

EADS contribue-t-il à l'émergence d'une identité européenne ?

SA et NZ*

Janvier 2005 : l'A380, le plus gros avion civil du monde et vaisseau amiral d'Airbus, est présenté pour la première fois au public. À cette occasion, une grande fête se tient à Toulouse, ville où siège Airbus. En plus des personnalités de l'économie et de la société civile, des chefs d'État sont invités, et parmi eux Gerhard Schröder, alors chancelier d'Allemagne, qui déclare : « Il est possible que nous voulions décrocher la Lune, mais, en ce qui concerne l'industrie aéronautique, nous en tenons aujourd'hui une bonne partie dans nos mains. »

Ce propos éloquent de l'ancien chancelier illustre comment, grâce à Airbus, filiale d'EADS, l'Europe a pris le devant de la scène aéronautique et vendu plus d'avions depuis l'an 2000 que son éternel rival Boeing. En plus, EADS matérialisait le rêve d'une Europe unie et qui fonctionne.

En effet, le succès d'EADS était celui d'une entreprise dont la progression jusqu'à devenir une entreprise modèle ne se limitait pas à une planification stratégique ronflante. Il ne faisait aucun doute qu'EADS était, et est toujours, une entreprise dont l'histoire est étroitement liée à celle de l'Union européenne (UE) et qui a incorporé l'idéal européen dans son identité :

– l'Espagne et le Royaume-Uni ont rejoint l'Allemagne et la France dans EADS ;

– les sièges sociaux sont situés en Allemagne, en Espagne, en France et aux Pays-Bas ;

– l'Europe abrite plus de 70 sites de production et de développement ;

– les dirigeants sont Européens à plus de 97 %.

* SA est analyste financier.
NZ est chef de produit.

Il semblait donc qu'EADS symbolise une image idéale de l'Europe unie : avec l'A380, les nations participantes avaient réussi en commun un miracle de la technique. Ensemble, elles étaient plus fortes et se montraient capables de mener à bien de grands projets.

Mais est-ce vrai ? EADS est-il un symbole contribuant à l'émergence d'une identité européenne, ou ne s'agirait-il pas plutôt d'un contre-modèle d'entreprise, tant ce groupe pâtit des conflits qui opposent ses États fondateurs ?

Même la création d'Airbus¹ en 1970 a été politiquement motivée : l'objectif était de créer un groupe aérospatial européen, de façon à réduire la dépendance de l'Europe vis-à-vis de l'industrie aéronautique américaine. La coentreprise franco-allemande, dont le principal souci était de répondre aux besoins des compagnies aériennes européennes², a réussi une percée sur le marché avec les avions de la famille A320³.

Avec la création d'EADS, dont Airbus est une filiale, la deuxième plus grande entreprise de l'industrie aéronautique⁴ naquit en 2000, de par la volonté politique des gouvernements : il fallait que l'industrie européenne aérospatiale et de défense, plutôt dispersée, puisse être réunie en une seule entité. Mais après les années d'euphorie, l'entreprise devint la cible de critiques croissantes : peu après la présentation de l'A380, EADS fit la une des journaux avec les accusations de corruption suscitées par l'affaire Clearstream.

Les reports successifs de la date de livraison de l'A380 puis la suspicion de délit d'initié ont sonné le glas de sa double direction franco-allemande. Auparavant, celle-ci était perçue comme l'expression d'une identité européenne, mais désormais sa complexité et son inefficacité sont soulignées. De plus, avec la crise, les intérêts nationaux prennent de plus en plus d'importance : c'est ainsi que chacun des États européens participants a fait de la défense des positions et des sites de production d'EADS une affaire d'État. Enfin le plan de restructuration Power 8 a signifié la fin de la double direction de l'entreprise.

L'intervention des États européens dans les affaires de l'entreprise, notamment de la France et l'Allemagne, a largement influencé l'histoire d'EADS. On pourrait même dire que ces mesures ont été cruciales pour la survie de l'entreprise.

¹ Avec un taux de 65%, Airbus reste la plus importante filiale d'EADS en termes de chiffre d'affaires.

² Contrairement à des compagnies aériennes américaines, les compagnies européennes ont misé beaucoup plus tôt sur la réduction de carburant et de bruit à l'intérieur de la cabine.

³ La première livraison d'un A320 a eu lieu en 1988.

⁴ L'entreprise Boeing est plus grande entreprise aéronautique du monde (chiffre d'affaire en 2008 : 61 milliards de dollar et 162 000 employés). En 2008, le chiffre d'affaires d'EADS était de 43 milliards de dollar et il comptait 118 000 employés.

Son modèle économique dépend en effet en partie de l'aide des gouvernements. Sans en donner une liste exhaustive, on peut citer quelques exemples significatifs.

Tout d'abord, Airbus bénéficie d'une aide au financement des nouveaux programmes d'avions grâce aux avances remboursables (*launch aids*). En effet, le développement d'un nouvel avion coûte près d'une dizaine de milliards d'euros et dure plus de 10 ans, ce qui limite les possibilités de financement par les circuits financiers traditionnels. Les gouvernements des « nations EADS » peuvent prêter jusqu'à un tiers du coût total prévu de développement. Cette aide étatique a un impact économique considérable : non seulement elle réduit le coût du financement, mais elle constitue aussi un signal fort aux investisseurs du support étatique.

Une autre forme d'aide également liée au financement est le crédit export : il permet d'offrir aux clients de pays non EADS un financement de leurs avions à un taux favorable. C'est également un élément très important dans le modèle économique d'EADS, car il permet de garantir les ventes à l'export en faveur de clients qui ne sont pas toujours facilement finançables par les voies traditionnelles. Cette aide, particulièrement précieuse en cette période de crise du crédit, permet ainsi de s'assurer de la vente des avions Airbus dans des temps difficiles.

L'aide à la vente à l'export constitue un troisième exemple d'aide gouvernementale. Les produits vendus ont un coût élevé et une forte signification politique, qu'il s'agisse de matériels militaires ou de commandes d'avions civils. Celles-ci se chiffrent en moyenne en centaines de millions de dollars et sont le plus souvent destinées aux compagnies aériennes nationales, c'est-à-dire à l'un des symboles des États sur la scène internationale. L'appui politique prend là toute son importance, et ce n'est pas par hasard si de nombreuses commandes ont été signées lors de visites de chefs de gouvernements des pays EADS dans les pays clients.

Quatrième exemple de soutien gouvernemental à EADS : les commandes de matériel militaire. En Europe, ce sont majoritairement les commandes nationales qui permettent aux industriels de développer de nouveaux produits qui pourront par la suite être exportés et générer des profits. Il est important de noter ici que ces pratiques, qui peuvent paraître anticoncurrentielles, sont courantes dans ce secteur.

En échange de leur aide, les États imposent à EADS des contraintes qui peuvent être lourdes pour la société. Ils défendent leurs intérêts nationaux et souhaitent un « juste retour » de leurs aides financières. Les contrats nationaux passés dans le secteur militaire ou aérospatial sont souvent assortis de clauses de partage de la charge de travail entre les pays contractants en fonction du nombre de machines achetées. Cette contrainte était flagrante dans le cas de Galileo, mais également dans celui de l'A400M. La société doit donc adapter ses différents sites en fonction des exigences

gouvernementales, souvent à l'encontre d'un raisonnement purement économique. Ceci est encore plus flagrant dans le cadre des avances remboursables accordées à Airbus. En effet, les pays prêteurs scrutent les charges de travail qui leur sont allouées (et donc les emplois générés) pour chaque programme qu'ils ont financé, et s'assurent qu'aucun pays partenaire n'est privilégié. La discussion des avances remboursables sur l'A350 en constitue un très bon exemple : l'Allemagne vient de donner son feu vert en échange d'un accord sur la production exclusive d'un avion qui était jusqu'à présent produit en partie en France. Autre exemple : le choix des dirigeants. Leur nationalité est un enjeu capital, qui soulève de longues discussions à chaque nouvelle nomination.

Tous ces exemples, dont la liste est loin d'être exhaustive, mettent en évidence les contraintes autres qu'économiques qui pèsent sur l'entreprise. Celles-ci vont à l'encontre de la rationalisation des sites de production et des compétences : des économies substantielles pourraient être réalisées en leur absence.

De nombreuses décisions opérationnelles sont prises après un long processus de recherche de compromis laborieux entre les intérêts nationaux, qui sont souvent diamétralement opposés. Ce qui en résulte se réduit souvent au plus petit dénominateur commun entre les influences nationales, en dehors de toute logique économique.

Pourtant, du point de vue européen, EADS peut être considéré comme un succès : l'entreprise est perçue en Europe et à l'étranger comme une puissante société européenne qui exporte l'innovation et la créativité européennes à travers le monde.

Même si 70 % des commandes proviennent de pays européens, EADS a obtenu des succès significatifs hors d'Europe :

– Airbus s'impose désormais avec succès contre Boeing en Asie et au Moyen-Orient⁵.

– En 2009, la division Defence & Security d'EADS a conclu avec l'Arabie Saoudite un contrat pour la livraison de systèmes de sécurisation de 9 000 km de frontières ; il s'agit là du plus grand projet de cette nature au monde.

– En mars 2008, EADS, en partenariat avec l'entreprise américaine Northrop Grumman, s'est imposé face à son rival Boeing dans le pays d'origine de ce dernier en remportant l'important appel d'offres pour la modernisation des avions ravitailleurs de l'armée de l'air américaine. Toutefois, en septembre 2008, le ministère de la Défense américain a cassé l'appel d'offres, qui doit donc être relancé.

⁵ Ainsi, Singapore Airlines, Quantas (Australie) et Emirates (Dubai) figuraient parmi les premiers gros clients de l'A380. Cependant, le Japon qui est un des plus grands marchés d'Asie, reste dominé par la présence de Boeing.

Ainsi, en dépit de sa jeunesse, EADS a réussi à devenir une société mondialement respectée, propre à conforter l'image de l'Europe à l'étranger comme référence en matière de technologies de pointe. Mais ce succès reste fortement lié à l'environnement compétitif actuel, qui se limite à un duopole avec Boeing – symbole national au même titre qu'EADS. Ce duopole a permis aux deux entreprises de commettre des fautes qui auraient pu mettre en péril leur survie dans le cadre d'une compétition plus intense entre de multiples acteurs. C'est ce que l'avenir nous prépare, avec l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché, notamment Bombardier et Embraer.

Dans cet environnement plus compétitif, Airbus devra se renforcer, augmenter sa rentabilité et son autonomie financière, et mieux prendre les critères économiques en considération : la politique du plus petit dénominateur ne sera probablement plus viable.

Là encore, l'analogie avec l'avenir politique de l'Europe s'impose. À l'heure actuelle, les États-Unis et l'Europe dominent le monde diplomatique par leur puissance, à l'image de Boeing et d'Airbus sur les avions de plus de 100 places. Cependant de nombreux États en forte croissance vont probablement bousculer ce duopole, comme la Chine, la Russie, le Brésil ou l'Inde. Une posture européenne unique et forte s'avère nécessaire, plutôt que la recherche du plus petit dénominateur commun de ses 27 États membres.

Pour continuer à jouer un rôle dominant dans un nouvel ordre mondial multipolaire impliquant les pays économiquement et politiquement émergents d'Asie et d'Amérique du Sud, l'UE et EADS doivent s'adapter à de nouvelles réalités et apprendre à décider de façon plus efficace et plus durable.

Il est même possible qu'EADS puisse soutenir activement le processus d'intégration de l'UE : la fierté que les succès d'EADS, en particulier face à Boeing, suscitent en Europe a renforcé le sentiment d'appartenance européen. Ces succès prouvent que, réunis dans une entreprise commune, les États européens sont capables de réaliser de grandes choses et peuvent faire preuve d'un véritable sentiment européenne de confiance en eux.

De plus, EADS milite pour une intégration plus poussée de la défense européenne et des différentes politiques de sécurité : il soutient l'idée d'achats communs d'appareils militaires et d'armement en Europe.

Avec EADS, nous avons donc affaire à un acquis remarquable, si nous nous souvenons que des pays qui étaient ennemis lors de la Seconde Guerre mondiale ont fondé ensemble une entreprise européenne d'aviation civile et militaire seulement 55 ans après la fin du conflit. Jean Monnet serait fier de cette réussite.

Pour se préparer à relever les défis du marché mondial et continuer à véhiculer l'image d'une entreprise européenne forte et compétitive, EADS a cependant besoin de renouveler les réussites. Comme il est de plus en plus douteux de les obtenir en se contentant d'un accord sur le plus petit dénominateur commun, les États de l'Europe doivent apprendre à ne plus opposer leurs intérêts nationaux à une stratégie d'entreprise globale et européenne.

S'ils y parviennent, on pourra souscrire totalement au propos de l'ancien chancelier Schröder : nous, Européens, tiendrions alors une bonne partie de la Lune entre nos mains.