

Rapprochement Nexter Systems - KMW : la promesse d'une aube ?

Ce 15 décembre 2015, le rapprochement de deux acteurs majeurs du secteur européen de l'armement terrestre a pris corps sous la forme d'une société holding, provisoirement baptisée « Honosthor », et dont le siège est implanté à Amsterdam. Au terme d'une décennie de discussions lancées par Luc Vigneron en 2007-2008 et de dix-huit mois de négociations jusqu'au closing, le français Nexter Systems et l'allemand Krauss-Maffei Wegmann (KMW) ont décidé d'initier la première véritable opération transfrontalière d'envergure dans le domaine de l'armement terrestre par le biais d'un mouvement de concentration horizontale. Celui-ci doit conduire progressivement à la coalescence des deux entreprises, jusqu'alors rivales.

Le groupe ainsi formé affiche la volonté d'atteindre une taille critique pour affronter les défis auxquels la branche est confrontée. Dans le détail, l'objectif est triple : réaliser des économies d'échelle, gagner des parts de marché à l'international, mieux répartir le risque dans le cadre de l'acquisition de nouvelles technologies.

Si la logique qui sous-tend la démarche est bien comprise, le processus engagé a de quoi déconcerter au regard de l'état général de la relation franco-allemande de défense et du passif existant entre les deux sociétés depuis le premier échec de coopération terrestre bilatérale en 1982. Il n'est pas non plus anodin dans un segment industriel encore relativement imperméable aux dynamiques d'alliance stratégique, de consolidation et d'europanisation qui ont, par ailleurs, pu déjà être observées dans les secteurs aéronautique, spatial, électronique et missilier. L'industrie européenne de l'armement terrestre est, en effet, demeurée fragmentée et sur base largement nationale, les coopérations transnationales relevant pour leur part de l'épiphénomène¹.

Ce contexte nouveau amène à s'interroger sur ce que l'opération de rapprochement KMW - Nexter Systems apporte à la relation franco-allemande, mais aussi sur les défis qui attendent l'entreprise nouvellement créée pour inverser durablement le schéma de rivalité et lui donner un vrai avantage compétitif.

Premiers enseignements pour le franco-allemand

Un sursaut franco-allemand

En dépit de récents déblocages sur les dossiers de l'observation spatiale et du futur drone européen MALE ainsi que d'une forte cadence de rencontres à haut niveau, la relation franco-allemande de défense reste marquée par une coopération opérationnelle marginale, renforcée par un flou entretenu sur l'utilité de la Brigade franco-allemande pour les armées de terre, et une convergence politico-stratégique hésitante. Les déclarations politiques qui ponctuent chaque rendez-vous accèdent difficilement au stade de la mise en œuvre.

De par sa dimension stratégique, le rapprochement entre KMW et Nexter Systems redonne une fonction référentielle à la coopération franco-allemande sur la scène européenne. Au-delà, après la fusion manquée BAE Systems - EADS et les ruptures répétées du dialogue entre DCNS et TKMS, l'opération apporte un nouveau crédit aux initiatives visant à rationaliser la base industrielle et technologique de défense européenne et envoie un signal que nous pourrions résumer par la formule onusienne : le secteur « décide de demeurer saisi de la question ».

Le pari gagnant des méthodes de dialogue « baroques »

Cette nouvelle donne dans le paysage de l'armement terrestre bouscule également les règles du travail bilatéral dans le domaine de la défense dont les limites du modèle actuel – intergouvernemental, ancré dans des procédures institutionnalisées et le plus inclusif possible – sont ici révélées. Si les instances traditionnelles de coopération sont utiles pour maintenir fréquence et régularité dans le dialogue entre Paris et Berlin, elles ne permettent pas toujours de dégager une réelle convergence, en particulier en matière de régulation industrielle², ni de concilier la multiplicité des agendas des partenaires.

Ainsi se trouve une fois encore remis en question le poids du Conseil franco-allemand de sécurité et de défense et de ses groupes de travail institués en 1988. En février 2010, cet organe

s'était officiellement saisi de la question de l'industrie de défense en se fixant pour objectif de « rationaliser ce secteur ». Cet axe d'effort figurait parmi les 80 propositions de l'Agenda franco-allemand pour 2020³. Il faisait lui-même suite aux discussions préliminaires menées au sein d'un Groupe de haut-niveau sur les affaires industrielles. Celui-ci rassemblait représentants des ministères de la Défense et du secteur industriel des deux pays, à l'image du High Level Working Group franco-britannique, mais avait périçité dès le premier rendez-vous. Toutefois, ni les cadres formels de coopération ni les groupes *ad hoc* constitués ultérieurement par les administrations⁴ n'avaient permis d'engager un véritable processus ni, à partir de l'été 2014, d'accompagner la concertation entourant la manœuvre, l'Etat allemand et plus encore son ministère de la Défense ayant joué *in fine* un rôle marginal sur le dossier.

L'aboutissement du rapprochement Nexter Systems – KMW, s'il tient en grande partie à l'action d'une poignée d'hommes de bonne volonté ayant agi hors de tout cadre formel, démontre que le volontarisme politique ne peut être considéré comme la condition nécessaire et suffisante de succès d'une initiative franco-allemande. Il met aussi en exergue la possibilité de déborder des frontières politico-administratives pour établir de nouvelles configurations du dialogue bilatéral de défense.

Le pied de nez à l'argument de l'incompatibilité des approches industrielles française et allemande

En créant ensemble une société de tête, KMW et Nexter Systems, issus de deux environnements économiques distincts – l'un familial, l'autre étatique – introduisent un changement important dans l'ADN industriel franco-allemand, sans, pour autant, légitimer une stratégie du strict laissez-faire entre industriels. D'une part, la coopération sur des programmes spécifiques et organisant une répartition des tâches entre partenaires n'apparaît plus comme la voie sacrée pour sceller des rapprochements industriels. D'autre part, l'opération met à mal une idée régulièrement avancée dans les échanges franco-allemands portant

sur les problématiques économiques et industrielles : la variété des capitalismes, où, selon la typologie avancée par Vivien A. Schmidt, la France incarnerait le modèle dirigé et l'Allemagne un modèle géré⁵, entraînerait une incompatibilité des systèmes et agirait comme repoussoir pour engager des coopérations équilibrées entre les deux pays.

Sans entrer dans un débat sur la nécessité ou non d'accorder un rôle pilote aux industries dans les actions de consolidation et d'éviter toute inférence politique, l'alliance KMW - Nexter Systems offre plus que jamais l'opportunité de prouver, notamment aux milieux politiques allemands qui ont émis le plus de réserves en amont de la conclusion de l'opération⁶, que la diversité des approches industrielles françaises et allemandes peut au contraire constituer un avantage comparatif pour la nouvelle entité qui pourra s'appuyer sur un éventail plus large de mécanismes institutionnels. Les mois à venir pourraient donc contribuer à rétablir le climat de confiance mutuelle, à apurer les vieux contentieux et procès d'intention ainsi qu'à favoriser l'émergence d'autres pistes de collaboration.

Honosthor en bref

- ◆ Capital détenu à parité par GIAT industries SA et Wegmann GmbH & Co (engagement de 5 ans)
- ◆ Filiales détenues à 100% : KMW et Nexter Systems
- ◆ Membres du Directoire : Stéphane Meyer et Frank Haun
- ◆ Membres du Conseil de surveillance : Christian Jourquin, Jean-Séverin Deckers, Bertrand Le Meur, Manfred Bode, Axel J. Arendt, Antoine Bouvier et Utz-Hellmuth Felcht
- ◆ CA cumulés en 2014 : 1,797 Mds€
- ◆ Effectifs cumulés : ~ 6.000 personnes

Inverser durablement le schéma de rivalité

Il serait aujourd'hui illusoire de croire que l'essentiel a été accompli. Si la préparation de l'alliance était délicate et a pu susciter à différentes étapes des doutes quant à sa capacité de réalisation, la phase de transition vers l'intégration qui s'est engagée, à l'issue du closing, sera également d'une grande complexité puisqu'elle visera à annihiler le rapport concurrentiel qu'entretenaient jusqu'alors Nexter

Systems et KMW. Plusieurs déterminants entreront en ligne de compte. Ils relèvent notamment de la symbolique, de la gouvernance, de la culture, des investissements et de la politique. Leur maîtrise sera capitale pour conforter le tournant pris en décembre 2015 et garantir la cohérence, l'efficacité économique et la pérennité du nouvel édifice.

Affirmer une nouvelle géographie symbolique

Les noms KMW et Nexter Systems renvoient, dans l'imaginaire de tous, à des univers spécifiques, qui dépassent la simple identification aux plateformes de combat telles que le char Leclerc et le char Leopard. Chacune des entreprises incarne, indépendamment du degré d'intervention étatique dans celles-ci, un fanion national, un « pays d'origine ». Or, tandis que les deux marques continueront de coexister avec leurs gammes actuelles de produits et de services, la constitution de la holding pourrait provoquer une perte de repères qu'il s'agira de compenser en imposant une nouvelle identité reposant sur des critères transnationaux.

A cet égard, la détermination à brève échéance du nom définitif de la holding sera essentielle pour projeter en interne comme en externe une image stable et cohérente du groupe, pour l'heure mise à l'épreuve par la succession d'appellations provisoires (KANT, NewCo, Honosthor). L'enjeu est de prévenir les actions de résistance au changement, d'éviter les défections prématurées parmi la clientèle historique et bien évidemment, dans la mesure du possible, de susciter de nouvelles adhésions.

Gérer le bicéphalisme

C'est un modèle de gouvernance déjà employé dans le franco-allemand qui a été retenu dans le cas présent : une structure de direction opérationnelle bicéphale, permettant de représenter à parité les actionnaires de la holding et de respecter le principe de symétrie des nationalités. Si, dans un souci d'équilibre du rapport de force, celle-ci est considérée comme un outil essentiel pour la sauvegarde des intérêts et de l'égalité des droits de chacune des parties, elle constitue une variable complexe à appréhender pour instaurer et maintenir un environnement

propice à la confiance et aux performances et pour faire émerger une culture commune, affranchie des logiques nationales, comme en attestent les expériences depuis les années 1950 à l'Institut franco-allemand de recherches de Saint-Louis (ISL), puis plus récemment au sein d'EADS.

Cette orientation renforce le souci à accorder aux problématiques de mise en adéquation des cultures nationale et d'entreprise, deux niveaux au cœur des déboires de nombreuses fusions-acquisitions⁷. Elle implique l'instauration de passerelles culturelles et humaines qui pourront prévenir l'instauration d'un duopole à l'intérieur de la structure et déjouer l'accumulation des distances au sein de la holding et entre les filiales ayant vocation à s'intégrer progressivement. Une telle étape est d'autant plus importante que les équipes de Nexter Systems et KMW sont loin d'être habituées à travailler ensemble.

Développer un nouveau gisement d'innovation et de production

Les semaines ou mois à venir clarifieront la manière dont le rapprochement compte être géré. Des détails seront apportés dans le courant du premier trimestre 2016 sur le calendrier d'intégration (*Post Merger Integration*), à savoir sur les fonctions et processus appelés à fusionner. Ils devraient s'attaquer en premier lieu à plusieurs chantiers d'ordres procédural et opérationnel : la compatibilité, les contrats de sous-traitance, les réseaux commerciaux à l'international et la recherche et développement. Néanmoins, l'intégration ne pourra pleinement se mesurer qu'avec l'arrivée de nouveaux programmes permettant d'assurer, sur le long terme, le renouvellement du plan de charge et de concrétiser la vision stratégique du groupe.

Cet aspect dépend de l'avancée des discussions franco-allemandes sur les futurs systèmes de combat terrestre (*Main Ground Combat System - MGCS*) et d'artillerie (*Close-In Fire Support - CIFS*). Une étude technico-opérationnelle relative aux deux projets est actuellement menée dans chacun des pays. La France a chargé l'ISL de conduire la sienne, l'Allemagne a, quant à elle, mandaté l'entreprise IABG. Sans préjuger de l'avenir et alors

que le travail conjoint de définition des besoins opérationnels (*High Level Requirements*) des ministères de la Défense a déjà révélé des différences notables de vision entre les deux armées, en particulier dans le domaine de l'artillerie, un tel processus pourrait compromettre les chances de faire émerger des concepts communs et entretenir les logiques nationales qui ont prévalu jusqu'alors dans le domaine terrestre. Il révèle une fragilité en ce qu'il fait reposer l'essentiel de l'effort de coordination et de fabrication du compromis bilatéral sur la disposition du Centre d'analyse technico-opérationnel de défense (CATOD) et du *Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr* (BAAINBw) à faire déboucher une coopération.

Bien que les exportations constituent un déterminant économique majeur pour l'avenir du groupe issu du rapprochement, un autre facteur de risque réside dans la capacité d'investissements des deux principaux Etats-clients de la holding. L'ambition de la ministre allemande de la Défense d'augmenter le budget national consacré à la modernisation et à l'équipement des forces d'ici 2030⁸ ainsi que l'état des réflexions pour la prochaine loi de programmation militaire française ne permettent aucunement, à ce stade, de lever les incertitudes sur ce point.

Renforcer les liens politiques

Comme évoqué en filigrane auparavant, la dimension politique de l'alliance conclue entre KMW et Nexter Systems ne saurait être évacuée. Se lier commercialement et industriellement dans un secteur qualifié de stratégique par les deux pays impose in-

évitablement des liens politiques et militaires forts entre la France et l'Allemagne.

Même si l'Etat fédéral n'est pas actionnaire de la nouvelle holding et qu'il devra veiller à ne pas être accusé de favoritisme dans le duopole terrestre allemand (KMW vs. Rheinmetall), le rapprochement qui vient de s'amorcer nécessite de donner corps à la déclaration politique du 9 décembre 2015. Il implique une démarche intergouvernementale approfondie et débordant la problématique de l'harmonisation des besoins militaires. S'il pose bien sûr de manière renouvelée la question de l'intégration des politiques d'armement, il exige aussi et surtout un dialogue franc sur les technologies clés où chacun précisera ses velléités ainsi que sur l'exportation des équipements de défense, allant au-delà d'une discussion technique autour d'une éventuelle actualisation de l'accord dit Debré-Schmidt⁹. Ce dernier aspect avait en effet suscité quelques crispations dans les relations entre la France et le ministère fédéral de l'Economie et inquiété quelques parlementaires allemands à l'été 2015¹⁰.

Nous ne sommes qu'au début d'un processus long, complexe et à l'issue toujours incertaine. Pourtant, la création d'une holding commune à KMW et Nexter Systems introduit une rupture de nature à enrayer la spirale de méfiance dans le franco-allemand et à produire une expérience d'intégration clé sur les plans stratégiques, économiques et humains dans le domaine de l'industrie terrestre militaire européenne.

GAËLLE WINTER

Chercheuse associée, FRS
g.winter@frstrategie.org

Quelques étapes marquantes des relations franco-allemandes dans le domaine terrestre

- ◆ 15 décembre 1982 : Retrait allemand du projet « Char 90 ».
- ◆ 1999 : Retrait français du projet Multi-Role Armoured Vehicle.
- ◆ Juillet 2007 : Rupture de l'alliance entre KMW et Nexter Systems pour un projet de démonstrateur de véhicule blindé médian à horizon 2010.
- ◆ 14 juin 2012 : Déclaration d'intention franco-allemande mentionnant une recherche de coopération en matière de système principal de combat terrestre et d'artillerie, concrétisée depuis lors par un travail conjoint de définition des besoins opérationnels (2012-2014) et un arrangement technique bilatéral dans l'objectif de faire émerger un concept commun.
- ◆ 1^{er} juillet 2014 : Protocole d'accord entre KMW et Nexter Systems pour constituer une holding.
- ◆ 9 décembre 2015 : Déclaration politique relative à la coopération franco-allemande en matière d'industrie de défense.
- ◆ 15 décembre 2015 : Création d'Honothor.

Notes

1. Pour mémoire, citons : le Boxer germano-néerlandais, le programme franco-britannique de canon et de munitions de 40mm télescopés (40CTCA), et, en faisant preuve d'une vision élargie de la notion de coopération, le canon automoteur allemand Panzerhaubitze 2000 auquel l'industriel italien Oto Melara participe également.
2. Témoignage de Thomas de Maizière, alors ministre allemand de la Défense : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cdef/10-11/c1011046.asp> (Audition, conjointe avec la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, de M. Thomas de Maizière, ministre fédéral de la défense (Allemagne), 6 juillet 2011).
- PANNIER, Alice ; SCHMITT, Olivier : *Institutionalised cooperation and policy convergence in European defence: lessons from the relations between France, Germany and the UK*. IN : *European Security*, Franck Cass, 2014, volume 23, numéro 3, pp. 270-289.
3. Présidence de la République : *Agenda franco-allemand 2020* ; http://www.france-allemande.fr/IMG/pdf/Agenda_franco-allemand_2020.pdf. Page consultée le 10 février 2016.
4. En l'occurrence : Groupe d'impulsion franco-allemand (automne 2010), Dialogue stratégique (novembre 2011, décembre 2012).
5. SCHMIDT, Vivien A. : *The Futures of European Capitalism* ; Oxford University Press, Oxford, 2002.
6. ARNOLD, Rainer : Fusion KMW – Nexter schadet deutschen Interessen ; déclaration du 07 juillet 2015. Plus généralement sur la coopération industrielle franco-allemande : UTERWEDDE, Henrik : *Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande* ; Annuaire français de relations internationales, Volume X, 2009.
7. BAREL, Yvan : *Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures*. IN : *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Epinay-sur-Orge, 2/2006 (n°218), p. 53-60.
8. A ce propos, on pourra lire l'analyse suivante : MÖLLING, Christian : *Die Rückkehr des Militärischen* ; tribune parue dans l'édition de la *Süddeutsche Zeitung* du 24 janvier 2016.
9. Annexe 6 du rapport n°2334 de la Commission de la Défense nationale et des forces armées sur le contrôle des exportations d'armement, 25 avril 2000.
10. Deutscher Bundestag : *Kleine Anfrage – Fusion von Krauss-Maffei Wegmann und Nexter* ; Drucksache 18/5511, 8 juillet 2015.

Documents utiles

Assemblée nationale : Compte-rendu n°30, Audition de MM. Frank Haun, PDG de KMW, et Philippe Burtin, PDG de Nexter, sur le projet KANT 2, Commission de la défense nationale et des forces armées, 14 janvier 2015.
Bundesministerium der Verteidigung : *Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Verteidigungsindustrie in Deutschland*, 8 juillet 2015.
Commission des participations et des transferts : Avis n° 2015 - A.C. -4 du 25 novembre 2015 relatif au transfert de Nexter Systems au secteur privé, 25 novembre 2015.