

# L'industrie de défense française à la croisée des chemins

---

## *Partie 1. Industries de défense et actionnariat public : une singularité française.*

*Hélène Masson\**

Les privatisations et les restructurations industrielles engagées à la fin des années 1990 dans le secteur industriel de la défense européen ont contraint les États à repenser leurs modes de relations avec les nouveaux groupes industriels, et ce, notamment pour les États les plus traditionnellement interventionnistes. Actuellement, les industries de défense européennes relèvent toutes du secteur privé, exception faites de la France, de l'Italie et de l'Espagne. En effet, si les États français, italien et espagnol se sont progressivement désengagés du capital des principales entreprises travaillant pour la défense afin de favoriser les rapprochements transnationaux, ils n'ont pas été jusqu'à la privatisation totale du secteur. C'est en France que le niveau des participations publiques dans le capital des industries de défense demeure le plus élevé. Tous secteurs économiques confondus, l'État actionnaire français est responsable d'environ 10 % de la production nationale<sup>1</sup>. Ainsi, dans les secteurs naval, de l'armement terrestre, de l'aéronautique et de l'électronique de défense, secteurs forts d'environ 165.000 emplois, les principaux groupes industriels français comptent-ils parmi leurs actionnaires, l'Etat. Cette singularité française qui perdure aujourd'hui témoigne de la difficulté pour l'Etat à transformer ses modes de relations avec une industrie considérée depuis toujours comme une industrie de « souveraineté », garante de l'indépendance nationale.

En tant que client des industries de défense, les principaux Etats européens producteurs d'armement structurent désormais le paysage industriel par l'intermédiaire de leur politique d'acquisition. Bien que les industries britanniques et allemandes soient toutes à capitaux privés, le gouvernement de ces deux États met en œuvre de manière plus ou moins explicite une politique industrielle pour le secteur de la défense. Dans ce cadre, l'affectation des crédits budgétaires représente le principal outil de politique industrielle. La décision de lancer un programme et d'en confier sa réalisation à un maître d'oeuvre plutôt qu'à un autre représente le moyen essentiel d'orienter l'activité et de soutenir des acteurs industriels intervenant sur des segments jugés stratégiques. En tant qu'actionnaire des principales industries travaillant pour la défense, l'Etat français conserve un levier d'action supplémentaire. Or cette situation n'est pas sans conséquence sur la participation des entreprises françaises au mouvement d'internationalisation à l'œuvre dans le secteur industriel de la défense européen.

---

<sup>1</sup> Avis n°101 présenté au nom de la commission des Affaires économiques et du Plan *sur le projet de loi de finances pour 2006*, par M. Michel Bécot. La quarantaine d'entités dans lesquelles l'État détient des participations (>10 % du capital) emploient directement plus de 1 300 000 personnes. Il s'agit généralement d'entreprises en charge d'activités structurantes pour l'ensemble du développement économique, et au fort potentiel d'exportation.

\* *Maître de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique.*

## 1. L'Etat, actionnaire des principaux groupes industriels travaillant pour la défense.

### *Degré d'appartenance au secteur public.*

L'Etat français contrôle aujourd'hui majoritairement et de manière directe le groupe Nexter<sup>2</sup> (ex GIAT Industrie) dans le secteur terrestre, le groupe DCN dans le secteur naval, et la SNPE, société présente sur les segments matériaux énergétiques et explosifs industriels. Le degré d'appartenance au secteur public est moindre s'agissant de Défense Conseil International (DCI), une entreprise spécialisée dans les activités de conseils, de formations et d'assistances techniques, avec une présence de l'Etat au capital à hauteur de 49.9%.

Les participations publiques (Secteur public) atteignent 31.2% du capital de Thales<sup>3</sup>, leader sur le secteur électronique de défense, et 31.3% du capital du nouveau groupe SAFRAN, résultat du rapprochement du motoriste français Snecma et de Sagem, spécialisé dans les équipements aéronautiques et les télécommunications. L'Etat demeure premier actionnaire de Thales et Safran.

Fruit de la fusion en juillet 2000 des activités du français Aérospatiale Matra, de l'allemand Daimler Chrysler (DC) et des actifs aéronautiques de la société holding de l'Etat espagnol SEPI (Construcciones Aeronauticas SA-CASA), EADS est aujourd'hui principalement détenu par des intérêts français, allemands et espagnols<sup>4</sup>. Le groupe compte deux actionnaires principaux : l'allemand DC et le français Sogead<sup>5</sup>. Ces derniers détiennent à parité (soit 29.9 %) 59.8 % du capital du groupe. Représentant les intérêts français, la Sogead est une joint venture co-détenue par le groupe privé Lagardère et par la Sogepa, société en charge de la Gestion des Participations Aéronautiques. La présence de l'Etat au capital d'EADS est ainsi de l'ordre de 15%.

Lors de la création d'EADS et de la privatisation de Thomson CSF (Thales) au tournant des années 2000, l'Etat a maintenu son influence dans ces deux groupes en conservant des participations minoritaires, en détenant le cas échéant une « action spécifique », et en négociant avec les partenaires privés un « pacte d'actionnaires », destiné à stabiliser le capital de sociétés jugées stratégiques.

---

<sup>2</sup> Société anonyme depuis le 1er juillet 1990, son capital demeure détenu à 100 % par l'Etat, sauf une action détenue par le président. Conformément à la loi n° 89-924 du 23 décembre 1989 *autorisant le transfert à une société nationale des établissements industriels dépendant du Groupement industriels des armements terrestres*.

<sup>3</sup> Société anonyme à conseil d'administration régie par la législation française. La participation de l'Etat est détenue par TSA à hauteur de 30.7 % et par Sogepa à hauteur de 0.6 %, deux sociétés elles-mêmes détenues à 100 % par l'Etat.

<sup>4</sup> SEPI détient 5,47 % du capital d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société possèdent respectivement 34,75 % et 1,30 % du capital social du groupe.

<sup>5</sup> Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (Sogead), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote attachés, ainsi que Lagardère et la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (Sogepa).

## Principaux groupes industriels et degré d'appartenance au secteur public (octobre 2006)

Nom	Secteur	Participations publiques	Autres actionnaires		%CA Défense 2005	Effectif 2005
DCN	Naval militaire	►Etat : 100 %	-		100.0 %	12556
Nexter	Terrestre	►Etat : 99.9 %	►1 action détenue par le président		100.0 %	5512
SNPE	Poudres, explosifs, chimie fine et de spécialité	►Etat : 99.9 %	-		31.5%	4907
DCI	Formation, assistance technique, conseils	►Etat : 49,9 %	►SOFEMA ►SOFRESA ►EUROTRADIA	30% 10% 10%		764
Thales	Electronique de défense Naval	►Etat : 1 <i>golden share</i> ►Secteur public (TSA, Sogepa <sup>7</sup> ): 31.2 %	►Public ►Alcatel ►Dassault (GIMD) ►Salariés ►Autodétention	47.08% 9.46% 5.72% 4.63% 1.84%	70.0 %	53367
Safran	Moteur Electronique Telecom.	►Etat : 30.8 % ►Secteur public : 7.4%	►Public ►Actionnaires issus du personnel ►AREVA ►CDC ►BNP Paribas	38.98% 19.21% 7.4% 1.85% 1.72%	24.5 %	58060
EADS	Aéronautique Espace	►Etat : 0.1 % ►Secteur public (Sogead/Desirade) : 15 %	►Public ►Daimler Chrysler ►Lagardère (Sogead/Desirade) ►Sepi ►Autodétention	42.49% 22.3% 14.7% <sup>8</sup> 5.5% 1.3%	22.5 %	113210
Dassault Aviation	Aéronautique		►GIMD <sup>9</sup> ►EADS France ►Public	50,21% 46.30% 3.49%	52%	12082

*Source : L'Etat actionnaire, rapport annuel 2006, APE*

### ***Pactes d'actionnaires et « actions spécifiques ».***

En effet, dans le cadre des cessions de participations financières, opérations strictement encadrées par la loi<sup>10</sup>, et lorsque la protection des intérêts nationaux l'exige, il est prévu d'instituer dans les sociétés privatisées une « action spécifique » à laquelle sont attachés des droits spécifiques. Il n'en existe plus qu'une aujourd'hui, résultat du décret n°97-190 du 4 mars 1997 instituant une action spécifique de l'État au capital de Thales. Cette « *golden share* » donne à l'Etat la possibilité de contrôler l'évolution du capital. L'article 3 du décret prévoit ainsi que

<sup>6</sup> DCI intervient dans le financement de PME innovantes dans les secteurs de la défense, de l'aéronautique et de l'espace, au travers de son pôle financier, qui réunit Brienne Conseil et Finance (BCF) et sa filiale Financière de Brienne (FdB).

<sup>7</sup> Société de Gestion des Participations Aéronautiques : société holding détenue à 100 % par l'État français et dont le portefeuille regroupe des participations de l'État dans les secteurs de la défense et de l'aéronautique.

<sup>8</sup> Dont 7.5% devant être remis en remboursement d'obligations convertibles à partir de juin 2007.

<sup>9</sup> Groupe industriel Marcel Dassault.

<sup>10</sup> Aux termes de l'article 34 de la Constitution, « la loi fixe les règles concernant... les transferts de propriété d'entreprises du secteur public au secteur privé ». En application de cette disposition, trois lois fixent le cadre juridique général : la loi n° 86-793 du 2 juillet 1986, la loi n° 86-912 du 6 août 1986 et la loi n° 93-923 du 19 juillet 1993. Les lois du 2 juillet 1986 et du 19 juillet 1993 définissent le champ des différentes opérations et la loi du 6 août 1986 définit la procédure applicable à ces opérations.

tout franchissement à la hausse des seuils de détention directe ou indirecte de titres, du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de la société, par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, doit être approuvé préalablement par le ministre chargé de l'économie. Un représentant de l'État nommé par décret sur proposition du Ministre de la Défense siège également au conseil d'administration de Thales sans voix délibérative. Il peut être également fait opposition aux décisions de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs stratégiques de la société.

Via la signature d'un pacte d'actionnaire, l'État peut faire entrer de nouveaux investisseurs sans toutefois perdre le pouvoir. Cette convention permet dès lors d'éviter tout investissement étranger non sollicité. Le pacte peut intégrer des dispositifs et des procédures relatives aux conditions dans lesquelles les actionnaires acquièrent, détiennent ou cèdent leurs actions, et aux conditions dans lesquelles ils participent à l'organisation de la société, à son fonctionnement ou à sa gestion.

La création d'EADS a ainsi vu la signature d'un « *Contractual Partnership Agreement* » entre les différentes parties prenantes, l'allemand Daimler Chrysler, le français Sogade (Etat français et Lagardère) et l'espagnol SEPI. Cet accord contient notamment des dispositions relatives à la composition du conseil d'administration d'EADS, aux défenses contre des prises de participation hostiles et aux droits spécifiques de l'État<sup>11</sup>. De même, lors de la privatisation de Thomson-CSF (Thales) en 1998, deux pactes ont été conclus pour une durée expirant, sauf reconduction, le 30 juin 2008<sup>12</sup> : un « pacte général », conclu entre Thomson SA (TSA, « Le Secteur Public »), Alcatel et le groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD, « le Partenaire Industriel »), ainsi qu'un pacte d'actionnaires conclu entre les deux sociétés constituant le « Partenaire Industriel », c'est-à-dire Alcatel et GIMD. Le premier fixe les bases de la coopération entre l'entreprise et Alcatel dans les domaines industriel, commercial, de la R&D, des achats et du capital-risque, ainsi que les règles de composition du Conseil d'administration. Le second pacte comporte des clauses sur les domaines dans lesquels Alcatel et GIMD s'informent et/ou agissent de concert.

Dassault Aviation se trouve dans une situation particulière. Société privée cotée en bourse, l'entreprise compte deux grands actionnaires que sont le Groupe industriel Marcel Dassault (GIMD) à hauteur de 50.21% de son capital et EADS France à hauteur de 46.30%, et ce, suite au transfert en décembre 1998 des participations de l'Etat à Aérospatiale. Toutefois, il n'existe aucun pacte d'actionnaires entre GIMD et EADS France ni aucune action d'autocontrôle. Le flottant inscrit en bourse n'est que de 3.49% du capital.

---

<sup>11</sup> Dispositions sur la composition du conseil d'administration d'EADS, les restrictions affectant le transfert des actions EADS et SOGEADE, les droits de préemption et de sortie conjointe des actionnaires signataires du Pacte et les conséquences d'un changement de contrôle les concernant, les défenses contre des prises de participation hostiles, les droits spécifiques de l'État en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS, ainsi que sur les limitations relatives à la participation de l'État dans EADS.

<sup>12</sup> Reconductible tacitement par périodes de cinq ans, sauf dénonciation formulée par l'une des parties six mois avant l'échéance, il a été reconduit en 2003.

## ***Dynamisation de la gestion des participations publiques.***

Dans un contexte fortement concurrentiel, et bien que l'État ne soit pas un actionnaire comme les autres, il semblerait que ce dernier n'ait pas suffisamment pris en compte son rôle d'actionnaire, le confondant le cas échéant avec celui d'administrateur. En 2003, le rapport remis au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie rédigé par René Barbier de La Serre<sup>13</sup> mettait en exergue le fait que l'État exerce vis-à-vis des entreprises publiques (>50 % du capital) des responsabilités multiples et potentiellement conflictuelles. Envers les entreprises dont il détient tout ou partie du capital, une meilleure identification de sa fonction d'actionnaire, garantissant la compatibilité entre ses propres intérêts et ceux des actionnaires minoritaires, seraient nécessaires afin de palier le manque de dialogue stratégique, l'insuffisante qualité du *reporting*, et le fonctionnement a minima des conseils d'administration. S'agissant des entreprises cotées, sa présence au capital, qu'elle soit minoritaire ou majoritaire, ne doit pas représenter un obstacle au développement de l'entreprise ou impliquer des orientations stratégiques trop risquées. Ces recommandations aboutissent à la création d'une agence des participations de l'État (APE), rattachées à la direction générale du Trésor et de la politique économique.

L'APE exerce les missions de l'État pour environ 70 entités, dont sept entreprises travaillant pour la défense (EADS, Thales, DCN, Nexter, DCI, SNPE, Safran). Son mandat vise à améliorer l'intervention publique et à créer les conditions nécessaires à une meilleure gouvernance des entreprises. L'Agence représente ainsi l'État aux assemblées d'actionnaires et participe aux organes sociaux (Conseil d'administration, comités du conseil, comité d'audit et comité de stratégie).

Cette évolution des modes de gouvernance de l'État actionnaire se traduit par une gestion plus dynamique de ses participations financières. Dans ce contexte, depuis 2003, d'importantes opérations industrielles ont impliqué des entreprises à participation publique.

## **2. Vers un désengagement progressif de l'Etat ou la fin des « meccanos industriels » ?**

Pour l'État actionnaire, l'objectif est désormais de renforcer le positionnement sur le marché européen et mondial des principales industries travaillant pour la défense, en construisant dans un premier temps de nouvelles synergies entre groupes industriels français, puis en rapprochant ces derniers des industriels européens ou d'autres pays tiers. Cela passe par deux type d'opérations marquant un désengagement progressif de l'Etat : ouverture du capital<sup>14</sup> et cession de titres<sup>15</sup>. Quatre mouvements récents de restructuration industrielle sont particulièrement significatifs d'une posture en apparence plus souple de l'Etat actionnaire.

---

<sup>13</sup> *Rapport sur l'État actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques*, remis le 23 février 2003 à M. Francis Mer, ministre de l'Économie des Finances et de l'Industrie par un groupe présidé par M. René Barbier de La Serre.

<sup>14</sup> Les opérations d'ouverture du capital consistent en une augmentation de capital par introduction en bourse, conduisant à une réduction de la participation de l'État, *via* une offre à prix ouvert destinée aux particuliers (OPO), un placement global garanti auprès d'investisseurs institutionnels (PGG) ou une offre réservée aux salariés.

<sup>15</sup> Les opérations de cessions de titres peuvent se traduire par un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français et internationaux.

### ***Privatisation de Snecma et création du groupe SAFRAN.***

La première concerne la fusion Snecma-Sagem. En juin 2004, le lancement d'un processus d'ouverture du capital de l'entreprise Snecma à des investisseurs particuliers et institutionnels aboutit à la cotation de l'entreprise le 18 juin 2004, et à un abaissement de la participation de l'État dans l'entreprise à 62,22 % du capital. En octobre 2004, dans le cadre de la décision de fusion Snecma-Sagem<sup>16</sup>, l'Etat, tout en restant le premier actionnaire du nouveau groupe SAFRAN, voit sa présence au capital réduite à hauteur de 30.8%, opération revenant ainsi à privatiser la Snecma.

### ***Entrée de Thales au capital de DCN dans le cadre d'un partenariat industriel et du regroupement des activités navales françaises des deux groupes.***

La seconde opération porte sur le rapprochement de DCN et de Thales Naval France (TNF), initiée en décembre 2005 suite à la signature d'une déclaration commune d'intentions entre le ministère de la Défense, le ministère de l'Economie et des Finances, et les responsables de DCN et de Thales. Cet accord intervient après une suite de réformes destinées, d'une part, à transformer la DCN, alors administration d'État, en société de droit privé détenue à 100 % par l'État (mutation effective depuis le 1<sup>er</sup> juin 2003)<sup>17</sup> et, d'autre part, à donner la possibilité à des partenaires minoritaires d'entrer dans le capital de DCN ou d'une de ces filiales<sup>18</sup>. Devant la forte progression des activités de systémier et d'équipementier naval au sein du groupe Thales, l'État français, actionnaire des deux entreprises (100 % DCN, 31 % Thales) a dès lors entrepris de rassembler leur savoir-faire afin d'éviter une concurrence franco-française<sup>19</sup>. Selon le ministre de la Défense, « *La « Convergence » entre Thales et DCN procède d'une volonté politique forte. Pour résister à la concurrence mondiale, l'État doit aider les entreprises françaises à acquérir une taille européenne. Il faut commencer par conforter les entreprises nationales ; puis favoriser leur regroupement avec des partenaires européens. [...] Il convient d'agir le plus vite possible pour passer à la deuxième phase, préparée depuis des années : rapprocher le secteur naval de ceux des Espagnols, des Portugais et peut-être des Italiens, puis des Allemands, avec lesquels l'ensemble français sera en position de force* »<sup>20</sup>. L'accord prévoit que Thales paie une participation de 25% dans l'entreprise publique DCN, participation qui pourrait être portée à 35% d'ici trois ans<sup>21</sup>. A horizon 2010, le PDG de DCN, Jean-Marie Poimboeuf souhaite ainsi que l'entreprise ait « *un capital plus*

---

<sup>16</sup> Via une offre publique d'échange à titre principal couplée à une offre publique d'achat à titre subsidiaire de Sagem sur Snecma.

<sup>17</sup> Cette opération a vu la signature entre l'État et DCN d'un contrat d'entreprise fixant les objectifs industriels, économiques et sociaux à atteindre d'ici 2008

<sup>18</sup> Via une augmentation de capital, une prise de participation d'un partenaire au capital de l'entreprise, ou des participations croisées

<sup>19</sup> Les deux groupes s'étaient déjà rapprochés avec la création en 2002 et en 2004 des sociétés communes, *Armaris* (rassemblant les activités de maîtrise d'œuvre et commerciales dans le domaine des navires de guerre et des systèmes de combat naval, jusque là exercées par *Thales Naval France* et *DCN-International*) et *MOPA2* (détenue à hauteur de 65 % par DCN et 35 % par Thales Naval France), chargée de la maîtrise d'œuvre d'ensemble du programme de deuxième porte-avions.

<sup>20</sup> Audition du 4 octobre 2006 devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale de Mme Michèle Alliot-Marie, ministre de la défense, sur le projet de loi de finances pour 2007.

<sup>21</sup> Il prévoit le rachat, par DCN, des actifs navals de Thales et des parts de l'électronicien dans les sociétés communes *Armaris* (50 %), *Eurotorp* (24 %) et *MOPA2* (35 %), pour environ 515 millions d'euros, directement encaissés par Thales. Parallèlement, Thales, tout en conservant ses activités d'équipementier, accèdera à 25 % du capital de DCN, moyennant 700 millions d'euros payables à l'État (dont les 550 millions provenant de DCN).

ouvert, plus fort du côté de Thales mais également avec d'autres actionnaires, français et étrangers »<sup>22</sup>.

### ***Fusion des activités satellites de Thales et Alcatel.***

Plus récemment, et concomitamment au rapprochement des groupes français Alcatel et américain Lucent, initié en avril 2006 et approuvé par les actionnaires début septembre 2006<sup>23</sup>, Alcatel et Thales ont entrepris de marier leurs activités satellites. Le projet qui doit être finalisé au cours du dernier trimestre 2006 prévoit l'apport à Thales des activités d'Alcatel dans les domaines des satellites et des systèmes critiques pour la sécurité et les transports<sup>24</sup>. La participation d'Alcatel au capital de Thales passerait ainsi de 9,5 % à 21,6 %, légèrement en dessous de la participation de l'État qui demeurerait le premier actionnaire de Thales. Pour Denis Ranque, PDG de Thales cette « opération avec Alcatel est un véritable projet industriel, en totale cohérence avec la stratégie de Thales. Elle renforce le Groupe et le positionne au centre des futures opérations de consolidation de l'industrie européenne des Systèmes Critiques pour la Défense et la Sécurité. Le groupe est ainsi en bonne position pour poursuivre les discussions avec ses partenaires européens »<sup>25</sup>. Les représentants du Secteur Public ont considéré qu'au vu des engagements pris par Alcatel pour garantir le respect des intérêts stratégiques de l'État, la fusion envisagée d'Alcatel avec Lucent ne remettait pas en cause le partenariat stratégique conclu avec Thales. Eu égard aux activités stratégiques de Thales, les accords négociés disposent que le siège social d'Alcatel devra rester en France ; un citoyen français fera office d'agent de liaison principal avec Thales ; l'accès aux informations confidentielles de Thales sera limité à des salariés citoyens de l'UE ; l'État disposera toujours de son « action spécifique » et pourra restreindre l'accès aux activités de R&D de Thales. L'État a également négocié des droits graduels de résiliation du pacte d'actionnaires. En cas de rupture de ses obligations en matière de protection des intérêts stratégiques de la France, les autorités françaises peuvent imposer à Alcatel la cession de l'ensemble de ses actions Thales à l'État ou à un tiers désigné<sup>26</sup>.

### ***Filialisation des activités de Nexter.***

Dans le secteur terrestre, les responsables de GIAT Industries, en accord avec les représentants de l'Etat, ont lancé un processus de filialisation de l'entreprise dans le cadre de la création d'une nouvelle société, baptisée Nexter. Cette holding concentre les principales activités du groupe<sup>27</sup> transformées en filiales. Ainsi réorganisé, Nexter ne devrait pas compter plus de 2.900 employés. Touche finale d'un processus de restructuration lancé il y a huit ans, cette filialisation vise, selon le PDG de Nexter, Luc Vigneron, à préparer des « alliances

<sup>22</sup> « Le rapprochement DCN-Thales opérationnel d'ici la fin de l'année », *Reuters*, 25 octobre 2006.

<sup>23</sup> Opération de fusion réalisée par échanges de titres.

<sup>24</sup> L'opération s'effectuera par voie d'apport, avec une émission de 26,67 millions d'actions Thales au bénéfice d'Alcatel et un versement en numéraire de 673 millions d'euros par Thales à Alcatel, payable à la réalisation de l'opération.

<sup>25</sup> « Projet de renforcement de Thales dans les activités Satellites et sécurité », *Thales Communiqué de Presse*, 5 avril 2006

<sup>26</sup> « L'État pourra obliger le futur Alcatel à vendre toutes ses actions dans Thales », *Les Echos*, 16 mai 2006.

<sup>27</sup> Nexter Systems (avec 1 700 salariés à Roanne, Tarbes et Bourges), en charge des activités de systèmes d'armes et blindés, et qui intègre CTAI (filiale à 50% avec BAE Systems) ; Nexter munitions à Bourges, avec 647 salariés ; Nexter Electronics à Toulouse avec 125 salariés pour le MCO électronique ; Nexter Mechanics à Tulle avec 113 salariés pour le MCO mécanique.

*indispensables dans la perspective de consolidation de l'industrie de défense européenne* »<sup>28</sup>. Quant au Délégué général pour l'Armement, François Lureau, il convient que « *L'avenir de GIAT Industries [...] se situe dans des partenariats internationaux, de préférence européens. Il revient à la direction de cette entreprise de les activer, en particulier avec les sociétés allemandes et italiennes compétentes* »<sup>29</sup>. Dans les cas possibles d'un rapprochement avec EADS, ou d'un scénario franco-français avec Thales voire Safran, Luc Vigneron estime cependant que « *Le choix du scénario appartient à notre unique actionnaire, l'État [français]* »<sup>30</sup>.

Si cette accélération des mouvements capitalistiques entre maîtres d'œuvres français donne un signal clair d'une mise en ordre de bataille pour passer à l'étape des alliances transnationales, le fait que l'Etat demeure un actionnaire important dans leur capital social « perturbe » leur souhait d'internationalisation. La nécessité de protéger certains segments industriels stratégiques (tous secteurs économiques confondus) s'est traduite par une multiplication de discours à la « rhétorique nationaliste », peu à même de créer un climat propice à des discussions sereines entre les industriels français et leurs homologues européens travaillant dans le secteur défense.

### **3. L'Etat actionnaire : « perturbateur » et/ou protecteur ?**

#### ***Un obstacle sur la voie des alliances transnationales.***

Du point de vue des concurrents et potentiels coopérants européens, notamment britanniques et allemands, l'omniprésence de l'État dans le capital de Nexter et de DCN représente un frein important sur la voie d'une alliance capitalistique majeure destinée à consolider les secteurs terrestre et naval en Europe. Le PDG du conglomerat industriel allemand Thyssen Krupp Marine Systems (TKMS), Klaus Borgschulte, a ainsi toujours très clairement signifié son opposition à une fusion avec DCN tant que la société demeurerait dans le giron étatique. Le risque est donc grand pour ces groupes français de se trouver isolés dans le contexte de futurs rapprochements transnationaux.

Pour le PDG de Thales, Denis Ranque, la présence de l'Etat dans le capital semble moins justifiée que par le passé en raison de l'évolution du marché mondial. Elle apparaît aujourd'hui, selon lui, comme une singularité et parfois comme un handicap, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des participations dans le capital de sociétés étrangères. Il considère qu'une évolution de la part de l'Etat ne conduirait pas à un risque de perte de contrôle, l'actionnaire public représentant 15 % du chiffre d'affaires de Thales et 15 % supplémentaires par le biais des autorisations d'exportation. L'Etat conserve, en outre, à travers sa « golden share », la possibilité de contrôler l'évolution du capital<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> « La filialisation de Giat n'a pas d'impact sur le statut des personnels », *AFP*, mars 2006.

<sup>29</sup> Audition du 24 octobre 2006 devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale, de M. François Lureau, délégué général pour l'armement, sur le projet de loi de finances pour 2007.

<sup>30</sup> Véronique Guillemard, « Giat se transforme en Nexter », *Le Figaro*, 22 septembre 2006.

<sup>31</sup> Audition du 7 novembre 2002 devant la commission des affaires étrangères de M. Denis Ranque, dans le cadre du rapport de Serge Vinçon sur la programmation militaire pour les années 2003 à 2008.



### *Complexité du système de gouvernance et contraintes organisationnelles.*

Les premiers rapprochements industriels européens ont vu la constitution de groupes dont l'organisation interne reflétait à l'identique les logiques nationales en œuvre. Le groupe EADS en offre le meilleur exemple. Le niveau d'intégration entre les différentes filiales du groupe installées sur le territoire des Etats à l'origine de sa création, reste très limité. Cette situation s'explique par une répartition des capacités industrielles non pas fonction d'une logique économique, mais fonction de la volonté des responsables politiques de conserver sur le territoire national des capacités de R&D, de production et de maintenance jugées stratégiques, empêchant de facto toute intégration et spécialisation industrielles. La crise que traverse EADS depuis mi 2006 résulte en grande partie de dysfonctionnements organisationnels internes, causes de nombreux surcoûts et retards sur des programmes majeurs. Restructurations des sites industriels et délocalisations sont désormais les maîtres mots du plan d'urgence lancé par la direction du groupe, et dont l'objectif est de parvenir à baisser les coûts de 2 milliards d'euros par an d'ici 2010.

De plus, depuis la création d'EADS, un principe fondamental préside à l'organisation interne du groupe, celui de la parité entre ses fondateurs. Cela s'est traduit par la mise en place d'un système de gouvernance complexe, avec, à tous les niveaux de décision, une double commande franco-allemande et un *reporting* croisé. Le maintien de cet équilibre demeure au centre de toutes les tractations entre les deux principaux actionnaires d'EADS, que sont Daimler Chrysler et Lagardère (*via* la Sogead), et les gouvernements français et allemands. C'est ainsi qu'en avril 2006, la décision du groupe Lagardère de céder progressivement, d'ici à juin 2009, 7.5% des titres détenus dans EADS<sup>32</sup>, s'est accompagnée simultanément de la cession d'une quantité de titre égale par Daimler Chrysler<sup>33</sup>. Les réactions des autorités allemandes à l'annonce par DC d'une possible poursuite de son désengagement dans EADS, visant à abaisser sa participation à 15%, sont particulièrement symptomatiques d'une volonté politique forte de conserver coûte que coûte la parité franco-allemande.

Toutefois si EADS est soumis à des pressions politiques importantes, les dispositions contenues dans son pacte d'actionnaire et destinées à stabiliser le capital d'un groupe aux activités stratégiques, lui ont permis de répondre aux appétits de la banque publique russe Vneshtorgbank (VTB). En effet, et comme l'ont récemment souligné les deux co-présidents du conseil de surveillance d'EADS, Arnaud Lagardère et Manfred Bischoff, étant donné que les droits des actionnaires de référence ne peuvent être contournés par des actionnaires individuels, quelle que soit leur position dans le flottant, l'entrée dans le capital d'EADS de la banque russe VTB à hauteur de 5,02 % ne peut se traduire par une modification de la structure de gouvernance de l'entreprise. Le ministre de la Défense Michèle Alliot Marie a également rappelé qu'il convenait de distinguer la coopération politique et la répartition de l'actionnariat : « *Les Russes possèdent une vraie expertise en matière aéronautique et une meilleure coopération pourrait être intéressante pour le développement de certains projets. En revanche, il n'est pas question de modifier le pacte d'actionnaires d'EADS, qui est clair et stable* »<sup>34</sup>. Quant au ministre allemand délégué aux Affaires étrangères, ce dernier considère

---

<sup>32</sup> Baisse de 15% à 12.5% des parts d'EADS au 25 juin 2007, de 12.5 à 10% au 25 juin 2008 et de 10 à 7.5% au 25 juin 2009.

<sup>33</sup> Si pour Lagardère cette cession de titres obéit à une stratégie de recentrage sur la branche médias, pour DC, il s'agit d'envisager de nouveaux investissements dans sa branche automobile et faire face aux difficultés de Chrysler Outre Atlantique.

<sup>34</sup> Audition du 4 octobre 2006 devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale de Mme Michèle Alliot-Marie, ministre de la défense, sur le projet de loi de finances pour 2007.

que même si EADS a « *besoin de fonds pour son développement futur* », les financiers russes doivent rester des « *actionnaires minoritaires* ».

### ***Un discours ambigu : entre ouverture et « patriotisme économique ».***

Avec la multiplication des rachats et des prises de participations d'industriels européens par des groupes hors UE, et notamment américains, plusieurs Etats européens ont modifié les dispositions législatives et réglementaires en matière de contrôle des investissements étrangers, au premier rang desquels figure la France. Dans le cadre du décret n° 2005-1739 du 30 décembre 2005 *réglementant les relations financières avec l'étranger*<sup>35</sup>, les autorités françaises ont listé 11 secteurs économiques « protégés » des prises de contrôle étrangères, dont le secteur défense et armement<sup>36</sup>. Le texte distingue les investisseurs étrangers en provenance des pays tiers et ceux en provenance des États membres de l'Union européenne. Pour les premiers, la prise de contrôle, l'acquisition directement ou indirectement de tout ou partie d'une branche d'activité, ainsi que le franchissement du seuil de 33.33% de détention directe ou indirecte du capital ou des droits de vote d'une entreprise dont le siège social est établi en France, sont soumis à une procédure d'autorisation du ministre chargé de l'économie. Pour les investisseurs en provenance des États membres de l'UE, cette procédure ne s'applique que pour les deux premiers types d'opérations. Une telle mesure est motivée par la nécessité d'assurer « *la préservation par l'investisseur de la pérennité des activités, des capacités industrielles, des capacités de recherche et de développement ou des savoir-faire associés, de la sécurité d'approvisionnement ou de l'exécution des obligations contractuelles de l'entreprise dont le siège social est établi en France, comme titulaire ou sous-traitant dans le cadre de marchés publics ou de contrats intéressant la sécurité publique, les intérêts de la défense nationale ou la recherche, la production ou le commerce en matière d'armes, de munitions, de poudres ou de substances explosives* »<sup>37</sup>.

Or, pour la Commission Européenne, ce décret français met en cause la libre circulation des capitaux et la liberté d'établissement. Il est jugé « *disproportionné* », « *inadapté aux objectifs poursuivis* », et « *discriminatoires* » pour les capitaux étrangers, européens notamment. Le caractère flou de la définition de « *l'intérêt national* » inquiète tout particulièrement la Commission, qui a décidé d'engager une procédure d'infraction à l'égard de la France<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Et portant application de l'article L. 151-3 du code monétaire et financier. J.O n° 304 du 31 décembre 2005 page 20779.

<sup>36</sup> « 9° Activités exercées par les entreprises dépositaires de secrets de la défense nationale notamment au titre des marchés classés de défense nationale ou à clauses de sécurité conformément au décret n° 98-608 du 17 juillet 1998 relatif à la protection des secrets de la défense nationale ; 10° Activités de recherche, de production ou de commerce d'armes, de munitions, de poudres et substances explosives destinées à des fins militaires ou de matériels de guerre et assimilés réglementés par le titre III ou le titre V du livre III de la deuxième partie du code de la défense ; 11° Activités exercées par les entreprises ayant conclu un contrat d'étude ou de fourniture d'équipements au profit du ministère de la défense, soit directement, soit par sous-traitance, pour la réalisation d'un bien ou d'un service relevant d'un secteur mentionné aux points 7° à 10° ci-dessus. », in Décret n° 2005-1739 du 30 décembre 2005 *réglementant les relations financières avec l'étranger et portant application de l'article L. 151-3 du code monétaire et financier*.

<sup>37</sup> Décret n° 2005-1739, op.cit.

<sup>38</sup> « La CE conteste le décret français sur les secteur stratégiques », *Reuters*, 6 octobre 2006.

Le risque de rachats d'industries jugées stratégiques par des capitaux étrangers fait donc resurgir la question de la nationalité des entreprises. Eu égard au nombre d'entreprises à participation publique, ce n'est pas un hasard si les discours utilisant une « rhétorique nationaliste » se sont multipliés ces deux dernières années en France. Que des propos sur le « *patriotisme économique* » soient tenus par les plus hautes autorités de l'Etat<sup>39</sup>, que ces derniers appellent des rapprochements européens tout en adoptant une posture défensive face aux investissements étrangers, illustrent la tension actuelle entre la nécessité de créer un environnement favorable au développement des activités des grands groupes industriels, à la recherche de nouvelles sources de financement et d'une taille critique suffisante, et les craintes de perdre des compétences stratégiques. Le concept « *d'autonomie compétitive* », cœur de la nouvelle politique d'acquisition du ministère français de la défense, n'est de ce point de vue pas exempt d'ambiguïté.

Les derniers mouvements de consolidation ont concerné des entreprises à participation publique du secteur de la défense. Ces opérations industrielles illustrent le fait que la pression des lois du marché s'est progressivement immiscée dans un secteur jusqu'alors protégé. Le modèle de l'entreprise nationale ancrée sur un territoire national et dépendante des commandes étatiques a vécu. La restructuration interne en cours au sein du groupe EADS et de certaines de ses filiales, la volonté du groupe Dassault Aviation de céder sa part de 5.7% dans Thales, ou encore la possible vente des participations d'EADS dans Dassault Aviation, semblent beaucoup plus obéir aujourd'hui à une logique industrielle et financière forte visant à améliorer la compétitivité et à assurer un recentrage des activités, qu'à une logique politique.

Il ne s'agit plus pour l'Etat français de s'afficher comme premier actionnaire des groupes industriels travaillant pour la défense ou de s'assurer qu'un partenaire privé français (aux intérêts quelquefois concurrents voire divergents) soit actionnaire de référence, mais bien d'offrir aux industriels une visibilité sur le long terme par la formalisation d'une véritable politique industrielle pour le secteur de la défense et d'une politique de recherche. C'est cette démarche que le Royaume-Uni a entrepris avec en 2005 la publication du livre blanc « *Defence Industrial Strategy* »<sup>40</sup> et en 2006 celle de la « *Defence Technology Strategy* »<sup>41</sup>. Ce faisant, avec une industrie de défense tournée avant tout vers le marché transatlantique, le ministère de la défense britannique fait peu de cas de la dimension européenne. Cette dernière apparaît aujourd'hui au cœur des discours du ministère français de la défense, désignant notamment l'objectif de « *bâtir une base industrielle et technologique de défense européenne* » et de « *créer des dépendances industrielles mutuelles consenties entre Etats européens* ». Mais pour que ce scénario porté par la France soit crédible aux yeux de ses partenaires européens, il reste aux décideurs politiques français à donner les signes d'une véritable acceptation de l'internationalisation des industries travaillant pour la défense. D'une logique de détention du capital des entreprises, il s'agit aujourd'hui pour l'Etat de passer à une logique d'influence sur les comportements des acteurs industriels, via le renforcement de son rôle d'Etat client et régulateur.

---

<sup>39</sup> Deuxième conférence de presse mensuelle du Premier ministre Dominique de Villepin, mercredi 27 juillet 2005. M. de Villepin "souhaite rassembler toutes nos énergies autour d'un véritable patriotisme économique. [...] l'actionnariat français doit être conforté pour éviter la dispersion du capital, qui fragilise certaines de nos entreprises".

<sup>40</sup> *Defence industrial strategy*, Defence White paper, Ministry of Defence, 15 December 2005.

<sup>41</sup> *Defence Technology Strategy for the demand of the 21st century*, Ministry of Defence, 17 October 2006.

