

Mme la présidente Patricia Adam. Mes chers collègues, mesdames et messieurs, je suis heureuse d'accueillir M. Emmanuel Levacher, président de Volvo Group Governmental Sales et président-directeur général de Renault Trucks Defense et Panhard.

Votre audition est la première d'un cycle consacré aux matériels terrestres, sujet important que notre commission n'avait pas encore abordé. Nous entendrons prochainement le directeur de la section technique de l'armée de terre ainsi que le président de Nexter Systems. Il nous a naturellement paru indispensable de vous entendre car RTD est l'un des acteurs industriels français majeurs du secteur.

Sans plus attendre, je vous laisse donc la parole.

M. Emmanuel Levacher, président de Volvo Group Governmental Sales et président-directeur général de Renault Trucks Defense et Panhard. Madame la présidente, mesdames, messieurs les députés, c'est la première fois que je m'exprime devant la représentation nationale et je tiens à vous remercier pour l'intérêt que vous portez à notre société et plus généralement à l'armement terrestre.

Cette audition sera pour moi l'occasion de présenter en détail l'activité de notre société, Volvo Group Governmental Sales, acteur très dynamique en France et à l'international. Dès mon arrivée à la tête de la société, en juin 2015, j'ai été très frappé – notamment à l'occasion des universités d'été de la défense – par la qualité des relations entre les parlementaires, les opérationnels et les industriels. Et cette qualité relationnelle, je compte bien sûr l'entretenir.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous donnerai quelques points de repère sur notre organisation. Volvo Group Governmental Sales (VGGGS) est une division du groupe Volvo, groupe d'envergure mondiale, qui emploie plus de 100 000 personnes à travers le monde, dont le chiffre d'affaires annuel atteint 35 milliards d'euros. Notre société est spécialisée dans la vente aux États et aux gouvernements de véhicules blindés et logistiques pour les armées et les forces de sécurité. Elle a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros et emploie plus de 1 200 personnes, essentiellement en France. Elle prend appui sur cinq marques : en France, **Renault Trucks Defense (RTD)**, **ACMAT**, **Panhard**, qui représentent 90 % de notre activité ; à l'international, **Mack Defense** aux États-Unis, Volvo Defense en Suède et VGGGS Océanie en Australie.

J'exposerai à présent les principaux ressorts de notre activité en France puis à l'international.

Notre entreprise est un vieux compagnon de route de l'armée française. Nous célébrerons cette année le centenaire de la conception du char Renault FT 17, le fameux char de la victoire, qui, commandé à 9 000 unités, a permis lors de la première guerre mondiale à l'armée française de briser les grandes offensives allemandes de juillet 1918.

Les adversaires ont changé mais nous continuons à servir l'armée française. Nous sommes même un partenaire extrêmement actif. À travers nos trois marques RTD, ACMAT et Panhard, nous fournissons ainsi 90 % des plateformes blindées logistiques actuellement en service dans l'armée de terre.

Nous participons, en partenariat avec Thales et Nexter, au programme Scorpion. À ce titre, nous allons fournir toute la mobilité des blindés – Jaguar et Griffon – ainsi que les tourelles d'auto-défense. Il s'agit d'un programme de première importance pour l'armée de terre mais également pour notre société et la pérennité de son activité. Il prévoit le remplacement de tous les blindés – 1916 véhicules au total : 1 668 Griffon, 248 Jaguar – pour des livraisons s'étalant de 2018 à 2031.

Cette année 2015 a été marquée par les attentats qui ont provoqué un choc et une prise de conscience dans la société française qui s'est matérialisée l'an dernier par la révision de la loi de programmation militaire (LPM). Les efforts budgétaires consentis ont eu des conséquences presque immédiates, notamment en matière de maintien de condition opérationnelle (MCO). La charge de certains de nos sites, ceux en particulier de Limoges pour la réparation des véhicules blindés de combat (VBC) et de Fourchambault pour les véhicules de l'avant blindés (VAB), a été très vite revue à la hausse pour prendre en compte les besoins urgents de l'armée française. De ce point de vue, le rapport parlementaire consacré au MCO et aux OPEX qui pointait l'usure rapide des matériels de l'armée de terre engagés dans les différents théâtres d'opération a montré toute sa pertinence.

La révision de la LPM va également permettre de financer la régénération des véhicules blindés légers (VBL), qui pourrait être lancée sur notre site de Marolles-en-Hurepoix à la fin de l'été. Cette opération industrielle permettra de moderniser ce véhicule, beaucoup employé, en attente de la mise au point de son successeur.

Nous sommes également prêts à accompagner la montée en puissance de la force opérationnelle terrestre décidée par le président de la République. L'armée de la terre pourrait être intéressée par des véhicules issus de nos gammes, lesquels remportent déjà de grands succès à l'exportation. Vous savez sans doute que nous avons réalisé un premier pas significatif puisque la direction générale de l'armement nous a notifié le 30 décembre 2015 un marché de plus de 400 véhicules destinés à équiper les forces spéciales.

Nous fournissons également des véhicules blindés au RAID et au GIGN. Les attentats de novembre dernier ont malheureusement démontré la nécessité pour ces forces d'intervention de disposer de tels moyens.

Sachez aussi que nous venons de signer un accord de partenariat avec le service de maintenance industrielle terrestre (SMITER) et la structure intégrée pour le maintien en condition opérationnelle du matériel terrestre (SIMMT) de l'armée de terre afin de lancer des opérations de réparation industrielle privée sur le GBC 180.

Par ailleurs, nous investissons beaucoup dans la recherche et le développement dans les domaines propres à la défense – blindage des véhicules, tourelles télé-opérées, par exemple. Nous bénéficions également des développements réalisés dans le groupe Volvo en appliquant aux engins militaires des avancées technologiques issues de l'industrie civile : hybridation ou l'électrification des chaînes des groupes motopropulseurs ; mise au point avec le soutien de la DGA du démonstrateur ELECTER ; véhicules connectés, robotisation, véhicules autonomes.

J'insiste enfin sur le fait que VGGs est une société soucieuse de responsabilité sociale. Nous

partageons globalement les valeurs des utilisateurs de nos matériels, autrement dit les militaires de l'armée de terre. Nous avons engagé un processus visant à faciliter l'accès de nos salariés à la réserve opérationnelle. Dans le même temps, nous avons une politique dynamique destinée à aider à la reconversion et la réinsertion des militaires, en particulier ceux qui ont été victimes de chocs post-traumatiques.

La France représente 50 % de notre chiffre d'affaires. Nous menons sur le territoire national toutes nos activités de R & D - à Versailles et à Lyon - et toutes nos activités de production, à travers cinq sites industriels - Limoges, Fourchambault, Saint-Nazaire, Marolles-en-Hurepoix et Saint-Germain-Laval.

Ces succès français nous ont permis de nous projeter efficacement à l'international, en profitant également de l'appui du groupe Volvo. Nous nous sommes fixé des objectifs très ambitieux : ces cinq dernières années, la part de l'export dans notre chiffre d'affaires est passée de 20 % à 50 % et nous comptons aller encore plus loin.

Nous avons mis en place une stratégie multi-domestique : dans chacun des pays où nous souhaitons développer notre présence, nous essayons de prendre appui sur des implantations locales de façon à avoir une plus forte proximité avec nos clients.

Grâce à notre filiale Mack Defense implantée aux États-Unis, en Pennsylvanie, nous avons remporté un important appel d'offres l'an dernier : l'armée canadienne nous a commandé plus de 1 500 camions logistiques 8x8 pour un total supérieur à 500 millions d'euros. **Nous avons la volonté de faire de Mack Defense un partenaire de premier plan des armées nord-américaines, celle du Canada et pourquoi pas aussi des États-Unis. Ces succès bénéficient grandement à l'industrie française : les véhicules commandés par le Canada seront fabriqués en grande partie par l'usine Renault Trucks de Bourg-en-Bresse ; les véhicules blindés Bastion commandés par l'AFRICOM - le commandement de l'US Army pour l'Afrique - seront intégralement réalisés par ACMAT à Saint-Nazaire.**

Nous suivons cette même logique avec Volvo Defense en Suède et VGGs en Australie, qui constituent autant de bases opérationnelles avancées, comme diraient les militaires, pour développer nos relations avec l'Europe du Nord à partir de la Suède et avec les pays d'Asie du Sud-Est à partir de l'Australie.

Nous réalisons également beaucoup de ventes à l'export plus traditionnelles. Au Moyen-Orient, nos gammes de produits de blindés Sherpa et VAB Mark3 sont particulièrement appréciées et intéressent de nombreux clients - Égypte, Liban, Koweït. En Afrique, nos matériels ACMAT sont très réputés et équipent de nombreux pays, amis ou alliés traditionnels de la France. **Ces dernières années, nous avons livré au total plus de 600 blindés, plus de 2 000 camions au Moyen-Orient et en Afrique**, dynamique appelée à prendre de l'ampleur dans les prochaines années.

Quelques mots, enfin, sur l'Europe. La réorganisation du paysage industriel européen n'en est, de mon point de vue, qu'à ses balbutiements. Ces dix dernières années ont été marquées par d'importantes réductions qui ont affecté les budgets de la défense et par l'absence de programme européen ambitieux dans le domaine terrestre. La seule avancée récente -qu'il

faut évidemment saluer – a été le rapprochement de KMW et Nexter à travers l'alliance KANT. Je suis un Européen convaincu, je travaille pour un groupe de taille mondiale dont la base est située dans l'Union européenne, je suis bien conscient de la nécessité d'étoffer notre présence en Europe. C'est une ambition que nous essayons de mettre en œuvre à travers notre approche multi-domestique et nos implantations en Suède.

Nous avons des perspectives intéressantes en Europe centrale, notamment à travers un partenariat ponctuel avec le constructeur tchèque Tatra. De manière générale, notre stratégie s'appuie sur une logique de croissance organique complétée éventuellement par des partenariats ponctuels noués selon les opportunités.

Mesdames, messieurs les députés, avant de répondre à vos questions, je voudrais insister sur le fait que notre entreprise et ses marques françaises sont des partenaires extrêmement dynamiques de l'armement terrestre, aussi bien en France qu'à l'international. Notre carnet de commandes a été conforté ces dernières années en France avec le programme Scorpion et les commandes des forces spéciales mais également à l'exportation. Je suis convaincu que nous nous situons sur une excellente trajectoire qui devrait nous permettre d'enregistrer une croissance forte dans les années à venir.

Je vous invite à venir visiter nos usines et nos centres de recherche : nos portes vous sont grandes ouvertes.

M. Philippe Meunier. J'aurai deux questions, monsieur le président.

Premièrement, me confirmez-vous que des serveurs dédiés à l'information technologique de RTD ont été transférés en Suède avec toutes les données confidentielles liées aux programmes de l'armée française, dont Scorpion ?

Deuxièmement, existe-t-il une note interne au groupe Volvo sur les exportations qui fixerait des normes différentes de celles de la France et qui mettrait quasiment sous embargo l'ensemble des clients historiques de notre pays ? Si oui, s'impose-t-elle à RTD ? Votre société doit-elle demander à Volvo son feu vert avant de déposer une demande d'autorisation d'exportation à la DGA ?

M. Emmanuel Levacher. Le groupe Volvo a bien sûr une infrastructure informatique globale et certains serveurs de notre société sont situés hors de France. Toutefois, s'agissant des programmes confidentiels français, je peux vous assurer qu'aucun serveur n'a été transféré : en toute conformité avec la réglementation française, nous avons mis en place des serveurs dédiés au sein de RTD de manière que l'ensemble des données sensibles soient conservées en France.

S'agissant de votre deuxième question, je soulignerai que nous travaillons dans un cadre où des contraintes s'imposent. Il s'agit d'abord des contraintes législatives et réglementaires propres aux pays dans lesquels nous agissons : en France comme aux États-Unis, nous nous conformons aux règles nationales. Il s'agit ensuite des politiques qui s'appliquent à l'ensemble des activités du groupe. Parmi celles-ci, il y a, c'est vrai, la transparence sur les destinations de nos exportations : nos actionnaires tiennent à être pleinement informés. Je le dis en toute

clarté : depuis que je suis à la tête de RTD, il n'y a pas eu une seule décision venue du groupe qui aurait entravé ou ralenti nos activités d'exportation. Nos résultats sont là pour le prouver. Nous avons signé des contrats avec des pays comme le Koweït, le Liban et plusieurs gouvernements africains.

M. Philippe Meunier. Je prends acte de votre réponse au sujet des serveurs.

S'agissant des exportations, je vous reposerai ma question en d'autres termes. Le groupe Volvo peut-il empêcher l'exportation de matériels produits par les sociétés de votre groupe présentes sur le territoire national vers des pays pour lesquels la France accorde une autorisation d'export ?

M. Emmanuel Levacher. Non, il n'y a pas de possibilité d'imposer des contraintes liées à la réglementation suédoise. Encore une fois, il s'agit simplement d'une politique interne au groupe, qui est soucieux d'une chose simple, comme tous les groupes opérant dans ces secteurs d'activité et même dans d'autres : s'assurer qu'aucune décision ne soit de nature à faire peser des risques excessifs en termes d'image. C'est une préoccupation que partage le gouvernement français, comme j'ai pu le constater à travers le processus d'instruction de certains dossiers. Le groupe Volvo ne nous a jamais empêchés d'exporter quelque matériel que ce soit à ce titre-là, je le répète.

M. Daniel Boisserie. Monsieur le président, vous avez fait preuve de beaucoup de modestie dans votre présentation : votre groupe est véritablement en pleine expansion.

S'agissant du Koweït et de l'Égypte, pouvez-vous nous en dire plus sur les commandes officielles en cours et à venir ?

Pour ce qui est de la modernisation du véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI), où en êtes-vous du passage à 32 tonnes ? Où allez-vous effectuer cette opération ?

Le RAID et le GIGN vous fournissent beaucoup de travail : 443 blindés sont commandés. Vous vous êtes engagés à les livrer en mars ou avril. Tiendrez-vous ces délais ?

Par ailleurs, trouvez-vous suffisamment de personnels qualifiés en France ? Rencontrez-vous un problème de formation ? Vos concurrents, pour la plupart, forment leur personnel. Est-ce aussi votre politique et avec qui travaillez-vous ?

Enfin, en tant que député de la Haute-Vienne, j'aimerais en savoir plus sur l'évolution du site de Limoges, qui bénéficiera comme vous venez de le dire, d'une révision à la hausse de sa charge de production.

M. Emmanuel Levacher. Je ne peux vous donner ici tous les détails des commandes en cours à l'export. Sachez que pour 2015, nous avons signé un contrat pour 120 Sherpa Scout avec la garde nationale koweïtienne et que nous négocions d'autres contrats avec ce pays, dont la presse s'est fait l'écho au moment de la visite officielle du Premier ministre du Koweït en France, pour des quantités significatives de Sherpa mais également de VAB Mark3. Nous venons enfin de signer, après des mois de tergiversations, un contrat avec ODAS dans le cadre

du programme d'aide à l'armée libanaise (DONAS) qui porte sur la fourniture d'une centaine de blindés Sherpa et d'une centaine de VAB Mark3. Nous avons livré à l'Égypte, client traditionnel, plus de 1 500 camions l'année dernière et nous menons actuellement des négociations portant sur d'autres matériels - camions, blindés légers, blindés moyens. **L'année 2015 a été faste et l'année à venir se montre très intéressante en termes de conclusion de contrats.**

Pour le passage à 32 tonnes du VBCI, nous touchons à la fin du processus. À ma connaissance, il ne reste qu'un lot à traiter. Les transformations sont opérées par Nexter ; nous fournissons, pour notre part, les kits de pièces nécessaires.

Vous évoquez les ventes au RAID et au GIGN : elles ne portent, monsieur Boisserie, que sur quelques véhicules pour une livraison qui doit intervenir avant l'Euro 2016, soit effectivement vers le mois de mars ou avril. Vous faisiez peut-être allusion aux 440 véhicules commandés par les forces spéciales, donc pour l'armée : **les vingt-cinq premiers véhicules dits PLFS - poids lourds forces spéciales - doivent être livrés avant la fin de l'année.** Les premières unités, destinées aux tests, sont en cours de fabrication et devraient être disponibles très prochainement. Les véhicules de série seront, quant à eux, livrés à partir de la rentrée de septembre. Les délais, pour ces premiers lots, sont très courts, comme vous pouvez le constater.

Vous avez posé une excellente question sur le personnel qualifié. Chantal Dognin, directrice des ressources humaines et de la communication chez RTD, qui est à mes côtés, vous confirmera que c'est l'une de nos préoccupations : il nous est difficile de trouver du personnel qualifié, surtout pour des métiers très pointus comme les soudeurs de caisses blindées, d'autant que les bassins d'emploi dans lesquels nous nous situons sont relativement petits. Nous avons le souci d'attirer des professionnels aux compétences rares, de les recruter, de former des personnels qualifiés et de les conserver. Nous disposons d'une école des métiers interne et pour des compétences très particulières, il nous arrive de recourir à des centres de formation externes. Je ne vous cache pas qu'il y a parfois un turnover élevé dans certaines qualifications très recherchées, car la concurrence est forte.

Enfin, pour le site de Limoges, comme pour nos autres sites, l'avenir est plutôt rassurant, qu'il s'agisse de la pérennité de l'activité comme de l'augmentation de la charge. Le cadre dans lequel nous nous situons est l'organisation d'une certaine montée en puissance. Cela ne signifie pas que nous allons embaucher des centaines de personnes. Nous allons progressivement renforcer nos équipes en quantité mais aussi en qualité, et améliorer notre organisation industrielle pour pouvoir livrer nos clients en tenant les engagements que nous avons pris. Le site de Limoges est concerné par la production des Sherpa et l'assemblage des VAB Mark3, qui font l'objet des commandes les plus récentes : il y aura du travail pour au moins trois ou quatre ans. Ajoutons, pour compléter cette feuille de route positive, les opérations de MCO et les GBC 180.

M. Daniel Boisserie. J'insistais sur la formation car certaines régions ont beaucoup d'avance sur d'autres en la matière - la région Aquitaine a fourni ainsi d'énormes efforts en ce domaine. Avez-vous pris des contacts avec leurs services pour améliorer la formation sur place ?

M. Emmanuel Levacher. Je prends votre question comme une suggestion. À nous d'opérer

un rapprochement pour utiliser toutes les possibilités offertes par les services des régions.

Mme la présidente Patricia Adam. Si vous ne le faites pas, les présidents de région ne manqueront de vous le rappeler.

M. Jean-Jacques Candelier. Monsieur le président, le groupe Volvo a racheté Renault Trucks Defense en 2001. Pour l'armée française, quels sont les garde-fous en matière d'indépendance nationale et d'approvisionnement ? Le capital de Volvo est-il détenu par des fonds de pension ?

Pour le VBCI, utilisé surtout en Afrique, assurez-vous toujours la fourniture des pièces détachées ?

Le VAB est en circulation depuis 1976, soit depuis quarante ans. Pensez-vous le remplacer ? Dans quels délais et sous quelle forme ? Je crois savoir qu'il ne serait plus amphibie : pouvez-vous nous en dire plus ?

M. Emmanuel Levacher. Monsieur Candelier, une précision : le groupe Volvo n'a pas racheté spécifiquement Renault Trucks Defense mais a fait l'acquisition de Renault Véhicules Industriels en 2001 - devenu Renault Trucks - qui comprenait une branche dédiée à la défense.

Pour la sécurité d'approvisionnement, le groupe a pris encore récemment des engagements vis-à-vis du gouvernement français. Le nouveau PDG du groupe Volvo, Martin Lunstedt, a rencontré le ministre de l'Économie et a réaffirmé la volonté du groupe de maintenir et de développer cette activité et sa détermination à remplir tous les engagements pris par les entités françaises. Il n'y a aucun doute à avoir.

Il faut considérer qu'il est rassurant pour nos clients que notre société puisse s'appuyer sur le groupe Volvo, qui est l'un des leaders mondiaux dans son domaine. C'est une garantie de soutien à très long terme. Nous pouvons nous engager sur plusieurs décennies, sachant que les cycles de production sont longs et que les cycles de maintenance le sont plus encore.

Dans le capital du groupe Volvo, il y a toutes sortes d'actionnaires, au nombre desquels il y a quelques fonds de pension, plutôt suédois et européens. Je n'ai pas le détail des informations mais vous pouvez les trouver dans les rapports d'activité du groupe, publiés en toute transparence.

Enfin pour les VBCI, nous intervenons en deuxième rang : c'est Nexter qui assure le soutien après-vente de ces véhicules ; nous lui fournissons les pièces en fonction de ses besoins.

Quant au VAB, nous fêterons effectivement cette année son quarantième anniversaire. Il est ancien, certes, mais il reste un véhicule extraordinaire, qui jouit d'une très bonne réputation auprès de ses utilisateurs. Il a déjà été modernisé et fait l'objet de nouvelles adaptations. Nous continuons à le réparer et à l'entretenir car il rend toujours de très grands services sur le terrain. Son remplacement interviendra principalement au travers du programme Scorpion, avec les Griffon sur la production desquels nous sommes engagés aux côtés de Nexter et Thales pour ce qui concerne les chaînes cinématiques et les tourelles.

M. Jean-Jacques Candelier. Les VAB seront-ils toujours amphibies ?

M. Emmanuel Levacher. Les nouvelles versions ne le sont plus. Je ne suis pas un spécialiste de doctrines d'utilisation mais il semble que cela ne corresponde plus aux besoins de l'armée de terre française. La nouvelle version du VAB que nous avons développée sur nos propres fonds, le VAB Mark3, plutôt destiné à l'exportation, comporte une version amphibie que nous avons proposé à des clients étrangers. Si vous venez au salon Eurosatory, vous aurez l'occasion de la découvrir à notre stand.

Mme Édith Gueugneau. Dans le cadre du programme Scorpion, qui prévoit la modernisation de notre armée de terre, nos blindés de transport et de combat seront remplacés progressivement. Nexter, Thales et RTD se sont regroupés afin d'assurer au plus vite les premières livraisons des nouveaux matériels. Quels sont vos objectifs et vos engagements en matière de formation de soldats, dans le cadre de ce regroupement ? L'armée est confrontée à un fort turnover et les besoins de formation sont évalués à cent jours par homme et par an en moyenne. Comment assurez-vous la formation pour les nouveaux blindés ?

L'année 2015 a été marquée par l'annonce d'un plan social chez Renault Trucks, qui a contribué à tendre le climat social. Quelles sont les perspectives en ce domaine alors que vos carnets de commandes semblent plutôt bien garnis, compte tenu des bonnes nouvelles en provenance du Canada et du Koweït ?

M. Michel Voisin. Monsieur le président, après Daniel Boisserie, j'évoquerai un site de ma circonscription, celui de Bourg-en-Bresse qui bénéficiera de la commande canadienne, très importante pour le bassin d'emploi. Sur quelle durée s'étalera le plan de charge de cette usine ? Sera-t-elle concernée par les autres contrats avec le Koweït et l'Égypte ?

M. Emmanuel Levacher. Madame Gueugneau, la formation des soldats de l'armée de terre pour l'utilisation des nouveaux véhicules n'est pas du tout de notre ressort. Elle relève de l'armée elle-même. Nous fournissons dans le cadre de ce contrat les documents de support mais ne jouons pas de rôle direct.

S'agissant du plan social, je tiens à souligner qu'il concerne Renault Trucks, basé à Lyon et dédié à la production de camions civils, et non pas Renault Trucks Defense – mais je conçois qu'il soit difficile de s'y retrouver dans les différentes sociétés du groupe. RTD est une entité à part : nul plan social ne l'affectera, elle connaît même une phase de croissance et de recrutement. Je précise qu'à notre petite échelle, nous avons œuvré pour reclasser une partie des personnels de Renault Trucks en les intégrant dans nos équipes, en fonction de leurs compétences, ce qui a permis d'alléger un peu la pression.

Pour ce qui est de Bourg-en-Bresse, monsieur Voisin, l'usine a fortement bénéficié de la commande canadienne. Nous livrerons les véhicules concernés entre mi-2017 et fin 2018 et ils seront produits sur le site entre fin 2016 et mi-2018 : le site aura à produire pendant dix-huit mois une centaine de véhicules par mois, des véhicules très lourds avec une base Kerax 8x8 comportant beaucoup d'équipements et d'options. **Ajoutons que les Canadiens ont pris une option pour 600 véhicules supplémentaires** : s'ils l'exercent, ce sera autant de mois de travail supplémentaire par centaine de véhicules pour l'usine de Bourg-en-Bresse, soit six mois supplémentaires pour ce marché. Elle produit également des camions civils que nous militarisons pour des clients militaires : nous avons ainsi livré l'an dernier à l'Égypte des

véhicules produits à Bourg-en-Bresse et équipés à Marolles. Nous sommes amenés à lui passer des commandes régulièrement et espérons bien continuer à les développer.

M. Nicolas Bays. Monsieur le président, je tiens à remercier vos collaborateurs qui se tiennent à notre disposition pour répondre régulièrement à nos questions.

Je partage l'inquiétude de mon collègue Philippe Meunier sur l'attitude du groupe Volvo : la Suède entretient avec certains pays des relations d'une nature différente que la France, le groupe ne risque-t-il pas de bloquer des exportations ?

S'agissant de l'emploi, en 2015, malgré un bon carnet de commandes, vous avez procédé à 559 suppressions de postes, 200 licenciements sur le site de Lyon. Qu'en est-il des perspectives pour l'emploi avec les carnets de commandes qui se remplissent ? Qu'en est-il de l'avenir de l'ensemble de vos sites français après 2018 ?

Vous avez évoqué brièvement dans votre propos liminaire la politique exemplaire de RTD en matière d'intégration des réservistes. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Enfin, j'aimerais avoir votre avis d'industriel sur l'alliance entre Nexter et KMW. RTD sera-t-il appelé à se rapprocher de cette nouvelle entité européenne ?

M. Jean-François Lamour. Monsieur le président, j'aimerais revenir sur votre stratégie de croissance. Vous avez évoqué une logique multi-domestique avec la création de filiales dans divers pays : s'agit-il de filiales détenues à 100 % par le groupe ou de *joint ventures* ? Cela implique-t-il des transferts de technologies ? Êtes-vous soumis à des contraintes en matière de R & D ainsi que de développement de marchés sinon nationaux du moins régionaux ? On sait que dans le domaine de l'armement terrestre, la concurrence entre industriels de la défense est particulièrement féroce.

Comment justifiez-vous votre stratégie au regard de rapprochements tels que celui opéré par Nexter et KMW ? Autrement dit, ne risquez-vous pas de vous disperser ?

Par ailleurs, vous avez remporté le contrat pour les 400 véhicules destinés aux forces spéciales, ce dont je vous félicite. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur le MCO ? Nous savons que nos troupes souffrent beaucoup de l'utilisation à marche forcée du matériel. Avez-vous avec la DGA et l'armée de terre prêté une attention spécifique à cette question ? Avez-vous fait preuve de créativité ?

Enfin, où en êtes-vous des négociations avec le Koweït. L'accord de principe va-t-il donner lieu à une signature définitive ?

M. Emmanuel Levacher. J'aimerais revenir sur votre inquiétude au sujet de la Suède.

Je connais bien ce pays pour y aller souvent et j'ai noté ces derniers temps un fort changement d'attitude : les Suédois parlent de rejoindre l'OTAN, ce qui était inimaginable il y a quelques années ; l'opinion publique est en train de basculer. Même s'ils ont davantage en tête la menace russe, ils ont pris conscience du fait qu'ils étaient allés un peu trop loin dans la baisse des budgets de défense et ils font partie des pays qui ont assez fortement infléchi la courbe en

augmentant à nouveau leurs dépenses militaires. L'image d'une Suède neutraliste, différente des autres pays européens, est sans doute dépassée. Aujourd'hui, il y a une convergence de points de vue avec des pays comme la France.

Par ailleurs, il n'est pas anecdotique de souligner que le nouveau président du groupe Volvo, Martin Lundstedt, a vécu en France lorsqu'il était patron de Scania à Angers : il parle français, il connaît bien les mécanismes des marchés militaires en France - il a réussi à vendre quelques véhicules Scania à la DGA. Il se montre très ouvert et n'a sans doute pas les mêmes préventions que son prédécesseur. Je peux vous assurer que mes collègues et moi-même n'avons aucun problème de communication avec la direction : nous nous comprenons parfaitement et pouvons faire avancer nos affaires en toute transparence, dans une atmosphère de bonne entente.

Ces deux éléments m'amènent à penser qu'il n'y a aucune raison de s'inquiéter d'éventuelles différences d'approche entre la France et la Suède.

En ce qui concerne les licenciements, je le répète, le plan social ne nous concerne pas directement, il s'applique à Renault Trucks, qui est une entité différente, qui ne produit que des camions civils. Pour ce qui concerne RTD, il n'y a eu aucun licenciement ; bien au contraire, nous avons embauché. Il n'y a pas d'inquiétude particulière à avoir en ce qui concerne les sites français. Bien sûr, cinq usines pour une entreprise qui réalise 500 millions de chiffres d'affaires, ce n'est pas forcément optimal d'un point de vue industriel. Cela peut même faire beaucoup. Mais c'est le résultat de l'histoire, avec l'acquisition de Panhard et ACMAT. Il n'y a pas de souci à avoir à court terme, ces usines ont une charge de travail devant elles.

Notre société a une sensibilité particulière aux questions de défense nationale : certains de nos salariés sont d'anciens militaires et ceux qui viennent du civil sont intéressés par ces sujets. Plusieurs de nos collègues, cadres ou non, sont réservistes. Nous tentons de les aider en faisant en sorte qu'ils puissent partir jusqu'à quinze jours par an pour accomplir leurs périodes sans avoir à prendre de congés. Nous traitons de façon intuitive cet aspect mais nous aimerions qu'il y ait un cadre réglementaire pour organiser de façon plus systématique ce temps libéré. Chantal Dognin a déjà noué des contacts avec le ministère du Travail pour proposer des idées afin de donner à ces salariés la possibilité de s'absenter sans trop pénaliser l'entreprise. Nous sommes très intéressés par le résultat de ces échanges.

S'agissant du rapprochement entre Nexter et KMW, nous avons une position d'observateur. Très sincèrement, je leur souhaite de réussir. Il est très important pour la France et la construction européenne de l'industrie de défense que cette alliance soit couronnée de succès. Je n'ai pas d'opinion précise, je n'ai d'ailleurs pas beaucoup d'informations. Cela sera un processus long et sans doute difficile car il n'y a pas de programme structurant à ce stade, qui permette de construire un partenariat. Nous n'avons pas le projet de rejoindre cette alliance. En revanche, nous souhaitons continuer à travailler en partenariat ponctuel avec Nexter sur les programmes actuels et peut-être sur des programmes futurs. Nous sommes déjà engagés avec cette société dans le cadre du programme Scorpion jusqu'à 2031, peut-être même au-delà avec le MCO. Il nous faut absolument poursuivre cette collaboration, quelle que soit la configuration.

J'en viens à notre stratégie de croissance. Pour l'instant, nous n'envisageons pas de grands partenariats stratégiques, nous misons plutôt sur une croissance organique. Compte tenu de nos carnets de commandes, nous nous situons dans une trajectoire de doublement de notre chiffre d'affaires d'ici à 2018-2019, ce qui nous permettra d'atteindre une taille suffisante pour développer de nouveaux produits et continuer à mener une gestion saine. La multiplication des implantations à l'étranger n'est nullement synonyme de dispersion : nous partons simplement du constat que pour réussir à s'implanter durablement dans des pays qui, à l'instar de la France, ont une industrie locale ou des fournisseurs réguliers, il faut une présence locale. Nous avons la chance de pouvoir utiliser comme points d'appui des infrastructures du groupe Volvo : au Canada, nous avons recours pour certaines étapes d'assemblage aux usines de Prévost Bus, société spécialisée dans la construction de bus interurbains et d'autocars de tournée pour les stars. Cela permet tout à la fois de se conformer aux exigences de nos clients en matière de production locale et de développer une relation de proximité.

Nous ne voulons pas nous disperser, nous n'avons d'ailleurs pas l'intention de développer d'autres implantations. Nous en restons à nos trois implantations : l'Amérique du Nord, qui constitue une priorité avec Mack Defense ; l'Europe du Nord, compte tenu des investissements que font dans leur armée des pays comme la Suède, la Finlande, la Norvège, les pays baltes, les pays d'Europe centrale, en particulier la Pologne ; l'Australie, implantation qui est davantage le fruit de l'histoire - Mack ayant vendu beaucoup de camions à l'armée australienne, l'une de nos usines vit essentiellement des opérations de MCO.

Il m'a été demandé si nous faisons preuve de créativité en matière de MCO. Nous essayons mais notre ambition est avant tout de nous adapter aux demandes de nos clients. Nous sommes très à l'écoute de leurs besoins, qu'il s'agisse de la SIMMT ou de la section technique de l'armée de terre (STAT). Nous avons ainsi lancé un grand projet interne destiné à développer une nouvelle offre de MCO pour répondre à l'évolution de la demande de nos clients. Cela impliquera, si nécessaire, de prendre en charge certaines activités externalisées, éventuellement en partenariat - nous avons signé une convention avec le SMITER.

Je termine par le Koweït. Les accords de principe sont là. Ils n'ont pas encore abouti à des accords définitifs mais le processus est en bonne voie. J'espère pouvoir vous en donner les résultats d'ici à quelques semaines. Nous sommes confiants.

Mme la présidente Patricia Adam. Je vous remercie, monsieur Levacher, pour toutes ces réponses.