

L'analyse stratégique de l'industrie d'armement européenne  
face à l'économie de puissance

Mémoire de géopolitique  
de l'Oberstleutant i.G. Dipl.-Kfm. Peter SPRINGER, MBA  
dans le cadre du séminaire « Géopolitique et Economie »

Directeur :

Christian HARBULOT, Ecole de guerre économique, Paris

Paris, Mars 2007

# 1 L'introduction

Le présent mémoire constitue sur la base du concept de l'économie de puissance une analyse stratégique de deux des grands groupes européens de l'industrie de l'armement.

Ledit concept sera présenté de façon synthétique dans le deuxième chapitre. Le résumé repose sur des publications de Christian Harbulot, qui encadre ce mémoire comme tuteur. Le schéma de l'analyse stratégique de l'entreprise du Henley Management College<sup>1</sup> sera présentée ensuite. Ce schéma sous-tendra l'étude qui suit. Au Henley Management College sont enseignés les outils de management dans le cadre du cursus du Master of Business Administration que l'auteur a suivi et dont il a passé les examens avec succès. Les deux entreprises sur lesquelles portent l'étude, EADS et THALES, seront présentées dans les grandes lignes au deuxième chapitre. Elles seront présentées par le biais des documents publiés sur leurs pages internet. En complément, ce mémoire sera sous-tendu par un entretien qui a été conduit en mars 2007 avec M. Thomas Homberg (EADS, Corporate Strategy & Planning).

Les chapitres 3 à 6 sont consacrés à l'analyse stratégique des entreprises avec référence au concept de l'économie de puissance. Le but prioritaire du mémoire n'est pas l'examen ou, selon le cas, la réorientation de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit au contraire d'examiner comment le schéma de l'analyse stratégique et le concept d'économie de puissance peuvent être intégrés l'un à l'autre. Les conclusions, les propositions et les recommandations relatives à cette intégration seront présentées au chapitre 7.

---

<sup>1</sup> [www.henleymc.ac.uk](http://www.henleymc.ac.uk)

## **2 La base**

### ***2.1 L'économie de puissance***

Dans les développements qui suivent, nous nous proposons de présenter sommairement le concept d'économie de puissance. Cet aperçu synthétique a pour fondement le travail de Christian Harbulot qui expose ses thèses entre autres dans son livre « La main invisible des puissances – Les Européens face à la guerre économique » (Christian Harbulot, 2005 : Ellipses Edition Marketing, Paris).

La fin de la Guerre froide constitue un point de départ pour les réflexions actuelles : « La fin de la Guerre froide ouvre une nouvelle ère de rapports de force fondée sur des formes de domination plus insidieuses et moins conflictuelles que la domination militaire ou la conquête territoriale. » (Harbulot, 2005, p. 42)

La thèse de Harbulot est qu'en France, les chefs d'entreprise ont du mal à assumer les contradictions objectives qui existent entre la dynamique de développement d'une entreprise et les conditions d'acquisition de la puissance par un pays. Les exemples de l'histoire de l'Allemagne avant la Première Guerre mondiale ou des jeunes Etats-Unis d'Amérique illustreront une telle relation : Dans les deux cas, les gouvernements empêchent la délocalisation à l'étranger des entreprises industrielles et, ainsi, celui du Know-how. Aux réflexions économiques viennent se superposer des décisions relevant de la politique hégémonique.

Les facteurs traditionnels de puissance sont les facteurs matériels (les ressources de base (territoire et population), la capacité militaire, la capacité économique, et le potentiel scientifique et technologique) et les facteurs immatériels (la cohésion nationale, le rayonnement culturel et l'influence sur les institutions internationales).

Le XXI<sup>e</sup> siècle voit des nouveaux facteurs : le contrôle de l'information (espace, Internet, producteurs d'information internationale), la domination par la production de connaissances

(processus de validation de la recherche scientifique, standards éducatifs mondialisés), la suprématie politico-militaire dans les conflits asymétriques, la capacité de développer des dynamiques de dissidence tous azimuts (cas d'école de la chaîne Al Jezira) et la résistance aux contre-pouvoirs des ONG.

Tous les facteurs ont directement ou indirectement une influence sur la stratégie d'une entreprise. Ce n'est donc pas seulement la main invisible du marché qui détermine le champ de l'économie nationale. L'analyse stratégique d'une organisation qui intègre les aspects d'économie de puissance devra donc prendre en compte tous ces facteurs.

Le concept de guerre économique repose sur les facteurs de puissance exposés. L'ingénieur allemand Herzog a décrit en 1915 la pertinence du lien existant entre économie, puissance et guerre. Il rédige un manuel de guerre économique du temps de paix pour conseiller les autorités allemandes à préserver les acquis d'une victoire militaire éventuelle sur la France et la Grande-Bretagne. Il souligne deux éléments de son concept : Le combat pour et l'accès aux connaissances scientifiques, d'une part, et l'importance de l'information d'autre part. Il met en relief l'importance d'une organisation efficace du système des renseignements.

L'importance de l'information croît au début des années soixante avec les possibilités que confère la technologie de l'information. Les Etats-Unis en particulier identifient cette technologie comme technologie-clef et en acquièrent la maîtrise par les influences exercées au niveau étatique et par l'établissement de standards internationaux.

Viennent s'ajouter à cela des éléments d'une intelligence économique américaine, ce qui signifie dans un premier temps le recours à des méthodes et à des sources étatiques relevant des services secrets pour se procurer des informations. Le concept d'intelligence économique a pour objet la coopération étroite entre

gouvernement et entreprises vu l'importance des connaissances en ce qui concerne tant la place qu'occupe un pays que la croissance de l'entreprise.

A partir de ses recherches sur le sujet, Harbulot (2005) apporte des compléments à ses réflexions sur la guerre cognitive. Les guerres du cognitif opposent des capacités à connaître et produire ou déjouer des connaissances. La définition que nous donnons de la guerre cognitive est la manière d'utiliser la connaissance dans un but conflictuel. Il existe deux manières d'appréhender cette guerre : dans un rapport du fort au faible et inversement. Les multiples formes d'affrontement qui secouent périodiquement le monde de l'entreprise démontrent que l'innovation dans ce domaine n'est pas forcément du côté de la force brute.

Les Etats-Unis reprennent les principes de la guerre cognitive dans un rapport du fort au faible pour élaborer le concept de perception management. La définition officielle donnée par le Department of Defense (Harbulot, 2005) : « Le perception management recouvre les actions consistant à fournir et/ou camoufler une information sélectionnée et indices à des audiences étrangères de façon à influencer leurs émotions, leurs motivations et leurs raisonnements objectifs. [...] De plusieurs façons, le concept de perception management combine l'apport d'informations authentiques avec des opérations de sécurité, de dissimulation et d'intoxication, et des opérations psychologiques. » Un exemple concernant les relations entre les Etats-Unis, la Chine et l'Union européenne : Les Américains mettent en avant les slogans du fort décrits précédemment, alors que les leaders de l'UE semblent plus pressés de vendre des armes que de débattre de la défense des libertés individuelles sur le continent chinois.

En plus, il existe aux Etats-Unis des cabinets de consultants qui sont spécialisés dans la création de sites Internet entièrement consacrés à la déstabilisation d'une entreprise. Pour ce qui est de l'étude qui suit, la guerre cognitive a des conséquences à plusieurs niveaux :

Les entreprises de l'industrie d'armement européenne sont touchées d'abord par l'espionnage industriel et les opérations d'information. En outre, elles sont dépendantes du soutien de la politique dans le cas d'exportations d'armes. Ensuite elles sont elles-mêmes parties prenantes à la guerre cognitive et à la guerre économique. Leur marché est un des enjeux principaux de l'économie de puissance.

## ***2.2 Le schéma d'analyse stratégique du Henley***

### ***Management College***

Dans le cadre du cursus MBA du Henley Management College est présenté un schéma d'analyse stratégique des organisations. Il repose sur les instruments et les méthodes qui ont été présentés et discutés dans le cadre des modules du cursus. L'objectif et la finalité est d'examiner la stratégie de l'organisation ou, selon le cas, d'en inférer, de manière fondée, une nouvelle orientation au profit de l'organisation.

Le point de départ de l'analyse est la mission et la vision envisagée pour l'organisation. On vérifie si les objectifs de l'entreprise et les stratégies et tactiques poursuivies sont cohérents. Ensuite, l'environnement stratégique de l'organisation est étudié pour savoir si des considérations externes rendent nécessaires une réorientation stratégique.

Dans un premier temps, on passe à la loupe les propriétaires de l'organisation, à la suite de quoi commence l'analyse de l'environnement avec l'examen du milieu économique et social de l'organisation. On emploie ici un schéma (en anglais PESTLE) grâce auquel l'environnement est subdivisé en plusieurs composantes : L'environnement politique et institutionnel, économique général, social et socioculturel, technologique, juridique et écologique. Il s'ensuit une analyse de marché, du cycle de vie et de l'âge du secteur et des facteurs-clés de succès. L'analyse externe est parachevée par un examen de la structure de l'industrie de

l'organisation, l'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie (les 5 forces de M.E. Porter) et l'analyse de compétiteur.

Ensuite l'analyse est focalisée sur l'étude de l'organisation interne avec détermination de son potentiel. On commence par le portefeuille d'activités et après une étude du style de commandement et de la culture d'entreprise, on procède à l'analyse de la chaîne de valeur. L'étude interne se termine sur une analyse du financement de l'organisation.

Les conclusions de l'étude externe et interne sont regroupées dans l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (angl. SWOT). La stratégie existante est examinée sur la base de cette étude globale ou, en fonction des cas, sont proposées de nouvelles options stratégiques.

Ce schéma est appliqué dans les développements ultérieurs à l'industrie d'armement pour laquelle EADS et THALES servent d'exemples. L'accent n'est pas mis sur une analyse définitive et détaillée. Elle rendrait nécessaire une multitude de connaissances stratégiques sur les deux entreprises qui ne peuvent être publiées pour des raisons bien compréhensibles. Cette restriction fait du volet externe de l'analyse la partie la plus importante de l'analyse ce qui pour autant ne sera pas négatif en considération de l'objectif du présent mémoire, l'étude de ce schéma stratégique sur la base du concept de l'économie de puissance.

### ***2.3 L'industrie d'armement***

L'industrie d'armement est un secteur de l'industrie qui est devenu autonome vers 1850 en Europe et aux Etats-Unis. Le point de départ du développement de l'industrie d'armement était formé par les fonderies de canons et les armuriers qui fabriquaient des biens d'armement. On distingue en fonction des secteurs d'activités entre les chantiers de guerre navals, les usines de fabrication de chars et l'industrie aéronautique et spatiale.

L'industrie d'armement européenne s'est développée de façon continue au XIXe siècle dans le courant de l'industrialisation de l'Europe occidentale. C'était au début des manufactures isolées telles que des fonderies de canons ou des armureries qui, au cours des années, comme par exemple en Allemagne, sont devenues de grandes entreprises polyvalentes telles que Rheinmetall ou Krupp. Outre la production d'armes à feu, la fabrication de matériels majeurs pour l'infanterie revêtit une importance de plus en plus grande.

L'industrie d'armement peut être divisée en trois catégories principales : les entreprises fabriquant des matériels lourds, des matériels légers et des armes NBC. La présente étude sera consacrée à deux entreprises appartenant au premier groupe.

EADS (*European Aeronautic Defence and Space company*) est un groupe industriel, le numéro un de l'aéronautique et de l'espace en Europe. EADS a été créé le 10 juillet 2000 en faisant fusionner l'allemand Daimler Chrysler Aerospace AG, le français Aérospatiale Matra et l'espagnol CASA. EADS est un groupe employant plus de 113 000 personnes (2005), possédant plus de 70 sites de production en Europe et 35 annexes dans le monde entier ; avec un chiffre d'affaire de 34,2 milliards d'euros (2005), il est après Boeing le deuxième groupe mondial de l'aéronautique, de l'espace et de l'armement. EADS est composé de cinq divisions : Aéronautique, Airbus, EADS Défense et sécurité (ou DS), Avions de transport militaires et Espace (EADS SPACE). EADS est une entreprise de droit néerlandais. Elle est cotée aux bourses de Francfort, Madrid et Paris où elle entre dans les compositions de l'indice MDAX et CAC 40.

Les activités d'armement d'Alcatel, de Dassault Électronique et de Thomson CSF ont été regroupées en une nouvelle entreprise, la France conservant encore la majorité du capital de ce groupe. De 1998 à 2000, l'Etat français a réduit le nombre de ses parts, et en juin 2000 Thomson CSF reprit l'entreprise anglaise Racal Electronics, un des plus grands groupes d'électronique anglais.

Finalement, Thomson CSF fut rebaptisé pour s'appeler THALES. Le THALES GROUP et la Direction des Chantiers Navals (DCN) créèrent en 2002 le Joint Venture de construction navale Armaris. En 2003, THALES UK conjointement avec BAE Systems, emporta le marché pour construire pour la Royal Navy le nouveau porte-avions de la classe Queen-Elizabeth. L'achat de secteurs d'armement de quelques groupes, entre autres ceux d'AEG, de Siemens, d'ABB et de Bombardier, au cours des années précédentes, a permis au groupe de se hisser au rang d'un groupe international dans les domaines de l'aéronautique et de l'espace, de la technologie de l'information et surtout de l'armement. L'éventail de l'offre s'étend des missiles sol-air aux avions de combat Mirage en passant par les frégates. L'action THALES est cotée à la bourse de Paris. THALES emploie 55 476 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 10,26 milliards d'euros pour un bénéfice net de 334 millions d'euros.

### **3 L'Analyse de la mission**

#### **3.1 La vision, la mission, le but (VMOST)**

Les entreprises analysées EADS et THALES sont cotées en bourse et donc obligées à produire un grand nombre de données. Les informations suivantes sont tirées des documents relatifs à l'exercice 2005 qui ont été publiés sur leurs sites Internet<sup>2</sup> en langues allemande, française et anglaise.

Les deux sociétés y présentent leurs valeurs ainsi qu'une vision / mission. En même temps, elles définissent des objectifs et développent une stratégie. Ce faisant, les deux entreprises procèdent de la même façon en présentant d'abord la vision et les valeurs de la maison mère pour détailler ensuite les objectifs et stratégies respectifs de leurs filiales. Vu la diversification de leurs activités commerciales, c'est une démarche qui semble utile.

Afin d'illustrer la vision et la mission, peuvent être citées les introductions respectives des publications: EADS « Panorama 2005 »: « Leader mondial, EADS est l'une des forces motrices de l'industrie aérospatiale et de défense, ainsi que des services associés. » Et sur le site Internet du groupe THALES « Investor Relations »: « Thales is a leading international electronics and systems group, serving defense, aerospace and security markets worldwide, supported by a comprehensive services offering. The group's civil and military businesses develop in parallel to serve a single objective: the security of people, property and nations. »

Les deux présentations correspondent aux standards en la matière et paraissent adéquates par rapport à la longueur et au contenu. THALES se réfère à la politique de sécurité, alors qu'EADS se focalise sur le produit. En complément de cette brève mise en perspective, les deux sociétés se livrent à un exposé détaillé des valeurs éthiques et morales qu'elles se proposent de promouvoir.

---

<sup>2</sup> [www.eads.com](http://www.eads.com) et [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

Dans ce qui suit sera décrite et discutée la stratégie globale des deux entreprises telle qu'elle ressort des documents publiés.

EADS : (source : « Le Rapport annuel 2005 complet d'EADS : Activités, Structures et Responsabilité sociale 2005 ») : « Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires et d'équilibrer son portefeuille d'activité, la Direction d'EADS [...] vise à positionner EADS comme un leader sur les grands marchés de l'aéronautique et de la défense. EADS a défini quatre objectifs stratégiques pour pérenniser sa croissance et l'amélioration de sa rentabilité. Maintenir la parité à long terme sur le marché de l'aviation commerciale [...] Développer des vecteurs forts de croissance dans la gamme non Airbus d'EADS : Confrontée aux restrictions des [...]. Devenir un groupe industriel véritablement global [...] Atteindre les meilleurs niveaux de rentabilité du secteur [...] calculée sur EBIT. »







Dans la stratégie d'EADS transparaissent à divers endroits des considérations liées au concept d'Harbulot. Notamment le volet « Devenir un groupe industriel véritablement global » (et non seulement européen) apparaît comme un défi étant donné les intérêts de puissance de l'Europe, ceux de la France et de l'Allemagne en particulier.

Quant à THALES, son « Rapport annuel 2005 » s'ouvre sur le constat suivant : « Traditionnellement décrites comme relevant de « l'électronique professionnelle », les activités du groupe Thales sont aujourd'hui essentiellement dédiées aux systèmes d'information critiques pour la défense, l'aéronautique, ou plus généralement le transport, et pour la sécurité civile. En effet, Thales est à même d'offrir à ses clients toutes les composantes de la « boucle de l'information » critique : de la détection et du traitement de données à leur transmission et à leur communication aux interlocuteurs pertinents, puis à l'aide à la décision et à l'action, enfin, au bilan de l'action éventuellement menée.

La maîtrise de l'information est aujourd'hui au cœur de la problématique militaire. Les systèmes d'information critiques sont donc devenus l'un des besoins prioritaires des armées et des gouvernements. »

C'est sans conteste un élément caractéristique de l'économie de puissance qui figure ici en bonne place. Appliquée aux entreprises cotées en bourse, l'analyse « VMOST » montre donc clairement si les organisations étudiées recourent bien à des éléments constitutifs de l'économie de puissance.

## 4 Les propriétaires

Les propriétaires d'EADS sont à partir d'avril 2006 :  DaimlerChrysler 22,32 %,  l'État français 15 %,  le groupe Lagardère 7,5 %,  SEPI 5,44 %,  CDC 2,25 %, Autocontrôle 0,79 % et à partir d'août 2006 la banque publique russe  Vnechtorgbank acquiert 5 % des titres. Flottants sont 41,7 % des titres. En 2007 un consortium allemand achètera 7,5 % de DaimlerChrysler.

EADS est un bon exemple d'une entreprise multinationale européenne. Les intérêts divergents – notamment entre la France et l'Allemagne – apparaissent par exemple à travers les débats sur le plan de rigueur annoncé pour la filiale Airbus. Fort de sa prise de parts dans EADS, l'Etat français s'oppose en effet à toute éventuelle suppression d'emplois en France. De ce fait, l'Etat allemand et les Länder, de leur côté, se demandent à nouveau s'il ne serait pas utile de prendre une participation directe dans EADS tout en exerçant actuellement des pressions sur les responsables allemands d'EADS et de DaimlerChrysler.

L'entrée de la Russie dans l'entreprise est un signe prouvant clairement que le gouvernement russe s'est engagé sur la voie d'une politique de puissance active. Pour Paris et Berlin, il convient de vérifier, en l'occurrence, l'orientation que les Russes entendent donner à leur action.

Quant à l'analyse stratégique d'EADS, force est de constater que l'entreprise – par le biais de ses propriétaires – est directement soumise à l'influence de la politique de puissance. La réaction de sa direction doit consister à user elle-même de son influence sur les gouvernements en vue d'imposer des mesures économiquement indispensables.

De par ses origines, THALES est une entreprise française avec des structures de direction dont l'intégration multinationale n'est pas aussi prononcée que celle d'EADS.

THALES est détenu à 31,3 % par ■ ■ l'État français, 9,5 % par ■ ■ Alcatel, 5,7 % par le groupe industriel ■ ■ Marcel Dassault, 4,6 % par ■ ■ l'actionnariat salarié, le reste flottant en Bourse.

L'influence exercée par d'autres acteurs que le gouvernement français s'effectue au travers des filiales. C'est un facteur qui complique la gestion dans ces mêmes filiales. D'autre part, cela permet de cantonner l'influence des gouvernements à la filiale respective. En ce qui concerne l'analyse stratégique, les conclusions sont identiques à celles valables pour EADS : la direction de THALES, de son côté, doit également faire valoir son influence sur la politique.

## **5 L'analyse de la situation**

### ***5.1 L'environnement économique et social***

#### **5.1.1 Les différentes composantes (PESTLE)**

##### 5.1.1.1 L'environnement politique et institutionnel

L'environnement politique et institutionnel décrit l'objet d'études primordial de l'analyse stratégique avec l'économie de puissance pour toile de fond. Outre l'influence directe exercée par les gouvernements actionnaires d'EADS et de THALES – qui a déjà été examinée au chapitre précédent – il convient à ce propos d'analyser en détail le champ de tensions entre les décisions prises à partir de critères purement économiques et celles obéissant aux règles de l'économie de puissance. Le concept de la puissance requiert l'analyse de trois dimensions pouvant s'inscrire ici dans le schéma de l'analyse stratégique :

L'étude de la dimension historico-culturelle permet d'analyser les velléités agressives d'un pays vis-à-vis de son environnement extérieur. Pour l'industrie européenne de l'armement il s'agit, en l'occurrence, d'analyser en étroite coopération avec des experts en politique de sécurité ainsi que des militaires l'environnement historico-culturel des nations, c'est-à-dire de ses clients. En ce qui concerne la France, l'Allemagne et les autres pays européens, on peut s'appuyer sur les stratégies de sécurité actuelles, les livres blancs, etc. Dans l'histoire récente, c'est notamment l'ouverture de l'Europe à l'Est qui revêt de l'importance. Les nouveaux partenaires de l'UE et l'OTAN sont synonymes de nouveaux clients. A cet égard, les industriels doivent également prendre en compte l'influence de la Russie.

L'étude de la dimension conflictuelle différencie les politiques expansionnistes et les politiques centrées sur l'indépendance économique ou sur la limitation des dépendances dans les secteurs considérés comme stratégiques (armements, énergies, ressources

vitales, alimentation, transports, médicaments). L'industrie de l'armement est ici largement tributaire de la politique d'armement menée par le gouvernement. Dans ce contexte, les industriels auront intérêt à prendre de l'influence par l'intermédiaire de groupes de pression et de contribuer par cela même à la définition de cette politique. Côté gouvernement, il faut confronter l'influence des industriels avec les objectifs politiques et la limiter en cas de besoin.

La troisième dimension à examiner lors de l'analyse de la puissance concerne la technologie. Elle sera traitée dans la quatrième partie de l'étude réalisée selon la méthode PESTLE (voir ci-dessous).

#### 5.1.1.2 L'environnement économique général

En termes réels, les budgets de défense des pays d'Europe occidentale – donc les clients principaux de l'industrie européenne de l'armement – sont en baisse depuis la fin de la Guerre froide. La demande émanant des pays d'Europe orientale devenus membres de l'OTAN et de l'UE ne parvient qu'en partie à enrayer ce déclin. Une amélioration à moyen terme n'est pas en vue.

Ce marché en recul oblige à réaliser des efforts de réduction de coûts en matière de production. Il en découle une forte influence politique sur les décisions relatives à la suppression d'emplois et leur délocalisation vers l'étranger. Une nouvelle fois, cela suppose de coopérer, de concerter les efforts et de faire davantage de lobbying. De plus, il convient a priori de se fournir en composants simples à l'étranger tout en assurant le maintien des technologies de pointe sur le territoire national.

#### 5.1.1.3 L'environnement social et socioculturel

Par rapport à d'autres branches telles que l'industrie automobile et la technologie de l'information, les industriels de l'armement se voient sans cesse dans l'obligation de se justifier. Des campagnes de marketing appropriées devraient les aider à valoriser leur image. A cet effet, les liens entre le secteur de l'armement et la technique

aérospatiale ou d'autres technologies attractives peuvent être mis en relief.

A l'heure de la mondialisation, c'est non seulement le succès économique des Etats qui se fonde sur la maîtrise du savoir. Harbulot utilise à ce propos le terme de guerre cognitive. Celle-ci revêt plusieurs dimensions. Elle se répercute dans de nombreux pays européens compte tenu de leur évolution démographique. A moyen terme, cette dernière oblige en effet à se lancer dans une compétition acharnée pour attirer les « meilleurs cerveaux ». A l'échelle aussi bien nationale que mondiale, il s'agit de créer – respectivement à travers la formation et l'afflux de personnels qualifiés – les conditions nécessaires pour que les entreprises puissent recruter les ingénieurs, techniciens et autres diplômés compétents dont elles auront besoin.

Outre cette perspective à moyen et long terme, il faut dès à présent protéger la propriété intellectuelle des entreprises en prévenant l'accès non autorisé de tiers et sensibiliser les collaborateurs en ce sens. A ce propos s'impose la coopération avec les autorités de sécurité tant nationales qu'européennes.

#### 5.1.1.4 L'environnement technologique

La troisième dimension à examiner lors de l'analyse de la puissance (cf. l'environnement politique et institutionnel) concerne la technologie : l'étude de la dimension temporelle permet d'identifier les seuils technologiques à franchir pour préserver l'intégrité industrielle d'un pays et garantir sa mutation afin de lui éviter le déclin ou l'état de soumission à l'égard de l'extérieur.

Ici encore, la politique exerce une influence massive sur l'industrie de l'armement. D'une part, cette influence a pour conséquence de limiter la recherche libre, mais, d'autre part, elle permet de protéger les connaissances acquises et d'empêcher l'entrée de concurrents sur le marché. Il en découle un marché oligopolistique aux structures stables en Europe. Une fois de plus, la conclusion qu'il convient d'en

tirer est la coopération avec l'ensemble des acteurs – qu'il s'agisse d'hommes politiques, de fonctionnaires ou de militaires.

Un autre aspect de l'analyse de l'environnement technologique dans lequel s'inscrit l'industrie de l'armement concerne les alliances militaires dont notamment l'OTAN. La standardisation anglo-saxonne au sein de l'OTAN met en évidence l'influence exercée par les Américains (et les Britanniques) et, par conséquent, l'application du concept de la puissance dans les rapports avec leurs alliés : l'anglais est la langue pivot des forces armées, les procédures OTAN s'alignent sur le modèle américain et britannique, la standardisation technique s'effectue sur la base des technologies américaines. A ce propos, il importe pour les Européens de formuler leurs propres besoins et d'imposer leurs choix. La politique européenne, quant à elle, est appelée à parler d'une seule voix au sein des instances de l'OTAN et à faire valoir ses vues. En ce qui concerne l'industrie de l'armement, elle devra, d'un côté, faire un travail de lobbying et, de l'autre, proposer des technologies techniquement interopérables avec les matériels des alliés au sein de l'OTAN, ceux des Américains en particulier. A cet effet, il convient d'insister sur la nécessité de prévoir des interfaces communes entre les technologies militaires des Etats membres.

Un autre facteur lié à l'économie de puissance dans l'environnement technologique de l'industrie de l'armement constitue l'importance prise par le savoir. Harbulot utilise à ce propos le terme de guerre cognitive (cf. ci-dessus). Celle-ci comporte une composante technologique, c'est-à-dire l'ensemble des matériels et logiciels nécessaires à la diffusion, à la transmission, à la mémorisation et à la sauvegarde du savoir. En ce domaine, il convient pour l'industrie de couvrir les besoins en solutions technologiques – dont il est prévisible qu'ils vont aller en croissant – en proposant des paquets intégrés en vue de se positionner à long terme sur ce créneau ou de ravir des parts de marché aux Américains mais aussi aux Asiatiques de plus en plus présents dans ce secteur.

#### 5.1.1.5 L'environnement juridique

L'environnement juridique de l'industrie de l'armement est étroitement lié à l'environnement politique. Dans une large mesure, l'influence de la politique sur l'industrie s'exerce à travers la législation. A cet égard, il faut citer notamment les réglementations d'exportation relatives aux équipements d'armement. Les entreprises de défense européennes doivent tenir compte des dispositions légales de plusieurs pays à la fois. Tous les programmes d'armement majeurs – dont des filiales multinationales se voient régulièrement confier la conduite – nécessitent un grand nombre de stipulations contractuelles. Sur ce plan, le pouvoir politique intervient massivement dans le secteur industriel.

L'analyse détaillée de l'environnement juridique des entreprises de défense couvre ainsi la partie codifiée de l'action industrielle menée par l'Etat.

#### 5.1.1.6 L'environnement écologique

L'environnement écologique intéresse l'industrie de l'armement au même titre que l'industrie dans son ensemble. Nombreux sont les règlements européens et nationaux qui influent sur les processus de production industriels. S'y ajoutent les exigences auxquelles doit satisfaire le produit : élimination aisée des équipements et munitions devenus obsolètes mais aussi besoin d'armes non polluantes qui n'entravent pas outre mesure les opérations de stabilisation menées après la cessation des combats. A titre d'exemples problématiques, il convient de citer les projectiles à l'uranium appauvri au Kosovo ou les restes de bombes à fragmentation au Sud-Liban. Pour les industriels, il s'agit ici de proposer des produits de remplacement efficaces et efficaces.

L'influence de l'économie de puissance sur ce domaine d'étude de l'analyse stratégique est faible.

## **5.1.2 L'analyse de marché**

### 5.1.2.1 Le cycle de vie et l'âge du secteur

EADS est pour l'essentiel présent sur deux marchés: celui de l'aéronautique civile et celui de l'armement et des équipements dans les domaines de la défense et de la sécurité. EADS fait pour ce marché la description suivante (Panorama 2005) : « Les principaux vecteurs de croissance du secteur restent le nécessaire remplacement des plates-formes vieillissantes, sachant que 90 % des futurs achats de défense dans le monde concerneront ces plates-formes. [...] Les achats s'orienteront vers de nouvelles méthodes. Au plan mondial, en effet, les gouvernements sont de plus en plus intéressés par l'achat de services auprès du secteur privé. [...] L'achat de systèmes intégrés fait également partie de ces nouvelles tendances. »

THALES relève les mêmes tendances. Mais en lieu et place de l'aéronautique civile, il intervient également sur le marché naval et reste davantage focalisé sur la technologie de l'information. Les deux entreprises se sont appropriés la notion de « Homeland Security » et veulent investir ce marché.

L'observation du cycle de vie du gros des matériels d'armement en service permet de constater, comme l'a fait EADS, qu'un besoin de renouvellement se fait sentir dans bien des domaines. Les deux entreprises sont parties prenantes à des projets d'acquisition majeurs qui se réalisent actuellement en Europe et se portent candidat à de nouveaux appels d'offres. Elles élargissent le marché classique de livraison de biens en y ajoutant la livraison de systèmes et de prestations de service. Elles sont très bien placées sur le marché européen.

Les effets inhérents à l'économie de puissance sont visibles lors des exportations hors de l'Union européenne et de la zone OTAN. Les restrictions légales sont considérables. Viennent se greffer à cela l'énorme influence qu'ont les hommes politiques au niveau des

projets d'exportation et l'exigence de la clientèle de voir une partie des unités de production des biens achetés s'établir dans le pays qui en a fait l'acquisition. Considérée sous l'angle de l'analyse stratégique, l'influence de l'économie de puissance, dans cette section consacrée à l'analyse externe, est double : d'une part, le marché est considérablement influencé par des considérations de politique hégémonique, d'autre part, la présence sur un marché entraîne un fort mouvement d'intégration de la sphère politique et du monde militaire.

#### 5.1.2.2 Les facteurs-clés du succès

Ainsi avons-nous décrit les facteurs-clés de succès qui influent sur le marché. Ils sont pour une large part déterminés par l'économie de puissance. Les déterminer uniquement en recourant aux critères de l'économie de marché n'est pas suffisant.

### **5.1.3 La structure de l'industrie**

#### 5.1.3.1 L'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie (les 5 forces de M.E. Porter)

L'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie porte sur la situation de la concurrence. M.E. Porter propose l'analyse de cinq forces par lesquelles est décrite la concurrence dans un secteur du marché :

1. Les rivalités des concurrents du secteur
2. La menace de nouveaux entrants potentiels
3. Les menaces de produits ou services substituables
4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
5. Le pouvoir de négociation des clients

Tous les points sont influencés par l'économie de puissance. D'une part, la politique a des effets protecteurs vis-à-vis des nouveaux concurrents désirant pénétrer le marché et elle règle, elle aussi le pouvoir de négociation des fournisseurs. Après tout, la politique et l'administration représentent en règle générale le client de façon

immédiate. Le marché n'est pas seulement un terrain où les participants sont autant de rivaux, mais il est également le champ de bataille des politiciens et est ainsi immédiatement soumis à l'économie de puissance. L'analyse des substituts constitue un champ d'analyse intéressant. Avec les évolutions se produisant sur le marché de l'armement, dans le sens de solutions systémiques et de paquets services, de nouveaux participants entrent en lice. Ainsi, on assiste à une multiplication sur le marché d'alliances entre des entreprises créatrices de logiciels ou de sociétés de communication et des producteurs de plus petite taille.

A ce titre, le rôle des fonds d'investissement américains et de la CIA présente un intérêt particulier. Les fonds d'investissement états-unis, avec l'appui des autorités gouvernementales lancent des OPA sur des fabricants d'armement dans des pays partenaires pour se rendre maître de savoir-faire. L'influence de la guerre cognitive se fait ici nettement sentir.

#### 5.1.3.2 L'analyse des compétiteurs

Dans le cadre du présent mémoire qui se propose d'étudier deux entreprises en compétition l'une avec l'autre il est procédé à une analyse du rapport de concurrence qu'elles entretiennent tout en considérant les différentes filiales d'autres concurrents à l'échelle nationale, et, pour l'essentiel à l'échelle internationale. Nous citerons à titre d'exemple la société Boeing pour EADS/Airbus, les chantiers navals allemands pour THALES NAVAL; dans de nombreux domaines ce sont des petites entreprises spécialisées qui mènent la concurrence. Une analyse détaillée dépasserait le cadre de ce mémoire. Concernant l'ajustement du schéma de l'analyse stratégique dans de nombreux domaines s'applique ce qui a été dit dans le chapitre précédent, à savoir que l'économie de puissance doit être prise en considération de manière à aboutir à des conclusions pertinentes.

#### **5.1.4 La conclusion externe**

Ici, les conclusions de l'analyse externe seront regroupées dans le schéma. L'accent sera mis par contre sur l'étude des influences que l'économie de puissance a sur l'analyse externe.

Comme l'a montré l'analyse jusqu'à maintenant, toutes les influences exercées sur la stratégie de l'industrie d'armement telles qu'elles ont été étudiées dans le cadre de l'analyse externe sont elles-mêmes soumises à l'économie de puissance et à ses paramètres. Une des causes doit apparemment être cherchée dans l'importance que revêt l'industrie d'armement pour le pouvoir d'un Etat. D'un autre côté, le schéma d'analyse n'offre pas de méthodes spéciales qui reprennent explicitement le concept de Harbulot.

## **5.2 L'analyse du potentiel de l'entreprise**

Commençant par cette phase de l'analyse, l'organisation est étudiée « de l'intérieur ». Concernant le présent mémoire dans le cadre duquel ont été consultées pour l'essentiel des sources ouvertes, cela signifie que de nombreuses connaissances reposent sur des publications publiques qui peut-être correspondent davantage à un idéal qu'à la situation réelle telle qu'elle existe dans l'entreprise. Pour ce qui est des entreprises internationales notamment, on se plaît à mettre en relief le caractère de communauté, multiculturel sans faire la description des difficultés réelles rencontrées dans la pratique.

### **5.2.1 Le portefeuille d'activités**

L'idée sous-tendant le portefeuille d'activités est de proposer un mélange équilibré de produits et de prestations de service. Équilibré dans plusieurs sens. Dans un premier temps (conformément au modèle du BOSTON CONSULTING GROUP), il importe d'identifier les produits dont la part de marché est faible et dont on n'escompte qu'une croissance faible et de les supprimer. Les produits à faible part de marché mais dont on espère la croissance seront examinés dans le détail. Il est important d'exploiter les produits à forte part de marché ; si dans le cas d'une croissance attendue qui se pérennise, il est opportun d'investir, on utilisera en revanche, dans l'hypothèse d'une croissance molle, les bénéfices pour investir dans des domaines d'avenir.

D'autres modèles de portefeuille (modèle McKinsey) confrontent d'autres facteurs tels que la « valeur du secteur » et la « position concurrentielle ». En fonction de la position sur la matrice de chaque produit et de chaque prestation de service, McKinsey propose un éventail de différentes stratégies de produit qui va de « Maintenir la position de leader, coûte que coûte » au « Désinvestissement ».

Ces études des deux entreprises EADS et THALES sont opportunes tant sur le plan de l'entreprise dans son ensemble que sur celui des filiales considérées individuellement. Déterminer l'influence d'une

économie de puissance est pertinent pour chaque produit, en complément de la position occupée dans le modèle du portefeuille. Ainsi, le consultant en entreprises pourra préconiser le « désinvestissement », mais pour des raisons de politique de puissance il convient de conserver le produit.

### **5.2.2 Le leadership et la culture d'entreprise**

Pour les domaines du leadership et de la culture d'entreprise notamment, on admet qu'il existe un fossé entre la façon dont ceux-ci sont représentés dans les publications et la réalité. Les publications sont toujours des appels lancés au sein de l'entreprise invitée à mettre en œuvre un style voulu pour affirmer son leadership et une certaine culture d'entreprise.

Les deux domaines sont intéressants pour le concept de l'économie de puissance. Une entreprise qui veut réussir en faisant siennes les conditions du concept doit en faire la base de son style de commandement et sa culture d'entreprise.

EADS publie à ce sujet (Panorama 2005) : « En matière de citoyenneté d'entreprise, EADS estime qu'il est important de contribuer au bien-être culturel, éducatif et social des pays dans lesquels le Groupe est présent. » Il est effectivement vrai que des informations détaillées sur la stratégie poursuivie dans le cadre d'une guerre économique ne peuvent être publiées dans des documents destinés aux actionnaires et au public.

Harbulot présente dans le contexte des différences culturelles entre différents Etats une étude qui s'avère également pertinente pour EADS et THALES (Christian Harbulot, *La France doit dire non*. Éditions Plon, 2000). Il constate que l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne, pour des raisons historiques, ont développé des cultures commerciales et économiques différentes. Cela implique pour les entreprises étudiées de prendre considération les différences culturelles et de les utiliser comme chance en exploitant les points forts différents au profit de l'ensemble de l'entreprise. La

culture d'entreprise pour EADS et THALES devra donc être européenne, accepter les différences et les utiliser pour la réussite de l'ensemble. Il importera de communiquer afin de connaître les différences, de les accepter et de les exploiter. En maintenant les approches nationales, on débouche très probablement sur de médiocres résultats.

### **5.2.3 La chaîne de valeur (opération/production, marketing, ventes, services, logistique, infrastructure, ressources humaines, recherche & développement)**

En ce qui concerne le diagnostic de la chaîne de valeur, il s'agit de distinguer les activités principales et les activités de soutien. Il est possible de comparer les activités prises individuellement avec celles de la concurrence (l'étalonnage / Benchmarking) dans le but d'optimiser des processus propres ou de confier les activités de soutien à des prestataires étrangers à l'entreprise (l'externalisation / Outsourcing). En outre, il s'agira d'identifier les interfaces et de les optimiser si nécessaire. Le dernier point notamment présente un intérêt considérable pour les entreprises européennes telles que EADS et THALES. La logistique multinationale, la gestion des standards et procédures techniques différents constituent un défi central.

L'économie de puissance et considérations économiques sont parfois antinomiques. Les plans de restructuration chez AIRBUS, la filiale d'EADS, en livrent un exemple actuel. Pour des raisons qui découlent du concept de la guerre cognitive, les politiciens et managers, tant allemands que français, tiennent à être associés pour une part appropriée au développement des matières synthétiques destinées à la construction aéronautique. En vue de l'optimisation de la chaîne de valeur, on devra prendre en considération les revendications élevées par les différents pays pour être associés aux technologies clés.

#### **5.2.4 Le financement**

Aux entreprises EADS et THALES s'appliquent en principe les règles classiques du financement : L'autofinancement (représente ce qui est généré par l'activité de l'entreprise au cours d'un exercice et qui demeure à sa disposition pour couvrir les besoins de financement liés à sa pérennité et son développement) et toutes les formes de financement par le marché de capitaux.

Les fonds qui alimentent l'entreprise pour des raisons relevant de l'économie de puissance présentent un intérêt pour l'objectif que notre mémoire se propose de poursuivre. Des crédits de recherche permettant le développement de nouvelles technologies, mais également des subventions de tout type, destinées à l'infrastructure par exemple. L'enjeu est ici pour les entreprises de faire du lobbying pour exploiter ces sources.

De nouvelles formes de coopération débouchent en outre sur de nouveaux mécanismes de financement. EADS (Etats financiers et Gouvernement d'entreprise 2005) écrit à ce sujet : Les clients du domaine de la défense nationale, en particulier au Royaume-Uni, exigent de plus en plus de propositions et de contrats d'attribution en vertu de plans qualifiés de partenariats associant secteurs public et privé (« PPP ») ou d'initiatives de financement privé (« IFP »). Les PPP et les IFP se distinguent nettement des ventes traditionnelles d'équipements militaires, dans la mesure où ils intègrent souvent les éléments suivants : la fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement militaire ; la propriété et le financement du matériel concerné par un tiers autre que le client, notamment le fournisseur de l'équipement militaire ; la conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales applicables en la matière ; et les modalités autorisant le fournisseur de services à rechercher de nouveaux clients pour absorber les capacités non utilisées.

### **5.2.5 La conclusion interne**

Comme pour la conclusion externe, il ne sera pas présenté dans cette section un résumé des résultats de l'analyse interne obtenus jusqu'à maintenant, mais un résultat intermédiaire du problème fondamental traité dans ce mémoire.

Les effets du concept qu'est l'économie de puissance apparaissent moins nettement dans l'analyse interne que dans l'analyse externe. Les effets de puissance ne sont pas analysés explicitement ; toutefois, ils jouent dans certains domaines implicitement un rôle considérable. Ils transforment en partie le résultat de l'analyse ou constituent un facteur supplémentaire.

## 6 Le sommaire

### 6.1 L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT)

L'analyse SWOT reprend les conclusions essentielles de l'ensemble de l'analyse antérieure. Il s'agira ensuite de développer les points forts pour contrebalancer les faiblesses ou de les atténuer, d'exploiter les opportunités et de tenir compte des menaces, de les déjouer ou de les éviter.

Dans la matrice suivante doivent être représentées les conséquences de l'économie de puissance en fonction des quatre aspects qui viennent d'être mentionnés :

Tableau 1 SWOT

<p>Des forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'industrie d'armement contribue à un facteur traditionnel de puissance : la capacité militaire</li> <li>• La coopération en étroite avec des experts en politique de sécurité</li> <li>• La politique a des effets protecteurs</li> <li>• La culture d'entreprise européenne</li> </ul>	<p>Des faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devenir une entreprise globale versus les intérêts de puissance de l'Europe</li> <li>• EADS : les intérêts divergents entre la France et l'Allemagne</li> <li>• La logistique multinationale, la gestion des standards et procédures techniques différents</li> </ul>
<p>Des opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau marché : le contrôle de l'information/ les systèmes d'information critiques</li> <li>• Les élargissements de l'UE et de l'OTAN</li> <li>• Le nécessaire remplacement des plates-formes militaires vieillissantes</li> <li>• Les partenariats associant secteurs public et privé (« PPP ») et d'initiatives de financement privé (« IFP »)</li> </ul>	<p>Des menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intelligence économique (américaine et asiatique)</li> <li>• La guerre cognitive</li> <li>• Les budgets de défense en baisse</li> <li>• La standardisation anglo-saxonne au sein de l'OTAN</li> <li>• Les restrictions d'exportation hors de l'UE et de la zone OTAN</li> <li>• Les fonds d'investissement états-unis</li> </ul>

## **6.2 Les options stratégiques**

Les options classiques fondamentales stratégiques sont la spécialisation et la diversification. EADS et THALES poursuivent une stratégie de la diversification du groupe dans son ensemble et de la spécialisation dans les filiales. Une telle approche est confirmée par la présente analyse.

Concernant la spécialisation, H.I. Ansoff décrit les implications à la fois de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Ce qui pose problème c'est la spécialisation engagée simultanément dans les deux directions. Leur taille et leur structure permettraient aux différentes filiales d'EADS et de THALES de maîtriser ces deux stratégies. La mission du manager dans l'ensemble de l'entreprise est d'assurer la coordination.

De nouveaux produits découlent de l'évolution des techniques et de l'exigence des clients décrite plus haut qui réclament des solutions systèmes en lieu et place des solutions isolées. Les nouveaux marchés permettent d'exploiter comme des « vaches à lait » (cash-cows) des produits importés en Europe et ayant fait leurs preuves de manière à financer la recherche et le développement. Les deux directions de croissance se trouvent sous l'emprise de l'économie de puissance.

## **7 L'analyse stratégique face à l'économie de puissance**

Comme l'a montré l'analyse stratégique présentée, toutes les influences exercées sur la stratégie de l'industrie d'armement telles qu'elles ont été étudiées dans le cadre de l'analyse externe sont elles-mêmes soumises à l'économie de puissance et à ses paramètres. Une des causes doit apparemment être cherchée dans l'importance que revêt l'industrie d'armement pour le pouvoir d'un Etat. D'un autre côté, le schéma d'analyse n'offre pas de méthodes spéciales qui reprennent explicitement le concept de Harbulot.

Les effets du concept qu'est l'économie de puissance apparaissent moins nettement dans l'analyse interne que dans l'analyse externe. Les effets de puissance ne sont pas analysés explicitement; toutefois, ils jouent dans certains domaines implicitement un rôle considérable. Ils transforment en partie le résultat de l'analyse ou constituent un facteur supplémentaire.

Le schéma de l'analyse stratégique permet de prendre pleinement ces facteurs en considération. Mais à l'instar de l'analyse externe, les facteurs qui découlent de l'économie de puissance ne sont pas explicitement inclus dans les méthodes d'analyse. L'analyste est donc libre de tenir compte ou non de ces facteurs présentant un intérêt pour son analyse concrète.

## Bibliographie

BRESSY Gilles, KONKUYT Christian, *Économie d'entreprise*, Éditions Dalloz, Paris, 2006

EADS, *Panorama 2005*, Schiphol-Rijk, Pays-Bas, 2006

EADS, *Le Rapport annuel 2005 complet d'EADS*, Schiphol-Rijk, Pays-Bas, 2006

HARBULOT Christian, *La France doit dire non*. Éditions Plon, 2000

HARBULOT Christian, *Le main invisible des puissances – Les Européens face à la guerre économique*, Ellipses Edition Marketing, Paris, 2005

HENLEY MANAGEMENT COLLEGE, *Les ouvrages du programme « Master of Business Administration »*, Henley-on-Thames, 2000 – 2005

THALES GROUP, *Investor Relations*, Neuilly-sur-Seine, 2006

THALES GROUP, *Rapport annuel 2005*, Neuilly-sur-Seine, 2006

## Liste des personnes rencontrées

Thomas Homberg

EADS, Senior Vice President, Corporate Strategy & Planning

Entretien, le 9 mars 2007

EADS Headquarters

37, Bd. de Montmorency

75016 Paris

## Table de matière

<b>1</b>	<b>L'introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>La base .....</b>	<b>2</b>
2.1	L'économie de puissance .....	2
2.2	Le schéma d'analyse stratégique du Henley Management College .....	5
2.3	L'industrie d'armement .....	6
<b>3</b>	<b>L'Analyse de la mission .....</b>	<b>9</b>
3.1	La vision, la mission, le but (VMOST).....	9
<b>4</b>	<b>Les propriétaires.....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>L'analyse de la situation .....</b>	<b>14</b>
5.1	L'environnement économique et social.....	14
5.1.1	Les différentes composantes (PESTLE).....	14
5.1.2	L'analyse de marché .....	19
5.1.3	La structure de l'industrie .....	20
5.1.4	La conclusion externe.....	22
5.2	L'analyse du potentiel de l'entreprise.....	23
5.2.1	Le portefeuille d'activités .....	23
5.2.2	Le leadership et la culture d'entreprise.....	24
5.2.3	La chaîne de valeur (opération/production, marketing, ventes, services, logistique, infrastructure, ressources humaines, recherche & développement).....	25
5.2.4	Le financement.....	26
5.2.5	La conclusion interne.....	27
<b>6</b>	<b>Le sommaire.....</b>	<b>28</b>
6.1	L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT).....	28
6.2	Les options stratégiques.....	29
<b>7</b>	<b>L'analyse stratégique face à l'économie de puissance.....</b>	<b>30</b>