

**L'INDUSTRIE DE DEFENSE FRANÇAISE A LA CROISEE DES CHEMINS**  
**Partie 2 :**  
**DES INDUSTRIELS EN QUETE D'UNE DIMENSION INTERNATIONALE**

CEDRIC PAULIN

*in* Fondation pour la Recherche Stratégique, *Annuaire stratégique et militaire 2006-2007*, Paris, Odile Jacob, 2007, pp. 123-145<sup>1</sup>.

L'ouverture au capital privé des grands groupes du secteur de la défense et l'évolution du rôle de l'Etat dans leur gouvernance sont fondées sur la nécessité d'atteindre, pour ces groupes, une taille critique et la volonté de pénétrer les marchés étrangers. Outre l'exportation traditionnelle de matériels de défense, l'implantation étrangère est un moyen, concret et effectif, à la fois d'atteindre cette taille critique et de pérenniser la pénétration d'un marché. Elle permet de répondre aux attentes des Etats clients en terme d'emplois et de transferts technologiques.

L'articulation de la base industrielle et technologique de défense française et de cette quête de dimension internationale soulève alors la question de l'impact pour les emplois en France. L'internationalisation par implantation à l'étranger s'effectue-t-elle contre l'implantation française d'origine ? Ici, il faudra distinguer les maîtres d'œuvre implantés uniquement ou essentiellement en France (Nexter, DCN, Dassault Aviation) et les maîtres d'œuvre français ayant déjà une dimension internationale (EADS, Safran, Thales). Plus précisément, pour ces derniers, une caractérisation sur plusieurs années de leur stratégie d'internationalisation, à partir du critère des effectifs, est possible.

Dans un second temps, à partir des coopérations, partenariats et acquisitions d'entreprises annoncés ou mis en œuvre en 2006, l'internationalisation sera analysée dans une optique qualitative de plus court terme. Si les modalités de l'internationalisation semblent tous azimuts, c'est-à-dire des moins tangibles (coopération sur un démonstrateur) aux plus fortes (acquisition d'entreprise), les aires géographiques privilégiées sont, elles, relativement bien ciblées sur quelques pays. Certains segments industriels paraissent par ailleurs être des secteurs favorables au développement international.

## **1. Internationalisation des maîtres des grands maîtres d'œuvre de la défense : le critère des effectifs**

L'internationalisation analysée par le biais de la présence d'effectifs à l'étranger des groupes de défense montre une situation relativement binaire, qui s'explique partiellement par les secteurs industriels<sup>2</sup>. D'une part, les deux maîtres d'œuvre pour les secteurs terrestre (Nexter) et naval (DCN) ne sont pas implantés à l'étranger. A ceux-ci s'ajoute Dassault Aviation, dont l'implantation aux États-Unis reste liée au secteur aéronautique civil. D'autre part, les trois maîtres d'œuvre français et internationaux, Thales, Safran et EADS, s'insèrent dans l'internationalisation avec des choix stratégiques d'implantation différents.

---

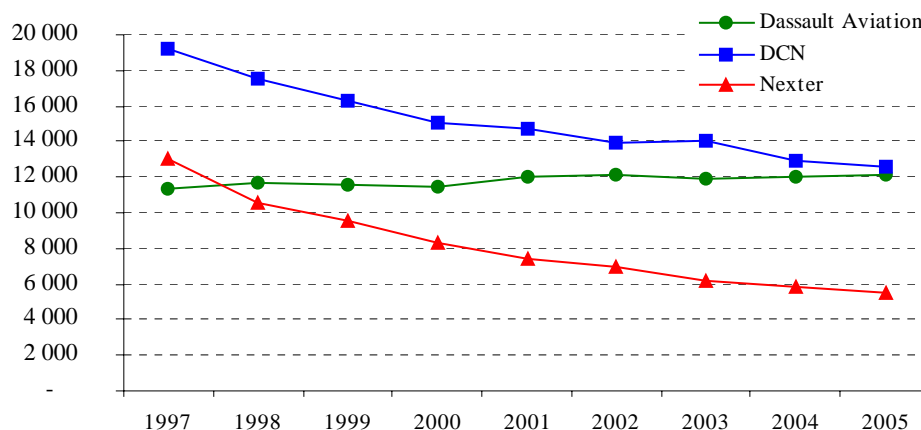
<sup>1</sup> Cet article a été finalisé en décembre 2006 et fait suite à Hélène Masson, « L'industrie de défense française à la croisée des chemins. Partie 1 : Industries de défense et actionnariat public : une singularité française », *in* Fondation pour la Recherche Stratégique, *Annuaire stratégique et militaire 2006-2007*, Paris, Odile Jacob, 2007, pp. 103-122.

<sup>2</sup> L'ensemble des données statistiques provient des rapports annuels des entreprises citées.

## 1.1. Les maîtres d'œuvres nationaux : la nécessité de l'internationalisation

Nexter, DCN et même Dassault Aviation ont la particularité commune d'être implantés uniquement (ou essentiellement dans le cas de Dassault Aviation) en France. Pour autant, cela permet-il un maintien des effectifs ?

### Evolution des effectifs de Dassault Aviation, DCN et Nexter sur 1997-2005



De manière très nette et sans surprise, les secteurs terrestre, à travers Nexter, et naval, à travers DCN, connaissent une forte décroissance en effectifs. Précisément, tandis que pour Nexter l'horizon à atteindre le sera en 2007 (avec 2 880 salariés, contre 5 512 actuellement), DCN devrait connaître une stabilisation de ces effectifs autour de 12 556. Le secteur aéronautique, à travers Dassault Aviation, se maintient, avec un chiffre d'affaire « défense » en croissance depuis 2001 (de 24 % à 42 % du chiffre d'affaires total)<sup>3</sup>. En outre, cette stabilisation et même légère croissance de l'avionneur s'expliquent par l'existence de filiales américaines spécialisées dans les activités de maintenance civile et de support client (Little Rock, Teterboro et Wilmington), c'est-à-dire dans un marché porteur.

La comparaison entre ces trois maîtres d'œuvre, chacun sur un secteur propre et sans activités de défense localisées à l'étranger, montre déjà clairement que les entreprises publiques ne sont pas protégées par leur statut et l'omniprésence étatique : l'Etat-proprétaire ou actionnaire à 100 % (c'est-à-dire pour Nexter et DCN) n'offre pas de garantie particulière en terme de sauvegarde de l'emploi. Dans le cas de Dassault Aviation, les choix stratégiques, rendus possibles par la dualité de ses activités et sa présence aux États-Unis, permettent au contraire ce maintien des effectifs. Par analogie, la stabilisation du nombre de salariés de DCN pourrait provenir de son alliance avec un maître d'œuvre international, Thales. Concernant les options stratégiques pour Nexter, elles se situent aussi, mais avec plus d'incertitudes quant à leur exécution, dans un rapprochement avec un groupe implanté internationalement.

## 1.2. Les maîtres d'œuvre français et internationaux : à chacun son internationalisation

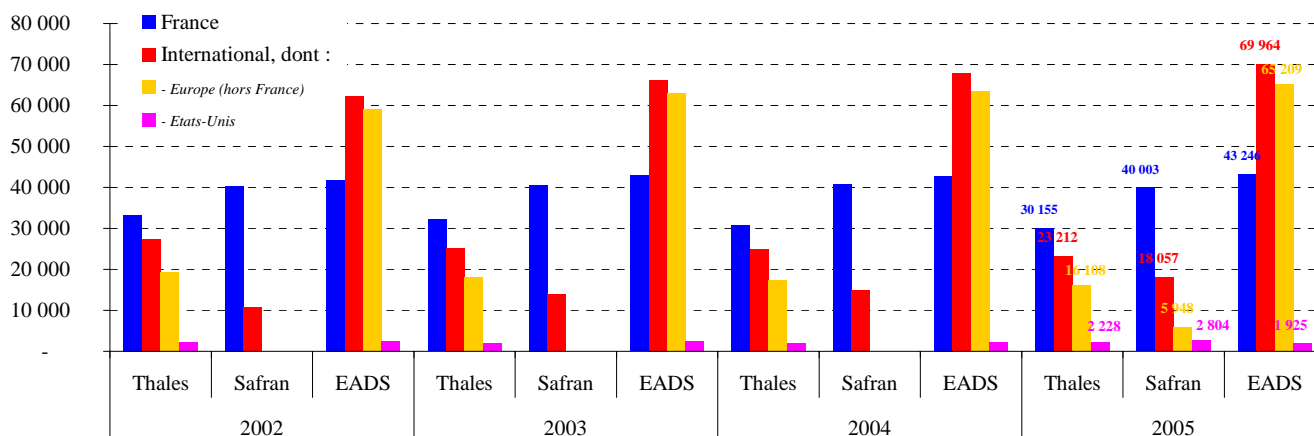
### *Faible impact de l'internationalisation sur les effectifs français*

L'implantation internationale des entreprises de défense, telles Thales, EADS et Safran, semble garantir plus facilement une certaine stabilité, en France, des effectifs – Thales faisant un peu exception. Facteur à prendre en compte, ces groupes sont aussi d'une taille nettement

<sup>3</sup> Les prises de commande présentent néanmoins une tendance inverse, avec seulement 10 % de prises de commandes consolidées militaires en 2005 contre 37 % en 2001.

plus importante et ainsi plus perméables aux variations et aléas de la demande de défense. Ce qui est alors significatif est leur choix stratégique d'internationalisation, loin d'être identiques et donnant en fait plusieurs types d'internationalisation.

### Evolution des effectifs de Thales, Safran et EADS sur 2002-2005



La stabilité des effectifs en France est relative, même s'il n'existe pas de décreuse telle que la connaissent Nexter et DCN. D'une part, les effectifs totaux des trois grands maîtres d'œuvre de l'électronique et de l'aéronautique (civil et militaire confondus) divergent : alors que Thales connaît une réduction régulière (de 60 662 à 53 367 salariés de 2002 à 2005), Safran et EADS sont en croissance tout aussi régulière (de 51 080 à 58 060 salariés pour Safran et de 103 967 à 113 210 pour EADS). Du point de vue des effectifs français, la tendance est la même, à l'exception de Safran où une stabilité s'observe depuis 2002. L'évolution des effectifs français mise en rapport avec celle des effectifs étrangers montre ainsi trois cas typiques différents :

- une évolution identique, à la baisse, pour Thales ;
- une croissance identique, à la hausse, pour EADS ;
- une divergence, hausse à l'international et stabilité en France, pour Safran.

La proportion des effectifs à l'étranger pour ces trois maîtres d'œuvre indique alors qu'EADS et surtout Safran sont des entreprises de plus en plus implantées hors de France (de 60 % à 62 % pour EADS, et de 21 % à 31 % pour Safran). Bien que conservant sa seconde place dans la présence multidomestique, avec 23 212 salariés, Thales tend à une réduction tant absolue que relative de cette présence internationale (de 45 % à 43 %). La stratégie multidomestique de Thales n'impacte pas en soi sur l'évolution des effectifs français car la décroissance des effectifs est en fait générale. Ces groupes internationaux sont donc encore, de manière plus ou moins marquée, implantés en France ; et cette localisation française reste toujours la plus importante comparée à chacune des autres localisations nationales.

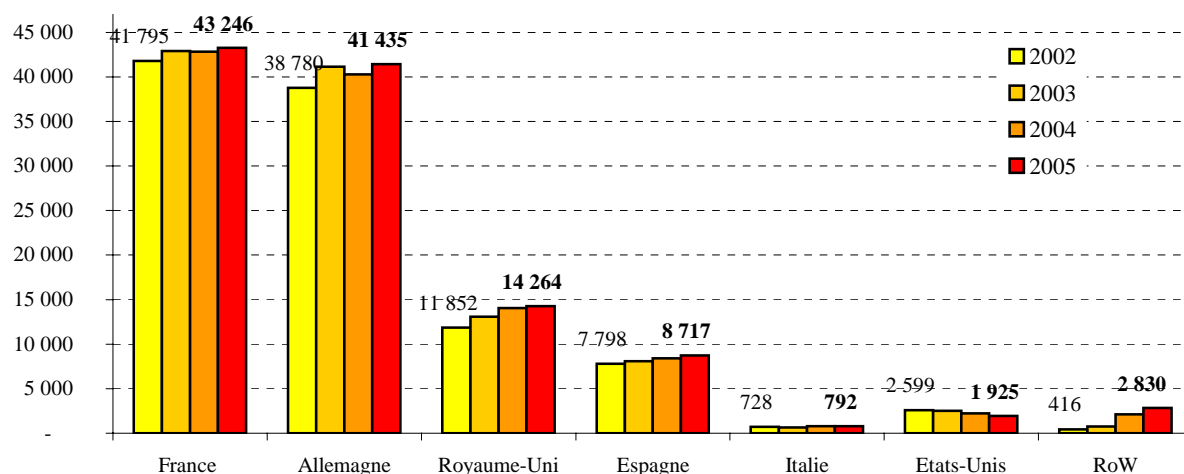
### Choix stratégiques en matière d'implantations internationales

Internationaux, ces groupes de défense le sont de manière différente. Effectivement, la présence à l'étranger des effectifs se caractérise par la plus ou moins grande extension ou densité de ce déploiement, ainsi que par la proportion d'effectifs localisés en Europe.

La globalisation d'EADS est avant tout une européanisation – cette zone réunit 93 % des effectifs non français en 2005. Cette européanisation est même une bipolarisation franco-allemande : l'Allemagne est passée de 38 780 salariés en 2002 à 41 435 salariés en 2005, réduisant ainsi l'écart avec la France. Les autres pays européens sont le Royaume-Uni,

l'Espagne et, de manière marginale, l'Italie (près de 800 salariés) : les effectifs présents au Royaume-Uni et en Espagne montrent une croissance marquée (respectivement plus de 15 % et plus de 7 % sur 2002-2005, atteignant ainsi 14 260 salariés et 8 700 salariés).

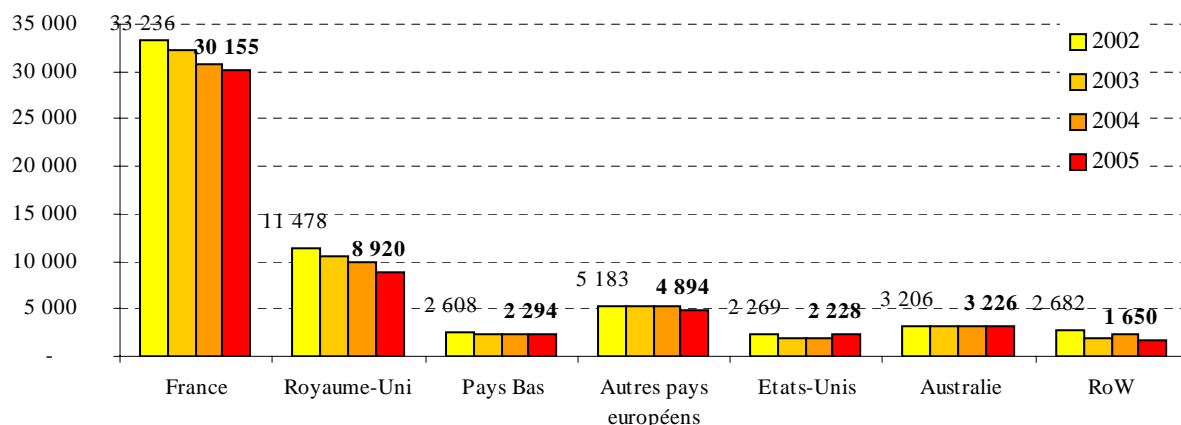
### Evolution des effectifs d'EADS sur 2002-2005



EADS serait donc en voie de renforcer ses implantations européennes, tout en conservant une bipolarisation franco-allemande extrêmement forte. Le reste des effectifs présente une décroissance sensible aux États-Unis (de 2 599 à 1 925 salariés) et une forte croissance dans le reste du monde (de 416 à 2 830 salariés)<sup>4</sup>.

Pour **Thales**, l'internationalisation est aussi, mais à une échelle moins importante, une européanisation, puisque 70 % des effectifs non français sont implantés dans d'autres pays européens. Parmi ces pays, le Royaume-Uni se dégage nettement, avec près de 10 000 salariés (soit le tiers de la France), suivi par les Pays-Bas. Cependant, toutes les localisations européennes de Thales connaissent une décreue en effectifs, la France et le Royaume-Uni en particulier. Sur les 13 % d'effectifs non européens (soit un peu plus de 8 000 salariés), la majorité se trouve en Australie (3 226 salariés) et aux États-Unis (2 228 salariés), avec une certaine stabilité depuis 2002.

### Evolution des effectifs de Thales sur 2002-2005



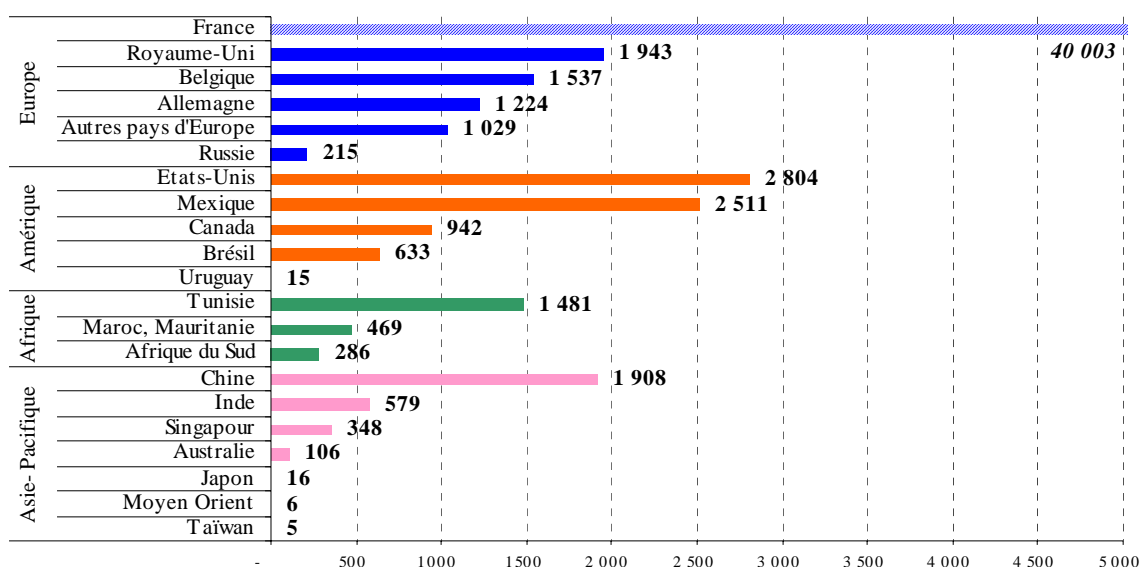
<sup>4</sup> Ses effectifs sont répartis sur 140 sites, principalement en France (35 sites), en Allemagne (28 sites), aux États-Unis (26 sites), au Royaume-Uni (13 sites), en Espagne (9 sites), en Italie (5 sites). Les 24 autres sites (pour 2 830 salariés) sont présents sur près d'une vingtaine de pays, européens ou autres. Soulignons que la société Airbus emploie à elle seule 54 721 salariés, soit plus de 48 % de l'effectif total du groupe.

Ainsi, la stratégie multi-domestique de Thales, après plusieurs années d'implémentation, se traduit par :

- une présence encore majoritaire en France ;
- une implantation britannique importante (un tiers de la précédente) ;
- trois implantations nationales aux Pays-Bas, aux États-Unis et en Australie, relativement semblables (chacune à environ un tiers de l'implantation britannique) ;
- un ensemble divers de localisations européennes et mondiales (équivalent aux trois implantations nationales précédentes, mais en décroissance).

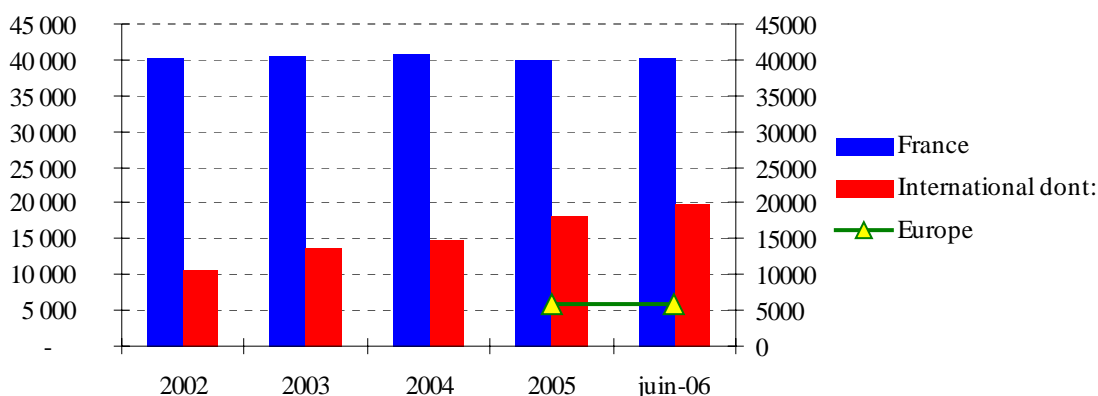
Les effectifs français de **Safran** (ou Sagem/SNECMA) étant stables, avec environ 40 000 salariés depuis 2002, la croissance globale provient donc de l'internationalisation, passant de 21 % en 2002 à 33 % en 2006. Un tiers de l'effectif international est européen (hors France), ce qui induit de fait un déploiement mondial nettement plus divers que pour les deux précédents groupes. Safran est ainsi implanté dans 21 pays, dont neuf comptant entre 1 000 et 2 000 salariés, lui donnant alors une assise internationale solide et multiple<sup>5</sup>.

### Répartition géographique des effectifs de Safran en 2005



L'internationalisation de Safran est donc européenne si l'on inclut l'implantation française, mais mondiale si l'on exclut la France.

### Evolution des effectifs de Safran sur 2002-2006



<sup>5</sup> En 2006, Safran comptait plus de 124 sites industriels et administratifs, dont la moitié en France.

On notera la forte croissance des effectifs d'Afrique et d'Asie-Pacifique en 2006 (respectivement plus de 34 % et plus de 21 %), ce qui montre un recours accru aux pays *low cost* et à la production délocalisée. Au Maroc, c'est une usine de câblage aéronautique pour Labinal qui a été inaugurée<sup>6</sup>. C'est donc ici la demande civile qui motive cette croissance et ces tendances à la délocalisation dans les pays *low cost*. Seule la demande militaire américaine motive une croissance en effectifs (+ 4,3 %) sur le sol américain (*cf. suite*)<sup>7</sup>.

**Récapitulatif des effectifs des trois plus grands maîtres  
d'œuvre français de dimension internationale en 2005**

<b>EADS</b>	<b>Safran</b>	<b>Thales</b>	<b>Total</b>
<b>Effectifs totaux</b>			
113 210	58 060	53 367	224 637
<b>Effectifs français</b>			
43 246	40 003	30 155	113 404
38 %	69 %	57 %	50 %
<b>Effectifs européens non français</b>			
65 209	5 948	16 108	87 265
58 %	10 %	30 %	39 %
<b>Effectifs aux États-Unis</b>			
1 925	2 804	2 228	6 957
2 %	5 %	4 %	3 %
<b>Effectifs internationaux hors France, Europe et États-Unis</b>			
2 830	9 305	4 876	17 011
2 %	16 %	9 %	8 %

Les trois plus grands industriels français de la défense à dimension internationale ont donc des positions et des trajectoires qui ne sont pas identiques du point de vue de la localisation de leurs effectifs. EADS, d'abord binational, se renforce au niveau européen, et à la marge au niveau international. Thales, majoritairement français et européen, tend à une réduction globale de ses effectifs, sauf aux États-Unis et en Australie. Enfin, Safran, majoritairement français et avec un ensemble d'implantations européennes non françaises minoritaires, se développe à l'échelle mondiale. Dans tous les cas, l'attraction du marché américain reste encore peu conséquente relativement aux implantations locales : près de 7 000 salariés de ces trois groupes sont localisés aux États-Unis, soit 3 % du total (224 637 salariés). Une analyse plus fine, à partir des annonces de l'année 2006, pourrait conduire à nuancer cet état de fait, notamment concernant les implantations américaines.

<sup>6</sup> Safran, « SAFRAN inaugure une nouvelle usine de câblage aéronautique Labinal au Maroc », *Ain Atiq*, 7 juin 2006.

<sup>7</sup> A noter qu'aux États-Unis Messier Messier-Bugatti a annoncé la mise en place d'une nouvelle unité de fabrication aux États-Unis, d'ici à 2008, dans le domaine des freins et roues : le site de la filiale américaine A-Carb de Messier-Bugatti (actuellement à 100 salariés) accueillera cette nouvelle unité de fabrication, qui potentiellement pourrait être mobilisable pour des demandes de l'US Air Force (Safran, « Messier-Bugatti (Groupe SAFRAN) augmente ses capacités de production de roues et freins en France et aux États-Unis », Paris, 13 octobre 2006).

## 2. Les maîtres d'œuvre français et les BITD tiers : l'eupéanisation pour les restructurations et l'internationalisation pour la pénétration des marchés

Les relations avec les BITD tiers ont différentes causes et prennent différentes voies<sup>8</sup>. La première cause peut être de formaliser des relations inter-entreprises pour présenter des offres conjointes de produits déjà existants ou à développer. Par ailleurs, dans le cadre de l'obtention d'un contrat (ou pour en obtenir un), dont l'exécution s'effectuera dans le pays client, il peut s'agir alors d'accroître les capacités de production de ce pays, par des investissements directs étrangers (en l'occurrence français). Enfin, devenant structurante, la coopération avec les BITD tiers peut prendre la forme d'une co-entreprise, ou même du rachat total d'une entreprise étrangère. Ces trois variations impliquent des secteurs industriels et des aires géographiques propres, dont les tendances pour l'année 2006 sont ici retracées.

### 2.1. Coopérations commerciales

Les accords de coopération et les partenariats pour la commercialisation ou la promotion conjointe de systèmes sont divers. Ces accords peuvent correspondre à une simple formalisation d'accords commerciaux ordinaires : c'est le cas pour l'accord de coopération entre Thales et Antonov pour la modernisation de la flotte aérienne russe d'Antonov, puisque dans les faits Thales fournira ses systèmes avioniques et d'informations à l'industriel russe<sup>9</sup>. C'est probablement aussi le cas du *Memorandum of Understanding* entre EADS et l'indien Hindustan Aeronautics Limited (HAL), signé en septembre 2006, pour étendre la coopération à de nouveaux segments de marché<sup>10</sup>. Eurocopter coopère déjà depuis quarante ans avec HAL, qui, depuis récemment, produit les cellules de tous les Ecureuil pour l'Inde (avec des livraisons dès 2006). Eurocopter souhaite collaborer avec HAL dans le cadre du développement d'un hélicoptère de dix tonnes. Entre EADS et le leader espagnol des technologies d'information et de défense, Indra Sistemas, l'accord vise, lui, à commercialiser conjointement des systèmes électroniques pour l'IFF (*Identification Friend or Foe* – identification ami-ennemi) dont la technologie déterminante est du côté d'Indra<sup>11</sup>. On notera ainsi que les partenariats annoncés par EADS ne sont pas focalisés sur les États-Unis, comme en 2005, sans que cela ne préjuge des autres types de coopérations et d'implantations du groupe européen outre-Atlantique<sup>12</sup>.

Dans le cadre d'une production homogénéisée mais ne portant pas sur des systèmes définis, le secteur naval présente une singularité en 2006 : la création du *Warship European Procurement Club*, entre DCN et les Européens BAE Systems, VT Group, Navantia et Fincantieri, vise effectivement à mutualiser leurs achats d'équipements afin de réduire leurs coûts. Précisément, DCN a pour objectif d'économiser 500 millions d'euros d'ici à 2008 sur ses achats. Cette annonce n'a cependant pas été suivie d'un agenda particulièrement précis et ne semble pas, pour le moment, devoir déboucher sur des restructurations majeures.

<sup>8</sup> Ne sont prises en compte ici que les tendances concernant la partie « défense » des entreprises.

<sup>9</sup> Thales, « Thales and Antonov strengthen their cooperation », Farnborough Air Show, 19 juillet 2006.

<sup>10</sup> EADS, « EADS et HAL exploreront ensemble de nouveaux horizons », Bangalore, 1<sup>er</sup> septembre 2006.

<sup>11</sup> EADS, « EADS et INDRA unissent leurs compétences en matière de systèmes d'identification », Londres, 19 juillet 2006.

<sup>12</sup> En 2005, EADS avait conclu un partenariat avec Northrop Grumman dans la perspective de l'appel d'offres relatif au renouvellement de la flotte d'avions ravitailleurs de l'USAF et avec Raytheon pour répondre à l'appel d'offres concernant le programme d'avion-cargo militaire *Future Cargo Aircraft*.

## 2.2. Coopération en matière de technologies, de R&D et de compétences

D'avantage en amont et plus impliquante pour le capital technologique des entreprises, la coopération dans la R&D se retrouve dans les quatre secteurs militaires : aéronautique, électronique, terrestre et naval. Toutefois, l'impact de ces coopérations (annoncées ou se poursuivant en 2006) ainsi que les attentes y afférentes sont extrêmement propres à chacun de ces secteurs : moins déterminantes pour les secteurs électroniques et aéronautiques, elles s'avèrent fortes de potentialités dans les secteurs terrestre et naval.

**Dans les domaines aéronautique et électronique de défense**, tant Thales, EADS que Dassault Aviation sont concernés. Cependant, pour ces domaines, l'année 2006 n'offre pas véritablement de nouveautés majeures. Effectivement, pour Dassault Aviation, il s'est agi de poursuivre le programme en coopération nEUROn, qui a abouti en septembre 2006 à la première revue de synthèse pour valider la forme extérieure du véhicule et des systèmes<sup>13</sup>. Pour Thales, un accord de coopération avec l'université américaine Georgia Tech (Atlanta), l'une des plus grandes universités technologiques aux États-Unis, permettra le financement de cinq doctorats dans l'électronique et ses applications (algorithmes radar, systèmes complexes) : par ce biais Thales met en adéquation ses activités industrielles, déjà présentes aux États-Unis, avec l'activité amont qu'est la R&D<sup>14</sup>. Pour EADS, suite à la décision, en 2005, de l'Afrique du Sud d'acquérir huit A400M et de moderniser d'autres avions de sa flotte militaire, une coopération avec le South Africa's Department of Science & Technology a été établie<sup>15</sup>. Enfin, au Qatar, EADS a créé un centre de compétence dans le Qatar Science & Technology Park<sup>16</sup> : ce centre, opérationnel à la mi-2007, est la première implantation d'EADS dans ce pays, et sera pour le moment focalisé sur la maintenance et la R&D aéronautique civil.

Singulièrement, ces trois cas s'inscrivent bien dans les évolutions des effectifs de ces trois groupes. Dassault Aviation, basé en France et visant des coopérations européennes, poursuit dans le périmètre européen ; Thales vise à mettre en adéquation ces capacités de production et ces capacités de recherche dans le périmètre des États-Unis ; EADS tente de s'étendre, recherche et production confondues, sur un périmètre mondial. Correspondant plutôt à des choix stratégiques de marché, ces coopérations ne semblent pas devoir entraîner de restructurations industrielles majeures.

**Dans le domaine terrestre**, l'année 2006 reste marquée par l'annonce d'une coopération technologique entre Nexter et l'allemand Krauss-Maffei Wegmann. Un *Memorandum of Understanding* a été signé entre les deux entreprises en avril 2006, avec pour objectif la conception à l'horizon 2010 d'un démonstrateur d'une famille de blindés médians de moins de vingt tonnes. Cependant, la question reste en suspens quant à l'approfondissement ou non

<sup>13</sup> Dassault Aviation, « nEUROn : Première revue de synthèse », Saint-Cloud, 12 septembre 2006. Cette revue a permis aux industriels partenaires, Dassault Aviation, Alenia Aeronautica, SAAB, EADS CASA, HAI et RUAG Aerospace, de présenter à l'Agence Exécutive (DGA française) et aux représentants des gouvernements participants au programme, Segredifesa, FMV, DGAM, GDA et Armasuisse, les résultats obtenus après six mois d'étude de faisabilité conduite en partenariat.

<sup>14</sup> Avec plus de 17 000 étudiants, Georgia Tech est l'université publique qui conduit le plus de recherches aux États-Unis et se place en deuxième position pour la recherche après le MIT (universités publiques et privées confondues). En 2005, son budget annuel de recherche a atteint 355 millions de dollars, dont 25 % proviennent de l'industrie (« Thales et Georgia Tech : Renforcement de la coopération transatlantique dans le domaine de la recherche et développement », Neuilly-sur-Seine, 03 juillet 2006).

<sup>15</sup> EADS, « Airbus Partners South Africa On Research & Technology Programmes », Toulouse, 21 septembre 2006.

<sup>16</sup> EADS, « EADS establishes EADS Competence Centre of Qatar in Qatar Science & Technology Park », Amsterdam, 27 février 2006.

de liens pour le moment minimaux entre Nexter et Krauss-Maffei Wegmann. Sont évoquées par ailleurs des options de restructurations dans l'industrie terrestre européenne, impliquant Nexter et des acteurs italiens ou britanniques (BAE Systems<sup>17</sup>), ou Nexter et des groupes multi-domaines franco-européens, c'est-à-dire EADS, Thales ou Safran. Dans tous les cas, si Nexter veut se donner le maximum de chance pour participer à la prochaine vague de renouvellement des véhicules blindés médians (vers 2015-2020), une alliance devra être conclue au plus tard vers 2010. Son changement de nom, effectif au 1<sup>er</sup> décembre 2006, le place sur la bonne route : « *C'est un nom à consonance internationale qui traduit l'esprit de conquête et d'ouverture d'une entreprise capable de s'allier avec un partenaire européen* »<sup>18</sup>.

**Dans le domaine naval**, la coopération technologique majeure implique DCN et Thales et les acteurs britanniques (MoD et industriels). Cette coopération, définie dans un MoU signé entre la France et le Royaume-Uni en mars 2006, correspond précisément à l'achat par la France, *via* MOPA2, filiale commune de DCN et Thales, des travaux britanniques relatifs aux CVF (soit 1 400 documents). Une équipe française travaille d'ailleurs à Bristol. La recherche d'une communauté maximale (ou au moins optimale) entre les CVF et le PA2 semble atteindre presque 90 % des navires, et pour le moment, cette coopération est portée par une volonté politique déterminante. Les options pour la construction du PA2 sont l'utilisation du site de DCN-Saint-Nazaire – une construction sur des sites britanniques en charge des CVF est parfois évoquée mais peu probable –, et peut-être une sous-traitance polonaise pour des éléments de coque.

Comme pour le secteur terrestre, la coopération reste ici technologique, et sans perspective de rapprochement industriel clair<sup>19</sup>.

### **2.3. Accroissement des capacités de production à l'étranger à partir d'implantations existantes**

Dans l'optique de répondre aux contrats obtenus à l'étranger ou dans celle d'en obtenir, les entreprises peuvent créer ou accroître leurs capacités de production étrangères. En 2006, cette tendance concerne essentiellement le secteur des hélicoptères – donc EADS *via* Eurocopter, et Safran dans une moindre mesure – et, du point de vue de l'aire géographique, principalement les États-Unis.

Le renforcement des unités de production aux États-Unis provient du contrat obtenu en début d'année 2006 avec l'armée américaine pour 322 hélicoptères LUH-145 : ce premier contrat d'hélicoptères militaires d'Eurocopter sur le marché américain entraîne directement l'extension d'EADS North American, *via* American Eurocopter, avec l'embauche de 200 salariés sur le site de Columbus (dans le Mississippi)<sup>20</sup>. Du point de vue administratif, un bureau commercial d'EADS North America a été ouvert, dans l'Alabama, en février 2006, pour suivre les contrats futurs avec les États-Unis<sup>21</sup>. Par ailleurs, pour la filiale de Safran,

<sup>17</sup> Entre BAE Systems et Nexter existe déjà, dans le domaine des munitions, une joint venture commune, CTAI. Or, dans ce domaine, l'objectif de Nexter est de passer à 21 % de son chiffre d'affaires en 2008 (contre 13 % en 2005), notamment par le biais de l'exportation. Un renforcement de l'alliance avec BAE Systems pourrait servir cet objectif (plus largement, *cf.* Cédric Paulin, « L'industrie européenne des véhicules blindés : en ordre dispersé... ? », *Note de la FRS*, 13 juin 2006, 22 p. et « Armement terrestre français : " il est grand temps (de continuer) d'agir ! », *Note de la FRS*, 29 mai 2006, 37 p.

<sup>18</sup> Véronique Guillermand, « Giat se transforme en Nexter », *Le Figaro*, 22 septembre 2006.

<sup>19</sup> Tant le secteur terrestre allemand que le secteur naval britannique doivent peut-être avancés eux-mêmes vers des restructurations pour que des options européennes apparaissent plus visiblement.

<sup>20</sup> Cette unité, créée en octobre 2004 avec 44 salariés, comptait avant ce contrat 115 salariés (EADS, « American Eurocopter's Columbus, Mississippi facility to produce EADS North America's UH-145 Light Utility Helicopter », Mississippi, 30 janvier 2006). Eurocopter s'est allié avec l'américain Sikorsky Aircraft pour briguer le programme d'hélicoptère utilitaire léger LUH (*Light Utility Helicopter*) de l'US Army.

<sup>21</sup> EADS, « EADS North America Opens its Huntsville, Alabama Regional Office », Alabama, 6 février 2006.

Turbomeca, ce contrat, ainsi que la demande américaine de re-motorisation de la flotte d'hélicoptères HH65 des garde-côtes, motive le doublement des effectifs de Turbomeca États-Unis (actuellement à 283 salariés) et le renforcement de Turbomeca Canada (actuellement à 80 salariés) : Ainsi, pour Russ Spray, président de Turbomeca USA, « *Cette nouvelle extension des installations de [Turbomeca USA] et la récente expansion de Turbomeca Canada entrent dans le cadre de la mondialisation des ressources de Turbomeca, répondant ainsi à son désir de satisfaire les besoins de ses clients* »<sup>22</sup>.

Au niveau mondial, toujours dans le secteur des hélicoptères, la commande par l'Australie de trente-quatre hélicoptères de transport MRH-90 (version australienne du NH90) sera réalisée au niveau local : Australian Aerospace, filiale australienne d'Eurocopter, devrait embaucher 400 salariés<sup>23</sup>. Par ailleurs, « *grâce au développement local de la production et du soutien des MRH-90, l'Australie va devenir l'un des piliers de la chaîne mondiale d'approvisionnement du réseau Eurocopter, dont Australian Aerospace fait partie* »<sup>24</sup>. L'Australie est donc le second marché sur lequel le secteur des hélicoptères entraîne un accroissement des capacités de production. Suivent ensuite la Suisse et l'Espagne, avec l'ouverture d'une ligne de production d'EC 135, pour répondre aux commandes par ces deux pays, respectivement de 20 et 48 unités. En Suisse, RUAG assemblera seize des dix-huit hélicoptères, tandis qu'en Espagne l'usine d'Eurocopter, Albacete, sera agrandie : « *This step is taken in view of the large Spanish law enforcement requirement and further sales potential in that country* »<sup>25</sup>. Enfin, un renforcement et une nouvelle implantation ont eu lieu en 2006 dans l'optique d'éventuels contrats futurs : Eurocopter Southern Africa, créé en 1994, est en voie de se renforcer pour atteindre 80 salariés, dans le cadre d'un possible contrat avec l'Afrique du Sud pour des EC145 est en vue<sup>26</sup>. Par ailleurs, Eurocopter s'est implanté en Russie, *via* la nouvelle filiale Eurocopter Vostok, avec un effectif de 8 salariés en mars 2006 et porté à une quinzaine au début 2007<sup>27</sup>. Filiale pour le moment commerciale, elle devrait s'étendre aux activités de maintenance de la flotte à turbine russe (35 appareils civils et gouvernementaux), voire viser l'intégration de composants russes sur les hélicoptères.

Ainsi, il s'agit d'un accroissement des capacités productives nettement caractérisé par le marché des hélicoptères militaires, et qui bénéficie à EADS et Safran. En outre, cet accroissement des capacités productives s'inscrit dans le long terme, soit car des marchés ultérieurs sont visés soit par une intégration de ces nouvelles capacités dans la chaîne d'approvisionnement globale de ces entreprises.

---

<sup>22</sup> Pour Safran, ce programme représentera un volume global d'activité d'environ 450 millions de dollars. Turbomeca États-Unis devrait traiter 500 moteurs par an d'ici fin 2007, et Turbomeca Canada assembler plus de 300 moteurs par an d'ici à 2008/2009 (Safran, « Turbomeca s'agrandit en Amérique du Nord », Bordes, 25 octobre 2006). Le contrat pour les hélicoptères LUH145 bénéficiera aussi à Sagem Avionics, filiale texane de Sagem Défense Sécurité, qui fournira les équipements avioniques (Safran, « Sagem Défense Sécurité, partenaire industriel du programme d'hélicoptères UH145 de l'US Army », Paris, le 6 juillet 2006).

<sup>23</sup> EADS, « EADS renforce ses activités de défense en Australie », Amsterdam, le 30 juin 2006. Douze hélicoptères MRH-90 avaient déjà été commandés en 2004. Le contrat prolonge ainsi l'assemblage local en cours des vingt-deux hélicoptères de combat Tigre commandés en 2001.

<sup>24</sup> EADS, « Signature officielle du contrat entre Eurocopter et l'Etat australien qui vient confirmer la commande des 34 MRH-90 », Marignane, 29 juin 2006.

<sup>25</sup> EADS, « EC135 Sales Success leads to new Assembly Lines in Switzerland and Spain - Brandnew Corporate Machine on Display at ILA », Marignane, 17 mai 2006.

<sup>26</sup> EADS, « Eurocopter shows strong Presence at Africa Aerospace and Defence Exhibition First African Appearance of the best-selling EC145 », Marignane, 20 septembre 2006.

<sup>27</sup> EADS, « Création d'Eurocopter Vostok », Marignane, 7 avril 2006.

## 2.4. Création de co-entreprises et *joint ventures*

Les créations de co-entreprises en 2006 sont marquées par une tendance franco-allemande et par des réorganisations intra-sectorielles dans les domaines de l'électronique navale, des équipements aéronautiques et des munitions. Les sociétés Thales et EADS sont concernées, respectivement avec les allemands Diehl et Thyssen Krupp.

Avec Diehl, Thales a formé en 2006 la *joint venture*, Junghans Microtec GmbH, dans les détonateurs pour les munitions conventionnelles et intelligentes et les missiles<sup>28</sup>. Cette joint venture regroupe les activités de TDA Armements, Thales Munitronics BV et Forges de Zeebrugge, trois filiales de Thales, et celles Junghans Feinwerktechnik GmbH & Co KG, une société contrôlée par Diehl. Thales et Diehl détiendront respectivement 49 % et 51 % de cette nouvelle co-entreprise. Cette opération devrait entraîner la concentration des activités industrielles à La Ferté Saint Aubin et à Dunningen-Seedorf, autour de 350 salariés pour des ventes annuelles d'environ 70 millions d'euros. Des perspectives de croissance de 15 à 20 % d'ici à 2010 sont envisagées.

Par ailleurs, Thales, qui détenait 49 % de Diehl Avionik, a renforcé son alliance avec l'équipementier allemand, puisque Diehl Luftfahrt Elektronik et Diehl Avionik ont fusionné en mai 2006<sup>29</sup>. Cette nouvelle entreprise, Diehl Aerospace, sera détenue à 49 % par Thales, et comptera 1 200 salariés (en Allemagne et aux États-Unis) pour un chiffre d'affaires de 190 millions d'euros. C'est ainsi le secteur allemand des systèmes de commandes de vol et de commandes moteurs (pour l'aviation civile et militaire) qui se consolide par l'entremise de Thales, ce qui permet aux deux entreprises d'optimiser leur offre sur les systèmes de cabine et le support client.

Concernant EADS, le rachat conjoint avec Thyssen Krupp d'Atlas Elektronik en août 2006 lui permet de pénétrer le marché allemand de l'électronique navale<sup>30</sup>. EADS apportera l'ensemble de ses activités dans le domaine de l'électronique navale à Atlas Elektronik, qui deviendra leader allemand dans ce domaine. Thyssen Krupp détiendra alors 51 % des actions et EADS 49 %.

Dans ces trois cas, la co-entreprise franco-allemande correspond à une réponse à la demande militaire allemande, et même à une restructuration industrielle allemande. Cela explique aussi la part minoritaire (49 %) tenue par Thales et EADS dans ces nouvelles *joint ventures*.

## 2.5. Prises de participations capitalistiques et/ou acquisitions totales d'entreprises

Comme précédemment, ce sont EADS et Thales que l'on retrouve en pointe dans les prises de participations et les acquisitions d'entreprises étrangères. Cependant ces mouvements s'inscrivent davantage dans un cadre international (tandis que les mouvements précédents étaient uniquement franco-allemands) : cette constatation reste néanmoins plus valable pour Thales que pour EADS.

Pour **Thales**, l'année 2006 est marquée par un recentrage sur des marchés militaires jugés davantage porteurs. Ainsi se comprennent la cession des 2,2 % de parts dans le brésilien Embraer, le Brésil n'ayant pas satisfait les attentes aéronautiques qu'on lui prêtait il y a

<sup>28</sup> Thales, « Thales and Diehl consolidate fuze business », Eurosatory / Villepinte, 13 juin 2006 et « Thales : la Commission européenne valide la coentreprise avec Diehl », 6 novembre 2006.

<sup>29</sup> Thales, « La nouvelle société Diehl Aerospace renforce le partenariat stratégique de Diehl avec Thales », Neuilly-sur-Seine, 18 mai 2006.

<sup>30</sup> EADS, « ThyssenKrupp Technologies et EADS sont parvenus à un accord sur la structure industrielle d'Atlas Elektronik », Essen/Munich, 23 juin 2006 et « La reprise commune d'ATLAS se termine avec succès », Essen, Munich, 3 août 2006.

quelques années<sup>31</sup>, et la cession de Thales Navigation, car ces activités de navigation loisir et automobile par GPS s'éloignaient du domaine strictement militaire<sup>32</sup>. Ces deux cessions visaient aussi à financer des opérations de croissance, l'une mineure au Brésil et l'autre majeure en Australie.

L'acquisition par Thales de la majorité d'Omnisys Engenharia, entreprise brésilienne spécialisée dans l'électronique de défense et sécurité, spatiale et civile<sup>33</sup>, montre par opposition à la cession précédente la part croissance de la sécurité intérieure, tandis que le marché militaire s'est amoindri.

Concernant l'Australie, l'opération majeure en 2006 est le rachat total de l'australien ADI Limited par Thales. Détenant déjà 50 % des parts de cette entreprise de 2 632 salariés, Thales a racheté les parts restantes tenues par la holding australienne Transfield<sup>34</sup>. Le feu vert donné en octobre 2006 par le *Foreign Investment Review Board* australien (FIRB) permet à Thales de devenir le leader industriel australien en matière d'aéronautique et navale en Australie, et de renforcer sa position dans le secteur terrestre. C'est un marché militaire en croissance qui s'ouvre désormais pleinement pour le nouveau Thales Australia, avec 3 500 salariés et un chiffre d'affaires annuel d'environ 600 millions d'euros<sup>35</sup>. En toile de fond de cette extension cadrant avec la stratégie multidomestique de Thales, il faut aussi voir une certaine réussite américaine de Thales puisque, selon Norman Gray, directeur de Thales Australia, « *the approval shows the Australian Government's confidence in Thales Australia's ability to protect sensitive technologies including those sourced from the US* »<sup>36</sup>.

Pour **EADS**, les trois principales acquisitions d'entreprises (ou prises de participations) en 2006 s'inscrivent dans sa stratégie de consolidation du secteurs missilier et de crédibilisation de son métier spatial en Europe et de sa présence aux États-Unis et en Inde.

Ainsi, dans le domaine missilier, EADS a pu adosser l'allemand LFK (qui conservera cependant sa raison social LFK GmbH) à MBDA<sup>37</sup>. Il s'agit d'une étape supplémentaire vers la consolidation de l'industrie européenne des missiles, puisque avec LFK tout un réseau de filiales (TDW, Taurus Systems, Ramsys, euroMEADS, Comlog, GLVS, RTG, EMDG et Euromissile) entre dans le giron d'EADS et de MBDA.

Le développement dans le secteur spatial, plus modeste, correspond à la prise de participation d'EADS Space Services à hauteur de 49 % dans le capital de la société britannique London Satellite Exchange<sup>38</sup>. Il s'agit pour EADS Space de renforcer sa stratégie de « guichet unique » en matière de capacités et services satellitaires offerts aux clients gouvernementaux. Les deux entreprises travaillaient déjà ensemble depuis deux ans,

<sup>31</sup> Thales, « Thales disposes of its EMBRAER shares », Neuilly-sur-Seine, 29 septembre 2006 et G. L.-B. et J.-P. J., « La réorganisation du capital d'Embraer se poursuit », *L'Usine nouvelle*, 29 septembre 2006. Le désengagement de Thales, qui lui a rapporté 119 millions d'euros, correspond au revirement de la demande aéronautique militaire brésilienne, dont les espoirs pour la France se sont avérés déçus. Les autres actionnaires franco-européens d'Embraer, EADS, SAFRAN et Dassault Aviation, qui détiennent environ 5 % chacun du brésilien, pourraient suivre l'orientation de Thales.

<sup>32</sup> Thales, « Thales cède ses activités de navigation par GPS », Neuilly-sur-Seine, 20 juillet 2006. L'opération a rapporté 170 millions de dollars.

<sup>33</sup> Thales, « Thales disposes of its EMBRAER shares », Neuilly-sur-Seine, 29 septembre 2006.

<sup>34</sup> Thales, « Thales Australia Plans to Increase its ADI stake », 4 mars 2006.

<sup>35</sup> En 2001, Thales avait déjà tenté d'acquérir la totalité d'ADI Limited, mais s'était vu bloquer pour des raisons de sécurité, notamment liées à l'utilisation de technologies américaines par ADI Limited et aux 30 % de parts de l'État français dans son capital. Désormais, ADI rejoint les autres unités de Thales : Thales Underwater Systems, Air Traffic Management et Training and Simulation pour former Thales Australia. Pour une description des perspectives de croissance en matière de défense en Australie, cf. Olivier Cann, « Une terre de croissance », *Future. Le magazine international de Thales*, n° 3, T1 2006, pp. 28-31.

<sup>36</sup> Thales, « Thales to acquire remaining 50% of ADI in Australia », Neuilly sur Seine, 12 octobre 2006.

<sup>37</sup> EADS, « L'intégration de LFK à MBDA couronnée de succès », Munich, 1<sup>er</sup> mars 2006.

<sup>38</sup> EADS, « EADS SPACE Services acquiert 49 % du capital de London Satellite Exchange », Londres, 3 avril 2006.

notamment dans le centre de Toulouse au profit du ministère de la Défense français<sup>39</sup>. On ajoutera, à l'international, la prise de participation d'EADS Astrium dans la société brésilienne Equatorial Sistemas, à hauteur de 42 %. Des prestations d'assistance et des fournitures d'équipements optiques et radars sont liées à cette prise de participation annoncée en mai 2006.

Enfin, davantage en accompagnement et en support des activités d'EADS aux États-Unis, EADS North America a acquis l'américain Dynamic Process Solutions Inc. en juin 2006. Cette entreprise est spécialisée dans le fourniture de services administratifs pour le soutien aéronautique civil et militaire (avec une présence sur six bases de l'US Air Force) et permet ainsi à EADS de renforcer et professionnaliser sa présence aux États-Unis<sup>40</sup>. À terme, l'objectif d'EADS est de réaliser 10 % de son chiffre d'affaires dans ce pays. La même tendance s'observe en Inde, puisque le groupe franco-européen a créé EADS India Private Limited, une filiale à 100 %, pour y conduire son développement : un centre technologique sera inauguré en 2008, avec la possibilité de créer 2 000 emplois<sup>41</sup>. Ces deux derniers cas révèlent la stratégie industrielle internationale d'EADS, stratégie qui se veut, aussi, multidomestique, notamment si l'on inclut les coopérations technologiques en Afrique du Sud et au Qatar.

## Conclusion

Au final, l'internationalisation des grands maîtres d'œuvre français de défense n'a pas d'impact particulièrement négatif sur la localisation, en France, des effectifs. Au contraire, il apparaît clairement que les maîtres d'œuvre uniquement implantés en France connaissent une forte décroissance en terme d'emplois. Pour ceux déjà présents sur un périmètre international, leur stratégie industrielle n'implique pas de délocalisation massive. Il s'agit plutôt d'un double développement, national et international, avec une certaine atonie en ce qui concerne le développement national.

L'internationalisation, sur un moyen terme, s'entend en outre d'abord comme une européanisation, ce que montre l'évolution des effectifs, et un pragmatisme dans le choix des pays non européens où s'implanter. L'européanisation, sur le court terme, c'est-à-dire l'année 2006, est particulièrement marquée par des mouvements structurants ou potentiellement structurants orientés vers l'Allemagne, pour des secteurs comme les missiles et munitions, les équipements aéronautiques, l'électronique navale et les technologies pour véhicules blindés médians. Cette européanisation ciblée constitue une avancée moins médiatique ou plus modeste que certaines grandes restructurations passées, mais néanmoins porteuse de rationalisations et de synergies bénéfiques dans les structures industrielles et technologiques concernées. Au niveau international non européen, il s'agit de s'implanter là où la demande militaire croît ou est prévue pour croître. À cet égard, les États-Unis, l'Australie, l'Inde sont les zones privilégiées, comme le montre l'analyse des coopérations et partenariats mis en place ou annoncés en 2006. Le secteur industriel des hélicoptères est ici un secteur particulièrement favorable.

Ainsi, il apparaît nettement que l'internationalisation des maîtres d'œuvre français du secteur de la défense, qu'elle soit européenne ou plus large, est un vecteur positif de développement et non opposable à l'implantation française. Elle est conduite dans une optique de restructuration européenne nécessaire et dans celle d'une conquête de marchés étrangers, tout aussi nécessaire.

<sup>39</sup> Le développement des communications pour les drones motive aussi cette opération.

<sup>40</sup> Ralph D. Crosby, Chairman et CEO de EADS North America, *cit. in* EADS, « EADS North America strengthens its Information Technology Services capabilities with the acquisition of Dynamic Process Solutions Inc », Arlington, 8 juin 2006.

<sup>41</sup> EADS, « EADS to increase industrial footprint in India, New Delhi », 29 août 2006.