

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

– Audition de M. Philippe Petitcolin, directeur général de
Safran..... 2

Mardi
21 juillet 2015
Séance de 15 heures

Compte rendu n° 75

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2014-2015

Présidence
de M. François Brottes,
Président



La commission des affaires économiques a auditionné M. Philippe Petitcolin, directeur général de Safran.

M. le président François Brottes. Avant d'en venir à l'ordre du jour de notre réunion, je souhaite communiquer quelques informations aux membres de la Commission.

En application de l'article 13 de la Constitution, nous avons auditionné M. Christian Dubreuil, dont la nomination en tant que directeur général de l'Office national des forêts (ONF) était envisagée par le Président de la République. Voici les résultats du vote : à l'Assemblée, douze voix pour, zéro contre et une abstention ; au Sénat, quatre voix pour, dix voix contre, deux abstentions et un bulletin blanc. On le voit une fois de plus, les votes sur les nominations ne sont jamais de simples formalités : je le dis à tous les candidats, dont certains pensent qu'ils sont nommés avant d'avoir rencontré la représentation nationale – ce qui est un assez désobligeant. Compte tenu du résultat final, qui est de seize voix pour, dix voix contre et trois abstentions et un bulletin blanc, M. Dubreuil a été nommé directeur général de l'Office national des forêts en conseil des ministres.

Demain, mercredi 22 juillet, à vingt et une heures trente, nous organisons, salle Lamartine, la deuxième table ronde sur la filière alimentaire et la crise des filières d'élevage. Sans doute plusieurs membres de la Commission n'avaient-ils pas prêté attention à la convocation du 8 juillet, puisque, ce jour-là, certains groupes n'étaient pas représentés. J'ai pourtant entendu les mêmes déplorer dans la presse que l'on ne débatait pas assez, ce qui semble quelque peu extravagant. Le 8 juillet, nous avons donc bien entendu l'Autorité de la concurrence, l'Observatoire des prix et des marges, ainsi que le Médiateur, qui devrait rendre son rapport aujourd'hui.

J'ai invité à la deuxième table ronde l'ensemble des organisations agricoles, la fédération des entreprises de commerce et de distribution, des enseignes qui n'y sont pas affiliées, comme Leclerc, ainsi que les coopératives et les industriels, comme l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) ou Bigard. Certains, parmi les grandes organisations syndicales agricoles, ont expliqué que, puisqu'ils étaient allés au Sénat, ils n'avaient pas l'intention de se rendre à l'Assemblée nationale, qui, disaient-ils, ne gère pas l'urgence.

Notre commission n'examine que les textes qui la concernent et ne légifère jamais dans l'urgence ; reste que les crises permettent de nous éclairer sur le fonctionnement – bon ou mauvais – des textes. En outre, c'est le seul endroit, hormis les chaînes de télévision et de radio, où il est possible d'entendre, dans le même temps et dans le même lieu, toutes les parties prenantes à un dossier, l'audition étant publique et diffusée en direct.

J'espère que certains ne pratiqueront pas la politique de la chaise vide – même si les commissions permanentes ont la capacité d'user de moyens coercitifs pour entendre ceux qui voudraient se soustraire à leur invitation. Je rappelle que nous sommes ici les représentants du peuple, toutes tendances politiques confondues, qu'il ne s'agit pas du Gouvernement, mais du Parlement, un lieu de débats qui doit être respecté par tous. Je le dis pour que ce soit répété.

La commission des affaires économiques entend M. Philippe Petitcolin, directeur général de Safran.

M. le président François Brottes. Monsieur Petitcolin, je vous remercie d'avoir bien voulu accepter, au cœur de l'été, l'invitation de notre commission. Par les nombreuses responsabilités que vous y avez exercées, vous avez fait le tour du groupe Safran. Vous êtes aujourd'hui le patron d'un groupe composé de onze sociétés, dont Sagem, Snecma et Morpho. Vous êtes leader dans plusieurs secteurs technologiques de pointe, dont l'aéronautique, la sécurité, la défense et l'espace, sachant que la propulsion aéronautique et spatiale représente 53 % du chiffre global du groupe, dont l'État français détient encore 18 % du capital social. On nous reproche parfois d'accueillir trop d'entreprises liées à l'État : le moins que nous puissions faire est pourtant de demander des comptes à celles dont l'État est actionnaire.

Depuis deux mois, nous nous intéressons plus particulièrement au secteur aérospatial, et nous avons accueilli nombre de vos confrères de sociétés partenaires. Il se trouve en effet que, en dehors de la région Midi-Pyrénées, on connaît mal ce domaine et que l'on en parle peu. C'est pourtant une *success-story* permanente, un fleuron industriel national et européen.

Le chiffre d'affaires du groupe Safran a augmenté de 43 % depuis 2010. Vous avez 69 000 salariés, dont 41 000 en France. Durant la même période, vous avez triplé les investissements industriels, passant de 345 millions à 941 millions d'euros en 2014. Vos dépenses de recherche et développement (R&D) atteignaient 2 milliards d'euros en 2014. Vous êtes le deuxième groupe en France pour le dépôt de brevets : vous en détenez 29 000. C'est dire l'importance de votre entreprise en France.

Aujourd'hui, nous nous intéresserons à votre stratégie industrielle. On a parlé récemment de votre rapprochement avec Airbus Group dans le secteur spatial. Le Premier ministre a d'ailleurs accepté la cession de 34 % d'Arianespace détenus par le CNES au tandem Airbus-Safran.

M. Philippe Petitcolin, directeur général de Safran. Je vous remercie de bien vouloir m'accueillir. Je répondrai volontiers à toutes vos questions, mais je ne suis en poste que depuis trois mois et il est possible que certains points m'échappent.

Comme l'a remarqué M. le président, j'ai fait le tour du groupe. Après avoir dirigé des activités d'équipement chez Labinal, j'ai dirigé pendant cinq ans Snecma qui s'occupe de moteurs, pendant deux ans Sagem, qui s'occupe de défense, et, ces deux dernières années, avant de prendre ce poste, j'ai dirigé Morpho, qui s'occupe de sécurité. Je connais donc les quatre métiers du groupe Safran, qui est présent dans l'aéronautique, le militaire, la défense et la sécurité – 70 % de l'activité du groupe provenant de l'aéronautique civile.

Selon les données mensuelles de l'IATA (International Air Transport Association), organisme international des compagnies aériennes, le trafic de passagers a crû de 6,3 % depuis le début de 2015 par rapport à la même période de 2014 – 6,5 % à l'international et 6,1 % sur les marchés domestiques. Le marché de l'aéronautique civile est donc extrêmement porteur. Les principales tendances viennent d'Asie avec une hausse de 8,6 %, du Moyen-Orient avec 12 %, et de l'Europe avec 5 %. Les États-Unis sont en retrait puisque la hausse n'est plus que de 2,3 % au niveau international et de 3,5 % au niveau domestique. L'évolution en Amérique latine n'est pas significative, et l'Afrique est en baisse de 2,6 %. Le trafic domestique chinois a augmenté à lui seul de 12 %, la hausse la plus importante depuis le

début de l'année. En même temps, la capacité offerte, soit les avions mis à disposition, a augmenté de 5,9 %. Le taux de remplissage a augmenté de 0,2 %, et il est de 79 %.

De son côté, le fret aérien a crû de 4 % depuis le début de l'année, ce qui est bon signe, puisque j'ai toujours entendu dire que le fret annonce l'économie de demain et d'après-demain, et que, s'il baisse, on le paie un jour ou l'autre.

Les prévisions annuelles de 2015 pour le trafic des passagers restent très fortes, à 6,7 %, avec une capacité en augmentation de 6,2 %.

Enfin, le profit des compagnies devrait théoriquement s'établir à 4 % pour l'année 2015, ce qui représente 29 milliards, sur un chiffre d'affaires total de 727 milliards. Ainsi, les compagnies aériennes redeviennent globalement profitables. Je rappelle que, l'année dernière, il n'était que de 2,2 %. On assiste donc à un doublement de la rentabilité des compagnies. Certes, celles-ci font énormément d'efforts en interne, mais c'est la baisse du carburant qui est le premier vecteur d'une telle augmentation.

Safran est donc sur un marché porteur, avec des clients qui, dans l'ensemble, se portent bien. Comme l'a dit le président Brottes, le chiffre d'affaires de Safran sur l'année 2014 est de 15,5 milliards, en augmentation de 7 % par rapport à 2013. Son résultat opérationnel courant s'établit à 2,89 milliards d'euros, soit 13,6 % de marge opérationnelle.

Notre R&D autofinancée est de 1,4 milliard, ce qui est très important ; 9,5 % de notre chiffre d'affaires est consacré à de la R&D autofinancée, dont 400 millions en R&D pure. Nous avons ouvert en début d'année un centre de R&D sur le plateau de Saclay, où nous sommes en train de recruter des ingénieurs – 120 à 130 aujourd'hui, et nous irons jusqu'à 300 ingénieurs, qui vont travailler sur de l'innovation et de la R&D.

Nos investissements industriels en France ont été, sur l'année 2014, de l'ordre de 500 millions – sur un total de 675 millions. Nous avons créé de nouveaux sites de production, dont celui de Commercy, dans la Meuse, où nous allons produire les aubes et les carters de notre nouveau moteur Leap, qui sera réalisé avec des technologies à base de composites tissés en trois dimensions. Nous créons ainsi une activité qui n'existait pas encore au niveau mondial, et nous avons décidé d'investir à la fois aux États-Unis et en France. En France, avec une certaine pression de la part du Gouvernement, nous avons choisi d'investir à Commercy, où le 8^e régiment d'artillerie, qui y était stationné, venait d'être dissous. Pour une entreprise citoyenne, investir sur ce site avait donc tout son sens.

En début d'année, nos effectifs étaient de 69 000 personnes au niveau mondial, dont 41 000 en France. Sur les trois dernières années, nous avons créé en net 8 400 emplois, dont plus de 4 000 en France. Je tiens à insister sur le fait que plus de la moitié de la création nette d'emplois du groupe Safran s'est faite en France.

Nous avons huit grandes sociétés qui rapportent directement à la direction générale : trois dans le domaine de la propulsion : Snecma, Turbomeca et Herakles qui est plutôt présent dans le domaine spatial ; trois sociétés dans le domaine des équipements : Messier-Bugatti-Dowty, Labinal Power Systems et Aircelle ; dans le domaine de la défense, Sagem ; et une société dans le domaine de la sécurité, Morpho. Notre rentabilité est excellente dans le domaine de la propulsion, et se situe au meilleur niveau mondial. Elle est moyenne pour les activités d'équipement, de défense et de sécurité.

Notre capital est détenu à 18 % par l'État français, qui est notre premier actionnaire – ce pourcentage était de 22 %, mais 4 % ont été vendus au début de 2015. Les salariés détiennent 14 % de Safran. Nous sommes la deuxième société du CAC 40 dont les salariés détiennent un tel niveau de capital. Nous avons donc un capital flottant de 68 %.

Le succès de cette entreprise tient en partie à la *joint-venture* qui a été signée en 1974 entre Snecma et General Electric (GE), que nous avons dénommée CFM International et qui est aujourd'hui le plus grand producteur de moteurs d'avions civils au monde. Nous sommes en source unique sur l'ensemble des Boeing 737 et en double source sur l'ensemble des Airbus A320, qui sont les deux produits phare des deux grands avionneurs, Airbus et Boeing. Aujourd'hui, chez Airbus comme chez Boeing, les cadences se situent, pour chacun, à environ quarante-cinq avions par mois. Depuis 1982, nous avons produit 28 000 moteurs. L'année dernière, nous en avons produit 1 560, soit un moteur toutes les six heures. À ce jour, CFM a plus de 4 000 moteurs en commande.

En 2011, Airbus et Boeing ont souhaité lancer un nouvel avion, mais, comme ils ne pouvaient pas compter sur de réelles innovations en matière d'aérodynamique, ils ont décidé de se limiter au remplacement des moteurs. Nous avons alors été sélectionnés par Airbus, par Boeing et par le Chinois Comac – qui s'introduit sur ce segment de marché –, pour fournir un moteur qui permettra de réduire de 15 % la consommation de carburant. La production de ce moteur Leap, également fabriqué dans le cadre de la coentreprise entre General Electric et Snecma-Safran, débutera en 2016.

À ce jour, alors que nous n'avons produit aucun moteur, nous en avons 9 580 en commande. Cela ne s'est jamais vu dans l'histoire aéronautique mondiale ! Les premières livraisons interviendront à partir de 2016 et, à la fin de 2019, nous devrions produire 1 800 moteurs par an. La *supply chain* (chaîne d'approvisionnement) est sous le feu des projecteurs. Pour chacune des pièces spécifiques, nous essayons de prendre des doubles sources pour éviter les problèmes : les avions ne doivent pas être retardés.

Habituellement, lorsqu'on lance un nouveau produit, tout le monde agit de concert, que ce soit l'avionneur, le motoriste ou les fabricants d'équipements. Là, tout est prêt puisque les cadences continuent à augmenter, chez Boeing et chez Airbus, pour les 737 et les A320. Le moteur est le seul produit qui sera changé sur ces avions – en dehors de quelques renforcements. Nous allons devoir passer le plus vite possible d'une cadence zéro à une quelque cinquante moteurs par mois. Aucune pièce du nouveau moteur Leap n'est commune avec celles du moteur CFM56. C'eût été trop simple.

M. le président François Brottes. Pourriez-vous nous dire deux mots de cette alliance Snecma-General Electric ?

M. Philippe Petitcolin. Jeffrey R. Immelt, que j'ai rencontré à New York il y a quinze jours, m'a confirmé que, à ce jour, la *joint-venture* CFM était la plus belle de toutes celles auxquelles avait participé GE. Toutes les *joint-ventures* ne se passent pas aussi bien. Le succès de celle-ci tient au fait que nous ne parlons jamais de coûts, mais de revenus nets, partagés à 50/50. On définit un prix de vente : les ingénieurs – pas les acheteurs ni les commerçants – se mettent d'accord sur la valeur relative de toutes les pièces, dont la somme fait 100 %, puis on divise en deux. Je ne sais pas si GE gagne plus d'argent que moi sur ces 50 %, mais j'ai 50 % des revenus nets. S'il y a un problème sur un moteur – il arrive, par exemple, que l'on doive changer un composant sur dix ou quinze moteurs –, on ne regarde

jamais qui est responsable : nous sommes coresponsables à 50/50. Quand il faut faire des remises par rapport au prix catalogue, elles sont également partagées à 50/50.

Quand j'étais patron de Snecma, j'ai vécu l'aventure de l'EPI-TP400, moteur de l'Airbus A400M. Pour ce moteur, nous sommes en partenariat avec l'Anglais Rolls-Royce, l'Allemand MTU Aero Engines et l'Espagnol Industria de Turbo Propulsores (ITP). Mais nous avons passé la majorité de nos réunions de management à discuter pour savoir qui était responsable de quoi, et qui devait de l'argent à l'autre. Dans ces conditions, on finit par ne plus se préoccuper du client, puisqu'on essaie de défendre ses propres intérêts par rapport à ceux des partenaires, ce qui est tout à fait néfaste.

La beauté de l'alliance CFM tient au fait que nous ne parlons que de revenus nets partagés à 50/50. Dans toutes les autres *joint-ventures*, chacun défend sa partie et n'est responsable que d'elle. Dans CFM, nous sommes responsables de l'ensemble, même si nous n'en développons et n'en produisons que 50 %. C'est, je crois, l'une des clés du succès. Par ailleurs, nous avons eu la chance d'être montés en simple source chez Boeing sur le 737, et en double source chez Airbus sur l'A320. Le succès donne confiance en l'avenir.

Il est important, pour l'industrie française, que nous ayons reconduit notre accord avec GE pour la génération d'avions qui sera mise sur le marché à partir de 2016 : A320NEO, 737MAX et C919.

Nous sommes également à 50/50 pour la prochaine génération de courts et moyens courriers qui devraient voir le jour à l'horizon de 2025-2030. Notre partenariat avec GE durera donc au moins jusqu'à 2060-2065, la durée de vie d'un avion en production étant au minimum de vingt-cinq ans. Dans des cycles aussi longs, il faut être capable de s'entendre, car on ne peut passer cinquante années à se chamailler.

Dès lors qu'un nouveau programme aéronautique est lancé, nous tâchons de nous greffer dessus et d'imposer certains de nos produits. Sur le A330NEO – le A330 d'Airbus remotorisé, NEO signifiant « New Engine Option » – nous avons réalisé, développé et fabriqué la nacelle avec Aircelle, et une grande partie du câblage sera réalisée par Labinal. De même, sur le Boeing 777X, la future génération du Boeing 777, nous avons pris une part de 9 % sur le moteur de General Electric, le GE9X. Et Aircelle réalisera pour Boeing une partie de la tuyère de la nacelle. Enfin, pour Turbomeca, nous avons gagné le moteur de l'hélicoptère Bell 505 ; c'est la première fois que Turbomeca rentrera chez Bell comme fabricant de moteurs.

Dans le domaine du militaire, nous sommes très dépendants du Rafale et nous félicitons de ses récents succès à l'exportation : vingt-quatre exemplaires pour l'Égypte, autant pour le Qatar, en attendant les trente-six Rafale pour l'Inde, et éventuellement une bonne nouvelle au Moyen-Orient dans les prochains mois. M. Trappier, président-directeur général de Dassault Aviation, a déclaré dans la presse qu'il allait doubler la production du Rafale à partir de 2018. Nous en sommes ravis, cela fera le double de moteurs, de systèmes de navigation pour Sagem, le double de câblages pour Labinal ou le double de trains d'atterrissage pour Messier-Bugatti-Dowty.

On ne parle pas beaucoup du secteur de la sécurité, qui représente tout de même un bon dixième du chiffre d'affaires de Safran. Nous sommes très présents dans le domaine de l'identité et dans celui de la biométrie, et nous poussons les systèmes de sécurité à base de biométrie dans le domaine du digital et du numérique. Le monde physique est très bien

sécurisé, le monde numérique l'est beaucoup moins, et nous proposons donc des solutions à base de reconnaissance faciale, de reconnaissance d'iris ou d'empreintes digitales pour sécuriser tout ce qui se passe dans le *cloud* et dans le *big data*.

Nous travaillons beaucoup sur l'innovation. Nous investissons des sommes considérables dans le futur, que ce soit sur des technologies, des alliages à base de nickel ou de titane, des composites – composites à matrice organique qui seront montés sur le Leap, mais également composites à matrice céramique pour les parties chaudes des moteurs.

Nous travaillons sur de nouveaux produits. Nous sommes en train de promouvoir l'EGTS ou *green taxiing*, qui permettra aux avions de rouler jusqu'à la piste de décollage ou de gagner leur place de parking après l'atterrissage en utilisant un moteur électrique monté dans le train d'atterrissage, plutôt que ses turboréacteurs. Pour un avion du type A320 qui fait des vols d'une heure en moyenne, cette technologie prometteuse permettrait d'économiser 5 % de carburant. Nous avons présenté ce produit à Airbus, qui pourrait le proposer en option.

Nous continuons également à travailler à l'amélioration de nos coûts, et nous investissons énormément dans des sites nouveaux ou à l'amélioration de la productivité de nos sites. Nous avons investi environ 500 millions l'année dernière, et nous continuons cette année 2015 sur le même rythme.

M. le président François Brottes. Toutes les filières industrielles ne peuvent pas s'enorgueillir de tels exploits, ni faire état de telles perspectives !

M. Jean Grellier. Monsieur le directeur général, vos propos sont rassurants. Depuis quelques mois, tout ce qui tourne autour de l'aéronautique se porte bien. Cela prouve que, lorsque l'on définit des stratégies, en associant éventuellement la puissance publique et les investisseurs privés, il est possible de connaître de belles réussites industrielles.

Les compétences et les activités du groupe Safran sont très diverses : après l'aéronautique, le militaire et la défense, vous vous êtes affirmés dans le domaine de la sécurité et de l'identification civile. Y a-t-il des perspectives de développement dans ce domaine ? Cela pourrait-il contribuer à fortifier votre groupe ?

L'État détient 18 %, et les salariés de Safran 14 % du capital de votre groupe. Quelles sont les conséquences de cette répartition en termes de management ? Les salariés sont-ils plus impliqués lorsqu'ils sont actionnaires de l'entreprise ? En tant que dirigeant, comment le ressentez-vous ?

Par ailleurs, pour assurer les recrutements, comment abordez-vous le problème des compétences et des qualifications ? Les systèmes de formation doivent-ils évoluer ?

Participez-vous aux démarches globales de filières, tant dans le cadre des comités stratégiques de filières du Conseil national de l'industrie, que dans le cadre des plans industriels ?

Quelles sont, selon vous, les perspectives de l'avion électrique ? Vous impliquez-vous dans ce domaine ?

Enfin, vous menez une action très forte dans l'innovation, la recherche et le développement. Comment faites-vous la passerelle entre la R&D et sa traduction industrielle ?

Quelle est votre politique d'aménagement du territoire, et quelle est votre politique en matière de sous-traitance ?

M. Yannick Moreau. L'homme de mer que je suis ne peut qu'être heureux d'accueillir le directeur général d'un groupe qui a l'honneur de porter le nom de « safran ». Je suis député de la Vendée littorale, qui accueille la course Vendée Globe, au départ et à l'arrivée. Vous ne serez donc pas surpris que je souhaite connaître l'ambition de Safran en matière de sports nautiques pour les années qui viennent.

Mme Michèle Bonneton. Merci, monsieur le directeur général de Safran, pour toutes ces bonnes nouvelles concernant votre belle entreprise.

Vous nous avez déjà beaucoup parlé de la coopération avec General Electric, qui est un brillant succès. Avez-vous quelque chose à ajouter à propos de cette coopération et de son développement ? Envisagez-vous de nouveaux modèles ? Vous avez évoqué la construction d'un nouvel avion pour 2025. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Par ailleurs, Safran est parmi les toutes premières entreprises dans de nombreux domaines de motorisation, très probablement en raison de votre capacité de coopération et de votre effort considérable en R&D. L'aéronautique et l'espace sont un peu les très bons élèves de l'Europe. À votre avis, à quoi sont dues ces réussites ? La participation des États vous semble-t-elle déterminante ? Pourrait-on donner les clés de votre réussite à d'autres entreprises qui, malheureusement, ne sont pas toutes aussi brillantes ?

L'avion de transport militaire A400M connaît des déboires depuis son lancement. Safran, qui en assure la propulsion, est-il touché par ces problèmes ?

La configuration d'Ariane 6 a été arrêtée : quels critères ont présidé au choix technologique de la propulsion ? Envisage-t-on des innovations ? Reprendra-t-on des moteurs déjà existants, éventuellement transformés ?

Il semble bien que, en matière de lanceurs, la tendance soit la récupération, au moins partielle, des éléments. La société SpaceX et d'autres tablent visiblement sur cette solution. Est-ce que vous vous orientez aussi en ce sens ? Comment l'Europe de l'espace et Safran se préparent à relever ce défi ? Quels pourraient être les scénarios à venir dans ce domaine ?

Enfin, j'aimerais savoir ce qui, en France, vous permet de vous développer, de faire de l'innovation, d'améliorer vos performances et d'augmenter le nombre des emplois de l'entreprise. Autrement dit, que vous apporte l'État français ?

M. Thierry Benoit. Monsieur le directeur général, je ne peux que me joindre au cortège de louanges et de félicitations. Votre grand groupe industriel honore notre nation. Vos unités de production industrielle sont représentatives de ce que l'industrie française peut apporter de bon. Dans ma circonscription d'Ille-et-Vilaine, à Fougères, vous réalisez depuis plus de quarante ans des prouesses sur un site Safran-Sagem. Dans une période récente, vous avez réussi à faire passer une équipe de plus de 600 personnes de la téléphonie mobile au programme FÉLIN (Fantassin à équipements et liaisons intégrés), l'équipement pour le fantassin du futur.

Comment la puissance publique peut-elle accompagner votre stratégie de moyen et long terme, du point de vue de la formation ? Comment les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRRECTE),

Pôle Emploi et les collectivités territoriales peuvent-ils répondre à vos demandes de formation et à vos décisions de repositionnement industriel ?

Vous êtes capables de transporter un moteur d'hélicoptère de Bretagne en Afghanistan en quarante-huit heures. Mais, pour mener à bien la reconversion et la formation des personnels, c'est un peu plus long. Entre la décision stratégique de M. Herteman de créer de nouvelles activités sur un site industriel, par exemple à Fougères, aux Marches de Bretagne, et l'opérationnalité du site, il peut s'écouler dix-huit mois ou plus. Qu'attendez-vous de la puissance publique ? Faut-il que s'opère une véritable symbiose entre les différents acteurs de la formation et de l'emploi et un groupe industriel comme le vôtre ?

Mme Frédérique Massat. Un avion qui décolle toutes les deux secondes, 17 000 nacelles, plus de 40 000 atterrissages effectués, 500 kilomètres de câbles électriques, soixante-trois succès d'affilée enregistrés par Ariane 5, plus de 2 millions de cartes à puce, 3 000 avions de combat, un hélicoptère sur quatre : quel beau palmarès ! Nous sommes fiers de votre réussite.

Vous employez 69 000 collaborateurs au niveau mondial, plus de 48 000 en Europe, dont 41 000 en France. Serait-il possible de connaître la répartition géographique de vos effectifs en France, aussi bien par site que par secteur d'activité ?

Trouvez-vous sur le marché les profils dont vous avez besoin pour vos différents métiers ? Avez-vous mis en place des processus de formation interne et de formation continue gérés par vos propres équipes ?

Vous avez évoqué vos ambitions en matière de biométrie. Pourriez-vous nous parler de l'authentification et de la sécurisation des paiements en ligne ? Je crois savoir que vous êtes capables d'innover dans ce domaine.

Vous avez des défis à relever en matière d'innovation. Pouvez-vous être un peu plus complet sur le sujet ? Que pensez-vous du crédit-impôt recherche, dispositif qui fait aujourd'hui débat à l'Assemblée nationale ?

M. Lionel Tardy. Deux mois après l'annulation de la vente des navires Mistral à la Russie, quel est son impact sur le groupe Safran, et notamment, sur la société TM Innovations, société de développement de la biométrie, créée il y a un an en Russie ? Des projets lancés avec l'entreprise nationale Rostec ont été gelés. Quelles en seront les conséquences pour le groupe Safran ?

Vous êtes la deuxième entreprise française, en termes de dépôt de brevets, derrière Peugeot. Quel regard portez-vous sur le système français ? Aux États-Unis, le nombre de brevets est considéré comme un des principaux critères d'innovation d'une entreprise. Est-ce le cas en France ? Y a-t-il une guerre des brevets dans le domaine de l'aéronautique ?

Enfin, vous avez dit que le marché de l'aéronautique civile avait progressé de 8,6 % en Asie et de 12 % au Moyen-Orient. Le prince Al-Walid a invité un consortium de huit entreprises françaises, dont Safran, à entrer au capital de sa holding en y investissant 134 millions d'euros. Quel est le but de cette opération pour Safran ? Quelle est votre implication dans les pays du Golfe, où l'aéronautique connaît un véritable boom ? Il suffit de voir le nombre d'A380 alignés sur le tarmac de l'aéroport de Dubaï pour s'en rendre compte.

Mme Marie-Lou Marcel. Je souhaite moi aussi revenir sur les relations de votre groupe avec la Russie depuis la résiliation de la livraison de navires Mistral à ce pays.

Selon de récents articles, la société TM Innovations, qui réunit la filiale Morpho de Safran et le fonds russe Technoserv, aurait dû réviser ses ambitions à la baisse, s'agissant notamment du développement de la biométrie, et de nombreux projets lancés avec l'entreprise nationale Rostec dans la défense et l'aéronautique, notamment dans les systèmes de navigation, ont été gelés. Pourriez-vous nous dire comment vous envisagez l'avenir industriel de Safran en Russie ?

Mme Virginie Duby-Muller. Comme vous le savez, la région Rhône-Alpes est la deuxième région de France en termes de production aéronautique, qu'il s'agisse des équipementiers ou des matériaux. J'ai donc été très intéressée par la présentation que vous venez de faire de l'activité de Safran, susceptible d'offrir des débouchés à notre territoire.

Ma première question porte sur les enjeux environnementaux : j'aimerais savoir comment vous les intégrez.

La deuxième a trait à la formation. Si 4 000 emplois ont été récemment créés en France, l'aéronautique est un secteur très spécialisé où il est parfois difficile de trouver du personnel qualifié : l'inadéquation entre l'offre et la demande fait que l'on recherche actuellement 4 000 ouvriers dans ce secteur. La société Safran est-elle confrontée à des difficultés de recrutement en ce qui concerne certains profils, et travaillez-vous avec l'éducation nationale et les pouvoirs publics afin de faire en sorte que l'offre de formation se rapproche de vos besoins ?

Le décolletage est l'une des spécialités industrielles de la Haute-Savoie, notamment de la vallée de l'Arve. Lorsque le secteur automobile a commencé à rencontrer des difficultés, de nombreuses entreprises se sont diversifiées en se tournant vers des marchés de niche, en particulier l'aéronautique. Les PME haut-savoyardes sont confrontées à des problèmes de recrutement qui peuvent s'expliquer par la mauvaise image dont pâtissait autrefois ce travail industriel et qui, aujourd'hui encore, alors même qu'elle n'est plus du tout justifiée, peut rebuter les jeunes : pendant longtemps, le décolletage passait pour une activité difficile, salissante, en raison de l'huile utilisée dans le processus de fabrication ; on travaille à présent sur des machines à commande numérique, dans un environnement très propre.

Des initiatives ayant pour objet d'améliorer l'image de l'industrie voient régulièrement le jour. Je pense au salon des métiers de l'industrie et de l'entreprise (SMILE) qui, porté par le pôle de compétitivité, propose chaque année aux lycéens de découvrir différents métiers de l'industrie, donc de se projeter dans cet univers. De même, l'Institut des techniques d'ingénieur de l'industrie (ITII) d'Annecy-le-Vieux propose des formations d'ingénieur par alternance. La société Safran emploie-t-elle des jeunes en alternance, et considérez-vous qu'il s'agisse d'une solution permettant de rendre les étudiants opérationnels plus rapidement, du fait de leur intégration en amont dans l'entreprise ?

M. Hervé Pellois. J'ai eu la chance de visiter votre stand au salon du Bourget, où j'ai pu découvrir le système de *green taxiing* ainsi que le moteur Leap.

Votre nouveau centre de R&D situé dans l'Essonne est-il dédié à la recherche dans le domaine des moteurs d'avion ? Par ailleurs, vous avez évoqué une économie de carburant de l'ordre de 15 %, ce qui, sans être négligeable, n'est pas non plus exceptionnel quand on

rapporte ce chiffre à la durée de vie d'un moteur. Reste-t-il une marge de progression dans ce domaine ? Où en êtes-vous dans la mise au point de l'avion électrique ?

Vous coopérez actuellement avec l'équipementier automobile Valeo. Pouvez-vous nous dire ce qui pourrait en résulter en termes d'innovation, et si des avancées sont attendues à la fois dans le domaine automobile et dans celui de l'aéronautique ?

M. Jean-Pierre Le Roch. Notre collègue Marie-Lou Marcel vous ayant déjà interrogé au sujet des implications du problème que pose actuellement la Russie, je me bornerai à vous demander quel est l'impact de cette situation pour Safran.

M. Yves Daniel. En ce qui concerne votre activité recherche et développement, j'aimerais savoir si certaines innovations technologiques sont de nature à permettre une réduction du bruit des moteurs d'avion, et quels sont vos objectifs en la matière. En effet, les nuisances sonores aux environs des aéroports constituent un problème important, et leur diminution un facteur d'acceptabilité de ces infrastructures par la population. En tant que député de la circonscription qui pourrait bénéficier de la construction de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, c'est bien volontiers que je reprendrai des arguments susceptibles de plaider en faveur de ce très beau projet.

M. Philippe Baumel. Avant même qu'un seul exemplaire du moteur Leap ne soit livré, ce modèle semble s'imposer comme la référence de demain, puisque la moitié des Airbus A320, ainsi que l'intégralité des Boeing 737 et une bonne partie des avions chinois Comac, devraient en être équipés à moyen terme, au rythme d'une production de 1 800 moteurs par an. Comment allez-vous faire face à cette demande et à la montée en charge de la production ? Plus précisément, où la production de ces nouveaux moteurs va-t-elle se faire ? L'extension de votre usine du Creusot – territoire dont je suis député – est presque achevée. D'une manière générale, privilégiez-vous les sites français dans le cadre d'une réindustrialisation que nous appelons tous de nos vœux, ou répartissez-vous l'effort de production dans le monde entier – et, dans cette hypothèse, pouvez-vous nous préciser dans quelle proportion il concerne la France ?

M. Philippe Petitcolin. Dans le domaine de la sécurité, nous sommes présents sur le secteur des documents d'identité, où nous faisons partie des meilleurs au monde. Ainsi, nous fabriquons les passeports des personnels d'INTERPOL, mais aussi l'intégralité des documents d'identité pour le Chili, dans le cadre d'un partenariat public-privé. Six mois après la mise en circulation de ces documents, les Chiliens ont obtenu une exemption de visa pour entrer sur le territoire des États-Unis, ce qui en dit long sur le degré de fiabilité auquel nous sommes parvenus. Les passeports chiliens, qui comportent quarante-trois sécurités, ne sont pas faits de papier, mais de polycarbonate, sur lequel toutes les informations relatives au détenteur, y compris les photographies, sont gravées au laser.

Nous fournissons au FBI un système qui lui permet de détenir une base de données regroupant les empreintes digitales de quelque 120 millions de personnes. Chaque jour, le Bureau adresse 240 000 requêtes de vérification – ce que les Américains appellent des *hits* – à la base de données, ce qui nécessite la mise en œuvre d'algorithmes d'une qualité exceptionnelle, afin qu'il soit répondu à chaque requête avec la plus grande précision. Nous avons en France les meilleurs mathématiciens au monde, et c'est à eux que nous devons ces algorithmes d'un niveau inégalé.

La biométrie est le cœur de l'activité de Morpho, filiale de Safran, qui met en œuvre les plus récentes innovations dans le domaine du numérique au service de la sécurisation des données, de leur stockage – notamment sous la forme d'un coffre-fort numérique – et de leur transfert. Au niveau mondial, le marché de la sécurité présente une croissance moyenne de 8 % par an, ce qui correspond au rythme de croissance de Safran dans ce domaine, de l'ordre de 8 à 10 %.

Il m'a été demandé quelles étaient les conséquences de l'actionnariat, dont font partie les salariés et l'État, en termes de management. Pour ma part, je ne vois aucune différence de ce point de vue par rapport à une autre société. Dirigeant Safran au niveau opérationnel, j'ai affaire à des actionnaires et à un conseil d'administration au sein duquel siègent à la fois l'État et les salariés. Ces personnes – deux représentants des salariés actionnaires des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et deux représentants des salariés, en vertu de la loi imposant aux entreprises de plus de 1 000 salariés que ceux-ci soient représentés – accomplissent un travail remarquable et savent prendre des décisions en tant qu'administrateurs. Une telle organisation ne pose aucun problème, bien au contraire : elle permet de partager très vite les informations, les commentaires et les lignes directrices des stratégies pour l'avenir.

En matière d'emploi et de formation, nous faisons beaucoup de choses par nous-mêmes, la formation dispensée par l'Éducation nationale ne correspondant pas tout à fait à nos besoins. Nous avons donc énormément d'apprentis et de personnels en alternance. Pour ce qui est de la reconversion du site de Fougères, passé de la téléphonie mobile à l'électronique militaire sécurisée ou critique – en l'occurrence, le système FÉLIN –, elle a impliqué que nos personnels acceptent d'aller suivre une formation pour une durée de deux mois à un an au sein d'autres unités, notamment à Poitiers. S'il n'y a pas de blocage au niveau de l'administration, il ne lui est pas toujours facile d'agir pour nous aider comme elle le souhaiterait. À Commercy, où nous démarrons une production, tout à fait novatrice, de pièces en composite pour les nouveaux moteurs Leap, le lycée technique de la ville propose désormais aux élèves – avec notre aide, consistant notamment en la mise à disposition de machines – une formation spécifiquement adaptée à nos besoins.

Nous sommes en permanence à la recherche de compétences et de profils très spécialisés – notamment des fraiseurs et des décolleteurs, intervenant sur des machines à commande numérique – et je dois dire que nous manquons de personnel. De ce point de vue, notre statut de grand groupe nous donne un avantage énorme par rapport aux PME, notamment nos propres sous-traitants : nous proposons à nos salariés un intéressement, une participation, une certaine qualité de vie au travail et une certaine sécurité de l'emploi – bref, nous sommes une « belle boîte », capable d'attirer certains profils à condition qu'ils existent. Nous parrainons donc, aussi souvent que possible, des jeunes que nous avons formés dans le cadre de l'apprentissage ou de l'alternance, afin de les proposer – avec leur accord – à nos sous-traitants, ce qui permet de diffuser au mieux la richesse des talents dont nous avons besoin.

M. le président François Brottes. Au sein de cette commission, nous avons souvent recueilli des témoignages selon lesquels les grands groupes siphonnent les talents de leurs sous-traitants, qui rencontrent ensuite des difficultés de recrutement, donc de production. Il nous est donc particulièrement agréable de vous entendre dire que votre société pratique, de ce point de vue, une politique diamétralement opposée.

M. Philippe Petitcolin. Safran n'est pas la seule à agir ainsi : l'ensemble du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS) a pris la décision de s'efforcer d'aider les sous-traitants des rangs 2 et 3 du secteur. Nous avons besoin de nos sous-traitants, car seuls, nous n'existons pas : nous avons donc intérêt à faire en sorte de ne pas aggraver les difficultés de recrutement qu'ils peuvent rencontrer.

Pour ce qui est des mesures que les pouvoirs publics pourraient prendre afin de nous aider à faire face à cette problématique, je citerai surtout celles visant à favoriser l'apprentissage et l'alternance.

J'en viens à l'avion à propulsion électrique. Le prototype E-Fan a traversé la Manche le 10 juillet dernier, ce dont je me félicite, tout en soulignant qu'il s'écoulera trente à cinquante ans avant qu'un avion entièrement électrique ne transporte des passagers. Entre-temps, des moteurs hybrides, où l'électricité sera utilisée comme énergie d'appoint, seront mis au point – nous avons commencé à explorer cette piste dans le domaine des hélicoptères et avons bien l'intention de continuer dans celui des avions, car il s'agit d'une filière prometteuse.

Nous impliquons le plus possible nos sous-traitants dans l'innovation, la recherche et le développement, et considérons nos fournisseurs comme de vrais partenaires, que nous accompagnons et impliquons le plus tôt possible dans le développement de nos projets, en leur donnant un réel poids dans la sélection des méthodes de travail et même de certains composants et procédés de fabrication. Dans ce domaine, nous ne sommes sans doute pas arrivés à maturité, mais expérimentons depuis deux ou trois ans.

Pour ce qui est des sports nautiques, nous avons reconduit notre contrat de sponsoring : notre bateau, le Safran Sixty, prendra le départ de la transat Jacques Vabre en fin d'année et du Vendée Globe l'année prochaine. Marc Guillemot vient de laisser la place de skipper – il exerce désormais d'autres fonctions au sein de l'équipe – au jeune Morgan Lagravière, et la nouvelle direction de Safran n'a aucunement l'intention de se désengager de cette activité.

Notre coopération avec General Electric est structurante pour le groupe Safran, et nous ne manquons aucune occasion d'avancer de concert avec ce groupe. Nous travaillons ensemble sur les nacelles – GE avec sa division appelée Middle River, nous-mêmes avec notre filiale Aircelle – et codéveloppons et coproduisons certaines nacelles pour Airbus et pour le constructeur chinois Comac. De même, pour le Boeing 777X, General Electric a été sélectionné comme source unique avec son moteur GE9X, et nous avons pris, *via* notre société Snecma, 11 % de ce moteur dans le cadre d'un partenariat à risque. Nous nous efforcerons de saisir chaque nouvelle opportunité de coopération qui se présentera, car nous sommes très fiers de notre partenariat avec GE.

Il m'a été demandé si la position de l'État était déterminante dans les bons résultats affichés par le secteur aéronautique français. Franchement, non : l'État fait son travail et nous faisons le nôtre. L'État est un bon actionnaire, qui nous respecte et fait avancer les choses, et je n'ai aucun commentaire – ni positif ni négatif – à faire sur la présence de l'État au sein de notre conseil d'administration, étant précisé que je ne me gênerais pas pour vous en faire part si je l'estimais opportun, car je suis très direct. En tant que citoyen, je me félicite de voir l'État siéger au sein d'entreprises qui obtiennent de bons résultats et sont impliquées dans des marchés à haute valeur ajoutée.

Les problèmes rencontrés par l'A400M n'ont que très peu d'impact pour Safran, notre société ne fabriquant pas seule le moteur TP400 de cet avion : nous ne sommes impliqués qu'à 30 % dans la fabrication de ce moteur livré par le consortium EPI. Je me suis laissé dire que les déboires de l'A400M semblaient dus à des fautes imputables à Airbus ; pour ce qui est de sa responsabilité en tant que motoriste, EPI est serein.

En ce qui concerne le programme Ariane 6 et la reprise des moteurs existants, vous avez entendu Alain Charneau, directeur général d'Airbus Safran Launchers, s'exprimer sur le sujet, et je n'y reviendrai donc pas, me bornant à préciser que des moteurs sont en cours de développement, tels le Vinci, basé sur une nouvelle propulsion mixte, à la fois solide et liquide.

Nous nous intéressons au concept de récupération des lanceurs spatiaux, mis en application par la société américaine SpaceX, et avons nous-mêmes commencé à travailler sur ce dossier. L'application pratique du procédé de récupération ne concernera pas Ariane 6, mais les lanceurs des générations suivantes.

L'État nous apporte indéniablement quelque chose en matière d'innovation avec la mise en œuvre du crédit d'impôt recherche. Le CIR procure 150 millions d'euros par an à Safran et, si cette somme devait être revue à la baisse, une partie plus importante de la recherche – qui ne saurait s'interrompre, car, pour affronter la concurrence, un groupe à dimension mondiale doit constamment faire de la recherche – se ferait hors de France. J'insiste sur ce point : le crédit d'impôt recherche incite très fortement les grands groupes comme le nôtre à maintenir la recherche en France.

Il y a quelques mois, nous avons pris la décision, à la suite de l'annonce de l'arrêt du programme FÉLIN, de transférer à Fougères la production de calculateurs aéronautiques – les FADEC (*Full Authority Digital Engine Control*) – actuellement basée à Massy. Nous souhaitons en effet continuer à supporter notre site breton, remarquable en termes d'innovation participative : chaque salarié, quelle que soit sa place dans l'entreprise, cherche à améliorer de façon continue les processus de fabrication, afin de rendre le produit plus compétitif. De ce point de vue, le site de Fougères est très souvent cité en exemple au sein de notre groupe.

Je ne suis pas en possession des chiffres indiquant la répartition de nos effectifs en France par catégorie, mais je les porterai à votre connaissance dès que possible.

M. le président Brottes. La répartition entre les femmes et les hommes nous intéresse également. Je sais que, chez Airbus, de nombreuses jeunes femmes diplômées intègrent la production.

M. Philippe Petitcolin. Les chiffres exacts vous seront communiqués, mais je peux d'ores et déjà vous dire que nous embauchons actuellement 22 % de femmes, et que celles à qui l'on donne l'opportunité de faire carrière sont remarquables.

M. le président Brottes. J'ai toujours dit, lors des débats sur la loi relative à la parité – j'ai évidemment voté pour – qu'une telle disposition avait surtout vocation à protéger la présence des hommes au sein des instances, en prévision du jour où elle sera mise en péril.

M. Philippe Petitcolin. Si nous trouvons de très bons profils sur le marché de l'emploi, il en est certains que nous avons du mal à recruter.

Pour ce qui est de l'authentification et de la sécurisation des paiements en ligne, nous proposons actuellement des solutions aux banques – nous sommes notamment en contact avec Visa et MasterCard – et avons beaucoup de projets en cours, que nous espérons vendre prochainement.

Le fait que la Russie ait renoncé à acheter des Mistral à la France n'a pas eu d'impact pour Safran. Les produits – notamment des viseurs – que Sagem fournissait pour équiper les Mistral ont été achetés – et même payés, me semble-t-il – et personne ne nous a demandé de les reprendre.

Je ne pense pas qu'il y ait une guerre des brevets en France. Notre position dans le secteur de l'industrie de haute technologie nous oblige à breveter beaucoup : nous ne le faisons pas dans une démarche offensive, mais plutôt défensive – pour protéger ce que nous avons développé. Récemment, nous avons gagné un procès contre l'un de nos concurrents dans le secteur de la sécurité, qui a dû retirer ses produits, car ils empiétaient sur les brevets que nous avons déposés. Il est rare que nous devions en arriver là et, en tout état de cause, nous n'avons pas pour objectif de faire de l'argent en attaquant d'autres sociétés – cela ne correspond pas à notre philosophie.

Si Safran a pris une participation dans le fonds créé par le prince Al-Walid, c'est parce que nous estimons que l'Arabie saoudite offre aujourd'hui un fort potentiel pour nos activités, que ce soit la sécurité ou l'aéronautique – ainsi que la défense, même si le prince Al-Walid ne semble pas vouloir investir dans ce secteur. On assiste aujourd'hui en Arabie saoudite à une véritable explosion de l'activité dans les domaines que j'ai cités – surtout celui de la sécurité – dont nous souhaitons profiter.

Du fait des événements survenus en Russie, l'accord qui avait été passé entre notre filiale Morpho et le fonds russe Technoserv ne s'est pas concrétisé : il n'a donné lieu à aucune activité. Pour ce qui est des systèmes de navigation, nous nous référons strictement à la loi et ne les vendons que lorsque le gouvernement français nous autorise à le faire.

Les enjeux environnementaux ont été évoqués. En la matière, sur chacun de nos sites – qu'il soit classé Seveso ou qu'il soit standard –, nous mettons en œuvre les réglementations environnementales en vigueur.

Notre centre de recherche et développement ne nous sert pas à travailler sur des produits, mais plutôt sur des « briques technologiques » – nouveaux matériaux, nouveaux alliages –, qui ne sont intégrées à nos produits que lorsque nous estimons qu'elles ont atteint un degré de maturité suffisant.

En vingt ans, les performances de nos moteurs se sont améliorées de presque 50 %, et nous continuons à leur apporter des améliorations incrémentales tous les deux ou trois ans – un saut de performance de 15 % correspondant, lui, à un nouveau moteur. Il existe effectivement une marge de progression sur les moteurs de demain. La prochaine génération d'avions devra présenter un gain de performance de l'ordre de 15 à 30 %, nécessaire pour séduire les compagnies aériennes et le public. Pour cela, nous travaillons sur de nouveaux concepts, par nous-mêmes ou en collaboration au niveau européen. Ainsi, le moteur *open rotor*, comprenant une hélice apparente, et qui pourrait nous faire gagner jusqu'à 25 % sur la consommation de carburant, équipera-t-il la prochaine génération d'avions, qui devrait être mise en service entre 2025 et 2030.

Si la société Valeo et la nôtre sont engagées sur des marchés totalement différents, à savoir respectivement l'automobile et l'aéronautique, nous avons considéré que le fait de mettre en commun nos savoir-faire pouvait se traduire très rapidement par des innovations technologiques. Valeo recourt à des procédés de développement bien moins coûteux que ceux mis en œuvre dans le domaine de l'aéronautique et a ainsi mis au point des MEMS (*Microelectromechanical systems*, en français « systèmes microélectromécaniques ») et des capteurs qui peuvent nous être utiles. À l'inverse, les ingénieurs de Valeo, qui ont développé des systèmes servant à vérifier que le conducteur d'une automobile n'est pas en train de s'assoupir au volant, sont très intéressés par nos systèmes de biométrie permettant de mettre en évidence la modification de certaines caractéristiques du visage en cas d'assoupissement – nous pouvons également faire bénéficier notre partenaire d'autres concepts dans le domaine de la sécurisation du véhicule. Bref, cet accord visant à permettre une innovation croisée paraît très fructueux.

Lorsque nous travaillons à la définition d'un nouveau moteur, nous avons pour objectif la réduction de la consommation de carburant et celle d'émission de CO₂ et d'oxydes d'azote (NOx), mais aussi la diminution du bruit produit. Si vous vous rendez au salon du Bourget, vous pourrez constater qu'un A380 ou un A350 fait beaucoup de moins de bruit que les avions de la génération précédente. Ceux de la prochaine génération, notamment l'Airbus A320NEO et le Boeing 737 MAX, présenteront un progrès d'au moins 20 à 30 % supplémentaires.

Enfin, parmi les cinq priorités que je me suis fixées en tant que directeur général de Safran, la mise au point du moteur Leap est de loin la première. Il existe en fait trois moteurs Leap bien distincts : un pour Airbus, un pour Boeing – celui-ci est de moindres dimensions – et un pour le constructeur chinois Comac, ce qui fait que nous avons trois industrialisations à mener en parallèle. Nous devrions pouvoir fabriquer vingt-deux moteurs par mois – uniquement pour Airbus et Boeing dans un premier temps – fin 2016, soixante fin 2017, cent sept fin 2018 et cent soixante-cinq fin 2019.

Pour cela, nous nous appuyons sur l'ensemble de notre réseau de sous-traitants, en particulier les Français. Nous faisons appel à 150 fournisseurs en France pour le programme Leap, et pensons créer 10 000 emplois pour le mener à bien – ce n'est pas un chiffre net, dans la mesure où, parallèlement, le nombre d'emplois va diminuer au sein de CFM. Je précise que 50 % du moteur seront fabriqués en France pour la part Snecma-Safran. Nous avons mis en place une *supply chain* (chaîne d'approvisionnement) totalement dédiée afin de permettre la fabrication des 2 000 pièces différentes, étant précisé que chacune des pièces spécifiques au moteur Leap, qu'elles soient faites en interne ou en externe, est double-sourcée, ce qui signifie que nous disposons de deux sources d'approvisionnement pour chacune. Cela nous permettra de « dérisquer » la montée en cadence prévue, qui va constituer un véritable challenge.

Mme Annick Le Loch. Je vous remercie, monsieur le président, d'avoir invité M. Petitcolin à venir s'exprimer devant notre commission. Dans le contexte de morosité ambiante que nous connaissons en France et en Europe, nous nous réjouissons d'entendre, comme cela a également été le cas lors des auditions d'autres responsables de grands groupes français – je pense notamment à Total –, des patrons compétents, porteurs de valeurs et d'ambitions, qui croient en la compétitivité industrielle française et n'hésitent pas à embaucher.

M. le président François Brottes. Je rejoins ce que vient de dire notre collègue et j'en profite pour déplorer que la presse relaye plus souvent les auditions relatives aux restructurations que celles où il est question de progression et de développement.

Je conclurai par une anecdote. Lors de la visite, dans le cadre d'une délégation de notre commission, d'une unité de production Sagemcom à Shenzhen, en Chine, le directeur de l'usine nous avait expliqué qu'il craignait beaucoup le Nouvel An chinois. En effet, dans la culture chinoise, cette période de fête d'une semaine, durant laquelle les employés sont en congés, est traditionnellement l'occasion pour chacun d'une complète remise en cause de sa vie personnelle, familiale et professionnelle, et peut aboutir à ce que certains décident d'abandonner du jour au lendemain l'emploi qu'ils occupaient précédemment. Une telle pratique est évidemment de nature à causer d'importants problèmes de production, et le directeur en question s'efforçait toujours de terminer ses lignes de production avant le début de cette période. Comme vous le voyez, certains pays que l'on donne en modèle pour l'exemplarité de leur production ne sont pas exempts de certaines fragilités.

M. Philippe Petitcolin. Le modèle que vous venez de décrire n'est en effet pas du tout adapté à des industries comme la nôtre, où la formation d'un compagnon, d'un ingénieur ou d'un technicien prend souvent douze à dix-huit mois : il n'est pas acceptable que des personnes sur lesquelles nous avons tant investi en termes de formation nous laissent tomber sans prévenir. Si nous souhaitons faire appel à ce type de population, cela ne peut se faire que dans le cadre de systèmes de fabrication très automatisés, avec une formation réduite à sa plus simple expression.

M. le président François Brottes. Monsieur le directeur général, au nom de notre commission, je vous félicite pour le dynamisme de votre entreprise.



Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du mardi 21 juillet 2015 à 15 heures

Présents. – M. Thierry Benoit, M. Yves Blein, Mme Michèle Bonneton, M. François Brottes, M. Yves Daniel, Mme Marie-Hélène Fabre, M. Jean Grellier, Mme Annick Le Loch, M. Jean-Pierre Le Roch, Mme Marie-Lou Marcel, Mme Frédérique Massat, M. Jean-Claude Mathis, M. Yannick Moreau, M. Hervé Pellois, Mme Béatrice Santais, M. Lionel Tardy

Excusés. – Mme Jeanine Dubié, M. Joël Giraud, M. Kléber Mesquida, M. Bernard Reynès

Assistaient également à la réunion. – M. Laurent Baumel, Mme Virginie Duby-Muller