

## **Armement terrestre français : « il est grand temps (de continuer) d'agir ! »**

**Cédric Paulin**, Chargé de recherche  
(29 mai 2006)

Il est courant, en France, d'évoquer un secteur terrestre européen morcelé et éclaté par rapport à d'autres secteurs comme l'aéronautique, les missiles ou le spatial. C'est une erreur. Les grandes manœuvres ont commencé depuis 1998 et sont en partie abouties autour du britannique BAE Systems et de l'américain General Dynamics<sup>1</sup>. Si les restructurations européennes n'ont pas commencé, c'est donc surtout, *a priori*, pour le secteur industriel français (et allemand, dans une mesure différente cependant<sup>2</sup>).

Dès 2003, cette situation a été soulignée, largement à partir de l'expérience de GIAT Industries : « *Dans le domaine de l'armement terrestre, le mouvement de consolidation à l'échelle européenne a été largement entamé mais devrait se poursuivre face à la baisse constante des dépenses militaires en Europe dans ce secteur. GIAT Industries en a été exclu jusqu'à présent du fait de sa situation financière* »<sup>3</sup>. A la mi-2005, la perspective d'une participation de GIAT Industries aux restructurations européennes était repoussée à la fin 2006 par la ministre de la Défense, Michèle Alliot-Marie<sup>4</sup>. De toute évidence, l'année 2006 est donc cruciale pour GIAT Industries : il s'agit de consolider son assainissement interne et d'aboutir dans la recherche

<sup>1</sup> Un article sur le paysage industriel de l'armement terrestre en Europe est à paraître dans la *Lettre de l'IPSE*, n° 86, juin/juillet 2006, (cf. prochainement sur [www.frstrategie.org](http://www.frstrategie.org)).

<sup>2</sup> Une première vague de restructurations nationales a été conduite vers 2000-2003 aboutissant à Krauss-Maffei Wegmann et Rheinmetall, mais il existe encore un grand nombre de sites industriels non restructurés, y compris au sein de ces deux entreprises et comparativement aux efforts de GIAT Industries. En revanche, les deux sociétés allemandes sont davantage impliquées à l'étranger, par le biais de filiales, que GIAT Industries.

<sup>3</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, *Projet de loi de finances pour 2004. L'État actionnaire. Rapport 2003*, Paris, 2004, p. 23.

<sup>4</sup> « *La concurrence internationale, notamment celle des entreprises américaines, israéliennes, russes et même chinoises, rend indispensable la consolidation de l'industrie de l'armement terrestre au niveau européen. Néanmoins, il est difficilement envisageable d'y associer Giat Industries tant que le redressement de la société n'aura pas été achevé. A la fin de 2006, il conviendra de trouver des solutions de rapprochements, avec l'assistance de l'AED, afin de créer un grand pôle de l'industrie de l'armement terrestre européen* » (Audition de Michèle Alliot-Marie, ministre de la Défense, devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale, 3 mai 2005).

de coopérations par projet ou structurelles avec d'autres industriels, français ou européens. Faire de l'année 2006 une simple année charnière de consolidation c'est risquer qu'il soit ensuite trop tard pour jouer un rôle décisif et actif, voire de finir totalement isolé. Il n'échappe à personne d'ailleurs que le « Plan GIAT 2006 » arrive à son terme cette année même, et qu'il faudra bien tracer quelques nouvelles perspectives pour l'avenir, hors de la gestion sociale de l'entreprise.

Or, ce début d'année 2006 présente un certain nombre d'éléments positifs pour l'industriel français : un premier bénéfice annuel, certes modeste mais nouveau depuis quinze ans (12 millions d'euros lors de l'exercice 2005), un *Memorandum of Understanding* avec Krauss-Maffei Wegmann en avril 2006, un premier contrat à l'exportation pour le CAESAR®.

Comparés à GIAT Industries, les autres industriels français, plus petits, se montrent aussi davantage proactifs, se sont restructurés et sont d'ores et déjà préparés à d'éventuelles coopérations ou à des appels d'offres étrangers, notamment européens. Le rachat de Panhard par Auverland au début de l'année 2005 puis celui d'ACMAT par Renault Trucks Défense en mars 2006 ont été perçus comme les signes d'une accélération des restructurations inter-entreprises dans le secteur français des véhicules blindés : pour certains commentateurs, « *la concentration dans l'armement terrestre est donc en marche dans le secteur le plus dynamique du marché, les véhicules blindés de moins de dix tonnes* »<sup>5</sup>. Ce dynamisme, certes favorable à Panhard et Renault Trucks Défense, est néanmoins davantage valable et juste sur un segment élargi aux véhicules blindés de vingt tonnes.

A moyen terme se profilent pour les acteurs français des possibilités de participations aux restructurations au niveau européen, après une première vague de fusions/acquisitions conduite par BAE Systems et General Dynamics. Cependant, les différents acteurs industriels français seront-ils tous égaux face à ces possibilités ? Et, d'ailleurs, quelles sont ces possibilités ?

Les intégrateurs de véhicules militaires et/ou blindés implantés en France sont passés de huit à six en un an, avec désormais : CEFA, Lohr, Panhard & Auverland, Scania, Renault Trucks Défense (avec ACMAT) et GIAT Industries. Leur présence sur le marché des véhicules militaires et/ou blindés est extrêmement diverse et variable. Ce sont aussi des entreprises dont la structure capitalistique est éclatée en trois catégories caractéristiques :

1. Actionnariat familial (ou salarié) et français pour les petits industriels de véhicules blindés légers pour CEFA, SOFRAME (Groupe Lohr) et Panhard & Auverland. ACMAT se trouvait jusqu'en début d'année 2006 dans cette catégorie.
2. Actionnariat privé et suédois pour les plates-formistes essentiellement civils, Renault Trucks Défense, incluant désormais ACMAT, et Scania dans une moindre mesure.

---

<sup>5</sup> « Panhard est vendu, mais la célèbre marque subsiste », *TTU*, n° 523, 12 janvier 2005, p. 1.

### 3. Actionnariat public et français pour l'industriel historique militaire GIAT Industries.

Ces acteurs industriels interviennent sur des segments spécifiques, n'excluant pas des coopérations et des tendances à la convergence, mais avec leur propre stratégie industrielle. Les enjeux futurs sont notamment de se positionner le plus favorablement possible dans les gammes des blindés légers (moins de 5 tonnes à environ 10 tonnes) et des blindés médians (environ 20 tonnes), avec toutes les nuances possibles dans cette échelle<sup>6</sup>. Dans ce cadre, la mobilité, la protection (dont le blindage) et la vétronique sont des éléments structurants et déterminants. Il s'agit aussi de capter les marchés de maintien en condition opérationnelle (MCO). Enfin, se placer de manière optimale sur des marchés d'exportation et dans des scénarios de restructurations européennes est primordial.

Outre la vétronique, les capacités industrielles nécessaires pour satisfaire les besoins futurs liés aux opérations en réseaux et à un *Soldier Centric Network* doivent être élargies à l'ensemble de l'électronique de défense terrestre :

4. Aux trois catégories d'industriels précédents s'ajoutent donc des électroniciens et des entreprises aéronautiques (Safran, Thales et EADS) dont le rôle tend à ou pourrait s'accroître dans le domaine terrestre.

L'analyse déroulera donc ces quatre catégories successivement, en analysant le positionnement actuel et potentiel de chacune des entreprises mentionnées, sur les marchés français et européen. Divers scénarios de coopérations émergent ou sont déjà à l'œuvre, en France et avec les acteurs industriels allemands : principalement, des restructurations sous l'égide des grands groupes électroniciens ou d'aéronautique, et plusieurs types de coopérations franco-allemandes. A ce stade, il est effectivement nécessaire et urgent de continuer d'agir.

Le secteur de l'armement terrestre français ne se résume pas à ces entreprises ni aux divisions terrestres de groupes multi-domaines. Ainsi, le GICAT réunit 130 sociétés pour 15 900 salariés et un chiffre d'affaires de 2,94 milliards d'euros en 2005 (contre 2,8 milliards d'euros en 2004). Les deux tiers de ce chiffre d'affaires (environ 2,03 milliards d'euros) sont réalisés en France. Du point de vue des produits, ce secteur regroupe enfin les véhicules militaires et blindés, l'électronique de défense terrestre, les munitions et les hélicoptères. Cet article est focalisé sur les deux premiers domaines.

---

<sup>6</sup> « *Comment mettre 70 tonnes de survivabilité et de létalité dans un véhicule de 20 tonnes ?* » ([http://www.drdc-rddc.gc.ca/researchtech/afvt/afvt\\_f.asp](http://www.drdc-rddc.gc.ca/researchtech/afvt/afvt_f.asp)) : le programme canadien de démonstration des technologies des systèmes de véhicules blindés futurs (SVBF) résume ainsi la problématique des blindés médians correspondant aux besoins futurs des armées de Terre. La question industrielle que l'on doit alors poser est celle-ci : sont-ce les producteurs maîtrisant la survivabilité et la létalité des chars lourds qui seront les mieux placés sur le marché et les technologies des futurs véhicules médians, ou les producteurs de véhicules légers et moyens mais rustiques ?

## **1. Les petits groupes industriels français à actionnariat familial : dynamiques et convoités**

Cette catégorie d'industriels est présente sur le créneau des véhicules militaires de moins de 10 tonnes et des engins militaires logistiques : elle est partiellement en cours de restructuration, soit entre industriels du créneau (avec le rachat de Panhard par Auverland), soit convoités par des industriels plus importants (avec le rachat d'ACMAT par Renault Trucks Défense). Deux petites entreprises plus spécialisées sur des marchés de niche (avec les engins logistiques notamment) se maintiennent encore.

### *1.1. CEFA : marché de niche et partenariats étrangers*

Chaudronnerie et Forges d'Alsace (CEFA) travaille pour l'armée de Terre depuis les années soixante et est tenue par les personnels de l'entreprise alsacienne depuis 1986. Sur un effectif de 110 salariés pour un chiffre d'affaires 2005 de 8,83 millions d'euros (contre 150 salariés et 10 millions de CA en 2002), l'activité d'armement représente 39 % de l'ensemble (la chaudronnerie correspondant globalement au reste du CA). Ces productions militaires, et les activités MCO afférentes, sont constituées des engins de franchissement (notamment l'Engin de Franchissement de l'Avant – EFA, mais aussi des bacs et des ponts auto-moteurs plus anciens), c'est-à-dire des ponts mobiles et des engins de protection de zone (enfouisseur de munitions, disperseur de munitions antichar, excavateur de tranchées).

CEFA n'est pas une petite entreprise isolée, même si ses effectifs et chiffre d'affaires sont en décroissance. Pour les disperseurs de munitions, une coopération existe avec GIAT Industries et pour les enfouisseurs de munitions, CEFA a acquis en 2003 la maîtrise d'œuvre des châssis MATENIN, de l'entreprise nivernaise du même nom en liquidation judiciaire depuis mars 2002, et travaille en partenariat avec TDA (groupe Thales). Récemment, l'entreprise alsacienne s'est aussi positionnée sur la représentation commerciale en France d'industriels étrangers par deux accords significatifs :

- avec la société singapourienne Singapore Technologies Kinetics pour la commercialisation en France du Bronco (véhicule de transport articulé de haute mobilité, de moins de dix tonnes). Le Bronco a cependant peu de chances à l'achat en France (comparé au Bv206S de BAE Systems Hägglunds AB déjà en service dans l'armée de Terre française).
- avec la société allemande DOLL Fahrzeugbau GmbH pour la commercialisation en France de remorques porte-chars<sup>7</sup>.

Il s'agit donc d'une démarche originale de diversification militaire et de croissance externe de la part de CEFA, à la fois par restructuration au niveau national en récupérant les activités de MATENIN et par la promotion de

---

<sup>7</sup> DOLL Fahrzeugbau GmbH est une société à actionnariat familial (38 millions d'euros de CA et 262 salariés) spécialisée dans le transport logistique par poids lourds.

l'importation de véhicules étrangers, le tout dans un créneau de niches et sans concurrence nationale. Reste à savoir si cette stratégie permettra de relever le chiffre d'affaires.

### *1.2. Le groupe Lohr : une diversification réussie vers les transports civils*

Le groupe Lohr, fondé en 1963 par Robert Lohr et implanté à Duppigheim dans le Bas-Rhin, produit des véhicules de maintien de l'ordre, des véhicules légers blindés, des porte-chars de tous tonnages et différents types de matériels de soutien (ponts d'assaut, poseurs de pistes, shelters, plateaux déposables)<sup>8</sup>. Au milieu des années 1990, la moitié du chiffre d'affaires du groupe Lohr venait du secteur de la défense : cette proportion a aujourd'hui décliné à la faveur d'une diversification conduite depuis dix ans dans l'ensemble du secteur des transports (tramway sur pneus, wagon de ferroutage) – le groupe est l'un des leaders mondiaux dans le transport de véhicules automobiles. Les activités militaires de Lohr Industrie ont été regroupées dans la division Soframe en janvier 2000. Le chiffre d'affaires du groupe Lohr en 2004 s'élève à 163 millions d'euros, dont 70 % à l'exportation, avec un effectif en France de 970 salariés, dont 120 personnes en bureaux d'études. En 2004, les partenariats envisagés en 2004 étaient avec EDF, avec l'allemand Siemens, avec le japonais Mitsui et avec la Corée du Sud et l'Algérie, entre autres<sup>9</sup>. La présence de Lohr sur les marchés militaires est devenue, *in fine*, peu visible et nettement moins pertinente.

### *1.3. ACMAT : dépendant de la stratégie industrielle de Renault Trucks Défense*

ACMAT, dans cette catégorie d'industriels familiaux et produisant des véhicules militaires de moins de cinq tonnes notamment pour la Légion étrangère et les troupes de marine (véhicules militaires légers de reconnaissance et d'appui – VLRA), n'a finalement pas réussi à rester indépendante. Après deux exercices annuels difficiles (liés à une commande non honorée du Soudan), en redressement judiciaire depuis 2002 et suite à une tentative de rachat par la PME malaisienne Pesaka finalement annulée en juillet 2004, ACMAT a été vendue par les actionnaires historiques (la famille Legueu) à Renault Trucks<sup>10</sup>. Une perspective d'augmentation du chiffre d'affaires dans les prochaines années (30 millions d'euros à moyen terme, contre 18 millions d'euros en 2004) et un maintien des 117 emplois sur le site nazérien sont prévus<sup>11</sup>.

---

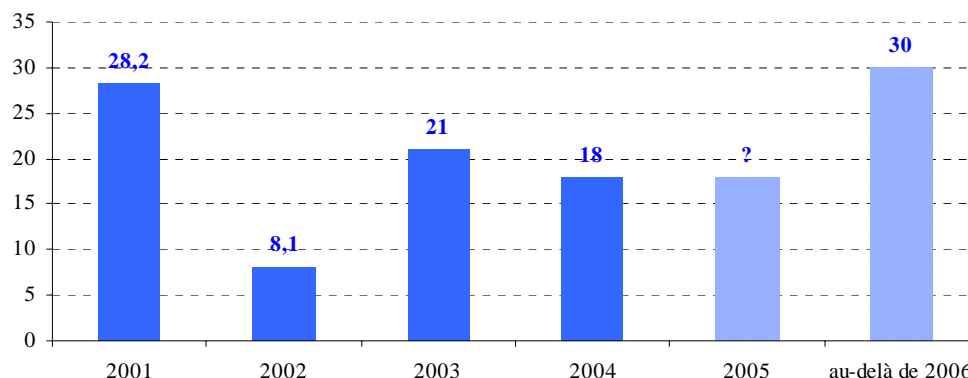
<sup>8</sup> L'absence de communication externe du groupe Lohr empêche de clairement préciser la stratégie du groupe. La société française de capital développement Salvepar détient 10,4 % du groupe Lohr.

<sup>9</sup> Antoine Latham, « Robert Lohr. Le géant de Hangenbieten », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 7 décembre 2004. Un accord de représentation commerciale a été signé avec Mitsui en juin 2005.

<sup>10</sup> « Renault Trucks en cours de négociation pour la reprise d'Acmat », *L'Usine nouvelle*, 8 mars 2006.

<sup>11</sup> Emmanuel Guimard, « Véhicules militaires : Renault Trucks achète le constructeur Acmat », *Les Echos*, 13 mars 2006. En 2002 ACMAT comptait 170 salariés.

### Chiffre d'affaires passé et prévisionnel d'ACMAT (en millions d'euros)



Si environ 95 % du chiffre d'affaires d'ACMAT est réalisé à l'exportation, principalement en Afrique, les perspectives futures s'orientent vers les activités de MCO terrestre pour l'armée de Terre française, que Renault Trucks Défense lui confierait. La mise en place de la modularité chez ACMAT rend d'ailleurs possible l'« *interchangeabilité totale des pièces et des organes mécaniques* »<sup>12</sup> des soixante-quinze variantes des modèles VLRA, VLRB et VLA<sup>13</sup>. Cependant, si la gamme des VLRB nécessite en théorie une modernisation avec des protections balistiques et anti-mines, la reprise d'ACMAT par Renault Trucks Défense pourrait plutôt entraîner un renouvellement direct des VLRB par le Sherpa V de RTD. De ce point de vue, Renault Trucks Défense reprend ainsi repris à la fois les capacités de production d'ACMAT – l'usine nazairienne spécialisée dans les productions militaires, à la différence du site mixte de Limoges de RTD – et capte un marché de renouvellement.

#### 1.4. Panhard & Auverland : d'une fusion/acquisition réussie au leadership européen dans les blindés légers ?

Le nouveau groupe Panhard & Auverland est né de la cession de Panhard par PSA-Peugeot-Citroën à Auverland (contre une offre de Thales et de Renault Trucks alliés pour l'occasion) en janvier 2005. Au terme de cette opération, les deux groupes automobiles français, Peugeot et Renault, ne sont plus des acteurs actionnaires du secteur terrestre militaire<sup>14</sup>.

Le nouveau groupe Panhard & Auverland, avec 80 millions d'euros de chiffre d'affaires estimé *ex post* en 2005, table sur un chiffre d'affaires de 95 millions

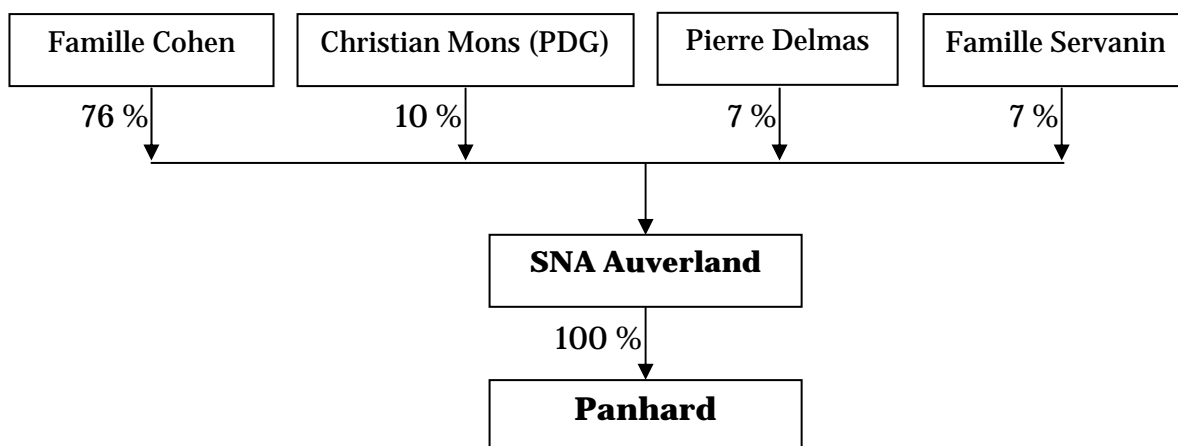
<sup>12</sup> Site internet ACMAT.

<sup>13</sup> Respectivement : véhicule de liaison de reconnaissance et d'appui, véhicule de liaison et de reconnaissance blindé, véhicule logistique de l'avant.

<sup>14</sup> Dans les deux cas cependant, les groupes automobiles français ont tenu à conserver la propriété de la marque, ce qui montre tout le paradoxe d'un désengagement de sociétés jugées rentables, ayant une visibilité internationale mais difficiles à gérer pour les grands groupes automobiles français (à l'inverse des groupes suédois).

d'euros en 2006, en hausse de plus de 50 % sur un an, et 120 millions d'euros en 2007<sup>15</sup>.

### Actionnariat d'Auverland et de Panhard



Le nouveau groupe compte environ 300 salariés (261 issus de Panhard et 48 issus d'Auverland, pour les effectifs 2005), répartis progressivement sur deux sites au lieu de trois : l'un des sites franciliens de Panhard (120 salariés en cours de reclassement) s'effacera au profit de celui d'Auverland à Saint-Germain-Laval, près de Roanne, et du second site de Panhard, à Marolles-en-Hurpoix, dans l'Essonne. L'usine germanoise produit notamment les caisses et châssis des Petits Véhicules Protégés (PVP) tandis que l'usine de Marolles réalise l'assemblage<sup>16</sup>.

Auverland a assemblé à ce jour 9 500 véhicules militaires, utilisés dans plus de 40 armées<sup>17</sup>, et Panhard a l'expérience de la vente de plus de 8 000 blindés à roues dans 47 pays : une forte expérience à l'exportation existe donc. Son carnet de commandes est renforcé par le marché des 930 PVP pour l'armée de Terre française, initialement obtenu par Auverland face à Panhard, Alvis et Lohr, et pour un montant de 110 millions d'euros. De fait, le nouveau groupe Panhard & Auverland devient l'un des leaders européens dans le domaine des blindés légers (5-10 tonnes) et pourra se positionner sur un éventuel segment bas des véhicules médians.

Les perspectives d'exportation de Panhard & Auverland concernent le PVP et le VBR (Véhicule blindé à roues), mais avec une forte concurrence et plusieurs échecs pour le moment. Le PVP, issu du VBL de Panhard, était en compétition avec dix autres véhicules pour l'appel d'offres danois de 85 exemplaires d'un 4 x 4 *Armoured Patrol Vehicles* (APV), pour un marché estimé à 57 millions d'euros (comprenant l'armement, les équipements de

<sup>15</sup> Alain Ruello, « Panhard : très forte croissance attendue en 2006 », *Les Echos*, 6-7 janvier 2006.

<sup>16</sup> « Auverland au volant de Panhard », *Roanne Eco. Magazine de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Roannais*, n° 12, mars 2005, p. 26.

<sup>17</sup> Auverland / PSA Peugeot Citroën, « Projet de cession de Panhard à Auverland », communiqué de presse, Paris, 12 janvier 2005. Le nouveau groupe pèse 80 millions de CA, avec 300 salariés (*TTU*, n° 523, 12 janvier 2005).

communication, d'entraînement et le support logistique)<sup>18</sup> – l'appel d'offres à été remporté par l'Eagle IV de Mowag en décembre 2005. Enfin, l'A4 Fast de Panhard & Auverland a participé, en vain, à la compétition en Belgique pour les *Light Multirole Vehicles* (LMV), remportée par un véhicule d'IVECO<sup>19</sup>.

Dans le cadre de l'externalisation du soutien des véhicules terrestres, Panhard s'est engagé dans un contrat pluriannuel de dix-huit mois pour assurer les réparations majeures et la fourniture de pièces détachées pour 160 véhicules Sagaie, 1 600 VBL et 9 500 Jeep P4, pour un montant de 14,4 à 27,4 millions d'euros. Du point de vue des modernisations, la protection anti-mines, afin de prendre en compte les *IEDs*, s'avère nécessaire pour les VBL. Pour le chef de projet MCO de Panhard, « *Comme nous gagnons en visibilité, cela nous permet de mieux négocier avec tous les fournisseurs impliqués sur chaque matériel. Eux y gagnent en pérennité* »<sup>20</sup>. L'entreprise y voit aussi l'assurance d'un certain niveau de chiffre d'affaires, entre 15 et 23 % du chiffre d'affaires prévisionnel pour la période 2006-2007.

Le leadership européen dans les véhicules militaires de moins de dix tonnes, voire moins de 8 tonnes, est recherché (avec les véhicules blindés provenant essentiellement de Panhard et les véhicules non blindés d'Auverland), par croissance interne mais aussi externe : pour le PDG d'Auverland, la restructuration européenne dans le domaine terrestre « *devrait s'accélérer dans les cinq ans qui viennent. L'acquisition de Panhard nous met dans une bonne position pour jouer un rôle dans cette concentration future. Panhard est une étape pour nous, mais pas la dernière* »<sup>21</sup>. Les concurrents de Panhard & Auverland sont ici principalement l'italien IVECO et le suisse MOWAG (groupe américain General Dynamics), tous deux déjà fortement implantés sur le marché européen<sup>22</sup>. Ainsi, plutôt que de véritablement concurrencer ces deux entreprises et d'être leader des véhicules blindés légers en Europe, l'objectif de Panhard & Auverland est peut être davantage d'offrir un visage attrayant à d'éventuels groupes plus importants.

<sup>18</sup> « Armoured Patrol Vehicles (update) », *Jane's Defence Weekly*, september 2005.

<sup>19</sup> C'est finalement le véhicule 4 x 4 d'IVECO qui a été retenu le 29 juillet 2005 par le ministère de la Défense belge. Outre les véhicules d'IVECO, les autres compétiteurs étaient un Sherpa 2,5 de Renault Trucks Défense, Automotive Technik ltd Pinzgauer (UK), un Land Systems OMC-RG32M (filiale sud-africaine de BAE Systems), un Landrover Defender 110 (UK), un Santana-PS-10 (Espagne) et un Uro-Vamtac (Espagne).

<sup>20</sup> A. R., « L'armée de terre externalise le soutien de ses matériels », *Les Echos*, 10 mars 2006.

<sup>21</sup> « PSA vend les blindés Panhard à Auverland », *Le Monde*, 13 janvier 2005.

<sup>22</sup> Certains syndicats de GIAT Industries ont vu dans le nouveau Panhard l'apparition d'un concurrent : « *S'agit-il d'un épiphénomène ou voyons-nous l'acte de naissance d'un nouveau concurrent français de GIAT Industries ? L'événement ne doit pas être pris à la légère, car l'histoire nous rappelle qu'à partir d'un petit noyau, peuvent se greffer d'autres compétences permettant la montée en puissance d'une entité solide. [...] Comment l'Etat français intègre-t-il ce rachat dans sa stratégie concernant le regroupement des industriels français qu'il envisage de réaliser ?* » (CFDT-GIAT, « La Lettre des administrateurs », mars 2005). Cependant, les produits des deux entreprises restent largement distincts pour ne pas se concurrencer, et leurs poids respectifs sont sans commune mesure.



Pour Panhard, dans le cadre des restructurations européennes, une première tentative d'alliance avec l'allemand Henschel avait échoué en 2000-2001<sup>23</sup>. Après l'intégration d'Henschel (par le biais de Kuka) dans Rheinmetall, c'est avec ce dernier que Panhard avait de nouveau noué une alliance dans le cadre de la réponse à l'appel d'offres sur le PVP français, remporté par Auverland. Cette alliance se poursuit actuellement dans l'optique du renouvellement de 2 500 véhicules blindés légers de la Bundeswehr (constitués en partie de Mercedes G, d'environ cinq tonnes), identiques aux futurs PVP français. « *Et au-delà, [quid] si une alliance franco-allemande devait se dessiner entre les champions nationaux de blindés lourds, face à BAE et General Dynamics, qui ont déjà pris des positions en Europe ? "Panhard sera incontournable pour compléter le portefeuille en blindés légers. Il le faut, au risque, sinon, de se retrouver au bord de la route", estime Christian Mons* »<sup>24</sup>. Apparaît ici la stratégie du nouveau groupe Panhard & Auverland, à savoir ne pas se trouver à l'écart d'entreprises en forte concurrence et d'un marché sous forte pression avec un nombre important d'entreprises européennes ou non dans le domaine des blindés légers<sup>25</sup>.

En voie de restructurations inter puis intra-entreprises, par le biais de l'actionnariat familial lui-même lorsque cela est possible (Panhard & Auverland) ou par celui de grands groupes industriels (tentative certes échouée de Thales associé à Renault Trucks sur Panhard, et réussite de Renault Trucks sur ACMAT), le secteur des véhicules blindés de moins de dix tonnes a donc changé de figure en un an. Il présente une fongibilité certaine avec la catégorie des grands industriels à actionnariat plus diffus et intervenant sur un segment plus lourd. S'assimilant à un marché économique plus classique, avec des pressions politiques moins fortes et un intérêt technologique moins important – le blindage peut être plus simple, les véhicules peuvent être plus rustiques (la métaphore de la « Logan blindée » s'entend parfois...) –, il s'agit effectivement d'un marché dynamique et fortement concurrentiel.

---

<sup>23</sup> Burkard Schmitt, « L'industrie de défense en Europe », *AFRI*, 2002, p. 6. Cette tentative d'alliance s'inscrivait plus globalement dans le projet anglo-franco-allemand de VBCI, avec en 1998 d'un côté un consortium *ad hoc* associant GIAT Industries, KMW et Alvis et de l'autre un consortium *ad hoc* associant Henschel Kuka, Panhard et Vickers. Ces deux consortiums ont évolué en 1999 vers deux autres, avec d'un côté GIAT Industries, Vickers et Mowag, et de l'autre Henschel, Panhard et RTD, pour aboutir *in fine* au GME entre GIAT Industries et RTD. Panhard a donc conservé, tout au long des négociations industrielles autour du VBCI, une relation avec Henschel puis Rheinmetall.

<sup>24</sup> Alain Ruello, « Panhard : très forte croissance attendue en 2006 », *Les Echos*, 6-7 janvier 2006.

<sup>25</sup> MOWAG, IVECO, BAE Systems avec sa filiale sud-africaine et Hägglunds, Singapore Technologies Kinetics, le turc Otokar (avec son Cobra), etc.

## **2. Les grands constructeurs de poids lourds étrangers ayant des filiales ou sites de production en France et impliqués dans le secteur terrestre : dynamiques et en expansion potentielle**

Les groupes automobiles français se sont désengagés du secteur terrestre militaire, Renault en 2000 et PSA-Peugeot-Citroën en 2005. Parallèlement, deux groupes suédois sont désormais présents sur le secteur : Scania par le biais de son usine angevine et Volvo par le biais de Renault Trucks Défense.

### *2.1. Scania : transformer l'essai réussi sur les véhicules militarisés ?*

Scania n'est pas un nouvel entrant sur le marché militaire puisque le groupe suédois a produit près de 15 000 véhicules militaires depuis 1908. En France, la nouveauté est dans la production en 2003-2005 de 242 véhicules citernes 6 x 6 pour le Service des Essences des Armées. *« C'est la fin d'une belle aventure qui aura permis de montrer à toute l'organisation Scania la capacité d'Angers à relever les challenges les plus élevés. [...] L'organisation et les processus simples et efficaces que nous avons su mettre en œuvre ont été déterminants dans la réussite de cette commande en contribuant pleinement à l'atteinte de tous les objectifs (sécurité, qualité, coûts et délai). Nous avons ainsi pu gagner la confiance de la maison-mère, de l'importateur et du client final, ce qui est de très bon augure pour de futures prochaines commandes »*<sup>26</sup>. Malgré des reports de commande compliquant l'insertion des véhicules dans la production programmée de Scania, la chaîne d'assemblage de l'usine angevine, la seule de Scania en France (avec 550 salariés pour « Scania production Angers »)<sup>27</sup>, a su répondre aux différentes spécifications militaires de ces véhicules, notamment pour les normes OTAN et un blindage provenant d'Armor Mobile Security, filiale bretonne de l'américain Centigon et anciennement société Labbé<sup>28</sup>. Précisément, les productions militaires sont prises en compte par Scania comme des « productions spéciales » courantes et normales – le groupe vend annuellement 500 carrosseries et/ou véhicules spéciaux : *« Dans le domaine des véhicules adaptés, la vocation de Scania est d'offrir des conseils d'experts, de soumettre des offres et de livrer des véhicules et des systèmes complets dans des pays où ces applications ne sont pas disponibles, à de nouveaux segments du marché dans des pays où il est déjà présent et à des*

<sup>26</sup> Gérard Vellen, « 6 x 6, la quille », Scania Production Angers, *Le petit porteur*, 8 décembre 2005, n° 235, p. 1. Cf. aussi Scania, « L'armée Française commande 300 camions Scania », communiqué de presse, 28 septembre 2002. Les 242 camions-citernes 6 x 6 pour le SEA (contre 300 prévus initialement) ont été produits sur deux ans à raison de 10 par mois (le dernier en novembre 2005), sachant que l'usine de Scania France assemble en moyenne 42 camions par jour.

<sup>27</sup> Auxquels s'ajoutent 130 salariés pour Scania France et Scania finance France.

<sup>28</sup> « Les éléments et organes qui composent ces véhicules [citernes] sont identiques à ceux qui sont utilisés pour la production de camions en configuration d'essieux 4 x 4 ou 8 x 8, permettant ainsi d'optimiser les stocks de pièces de rechange et d'en simplifier la maintenance » (Scania, « L'armée Française commande 300 camions Scania », communiqué de presse, 28 septembre 2002). Armor Mobile Security (120 salariés et 27 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, anciennement Labbé jusqu'à son rachat en 1998) n'est pas à proprement parler un producteur de véhicules blindés mais un « blindeur » de véhicules civils de luxe, de véhicules de transport de fonds, de véhicules militaires.

*clients ayant des exigences particulières en matière d'équipement, tels que la Croix Rouge, les Nations Unies et les forces armées* »<sup>29</sup>. Le contrat avec le SEA est au final une expérience réussie pour Scania, et potentiellement renouvelable. Il n'en reste pas moins que l'activité principale de Scania demeure la production de véhicules civils de plus de 15 tonnes, avec 4 417 unités vendues par Scania France en 2005 (soit une hausse de plus de 30,6 % par rapport à l'année précédente)<sup>30</sup>.

Cette réussite, dans le cas du contrat militaire français et plus largement pour tous les contrats militaires de Scania, s'appuie sur la modularité (pratique à l'œuvre chez tous les constructeurs automobiles et de poids lourds), qui permet une plus grande souplesse et de nombreuses possibilités de variation des véhicules. Le système modulaire lancé en 1995 chez Scania a permis une réduction de 20 000 à 12 000 composants, avec des spécifications à la demande, y compris pour les véhicules spéciaux (pompiers, militaires, etc.). Pour Scania, cette réduction du nombre de références de composants est un « *atout indéniable pour simplifier la logistique de soutien dans les théâtres d'opérations extérieures* »<sup>31</sup>. Scania assure ainsi le MCO de véhicules militaires présents en Afghanistan.

Du groupe suédois, il faut cependant davantage attendre des réponses au cas par cas aux appels d'offres qu'un rôle significatif dans les restructurations du secteur industriel terrestre en France et en Europe. Plus précisément, c'est aussi par le biais de ses activités de motoriste terrestre (notamment dans le CV-90, pour certains blindés espagnols, etc.) que Scania entend suivre ces restructurations.

## *2.2. Renault Trucks Défense : croissance interne et externe*

Le producteur le plus important d'origine civile implanté en France et intervenant dans le secteur terrestre est Volvo (24,57 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005) qui a repris en 2001 Renault Véhicules Industriels, devenu Renault Trucks et au sein duquel les activités terrestres militaires sont regroupées dans Renault Trucks Défense. Renault Trucks compte plus de 16 000 salariés, dont environ 85 % en France sur quatre sites de production et a produit en 2005 près de 64 000 camions<sup>32</sup>.

Les activités industrielles militaires sont situées à l'usine de Limoges, avec 166 salariés et une trentaine d'intérimaires dédiés à la production et à la rénovation de véhicules militaires sur un total de 713 salariés sur le site limousin (le reste des effectifs de l'usine est donc constitué des 460 salariés et 103 intérimaires de l'unité « pièces de rechange et petites séries » – PRPS)<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> Scania, « Applications personnalisées : un segment grandissant pour Scania », 26 juin 2002.

<sup>30</sup> Scania détient 9,55 % du marché français des véhicules industriels.

<sup>31</sup> Scania France, « Scania : un savoir-faire éprouvé », *Le Journal du Parlement*, 2005, p. 41.

<sup>32</sup> Blainville, Bourg-en-Bresse, Vénissieux et Limoges pour les sites de production industrielle (6 785 salariés), Saint Priest et Vélizy pour les établissements tertiaires (2 843 salariés) et 4 507 salariés dans les filiales de Renault Trucks implantées en France ou à l'étranger.

<sup>33</sup> Corinne Mérigaud, « Renault Trucks céderait son unité PRPS de Limoges », *L'Usine Nouvelle*, 9 septembre 2005 et site internet de Renault Trucks.

Par ailleurs, les activités industrielles localisées à Satory (avec 50 salariés en 2003 et liées à la filiale Satory Military Vehicles jusqu'à la dissolution de celle-ci), la direction de Renault Trucks Défense et son bureau d'études, tous deux à Vélizy, seront regroupés courant 2006 sur le seul site de Versailles Satory, après la cession de terrains par GIAT Industries : ce site comptera alors 120 salariés, toutes activités confondues<sup>34</sup>.

Renault Trucks Défense dispose de quasiment toute la gamme commerciale de Renault Trucks en version militarisée, c'est-à-dire utilisable pour des applications militaires (Master, Mascot, Kerax, Magnum, Midlum, Premium, SISU)<sup>35</sup>. Spécifiquement militaire, le Sherpa est un véhicule de 6 à 20 tonnes, lancé en tant que véhicule militaire tactique à l'occasion d'Eurosatory 2004 ; il participe à plusieurs appels d'offres, notamment au Moyen-Orient, à Oman ou à Brunei, pour lequel RTD offre une possibilité d'assemblage local. Comme pour Scania, la modularité est mise en place chez Renault Trucks Défense pour l'ensemble des productions militarisées : elle se comprend par la dualité des composants, des processus et équipes de R&D, des moyens industriels et du soutien/après-vente. En matière de R&D, Renault Trucks Défense bénéficie de l'appui de la business unit informatique, Volvo IT, de sa maison-mère.

Sur le segment des véhicules blindés spécifiques, Renault Trucks Défense intervient en coopération avec GIAT Industries, sur le VAB (avec une maîtrise d'œuvre assurée par Renault Trucks Défense<sup>36</sup>) et le VBCI, et en sous-traitant sur le CAESAR®.

- Des perspectives de relance de la chaîne de production du VAB sont envisagées pour d'éventuels besoins égyptiens (200 véhicules) et de Brunei (30 véhicules). Dernièrement, à destination de la Gendarmerie nationale, un véhicule blindé de maintien de l'ordre (VBMO), sur la base d'un VAB allongé, a été présenté lors du salon Milipol. Ce véhicule est déjà disponible à l'exportation.
- Sur le VBCI, la coopération avec GIAT Industries reste dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises (GME), après la tentative avortée en 2003 de renforcement de ce dernier en filiale commune (Satory Military Vehicles, avec 30 % pour Renault Trucks et 70 % pour GIAT Industries, qui devait prendre en compte plusieurs produits des deux industriels : VBCI, VAB et AMX 10RC). Le producteur de poids

---

<sup>34</sup> Grand Parc – Communautés de Communes, « Actualités du Grand Parc », février 2006, p. 2.

<sup>35</sup> Du point de vue de la production civile, le Kerax est à environ 7 000 unités/an, le Premium à 16 000 unités/an et le Magnum à 8 000 unités/an (Volvo, *Rapport annuel 2004, 2005*, p. 22). En matière de vétronique, le Sherpa militaire reprend la même architecture d'électronique embarquée que la gamme civile, avec l'avantage de retour d'expériences plus rapides car la gamme civile est disponible depuis plus longtemps.

<sup>36</sup> 3 975 VAB ont été produits pour l'armée de Terre française et 5 000 pour l'exportation. Les principaux équipementiers concernés par le VAB sont l'allemand ZF pour la boîte de vitesses, Creusot Loire Industries pour l'acier de structure et à blindage, Thales Communications pour les systèmes de communication, les Etablissements Gabriel pour l'équipement électrique et les tableaux de bord, ELNO pour la communication Radio, MGP Instruments pour le système de radia-mètre et MBDA pour le missile et la tourelle Mephisto.

lourds livre la « drive line » du VBCI, c'est-à-dire essentiellement la fonction mobilité du véhicule<sup>37</sup>.

- Enfin, suite à la non-poursuite de la production en série du châssis 6 x 6 Mercedes Unimog (utilisé pour les cinq premiers CAESAR®, *grosso modo* les prototypes), Renault Trucks fournit à GIAT Industries le châssis des 72 porteurs CAESAR® de série, ce châssis étant issu d'un Sherpa 5 sur des spécifications de GIAT Industries.

Quelle est la stratégie future de Renault Trucks Défense ?

Renault Trucks Défense tente de capter des marchés nationaux et internationaux de MCO et de modernisation. Suite à la fin de la production du VAB, l'activité est tournée depuis 1998 vers sa modernisation, prévue en LPM 2003-2008 pour 1 627 véhicules français (306 rénovations sont en commandes en 2006<sup>38</sup>) et visant un prolongement de leur durée de vie d'une quinzaine d'années. Parmi les 5 000 VAB en service dans 15 pays étrangers, 150 véhicules marocains (sur un parc de 300) font aussi l'objet d'une modernisation. Outre la modernisation du TRM 10 000 de Renault, des activités de réhabilitation spécifiques existent aussi sur les 5 620 véhicules de transport tactiques Berliet GBC 180 depuis le début de l'année 2004. Enfin des discussions sont engagées avec la DCMAT pour le MCO d'un grand nombre de camions en service dans l'armée de Terre<sup>39</sup>.

Du point de vue des produits, Renault Trucks Défense vise à pénétrer le segment des véhicules militaires légers : à l'appel d'offres de l'armée belge en 2005 pour des *Light Multirole Vehicles* (LMV) sur étagère (remporté par IVECO), Renault Trucks Défense avait répondu avec un véhicule 4 x 4 Sherpa 2,5, jusqu'à 6 tonnes de charge utile. Si Renault Trucks Défense étend ainsi la gamme Sherpa vers un tonnage plus bas et un châssis plus court, il n'en reste pas moins que la conception et le design du Sherpa 2,5 sont particuliers puisque ce dernier est issu d'une coopération avec la société émiratie Advanced Modular Vehicles<sup>40</sup>. Renault Trucks Défense se trouve ainsi en compétition avec Panhard sur certains marchés, d'où sa volonté de

---

<sup>37</sup> Le VBCI, pour la partie produite par Renault Trucks Défense, utilise telles quelles les technologies civiles pour les freins, la motorisation, la boîte de vitesses, le freinage, la direction et la suspension. Les transmissions, les pneus, l'électronique ont nécessité des adaptations. Certains éléments sont cependant plus chers : l'électronique du VBCI a nécessité un calculateur spécifique (bien qu'il ait été réutilisé dans la gamme civile). Renault Trucks Défense devrait recevoir à la mi-2006 la validation finale de la partie mobilité du véhicule des 15 derniers postes sur les 49 premières commandes.

<sup>38</sup> Joël Hart, *Avis sur le projet de loi de finances pour 2006. Tome IV : Défense – Préparation et emploi des forces – Forces terrestres*, Paris, Assemblée nationale, n° 2572, 12 octobre 2005, p. 23. La modernisation porte sur le changement du moteur MAN par un moteur de Renault Trucks, le freinage, la mobilité (avec différents kits), le blindage, la possible transformation en 6 x 6, etc.

<sup>39</sup> A. R., « L'armée de terre externalise le soutien de ses matériels », *Les Echos*, 10 mars 2006. Le réseau civil de réparation de Renault Trucks Défense peut accueillir potentiellement les VAB et futurs CAESAR®.

<sup>40</sup> Renault Trucks Défense et Advanced Modular Vehicles, « Renault Trucks Défense et Advanced Modular Vehicles présentent le nouveau véhicule 4 x 4 Sherpa 2,5 conçu conjointement », Abou Dhabi, 15 février 2005. « *Les composantes du Sherpa 2,5 sont en grande majorité des pièces prises sur étagère, militarisées pour un usage intensif* ».

racheter ce dernier, en vain, à la fin de l'année 2004 en s'alliant avec Thales. Cette extension dans le bas du segment des véhicules militaires a néanmoins trouvé sa traduction économique-industrielle avec le rachat réussi d'ACMAT<sup>41</sup>. Renault Trucks Défense devrait se présenter au salon Eurosatory 2006 dans le « *créneau des 2 à 5 tonnes avec une nouvelle famille de véhicules* »<sup>42</sup>. Ce rachat est aussi lié au renforcement de l'activité de MCO, avec une probable spécialisation du site nazairien d'ACMAT sur cette activité, afin que celle-ci atteigne environ 25 % du chiffre d'affaires de Renault Trucks Défense.

Plus que jamais l'usine de Limoges, avec près de 200 personnes, vise à se spécialiser et à se recentrer sur la production militaire (bien que la vente de l'unité PRPS, hors du périmètre militaire, n'ait pu être concrétisée à la fin de l'année 2005, tout en étant toujours d'actualité)<sup>43</sup>. Avec les 117 salariés de l'usine d'ACMAT, Renault Trucks Défense accroît ainsi ses capacités industrielles et son catalogue de véhicules militaires intégrant désormais les moins de 5 tonnes et capable de concurrencer (ou de compléter voire de dupliquer ?) le groupe familial Panhard & Auverland.

Au final, Renault Trucks Défense, ayant un portefeuille important de véhicules militaires et de véhicules blindés (en coopération avec GIAT Industries), est nettement en avance en France sur Scania, qui fait figure d'entrant. Pour le moment, le troisième industriel européen spécialisé dans les véhicules utilitaires et poids lourds ainsi que dans le secteur terrestre militaire, l'italien IVECO, n'a pas cherché à pénétrer le marché français. A l'exportation, il constitue cependant un concurrent important.

### **3. Un industriel national historique et emblématique : l'entreprise publique GIAT Industries**

Sortant d'une décennie difficile, GIAT Industries est en train de se normaliser et de se transformer, capital excepté, en une entreprise normale, comme toute entreprise du secteur de la défense. C'est du moins le défi de GIAT Industries.

#### *3.1. Situation passée de GIAT Industries : tensions sociales et craintes d'une disparition*

GIAT Industries a condensé toutes les craintes et toutes les attentes en matière d'indépendance nationale terrestre et en matière d'emploi. Sa marge de manœuvre est restée encadrée par les acteurs syndicaux et politiques, ce qui en a fait une entreprise à part comparativement aux précédentes, et a compliqué considérablement sa gouvernance :

- Pour la CGT : « *Réduire le GIAT de moitié, vendre les activités les plus rentables revient à favoriser les marchands de canons, en l'occurrence américains. [...] Les communistes proposent un pôle public de*

<sup>41</sup> « Renault Trucks en cours de négociation pour la reprise d'Acmat », *L'Usine nouvelle*, 8 mars 2006.

<sup>42</sup> « Renault Trucks met l'accent sur la Défense », *TTU*, n° 572, 15 février 2006.

<sup>43</sup> Corinne Mérigaud, « Renault Trucks céderait son unité PRPS de Limoges », *L'Usine Nouvelle*, 9 septembre 2005.

*l'armement de manière à ce que les citoyens, via leurs élus, aient la maîtrise de la conception, de la fabrication et de la destination des matériels nécessaires à notre sécurité. [...] En réorientant les crédits de la loi de programmation militaire du nucléaire sur le conventionnel, GIAT peut fabriquer le véhicule blindé léger utile aux missions d'interposition. A côté de ses missions militaires, GIAT a les moyens de répondre à des besoins civils non satisfaits, en coopération avec des industriels privés, pour fabriquer des rames de TER, pour faciliter l'émergence d'un pôle d'excellence de la mécanique en lien avec les PME »<sup>44</sup>.*

- Pour les parlementaires : l'acquisition de chars allemands, plutôt que le maintien de GIAT Industries, solution envisagée par un sénateur, fait l'objet de réponses sans appel (et venant du même groupe parlementaire que celui du sénateur en question) : « *Giat représente une page de l'histoire industrielle et militaire de la France. Il n'est pas question de déposer le bilan* »<sup>45</sup>.

Ce cadre a longtemps délimité les conditions d'évolution de GIAT Industries. Cependant, la situation économique de ce dernier au début de l'année 2006, c'est-à-dire à l'approche de l'échéance du « *Projet Giat 2006* » mis en œuvre à partir de 2004, doit être analysé à l'aune des critères d'évaluation de toute autre entreprise.

### *3.2. La situation actuelle de GIAT Industries : forces et faiblesses*

GIAT Industries peut enfin sortir un certain nombre de chiffres positifs ou stabilisés, avec toutefois encore des incertitudes fortes quant aux exportations et au carnet de commandes.

Du côté des bonnes nouvelles :

- Les effectifs devraient se stabiliser d'ici à deux ans à environ 2 880 salariés, contre 14 000 en 1990<sup>46</sup>. Parallèlement, le taux d'encadrement est passé à 76 % de cadres et techniciens en 2005 contre 42 % en 1998 (et contre 8 % de cadres en 1990<sup>47</sup>). Cette décre de personnel a cependant induit un climat social tendu entre la direction de GIAT Industries, soutenue par ses autorités de tutelle, et les salariés, s'interrogeant régulièrement sur la maintien réel de certaines

---

<sup>44</sup> CGT, « GIAT Industries pour un pôle public de l'armement », *Dossier hebdomadaire d'aide à la communication de proximité*, semaine du 24 au 30 avril 2003.

<sup>45</sup> Yves Fromion et Jean Diébold, *Rapport d'information sur la situation de Giat Industries*, Assemblée nationale, n° 474, 17 décembre 2002, pp. 87-88.

<sup>46</sup> Le « *Plan GIAT 2006* » prévoyait 2 902 emplois (*Protocole d'accord consécutif à l'achèvement des négociations sur l'amélioration des mesures du PSE*, Versailles, 29 février 2004, p. 2). Sur l'application de ce plan social, nous renvoyons entre autres à la dernière communication effectuée par les parlementaires devant la Commission de la Défense Nationale et des Forces armées le 1<sup>er</sup> mars 2006 (<http://www.assemblee-nationale.fr/12/cr-cdef/05-06/c0506027.asp>).

<sup>47</sup> Gilles Le Blanc, « De l'arsenal à l'entreprise : enseignements de deux expériences françaises dans la production d'armement », *Ecole de Printemps en économie et Gestion*, ESSEC, Paris, 25-26 mai 1998, p. 15.

compétences au sein de l'entreprise. Le nombre de sites est en fin de rationalisation, avec trois sites de R&D et industriels (Bourges, Roanne et Satory), deux sites pour le MCO (Tulle et Toulouse) et deux sites industriels pour l'activité munitionnaire (La Chapelle-Saint-Ursin et Tarbes).

- Le chiffre d'affaires est remonté à 731 millions d'euros, soit le niveau de 2003, mais devrait se stabiliser dans les prochaines années vers 500 à 600 millions d'euros. Le résultat net est positif pour la première fois depuis quinze ans, à 12 millions d'euros, et cela avec un an d'avance sur les objectifs du plan « GIAT 2006 ».
- Le poste R&D se renforce progressivement pour atteindre un niveau relativement haut, avec 20 % du chiffre d'affaires annuel 2005 et 800 personnes (à la fin 2004)<sup>48</sup>. Pour 2006, le poste de R&D devrait se situer à environ 14 % et se stabiliser pour les prochaines années autour de 15 % du CA. Les principaux domaines R&D couvrent la BOA, l'EB2X, les véhicules électriques et la protection des systèmes de combat terrestres, avec une grande part de développement consacrée au VBCI.

Du côté des mauvaises nouvelles :

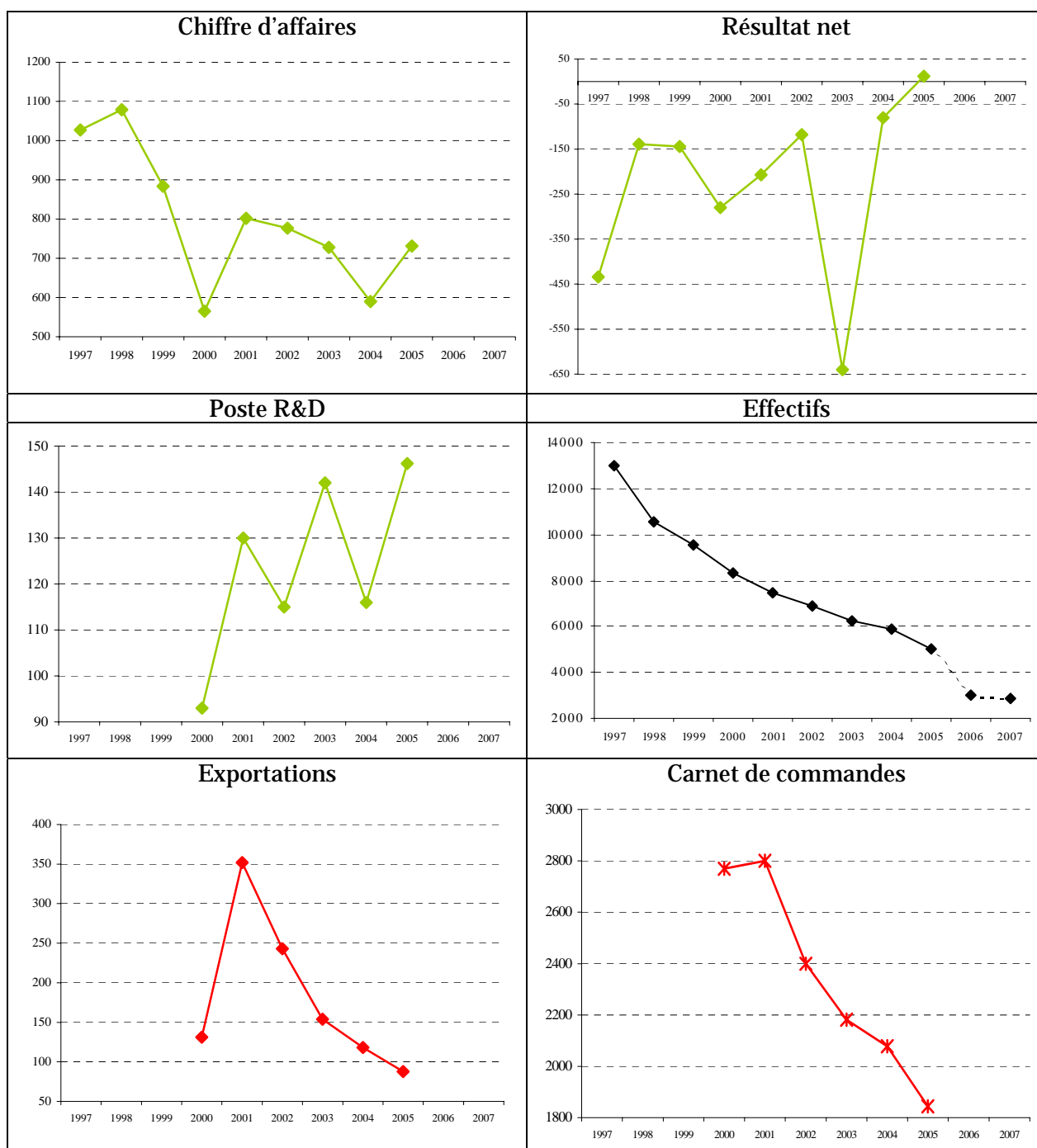
- Les exportations restent en diminution constante dans le chiffre d'affaires, à 12 % en 2005 (contre 20 % en 2004), ce qui est lié à la fin du contrat Leclerc.
- Le carnet de commandes est toujours en diminution constante, à 1 844 millions d'euros cumulés en 2005, mais la restructuration interne en effectif et en nombre de sites modère l'impact de cette décroissance. Ce carnet de commandes assure le chiffre d'affaires pour environ trois ans et des perspectives de commandes existent jusqu'en 2015.

---

<sup>48</sup> La part des études rapportées au chiffre d'affaires était de 12 % en 1999, 16 % en 2000 et 2001, 18 % en 2002, 20 % en 2003 et 18 % en 2004. L'autofinancement des études tend à décroître par rapport aux études facturées pour passer d'un ratio de 1/2 en 1999 à 1/4 en 2004.



**Tableau de bord de GIAT Industries  
(en millions d'euros, hormis les effectifs)<sup>49</sup>**



Les activités de l'entreprise publique sont divisées entre le domaine « Systèmes » (65 % du CA), les munitions (20 % du CA) et divers autres domaines regroupés dans le domaine « Equipements » (15 % du CA, avec 5 % pour des activités de diversification). A moyen terme, le carnet de commandes tend à faire croître le domaine « Systèmes » par rapport aux

<sup>49</sup> Rapports annuels de GIAT industries.

deux autres domaines. Du point de vue des produits, GIAT Industries présente des activités beaucoup plus variées que les autres acteurs industriels français de son domaine, avec des variations prochaines notables dans son périmètre (notamment liées aux activités de MCO).

### *3.2. Munitions et équipements : activités spécifiques de GIAT Industries par rapport aux autres industriels terrestres*

Hormis le rôle d'intégrateur et systémier global, GIAT Industries tente de diversifier sa clientèle au-delà de l'Etat français en élargissant sa gamme de produits, avec des équipements aéronautiques et navals destinés à d'autres maîtres d'œuvres<sup>50</sup>. Cette activité d'équipementier s'exerce aussi dans le domaine terrestre, en complément de l'activité d'intégration, et pour les équipements du fantassin avec la transformation du FAMAS dans l'optique du programme Félin. Les activités de diversification civile sont restées mineures, voire abandonnées – la filiale SPRIA, avec l'espagnol Dalphimetal, dans l'industrie automobile a été vendue en 2005.

L'activité munitionnaire terrestre, autour de 20 % du chiffre d'affaires, est particulièrement remarquable en ce qu'elle est un facteur d'euphorisation réussie de GIAT Industries avec plusieurs accords de production en coopération :

- avec l'allemand Junghans pour la fusée de bombelette G-MLRS ;
- avec le suédois Bofors Defense pour la production de l'obus Bonus ;
- avec BAE Systems (qui a repris Royal Ordnance), à travers leur filiale commune CTAI, pour les systèmes d'armes à munitions télescopées depuis 1993.

A cela peut s'ajouter la production de shelters et d'abris mobiles techniques par Euro-Shelter, filiale de GIAT Industries. Cette filiale compte 70 salariés. Cette activité se rapproche en partie de celle du groupe Lohr.

### *3.3. Véhicules terrestres : état des commandes et des livraisons nationales*

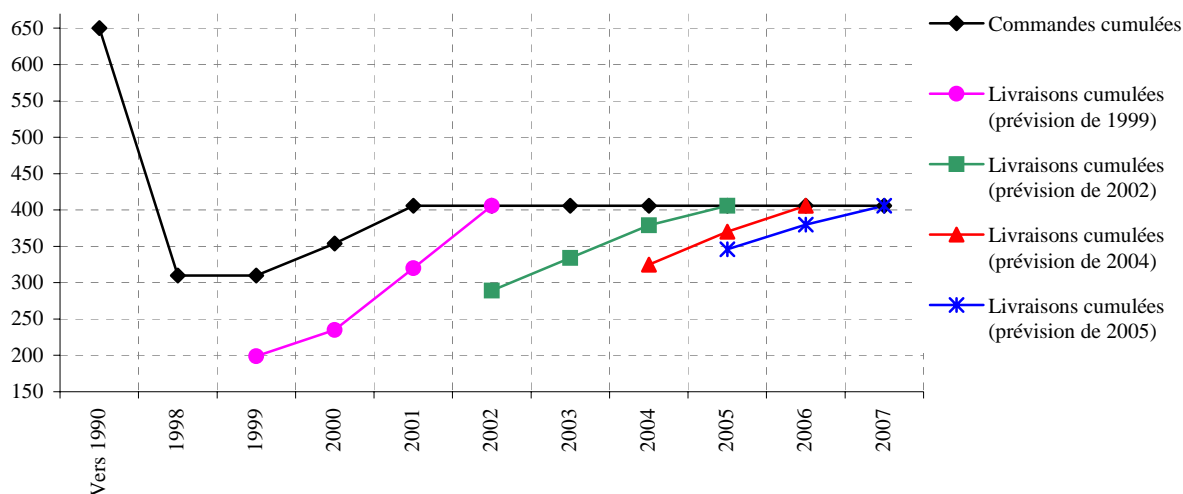
Il s'agit pour GIAT Industries de sortir de la période « Leclerc », c'est-à-dire d'une réussite technologique mais d'un relatif échec commercial et d'assurer le plan de charge, la soudure avec de nouvelles productions en série prévues pour l'année 2008.

L'entreprise publique terminera la production des **chars Leclerc** en 2006, qui représentait encore 34 % du chiffre d'affaires en 2004 (contre près de 50 % en 2003), et poursuit la production des dépanneurs pour la France (commande de 20 matériels) et les EAU (commande de 46 matériels), dont une moitié des livraisons est pour le moment effectuée. Suite à la fin de la production des derniers chars Leclerc fin 2006, leur livraison (c'est-à-dire leur acceptation par la DGA puis l'armée de Terre) pourrait néanmoins s'étaler sur l'année 2007.

---

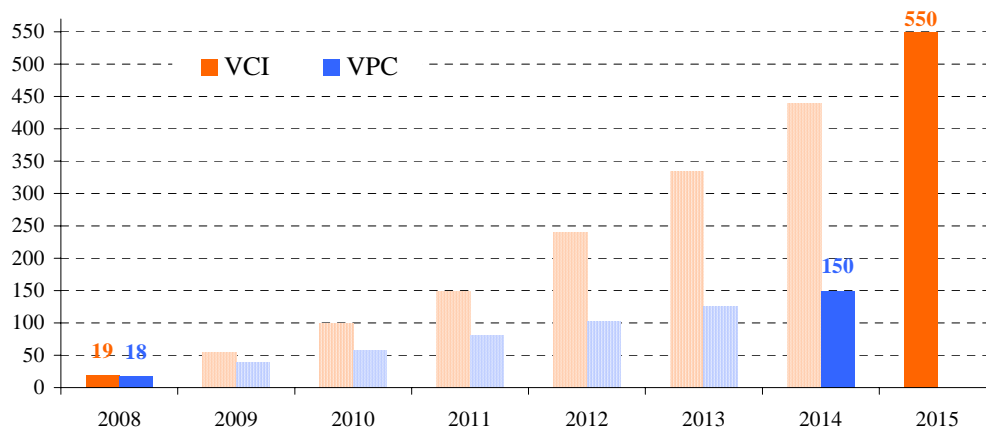
<sup>50</sup> Tourelles pour le Tigre, canons pour les Mirage et Rafale, système NARWHAL, etc.

### Glissement des livraisons prévues des dernières tranches du char Leclerc



Le **canon CAESAR®** est en livraison pour évaluation depuis 2003 : les cinq premiers canons automoteurs ont été testés, utilisés et sont en cours de rétrofit afin d'améliorer leur système d'armes. La cible de fin de livraison des 72 automoteurs de série est prévue de juin 2008 à décembre 2010. Enfin, les deux premiers prototypes du **VBCI**, livrés à la DGA en 2004, seront suivis d'une seconde livraison pour les trois derniers au cours de l'année 2006, pour une production en série (de la première tranche ferme : 54 VCI et 11 VPC) prévue à partir de juillet 2008 (avec près de deux ans de glissement du programme liés à une révision du contrat et du besoin opérationnel).

### Livraisons du VBCI : cibles en 2008 et en 2014-2015<sup>51</sup>



La soudure entre la fin de la production/livraison du char Leclerc (2006/2007) et la production des nouveaux matériels (2008 pour le VBCI)

<sup>51</sup> En tenant compte des premières estimations du calendrier des livraisons, du décalage de deux ans pour les premières livraisons, d'une montée en puissance des livraisons en 2012, du maintien d'une fin de livraison en 2014-2015...

aura donc lieu durant l'année 2007, avec une baisse d'activité dans la production lors de cette même année. Elle devrait cependant être amortie par les activités de MCO et les revalorisations des premiers Leclerc.

### 3.4. Les perspectives d'exportation du VBCI et de CAESAR®

La part des exportations est en décroissance constante dans le chiffre d'affaires de GIAT industries. Sans cesse attendues, les exportations sont aussi souvent un mirage pour cette entreprise publique. Outre quelques perspectives très hypothétiques pour le Leclerc avec l'Algérie et une proposition pour la définition du futur char de 4<sup>ème</sup> génération pour l'armée turque<sup>52</sup>, ce sont surtout le VBCI et le CAESAR® qui suscitent les attentes à court et moyen termes.

Il est loin d'être certain que le **VBCI** déroge à la règle de la désillusion en matière d'exportation. Pour le moment une offre est faite à la Belgique, mais GIAT Industries semble en position de challenger<sup>53</sup>. D'autres pays tels que l'Afrique du Sud, la Grèce et éventuellement la Pologne et le Portugal faisaient partie des pays potentiellement importateurs<sup>54</sup>.

Le VBCI, répondant à un besoin opérationnel national, trouvera-t-il une correspondance à l'étranger ? N'a-t-il pas été conçu quelques années trop tôt par rapport aux nouveaux besoins en forces médianes ou trop tard par rapport à des véhicules qui pourront servir de forces médianes ? N'est-il pas d'un tonnage trop important ? Ce sont pour le moment davantage des questions qui se posent, auxquelles les réussites et échecs du VBCI à l'exportation répondront véritablement.

Le VBCI, véhicule blindé de 28 tonnes, sera en fin de livraison en France entre 2015 et 2020, période vers laquelle une petite dizaine de pays européens devraient recevoir en livraison les premiers véhicules médians d'un tonnage plus léger, d'environ 20 tonnes maximum<sup>55</sup>. Le VBCI est ici clairement trop précoce sur ce marché, et inadapté, par rapport aux nouveaux véhicules conçus après lui – il ne visait pas à répondre de toute façon à ce besoin en forces médianes.

Par ailleurs, rappelons que le Piranha IV (25 tonnes) développé vers 2000 par Mowag (groupe General Dynamics), se plaçant dans le segment du VBCI, n'a pas été un succès à l'exportation, car il a été jugé trop lourd et trop cher. C'est le Piranha III (16-20 tonnes), développé antérieurement et bénéficiant *in fine* de l'acquis technologique du Piranha IV, qui a véritablement concurrencé le VBCI (sur le marché belge notamment)<sup>56</sup>. Opérationnellement et technologiquement plus comparable au CV 90 d'Hägglunds, véhicule de

<sup>52</sup> « Un futur char de 4<sup>ème</sup> génération pour la Turquie », *Défense & Sécurité Internationale*, n° 10, décembre 2005, p. 16.

<sup>53</sup> CFDT-GIAT, « CCE du 18 octobre : Donner les moyens à l'entreprise de se construire un avenir ! », octobre 2005.

<sup>54</sup> Maurice Blin, *Rapport général sur le projet de loi de finances pour 2004. Tome III – Annexe n° 41 : Défense : exposé d'ensemble et dépenses en capital*, Paris, Sénat, n° 73, 20 novembre 2003, p. 76.

<sup>55</sup> Ces pays sont la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède, la Belgique, la Pologne et la Finlande.

<sup>56</sup> L'ensemble de la famille des Piranha s'est vendu jusqu'à ce jour à 8 000 exemplaires.

25-30 tonnes, le VBCI arrivera cependant sur le marché après ce dernier, c'est-à-dire tardivement. En outre, les véhicules du programme américain FCS, prévus à un maximum de 24 tonnes, arriveront sur le marché au moment du VBCI, mais bénéficiant d'une technologie plus récente.

Outre le CV 90, le VBCI sera enfin en compétition avec le seul programme en coopération européenne existant pour le moment dans le domaine des blindés (sous l'égide de l'OCCAR), à savoir le programme germano-hollandais MRV (Boxer 8 x 8 à roues de 30 tonnes). Conduit par ARTEC, consortium entre les allemands Krauss-Maffei Wegmann et Rheinmetall et le hollandais Stork, ce programme de véhicules est prévu à environ 1 000 unités pour l'Allemagne et 384 pour les Pays-Bas, ces derniers attendant cependant quelques réductions du prix unitaire du véhicule. Après cinq ans de développement, une douzaine de prototypes et la défaillance du Royaume-Uni officialisée en novembre 2004, il recevra son éventuelle décision de production en série au cours de l'année 2006. (Le VBCI français découle de l'échec initial de ce programme en coopération franco-germano-britannique, devenue une coopération germano-hollandaise.)

Au-delà de ce tonnage, le blindé allemand PUMA issu d'une coopération datant de 2002 entre Krauss-Maffei Wegmann et Rheinmetall (Projekt System & Management GmbH - PSM), actuellement en développement et en production de pré-série pour 5 unités à partir de 2006 (pour une décision de production des 405 véhicules attendue en 2007 et des livraisons de série à partir de 2009), tend à prendre du poids en passant de 32 à 43 tonnes selon son niveau de protection (de A à C), correspondant ainsi aux *Legacy Forces*<sup>57</sup>. Ce qui en fait un véhicule particulier par rapport aux précédents, mais peut-être aussi attractif sur un créneau moins encombré en Europe.

Ce sont donc pour le VBCI, non pas des perspectives d'exportation bouchées qui prévalent, mais l'obligation de démontrer sa spécificité à la jointure entre plusieurs types de segments (entre les forces médianes et les chars lourds). On notera enfin une concurrence potentielle avec les programmes allemands.

Quant au **CAESAR**<sup>®</sup>, suscitant de fortes attentes à l'exportation il y a deux ans, il a récemment été l'objet d'un premier contrat d'amorçage en Thaïlande avec six exemplaires prévus à la vente, mais peut aussi donner lieu à quelques interrogations sur une véritable percée à l'exportation.

En 2004, plusieurs accords ont été engagés :

- avec l'australien ADI Limited pour la promotion en Australie du CAESAR<sup>®</sup> ;
- avec l'américain United Defense Industries (désormais intégré au britannique BAE Systems) pour la promotion aux États-Unis du CAESAR<sup>®</sup>.

En mai 2005, le CAESAR<sup>®</sup> a été présenté à plusieurs délégations étrangères, notamment malaisienne, australienne et omanaise – la Thaïlande faisait aussi partie des pays intéressés par ce canon automoteur. En juin 2005, c'est au et par le Royaume-Uni que le CAESAR<sup>®</sup> est évalué, avant de subir la

---

<sup>57</sup> Le premier PUMA de pré-série a été présenté au public allemand début mai 2006.

même épreuve en Australie dans le programme LAND 17. Ces fortes actions prospectives de GIAT Industries en faveur de l'exportation du CAESAR® sont les bienvenues puisque ce type de système d'artillerie (155 mm et projetable) est relativement demandé<sup>58</sup>. Seront-elles récompensées ? La concurrence, notamment avec BAE Systems qui vise à engranger les bénéfices de l'acquisition d'United Defense en 2005 en vendant le M777 Howitzer 155, est forte, et le CAESAR® pourrait pâtir à l'exportation des restructurations conduites autour de l'industriel britannique. Enfin, le contrat récent de vente de six CAESAR® à la Thaïlande, pour plus de 12 millions d'euros, le 3 avril 2006, fait figure de première récompense pour GIAT Industries dans un environnement relativement concurrentiel.

### 3.4. Le MCO : GIAT Industries sur la bonne voie

Sur l'ensemble des anciens et nouveaux matériels de GIAT Industries, il faut remarquer la forte émergence des modernisations, valorisations et activités de MCO : « *Près de la moitié de ces commandes [passées en 2005] sont liées à des programmes de rénovation ou de remise en condition opérationnelle de matériels en service, ce qui reflète une tendance de fond du marché* »<sup>59</sup>. Le complément de chiffre d'affaires issu du MCO, attendu depuis plusieurs années et faisant l'objet d'un contrat d'entreprise entre GIAT Industries et le ministère de la Défense, se concrétise enfin ; ce complément devrait croître dans les années à venir. Le « plan Giat 2006 » prévoyait près de 40 % du chiffre d'affaires réalisées dans le domaine du MCO en 2006, ce qui sera sans doute difficile à atteindre. D'ores et déjà, le char Leclerc, l'AMX 10RC, l'AMX 10P, l'Engin Blindé du Génie (EBG), le Système de Déminage Pyrotechnique contre les Mines Antichars (SDP MAC) et l'automoteur 155 AUF1 donnent lieu à des travaux de modernisation, de revalorisation et/ou de transformation.

La globalisation et la pluriannualité sont recherchées dans les contrats MCO pour l'ensemble des armées, notamment en France, au Royaume-Uni et en Allemagne, avec la nécessité d'assurer dans le cas français le transfert d'activités de la DCMAT vers les industriels<sup>60</sup>. Le parc de chars Leclerc

<sup>58</sup> Par exemple, le programme britannique LIMAWS-G, pour lequel le CAESAR® est candidat. Comme concurrent, il existe cependant l'anglo-américain M777 Howitzer 155 (conçu par la division américaine de BAE Systems et produit par United Defense, désormais dans la division BAE Systems Land Systems), déjà prévu à 600 exemplaires pour l'US Marine Corps (ce qui obère la portée de l'accord entre GIAT Industries et United Defense), l'US Army et la National Guard, et qui au final pourrait être la solution britannique.

<sup>59</sup> « Retour à l'équilibre », communiqué de presse de GIAT Industries, 20 mars 2006.

<sup>60</sup> Il s'agit pour la DCMAT de s'assurer de la constitution des stocks de rechanges par les industriels tout comme leur capacité à piloter les réparations. En Allemagne, Rheinmetall assure ainsi la maintenance des systèmes et véhicules blindés sur une période de huit ans pour 1,8 milliard d'euros par an. Au Royaume-Uni, BAE Systems a remporté, entre autres, en 2005 le contrat de modernisation de 500 chars de la classe FV430 pour 123,5 millions d'euros, puis en 2006 le contrat de maintenance de ces mêmes véhicules pour 21,8 millions d'euros : ce second contrat s'inscrit dans le cadre de l'accord de partenariat entre le MoD et BAE Systems signé en décembre 2005. Le rachat d'United Defense par BAE Systems en 2005 s'inscrit aussi largement dans une stratégie de conquête de ces marchés de réparation, de MCO et de modernisation des véhicules américains. Autre exemple de pratique, IVECO a

pourrait connaître un tel contrat global au cours de l'année – le MCO du moteur V8X15000 fait déjà l'objet d'un contrat de dix ans pour un montant minimal de 80 millions d'euros, sur la base d'un coût forfaitaire horaire du fonctionnement du moteur, avec Wärtsilä France<sup>61</sup>. Le contrat MCO pour le CAESAR<sup>®</sup> prévoit un engagement de résultats et de performances pendant cinq ans pour une DTO de 80 % sur l'ensemble du parc, en métropole et pour utilisation dite « temps de paix »<sup>62</sup>. Pour la première tranche du VBCI, un soutien complet est inclus au contrat pour une période de deux ans.

Chez GIAT Industries, les activités de MCO sont réparties entre le MCO des équipements mécaniques et hydrauliques (à Tulle, avec 122 salariés à terme) et le MCO des équipements électroniques (à Toulouse, avec 125 salariés) : à ces deux sites dédiés spécifiquement au MCO et constitués chacun en division à part entière depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 s'ajoute celui de Roanne (avec environ 53 salariés), qui intervient dans la rénovation et la modernisation des caisses blindées et des tourelles. Ces activités de MCO, du point de vue des échéances de livraisons et de leur intérêt en terme de plan de charge, obtiennent un satisfecit syndical<sup>63</sup> ; elles font aussi l'objet d'inquiétudes de la part des partenaires sociaux qui dénoncent la filialisation débutée en janvier 2005 de ces activités pourtant rentables<sup>64</sup>.

### 3.5. GIAT Industries dans les restructurations nationales et européennes

Si GIAT Industries sort partiellement de sa propre restructuration interne, avec un premier bénéfice annuel depuis 15 ans, sa capacité à conduire des restructurations au niveau européen n'est pas encore certaine. En 2004, « *La compétitivité globale de Giat Industries [était encore] handicapée par la présence, dans ses usines, d'activités manufacturières dont les coûts de production sont trop élevés par rapport au niveau du marché* »<sup>65</sup>. Le recentrage sur les activités d'intégration et d'ensemblier est cependant intervenu, et de fait les coûts de production et le chiffre d'affaires par

---

réussi à tenir son engagement d'e-maintenance des PUMA et DURO italiens engagés au Kosovo.

<sup>61</sup> Ministère de la Défense/DICoD, « Notification d'un contrat pour le maintien en condition opérationnelle des moteurs des chars Leclerc », communiqué de presse, 12 janvier 2006, et A. R., « L'armée de terre externalise le soutien de ses matériels », *Les Echos*, 10 mars 2006. Outre Wärtsilä France sur le groupe moto-propulseur (allié à l'entreprise SESM, filiale de l'allemand RENK, pour les transmissions et le freinage), les autres intervenants du MCO du Leclerc sont SAGEM pour l'optronique, Thales pour le calculateur de tir, Goodrich pour les suspensions et GIAT Industries pour les kits de valorisation, le châssis, la gestion des rechanges, etc. Sur l'ensemble de la charge de travail MCO du char Leclerc, GIAT Industries n'en capte qu'un tiers (Ministère de la Défense, « Réponse à une question parlementaire », *Journal officiel*, 6 janvier 2004, p. 80). Sur l'AMX 10, l'entreprise marseillaise Baudoin Moteurs intervient pour le MCO des moteurs et cherche une pérennisation de cette activité à travers un contrat plus global avec la DGA (Paul Molga, « AXA Private Equity rachète 100 % de Moteurs Baudouin », *Les Echos*, 22 mars 2006).

<sup>62</sup> GIAT Industries, *Rapport d'activité 2004*, 2005, p. 24.

<sup>63</sup> CFDT-GIAT, « CE du 24 janvier 2005 : seulement 25 matériels livrés en 2004 malgré une production à l'heure... cherchez l'erreur ! », Roanne, communiqué de presse du 26 janvier 2005.

<sup>64</sup> Environ 10 % des effectifs sont dédiés à une activité qui est prévue pour représenter 40 % du CA...

<sup>65</sup> GIAT Industries, *Rapport d'activités 2004*, 2005, p. 35.

personne (166 000 euros par salariés en 2005, contre 119 000 euros en 2003 et 102 000 euros en 2004) se sont améliorés et sont devenus comparables aux autres entreprises du secteur<sup>66</sup>.

Il s'agit désormais pour GIAT Industries de « *devenir le pôle terrestre d'un groupe multi-domaines* »<sup>67</sup>. Mais comment ? Sur le moyen terme, « *L'avenir de Giat passe par une alliance européenne. Pour rester dans le jeu mondial, il sera nécessaire d'atteindre le milliard d'euros de chiffre d'affaires* », analyse Luc Vigneron, PDG de GIAT Industries. Ce milliard d'euros, voire milliard et demi d'euros, doit ainsi être atteint par coopération. Quelles sont les possibilités d'alliance de GIAT Industries en France et/ou en Europe ?

En matière de véhicules terrestres, l'entreprise publique coopère principalement avec Renault Trucks Véhicules. Le VAB, l'AMX 10P et l'AMX 10RC constituent l'expérience coopérative passée, qui se poursuit actuellement sur le VBCI et le CAESAR<sup>®</sup>. Un passage à une coopération plus structurelle voire à une fusion, nonobstant le statut problématique de GIAT Industries, est-il possible ? Soulignons que, d'évidence, un renforcement des coopérations n'a pour le moment pas conduit à une telle hypothèse. Surtout, il se pourrait bien qu'entre GIAT Industries et Renault Trucks Défense la coopération n'aille pas de soi et qu'elle corresponde davantage à des coopérations forcées qu'à des coopérations renforcées...

Cette coopération a d'abord été précédée par une concurrence entre GIAT Industries et Renault Véhicules Industriels, chacune des entreprises proposant son projet. Le projet coopératif, avec un groupement momentané d'entreprises (GME) est issu d'une demande de l'État<sup>68</sup>. Quant au CAESAR<sup>®</sup>, les cinq premiers canons étaient d'abord montés, on l'a évoqué, sur un châssis allemand Mercedes Unimog : la coopération avec Renault Trucks Défense est intervenue de fait, suite à l'interruption de la production du châssis allemand par Unimog.

En fait, Renault Trucks Défense élargissant sa gamme dans le segment bas (5 tonnes) dans l'optique des futurs engins blindés médians (EBM) et accroissant (ou rationalisant) ses capacités de production par le rachat d'ACMAT, ne montre pas d'intérêt particulier pour GIAT Industries. Aucun signe de désengagement de Volvo n'est du reste perceptible.

---

<sup>66</sup> Ceci est lié aux réductions de personnels, de sites, du nombre de fournisseurs (800 en 2005 contre 3 200 en 1998), à l'augmentation des achats (supérieurs à 80 % des coûts de production), à la pratique de l'e-procurement pour 50 % des achats hors production. Depuis mai 2006, l'ensemble des services généraux de six des neuf sites de GIAT Industries (maintenance, entretien, gestion et transformation des bâtiments et des espaces verts, gestion de l'énergie, etc.) est en outre confié à la société de facility management Exprimm. Comparativement à GIAT Industries, BAE Systems Land & Armaments est à 174 000 euros de revenus par salariés, Rheinmetall à 188 000 euros (contre 179 000 en 2004) et KMW à 240 000 euros.

<sup>67</sup> Véronique Guillermand, « Premiers bénéficiaires pour Giat depuis quinze ans », *Le Figaro*, 10 mars 2006.

<sup>68</sup> Suite à l'échec de la coopération européenne sur le VBCI, un premier appel d'offres lancé par la France en 1999 a vu répondre séparément GIAT Industries et Renault Véhicules Industriels, avec des offres jugées trop chères. C'est dans le cadre d'un second appel d'offres en 2000 que les deux entreprises ont été amenées à répondre conjointement.



La fusion entre Panhard et Auverland laisse davantage ouverte une possibilité de coopération, du fait d'un actionariat familial français. Dans l'optique de la recherche par GIAT Industries d'une coopération, un rapprochement avec le nouveau Panhard, en tant que première étape, ne serait pas incongrue, et permettrait aussi de concurrencer Renault Trucks Défense et ACMAT, notamment sur les EBM. Un tel scénario resterait néanmoins franco-français, et loin de l'objectif d'une coopération atteignant un CA d'un milliard d'euros.

Au niveau européen, il ne reste plus beaucoup d'industriels comparables à GIAT Industries depuis les acquisitions effectuées par BAE Systems et General Dynamics. Les allemands Krauss-Maffei Wegmann (KMG) et Rheinmetall sont les seuls proches du français en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Le finlandais Patria reste encore en retrait, notamment du point de vue des activités terrestres (*cf.* suite).

<b>Rheinmetall</b> 3,454 milliards d'€ 18 548 salariés			
Rheinmetall Defence 1,402 milliard d'euros 6 741 salariés dont :	Rheinmetall Land Systems 350,5 millions d'€	Gersthofen, Kassel, Unterlöss et Kiel 1 370 salariés	Tous types de véhicules
	Rheinmetall Waffe Munition 392,56 millions d'€	Fronau, Oberndorf, Neuenburg, Ratingen, Silberhütte et Trittau <sup>69</sup> 2 212 salariés	Munitions

<sup>69</sup> Il existe aussi une filiale munition en Autriche et une en Pologne.

<b>Krauss-Maffei Wegmann</b>			
Maison-mère 600 millions d'€ <sup>70</sup> 2 500 salariés		Munich et Kassel	Tous types de véhicules
Filiales de KMW	Wegmann USA	Lynchburg (Virginie)	Composants de chars pour les États-Unis
	Gesellschaft für logistischen Service mbH	Munich 50 salariés	Réparation, maintenance, modernisation et gestion de fin de vie des véhicules blindés
	ATM ComputerSystem	Konstanz	Communications et technologies militaires pour toutes armées
	Military Mobile Bridges	Mainz et Sterkrade	Ponts mobiles
	Dutch Defense Vehicle Systems	Helmond (Pays-Bas) 40 salariés	Fennek
	Hellenic Defense Vehicle Systems	Volos (Grèce)	Leopard 2

La perspective d'un rapprochement entre Rheinmetall et Krauss-Maffei-Wegmann, couramment envisagée reste sans cesse reportée, du fait de tensions dans l'actionnariat de KMW et de craintes communes aux deux groupes face à des prises de participations américaines<sup>71</sup>. Cette absence de fusion n'empêche cependant pas, on l'a vu, des coopérations par projets, autour du PUMA et du BOXER, véhicules de plus de 25 tonnes.

Du point de vue franco-allemand, c'est de fait pour le moment entre Krauss-Maffei Wegmann et GIAT Industries que les projets de coopération sont les plus avancés – c'est aussi le groupe à la physionomie la plus proche de GIAT Industries –, si l'on excepte la coopération mineure entre Panhard et Rheinmetall. Après des travaux communs sur un démonstrateur de blindé médian multirôle destiné aux armées européennes à l'horizon 2015, dans la suite du projet interne à GIAT Industries d'EB2X (« famille » de véhicules blindés modulaires de 16 à 20 tonnes), cette coopération a été formalisée par

<sup>70</sup> Le CA de la maison-mère n'inclut pas les 6 filiales.

<sup>71</sup> Dernièrement, cf. T. M., « Krauss-Maffei Wegmann envisage de se rapprocher de Rheinmetall », *Les Échos*, 28 février 2006. Parmi les causes des échecs récurrents d'un rapprochement, le rôle de leader que veut jouer KMW, et notamment son actionnaire privé majoritaire, la famille Bode (avec 51 % des parts), pesant 600 millions d'euros, par rapport à Rheinmetall, dont le périmètre défense pèse 1,4 milliard d'euros (dont 340 millions d'euros dans l'armement terrestre), paraît bloquant, tout comme la difficulté que connaît Siemens, actionnaire à 49 % de KMW, à se désengager du groupe. Effectivement, en 2004, un retrait de Siemens du capital de KMW a été annulé du fait d'un possible rachat des 49 % des parts par General Dynamics. De même, pour Rheinmetall, une prise de participation de 15 % par des fonds d'investissements américains (Carlyle, Blackstone) ou par General Dynamics a été évitée fin 2004.

la signature d'un MoU entre les deux sociétés début avril 2006, qui prévoit « *le lancement de l'étude d'un concept de démonstrateur d'un véhicule à roues* »<sup>72</sup> 6 x 6 de moins de 20 tonnes. Ce démonstrateur ne visera cependant pas à la création d'une famille de véhicules (déclinée sur plusieurs tonnages) mais d'un ensemble de variantes dans un même tonnage (ambulance, dépanneur, commandement, soutien, reconnaissance, etc.), ce qui n'est pas une nouveauté, ni pour GIAT ni KMW et constitue une approche encore classique par rapport à Mowag ou Hägglunds.

Si 50 millions d'euros devraient être engagés dans ce projet, largement sur financement public, pour les études de R&D jusqu'au démonstrateur prévu à l'horizon 2010, des incertitudes demeurent quant à la définition du besoin opérationnel, notamment du côté français. Il s'agit alors pour les autorités publiques de trouver comment aider GIAT Industries à participer aux restructurations européennes en matière d'armement terrestre et à concourir dans le renouvellement des parcs de chars moyens européens (mais pas nécessairement français) vers 2015. Ce renouvellement est prévu par les pays de la LoI à travers la signature du *Common Staff Target for a Medium Size Multirole Armoured Fighting Vehicle*<sup>73</sup> et par l'AED<sup>74</sup>. La balle est désormais dans les camps étatiques, selon les PDG de GIAT Industries et de KMW : « *Now the industry has made the first necessary step, we are eager to learn about the respective National and European supports* »<sup>75</sup>. Cette étape en France est à la fois la définition d'un besoin opérationnel, qui concerne les militaires au premier titre, et l'éventualité d'une ouverture du capital de GIAT Industries, question qui devra bien un jour être débattue et solutionnée. Ce MoU entre GIAT Industries et KMW, s'il évolue positivement, pourrait éventuellement préfigurer d'une alliance plus large, voire structurelle entre les deux industriels français et allemands. Plus globalement, un tel rapprochement leur éviterait en outre de s'engager seuls et chacun dans un programme de véhicules où BAE Systems tente de faire émerger des synergies transnationales, du côté américain avec sa participation au FCS et du côté européen avec l'apport technologique du SEP suédois au FRES britannique.

---

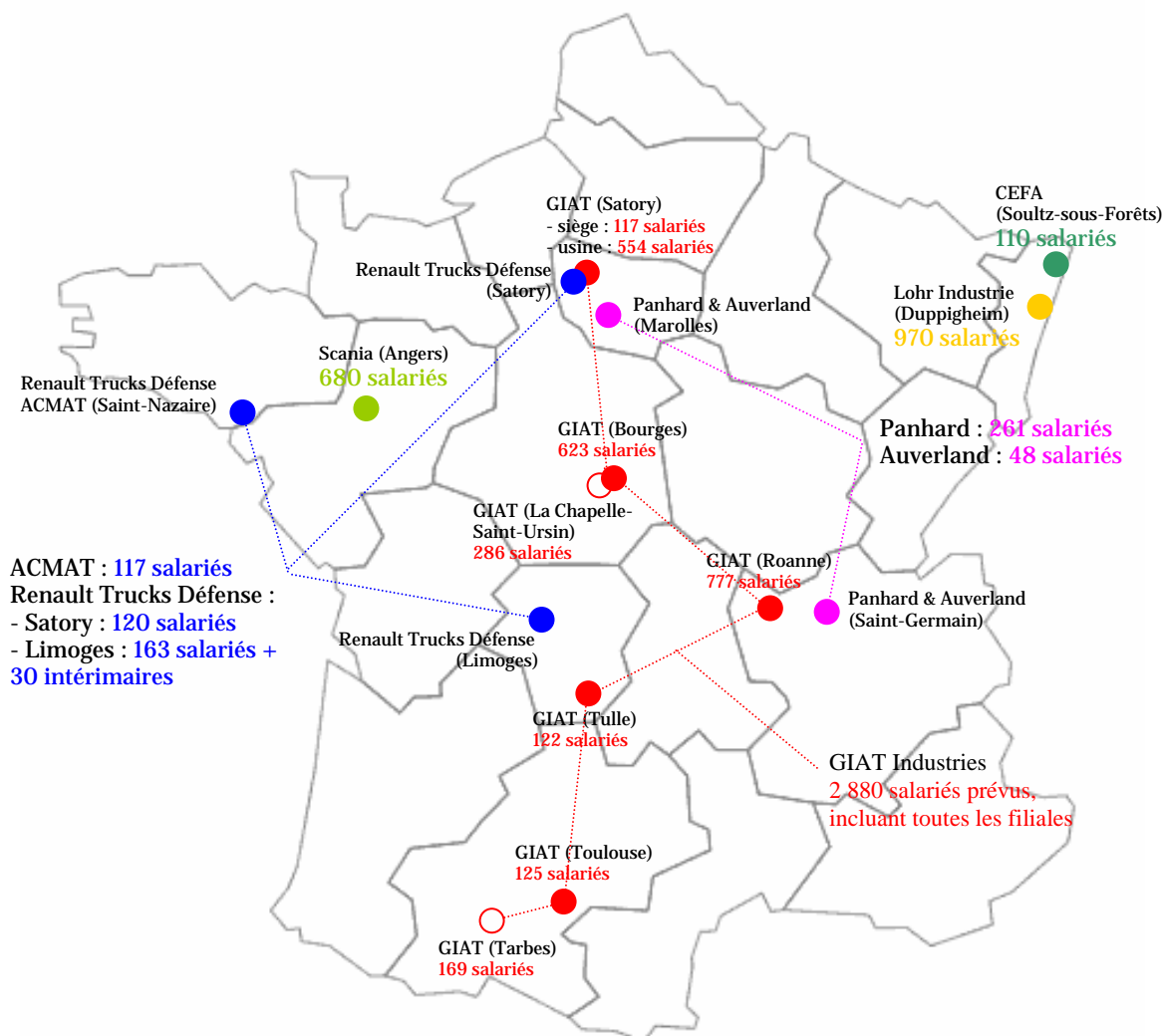
<sup>72</sup> J.-P. J., « Giat Industries s'associe à KMW pour le futur blindé européen », *L'Usine Nouvelle*, 4 avril 2006.

<sup>73</sup> Krauss-Maffei Wegmann, « Giat Industries and KMW on Medium Size Multirole Armoured Vehicle », 3 avril 2006.

<sup>74</sup> Début avril, « *The Steering Board also discussed an Agency report on Armoured Fighting Vehicles, where multiple national programmes are under way. The EDA is recommending five joint feasibility studies into key technologies for next-generation AFVs, planned to enter into service from 2010-2015 – the most promising area for collaboration* » (Agence européenne de Défense, « Steering Board Agrees Key Measures for Launch Defence Procurement Code of Conduct in July », Bruxelles, 7 avril 2006. En outre, cf. European Defence Agency, « European Defence Agency Ministers call for more cooperation on new Armoured Fighting Vehicles », Bruxelles, 23 mai 2005.

<sup>75</sup> Krauss-Maffei Wegmann, « Giat Industries and KMW on Medium Size Multirole Armoured Vehicle », 3 avril 2006.

## Paysage industriel français en matière d'industriels intégrateurs de véhicules blindés terrestres<sup>76</sup>



Outre des coopérations avec des industriels allemands, le PDG de GIAT Industries « *n'exclut pas des alliances avec un grand systèmeur français pour la participation à des programmes de "systèmes de systèmes"* »<sup>77</sup> et envisage, on l'a mentionné précédemment, de faire de GIAT Industries le pôle terrestre d'un groupe multi-domaines. Ainsi, ce panorama des industriels terrestres implantés en France serait incomplet sans évoquer les franco-européens Thales, EADS et SAFRAN. Ces trois grands groupes électroniciens ou d'aéronautique interviennent, à des degrés différents, comme équipementiers ou co-maîtres d'œuvre des intégrateurs terrestres.

<sup>76</sup> Pour GIAT Industries, les sites dédiés à l'activité munitionnaire sont indiqués en cercle rouge non rempli. Pour Scania, CEFA et Lohr, les effectifs correspondent au total, incluant activités civiles et militaires.

<sup>77</sup> CFDT, « Alliances, contrat d'entreprise, désorganisation, communication, chiffre d'affaires, projets d'avenir, conséquences sociales des filialisations... la CFDT Cadres rencontre le PDG ! », Satory, 14 novembre 2005.

#### 4. Les industriels franco-européens intervenant dans le domaine terrestre

La vétronique représente près de 50 % du coût d'un véhicule militaire blindé<sup>78</sup> et induit une montée en puissance des industriels électroniciens dans la modernisation, voire la conception des véhicules. Hors vétronique pure (c'est-à-dire l'électronisation des fonctions d'un véhicule), l'action au sol implique dans tous les cas un surcroît de capacités informationnelles et donc électroniques et numériques (*cf.* les efforts en matière de numérisation de l'espace de bataille). La vétronique côtoie donc nécessairement l'optronique terrestre.

Le programme FCS prévoit par exemple une centaine d'interfaces de réseaux et au moins 34 millions de lignes de code software, soit le double du programme américain mettant en œuvre le plus de software, à savoir le *Joint Strike Fighter*. Non seulement la vétronique et l'électronique à usage terrestre n'ont plus rien à envier à l'avionique en terme de complexité, mais les deux tendent à être réunies dans le cadre des programmes FCS, FRES et BOA. Boeing et BAE Systems conduisent les programmes FCS et FRES. En France, le PEA BOA a été signé en décembre 2005 entre la DGA, GIAT Industries, SAGEM (groupe SAFRAN) et Thales.

Une montée en puissance des électroniciens et des entreprises aéronautiques dans la fourniture de sous-systèmes utilisés par les forces terrestres voire la maîtrise d'œuvre de l'intégration des véhicules terrestres s'observe, mais avec des positions initiales des acteurs français et franco-européens très différentes. Dans ce domaine, effectivement, les acteurs français sont en grande partie européens voire mondiaux, ce qui est un atout.

##### 4.1. SAFRAN : équipementier optronique du secteur terrestre

SAFRAN, par les activités de l'ex-SAGEM, se positionne davantage en équipementier électronique et optronique du secteur terrestre, avec 407 millions d'euros de son chiffre d'affaires 2005 consacrés à ce domaine (sur un total de 10 577 millions d'euros de CA pour le poste « Optronique et systèmes aéroterrestres », soit 3,8 % du CA, contre 4,7 % en 2004). SAGEM a acquis en février 2003 la société suisse Leica Vectronics AG, devenant Vectronix AG (qui produit notamment des modules télémètres laser LRF, des modules de navigation personnelle, etc.<sup>79</sup>). C'est surtout à travers Sagem Défense Sécurité, et particulièrement à travers l'unité « Optronique et systèmes aéroterrestres » (soit les 3,8 % du CA) que le groupe intervient dans le secteur terrestre : l'observation, l'acquisition de cibles, la localisation sont les fonctions couvertes par l'entreprise, à la fois en production et en modernisation/valorisation. L'optronique navale est aussi englobée dans cette unité. Enfin, SAGEM coopère avec le finlandais Patria dans le cadre de

<sup>78</sup> GAO, *Defense Acquisitions. Future Combat Systems Challenges and Prospects for Success*, GAO-05-442T, 16 mars 2005, p. 9.

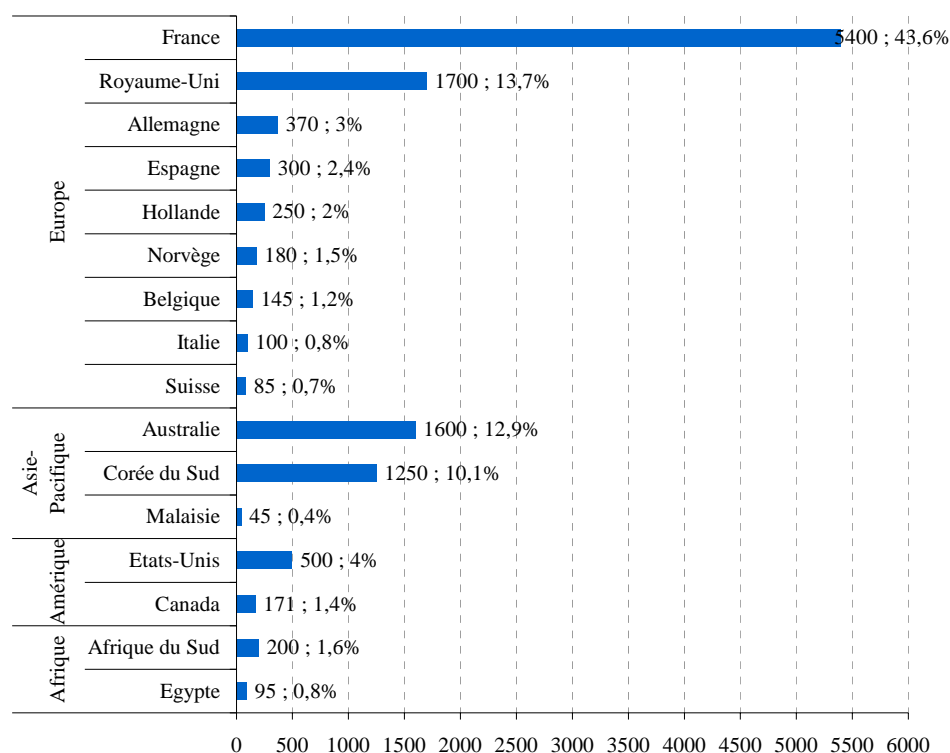
<sup>79</sup> Vectronix, *Le bon sens. Optronique d'observation, d'orientation et de mesure de distance*, 2005, 4 p.

l'ensemble vétronique du véhicule blindé modulaire PATRIA AMV depuis 2003<sup>80</sup>.

#### 4.2. Thales : vers une croissance de la division terrestre et interarmées et une place d'intégrateur

Thales compte 23,6 % de son chiffre d'affaires 2005 consacrés aux systèmes terrestres et interarmées (soit 2 427 millions d'euros, ce qui correspond à la division la plus importante de la société<sup>81</sup>), avec environ 30 % de ce CA « Land and Joint » consacrés à la R&D. 43 % des effectifs de cette division sont en France, près de 70 % en Europe et le reste en Asie Pacifique, en Amérique du Nord et dans une moindre mesure en Afrique. Si Thales est effectivement un groupe multi-domestique (ou plus simplement mondial), c'est-à-dire s'implantant dans les pays acquéreurs de ses produits, il reste aussi en grande partie un groupe franco-européen (d'autant que 30 % du CA France sont destinés à l'exportation, donc hors de la logique multi-domestique).

**Répartition de l'effectif salarié  
de Thales Land and Joint Systems en 2005**  
(nombre de salariés et % au sein de la division « Land & Joint »)



<sup>80</sup> « SAGEM renforce sa coopération avec le groupe finlandais Patria », communiqué de presse, Paris, 24 juin 2003.

<sup>81</sup> La division Land & Joint Systems a été créée en 2004, et compte près de 13 000 salariés dans plus de 20 pays.

Dans le domaine terrestre, le groupe est clairement positionné sur la fourniture, l'intégration et la maîtrise d'œuvre sur les plates-formes terrestres et d'actions au sol (soldats avec le Félin français, le *FIST* anglais et l'*IdZ* allemand, véhicules terrestres, UAVs et UGVs – *Unmanned Ground Vehicles*) des systèmes de renseignement, de surveillance, de reconnaissance, de commandement et de contrôle, de mise en réseaux d'infrastructures, de communications spatiales, de sécurisation des informations et de combat et d'armement, c'est-à-dire tous domaines technologiques de haute valeur ajoutée et de plus en plus structurants pour les plates-formes<sup>82</sup>. (En matière terrestre et interarmées, Thales est aussi un producteur de systèmes d'armes et un munitionnaire, à travers TDA dont le groupe a acquis en 2005 les parts tenues par EADS<sup>83</sup>). L'approche du groupe est donc triple et orientée selon les attentes différentes des clients : fournisseur de solution « produit ou mission », intégration de produits (à ce jour 25 000 plates-formes véhicules de 150 types équipées par Thales) et Lead System Integrator.

A noter que certaines activités de la division « Land and Joint » sont parfois assez éloignées du domaine terrestre proprement dit, notamment en matière spatiale, satellitaire, navale, avionique – ce qui induit sans doute un CA « Land and Joint » un peu sur-évalué comparativement à BAE Systems Land Systems par exemple (cf. graphique en fin d'article). En fait, plus largement, la « stratégie terrestre » de Thales s'inscrit dans le développement des *Network Centric Warfare*, *Network Enabled Capability* et Opérations Réseaux-Centrées (ORC), notamment avec son *Battlespace Transformation Center* traductible et modulable pour les différents clients militaires, et donc dans une stratégie interarmées et interopérable.

En 2005, l'ensemble de la stratégie vétronique de Thales a été reconnu par Frost & Sullivan, jugeant l'entreprise comme « *Europe's most capable solutions provider and systems integrator. The Group is best positioned to leverage business experience across a wide range of technology areas* »<sup>84</sup>. Thales est devenu un leader vétronique et d'électronique terrestre et interarmées européen et mondial, participant ainsi, entre autres :

- en France, au développement du démonstrateur de BOA (avec GIAT Industries et SAFRAN), au VBL Source avec Panhard & Auverland (Thales étant co-maître d'œuvre des 200 véhicules, au titre de l'intégration du *Reconnaissance Surveillance Targeting Acquisition – RSTA*<sup>85</sup>) ;
- au Royaume-Uni, à l'*Electronic Architecture* (EA) et à l'*Integrated Survivability* (IS) du FRES (dans ces deux cas, il s'agit d'un contrat de *Technology Demonstrator Programme – TDP*), en partenariat avec BAE Systems et QinetiQ pour l'EA et Boeing pour l'IS. Par ailleurs, le système BGTI d'imagerie thermique permettant une amélioration du

<sup>82</sup> Thales, *Document de référence 2004, 2005*, p. 94.

<sup>83</sup> TDA produit notamment l'*Expeditionary Fire Support System* (EFSS), un mortier de 120 mm tracté, dans le cadre d'un consortium dirigé par General Dynamics, ce qui permet à Thales de renforcer sa place aux États-Unis, outre cinq autres pays acheteurs de ce système.

<sup>84</sup> Thales, « *Defence – Vehicle electronics strategy rewarded* », communiqué de presse, 23 décembre 2005.

<sup>85</sup> Véhicule Blindé Léger doté d'un Système Optronique Unique de Renseignement et de Commandement – VBL Source.

- combat de nuit équipera les véhicules blindés de combat d'infanterie Warrior et les véhicules de reconnaissance Scimitar (soit plus de 600 systèmes pour les *Light Armoured Vehicles*)<sup>86</sup> ;
- en Belgique, aux programmes MPPV et Recce Pandur (pour la mise en œuvre de l'optronique du type VBL Source de 45 véhicules) ;
  - en Suisse, à l'architecture électronique des véhicules RAP Pz<sup>87</sup> ;
  - aux États-Unis, à l'*United States Marine Corps* (USMC) *Light Armoured Vehicle Life Extension Programme*, en fournissant à Raytheon un système laser ;
  - en Roumanie, au projet de modernisation à moindre coût des véhicules blindés à roues de l'armée roumaine, par le biais d'un accord de partenariat multi-annuel signé en octobre 2005 conjointement avec Renault Trucks (pour la modernisation du châssis) et les sociétés roumaines ROMARM et Elprof<sup>88</sup>. Cet accord reste cependant pour le moment un *gentlemen agreement*.

Sans dresser un tableau des différentes acquisitions et participations de Thales, deux exemples illustrent la position croissante du groupe dans le secteur terrestre et interarmées : d'une part, en décembre 2005, Thales et IBD Holding GmbH ont créé une *joint-venture* (50/50, siège à la Ferté Saint-Aubin) dans le domaine de la protection active des véhicules. Les deux entreprises coopéraient déjà depuis 1993 – IBD Holding GmbH emploie 200 personnes, et a déjà équipé en protection 15 000 véhicules dans le monde<sup>89</sup>. Second exemple, détenant déjà 50 % des parts de l'australien ADI Limited (avec 2 632 salariés en 2005 et 425 millions d'euros de CA en 2004, dont 10 % à l'exportation), Thales a proposé le rachat de la totalité des parts tenues par la holding australienne Transfield<sup>90</sup>. Ce faisant, et sous condition du feu vert du *Foreign Investment Review Board* australien (FIRB)<sup>91</sup>, Thales deviendrait le leader industriel en matière de défense aéronautique et naval

---

<sup>86</sup> Thales, *Document de référence 2004*, 2005, p. 99. Le soutien et les performances du BGTI (*Battle Group Thermal Imaging*) seront assurés pendant quinze ans à travers un contrat de support logistique.

<sup>87</sup> *Radio Access Point – RAP Pz*.

<sup>88</sup> Ambassade de France en Roumanie, « Signature d'un MoU entre Thales - Renault Trucks et Romarm », communiqué de presse, 21 octobre 2005.

<sup>89</sup> « Thales et IBD Holding GmbH : création d'une joint-venture dans le domaine de la protection des véhicules », communiqué de presse, Neuilly-sur-Seine, 16 décembre 2005.

<sup>90</sup> Thales, « Thales Australia Plans to Increase its ADI stake », communiqué de presse, 4 mars 2006. ADI Limited produit notamment depuis 2004 les 299 véhicules de transport d'infanterie Bushmaster (de 12,5 tonnes) pour les forces australiennes, ainsi que le véhicule de génie HMEV.

<sup>91</sup> En 2001, Thales avait déjà tenté d'acquérir la totalité d'ADI Limited, mais s'était vu bloqué pour des raisons de sécurité, notamment liées à l'utilisation de technologies américaines par ADI Limited et au 30 % de parts de l'État français dans son capital. A la tête d'ADI et de Thales Australie, le remplacement de Lucio Di Bartolomeo, qui avait annoncé son départ en cas d'accord du FIRB sur le rachat total d'ADI par Thales, par Norm Gray, ancien Air Vice Marshal de la Royal Australian Air Force puis Deputy CEO of the Defence Materiel Organisation, paraît aller dans le sens d'une réussite de l'opération de Thales (Angela Macdonald-Smith/Bloomberg, « France's Thales Plans to Buy Transfield's 50% Stake in ADI », communiqué de presse de Bloomberg, 4 mars 2006 ; et ADI et Thales, « New leader for ADI and Thales », communiqué de presse, 18 avril 2006).



en Australie, et renforcerait sa position dans le secteur terrestre avec les véhicules blindés produits par ADI Limited<sup>92</sup>.

Enfin, sur l'évolution du secteur terrestre français ou européen et sa participation, Thales n'affiche cependant pour le moment aucune intention, le dossier étant moins d'actualité que d'autres (DCN, Alcatel, Finmeccanica, Diehl)<sup>93</sup>.

#### 4.3. EADS : des déclarations, des atouts, des potentialités

Enfin, le rôle du groupe franco-allemand EADS ne doit pas être minimisé dès lors que des restructurations franco-allemandes dans le domaine terrestre pourraient intervenir. Une déclaration récente du vice-président du groupe en charge de la stratégie, Thomas Homberg, le 24 avril 2006, va dans ce sens ; cette déclaration est restée non seulement très évasive quant à la stratégie de pénétration du marché et à ses modalités, mais a surtout été démentie en certains points par d'autres responsables d'EADS. Les éléments suivants ont été cités dans la première déclaration :

- « EADS analyse la façon dont nous pouvons nous positionner sur ce marché » ;
- « EADS ne peut ignorer ces marchés, mais doit-on soi-même construire les équipements, ou seulement un accès ? C'est ce que nous sommes en train d'analyser » ;
- Patria « pourrait servir de tremplin à une participation plus active à la consolidation du secteur » ;
- Outre Patria, le français GIAT Industries et les allemands KMW et Rheinmetall sont observés<sup>94</sup>.

Le démenti a particulièrement concerné une entrée au capital de KMW par le rachat des 49 % des parts de Siemens. Cependant, malgré le démenti et même s'il n'existe pas en tant que telle de division terrestre ni même d'agrégat « systèmes terrestres » au sein du groupe<sup>95</sup>, EADS possède quelques atouts pour se forger une place dans le secteur terrestre :

<sup>92</sup> Pour une description des activités de Thales en Australie et des efforts de ce pays en matière de défense, cf. Olivier Cann, « Une terre de croissance », *Future. Le magazine international de Thales*, n° 3, T1 2006, pp. 28-31.

<sup>93</sup> Selon l'agence Reuters citant le PDG de Thales, « Thales sera également "attentif" aux évolutions de Giat dont la privatisation n'est "pour l'heure pas à l'ordre du jour" » (« Un rapprochement Thales-Finmeccanica "a du sens", dit Ranque », communiqué de l'agence Reuters, 14 mai 2006). Il ne faut cependant pas oublier que Finmeccanica est impliqué dans le secteur terrestre italien, à hauteur de 2,3 % de son chiffre d'affaires, via sa filiale OTO Melara S.p.A. (256 millions de chiffre d'affaires en 2005 et 1 345 salariés). Concernant Thales et Diehl, les deux sociétés ont renforcé en mai 2006 leur partenariat en matière aéronautique et spatiale par la fusion de Diehl Luftfahrt Elektronik GmbH et Diehl Avionik GmbH, ce dernier déjà tenu à 49 % par Thales.

<sup>94</sup> Thomas Homberg, *cit. in* Clémence Fugain, « EADS tenté par le marché des véhicules militaires terrestres », *La Tribune*, 25 avril 2006.

<sup>95</sup> C'est au sein de la division « Defence & Security Systems » que l'on trouve des équipements utilisés par les armées de Terre, avec les sous-divisions « Defence Electronics » (600 millions d'euros de CA en 2004) et « Defence Communications Systems » (1 200 millions d'euros de CA).

- le finlandais Patria est tenu à 26,8 % par EADS (le reste l'étant par l'État finlandais).
- EADS possède une filiale allemande, ESG, spécialisée dans les systèmes et les logiciels, intervenant entre autres dans les systèmes terrestres.
- Le positionnement territorial franco-allemand d'EADS, avec l'existence d'un tissu industriel allemand important dans l'électronique et la vétronique avec par exemple Litef et Vector, ce dernier travaillant déjà avec GIAT Industries.
- EADS fournit plusieurs sous-systèmes à GIAT Industries, notamment le sous-système de pointage du VBCI, et intervient comme co-traitant du programme SIT V1 (Système d'Information Terminal) en France.
- EADS Defence Electronics fournit le *Multifunctional self-protection system* (MUSS) du PUMA allemand.

Surtout, ces déclarations d'EADS et sa stratégie économique et industrielle s'inscrivent dans un contexte plus global : EADS a la volonté d'accroître depuis plusieurs années la part « défense » de son chiffre d'affaires, pour le moment à 30 % (et surtout à 20 % de son résultat opérationnel 2005), et est engagé dans une forte concurrence avec Boeing, BAE Systems et Thales, qui tous trois accroissent leurs activités d'électronique de défense et terrestres<sup>96</sup>. Il peut s'agir pour EADS de ne pas se laisser distancer sur ces activités et d'être capable d'intervenir sur l'ensemble du spectre industriel de la défense, y compris terrestre dès lors que celui-ci fait appel à de fortes compétences électroniques.

Or, en Europe, il ne reste que peu de choix pour EADS, tous étant d'ailleurs fortement contraints : les deux allemands Rheinmetall et KMW, le français GIAT Industries et le finlandais Patria.

Rheinmetall est le plus important en terme de chiffre d'affaires, le plus diversifié y compris dans le secteur automobile (mais peut-être trop diversifié pour EADS) et travaille déjà avec le français Panhard (mais en mode mineur). Krauss-Maffei Wegmann, engagé récemment avec GIAT Industries sur un véhicule blindé modulaire, dépend, lui, de la volonté de Siemens. Ce dernier reste dans l'expectative, sans fermer la porte : « *Nous sommes patients [...]. Nous ne cherchons pas activement [un repreneur] mais nous sommes prêts à vendre* »<sup>97</sup>. Dans les deux cas, tout mouvement futur dépendra à la fois des gouvernements allemands et français, que ce soit pour un rapprochement entre EADS et des acteurs industriels allemands du terrestre ou dans l'hypothèse éventuelle d'un rapprochement d'EADS et de GIAT Industries.

Un modeste « Airbus terrestre » franco-allemand, c'est-à-dire une coopération sur un projet particulier, est en cours de gestation depuis le MoU entre GIAT Industries et KMW. Un axe franco-allemand plus conséquent pourrait effectivement être un « EADS terrestre » (KMW et GIAT Industries

---

<sup>96</sup> Notamment à travers le FCS sous co-maîtrise d'œuvre de Boeing, à travers le FRES sous maîtrise d'œuvre de BAE Systems ayant conduit la première vague de restructurations de l'armement terrestre en Europe, en compétition avec General Dynamics, à travers le POA BOA en France.

<sup>97</sup> Heinz-Joachim Neubürger, directeur financier de Siemens, *cit. in* « Siemens pas pressé de vendre ses parts dans Krauss Maffei Wegmann », AFP, 27 avril 2006.

dans une alliance davantage structurelle, et se liant à EADS. Dans ce cas, quid de Rheinmetall ?).

EADS a enfin évoqué le finlandais Patria comme « *tremplin* » possible pour pénétrer le marché des véhicules blindés à partir de sa participation à 26 % dans l'entreprise. La situation de ce dernier est liée à son actionnaire étatique principal, l'État finlandais, sans que cela n'empêche l'entreprise d'acquérir à la fois des filiales en Pologne et en République tchèque<sup>98</sup>, pays où les grands groupes terrestres ne sont pas encore intervenus, et de développer une *joint venture* en matière terrestre avec BAE Systems en Finlande.

<b>Patria</b> <b>État finlandais : 73,2 % / EADS : 26,8 %</b> <b>317,2 millions d'€</b> <b>1 988 salariés</b>			
Division terrestre : Patria Vehicles Oy 167,2 millions de ventes		Hämeenlinna (Finlande) 428 salariés	AMV 8 x 8, de 14 à 24 tonnes
Filiales 100 % Patria	Patria Polska	Pologne	
	Patria Praha	République tchèque	
Filiale à 50 % avec BAE Systems AB	Patria Hägglunds OY	Tampere (Finlande)	Mortier AMOS CV9030 IFV pour les forces finlandaises

Patria constitue donc une voie d'entrée potentielle pour l'Europe centrale. Le poids de son actionnaire étatique est de nature à protéger l'entreprise de tout rachat rapide et surtout hostile. Sa place et sa stratégie dans le mouvement des restructurations pourraient néanmoins compter, si son actionnaire principal évoluait. Dans le but de contrebalancer les deux acteurs principaux du secteur terrestre en Europe, BAE Systems et General Dynamics, l'entreprise finlandaise pourrait être une cible : si GIAT Industries et SAFRAN travaillent déjà avec Patria, EADS reste le mieux placé, étant déjà actionnaire, dans l'évolution possible de Patria. Enfin, dans tous les cas, EADS est fortement contraint par des décisions et avals gouvernementaux.

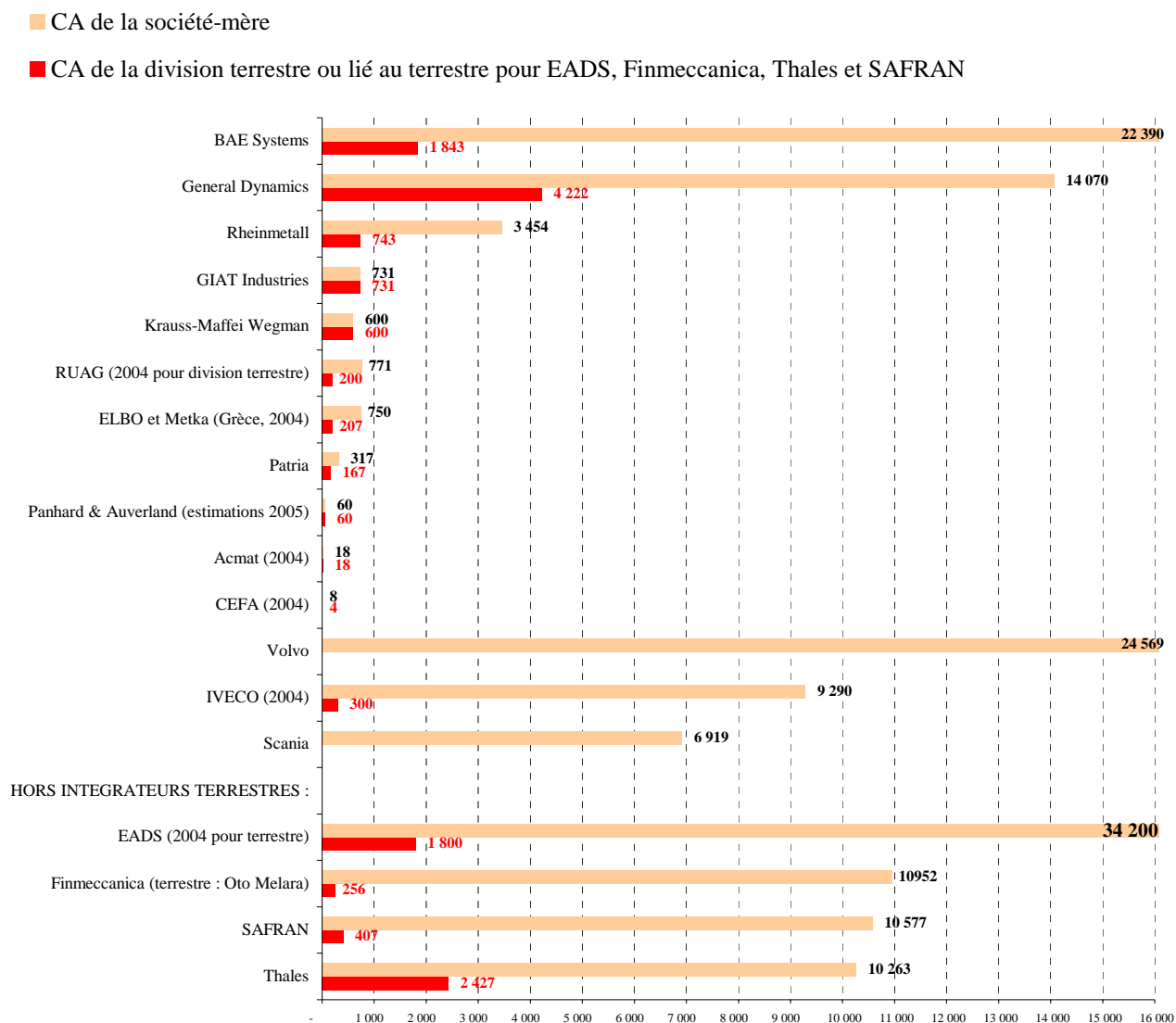
## Conclusion

Alors que les grandes manœuvres en matière d'acquisitions d'entreprises ont largement abouti depuis deux ans au Royaume-Uni, en Espagne, en Suède, en Suisse et en Autriche à l'initiative de BAE Systems et de General Dynamics et sur une échelle européenne, les industriels français sont en voie de finir les petites manœuvres, préalables à des restructurations au niveau européen. Ainsi, de manière optimiste, il ne s'agit peut-être pas tant d'agir, mais de continuer à agir..., à la fois dans un cadre européen et avec des décisions à prendre par les gouvernements quant à leur volonté de coopération.

<sup>98</sup> En outre, Patria a deux filiales détenues à 100 %, Patria Polska en Pologne et Patria Praha en République tchèque.

Nonobstant tout scénario précis de rapprochement entre des entreprises d'électronique de défense et celles du secteur terrestre, une telle évolution peut être une opportunité pour les entreprises du secteur terrestre afin de bénéficier plus directement d'économies d'échelle à l'achat et des innovations du secteur électronique. L'adossement des industriels terrestres français à des groupes électroniciens constituerait une première restructuration d'envergure au niveau national. Enfin, des coopérations technologiques et commerciales transnationales émergent, particulièrement entre GIAT Industries et Krauss-Maffei Wegman, mais nécessiteront sans doute quelques évolutions dans les structures capitalistiques des entreprises si elles visaient à devenir des alliances plus larges.

## Chiffres d'affaires 2005 des principales entreprises présentes en Europe et intervenant dans le domaine terrestre (millions d'euros)<sup>99</sup>



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

<sup>99</sup> Toutes les entreprises françaises citées dans ce papier ont été rapportées, y compris les plus petits intégrateurs de véhicules militaires. Pour ce dernier cas, les entreprises européennes ne sont pas prises en compte ici.