jean-François Le Grand au nom de votre commission a mis en évidence les raisons concrètes des retards de l’A380 : un défaut de maîtrise des logiciels informatiques de la part des équipes d’ingénieurs travaillant sur le site de Hambourg. Celles-ci n’ont pas été en mesure d’utiliser le logiciel de maquette virtuelle en trois dimensions à un rythme permettant de prendre en compte les nombreuses et fréquentes modifications des prototypes. Des incompatibilités dans le raccordement sont ensuite apparues lors de l’assemblage.

<sup>1</sup> L’annonce des retards de livraison de l’A380 avait fait chuter l’action EADS de 26 % le 14 juin 2006.

<sup>2</sup> Rapport n° 103 (2006-2007).

Lors de son audition<sup>1</sup> par vos rapporteurs, M. Noël Forgeard a indiqué que les difficultés de câblage résultaient « *d'erreurs opérationnelles sur le site de Hambourg, dont les équipes n'ont pas vérifié la compatibilité permanente de leurs dessins informatiques avec le design général, donc l'interface de Toulouse* ». Il a précisé que « *la malfaçon sur les câbles n'avait pas été détectée à Hambourg mais bien plus tard à Toulouse* ». Et « *c'est après avoir pris connaissance de ces problèmes que, trop confiant dans les solutions mises en œuvre, le management d'Airbus a commis une erreur d'appréciation sur leur ampleur et leur impact en terme de délais de livraison.* ». Quoiqu'il en soit **ces difficultés ont démontré de graves carences dans la chaîne de contrôle d'Airbus.**

Les auditions de vos rapporteurs ont toutefois amené à évoquer d'autres causes dans le cafouillage industriel de l'A380. M. Arnaud Lagardère<sup>2</sup> a certes reconnu que M. Noël Forgeard, qui assurait la direction d'Airbus entre 2000 et 2005, « *avait réalisé un travail remarquable faisant d'Airbus le premier avionneur mondial* », mais a précisé que les tensions entre ce dernier et M. Philippe Camus, alors président exécutif d'EADS, avaient créé des difficultés managériales à la tête du groupe, contribuant ainsi aux déboires industriels : « *Il manquait un meneur chez Airbus, Noël Forgeard n'était plus présent sur l'A380, il ne pensait plus qu'à remplacer Philippe Camus et faisait du lobbying en ce sens dans les ministères<sup>3</sup>* ». Les rivalités franco-françaises, au sein même de l'équipe dirigeante, ont donc eu une grande part de responsabilité dans le retard du programme A380. Ces rivalités au sommet de la direction ont accentué le défaut de vigilance du management dans le développement de l'A380.

Vos rapporteurs constatent et déplorent que les carences de la direction aient eu un impact extrêmement négatif sur le climat social, entraînant notamment une perte de confiance envers le management d'Airbus et d'EADS.

Au-delà des divergences d'analyse sur les causes du retard de l'A380, **vos rapporteurs soulignent l'urgence de la mise en place d'une organisation industrielle transnationale et intégrée chez EADS.** Il s'agit de mettre en cohérence les outils et les méthodes de gestion dans l'ensemble du groupe. En outre, EADS doit s'appuyer sur un réseau de partenaires en réalisant des échanges de technologies et en développant des méthodes communes de travail, afin de créer des liens forts<sup>4</sup> avec ses sous-traitants. Cette réorganisation industrielle doit faire d'EADS une « entreprise élargie » avec une stratégie de partage des risques industriels et financiers.

---

<sup>1</sup> Audition au Sénat, le 5 juin 2007.

<sup>2</sup> Audition du 20 juin 2007 au Sénat.

<sup>3</sup> Arnaud Lagardère a fait valoir que M. Francis Mer, alors ministre de l'économie avait usé de son influence pour que M. Noël Forgeard prenne la direction exécutive d'EADS.

<sup>4</sup> Vos rapporteurs ont pu relever lors de leurs auditions, qu'Airbus réalise 80 % de ses avions en interne alors que Boeing seulement 30 % (et 40 % sur l'A380).

### **III. FAIBLESSE DU DOLLAR ET AIDES INDIRECTES MASSIVES À BOEING : DES HANDICAPS POUR AIRBUS**

#### ***A. LE NIVEAU ACTUEL DU DOLLAR PÉNALISE AIRBUS***

Les difficultés actuelles de l'avionneur européen ne sont pas seulement dues à sa structure capitalistique rigide et à sa gouvernance bicéphale. Airbus est actuellement affecté par la **faiblesse du dollar au regard de l'euro, avec un euro à 1,35 dollars<sup>1</sup>. Le dollar étant la monnaie de facturation dans l'aéronautique, l'entreprise doit supporter ces surcoûts monétaires dans la concurrence avec l'américain Boeing.** Car, si les carnets de commande sont pleins, ils se traduisent en réalité par des marges très faibles en raison des coûts liés au change.

Airbus est extrêmement dépendant des taux de change, puisque l'entreprise vend 100 % de ses produits en dollars et que 50 % de ses coûts sont en euros, à la différence de Boeing pour qui 90 % des coûts sont en dollars. **Quand le dollar baisse de 10 cents, Airbus perd 1,2 milliard d'euros de recettes. Or depuis 2001, date de lancement de l'A380, le dollar a perdu 40 % de sa valeur. En six ans, la perte de compétitivité liée à la baisse du dollar par rapport à l'euro est donc de 20 %<sup>2</sup>.** Aucune entreprise, aussi performante soit-elle ne peut durablement supporter une telle dégradation de sa compétitivité. Si cette situation devait se prolonger et même s'amplifier, l'externalisation pourrait devenir inévitable, dans la mesure où elle permet de déplacer les centres de coûts vers la zone dollar. Une telle perspective est-elle acceptable pour l'Europe ?

#### ***B. LES AIDES INDIRECTES VERSÉES À BOEING CONSTITUENT UNE DISTORSION DE CONCURRENCE***

**Airbus doit faire face aux subventions massives dont bénéficie son concurrent Boeing.** Celles-ci sont tantôt directes (aides du Pentagone aux programmes militaires de recherche) ou indirectes par l'intermédiaire des sous-traitants eux-mêmes subventionnés. Cela crée un déséquilibre supplémentaire en défaveur d'Airbus dont le système « d'avances remboursables » est beaucoup plus transparent<sup>3</sup>. Par ailleurs, les prêts reçus par Airbus sont progressivement remboursés, à la différence des subventions publiques perçues par son concurrent américain.

---

<sup>1</sup> Au 22 juin 2007, un euro vaut 1,347 dollars.

<sup>2</sup> Dans la mesure où ce ne sont que 50 % des coûts qui sont en euros.

<sup>3</sup> Ce qui ne l'empêche d'ailleurs pas d'être attaqué par les Etats-Unis devant l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

**Vos rapporteurs tiennent à souligner que les subventions fédérales versées à Boeing à travers les crédits de recherche et de développement de la NASA et du Pentagone (ministère de la Défense) permettent non seulement de transférer des dépenses engagées par l'avionneur américain en matière de recherche mais aussi de bénéficier de transferts de technologie gratuits du militaire vers le civil. Boeing bénéficie également des capacités technologiques de ses sous-traitants japonais dans la fabrication des ailes. C'est pourquoi Airbus pourrait légitimement prétendre à bénéficier d'un support public équivalent. Actuellement l'avionneur ne reçoit que 53 millions d'euros d'aides des gouvernements européens et de la Commission européenne, ce qui apparaît dérisoire en comparaison des 800 millions de dollars<sup>1</sup> (environ 600 millions d'euros) d'aides reçues par Boeing chaque année<sup>2</sup>.**

### **C. L'EFFORT NON AIDÉ D'AIRBUS POUR FINANCER SA RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**

**Par ailleurs, dans le secteur aéronautique, les investissements technologiques sont indispensables pour préserver la position concurrentielle. En 2006, EADS a poursuivi ses efforts en matière de Recherche/Développement<sup>3</sup> en consacrant plus de 6 % de son chiffre d'affaires aux investissements dans l'innovation, soit 2,5 milliards d'euros et une progression de 18,5 % par rapport à 2005 (2,1 milliards). 20 000 ingénieurs travaillent actuellement dans la R/D au sein du groupe. EADS a également renforcé en 2006 ses activités de Recherche/Technologie<sup>4</sup>. Un nouveau directeur technique<sup>5</sup> (*Chief Technical Officer, CTO*) a été nommé en avril 2006. Il bénéficie d'un siège au comité exécutif et assume la responsabilité du budget R/T dans sa totalité pour l'ensemble des directions, ce qui va dans le sens de l'intégration. Il pilote également la nouvelle structure de gestion de la R/T mise en place à cette occasion<sup>6</sup>.**

---

<sup>1</sup> Uniquement pour la branche civile.

<sup>2</sup> Le groupe Boeing ayant bien d'autres activités que la production d'avions de ligne, ces chiffres ne peuvent être rapprochés directement. Le rapport réel n'est donc pas de un à douze, mais de un à six, ce qui reste considérable.

<sup>3</sup> La R/D rassemble toutes les activités liées à la mise au point de nouveaux produits et services dans un but d'exploitation commerciale.

<sup>4</sup> La R/T rassemble toutes les activités menées dans le domaine de la recherche et des technologies génériques qui ne sont pas directement imputables à des produits, mais qui ont pour but de maintenir ou d'accroître les connaissances et les savoirs technologiques.

<sup>5</sup> M. Jean Botti.

<sup>6</sup> Il s'agit du conseil supérieur technique d'EADS (*Executive Technical Council, ETC*) composé des directeurs techniques des divisions du groupe, et chargé de définir les stratégies technologiques futures.

**Il ressort toutefois de l'analyse de vos rapporteurs que dans la lutte commerciale avec Boeing, il y a eu de la part d'Airbus une sous-estimation des progrès technologiques américains. Boeing a réussi bien avant Airbus sa « révolution composite » (avions en matériaux plus légers donc moins consommateurs de carburant) avec le B787<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> *En comparaison, l'A350 XWB d'Airbus ne sera prêt que dans cinq ans.*

## **DEUXIÈME PARTIE - LA RÉPONSE D'EADS AUX DIFFICULTÉS : LE PLAN DE REDRESSEMENT POWER 8**

### **I. UN PLAN EN HUIT MODULES POUR ATTEINDRE TROIS OBJECTIFS-CLÉS**

Le 28 février 2007, la direction d'Airbus a présenté les détails de son plan de redressement, baptisé « Power 8 » en raison des huit modules qui le composent<sup>1</sup>.

Ce plan constitue la réponse de la direction à la conjonction des difficultés présentées dans la première partie du présent rapport. Quoique ne prévoyant pas de licenciements secs, il est associé à un nombre important de suppressions d'emplois annoncées, de l'ordre de 10.000 sur une période de quatre ans. Son objectif est d'améliorer la compétitivité économique de l'entreprise et son efficacité industrielle.

La direction d'Airbus a assigné des objectifs ambitieux au plan Power 8. **De 2007 à 2010**, il doit permettre **des économies de trésorerie de 5 milliards d'euros au total**, à mettre en regard avec les pertes de trésorerie cumulées résultant des difficultés du programme A380, estimées à 6,5 milliards d'euros. **A partir de 2010**, les gains attendus doivent être de l'ordre de **2,1 milliards d'euros par an**.

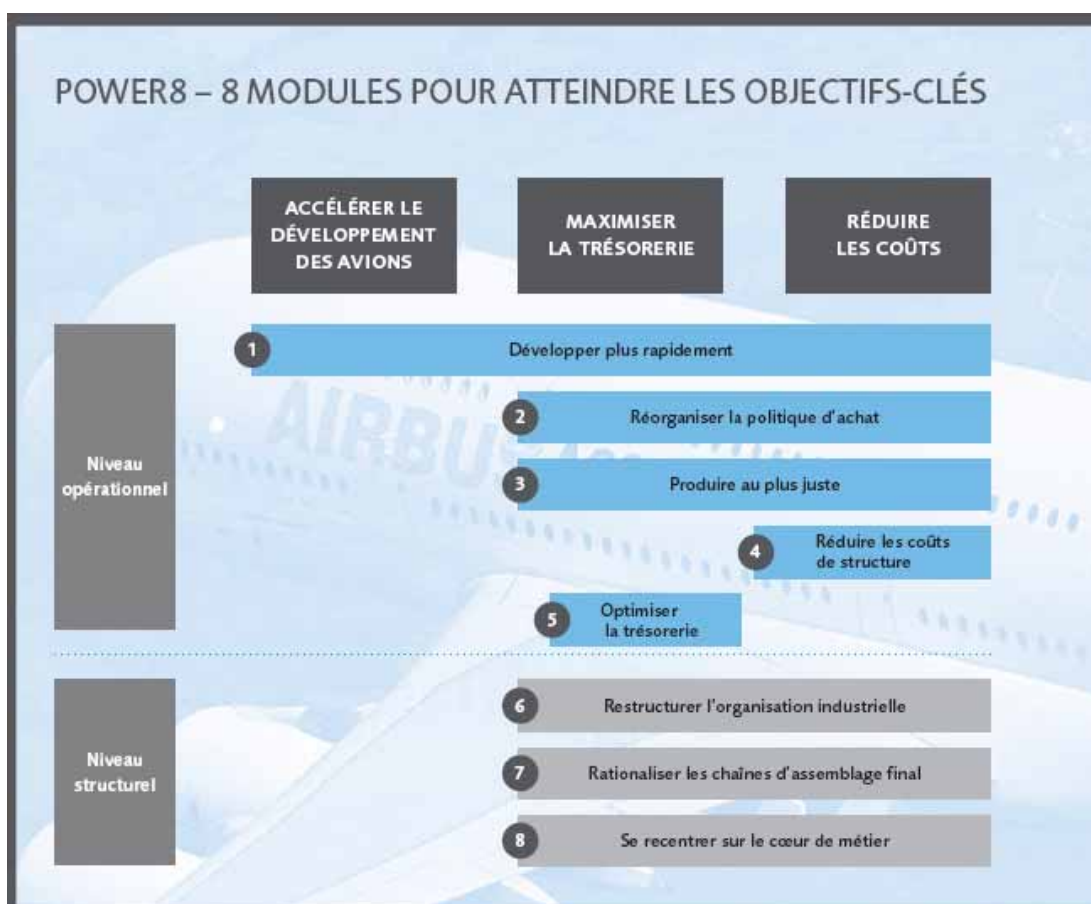
La direction d'Airbus considère que l'importance de cet effort doit permettre de répondre aux surcoûts engendrés par les retards de l'A380, mais aussi et surtout à la perte de compétitivité liée à la dépréciation durable du dollar.

Comme en témoigne le document de présentation d'EADS reproduit ci-dessous, le plan Power 8 peut se lire selon deux axes : le premier axe distingue les cinq modules visant le niveau opérationnel des trois derniers qui s'appliquent au niveau structurel. Le second permet de mesurer la contribution des différents modules aux trois objectifs-clés, à savoir :

- accélérer le développement des avions ;
- maximiser la trésorerie ;
- et réduire les coûts.

---

<sup>1</sup> La direction d'Airbus évoque parfois un neuvième aspect du plan, plus général, et qui consiste à « satisfaire le client en priorité ».



Source : EADS, Rapport annuel 2006, livre 1 (« Grand angle »).

Naturellement, ces modules sont d'importance variable. Le tableau ci-dessous présente leur contribution respective à l'impact positif attendu sur le résultat opérationnel de l'entreprise :

**Contribution des différents modules du plan Power 8 à l'amélioration des résultats d'Airbus**

	Contribution à l'amélioration du résultat opérationnel (EBIT)
Réduire les coûts indirects	32 %
Réorganiser la politique d'achat	31 %
Produire au plus juste	16 %
Restructurer l'organisation industrielle/Recentrer sur le cœur de métier	12 %
Développer plus vite	6 %
Chaîne d'assemblage final	3 %
Optimiser la trésorerie	-
Total	100 %

Source : EADS.



## II. DES SUPPRESSIONS DE POSTES NOMBREUSES MAIS N'ALTÉRANT PAS LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Vos rapporteurs ont souhaité porter une attention particulièrement soutenue à l'objectif de réduction des coûts et aux modules qui doivent y concourir. En effet, cet objectif est avancé pour justifier les suppressions d'emplois, point sur lequel votre commission entend exercer une vigilance particulière.

### 1. Le volume des suppressions d'emplois proposées

Vos rapporteurs ont pris note de l'intention affichée par la direction d'éviter tout licenciement sec. En effet, les suppressions doivent se faire par non-remplacement des départs et par recours à des programmes de départs volontaires.

La seconde caractéristique de **ces suppressions d'emplois** est qu'elles **concernent en partie des personnes ne travaillant pas pour Airbus**, mais pour ses sous-traitants dont les employés travaillent sur les sites d'Airbus. On peut donc distinguer entre 5.000 emplois supprimés au sein d'Airbus et 5.000 touchant, d'une part, l'emploi intérimaire et, d'autre part, les effectifs des sous-traitants affectés à des sites Airbus<sup>1</sup>.

La répartition des suppressions de postes par pays est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Répartition par pays des suppressions d'emplois prévues chez Airbus**

Allemagne	3 700
France (hors siège central d'Airbus)	3 200
Royaume-Uni	1 600
Siège central d'Airbus (Toulouse) <sup>2</sup>	1 100
Espagne	400
Total	10 000

Source : EADS.

---

<sup>1</sup> On peut observer que cette association de salariés Airbus et de salariés travaillant sur des sites Airbus sans être employés par cette entreprise rend plus difficile la mise en perspective des proportions exactes de la restructuration.

<sup>2</sup> Le total des suppressions en France est donc de 4.300 emplois si l'on ajoute les salariés d'Airbus France et ceux du siège central d'Airbus (Central Entity). La direction d'Airbus distingue en effet entre les branches nationales de l'entreprise et ce siège central, qui est commun à toutes les branches et se trouve localisé à Toulouse.

Rapportée aux 56.966 salariés d'Airbus, la disparition de 5.000 emplois permanents correspond donc à une réduction de 8,7 %. Ce chiffre montre l'ampleur de l'effort prévu par ce plan. Vos rapporteurs sont bien conscients de cette réalité et ils en mesurent toutes les implications humaines. Ils souhaitent par ailleurs souligner que **ces suppressions d'emplois doivent être mises en regard avec le fait que, dans le même temps, le groupe EADS** au travers de ses autres divisions, et en particulier ses divisions Astrium et Eurocopter, **continue d'embaucher**. Mais, plus frappant encore est le fait que la division Airbus elle-même poursuit ses recrutements, dans les fonctions de production.

Vos rapporteurs estiment qu'il y a là la réponse aux interrogations de certains analystes qui se demandaient comment Airbus pourrait produire plus d'avions avec moins de salariés : **en réalité, dans les années qui viennent, Airbus augmentera ses effectifs dans le domaine de la production tout en les réduisant de 24 % dans les fonctions administratives et de support.**

**Le propos de vos rapporteurs n'est aucunement de minimiser l'ampleur du plan de restructuration et ses conséquences pour les salariés, en particulier intérimaires, qui en subissent l'impact. Ils souhaitent que les syndicats représentant le personnel, qu'ils ont auditionnés et dont ils ont entendu les revendications, soient informés au mieux et associés, dans toute la mesure du possible, à la mise en œuvre du plan Power 8.**

## **2. La répartition des suppressions d'emplois en France**

Les sites affectés en France sont ceux de Toulouse, Saint-Nazaire, Nantes et Méaulte.

A **Toulouse**, seront supprimés progressivement :

– pour Airbus France, 2.305 emplois, sur un total de 19.000 salariés dont 7.000 intérimaires et sous-traitants sur site ;

– pour le siège international (*Central Entity*), 964 postes sur 4.500.

Ces compressions ne porteront pas sur les secteurs de la production et de la livraison des appareils, mais sur ceux des moyens généraux, des ressources humaines, de la communication, des achats, des services juridiques et de certaines fonctions bureautiques et informatiques.

Par contraste, l'activité industrielle de Toulouse sera développée puisque le site sera le seul site d'assemblage de l'A350. Vos rapporteurs ont noté qu'**à partir de 2013 la chaîne de l'A350 devrait employer plus de 1.800 personnes, c'est-à-dire le double des effectifs actuellement affectés à la chaîne A320.**

A **Saint-Nazaire**, les deux sites (Saint-Nazaire Ville et Saint-Nazaire Gron) seront rapprochés et 369 postes disparaîtront sur les 3.000 que compte l'établissement (Airbus et sous-traitants). Par ailleurs, les activités du site (assemblage, équipement et essais des tronçons de fuselage avant et central de l'A350 XWB) seront développées.

A **Nantes**, la réduction sera de 295 postes, le site étant maintenu.

A **Méaulte**, 192 postes devraient être supprimés. Le cas de ce site étant particulier, vos rapporteurs ont développé leur analyse sur ce point<sup>1</sup>.

### **III. LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE D'AIRBUS DOIT LUI PERMETTRE DE SE CONCENTRER SUR SON CŒUR DE MÉTIER**

Le **second grand axe du plan Power 8** est de transformer l'organisation industrielle d'Airbus pour **recentrer l'entreprise sur son cœur de métier et diminuer son exposition aux risques de production**. Sur ce plan, le projet est en partie inspiré par la révolution qu'a connue son concurrent Boeing dans les premières années de ce siècle. Plusieurs des personnes auditionnées par vos rapporteurs se sont du reste félicitées que le plan Power 8 ne pousse pas cette logique aussi loin que l'a fait Boeing, c'est-à-dire à un niveau qu'elles jugeaient excessif, car de nature à faire perdre à l'entreprise la maîtrise de l'ensemble du processus.

Concrètement, il s'agit pour Airbus de renforcer son intégration, c'est-à-dire de dépasser les distinctions nationales qui fermentent en son sein et de faire émerger des partenaires industriels forts.

#### **1. Le plan Power 8 doit permettre à Airbus de se concentrer sur la conception et l'assemblage des avions**

A l'heure actuelle, Airbus finance et produit entre 75 et 90 % de ses programmes<sup>2</sup>, contre moins de 50 % pour Boeing. Selon certaines estimations, cette proportion serait même tombée à 20 % pour le 787 de Boeing. Cette situation a deux conséquences fâcheuses pour le bon développement d'Airbus :

– en premier lieu, Airbus n'a pas la possibilité de développer deux programmes lourds simultanément ;

– en second lieu, l'entreprise assume quasiment seule les risques de développement des programmes.

---

<sup>1</sup> Cf. page suivante.

<sup>2</sup> Selon M. Louis Gallois, co-président d'EADS et PDG d'Airbus, « Boeing a fait financer plus de la moitié de ses programmes par ses partenaires. Alors que nous, nous finançons 90 % de l'A380 » (Challenges, n° 84, 14 juin 2007).

Pour remédier à cette situation, la direction propose, au travers du plan Power 8, de partager avec des partenaires sous-traitants de premier rang les coûts et les risques de développement. Concrètement, cela veut dire autoriser la prise de participation de ces partenaires dans certains établissements, voire, à terme, la cession de ces établissements à ces partenaires. A titre de comparaison, on peut rappeler que Boeing fait réaliser les ailes du B787, qui représentent 35 % de la valeur de l'avion, par des entreprises japonaises.

Ce point est d'autant plus important qu'Airbus doit moderniser ses produits en augmentant sensiblement la proportion des matériaux composites dans les nouveaux avions A350 XWB et NSR<sup>1</sup>. La délégation à des partenaires sous-traitants ayant atteint une taille critique permettra à Airbus de partager avec eux le fardeau financier des investissements nécessaires aux nouveaux programmes et le risque de développement qui y est associé.

## **2. L'exemple du site de Méaulte**

La direction d'Airbus a déclaré qu'elle envisageait pour ce site « *de rechercher un partenaire de premier rang capable de réaliser les investissements indispensables à ces nouvelles technologies et de lui apporter un support technologique complémentaire* »<sup>2</sup>. A terme, ce partenaire pourrait reprendre la majorité ou la totalité du site.

**La direction a déclaré et a répété lors de son audition par vos rapporteurs qu'elle n'envisageait en aucun cas une fermeture du site de Méaulte.** Bien au contraire, elle a souligné la compétence irremplaçable du site dans la réalisation des « pointes avant » des Airbus.

---

<sup>1</sup> Le New short range (NSR) est le nom provisoire du successeur futur de l'A320.

<sup>2</sup> Cf. Lettre d'information institutionnelle d'EADS du 7 mars 2007.

## **TROISIÈME PARTIE - QUEL FUTUR POUR EADS ? LES PROPOSITIONS DE VOTRE COMMISSION**

### **I. À COURT TERME, LA RÉUSSITE DU PLAN POWER 8 EST INDISPENSABLE**

**Au vu de l'impact de ce plan, vos rapporteurs ont naturellement porté une très grande attention à son examen.** Ils ont, en outre, été frappés par la médiocrité de la communication d'EADS à l'occasion de la présentation de ce plan, qui est sans doute en large part responsable des grandes inquiétudes que son annonce a suscitées chez les salariés, les sous-traitants et les élus. Il est clair à leurs yeux que l'entreprise gagnerait à améliorer sensiblement sa communication pour restaurer la confiance, notamment auprès des salariés.

**A l'issue de leurs travaux, vos rapporteurs ont acquis la conviction que le plan de redressement Power 8 était nécessaire à la poursuite du développement de l'entreprise.** Ils ont observé que les représentants du personnel avaient, lors de leur audition, reconnu que des mesures de redressement étaient nécessaires, même s'ils contestaient pour l'essentiel celles proposées par la direction.

Ils tiennent à rappeler qu'ils ont pleinement conscience de l'impact social des suppressions de postes que prévoit ce plan. Celles-ci ne leur paraissent envisageables que dans la mesure où elles doivent être le gage du redressement d'Airbus, du développement de son activité et donc, à terme, de nouvelles embauches.

**Deux éléments** leurs sont apparus sous un jour favorable dans cette perspective :

– d'une part, ils ont bien noté qu'**alors même qu'Airbus réduisait ses coûts de structure, il développait dans le même temps ses capacités de production et procédait à des recrutements dans ce domaine ;**

– d'autre part, vos rapporteurs considèrent que **le développement de partenaires industriels de premier rang aux assises solides peut être un moyen de consolider l'emploi sur le long terme.** En effet, ces partenaires, en atteignant une taille critique, seront à même de réaliser les investissements importants leur permettant de se maintenir à la pointe de la technologie, par exemple en matière de matériaux composites. En outre, on peut imaginer que ces sous-traitants auront une capacité à rechercher des marchés complémentaires auprès d'autres entreprises, ce qu'Airbus n'aurait pas nécessairement été en capacité de réaliser lui-même. Ainsi, l'emploi au sein de ces sites, loin d'être menacé par le transfert progressif d'activité d'EADS vers ses partenaires, pourrait en être conforté.

Par exemple, **dans le cas de Méaulte**, parmi les entreprises capables de devenir ce partenaire de premier rang, **le nom de Latécoère a souvent été avancé. Vos rapporteurs considèrent qu'une telle solution pourrait constituer une évolution gagnant-gagnant pour Airbus et Latécoère :**

– Airbus atteindrait son objectif de développer un partenariat stratégique et pérenne avec un sous-traitant qui verrait son assise industrielle considérablement renforcée ;

– Latécoère, de son côté, prendrait une importance tout à fait nouvelle et verrait ses débouchés consolidés. Il ne serait plus dépendant d'un seul client, ce qui constitue naturellement un atout lors des retournements cycliques.

Enfin, si vos rapporteurs considèrent que **la crise de direction et les difficultés industrielles du programme A380 sont désormais clairement en voie d'être surmontées, il n'en reste pas moins que les surcoûts liés à ces difficultés imposent une réaction rapide du groupe.**

**Parallèlement, vos rapporteurs soulignent qu'il est aujourd'hui nécessaire que la direction de l'entreprise réexamine avec les organisations représentatives du personnel la pertinence du niveau des suppressions d'emploi à la lumière des nouveaux contrats commerciaux conclus lors du Salon international du Bourget<sup>1</sup>.**

## **II. À MOYEN TERME, EADS DOIT DEVENIR UNE ENTREPRISE INTÉGRÉE**

### ***A. LE CONSTAT DE LA NÉCESSITÉ DU CHANGEMENT***

Vos rapporteurs ont observé, à l'issue de leurs travaux, qu'il existe un consensus sur la nécessité de faire évoluer la gouvernance de l'entreprise. Celle-ci, qui était une séquelle sans doute inévitable des conditions de la création de l'entreprise en 1999-2000, ne permet en effet pas de répondre aux crises comme celle résultant des difficultés du programme A380. Du reste, il convient de rappeler que le caractère provisoire de ce mode de gouvernance avait été affirmé dès l'origine.

Cette évolution de la gouvernance devrait permettre d'amener à terme une modification sensible de la gestion, selon deux axes :

– une gestion dotée de réels pouvoirs exécutifs, comme dans le schéma normal d'organisation des multinationales ;

– une gestion ne se résumant plus à la simple synthèse, plus ou moins cohérente, entre les aspirations des différentes composantes nationales de

---

<sup>1</sup> Ce Salon s'est tenu du 18 au 24 juin 2007.

l'entreprise. La gestion d'une entreprise doit en effet avoir pour horizon l'intérêt social de l'entreprise dans son ensemble.

## ***B. DÉPASSER LES VISIONS NATIONALES***

### **1. Le pacte d'actionnaires devrait être le cadre principal de cette évolution**

Face aux difficultés qu'a connues l'entreprise et à la nécessité d'en faire évoluer la gouvernance, il n'existe en réalité qu'une alternative :

– soit définir un cadre entièrement nouveau. On ne voit pas très bien comment les actionnaires actuels pourraient être convaincus d'abandonner leur contrôle de l'entreprise, ni quel intérêt ils pourraient avoir à y rester dès lors qu'ils auraient été privés du contrôle ;

– soit inscrire les nécessaires évolutions de la gouvernance dans le cadre qui existe depuis la création d'EADS, c'est-à-dire en permettant la survie du pacte d'actionnaires liant Lagardère, DaimlerChrysler et l'Etat français. **Ce second terme de l'alternative est celui qui apparaît le plus efficace et le plus crédible à vos rapporteurs.**

### **2. L'évolution de la gouvernance doit permettre aux Etats de se contenter d'un rôle de garant de leurs intérêts nationaux**

*a) Il apparaît nécessaire que l'Etat allemand participe à l'actionnariat*

Les travaux de vos rapporteurs ont mis en évidence un déséquilibre paradoxal entre la situation de l'Etat français et de l'Etat allemand. En effet, l'Etat français est un des principaux actionnaires de l'entreprise, avec 15 % du capital et ne dispose pourtant d'aucun siège au conseil d'administration<sup>1</sup>. *A contrario*, l'Etat allemand n'est pas actionnaire alors même que le gouvernement allemand veille naturellement aux intérêts essentiels de son pays.

Vos rapporteurs estiment qu'**il est possible de clarifier et de simplifier la situation en rapprochant le statut des deux Etats au sein d'EADS**. A cette fin, il conviendrait de garantir aux Etats que ceux-ci pourront jouer leur rôle, c'est-à-dire être en mesure de sauvegarder, le cas échéant, leurs intérêts nationaux essentiels. Il apparaît à vos rapporteurs qu'une telle évolution serait de nature à améliorer considérablement le gouvernement d'entreprise d'EADS.

---

<sup>1</sup> Cf. supra, première partie.

En effet, selon l'analyse de vos rapporteurs, le caractère mal défini ou implicite du rôle réservé aux deux Etats est à l'origine de l'impression, pour l'essentiel infondée, d'une interférence des Etats dans la gestion du groupe. Ils estiment donc que les Etats, la direction, les actionnaires de référence, mais aussi les actionnaires privés qui ne sont pas parties au pacte d'actionnaires ont tout intérêt à une clarification de la situation.

**L'objectif serait de prévoir que les Etats puissent disposer d'un droit de veto sur le périmètre restreint des décisions stratégiques de l'entreprise. En revanche, il est clair dans l'esprit de vos rapporteurs que les Etats n'ont pas à se préoccuper de sa gestion, qui doit reposer sur l'équipe de direction qui aura été mise en place.**

Naturellement, une telle modification supposerait une **évolution de la position officielle du gouvernement allemand**, selon laquelle l'Etat allemand n'est pas partie au capital d'EADS et n'y a donc pas d'intérêt. Vos rapporteurs observent d'une part que cette déclaration ne correspond pas réellement à la réalité, au vu de l'importance que revêt ce dossier pour le gouvernement fédéral et, d'autre part, que l'Etat allemand a commencé lui-même de le reconnaître puisqu'il s'est réservé un droit de préemption « *afin de préserver l'équilibre franco-allemand* » sur la participation que DaimlerChrysler a prévu de céder à un consortium d'investisseurs privés et publics allemands.

*« DaimlerChrysler a placé la totalité de sa participation de 22,5 % dans le capital d'EADS dans une nouvelle société dans laquelle le consortium d'investisseurs prendra une participation à hauteur d'un tiers du capital par l'intermédiaire d'une entreprises ad hoc, ce qui représentera une participation effective de 7,5 % dans le capital d'EADS. DaimlerChrysler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure ad hoc le 1<sup>er</sup> juillet 2010 au plus tôt. En cas de dissolution de cette structure, DaimlerChrysler a le droit soit de remettre les actions EADS aux investisseurs, soit de leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de remise des actions EADS, l'Etat allemand, l'Etat français et Lagardère par l'intermédiaire de SOGEADE, auront le droit de préempter ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand ».*<sup>1</sup>

**La traduction concrète de cette orientation pourrait prendre deux formes : celle d'une action préférentielle (*golden share*) des Etats ou celle d'un mécanisme prévu au sein du pacte d'actionnaires.**

Vos rapporteurs ont pleinement conscience que le niveau de la participation respective des Etats allemands et français est un sujet qui ne peut être discuté et tranché qu'au plus haut niveau de ces Etats. Ils se réjouissent du reste de l'intensification du dialogue à ce niveau depuis le mois de mai 2007<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. EADS, Rapport annuel 2006 (livre 3, page 118). Vos rapporteurs constatent que cet élément correspond mal à la position de l'ambassade d'Allemagne en France, qui a décliné la demande d'audition de vos rapporteurs au motif que l'Etat allemand n'était pas actionnaire d'EADS (cf. annexe).

<sup>2</sup> Le Président de la République devrait rencontrer le 16 juillet 2007 à Toulouse la Chancelière d'Allemagne pour examiner la situation d'EADS avec les actionnaires industriels Lagardère et DaimlerChrysler.



*b) Le scénario de la golden share*

La première solution pour atteindre l'objectif proposé par vos rapporteurs serait de doter l'Etat français et l'Etat allemand d'une action préférentielle<sup>1</sup> qui leur permettrait de s'assurer que le contrôle d'EADS ne passe pas dans les mains d'investisseurs n'offrant pas de garanties suffisantes en matière d'intérêts essentiels et stratégiques des Etats et de leur population. Ce mécanisme pourrait aussi jouer à l'occasion des décisions les plus importantes du groupe, mais en aucun cas dans le cadre de sa gestion.

Vos rapporteurs ont observé qu'une telle évolution supposerait, d'une part, une modification des statuts de l'entreprise, qui devrait être acquise à la majorité qualifiée et, d'autre part, un examen attentif de conformité aux règles relatives à la préservation des droits des actionnaires et à la réglementation européenne.

*c) Le scénario de la modification du pacte d'actionnaires*

La modification du pacte d'actionnaires pourrait constituer une alternative à la mise en place d'une *golden share*, si celle-ci devait se révéler trop complexe. Dans cet esprit, vos rapporteurs proposent une modification du pacte d'actionnaires dans ses dimensions relatives à la composition du conseil d'administration et de l'exécutif du groupe.

Concrètement, ce scénario suppose, là aussi, que l'Etat allemand détienne, directement ou indirectement, au moins une action EADS. Dès lors que l'Etat allemand sera actionnaire, il pourra rejoindre le pacte d'actionnaires. Ce serait alors au sein de ce pacte que l'Etat allemand se verrait reconnaître des droits spécifiques.

### **3. L'évolution de la gouvernance doit permettre une meilleure gestion du groupe**

*a) La simplification de la gouvernance*

**Dès lors que les intérêts essentiels de la France et de l'Allemagne ont été garantis**, par exemple par l'une des deux solutions proposées par vos rapporteurs, **il est permis d'envisager une structure plus classique de sa gouvernance, avec un seul président du conseil d'administration (Chairman) et un seul dirigeant chargé de l'exécutif (Chief executive officer : CEO).**

---

<sup>1</sup> Le droit néerlandais autorise sous certaines conditions ce type de dispositif.

Naturellement, il pourrait être prévu, dans un premier temps, que le *Chairman* et le *CEO* soient pour l'un allemand et pour l'autre français ou l'inverse. Mais, à terme, l'objectif sera que seuls les critères de compétences influent sur le choix des titulaires de ces fonctions.

Ainsi, EADS évoluera clairement vers une plus grande intégration et une meilleure prise en compte de l'intérêt global de l'entreprise. Vos rapporteurs sont convaincus que c'est ainsi que les pays partenaires regroupés au sein d'EADS bénéficieront au mieux du développement de cette entreprise.

*b) Un exécutif disposant d'une véritable autonomie de gestion*

**La bonne gestion d'EADS suppose que l'entreprise soit dirigée par un exécutif doté de pouvoirs réels. Les stipulations actuelles du pacte d'actionnaires donnent un pouvoir très large et, à bien des égards, excessif au conseil d'administration en matière de gestion concrète du groupe.**

Ainsi, le conseil d'administration dispose d'un droit de veto sur toutes les nominations des cadres supérieurs du groupe, au sein même des divisions d'EADS. Cet exemple témoigne du déséquilibre de la gouvernance en faveur du conseil d'administration.

La modification du pacte d'actionnaires devra permettre de revenir sur ce déséquilibre fondamental.

### **III. RESTRUCTURÉ ET DOTÉ D'UNE GOUVERNANCE EFFICACE, EADS SERA EN MESURE DE FAIRE FACE AUX TROIS DÉFIS MAJEURS DE LONG TERME**

#### ***A. FAIBLESSE DU DOLLAR***

L'appréciation qui peut être faite à ce jour des grands équilibres macroéconomiques ne permet pas d'imaginer à une date prochaine un renforcement significatif du dollar. Au contraire, certains analystes redoutent même un effondrement de la monnaie américaine du fait de la persistance de ses très importants déficits budgétaire et commercial.

Face à cette situation, **la réponse de l'Europe doit se situer à deux niveaux. D'une part, ses entreprises exportatrices doivent réaliser les gains de productivité et les efforts d'innovation** permettant d'améliorer la compétitivité de leurs produits.

D'autre part, **elle doit s'efforcer de favoriser un rééquilibrage des monnaies.** Vos rapporteurs souhaiteraient à ce titre que la politique de la Banque centrale européenne (BCE) tienne mieux compte des très grandes difficultés dans lesquelles l'euro fort place les entreprises exportatrices.

Toutefois, ils estiment également que l'assouplissement de la politique de taux de la BCE, pour être nécessaire, ne sera pas suffisant pour rééquilibrer les monnaies en raison de l'importance des déficits américains. Une amélioration dans ce domaine suppose donc que l'Europe plaide fortement, sur la scène internationale et en particulier au sein du G8, pour une évolution de la politique économique américaine. Cet horizon ne pourra quant à lui être atteint que si les pays membres de l'Union européenne parviennent à renforcer leur coopération économique pour parler d'une voix commune à leurs partenaires américains.

Comme vos rapporteurs l'ont évoqué dans la première partie, à défaut de rééquilibrage de la parité euro/dollar, EADS sera contraint de déplacer ses activités de production hors de la zone euro.

## ***B. RETOURNEMENT CYCLIQUE DE 2011-2012***

### **1. L'aéronautique civile est marquée par une forte cyclicité**

L'histoire récente de l'aéronautique civile a mis clairement en évidence que ce secteur était marqué par des fluctuations cycliques régulières et importantes. Plusieurs des personnes auditionnées par vos rapporteurs ont estimé que le cycle actuel, très favorable, se terminerait vraisemblablement vers 2011-2012.

EADS ayant fait le choix d'augmenter ses cadences pour accroître ses rentrées d'argent, il peut être avancé que le groupe se trouvera dans une situation d'autant plus délicate, lors du retournement cyclique, que le carnet de commandes aura été consommé plus rapidement que prévu initialement et que l'outil de production aura été développé.

Naturellement, on peut imaginer que les succès des programmes A380 et A350 XWB permettent de remplir le carnet de commandes à un rythme parallèle à celui de la montée en cadence de la production. Certains analystes avancent également l'idée que le développement économique et les besoins des nouveaux pays industrialisés, tels la Chine, l'Inde, la Russie ou le Brésil, permettent de prolonger la phase haute du cycle sectoriel.

En tout état de cause, vos rapporteurs jugent que la perspective d'une phase de transition à partir de 2011 ne peut être exclue et doit donc être envisagée et préparée.

## **2. La question du financement du développement d'EADS après 2009**

**D'ici à 2009, il est vraisemblable que l'entreprise aura à faire face à d'importants besoins de capitaux en raison, d'une part, du retournement cyclique et, d'autre part, du financement du programme NSR.** Ce point a été largement abordé par les médias, mais aussi par la direction d'EADS. A notamment été évoqué le recours à des titres hybrides ou à une augmentation de capital. Vos rapporteurs considèrent que des réflexions sur ce point sont toujours bienvenues. Toutefois, en raison du caractère lointain de cette situation et de plusieurs inconnues importantes pouvant influencer sur ses caractéristiques<sup>1</sup>, **ils sont arrivés à la conclusion qu'il n'y avait pas lieu d'arrêter une position définie sur ce point pour l'instant. Votre commission se prononcera naturellement sur cette question le moment venu.**

## **3. Le développement des activités militaires réduirait l'exposition au cycle sectoriel**

Alors que Boeing réalise 55 % de son chiffre d'affaires dans le domaine militaire, EADS -nous l'avons vu- est encore aujourd'hui une entreprise très majoritairement tournée vers les activités civiles, à hauteur d'environ 75 %. Il importe donc que la part de ses activités militaires augmente, ce qui peut se faire soit par croissance interne soit par croissance externe.

Sur le plan de la **croissance interne**, vos rapporteurs ont déjà indiqué qu'en 2006, pour la première fois, les activités militaires d'EADS avaient dépassé les 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Quant à la **croissance externe**, elle constitue une voie de développement importante, même si des exemples relativement récents ont montré que le rapprochement d'entreprises n'était pas aisé dans ce secteur. Vos rapporteurs considèrent qu'à long terme EADS devrait pouvoir renforcer son statut de champion européen, ce qui pourrait notamment impliquer des rapprochements avec des entreprises d'autres pays européens. Le soutien des Etats européens à une telle évolution permettrait une consolidation industrielle d'EADS, mais aussi le bénéfice indirect pour ce groupe de leur effort d'aide aux programmes de Recherche/Technologie.

---

<sup>1</sup> *La question du financement du développement futur d'EADS est également largement conditionnée par les décisions qui seront prises dans le cadre de l'OMC en matière d'avances remboursables (cf. infra).*

### ***C. UNE CONCURRENCE ACHARNÉE ENTRE L'EUROPE ET LES ETATS-UNIS DANS UN SECTEUR STRATÉGIQUE***

**L'histoire et l'existence même d'EADS sont largement synonymes de compétition économique entre l'Europe et les Etats-Unis.** Dans la mesure où l'aéronautique civile est très largement dominée par le duopole Boeing/EADS, cette concurrence est par nature particulièrement acharnée.

Vos rapporteurs se félicitent qu'il n'existe pas de monopole en ce domaine et reconnaissent que la concurrence peut être le stimulant poussant les entreprises à proposer des produits compétitifs et innovants. Encore faut-il que l'on ne constate pas de distorsion de concurrence au profit de l'un des compétiteurs.

A ce titre, et loin de toute considération chauvine, **vos rapporteurs ont acquis la conviction que les aides indirectes massives dont bénéficie Boeing de la part du gouvernement américain, en particulier dans le cadre du soutien aux programmes militaires, sont de nature à fausser la concurrence.**

Il est d'autant plus étonnant, pour ne pas dire choquant, que les Etats-Unis aient estimé légitime de porter plainte à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) contre le dispositif européen d'avances remboursables en matière d'aéronautique. Vos rapporteurs tiennent à souligner que les avances remboursables sont, par définition, remboursées, tandis que Boeing bénéficie d'un quasi-monopole sur de larges programmes d'équipements de l'armée américaine et de la NASA et du soutien public aux programmes de développement militaires.

**Votre commission est convaincue que le système des avances remboursables ne constitue pas une infraction aux règles de l'OMC et souhaite que cette position soit défendue par l'ensemble des partenaires européens concernés.**

#### **1. La nécessité d'accroître le soutien à la construction aéronautique**

**Vos rapporteurs ont été particulièrement frappés par la faiblesse insigne du soutien des Etats européens au secteur de la construction aéronautique.** D'après les informations dont ils disposent, l'aide apportée à Airbus par l'ensemble des pays partenaires et l'Union européenne s'est élevée en 2006 à 53 millions d'euros. Dans le même temps, le groupe Boeing recevait de la part du gouvernement américain 600 millions d'euros pour ses seules activités civiles.

**Votre commission souhaite donc un accroissement de l'aide au secteur de la construction aéronautique, et en particulier en faveur de la recherche et des petites et moyennes entreprises sous-traitantes. Elle sera donc particulièrement attentive à ce point lors de la discussion du prochain projet de loi de finances.**

Vos rapporteurs ont noté que la question de l'action des régions en faveur du secteur a été soulevée au printemps 2007. Ils estiment que les régions pourraient très utilement apporter un soutien au niveau local aux projets de recherche et de formation intéressant le secteur de la construction aéronautique et aux PME de la filière installées sur leurs territoires, notamment dans le cadre des pôles d'excellence.

## **2. L'Europe doit défendre ses positions légitimes à l'OMC**

Les liens d'amitié unissant les pays européens aux Etats-Unis ne doivent pas masquer la réalité de la concurrence économique, qui est particulièrement évidente dans ce secteur stratégique.

De ce point de vue, **votre commission juge totalement infondée la plainte américaine à l'OMC relative aux avances remboursables, et ce d'autant plus que Boeing bénéficie d'un soutien public financier et diplomatique particulièrement massif.**

**En conséquence, votre commission appelle le Gouvernement et la Commission européenne à défendre avec la dernière énergie la position européenne dans ce dossier.**

## CONCLUSION

Au terme de cette analyse, il apparaît bien qu'EADS n'est pas une simple entreprise parmi d'autres. EADS est né de la volonté des gouvernements européens de construire une entreprise aéronautique à taille mondiale dans ce secteur. Elle est le fleuron de la coopération industrielle européenne, un symbole du dynamisme, d'innovation et d'union des savoir-faire européens et, aux yeux de l'opinion publique, elle est devenue un symbole de la construction européenne. **Vos rapporteurs forment le vœu que la crise que traverse EADS puisse servir de levier pour surmonter les particularismes nationaux, dont chacun des partenaires a conscience qu'ils ne sont pas tenables à terme.** EADS n'est pas seulement la maison-mère d'Airbus, c'est aussi et surtout une entreprise qui abrite des programmes stratégiques pour les défenses française et européenne.

De nombreux éléments jouent en faveur d'EADS dans la reconfiguration de l'entreprise. La demande est robuste, favorisant le carnet de commande, et le cycle de hausse du marché de l'aéronautique devrait perdurer puisque de nombreuses compagnies aériennes sont confrontées au rajeunissement de leurs flottes vieillissantes. Les dirigeants de l'entreprise doivent donc pouvoir profiter de cette conjoncture favorable pour promouvoir l'élaboration d'un modèle industriel plus compétitif et moins complexe.

Egalement convaincus que l'Europe doit disposer d'une industrie de défense moderne, avec tous les enjeux technologiques, industriels et économiques que cela implique, vos rapporteurs soulignent que la compétition avec Boeing n'est pas seulement de nature financière ou commerciale, elle est aussi et surtout de nature industrielle et technologique.

**Le succès d'EADS, dans lequel vos rapporteurs croient très fortement, sera un atout majeur pour l'Europe et les Européens du XXI<sup>e</sup> siècle.**

\*

\*

\*

**Lors de sa réunion du mercredi 27 juin 2007, la commission des affaires économiques a adopté, sur la proposition de ses rapporteurs, le présent rapport à l'unanimité des membres présents moins une abstention<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> M. Jean Desessard (Ratt. Soc. - Paris) s'est abstenu.





## ANNEXE -

### LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

#### EADS

- **M. Thomas Enders**, co-président exécutif ;
- **M. Louis Gallois**, co-président exécutif et président-directeur général d'Airbus ;
- **M. Denis Verret**, directeur délégué aux Affaires publiques-France ;
- **M. Antoine Coursimault**, chargé de mission auprès du Directeur technique.
- **Mme Annick Perrimond du Breuil**, directeur des relations institutionnelles ;
- **M. Olivier Masseret**, chargé des relations avec le Parlement.

#### AIRBUS

- **M. Fabrice Brégier**, directeur général délégué ;
- **M. Jean-Marc Thomas**, président d'Airbus France.

#### AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

- **M. Jean-Michel Billig**, directeur du programme A400M/France ;
- **M. Jean-Pierre Cornand**, directeur du programme MRTT/France.

#### ACTIONNAIRES PRIVÉS

- **M. Rüdiger Grube**, co-président (*Chairman*) du Conseil d'administration, représentant le groupe DaimlerChrysler ;
- **M. Arnaud Lagardère**, co-président (*Chairman*) du Conseil d'administration, président du groupe Lagardère, accompagné de M<sup>e</sup> Alain Maillot, avocat à la Cour.

#### ACTIONNAIRES PUBLICS

- **M. Bruno Bezard**, directeur général de l'Agence des participations de l'Etat (APE), représentant l'Etat français, accompagné de **MM. Jean-Yves Leclercq**, directeur de participations et **Pierre Auboin**, chef du bureau défense et aéronautique ;

– **M. Enrique Martinez-Robles**, président de la Sociedad estatal de participaciones industriales (SEPI), représentant l'Etat espagnol, accompagné de **M. Juan Manuel Eguiagaray**, représentant de l'Espagne au Conseil d'administration d'EADS, de **M. Bartolomé Lora Toro**, directeur des participations et **Mme Isabel Ramos Toribio**, sous-directrice.

### AUTRES ETATS EUROPÉENS

#### ● Royaume-Uni :

– **Sir Peter Westmacott**, Ambassadeur du Royaume-Uni en France, accompagné de **M. Edward Bannerman**, Premier Secrétaire de l'Ambassade (Economie et Finances) ;

– **M. Mark Russel**, directeur de l'agence, Shareholder Executive ;

– **M. Malcom Scott**, directeur, Aéronautique, Marine et Défense au Ministère du Commerce et de l'Industrie.

#### ● Allemagne :

Comme vos rapporteurs l'ont indiqué dans le corps du rapport, l'Ambassade d'Allemagne a décliné la demande d'audition qu'ils lui avaient adressée. Par un courrier en date du 9 mai 2007, cette position a été justifiée par Monsieur l'Ambassadeur par le fait que le Gouvernement fédéral n'était pas actionnaire d'EADS.

### REPRÉSENTANTS DES SYNDICATS DE PERSONNELS

– **M. Ludovic Andrevon**, délégué syndical central CFE-CGC Eurocopter et coordinateur EADS (CGC) ;

– **M. Pierre-Henri Coat**, délégué syndical central Airbus (CFDT) ;

– **M. Philippe Fraysse**, coordinateur EADS (FO) ;

– **M. Jean-Bernard Gaillanou**, coordinateur EADS (CFDT) ;

– **M. Jean-François Knepper**, délégué syndical central Airbus (FO) ;

– **M. Xavier Petrachi**, délégué syndical central Airbus (CGT) ;

– **M. Gilbert Plo**, délégué syndical central Airbus (CFTC) ;

– **M. Hervé Schindler**, coordinateur EADS (CFTC) ;

– **Mme Françoise Vallin**, déléguée syndical central Airbus (CGC).

**AUTRES PERSONNES**

– **M. Noël Forgeard**, ancien président d'Airbus (2000-2005) et ancien co-président d'EADS (2005-2006), accompagné de **M. Christophe Reille**, consultant, et de **Mme Dorothée Duron-Rivron**, consultante ;

– **M. Olivier Esnou**, responsable du secteur Aéronautique/Défense et Biens d'équipements, Exane BNP Paribas.

● **Ambassade de France à Madrid :**

– **M. Paul Jean-Ortiz**, chargé d'affaires, ministre conseiller ;

– **M. Gérard Arfinengo**, conseiller économique et financier pour la Péninsule Ibérique ;

– **M. Gilles Delaunay**, attaché d'armement ;

– **M. Christophe Legillon**, attaché économique transports-équipement-BTP.