

Hélène Masson

Maître de recherche à la Fondation pour
la Recherche Stratégique

EADS - BAE Systems défis, contraintes et opportunités d'un rapprochement

(8 octobre 2012)

Cette note propose une première analyse des défis, contraintes et opportunités d'un rapprochement des groupes BAE Systems et EADS. Au-delà d'une mise en perspective historique¹ (essentielle pour comprendre certains points durs actuels) et d'une approche comparée du profil de leurs activités, l'accent est mis sur quatre questions clés : la reconstitution de l'actionnariat, l'entrée dans le jeu des Etats-Unis, la restructuration des activités défense en

Europe et l'empreinte internationale. Ce rapprochement, qu'il aboutisse ou non, soulève de nombreuses problématiques en termes de restructurations industrielles, de politiques publiques et de coopérations armement. Ces différents thèmes feront l'objet, le cas échéant, d'analyses publiées ultérieurement. La présente note sera également mise à jour et amendée selon l'orientation prise par les négociations en cours.

Petit retour en arrière : il y a quatorze ans...

Revenons rapidement sur l'histoire contemporaine des fusions/acquisitions dans le secteur aérospatial et défense européen. Il y a quatorze ans, les principaux Etats européens producteurs d'armement engageaient un important mouvement de consolidation de leurs industries de défense, emboitant ainsi le pas aux Etats-Unis, artisan du remodelage du paysage industriel de défense autour de grands groupes de dimension mondiale (Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman, Raytheon). Le 9 décembre 1997, le président de la République française et son Premier ministre, le chancelier de la République fédérale d'Allemagne et le Premier ministre britannique donnaient le signal de départ de futurs grands regroupements au sein des industries aérospatiales et d'électronique de défense. Dans leur déclaration conjointe, il est souligné que ce processus doit aboutir à une « *intégration européenne fondée sur un partenariat équilibré* ». On peut également lire : « *La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni partagent un intérêt politique et économique essentiel à ce que l'Europe dispose d'une industrie aérospatiale et d'électronique de défense efficace et compétitive. Ceci permettra à l'Europe d'améliorer sa position commerciale dans le monde, de renforcer sa sécurité et de garantir qu'elle joue pleinement son rôle dans sa propre défense* ». Les autorités politiques des principaux pays producteurs d'armement offrent, par là même, un cadre de discussions aux industriels concernés : le français Aérospatiale, le britannique British Aerospace (BAe), le suédois Saab, l'italien Finmeccanica, l'allemand Daimler Aerospace AG (DASA) et l'espagnol Construcciones Aeronauticas SA (CASA).

Le principal schéma de consolidation envisagé prévoit la création parallèle de deux grands groupes présents sur les marchés civil et militaire, l'un dans le secteur aéronautique, l'autre dans le secteur de l'électronique. Un premier projet de société européenne unique et intégrée, European Aerospace and Defence Company (EADC), rassemblant l'ensemble de ces industriels, échoue par manque de convergence des différentes parties sur les questions de structure actionnariale, de périmètre des activités, et de droit de regard des gouvernements. La réticence des industriels

allemands et britanniques à fusionner avec des entreprises dont le capital est détenu par l'Etat constitue une des principales causes de l'échec en 1997 de ce premier projet. Contrairement à la situation française, italienne ou espagnole, pendant les années 1980, l'Etat britannique s'est désengagé du capital des industries de défense (tel BAe, Rolls Royce, Royal Ordnance, Royal Dockyards). En conséquence de cette vague de privatisations lancée par les gouvernements conservateurs, les entreprises du secteur relèvent toutes d'une gestion privée et une large proportion d'entre-elles est cotée en bourse. En Allemagne, les industries de défense offrent le visage d'industries à capitaux privés très diversifiés.

Alors que des négociations bilatérales BAe/DASA s'engagent, le gouvernement français annonce son intention de rassembler les actifs nationaux afin de rendre plus avantageuse la position des industriels français dans les futures négociations. Le gouvernement de Lionel Jospin met fin au projet de fusion d'Aérospatiale et de Dassault Aviation, préparé par le gouvernement précédent. Dans un premier temps, il décide de transférer au groupe aéronautique français ses actions détenues dans Dassault Aviation, et dans un second temps, d'ouvrir le capital, afin de permettre un rapprochement avec le groupe privé Matra Hautes Technologies (MHT), lui-même détenu par le groupe Lagardère et dont le portefeuille d'activités Défense, Espace et Télécommunications est important. En juin 1999, l'apport des actifs de MHT débouche sur la constitution d'un pôle aérospatial civil et militaire de tout premier plan en Europe, Aérospatiale Matra (cotée à la bourse de Paris). Dans le cadre de cette opération, le groupe Lagardère obtient le statut de « partenaire stratégique privilégié » avec 33 % du capital. Bien que l'Etat accepte de voir sa part tomber en dessous de la barre des 50 %, il bénéficie d'une « action spécifique », destinée à préserver les intérêts de défense nationale.

Parallèlement, le gouvernement français constitue un pôle électronique professionnel et de défense, ouvert à des alliances ultérieures européennes. Ainsi, le 14 avril 1998, Dassault électronique et les activités d'électronique professionnelle et de défense de l'entreprise Alcatel sont-elles réunies au sein de Thomson-CSF. Le 1er janvier 1999, l'absorption par le britannique BAe des actifs

d'électronique de défense de son principal concurrent sur le marché domestique General Electric Company (GEC) - Marconi, et ce, dans le but de contrer les regroupements français, donne naissance à BAE Systems. Les propositions de Thomson-CSF d'un futur regroupement européen sont classées sans suite.

La constitution de BAE Systems modifie également le schéma européen de consolidation industrielle envisagé dans l'aéronautique ; seule l'existence depuis de nombreuses années d'une collaboration étroite entre Aérospatiale, CASA et DASA, permet d'éviter sa totale remise en cause. Ces trois groupes exercent en effet plus des 2/3 de leurs activités en commun au travers d'accords commerciaux, de joint-ventures (JV) ad hoc ou d'alliances par métier. De nombreux mois de pourparlers débouchent sur un accord politico-industriel majeur. Le 14 octobre 1999, Jean-Luc Lagardère, président d'Aérospatiale Matra, et Jürgen Schrempp, président de Daimler Chrysler, annoncent la fusion de leur groupe en présence du Premier ministre Lionel Jospin et du chancelier allemand Gerhard Schröder. Le 8 juillet 2000, la fusion d'Aérospatiale Matra, de DASA Allemagne ainsi que des actifs aéronautiques de la holding publique espagnole SEPI (CASA Espagne), est définitivement scellée et donne vie au groupe European Aeronautic Defence and Space Company (EADS). Les fondateurs d'EADS optent pour un statut de droit néerlandais (NV) pour des raisons fiscales et juridiques². L'Etat français accepte d'abaisser sa part au capital de 47 % à 15 %. Français et Allemands détiennent à parité 60.4 % du nouveau groupe. L'espagnol SEPI en possède 5.5 %, les derniers 34.1 % étant cotés depuis le 10 juillet 2000 sur les marchés en France (Paris), en Allemagne (Francfort) et en Espagne (Bourses espagnoles de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence). La stabilité de l'actionnariat est garantie par un pacte d'actionnaires.

Si les deux groupes EADS et BAE Systems suivent chacun leur propre trajectoire depuis 2000, ils n'en demeurent pas moins liés dans le cadre de deux activités, missiles et avions de combat.

- Actionnaires du missilier MBDA.

En 1996, la création de Matra BAe Dynamics (MBD), fusion du français Matra Défense du groupe Lagardère et de

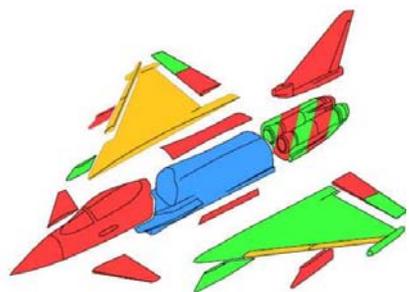
la filiale missilière du britannique BAe, BAe Dynamics, enclenche un processus de consolidation de l'industrie européenne des missiles. A cette date, une partie des acteurs industriels du domaine se trouvaient, à des degrés divers, imbriqués sur le plan capitalistique et des programmes³. Ces différentes entités nationales coopéraient dans le cadre de programmes bi/multilatéraux initiés par des Etats producteurs, France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, avec une volonté de s'affranchir de tout ou partie des technologies étrangères, principalement américaines. Trois ans plus tard, le 20 octobre 1999, EADS, BAe Systems et Finmeccanica signent un accord de principe sur la fusion de leurs entités missiles⁴. Finalisée le 19 décembre 2001, cette fusion donne naissance à MBDA. Son capital est détenu par EADS (37,5 %), BAe Systems (37,5 %) et le conglomérat italien Finmeccanica (25 %). Le pacte d'actionnaires prévoit l'absorption de LFK, filiale missilière d'EADS Deutschland, une opération concrétisée en 2006. En position de leader européen (avec 75 % des capacités industrielles et technologiques), MBDA rivalise désormais avec les groupes américains Raytheon et Lockheed Martin. Son offre-produits couvre l'ensemble de la gamme des applications tactiques : air-air, air-surface, sol-air, surface-air, anti-navire, surface-surface. En outre, le missilier est maître d'œuvre du missile de croisière ASMP-A (air sol moyenne portée), cœur de la composante nucléaire aéroportée mise en œuvre par l'armée de l'Air et la Marine française. MBDA emploie en 2011 environ 9 900 salariés répartis au sein de ses différentes entités en France (4 500), au Royaume-Uni (2 700), en Allemagne (1 200) et en Italie (1 300), pour un chiffre d'affaires (CA) 2011 de 3G€.

- Partenaires dans le cadre du programme d'avion de combat Eurofighter.

En raison de l'impossibilité des Etats français, britannique et allemand de s'entendre sur le lancement d'un projet commun d'avion de nouvelle génération (désaccords persistants entre la France et le Royaume-Uni relatif au leadership du programme, aux spécifications techniques, et au partage industriel entre les avionneurs nationaux BAe et

Dassault), la France lançait en 1985 son programme national Rafale sous maîtrise d'œuvre Dassault, quand parallèlement le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, quatre Etats déjà partenaires sur le programme Tornado, initiaient le programme Eurofighter. L'application de la règle du juste retour⁵ a déterminé l'organisation industrielle. Chaque entreprise nationale partenaire se voit

attribuer la réalisation de parties de l'appareil. C'est ainsi que BAE Systems, EADS (EADS Cassidian Allemagne et sa filiale espagnole EADS Casa), et le conglomérat italien Finmeccanica, sont partenaires au sein du consortium Eurofighter Jagdflugzeug GmbH, responsable du développement et de la production de l'avion et du système d'armes, selon une répartition présentée dans le schéma ci-dessous.



BAE SYSTEMS détient l'équivalent de 37.5 % de la charge de travail contre 43 % pour EADS et 19,5 % pour Finmeccanica.

■ **BAE Systems (37,5%)** : Segment avant fuselage + systèmes électroniques + participe au développement de différents sous-systèmes du système radar Captor et système DAS comme sous-traitant de Selex Galileo.

EADS (43%) : ■ Cassidian GmbH (Manching) fuselage central + stabilisateur vertical + systèmes de commandes de vol (30%) // ■ EADS Casa (Getafe) partie fuselage + aile droite + becs de bord d'attaque (13%).

■ **Finmeccanica (19,5%)** : Alenia Aermacchi (partie fuselage + aile gauche + système de navigation), et Selex Galileo en charge de 60% de l'électronique de bord.

Structure de l'actionariat et gouvernement d'entreprise

Une comparaison des spécificités françaises, britanniques et allemandes dans le domaine des pratiques de gouvernement d'entreprise (secteur défense) permet de mieux comprendre aujourd'hui l'âpreté des discussions concernant la structure de l'actionariat d'un potentiel futur ensemble regroupant EADS et BAE Systems.

Spécificités britanniques, françaises et allemandes

Si les industries de défense britanniques possèdent toutes un statut de société commerciale et font l'objet d'une cotation en bourse (*London Stock Exchange*), pour les plus stratégiques d'entre elles, et notamment le groupe BAE Systems⁶, l'Etat britannique (via le *Secretary of State for Business, Innovation and Skills*) conserve une « action spécifique » (*Special Share*). Cette dernière lui permet de faire usage de son veto en cas de modifications de certains articles du statut de la société, de vérifier que les directeurs du « *Board* » sont bien de nationalité britannique et de participer, mais sans droit de vote, aux réunions du Conseil d'administration.

"Rights and obligations of the Special Share"

The Special Share is held on behalf of the Secretary of State for Business, Innovation and Skills (the 'Special Shareholder'). Certain provisions of the Company's Articles of Association cannot be amended without the consent of the Special Shareholder. These provisions include the requirement that no foreign person, or foreign persons acting in concert, can have more than a 15% voting interest in the Company, the requirement that the majority of the directors are British, and the requirement that the Chief Executive and any executive Chairman are British.

The holder of the Special Share is entitled to attend a general meeting, but the Special Share carries no right to vote or any other rights at any such meeting, other than to speak in relation to any business in respect of the Special Share. Subject to the relevant statutory provisions and the Company's Articles of Association, on a return of capital on a winding-up, the holder of the Special Share shall be entitled to repayment of the £1 capital paid up on the Special Share in priority to any repayment of capital to any other members. The holder of the Special Share has the right to require the Company to redeem the Special Share at par or convert the Special Share into one ordinary share at any time". Source: BAE Systems Annual Report 2011, p.111

La structure du capital des industries britanniques de défense se caractérise par un actionariat très dispersé. De manière générale, les sociétés britanniques n'ont pas d'actionnaires de contrôle majoritaire. Les actions ordinaires sont en grande partie

détenues par des investisseurs étrangers⁷, notamment par des organismes du secteur financier (fonds de placement, fonds de pension, banques et assurances). Progressivement la limite de détention du capital par des investisseurs étrangers fut abaissée, passant de 29.5 % en 1989 à 49.5 % en 1998. Enfin, en mai 2002, le gouvernement de Tony Blair décidait de supprimer cette limite tout en maintenant un seuil maximal de 15 % pour un investisseur unique.

Les premiers actionnaires du groupe BAE Systems sont aujourd'hui Blackrock (5,16 %), Invesco (5,08 %), Axa S.A (5,00 %), Franklin Resources (4,92 %), Legal & General Group (3,99 %) et Barclays (3,98 %).

Les entreprises de défense allemandes comprennent aussi bien des sociétés cotées en bourse que des sociétés non cotées. L'actionnariat des entreprises cotées allemandes est largement concentré. La construction de blocs d'actionnaires sur la base de participations croisées entre sociétés est fréquente et la présence de puissants actionnaires de référence détenant au moins 25 % du capital, la règle. Comme le rappelait Henrik Uterwedde, « *cette Deutschland AG a eu des réflexes de nationalisme économique : en organisant des tours de table allemands quand la menace d'une prise de contrôle étrangère a surgi, elle a favorisé un véritable verrouillage du capital des grandes entreprises* »⁸. Mais si jusqu'au tournant des années 2000, les principaux actionnaires étaient des sociétés non financières allemandes (banques et compagnies d'assurance), les grandes entreprises font désormais un peu plus souvent appel aux marchés des capitaux internationaux (investisseurs institutionnels et fonds d'investissement). L'intérêt grandissant des fonds américains pour les industries allemandes travaillant pour la défense, en particulier dans le naval et le secteur des moteurs au milieu des années 2000, a toutefois conduit le gouvernement à renforcer son dispositif législatif de contrôle des prises de participation étrangères⁹.

Une autre caractéristique majeure de la structure capitalistique des entreprises allemandes de défense réside dans le nombre important d'entreprises contrôlées indirectement ou directement par des grandes familles. De plus, contrairement à la France, à l'Italie ou encore à l'Espagne, l'Etat allemand n'a jamais détenu de participations dans le

capital des entreprises. En effet, l'intervention de l'Etat fédéral est historiquement circonscrite à la mise en place d'infrastructures et au maintien du cadre de la concurrence et de l'équité sociale. Ce rejet d'une emprise de l'Etat sur l'appareil productif¹⁰ a eu pour corollaire la mise en œuvre d'une « politique industrielle implicite » via le levier de la commande publique et le soutien à l'innovation, permettant ainsi de compenser le peu d'instruments juridiques et réglementaires du gouvernement allemand à même de lui permettre d'influencer la stratégie d'alliance des groupes industriels.

La structure capitalistique des entreprises françaises du secteur aéronautique et de la défense se caractérise par une extrême concentration de l'actionnariat (par un, deux ou trois actionnaires), son verrouillage par des noyaux durs autour de participations croisées, et la faible présence de gestionnaires pour tiers étrangers (fonds de pension, *mutual funds*) et d'investisseurs institutionnels nationaux autres que les banques nationales¹¹. En outre, le degré d'appartenance au secteur public (part du capital détenu par l'Etat et le secteur public) des sociétés cotées (Thales, Safran)¹² et non cotées (Nexter, DCNS) reste élevé¹³. Par ailleurs, en vertu du décret n° 97-190 du 4 mars 1997, l'Etat français détient une action spécifique dans le capital de Thales. Cette action spécifique lui donne la possibilité de contrôler l'évolution du capital (notamment concernant les décisions de cession ou d'affectation des actifs stratégiques de la société). L'article 3 du décret prévoit que tout franchissement à la hausse des seuils de détention directe ou indirecte de titres, du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de la société, par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, doit être approuvé préalablement par le ministre de l'Economie. Ajoutons que lors de la privatisation de Thomson-CSF (Thales) en 1998, deux pactes d'actionnaires avaient été conclus pour une durée expirant, sauf reconduction, le 30 juin 2008. Via la signature d'un pacte d'actionnaire, l'Etat peut faire entrer de nouveaux investisseurs sans toutefois perdre le pouvoir. Cette convention permet dès lors d'éviter tout investissement étranger non sollicité. Le pacte peut intégrer des dispositifs et des procédures relatives aux conditions dans lesquelles les actionnaires acquièrent,

détiennent ou cèdent leurs actions, et aux conditions dans lesquelles ils participent à l'organisation de la société, à son fonctionnement ou à sa gestion. En décembre 2006, dans le contexte de la reprise par Thales des activités Satellites et Systèmes critiques pour la sécurité d'Alcatel, ces deux pactes ont été résiliés. Un nouveau pacte d'actionnaires entre le Secteur public et Alcatel Lucent est entré en vigueur le 5 janvier 2007, pour une durée de cinq ans (jusqu'au 31 décembre 2011) renouvelable par tacite reconduction. Ce dernier s'accompagne d'une « convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux dans Thales »¹⁴.

EADS pris dans la logique des blocs nationaux

Lors de la création du groupe EADS, la structure de son actionariat et sa forme de gouvernement d'entreprise reflètent les pratiques à l'œuvre en France et en Allemagne ainsi que la volonté de ces deux Etats de respecter un principe d'équilibre dans la détention du capital.

La création du groupe a vu la signature d'accords régissant les relations entre les fondateurs d'EADS : le *Participation Agreement* entre les allemands Daimler et DASA AG¹⁵, les français Lagardère, Sogepa et Sogead¹⁶, et l'espagnol SEPI¹⁷; et le *Contractual Partnership Agreement*, un contrat de droit néerlandais entre Sogead (État français et Lagardère), DASA AG, SEPI et EADS Participations B.V. On peut lire dans le rapport annuel du groupe que ces accords contiennent notamment des dispositions relatives :

- à la composition des Conseils d'administration d'EADS, d'EADS Participations B.V. et de Sogead Gérance (gérant commandité de Sogead)
- aux restrictions affectant le transfert des actions EADS et Sogead
- aux droits de préemption et de sortie conjointe de Daimler, Sogead, Sogepa et Lagardère
- aux défenses contre des prises de participation hostiles
- aux conséquences d'un changement de contrôle de Daimler, Sogead, Lagardère, Sogepa ou SEPI
- à une promesse d'achat consentie par Sogead en faveur de Daimler, portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçables dans certains cas
- à des droits spécifiques de l'État français en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS ; et à certaines limitations relatives à la participation de l'État français dans EADS.

En sus de ces deux accords structurants, l'Etat français a conclu un contrat distinct de droit français avec Daimler et Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (DLRH), selon lequel « la République française s'engage à ne pas détenir, à travers Sogepa, Sogead et EADS Participations B.V., une participation dans EADS dépassant 15 % de la totalité du capital social d'EADS ». Enfin, l'Etat français a établi un accord avec EADS concernant les activités missiles balistiques, le groupe concédant à l'Etat un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques ainsi qu'un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogead.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. et/ou le Conseil d'administration d'EADS seraient appelés à se prononcer sur l'un des points suivants, Le Conseil d'administration de Sogead Gérance devra se réunir au préalable afin de décider du caractère approprié de chaque point :

(a) désignation/révocation du Président et du Président exécutif d'EADS et désignation/révocation du Président exécutif d'Airbus ;

(b) investissements, projets, lancement de nouveaux produits ou cessions par toute entité du Groupe, de plus de 500 M€ ;

(c) conclusion d'un accord stratégique et de coopération ;

(d) modification du capital autorisé d'EADS et augmentation du capital émis d'EADS, à l'exception des augmentations de capital réalisées pour les besoins d'un plan d'actionariat salarié ou d'autres émissions en faveur des salariés, pour un montant, par année ou par plan, inférieur à 2 % du capital émis ;

(e) modification (1) des Statuts d'EADS, (2) du règlement intérieur du Conseil d'administration et (3) du règlement intérieur du Comité exécutif ;

(f) changement de dénomination, de lieu d'enregistrement et de nationalité d'EADS ; et

(g) décisions importantes concernant l'activité de missiles balistiques d'EADS.

L'Etat allemand ne détient pas de participations directes et indirectes dans le capital d'EADS et n'est pas directement associé aux pactes d'actionnaires. En revanche, le gouvernement allemand a « délégué la mission de défense des intérêts allemands au sein de la société EADS »¹⁸ au groupe allemand Daimler. Au final, la France et l'Allemagne ont enchaîné le groupe dans une logique de blocs nationaux, afin de conserver le contrôle sur une entreprise aux activités stratégiques.

Cette logique de blocs nationaux associée au principe de parité des fondateurs a eu pour

conséquence la mise en place d'un système de gouvernance complexe, avec, à tous les niveaux de décision, une double commande franco-allemande et un reporting croisé. Selon un rapport de la Cour des Comptes « *le dispositif de gouvernance, élaboré dans un cadre bi-national, a été avant tout conçu pour rendre la présence de l'Etat français acceptable pour le partenaire industriel allemand* »¹⁹. Depuis la création du groupe, le maintien de cet équilibre demeure au centre de toutes les tractations entre les deux principaux actionnaires d'EADS, Daimler et Lagardère (via la Sogead), et entre les gouvernements français et allemand.

- En avril 2006, la décision du groupe Lagardère de céder 7,5 % des titres détenus dans EADS s'est accompagnée de la cession d'une quantité de titres équivalente par le groupe allemand Daimler.
- En février 2007, dans le cadre d'une stratégie de recentrage sur le secteur automobile, Daimler a cédé un second bloc de 7,5 % du capital, ramenant sa participation à 15 %. Afin de maintenir l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires allemands et français, cette seconde opération voit l'entrée dans le capital d'EADS d'un consortium d'investisseurs comprenant : 7 banques privées (dont la Commerzbank, Allianz et la Deutsche Bank), 7 acteurs institutionnels allemands dont la banque fédérale publique KfW, bras armé de l'Etat fédéral allemand, et 5 *Länder*²⁰, parmi les plus touchés par le plan de suppression d'emplois Power 8 (Bavière, et région de Hambourg/Brême notamment)²¹. Ce consortium s'est ainsi porté acquéreur du bloc d'actions de Daimler pour 1,5 milliard d'euros. Tout en gardant 15 % de participation au capital, Daimler continue à détenir 22,5 % des droits de vote (totalité du bloc d'actions 15 % + 7,5 %)²². Ainsi, depuis cette opération, le groupe EADS compte dans son capital des actionnaires ressortissants du secteur public allemand ; une situation exceptionnelle eu égard aux pratiques nationales dans ce domaine.

- Depuis 2011, il est question que Daimler réduise encore sa participation. Avant l'annonce du projet de rapprochement BAE/EADS, des négociations étaient en cours entre le gouvernement allemand, Daimler et le consortium d'investisseurs. Les discussions portent sur le transfert de 7,5 % des parts de Daimler à la banque KfW, ramenant ainsi sa participation économique à 7,5 % et ses droits de vote à 15 %. Les droits de vote de Daimler et KfW seraient mutualisés au sein d'une société holding intermédiaire.

Les difficultés de gouvernance rencontrées par le groupe sont largement liées à cette situation de partage du capital, véritable « *terreau d'une logique de camps* »²³. L'état s'est quelque peu desserré en juillet 2007, au terme d'un accord passé entre les actionnaires de contrôle allemands et français du groupe et du vote de leurs recommandations par l'Assemblée générale. EADS a entrepris une révision de son mode de gouvernance destinée à simplifier et rendre plus cohérente la structure de management et de direction, et ce, dans le sens des meilleures pratiques en la matière. D'un système à deux présidents et deux CEO, EADS passe à un système reprenant les pratiques des grandes entreprises cotées. Les décisions du Conseil d'administration sont désormais prises à la majorité simple (six voix sur onze), à l'exception d'une liste limitée de sujets réservés (comprenant la nomination du Président du Conseil, du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus et les décisions stratégiques ou d'investissement majeures), qui nécessitent l'approbation des administrateurs représentant Sogead et Daimler.

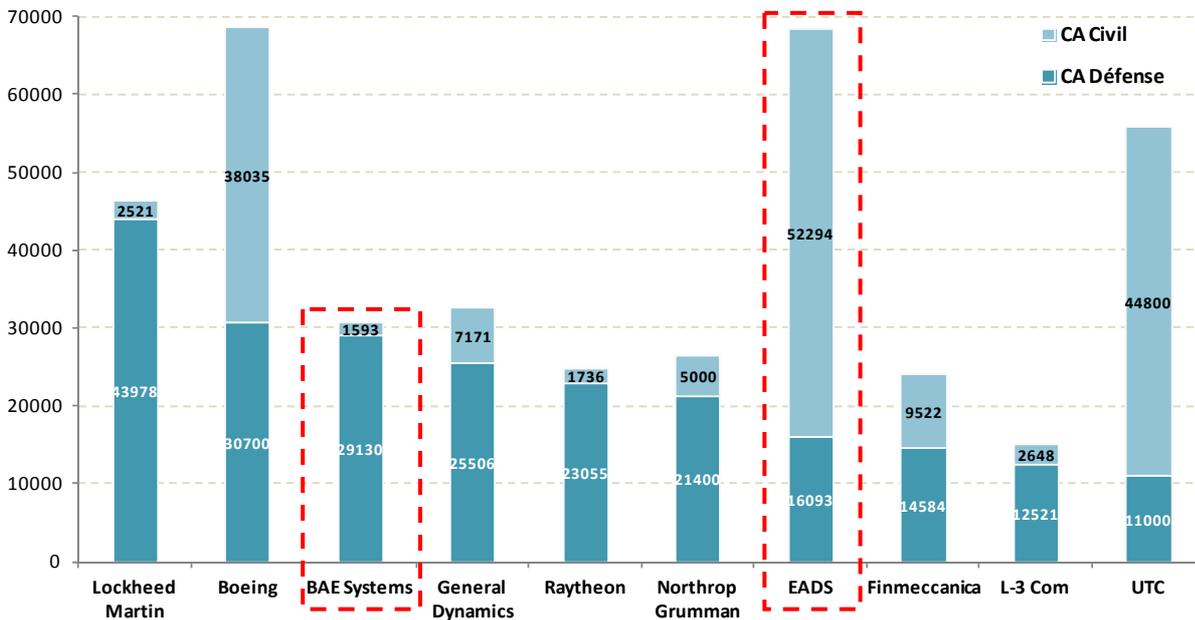
Aujourd'hui, le capital d'EADS est détenu à 22,35 % par Daimler (DASA AG), 22,35 % par Sogead et 5,45 % par SEPI. Le public (y compris les salariés du groupe) et la Société détiennent respectivement 49,35 % et 0,45 % du capital social d'EADS. Dans le cadre du partenariat contractuel, l'Etat français détient directement 0,06 % du capital.

ENJEUX D'UN RAPPROCHEMENT EADS - BAE SYSTEMS

- Un tel rapprochement est susceptible d'ouvrir la voie à un « déverrouillage » du capital et à la fin d'une logique de blocs nationaux synonyme d'exacerbation des tensions entre le management de l'entreprise et ses actionnaires de contrôle.
- L'entrée dans le jeu du Royaume-Uni, donc d'un troisième acteur, aurait de facto pour conséquence de casser cette grille de lecture centrée sur la parité FR-ALL.
- Cette opération signifie une résiliation des accords (pactes) régissant les relations entre les fondateurs d'EADS. La structure de l'actionnariat et le dispositif de gouvernance de la nouvelle entité seront repensés à l'aune des pratiques françaises, allemandes et désormais anglo-saxonnes. Cette recomposition de l'actionnariat, avec l'entrée de nouvelles catégories d'investisseurs, peut influencer la mise en œuvre d'un mode de gouvernance de type « actionnarial » proche des pratiques anglo-saxonnes, rendant le système moins opaque et participant d'une meilleure distinction des rôles de l'Etat (actionnaire, régulateur, acheteur).
- Une voie médiane est donc à trouver entre le mode de relation existant entre BAE Systems et le gouvernement britannique d'un côté (action spéciale aux droits limités; seuil de 15 % pour un investisseur unique), entre EADS et les gouvernements français et allemand, de l'autre (pactes d'actionnaires, noyaux durs autour de participations croisés).
- Au-delà de la recherche d'une parité entre les parties prenantes (avec pour conséquence une organisation industrielle pas toujours efficiente), la question est davantage celle de la protection du futur ensemble contre des prises de contrôle non désirées, mais sans pour autant empêcher l'entrée au capital d'investisseurs étrangers.
- Dans le contexte d'un marché européen atone, la conquête de nouveaux marchés à l'export est vitale. Plus qu'une présence directe marquée au capital (susceptible de représenter un obstacle sur certains marchés export), c'est avant tout par les leviers de la régulation et de la commande publique que les Etats pourront préserver des activités considérées comme stratégiques tout en évitant des prises de contrôle non désirées.

Profil des deux groupes : approche comparée (données globales 2011)

Top10 des producteurs d'armement dans le monde (en M\$)

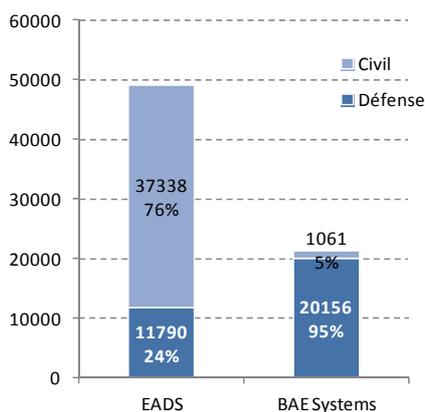


source : *Defensenews*, Top100, 2011

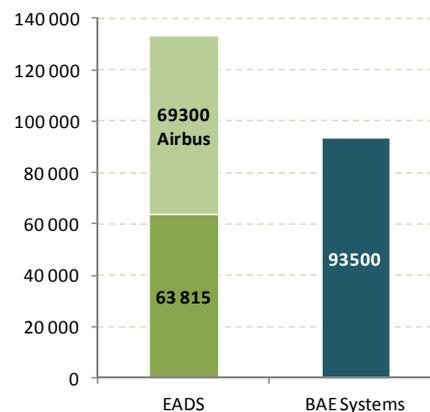
BAE Systems et EADS figurent aujourd'hui dans le Top10 des industries aérospatiales et de défense mondiales. BAE Systems apparaît au 3^{ème} rang, derrière Boeing et le leader mondial Lockheed Martin, et devant les autres groupes américains General Dynamics, Raytheon et Northrop Grumman. En

considérant uniquement le périmètre des activités défense, BAE Systems a réussi en 2010 à se hisser au 2^{ème} rang mondial des industries d'armement. EADS se maintient au 7^{ème} rang mondial, devant les groupes européens Finmeccanica (8^{ème}) et Thales (11^{ème}).

Chiffres d'affaires 2011 (Défense/Civil, en M€)



Effectifs 2011 (milliers)



Au 31 décembre 2011, BAE Systems emploie 93 500 salariés contre 133 115 pour EADS (dont 69 300 salariés chez Airbus). Des opérations de rationalisation interne initiées par les deux groupes ont eu pour conséquence une réduction marquée de l'effectif salarié global de BAE Systems et une

décroissance de l'effectif dans certaines branches du groupe EADS (en particulier Cassidian).

En terme de chiffres d'affaires 2011, EADS affiche un CA de 49 128 M€ contre 21 217 M€ pour BAE Systems. Leur structure de ventes

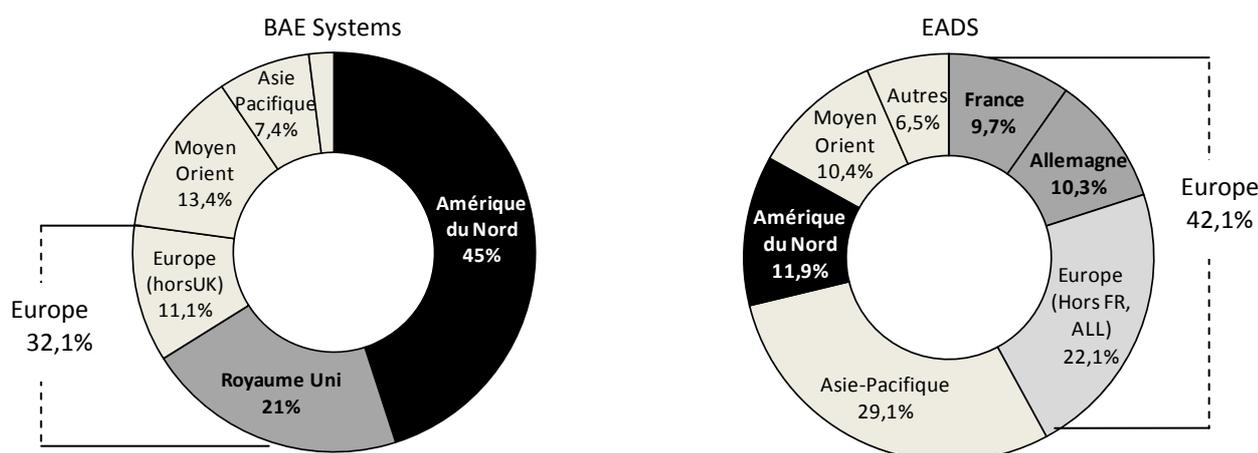
est différente : 76 % dans le civil pour EADS, 95 % défense pour BAE Systems.

L'orientation militaire de BAE Systems est le résultat d'une stratégie de concentration verticale engagée à la fin des années 1990, par absorption de ses principaux concurrents et sous-traitants britanniques²⁴, et d'une stratégie de recentrage sur ses métiers de base après une période de croissance externe ambitieuse visant à se diversifier. Cette orientation stratégique s'est traduite en 2006 par la vente de sa part de 20 % au capital de l'avionneur Airbus puis en 2010/2011 de celle détenue dans le capital du groupe suédois SAAB AB. BAE Systems a donc un profil plus proche de Lockheed Martin et EADS de Boeing.

Cependant, une nuance s'impose si l'analyse se porte au niveau des quatre divisions du

groupe EADS : Airbus, Cassidian, Eurocopter et Astrium. En effet, si la branche Airbus activités civiles représente à elle seule 62 % du CA global du groupe EADS et que 92,5 % des ventes Airbus sont réalisées sur le marché aéronautique civil (le reste relève de Airbus Military, désormais consolidé au sein d'Airbus), Eurocopter affiche un CA plus équilibré avec une répartition des ventes 47 % défense / 53 % civil, et Astrium 34 % défense / 66 % civil. Quant à Cassidian, ses activités relèvent quasi exclusivement des marchés défense (~92 %) et sécurité (~8 %). Les activités défense du groupe EADS englobent ainsi la quasi totalité des activités de Cassidian, la moitié environ de celles d'Eurocopter, un tiers de celles d'Astrium et ~7 % d'Airbus.

Répartition des ventes par zone géographique

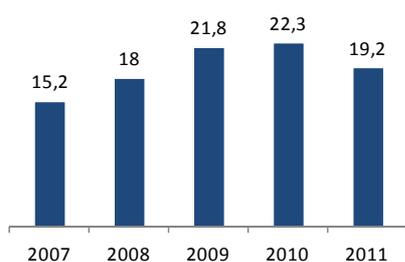


Le marché britannique ne représente plus que 21 % des ventes de BAE Systems en 2011. Les deux principaux marchés domestiques d'EADS, la France et l'Allemagne, représentent quant à eux 20 % des ventes. Plus globalement, BAE Systems réalise 32,1 % de son CA sur le marché européen, contre 42,1 % pour EADS. La baisse des commandes

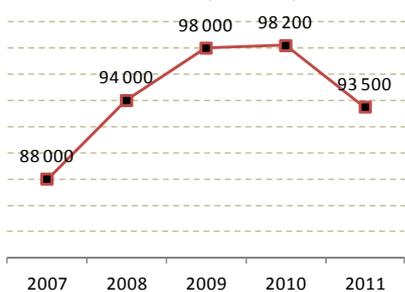
d'équipements sur leurs marchés domestiques respectifs a accéléré en 2011/2012 la mise en œuvre d'une stratégie de recentrage sur leurs activités cœur de métier et à forte valeur ajoutée couplée à une restructuration des activités en difficulté afin d'améliorer leur compétitivité.

BAE SYSTEMS

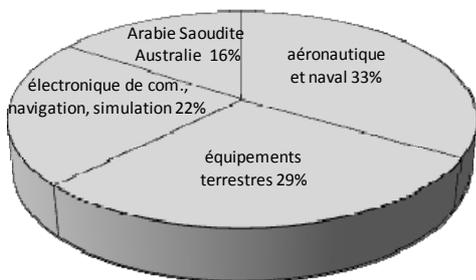
Chiffres d'affaires 2007-2011 (G£)



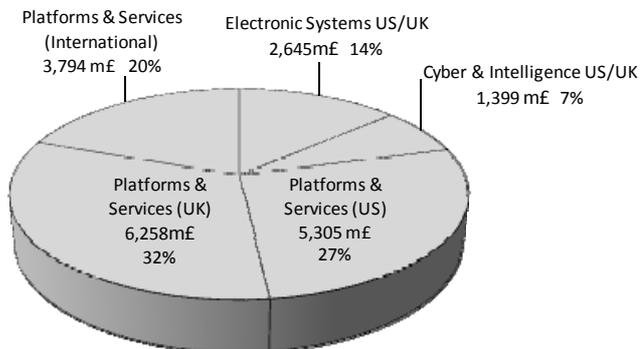
Effectifs (milliers)



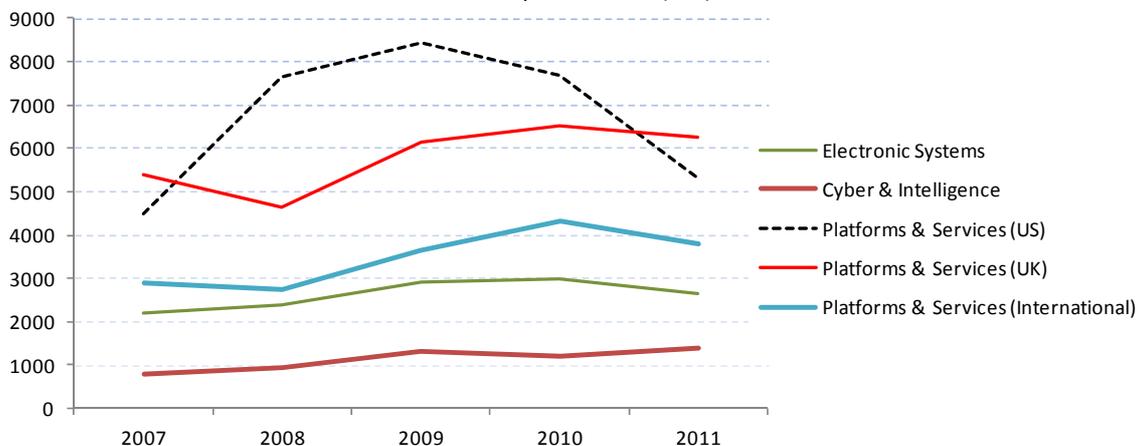
Chiffres d'affaires par secteur (%)



Chiffres d'affaires par branche (M£, %)



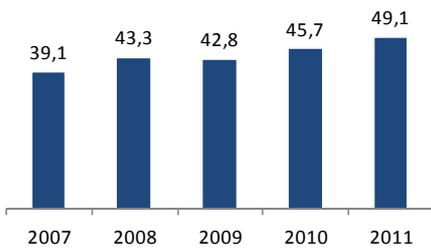
Chiffres d'affaires par branche (M£) sur 5 ans



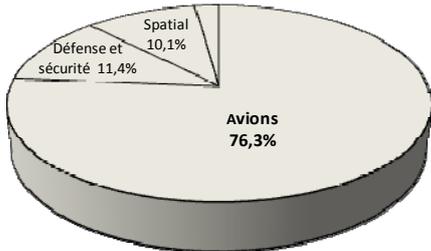
- **Electronic Systems** (13 400 salariés)
86 % Défense / 14 % civil
Activités électronique de défense, marchés US et UK.
- **Cyber & Intelligence** (8 900 salariés)
91 % Solutions gouvernementales contre 9 % civil
Activités marché de la sécurité, renseignement et cyber, localisées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni à travers sa filiale britannique Detica
- **Platforms & Services (US)** (24 100 employés)
100 % Défense
Activités véhicules et armement terrestre (intégrant les sites installés aux Etats-Unis, Royaume-Uni, Suède, Afrique du Sud) et activités américaines de réparation navale (~14 %).
Les activités services/MCO représentent 68% des ventes.
Etats-Unis:81 % des ventes contre 9% UK.
- **Platforms & Services (UK)** (29 000 employés)
100 % Défense
Activités britanniques dans les domaines aéronautique (avions de combat Eurofighter et F35, avions d'entraînement Hawk, drones tactiques/MALE/UCAV =65 %) et naval (navires de surface et sous-marins, UUV =35 %), et activités R&T.
Les activités services/MCO représentent 32 % des ventes.
Royaume-Uni : 81 % des ventes contre 7 % Etats-Unis
- **Platforms & Services (International)** (15 900 employés)
Activités basées en Arabie saoudite (45 %), Australie (30 %), Inde et Oman (25 %).
Les activités services/MCO représentent 65 % des ventes.
Consolidation des intérêts économiques dans MBDA (37,5 %)

EADS

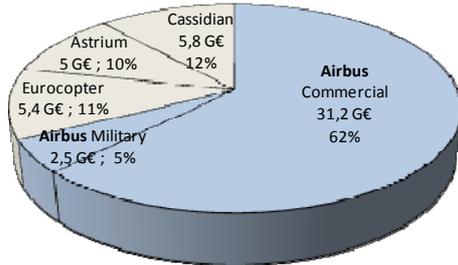
Chiffres d'affaires 2007-2011 (G€)



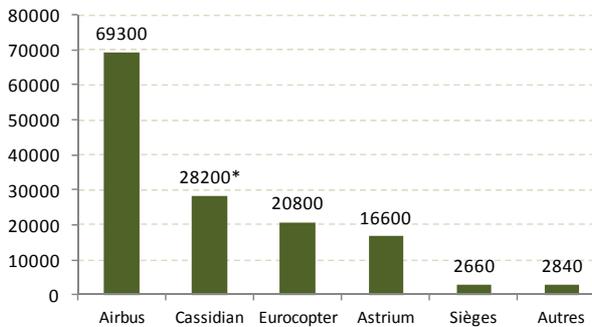
Chiffres d'affaires par secteur



Chiffres d'affaires par branche

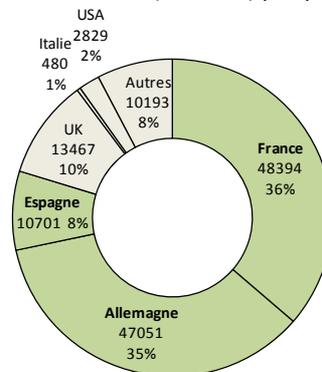


Effectifs par branche

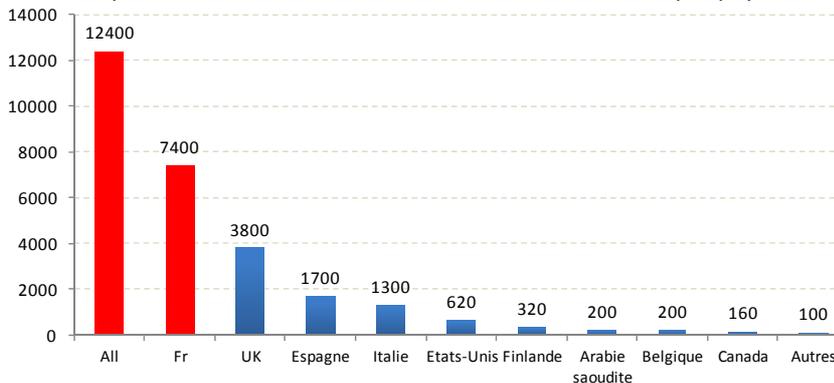


*MBDA consolidé à 100%

Effectifs EADS (133 115) par pays



Répartition des effectifs de la branche EADS Cassidian par pays



- **Airbus**
CA Défense : 7,5 % CA Civil : 92,5 %
 - **Airbus Commercial** : Monocoiloir, long courrier, gros porteur
 - **Airbus Military** : avions destinés à des missions spéciales (def/sécurité) et appareils de transport militaire légers et moyens (CN235, C212, C295, P-3, A330 MRTT), avion de transport militaire lourd européen A400M
- **Eurocopter**: monomoteurs légers, bimoteurs légers et hélicoptères moyens et lourds, civils et militaires.
CA Défense : 47 % CA Civil : 53 %
- **Astrium** (Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services) : satellites, infrastructures orbitales et systèmes de lanceurs, services liés à l'espace.
Astrium Space Transportation = conception, construction, essais et maintenance de missiles balistiques (M51)
CA Défense : 34 % CA Civil : 66 %
- **Cassidian** : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres, navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support.
CA Défense : 92 % CA Sécurité : 8 %
Parts d'EADS dans MBDA (37,5 %) et dans Eurofighter GmbH (46 %)
- **Autres Activités** : ATR (avions turbopropulseurs), Sogerma (aérostructures, sièges d'avions), EADS North America, 30 % Daher-Socata

Participations : 46,3 % du capital de Dassault Aviation

Un futur ensemble européen ou transatlantique ... ?

BAE Systems et les Etats-Unis = 42 % de l'effectif groupe et 45 % des ventes

Ce qui caractérise le portefeuille clients de BAE Systems, c'est la part importante prise par les Etats-Unis. En effet, le groupe réalise aujourd'hui 45 % de ses ventes outre-Atlantique. Cette situation est le résultat d'une stratégie réussie d'expansion de ses activités sur le sol américain, et ce, depuis dix ans. Cette montée en puissance est à replacer dans le contexte des relations fortes et privilégiées entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni. En sus d'une quinzaine d'opérations d'acquisition de systèmes/équipementiers américains (systèmes avioniques, systèmes de guidage et de navigation, systèmes d'auto-protection, sécurité réseaux, C4ISR) et de partenariats avec les Primes sur les marchés électronique de défense, c'est surtout la reprise en 2005 et en 2007 de deux fournisseurs de premier rang du DoD, United Defense Industries et Armor Holdings, qui permet à BAE Systems de franchir un nouveau cap et de monter dans la chaîne de valeur. Suite à ces deux opérations majeures, BAE Systems est devenu un acteur de premier plan dans les domaines de la construction, de la modernisation et de la maintenance des véhicules de combat chenillés et des systèmes au sol ainsi que sur le marché des véhicules tactiques à roues, moyens et lourds, systèmes de blindage et technologies de protection balistique. Dans le contexte de la guerre en Irak et en Afghanistan, BAE Systems a dès lors bénéficié d'importants contrats de maintenance et de modernisation, ainsi que des contrats obtenus dans le cadre des nombreux programmes d'acquisition de véhicules (FMTV, MRAP, HMMWV, MMPV, JLTV) lancés par le DoD. Par ailleurs, le groupe peut se targuer d'une présence significative au sein des plus grands programmes d'aéronefs militaires américains (F22, F35, programmes de drones, etc.), accédant à des contrats aussi stratégiques que ceux relatifs aux systèmes de guerre électronique. En quelques années, la part des ventes réalisée avec le *Department of Defense* (DoD) n'a cessé d'augmenter, hissant le client étatique américain au rang de premier client du groupe devant le MoD britannique (5,6 G£ de ventes pour le premier contre 4,8G£ pour le second, en 2011).

De facto, le centre de gravité du groupe BAE Systems s'est progressivement déplacé du Royaume-Uni vers les Etats-Unis, poussé en cela par les contraintes réglementaires américaines en matière de contrôle des exportations ou règles ITAR (*Title 22, Code of Federal Regulations*). Pour satisfaire aux règles ITAR, les fournisseurs étrangers installés outre-Atlantique se trouvent dans l'obligation d'organiser leurs activités en érigeant des barrières ou *Firewall* entre leurs entités. C'est ainsi que BAE Systems a cloisonné ses activités américaines, consolidées au sein d'une société de droit américain BAE Systems Inc (siège à Arlington en Virginie) des activités « étrangères » pilotées par sa maison mère au Royaume-Uni (BAE Systems Plc). BAE Systems Inc a obtenu un *Special Security Agreement* (SSA)²⁵, moins contraignant qu'un « *Proxy Board* », l'autorisant à intégrer parmi les membres du *Board* des citoyens non américains. Il oblige toutefois les participants non américains à sortir de la réunion selon la nature des sujets abordés et le niveau de classification des informations communiquées. Au-delà des conséquences en terme d'organisation du groupe, BAE Systems agit dans un environnement réglementaire très contraignant, étant donné que l'ensemble des systèmes / équipements / composants/données techniques produits aux Etats-Unis sont soumis aux réglementations américaines en matière de contrôle des exportations (avec une application extraterritoriale)²⁶. Aujourd'hui, BAE Systems Inc ne consolide pas uniquement les activités de BAE Systems sur le territoire américain. Ses deux principales branches d'activités, armement terrestre²⁷ et électronique/avionique/C4ISR²⁸, sont toutes deux dirigées depuis les Etats-Unis. BAE Systems Inc emploie 43 000 salariés dont ~39 500 localisés sur le territoire américain, soit 42% de l'effectif groupe, pour un CA 2011 de 14,4 G\$. Cependant, les ventes réalisées sur le marché défense américain marquent le pas après plusieurs années de croissance exponentielle. Sa branche « Platform&Services US » a ainsi vu son CA décroître de 30 % entre 2010 et 2011 (à 5,7 G\$), dont – 45 % sur le segment d'activités Véhicules militaires et systèmes d'artillerie (hors MCO). Cette situation difficile reflète la chute des commandes de remise à niveau des véhicules Bradley dans le contexte de la diminution des opérations menées en Irak et en Afghanistan, ainsi que la finalisation du programme FMTV

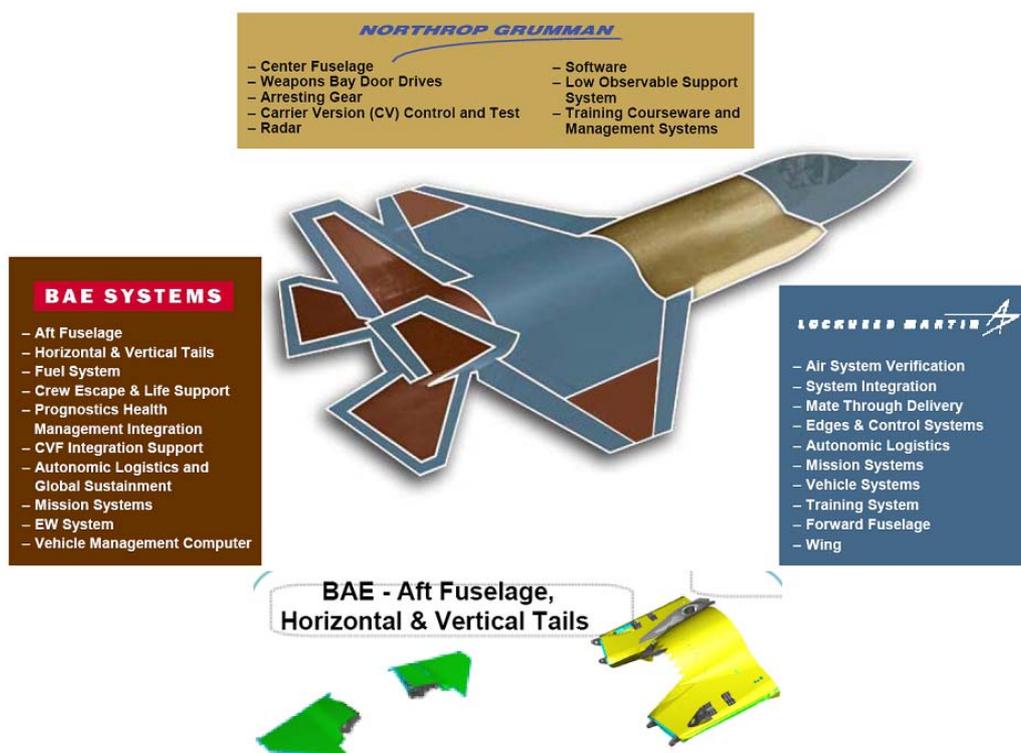
(*Family of Medium Tactical Vehicles*). L'objectif du groupe est désormais de rechercher de nouvelles opportunités, en ciblant prioritairement les marchés sécurité/renseignement, et en consolidant les activités MCO naval, et ce par une stratégie de croissance externe. D'où les dernières opérations de rachat visant ETI, Norkrom Group, stratsec.net, L-1 Identity Solutions Inc et Atlantic Marine.

BAE Systems et le programme d'avion de combat américain F35 : en attente de sa montée en puissance

BAE Systems possède le statut de « partenaire majeur » au sein de l'équipe industrielle menée par Lockheed Martin en charge du programme d'avion de combat F35, ce qui lui permet d'espérer l'équivalent de 14 % de la charge de travail. Cette position avantageuse résulte de la décision du gouvernement britannique de participer à la phase de démonstration de concept (CDP, 1995-2002) en tant que *Full Collaborative Partner*, puis à celle de développement et de tests (SDD, 2002-2016) en tant que partenaire de niveau 1, investissant un total de 2.2 G\$. Le 12 décembre 2006, le Royaume-Uni a

également signé le MoU officialisant la participation britannique à la phase suivante PFSD (*Production, Support, and Follow-on Development*). BAE Systems espère en retirer un revenu de plus de 25 G\$, eu égard aux intentions de commandes des armées américaines (2 456 appareils), du MoD et des autres partenaires du programme²⁹. La participation du Royaume-Uni au programme F35 s'inscrit dans le contexte d'une coopération de longue date des deux pays sur les systèmes propulsifs avancés à décollage court et atterrissage vertical (STOVL), en particulier pour le programme Harrier.

En raison de l'application des règles ITAR³⁰, les contrats les plus stratégiques, particulièrement ceux relatifs aux technologies liées à la furtivité et au système avionique, demeurent systématiquement attribués aux entreprises américaines. Seule la partie du groupe installée aux Etats-Unis a réussi à accéder à des contrats à haute valeur ajoutée. S'agissant des sites britanniques de BAE Systems, notamment Samlesbury et Warton, ces derniers sont sollicités pour la production d'aérostructures telles que le tronçon avant du fuselage, les dérives horizontales et verticales³¹.



En juillet 2012, le Royaume-Uni a pris possession de son premier F-35 B STOVL dans le cadre du contrat du MoD portant sur 4 appareils dédiés aux tests/essais (les 3

premiers, pour 300 M\$) et à l'entraînement (le 4^{ème} avion). Le second F35B devrait être livré fin 2012, le 3^{ème} fin 2013 et le 4^{ème} en 2015/2016. Si en raison de l'instabilité

chronique du programme F35 (forte hausse des coûts et retards cumulés), le Royaume-Uni a révisé son intention de commandes de 150 à 138 appareils, une décision finale relative au nombre total d'appareils commandés ne devrait pas intervenir avant 2015. Hausse du coût unitaire du F35 et contraintes budgétaires britanniques devraient se traduire par une forte révision à la baisse du nombre d'avions de combat finalement commandés.

EADS ou l'impossible conquête du marché défense américain

A contrario, privé du contrat des avions ravitailleurs, le marché américain pèse peu dans le chiffre d'affaires d'EADS. La zone Amérique du Nord représente 11,9 % des ventes du groupe. Parmi ses filiales, seul Eurocopter se distingue, ayant conquis 50 % du marché des hélicoptères civils³². L'objectif pour l'hélicoptériste est d'obtenir l'équivalent sur le segment défense³³. Eu égard aux difficultés de pénétration du marché défense américain, les dirigeants d'EADS privilégient

une stratégie indirecte, via des opérations d'acquisition d'entreprises non américaines mais bien implantées outre-Atlantique et ayant un accès privilégié aux programmes du DoD. En mars 2011, les rachats de l'équipementier aéronautique canadien Vector Aerospace (via Eurocopter), spécialisé dans la maintenance et la réparation des hélicoptères, puis en août 2011 de Vizada (via Astrium), l'un des principaux fournisseurs indépendants sur le marché des services de communications mobiles mondiales par satellite, relèvent de cette approche indirecte et de l'ambition du groupe de croître sur les marchés sécurité et services. Ajoutons également qu'en 2008, EADS Cassidian a racheté la firme américaine PlantCML®, l'un des principaux fournisseurs en systèmes de communication destinés aux missions critiques (centres d'appels d'urgence, services et solutions d'alerte, et réseaux de radiocommunication mobile terrestre P25).

ENJEUX D'UN RAPPROCHEMENT EADS - BAE SYSTEMS

- Avec la moitié des activités du groupe BAE Systems consolidée aux Etats-Unis, les autorités politiques et réglementaires américaines rentrent de facto dans le jeu.
- L'environnement réglementaire américain représente un facteur de risques important. Les activités de BAE Systems Inc font l'objet d'un cloisonnement par rapport aux autres activités du groupe. Aux difficultés liées à une future organisation industrielle prenant en compte les attentes françaises, allemandes et britanniques, viendrait de facto s'ajouter la complexité de gestion d'un groupe au profil transatlantique en raison de l'application des règles ITAR.
- Les Etats-Unis sont susceptibles de voir dans cette opération la création d'un véritable « cheval de Troie » européen. En cas de crispation américaine, les activités de BAE Systems Inc pourraient être déstabilisées (rupture de confiance) et les obstacles à l'entrée sur le marché renforcés pour les branches d'EADS. L'implication de BAE Systems Inc dans le programme d'avion de combat F35 (notamment sur le système de guerre électronique) devrait inciter les Etats-Unis à exiger des garanties fortes de protection des technologies et des données sensibles. Dans ce contexte, à terme, il n'est pas complètement exclu de voir l'entité américaine du groupe BAE Systems faire l'objet d'une opération de rachat par un prime américain.
- Quid de l'après-Eurofighter ...le F35... ?
La charge financière annuelle liée au positionnement du Royaume Uni dans le programme F35 n'est pas sans conséquence sur le financement du programme Eurofighter Tranche 2 et Tranche 3, et limite d'autant les marges de manœuvre budgétaires pour des coopérations industrielles et

technologiques avec les partenaires européens sur une nouvelle génération d'avions de combat. La montée en puissance du programme F35 (lancement de la phase de production et d'exportation), et avec elle la montée en charge des établissements de BAE Systems, devraient fragiliser le positionnement britannique dans le programme Eurofighter, concurrent du F35 à l'export.

Deux groupes aux activités défense en difficulté sur le marché européen

BAE Systems déstabilisé sur le marché britannique

Premier fournisseur des forces armées britanniques et premier employeur du secteur, les sites britanniques de BAE Systems subissent de plein fouet les reports, réductions de commandes et annulations de programmes décidés par le MoD dans les secteurs aéronautique, naval et armement terrestre, conséquences de la réduction de 7,8 % hors inflation du budget défense britannique sur 4 ans. Les programmes aéronautiques militaires sont les plus touchés, avec notamment l'annulation du programme d'appareils de reconnaissance Nimrod MRA4, le retrait des 60 Harrier GR9 et de la flotte de cinq Sentinel R1 ASTOR ainsi que la remise en cause de la Tranche 3 B du programme Eurofighter.

A cela s'ajoute encore la non sélection de BAE Systems sur plusieurs marchés de véhicules militaires, le MoD lui préférant l'offre de General Dynamics UK (avec son ASCOD 2) pour le programme de véhicules blindés de reconnaissance Scout (programme FRES), celle de FPE et Ricardo Plc³⁴ pour la fourniture de véhicules légers (Foxhound), sans oublier celle de Lockheed Martin dans le cadre du programme de remise à niveau des véhicules lourds Warrior (montant de 1 G£). BAE Systems conserve toutefois l'espoir de remporter le marché de modernisation des chars Challenger 2 (vers 2018). Sur le segment munitions, ses établissements ne doivent leur survie qu'à la signature en août 2008 d'un accord de partenariat d'une durée de 15 ans avec le MoD (*Munitions Acquisitions Supply Solutions*, MASS)³⁵. Au final, le client étatique britannique ne représente plus qu'une part marginale des activités armement terrestre du groupe, dont

les ventes sont aujourd'hui essentiellement tirées par le marché américain.

La branche britannique de BAE Systems, Programmes&Support UK, réorganisée en 2011 autour des divisions *Maritime Business* et *Military Air & Information Systems activities*, emploie environ 29 000 salariés pour un CA de 6,2 G£ (soit 32 % du CA groupe).

Sa division « *Maritime Business* »³⁶ rassemble les activités du groupe dans le domaine de la construction neuve de navires de surface et sous-marins ainsi que les activités MCO. La finalisation prochaine des principaux programmes nationaux en cours (frégates T-45³⁷, sous-marins Astute³⁸ et porte-avions HMS Queen Elizabeth³⁹ et HMS Prince of Wales⁴⁰) ajoutée à la réduction du format de la flotte britannique de navires de surface et de sous-marins (limitant la demande de modernisation/MCO/services) et la faible présence du groupe à l'export, l'ensemble de ces facteurs d'évolution devrait se traduire à horizon cinq ans par une restructuration en profondeur des activités navales du groupe. Le degré de consolidation sera également lié aux décisions du MoD de lancer une nouvelle génération de bâtiments, futurs frégates T-46 et sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SSBN). Si dans les deux cas, des études de concept et design ont été initiées mi-2012 par les autorités britanniques, les décisions d'entrée en phase de développement et de production ne devraient pas intervenir avant 2014 pour les T-46 et 2016 pour les SSBN (après les élections générales).

Tout en bénéficiant des principaux contrats de MCO des plateformes aéronautiques de la RAF, le plan de charge des deux principaux sites de production de BAE Systems, Warton et Samlesbury (Lancashire, ~ 11 500 salariés) dépend du niveau de commandes d'avions de combat Eurofighter Typhoon (livraison Tranche 2, contrat export Arabie saoudite) et avions d'entraînement Hawk (contrat export Inde et Arabie saoudite). En janvier 2012,

l'annonce de la perte du contrat MMRC (Medium Multi-Role Combat Aircraft) de renouvellement de la flotte indienne d'avions de combat (126 appareils) a de ce point de vue sonné comme un véritable coup de semonce.

Ses activités dans le domaine des drones sont liées aux programmes de démonstrateurs de drone MALE ISTAR Mantis et UCAV Taranis, financés en partie par le MoD. Le programme Taranis est censé limiter les risques de dépendances technologiques du Royaume-Uni (en particulier vis-à-vis des Etats-Unis), en renforçant le savoir-faire de BAE Systems UK sur le segment des systèmes de mission et celui des senseurs. Il doit permettre de garder un savoir-faire suffisant pour maintenir les avions de combat Eurofighter Typhoon et F-35 (et opérer ces derniers en toute autonomie...). Le MoD n'a ni l'ambition ni l'intention de maintenir des compétences de maîtrise d'œuvre d'avion de combat. Dans le cadre du Traité de Lancaster House⁴¹, les responsables de l'acquisition français et britanniques ont signé fin juillet 2012 un accord portant sur le lancement de la phase initiale d'un programme de démonstration de système de combat aérien futur (SCAF ou FCAS DPPP). A la suite, BAE Systems et Dassault Aviation (maître d'œuvre du programme Rafale, et du programme d'UCAV Neuron mené en coopération) se sont vus notifier un 1er contrat de 13 M€ pour des études préliminaires SCAF⁴². Il s'agit ici avant tout de soutenir le plan de charges des bureaux d'études des constructeurs et équipementiers, en contribuant à maintenir un temps les compétences clés, et à éclairer les décisions futures quant au choix d'un nouveau système. L'Allemagne et l'Italie n'étant pas associées pour l'heure à cette démarche de coopération, EADS Cassidian et Finmeccanica (via sa filiale Alenia Aermacchi), tout deux partenaires de BAE Systems sur le programme d'avion de combat Eurofighter, ont adopté une posture défensive en signant un MOU portant sur les drones MALE et UCAV.

Au final, et en attendant la consolidation des activités navales militaires, BAE Systems a restructuré de manière drastique ses activités industrielles britanniques sur les segments aéronautique militaire⁴³ et armement terrestre⁴⁴ (véhicules et système d'artillerie), avec pour conséquence la perte de plus de 5 000 emplois. A terme, ses activités

britanniques devraient pour l'essentiel être tirées par les contrats pluriannuels du MoD relatif au maintien en condition opérationnelle des équipements des forces armées (avions de combat, avions de patrouille maritime, avions d'entraînement, véhicules, navires de surface et sous-marins) et autres prestations de services.

Cassidian ou le difficile ancrage d'EADS sur les marchés défense et sécurité

Les activités défense du groupe EADS englobent la quasi totalité des activités de Cassidian, la moitié environ de celles d'Eurocopter (avec notamment les programmes Tigre et NH90), un tiers de celles d'Astrium et ~7% d'Airbus (via Airbus Military, avec son programme A400M qui possède de très bonnes perspectives à l'export).

Alors que BAE Systems voit son CA 2011 chuter de 14 % (au 1^{er} semestre 2012, -11 %) en raison de la baisse des commandes défense au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, EADS enregistre une hausse de 7,4 % de son CA tirée en cela par les ventes d'avions civils réalisés par Airbus et les activités commerciales et services d'Eurocopter⁴⁵. Si Astrium connaît une certaine stabilisation de ses ventes, la branche défense d'EADS Cassidian subit un recul de 2 % de son CA (5,8 G€).

Cassidian, dont le siège est situé en Allemagne, trouve son origine dans la création en 2003 d'une division dédiée défense et sécurité, traduction de l'ambition du groupe EADS de développer ses activités hors marché civil (notamment systèmes aériens, missiles, électronique de défense et solutions de sécurité). Or, cette division n'a jamais véritablement réussi à trouver sa vitesse de croisière. La multiplication des réorganisations internes depuis 2003 illustre d'ailleurs cette difficulté. La dernière en date a vu l'annonce d'un nouveau plan de suppression d'emplois (sans fermeture de sites pour le moment) et l'introduction d'une organisation matricielle (opérationnelle en 2013) croisant lignes d'activités et pays⁴⁶. Décision a également été prise de placer sous le contrôle de Cassidian les parts d'EADS dans MBDA (37,5 %) et celles détenues dans Eurofighter GmbH (46 %).

Implantations de Cassidian en Europe



A la recherche de relais de croissance en Europe et sur les marchés Grand export, EADS Cassidian développe ses activités sur les segments cybersécurité (création de « Cassidian Cyber Security », partenariat avec la société NEXThink, leader du desktop monitoring, rachat de l'entreprise britannique Regency IT), radiocommunication numérique (basée sur les trois normes TETRAPOL, TETRA et P25), systèmes de surveillance maritime (fusion des entités Sécurité maritime de Cassidian et de l'allemand Atlas Elektronik au sein de la JV Signalis), et surtout drones (rachat de la PME française Survey Copter, producteur du système de drone à courte portée DRAC, création d'une

JV mutualisant les activités drones de Cassidian et de Rheinmetall Defence sous contrôle Cassidian, reprise de 75,1 % du capital de l'entreprise allemande Carl Zeiss Optronics). Il ressort de cette stratégie de croissance externe, l'ambition du groupe de développer à terme une offre produits drones sur l'ensemble de la gamme (des drones tactiques au MALE), et ce, en dépit des options privilégiées par la France. Par ailleurs, ces opérations de rachat participent d'un renforcement des activités allemandes d'EADS Cassidian. Rappelons que, hors MBDA, l'effectif salarié français représente environ 2 000 personnes (localisées majoritairement à Elancourt) contre plus de 11 000 en Allemagne.

BAE Systems, EADS et le programme Eurofighter

A travers les 4 lignes de production en Europe, plus de 200 appareils se trouvent à différents stades de production et d'assemblage (Tranche 2). La production des premiers éléments relevant de la Tranche 3A devrait débuter. Initialement, les différentes chaînes d'assemblage étaient censées produire un total de 60 appareils par an. Mais la réduction des intentions de commandes au Royaume-Uni (de 232 à 160, soit -72 appareils), en Allemagne (de 177 à 140, soit -37 appareils) ainsi qu'en Italie (décision de ne pas notifier la Tranche 3B) a pour conséquence un ralentissement du cadencement de la production de la Tranche 3A afin de prolonger l'activité des chaînes d'assemblage de 2 ans, jusqu'en 2017. De 53 en 2011, le rythme passerait à 43 en 2012 avant de tomber à 35 les années suivantes.

En revanche, en mars 2012, les Etats partenaires ont signé avec le consortium Eurofighter un contrat de 5 ans de plus de 2 G€ portant sur la fourniture de soutien logistique et technique (dont services d'ingénierie) pour l'ensemble de la flotte d'Eurofighter. Ce contrat cadre doit permettre une meilleure organisation du soutien, et par là même une réduction de 30 % des coûts. Il intègre également des travaux d'améliorations capacitaires (radar, nouveaux armements...), susceptibles de soutenir les activités des différents bureaux d'études et services d'ingénierie. Par ailleurs, le programme a connu des évolutions substantielles au cours des années 2011 et 2012 : série d'essais du missile air-air Meteor, introduction du visiocasque (« Striker » HMSS Helmet-Mounted Display, de BAE Systems), décision d'équiper l'appareil d'un

nouveau radar AESA *E-Scan*⁴⁷ (1^{er} vol 2013, entrée en service 2015) en lieu et place des radars ECR-90 Captor, et ce malgré les restrictions annoncées pour la Tranche 3.

Début 2012, dans le cadre d'un contrat d'études amonts financé par le BWB, EADS Cassidian en coopération avec la société IABG GmbH, a réalisé une étude de simulation mettant en exergue les avantages du recours au futur radar à balayage électronique pour l'Eurofighter Typhoon. Pour le consortium industriel, l'insertion de cette technologie est essentielle si l'appareil veut conserver toutes ses chances à l'export, notamment face aux offres américaines et françaises. En effet, alors que la production de l'appareil semble garantie à horizon 2017, au-delà, seules les commandes export sont susceptibles de maintenir le plan de charges des différents sites de production des industriels impliqués.

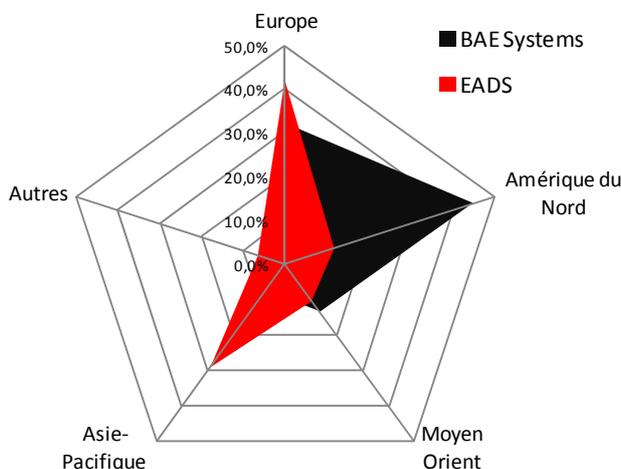
Sur le marché international, la promotion de l'Eurofighter/Typhoon est assurée depuis novembre 1999 par Eurofighter International (EFI), qui a réussi depuis à convaincre deux Etats : l'Autriche (18 appareils, juillet 2003) et surtout l'Arabie saoudite (48 appareils et 24 en option⁴⁸ pour un montant de 15.2 bn€). Si bien qu'avec un total de 700 avions commandés (Etats partenaires et export), Eurofighter International est devenu le deuxième acteur derrière les groupes américains, avec 25 % de parts de marché. Cependant, l'appareil a connu, coup sur coup, plusieurs échecs retentissants (Brésil, Suisse, Inde) ; le plus déstabilisant étant la perte du marché indien MMRCA début 2012 (126 appareils). Cet échec n'est pas étranger au lancement début juillet 2012 d'un *Request for proposals* (RfP) au consortium Eurofighter dans le but de développer un radar AESA (pour une entrée en service en 2015).

ENJEUX D'UN RAPPROCHEMENT EADS - BAE SYSTEMS

- Les activités défense de BAE Systems (hors branche US) et de EADS en Europe montrent une certaine complémentarité, voire une convergence d'orientations stratégiques en particulier sur le segment systèmes autonomes (les deux groupes autofinancent depuis de nombreuses années des activités de R&D sur les drones tactiques et MALE) et sur celui des systèmes aériens de combat notamment sur certaines briques technologiques à haute valeur ajoutée.
- L'échec en Inde (MMRCA) plaide en faveur d'une plus grande mutualisation des activités industrielles liées au programme Eurofighter, ou a minima d'un rapprochement des équipes commerciales britanniques et allemandes.
- Au Royaume-Uni, BAE Systems doit réussir à franchir un gap de commandes. Si à terme, une sortie du marché britannique sur les segments construction navale militaire (hors SSBN) et armement terrestre n'est pas à exclure, le groupe devrait conserver une place incontournable dans le domaine du MCO et des prestations de services. En 2011, ce type d'activités niveau groupe représente déjà 48 % du CA (activités *Readiness&Sustainment* pour 42 % et *Cyber&Intelligence* à hauteur de 6 %). Or, pour EADS, le développement de la part des services est considérée comme prioritaire (objectif de 25 % du CA à horizon 2020), tout comme celle des activités défense&sécurité (objectif de 50 % du CA d'ici 2020).
- Dans un contexte de baisse des budgets défense sur leurs marchés domestiques respectifs, il paraît difficile en cas de rapprochement des deux groupes de ne pas mutualiser/restructurer leurs activités défense (en particulier EADS Cassidian et une partie des activités de BAE Systems Programmes & Support UK). Cette branche commune ainsi rationalisée sera à même de concentrer ses efforts sur la conquête des marchés export.
- Un rapprochement EADS-BAE Systems peut potentiellement ouvrir la voie à une consolidation européenne sur certains segments impliquant en particulier le conglomerat italien Finmeccanica, actuel partenaire des deux groupes sur le programme Eurofighter et actionnaire de MBDA. Plusieurs scénarios seraient envisageables sur les segments électronique de défense et hélicoptère, impliquant ses filiales Selex Galileo et Agusta Westland.

Quelle présence à l'international (hors marchés domestiques) ?

Répartition géographique des ventes



BAE Systems : des positions fortes en Australie et en Arabie saoudite

En dehors des marchés britannique et américain, BAE Systems possède des positions fortes en Australie et en Arabie saoudite, deux marchés export totalisant 16 % des ventes niveau Groupe (13 % Arabie saoudite-1^{er} client export, et 3 % Australie).

- La présence du groupe en Arabie saoudite remonte à 1966 suite aux commandes d'avions militaires Lightning et Strikemaster. Mais c'est avant tout le contrat Al-Yamamah, conclu en 1986 dans le cadre plus global d'un accord intergouvernemental de coopération dans le domaine de la défense signé entre le Royaume-Uni et l'Arabie saoudite (Saudi-British Defence Co-operation Programme), qui permet au groupe britannique de s'implanter durablement. D'une durée de vingt ans, le contrat Al-Yamamah⁴⁹ porte sur la mise en place d'un système de défense intégré, comprenant le développement et la construction d'une flotte de 72 avions Tornado IDS/ADV, de 50 avions d'entraînement Hawk et d'avions PC9, ainsi que leur soutien et l'entraînement des pilotes. Au-delà des activités de maintenance de ces différentes plateformes, BAE Systems Saudi Arabia, qui emploie environ 5 300 salariés, se trouve aujourd'hui en première ligne

pour l'exécution d'un contrat obtenu en 2006 portant sur l'achat par Ryad de 48 Eurofighter Typhoon (et 24 en option)⁵⁰ et plus récemment d'un contrat relatif à la production de 22 avions d'entraînement Hawk Advanced Trainer (livraison à partir de 2016). En outre, mi août 2012, BAE Systems a annoncé l'ouverture d'ici juin 2014 d'un établissement de réparation et de maintenance en Arabie saoudite (systèmes avioniques), en partenariat avec la filiale allemande de l'électronicien Rockwell Collins.

- En Australie, depuis le rachat de son concurrent Tenix Defence en 2008, BAE Systems est le premier et principal fournisseur de l'armée australienne⁵¹.

Ainsi, ses quatre principaux *Home Market*, Royaume-Uni et Etats-Unis, Arabie saoudite et Australie représentent environ 82 % du CA2011 (66 % + 16 %).

L'Inde est également une cible prioritaire en raison de la croissance exponentielle des dépenses de défense du pays. BAE Systems est présent sur ce marché notamment depuis l'obtention en 2010 d'un contrat de 500 M€ portant sur l'acquisition de 66 avions d'entraînement Hawk pour l'Indian Air Force (et 57 supplémentaires). Dans ce contexte, le groupe a établi un partenariat long terme avec le groupe industriel indien HAL (en

charge d'une partie de l'assemblage final des appareils), et créé avec ce dernier une joint venture (*BAeHAL Software Limited*) dans le domaine des services d'ingénierie et logiciels. Autre partenariat, celui établi avec l'indien Mahindra&Mahindra sur le segment des véhicules militaires et systèmes d'artillerie, avec la création de la JV *Defence Land Systems India Private Ltd.* Cependant, l'ambition du groupe de faire de l'Inde un nouveau *Home Market* se trouve fortement contrariée après la perte en janvier 2012 du contrat MMRCA.

Ajoutons, concernant la présence de BAE Systems à l'international, l'existence de deux autres implantations, en Afrique du Sud (filiale OMC) et en Suède (Hägglunds et Bofors⁵²). BAE Systems OMC est bien positionné sur le marché mondial des véhicules tactiques blindés à roues (4x4, 6x6) grâce à son offre de produits basée sur les familles de véhicules RG33 et RG31. Si BAE Systems Hägglunds produit le véhicule de combat d'infanterie CV90, BAE Systems Bofors se distingue sur le marché mondial grâce à son produit phare Archer, système d'obusier automoteur à roues de 155 mm, son système d'artillerie naval (canons MK3 de 57 mm et nouvelle génération, Mk4 de 40 mm) et ses activités munitionnaires (en coopération avec Nexter pour l'obus antichar Bonus, avec Raytheon Missile Systems pour l'obus de 155 mm à guidage GPS et inertiel Excalibur ou encore dans le cadre du consortium Team IMPAQT dans le domaine des munitions d'artillerie guidées de 155 mm à portée accrue)⁵³.

EADS : des positions fortes en Europe et en Asie

Contrairement à BAE Systems, les principaux marchés du groupe EADS se trouvent en Europe (42,1 % au total dont 20,1 % hors France et Allemagne) et sur la zone Asie-Pacifique (29,1 % du CA et 50 % du total des commandes en 2011), largement devant l'Amérique du Nord (11,9 %) et le Moyen-Orient (10,4 %). EADS vise une consolidation de ses positions en Asie et la conquête de nouveaux marchés hors Europe, ciblant l'Amérique du Nord et les Etats émergents (BRICS).

La branche Eurocopter est la plus internationalisée (avec une trentaine de filiales et participations à travers le monde), vendant plus des deux tiers de sa production

industrielle et offres de services à l'international (77 % en 2011 contre 65 % en 2008). Cette stratégie d'internationalisation mêle installation de centres de maintenance et de filiales, délocalisation de lignes d'assemblages, accords de co-développement et de co-industrialisation, rachats d'industriels locaux et prises de participation. Hors des pays d'origine de l'hélicoptériste (France, Allemagne, Espagne⁵⁴), cette branche d'EADS compte des points d'ancrage de premier ordre notamment en Roumanie⁵⁵, au Royaume-Uni⁵⁶, aux Etats-Unis⁵⁷, en Australie⁵⁸, au Brésil⁵⁹ et en Asie (via des partenariats historiques dans le secteur civil en Inde, Chine et Japon, partenariats qui se prolongent désormais dans la défense et en Corée du Sud⁶⁰). Eurocopter détient également des filiales et participations sur les marchés export au Canada, Chili, Mexique, Afrique du Sud, Kazakhstan, Arabie saoudite, Singapour, Malaisie, Indonésie et Philippines. En outre, l'acquisition du canadien Vector Aerospace (460 M€) devrait renforcer ses activités aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

EADS Cassidian réalise un peu moins de 20 % de ses ventes à l'export. L'objectif est d'atteindre une part de 60 % à horizon 2020. La branche défense du groupe EADS, suivant en cela la stratégie d'Eurocopter, multiplie les accords de coopération sur des marchés jugés porteurs de croissance : création en 2009 aux EAU de la JV EMIRAJE Systems L.L.C⁶¹ avec l'émirati C4 Advanced Solutions (solutions dédiées à la sécurité intérieure), accord de partenariat long terme avec le conglomérat brésilien Odebrecht (signé en 2010, création d'une JV censée se positionner sur les futurs appels d'offres relatifs à la surveillance des frontières terrestres et maritimes du pays tout en suivant les opportunités offertes par l'organisation de la Coupe du monde de football en 2014 et les JO en 2016), création d'une JV avec l'indien Larsen & Toubro dans le domaine de l'électronique de défense.

Leader européen et n° 3 mondial dans le secteur spatial, EADS Astrium possède un ancrage industriel dans cinq Etats européens, Allemagne, France, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni. Le rachat de Vizada en 2011, leader dans les offres de services de communication par satellite, devrait lui permettre de développer ses activités institutionnelles outre-Atlantique.

Nous ne reviendrons pas ici sur les activités d'Airbus. En revanche, il est important de souligner la forte présence d'EADS au Royaume Uni (~16 000 salariés, dont 2 700 salariés de MBDA UK) par l'intermédiaire notamment de ses filiales Airbus UK et EADS Astrium Ltd, qui toutes deux structurent le secteur aérospatial civil britannique tout en détenant une empreinte substantielle dans la défense. Airbus UK y apparaît comme le principal constructeur, employeur et exportateur. Cette société emploie environ 5 000 salariés à Broughton au nord du Pays de Galles (A380) et 4 500 à Filton près de Bristol, véritable centre d'excellence de l'entreprise en matière de conception de voilure en composites (A400M). EADS est

également titulaire, via Airbus Military et Astrium (Paradigm Secure Communications), des deux principaux contrats en PFI notifiés par le MoD⁶² : fourniture d'un service complet de ravitaillement en vol et de transport aérien à la RAF (*Future Strategic Tanker Aircraft*, basé sur 14 A330 MRTT)⁶³ et services de télécommunications sécurisées par satellite (Skynet 5). La reprise du producteur de petits satellites Surrey Satellite Technology a encore renforcé la position d'Astrium outre-Manche comme premier acteur du secteur spatial civil et militaire. Eurocopter a pénétré avec succès le marché des hélicoptères civils et Cassidian celui de la cybersécurité (obtention du contrat Cormorant, acquisition de Regency IT).

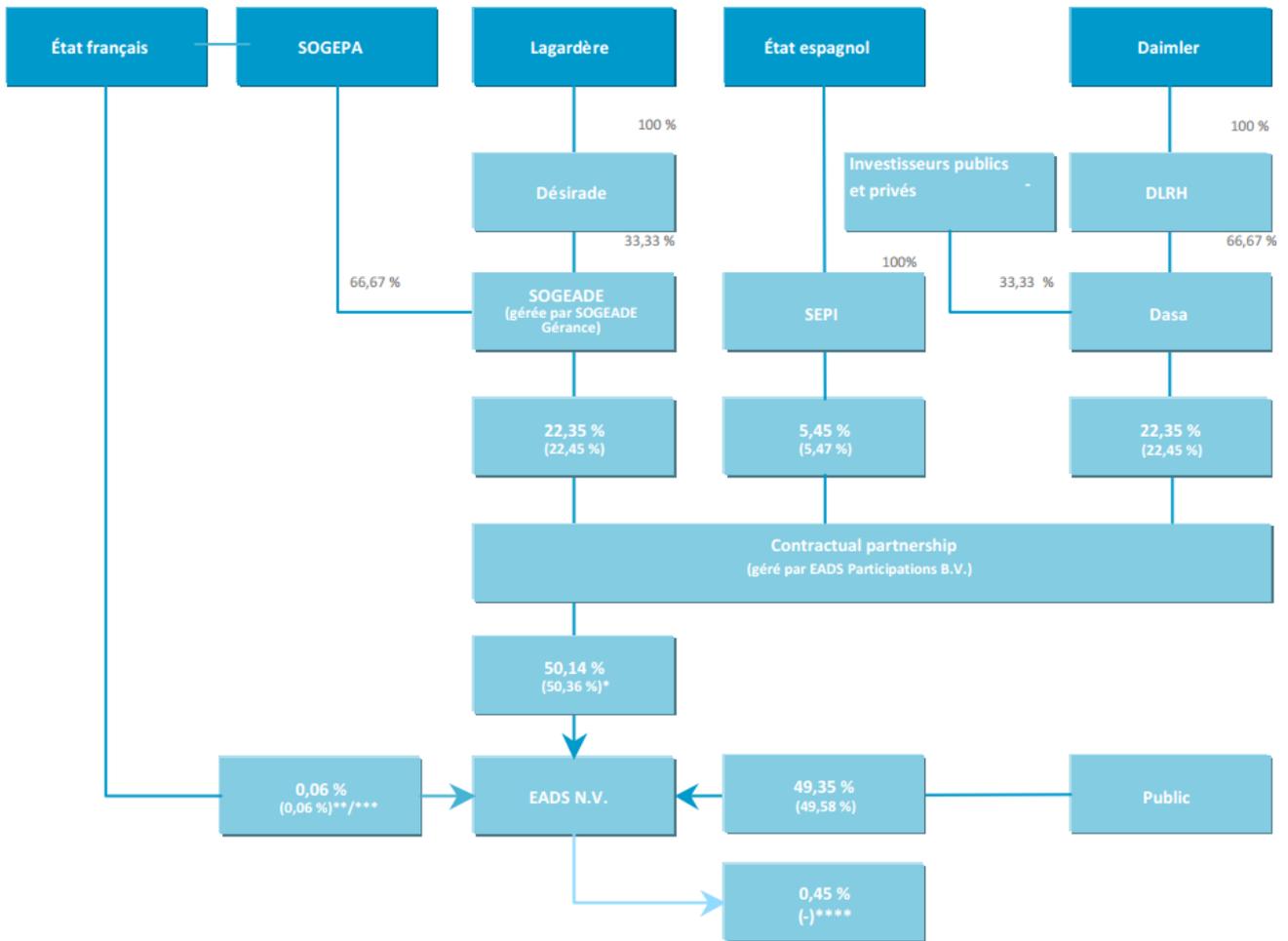
ENJEUX D'UN RAPPROCHEMENT EADS - BAE SYSTEMS

Hors marché américain de la défense, BAE Systems est finalement peu présent sur les marchés Grand Export, sauf en Arabie saoudite et dans une moindre mesure en Australie. L'empreinte internationale du groupe EADS est nettement plus forte, en particulier en Asie.

Ce constat met en lumière une certaine complémentarité des zones de ventes à l'export des deux groupes. Pour BAE Systems, un rapprochement avec EADS pourrait répondre à l'ambition de l'entreprise de pénétrer davantage les marchés asiatiques et des BRICS. Quant à EADS, en théorie, un rapprochement avec BAE Systems lui offrirait l'empreinte américaine tant recherchée ainsi qu'un renforcement de ses activités au Moyen-Orient.

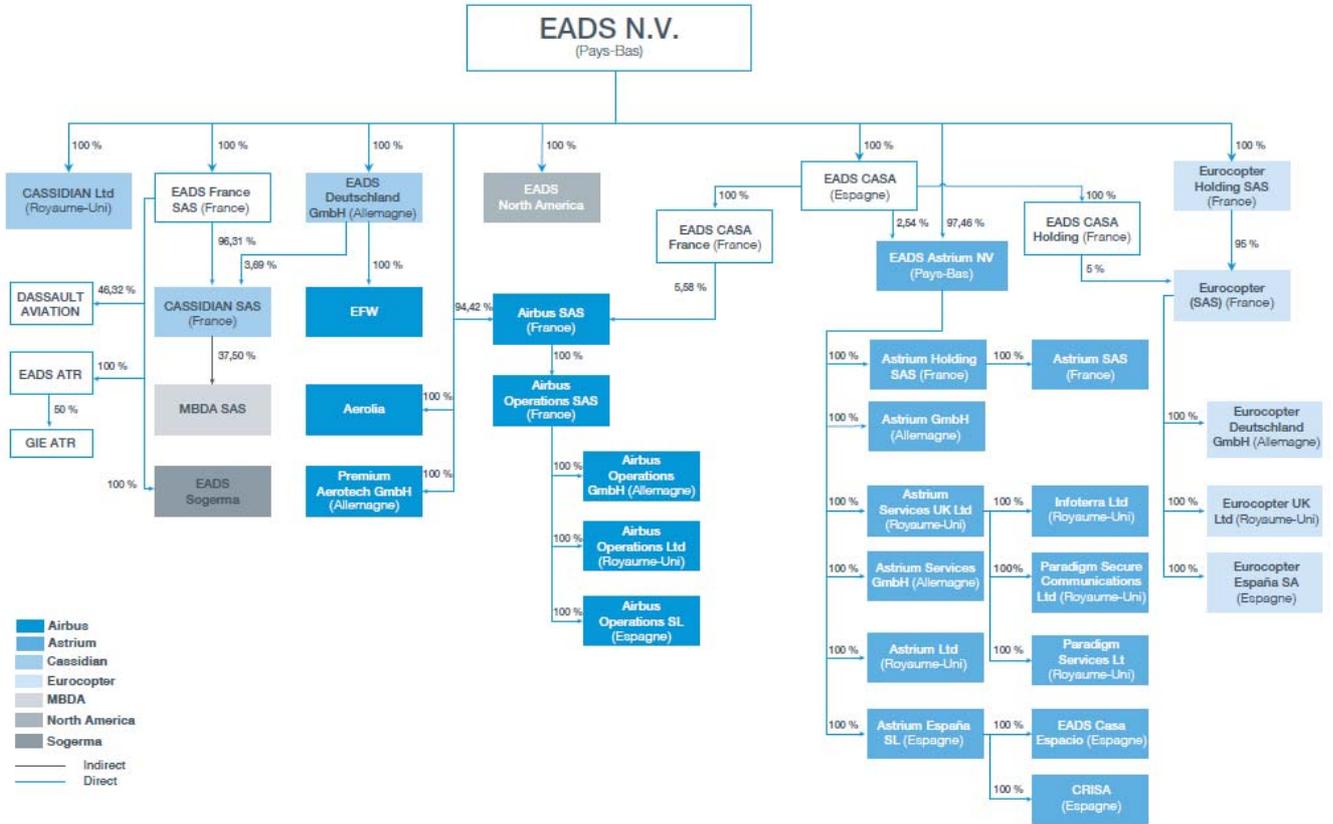
ANNEXES

Structure de l'actionnariat du groupe EADS



source : Rapport annuel EADS 2011

Principales participations du groupe EADS



source : Rapport annuel EADS 2011

WWW.FRSTRATEGIE.ORG

Notes

1. Cette note s'appuie, et le cas échéant, emprunte des extraits des différents travaux rédigés par l'auteur : Masson H., *La consolidation des industries de défense en Europe*, Fondation Robert Schuman, avril 2003 ; Masson H., « Industries de défense et actionnariat public : une singularité française », in *Annuaire stratégique et militaire*, janvier 2007 ; Masson H., « Le Royaume-Uni et le programme JSF/F35 : un partenariat au goût amer », *Les Notes de la FRS*, mars 2006 ; Masson H., *La réorganisation de l'industrie de défense britannique*, Etude DAS, 2009 ; Masson H., *Industries de défense européennes et gouvernement d'entreprise*, Recherche & Document FRS, 2009 ; Masson H., « L'industrie de défense européenne et les marchés d'Amérique du nord et d'Amérique latine : entre attractivité et maîtrise des risques », in *Cahiers de l'Irsem*, n° 10, mai 2012. Disponibles en ligne sur le site de la FRS.
2. La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers « Wet op het financieel toezicht » (la « WFT »).
3. FR-ALL : missiles antichar longue portée Hot et moyenne portée Milan, missile sol-air courte portée Roland. FR-UK-IT : missiles antiradars, missiles de croisière à charge conventionnelle Scalp-EG/Storm Shadow (rejoint par l'Italie en 1999). FR-IT-UK : programme FSAF, famille de systèmes basés sur le missile Aster pour la défense antiaérienne autour des Aster 30 du système sol-air moyenne-portée/terrestre (SAMP/T) pour la défense terrestre de zone et des Aster 15 et 30 du système surface-air anti-missile (SAAM) pour l'autodéfense navale (rejoint par le Royaume-Uni). UK-FR-IT-All-Su-Esp : missile air-air de longue portée Meteor, conçu pour être utilisé à partir du Rafale, de l'Eurofighter et du JAS 39 Gripen. Notifié en décembre 2002 (après la sélection du missile en mai 2000), ce contrat marque le lancement d'un premier programme de missile air-air commun à six pays européens.
4. Matra BAE Dynamics (détenue désormais conjointement par BAE Systems et EADS), EADS Aerospatiale Matra Missiles (100 % EADS), Alenia Marconi Systems (détenue conjointement par l'Italien Finmeccanica et BAE Systems).
5. Au titre de la règle du juste retour industriel, chaque Etat partenaire réalise une part de travail proportionnelle au volume de son intention de commandes.
6. Ainsi que Rolls Royce, QinetiQ et l'AWE (Atomic Weapons Establishment).
7. En dehors de l'« Enterprise Act » relatif au contrôle des concentrations, en vigueur depuis la fin du mois de juin 2003, le Royaume-Uni ne dispose pas de réglementations spécifiques en matière de contrôle des investissements étrangers.
8. Henrik Uterwedde, « Une politique industrielle franco-allemande ? », Regards sur l'économie allemande – Bulletin économique du CIRAC n° 69/2004, p. 2.
9. En juillet 2004, un amendement à la loi sur le commerce extérieur établit que toute transaction touchant plus de 25 % du capital d'une entreprise travaillant pour la défense devra être déclarée au ministère fédéral de l'Économie et du travail. Ce dernier dispose d'un délai d'un mois pour interdire l'acquisition, dans le cas où il s'agit de préserver les « intérêts de sécurité majeurs de l'Allemagne ».
10. Henrik Uterwedde, op. cit, pp. 7-10.
11. Med Kechidi & Damien Talbot, « L'industrie aéronautique et spatiale : d'une logique d'arsenal à une logique commerciale », in *La France industrielle en question*. Analyses sectorielles, Paris, La Documentation française, 2006, pp. 73-92, p. 91.
12. Si l'Etat n'est pas directement présent au capital de Dassault Aviation, ce dernier est détenu à hauteur de 50,55 % et de 46,30 %, respectivement par le Groupe industriel Marcel Dassault (GIMD) et par EADS France, suite au transfert en décembre 1998 des participations de l'Etat à Aérospatiale. Contrairement à ce que connaît Thales, les deux actionnaires principaux, GIMD et EADS France ne sont pas liés par un pacte d'actionnaires.
13. Voir Masson Hélène, « L'industrie de défense française à la croisée des chemins. Partie 1 : Industries de défense et actionnariat public : une singularité française », *Annuaire stratégique et militaire*, janvier 2007, 12 p.
14. La « convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux dans Thales » prévoit que le nouveau groupe franco-américain Alcatel Lucent s'engage à maintenir en France son siège social et sa direction effective, à proposer à Thales des administrateurs citoyens de l'UE, à contrôler en interne l'accès aux informations sensibles relatives à Thales et enfin à faire que les personnes en charge de la participation du groupe dans Thales soient de nationalité française.
15. Filiale à 66,67 % de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (DLRH), elle-même filiale à 100 % de Daimler. Les 33,33 % restants de DASA AG sont détenus par un consortium d'investisseurs privés et publics.
16. Société en commandite par actions de droit français, dont le capital est détenu au 31 décembre 2011 à 66,67 % par Sogepa (société détenue par la République française) et à 33,33 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère).
17. En charge des participations de l'Etat espagnol dans le capital d'entreprises.
18. Rapport d'information n° 351 (2006-2007) de Jean-François Le Grand et Roland Ries, fait au nom de la commission des affaires économiques, déposé le 27 juin 2007.
19. Cour des Comptes, *L'Etat actionnaire : apports et limites de l'Agence des participations de l'Etat*, 2007, 68 p.
20. Soit 2 % du capital.
21. 7 acteurs du secteur privé (60 %), et 8 acteurs du secteur public (40 %).
22. « Daimler Chrysler dispose of EADS shares to investor consortium », Presse Daimler Chrysler, 9 février 2007.
23. Rapport d'information n° 351 (2006-2007), op. cit.

24. Rachats successifs de Sperry Gyroscope, Royal Ordnance, Austin Rover, Arlington Securities, Heckler & Koch, Hutchinson Telecommunications UK Ltd, BMARC, Dowty-SEMA, actifs d'électronique de General Electric Company (GEC)-Marconi.
25. "That agreement calls for the appointment of outside directors who, in conjunction with other U.S. based board members, comprise a Government Security Committee. The Government Security Committee has the responsibility for overseeing the company's compliance with U.S. Government Security and Export regulations, and meets regularly with U.S. Government oversight agencies to provide feedback on that compliance".
26. Les contrôles s'étendent à tout produit incorporant le moindre équipement/composant américain ou réalisé à partir de données techniques américaines (le produit est dit « itarisé »), et ce, quelque soit sa localisation dans le monde, et pour l'ensemble du cycle de vie du produit.
27. BAE Systems Land & Armaments, BAE Systems Tactital Vehicle Systems.
28. BAE Systems Information and electronics Solutions, et BAE Systems Information solutions.
29. Canada, Danemark (remis en cause), Pays-Bas, Norvège, Italie, Turquie et Australie. Israël et Singapour en tant que "security cooperation participants". Israël a annoncé l'acquisition de 20 F35. A l'export, le Japon a choisi le F35 en octobre 2011.
30. Assistances techniques, communication de données classifiées et non classifiées requièrent de la part des industriels étrangers l'obtention d'une autorisation d'exportation Technical Assistance Agreement (TAA).
31. Ils réalisent également le système de manche latéral, et contribuent au développement du système de conduite de tir optique EOTS et de son laser, ainsi qu'au logiciel de gestion logistique. Les premiers éléments construits par BAE Systems Samlesbury ont été acheminés en décembre 2005 (dérives) et en mai 2007 (tronçon avant) vers le site de Lockheed Martin à Fort Worth au Texas, pour assemblage sur les premiers avions de test.
32. Face aux hélicoptéristes comme Sikorsky et Bell.
33. En 2006, Eurocopter a remporté le contrat des hélicoptères légers UH-145 destinés à l'US Army, soit 345 appareils à livrer pour 2 milliards de dollars. L'activité industrielle est regroupée sur le site American Eurocopter de Columbus (Mississippi). La fabrication de l'UH-145, réalisée en Allemagne, sera transférée progressivement sur le site de Columbus (assemblage partiel dans une première phase, suivi de l'assemblage complet, puis, fabrication aux Etats-Unis des sous-ensembles majeurs).
34. En partenariat avec les partenaires de l'équipe Ocelot, Thales, QinetiQ, Formaplex, DSG et Sula.
35. Dans le domaine des munitions, le groupe entend privilégier le segment munitions insensibles, envisageant le cas échéant de céder à terme ses activités de production de munitions générales.
36. Activités localisées à Glasgow, Portsmouth (Naval Base et Broad Oak), Filton, Rosyth, Dorchester, Frimley et New Malden, soit 6000 salariés.
37. Fin juillet 2012, la cinquième frégate de Type 45, HMS Defender (sur les 6 commandées par la RN) est arrivée à son port base de Portsmouth pour ses premiers essais en mer avant son entrée en service prévue en 2013. Le dernier destroyer de la série des T-45, le HMS Duncan, est en achèvement à flot chez BAE Systems
38. Le chantier BAE de Barrow in Furness a mis sur cale le futur HMS Anson, 5^{ème} sous-marin nucléaire d'attaque type Astute sur les 7 prévus.
39. Septembre 2011 : la Royal Navy a annoncé le début de la phase d'assemblage du HMS Queen Elizabeth.
40. Mai 2011 : BAE Systems a procédé sur son site de Govan à la découpe de la première tôle du futur HMS Prince of Wales.
41. Traité de coopération en matière de défense et de sécurité entre la République française et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, 2 novembre 2010. Entré en vigueur le 1^{er} juillet 2011.
42. Ces travaux devront fournir un cadre pour développer les technologies et les concepts opérationnels nécessaires à la mise en œuvre de drones de combat armés dans des opérations de haute intensité (avec un prototype d'aéronef furtif non piloté vers 2020).
43. Brough (East Yorkshire, -900 sur un total de 1 300), Samlesbury (Lancashire, -565 sur un effectif total de 3 970 salariés) et Warton (Lancashire, -845 sur un total de 6 537 employés).
44. 330 emplois sur le site de production de véhicules à Newcastle-upon-Tyne, auxquels s'ajoutent 280 emplois sur les sites de production de munitions à Radway Green (Crewe), Washington (Nord-Est) et Glascoed (sud du Pays de Galles), et une dizaine d'emplois au siège à Farnborough.
45. Branches Airbus (+10,4 %) et Eurocopter (+12,1 %).
46. Disparition des 3 branches « historiques » de Cassidian (Cassidian Air Systems, Cassidian Electronics, Cassidian Systems).
47. Développé dans le cadre du consortium Euroradar (Selex Galileo Italie et Royaume-Uni en leader, EADS, Indra).
48. L'assemblage final a débuté à Warton et la création d'un site de maintenance en Arabie saoudite est en cours de discussion.
49. Scindé en deux tranches (5,5 milliards de livres et 10 milliards de livres).
50. « Eurofighter consortium signs up for Saudi Arabia », Eurofighter GmbH, 5 décembre 2007.
51. 4 Business Units: Airborne Early Warning and Control (AEW&C), Force Awareness and Protection, Military Air Support, Operations. Production d'équipements électroniques et contre-mesures, et MCO/modernisation de l'ensemble de la flotte d'aronefs (avions de combat et hélicoptères) de l'Australian Defence Force (ADF).
52. Et BAE Systems C-ITS AB (C-ITS), 75 salariés, activités simulation et e-learning.
53. Consortium multi-industriels Team IMPAQT créé avec MBDA France, MBDA UK, Nexter et QinetiQ, destiné à répondre aux demandes des clients dans le domaine des munitions d'artillerie guidées de 155 mm à portée accrue (supérieure à 60 km).
54. Dans le contexte de l'acquisition par l'Espagne de 24 Tigre HAD et de 4 EC-135, la filiale commerciale locale d'Eurocopter et CASA/AISA (Aeronautica Industrial S.A) ont fusionné en 2004 pour former Eurocopter Espana (en charge de la fabrication sous licence des

hélicoptères acquis par l'Espagne, auxquels il convient d'ajouter depuis décembre 2006 le montage de 45 NH-90).

55. Création en 2001 d'une JV, Eurocopter-Romania, détenue à 51 % par Eurocopter et 49 % par IAR dans le prolongement de leur coopération industrielle sur les Alouette III depuis 1970 et sur les PUMA 330, et en 2004 d'une usine à IAR Ghimbav pour la production et la maintenance d'appareils civils et militaires pour les opérateurs en Roumanie et dans les pays avoisinants, et en charge du MCO des hélicoptères d'Eurocopter de première génération au plan mondial.

56. En novembre 2008, une nouvelle filiale est créée, Eurocopter UK (169 salariés), suite à l'acquisition de l'intégralité du capital du britannique McAlpine Helicopters Limited.

57. Le site d'Eurocopter-USA à Columbus produit des sous-ensembles des AS350B2 et B3 Astar/Écureuil. Il est en charge de la remotorisation des 96 HH-65 Dauphin des garde-côtes, ainsi que de l'assemblage des 55 colibris EC120 commandés par les garde-frontières. Par ailleurs, sur le marché défense, en juin 2006, obtention du contrat LUH (Light Utility Helicopter) relatif à la production de 322 appareils pour l'US Army.

58. Acquisition d'un industriel local, Australian Aerospace, installé à Brisbane dans le cadre des contrats Air 87 (22 Tigre ARH) et Air 9000 (46 MRH-90), signés en 2001 et en 2003.

59. Eurocopter détient plus de 50 % du marché des hélicoptères au Brésil, seul fournisseur étranger à avoir

implanté une activité industrielle complète au Brésil, et ce depuis 1978, avec l'installation d'un établissement industriel, Helibras à Itajuba dans l'Etat du Minas Gerais (et plus récemment, des ateliers de maintenance à Brasilia et Rio de Janeiro). Unique hélicoptériste en Amérique du Sud (plus de 600 hélicoptères livrés entre 1978 et 2011). Le contrat le plus récent assorti d'un transfert de technologies porte sur l'acquisition de 50 EC 725 de transport lourd pour l'armée brésilienne.

60. Le gouvernement coréen a retenu Eurocopter pour le nouveau programme KHP de développement du premier avion de transport militaire coréen dans la catégorie des 8 t. Eurocopter et l'industriel Korea Aerospace Industries (KAI) co-développent et co-produisent 245 hélicoptères sur dix ans.

61. A remporté en 2011 un contrat portant sur la fourniture de produits cryptographiques ECTOCRYPT® IP destinés au système de commandement et de contrôle des forces armées émiraties (Emirates Command and Control System – ECCS). + Offres de solutions C4ISR aux clients exports basés dans la région Moyen-Orient.

62. Il convient également d'y ajouter le programme Watchkeeper, sous maîtrise d'œuvre de U-TACS (Thales UK et Elbit Systems).

63. EADS (40 %), Rolls-Royce (20 %), Thales (13,3 %), Cobham (13,3 %) et VT Group (13,3 %) sont les principaux actionnaires d'Air Tanker Ltd.

*Les opinions exprimées ici
n'engagent que la responsabilité
de leur auteur.*

Hélène Masson
h.masson@frstrategie.org

Retrouvez toute l'actualité et les publications de la Fondation pour la Recherche Stratégique sur :

WWW.FRSTRATEGIE.ORG