

# **AIRBUS**

## **(ex-Airbus Group, ex-EADS)**

### **1999 – 2018**

**Les relations franco-allemandes**

**Chronologie**

**A lire plus particulièrement les parties surlignées en jaune qui concernent les relations franco-allemandes**

**janvier 2018**

# Rappel

## Historique

**1970**

Création du GIE **Airbus Industrie**.

**1985**

**Dornier** devient filiale du groupe Daimler-Benz.

Daimler-Benz rachète 50% de **MTU** qui devient filiale à 100% du groupe allemand.

**Mai 1989**

Création de DASA par fusion de Dornier et MTU.

**Fin 1989 – 1990**

Réunification allemande

**Décembre 1989**

Daimler-Benz acquiert **MBB** qui est intégré dans **DASA**.

**1992**

Création d'**Eurocopter** par fusion des divisions hélicoptères de l'Aerospatiale et de DASA.

La parité finale retenue est de 70 (Aerospatiale) 30 (DASA), alors que celle des chiffres d'affaires était de 85/15. La demande allemande était 50/50. « Quand on a décidé de créer Eurocopter, on s'est posé la question de savoir s'il était possible de créer une structure 50/50...nous avons discuté pendant un an de cette question puis nous avons fini par trouver un accord sur une base de 60/40...nous avons gardé comme principe de prendre toutes les décisions importantes et stratégiques à l'unanimité » (JF Bigay, président du directoire d'Eurocopter, Air & Cosmos 20/01/1992). Mais le déséquilibre d'actifs était tellement grand, que même après le versement d'une soulté, l'apport allemand n'atteint que 30%. À partir de 1989, le comportement du partenaire allemand va progressivement changer. « Son attitude va passer d'une position modeste et attentive à une posture présomptueuse et suffisante » (Georges Ville, directeur adjoint de la division avions d'Aerospatiale)

**2000**

Évolution des effectifs des industries aéronautiques et spatiales

	<i>Allemagne</i>	<i>France</i>
1970	57 250	103 600
2000	70 000	101 400
Évolution	+24%	-2%

(Source : organisations professionnelles)

Airbus a tiré l'industrie aéronautique allemande

# 1999

## Octobre

### EADS

DaimlerChrysler AG, l'État français et Lagardère SCA sont parvenus à un accord en vue d'un rapprochement des activités d'Aérospatiale Matra et de Dasa créant EADS (Société Européenne d'Aéronautique, de Défense et Spatiale/European Aeronautic Defense and Space).

CA pro forma 1998 : environ 19,8 Md euros

REXP 1998 : environ 1 Md euros (5 %)

Effectif : 89 000 employés.

MTU détenu par Dasa ne sera pas intégré à EADS.

### Actionnariat

Répartition du capital : DaimlerChrysler (30 %), État français (15 %), Lagardère SCA (11,1 %), investisseurs institutionnels français (3,9 %), Casa (5 à 6 %), Bourse (34 à 35 %).

La mise sur le marché à Paris, Francfort et Amsterdam est prévue au printemps 2000.

Jusqu'en 2003, les partenaires de la société holding qui détiendra 60 % d'EADS s'engagent à ne pas modifier leurs participations ; au-delà tous les acteurs disposeront d'un droit de préemption.

L'État français disposera d'un droit de veto sur les grandes décisions du groupe comme les alliances, acquisitions/cessions d'envergure ou les augmentations de capital susceptibles de diluer sa participation.

### Localisations

EADS sera basé aux Pays-Bas avec des sièges sociaux à Munich et Paris.

### Gouvernance

Direction holding de contrôle : Jean-Luc Lagardère, Manfred Bischoff,

Présidents CEO : Philippe Camus, Reiner Hertrich.

## Novembre

### AIRBUS INDUSTRIE

### Localisations

Après la création d'EADS, Toulouse devient le site favori pour l'assemblage des A3XX. Il semblerait qu'en contrepartie l'Allemagne tente de récupérer la chaîne de montage de l'ensemble de la famille A320.

### Programme A3XX

Les dirigeants de BAE Systems et de Dasa se sont prononcés en faveur du lancement commercial de l'A3XX. Ces décisions sont la conséquence de la création d'EADS.

### Statut juridique

La création d'EADS (Aérospatiale Matra, Dasa, Casa) devrait accélérer la transformation du GIE Airbus Industrie en société intégrée. EADS contrôle 80 % du GIE.

Répartition du GIE : Aérospatiale Matra (37,9 %), Dasa (37,9 %), Casa (4,2 %), BAE (20 %).

Il existe actuellement deux différends avec BAE Systems :

- la nomination de Noël Forgeard (administrateur gérant du GIE) à un poste exécutif d'EADS,
- la participation britannique qui, selon BAE Systems, devrait être supérieure à 20 %

## EADS

### Espagne

Casa rejoint EADS en tant que membre fondateur. L'accord a été signé à Madrid en présence du Premier ministre espagnol, du Premier ministre français et du chancelier allemand.

L'accord attribue à Casa la direction des avions de transport militaire (montage final, commercialisation et vente) et 10 % du futur A3XX.

### Gouvernance

Composition du conseil du holding franco-allemand :

4 membres français (Jean-Luc Lagardère, Philippe Camus, Noël Forgeard, Louis Gallois)

4 membres allemands (Manfred Bischoff, Rainer Hertrich...)

Pedros Ferreras (SEPI) siégera au conseil d'EADS et sera responsable de la division logistique et fibres de carbone.

Répartition des postes de direction

(source : journal interne de Dasa)

	<i>France</i>	<i>Allemagne</i>
Conseil d'administration	Jean Luc Lagardère	Manfred Bischoff
Direction générale	Philippe Camus	Rainer Hertrich
Directions	Airbus	Aéronautique hors Airbus (Eurocopter, ATR, avions de combat, maintenance)
	Espace (satellites, lanceurs, missiles stratégiques)	Systèmes de Défense
	Stratégie	Finance

EADS détiendra :

80 % d'Airbus

44 % du programme Eurofighter (production)

56 % de l'A400M

75,5 % d'Astrium

63 % de la société européenne de missiles

100 % d'Eurocopter

45,8 % de Dassault Aviation

26,6 % d'Arianespace.

# 2000

## Janvier-Février

### EADS

#### Gouvernance

##### Comité exécutif

Manfred Bischoff et Jean-Luc Lagardère ont annoncé la composition du comité exécutif : Philippe Camus (CEO), Rainer Hertrich (CEO), Noël Forgeard (CEO division Airbus), Gustave Humbert (COO division Airbus), Dietrich Russel (division Aéronautique), Alberto Fernandez (division Avions de Transport Militaire), François Auque (division Systèmes spatiaux), Thomas Enders (division Systèmes Civils et de Défense), Axel Arendt (directeur financier), Jean-Louis Gergorin (coordination stratégique), Jean-Paul Gut (Marketing).

##### Structures managériales

Les fonctions de direction générale sont réparties entre 52 personnes : 23 allemands, 25 français et 4 espagnols.

« Nous commençons de cette façon, mais nous ne stipulerons aucun quota national pour la direction générale dans les statuts de la société... Naturellement chaque nation devra être équitablement représentée, mais le critère fondamental doit être de choisir la personne la mieux adaptée pour remplir la fonction. » (Jean-Luc Lagardère)

##### Organisation

EADS sera une société totalement intégrée, ce qui implique que la direction des divisions et des unités opérationnelles soient transnationales. Il n'y aura, géographiquement, aucun doublon de fonction sauf exception pour prendre en compte les intérêts nationaux et les relations avec les autorités politiques nationales.

La gestion des ressources humaines tiendra également compte des contextes nationaux.

##### Fonctionnement

Le groupe EADS sera organisé en divisions coordonnées par la Direction générale qui définira les objectifs, en assurera le suivi et approuvera les principales décisions.

EADS possèdera une organisation centrale intégrée avec des unités fonctionnelles à Amsterdam, Madrid, Munich et Paris.

## Mars

### Airbus Industrie

#### Programme A3XX

Le gouvernement britannique a approuvé une enveloppe d'avances remboursables de 530 M€ pour permettre à BAE Systems de participer au développement du programme A3XX.

Le secrétaire d'État allemand, Siegmar Mosdorf, a déclaré qu'un compromis allait permettre de répartir de manière équitable la charge de travail entre les deux sites industriels de Toulouse et Hambourg.

Rainer Hertrich a précisé qu'aucune décision n'avait encore été prise concernant le montage final de l'A3XX.

Philippe Camus a publié un communiqué pour annoncer que "le dossier industriel de l'A3XX avance bien... Les négociations entre industriels sont en bonne voie. Elles visent, d'une part, à aboutir à la création de la société Airbus Intégrée (AIC)... d'autre part, à un accord sur la répartition de la charge de travail de l'A3XX (...) Le dossier industriel sera totalement bouclé lorsque le financement du

programme aura été mis en place. Les gouvernements français, dès décembre 1999, et britannique plus récemment, ont déjà indiqué leur engagement sous forme d'avances remboursables.

Dès lors, et dès que la prospection commerciale en cours aura confirmé les conclusions des études préalables, toutes les conditions seront réunies pour que les partenaires d'Airbus décident le lancement de l'A3XX."

## EADS

### France

Le journal officiel du 17 mars 2000 a publié un avis relatif au projet de regroupement des activités d'Aerospatiale Matra, Dasa et Casa.

Au terme de l'opération, le capital d'EADS sera détenu par une société holding de droit français (30 %), DaimlerChrysler (30 %) et Sepi (5,42 %). Les trois actionnaires agiront de concert dans le cadre d'une société de droit néerlandais qui gérera leur participation dans EADS.

Le capital de la société holding de droit français sera réparti entre la Sogepa (50 %), Lagardère SCA (37 %) et des investisseurs financiers français (13 %). La Sogepa est détenue à 99,99 % par l'État français.

Philippe Camus a confirmé que BNP-Paribas était l'investisseur français qui détiendrait 3,9 % du capital d'EADS (13% x 30 %).

### Actionnariat

Structure de l'actionnariat (après cotation)

Gouvernement français (Sogepa)	15,0 %
Lagardère	11,1 %
BNP	3,9 %
Sepi	5,5 %
DaimlerChrysler	30,0 %
Public	34,5 %

## Avril

### Airbus Industrie

#### Programme A3XX

Selon *La Croix*, qui cite un document confidentiel, l'Allemagne serait responsable de la phase finale de l'assemblage de l'A3XX (peinture, aménagement intérieur, livraison).

À la suite de l'article du quotidien, Philippe Camus a déclaré : "les informations publiées à propos des développements industriels de l'A3XX sont encore une fois dénuées de tout fondement et les projets cités n'ont fait l'objet d'aucun accord. Rien n'est encore décidé sur ce dossier... Toulouse est la capitale d'Airbus et le restera".

Jean-Claude Gayssot, ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement a publié un communiqué pour s'étonner de la parution d'informations erronées sur les développements industriels de l'A3XX. "La fabrication [de l'A3XX] associera, autour des partenaires Airbus, de nombreuses entreprises et sera répartie entre des sites industriels de plusieurs états.

Les négociations sont nécessairement longues et complexes pour mettre en place les solutions qui constituent l'optimum industriel, tout en permettant à toutes les parties impliquées dans le processus de production d'être associées dans de bonnes conditions. Cette négociation se poursuit. Comme je l'ai déjà dit le 17 mars dernier, l'accord envisagé prévoit, notamment, que Toulouse sera retenu comme site d'assemblage des éléments physiques de l'avion et que le siège social et opérationnel de la future société Airbus sera Toulouse".

## Mai

### EADS

## France

La Commission des Participations et des Transferts a émis un avis favorable aux conditions de la cession et à l'accord de fusion d'Aerospatiale Matra avec Dasa et Casa. L'avis paru au *Journal Officiel* du 24 mai 2000 précise le contenu et la portée des accords :

- contrôle paritaire d'EADS par ses principaux actionnaires français et allemand, tout en attribuant à l'actionnaire espagnol une part qui lui revient,
- au sein des principaux actionnaires français, égalité entre le secteur public et le secteur privé,
- dans le holding français, l'État français a souhaité que les parts de Sogepa et Lagardère soient maintenues dans un rapport proche de celui de l'État français et de Lagardère au sein de l'actionnariat d'Aerospatiale Matra. Les investisseurs financiers réunis dans Istroise (BNP Paribas, Axa) auront une participation de 13 % qu'ils vont acquérir auprès de l'État. Ils ne disposeront pas d'autonomie dans l'exercice de leurs droits de vote, et les conditions financières d'achat des titres, ainsi que leurs modalités de revente après 2003 seront fixées par pacte.

Les apports de Dasa – hors MTU et après retraits de trésorerie d'environ 3,1 Md€ - et d'Aerospatiale Matra s'établissent dans un rapport de 40 %/60 % en faveur d'Aerospatiale Matra.

Pour aboutir aux parités recherchées, renforcer la structure financière d'EADS et augmenter le flottant, l'État français, Lagardère et DaimlerChrysler vont vendre des "actions excédentaires" et il sera procédé à une augmentation de capital.

"Le principe de parité entre les parties française et allemande se trouve traduit par l'obligation de prendre de façon conjointe les décisions dans les différents holdings. À cette fin, les parties disposent d'un nombre égal d'administrateurs, les votes s'effectuent à des majorités qualifiées et certaines décisions stratégiques sont réservées à l'unanimité des partenaires. Du fait de l'existence de majorités qualifiées, la partie espagnole (SEPI), qui a annoncé son intention de céder ses titres, ne détient pas une position d'arbitre.

En vue de préserver les intérêts de l'État français, Sogepa peut imposer à travers le holding français le rejet de propositions concernant certaines décisions stratégiques d'EADS. En contrepartie, DaimlerChrysler dispose, en cas d'exercice de cette faculté par Sogepa, et aussi au cours de certaines périodes prédéfinies à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2003, d'une option de vente lui permettant d'obliger le holding français, et en dernier ressort Sogepa, à racheter sa participation dans EADS. Les conséquences financières de cet engagement de l'Etat ont été autorisées par l'article 56-1 de la loi de finances rectificative pour 1999 (n° 99-1173 du 30 décembre 1999).

Après le 1<sup>er</sup> juillet 2003, chaque partie pourra céder les actions d'EADS qu'elle détiendra directement ou indirectement ; dans ce cas des droits de préemption sont reconnus aux autres parties. Une procédure permettant des sorties conjointes est prévue.

Chaque partie pourra, après le 1<sup>er</sup> juillet 2003, acquérir et détenir des actions supplémentaires d'EADS, sans cependant que les droits de vote attachés à ces actions puissent modifier le processus de décision.

Les accords prévoient par ailleurs les cas de changement de contrôle des parties. Des clauses d'agrément et de préemption règlent alors l'entrée de nouveaux actionnaires. Les cas d'offres publiques d'achat non souhaitées font l'objet de dispositions particulières." (*Journal Officiel* du 24 mai 2000)

## Actionnariat

Structure de l'actionnariat (après cotation)

Gouvernement français (Sogepa)	15,0 %
Lagardère	11,1 %
Financiers (BNP Paribas, Axa)	3,9 %
Sepi	5,4 %
DaimlerChrysler	30,0 %
Public	34,6 %

Nota : le capital de Sogepa appartient à l'État français  
le capital de Sepi appartient à l'État espagnol

## Parités de fusion

Parités de fusion retenues pour la création d'EADS :

Aerospatiale Matra	56,46 %
Dasa	37,00 %
Casa	6,54 %

## Gouvernance

Trois mois après la nomination des 52 premiers directeurs, le Comité exécutif d'EADS a procédé à la nomination de 162 nouveaux directeurs.

Selon *L'Expansion*, la réunion des états-majors actuels d'Aerospatiale Matra, de Dasa et Casa atteint 1 000 personnes.

"Un premier "dégraissage" aurait permis de ne retenir que 600 d'entre elles. C'est encore trop pour Jean-Luc Lagardère et Philippe Camus qui plaident pour une équipe jeune et musclée de 150 personnes". (*L'Expansion*)

## Juin

### Airbus Integrated Company

Le GIE (Groupement d'intérêt économique) Airbus Industrie devient une société par actions simplifiée (SAS), dénommée Airbus Integrated Company (AIC), avec conseil de surveillance et directoire.

AIC devrait officiellement démarrer en janvier 2001.

Siège social : Toulouse.

EADS détiendra 80 % d'AIC et BAE Systems 20 %.

Effectif : environ 40 000 personnes en Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni.

Les partenaires vont transférer leurs actifs Airbus à la nouvelle société.

Comité d'actionnaires : 5 représentants d'EADS, 2 de BAE Systems.

Président du comité d'actionnaires : Rainer Hertrich.

Comité exécutif : 8 proposés par EADS, 2 par BAE Systems.

CEO du comité exécutif : Noël Forgeard.

La plupart des décisions seront prises à la majorité simple, notamment les décisions concernant la gestion au jour le jour, le lancement de nouveaux programmes, la politique commerciale, etc.

### BAE Systems

BAE Systems (20 %) disposera de 2 sièges sur 7 au conseil de surveillance et aura un droit de veto (décision unanime) dans certains domaines notamment les cessions-acquisitions d'un montant supérieur à 500 M€, l'approbation des plans prévisionnels à 3 ans et toutes décisions qui pourraient entraîner une dilution de BAE Systems.

L'actionnaire britannique bénéficiera d'une option de vente de ses actions AIC à EADS. Cette option, exercable à la valeur du marché, sera payable en cash et/ou en actions EADS, au choix d'EADS. Pendant les trois premières années, les conditions d'exercice de cette option de vente détenue par BAE Systems seront limitées aux désaccords qui porteraient sur certaines décisions prises à la majorité simple, telles que le lancement de nouveaux programmes majeurs et les acquisitions ou cessions d'un montant compris entre 75 et 500 millions d'euros.

Inversement, EADS bénéficiera d'une option d'achat des actions AIC détenues par BAE Systems dans le cas d'un changement de contrôle de BAE Systems.

Afin de tenir compte de la part industrielle plus importante du partenaire britannique dans la production des A340-500/600, celui-ci bénéficierait entre 2003 et 2012 d'un dividende spécial si les livraisons annuelles de ce programme dépassaient les objectifs prévus. Le dividende spécial serait au total, sur la période 2003-2012, compris entre 0 et 237,5 millions d'euros, ce montant étant indexé en fonction de la croissance du chiffre d'affaires et du résultat de la société AIC.

AIC (80 % EADS, 20 % BAE) va financer la rénovation de l'usine de BAE, spécialisée dans la fabrication des ailes.

"C'est un excellent accord, financièrement pour BAE Systems et un excellent accord pour les employés de BAE" a estimé John Weston.

## Répartition industrielle de l'A3XX

Assemblage final	Toulouse
Aménagement intérieur et customisation (adaptation aux besoins des clients)	Hambourg
Livraison pour clients d'Europe et du Moyen-Orient	Hambourg
Livraison pour autres clients	Toulouse

## Répartition industrielle de la famille A320

Les quatre chaînes de montage resteront également réparties entre Toulouse et Hambourg. En fonction de l'évolution de la demande, une cinquième ligne d'assemblage pourrait être créée à Hambourg.

En cas d'augmentation des capacités de production de l'A320, le centre de gravité se déplacerait à Hambourg." (Jean-Luc Lagardère)

Une éventuelle baisse de charge de travail dans ce segment serait répercutée prioritairement sur Toulouse.

La direction des programmes fuselage étroit (Single Aisle Centre of Airbus) sera établie à Hambourg.

## Déclaration des chefs de gouvernement

Dans une déclaration conjointe, le Premier ministre français, le chancelier de la République fédérale d'Allemagne, le Premier ministre du Royaume-Uni et le Président du Gouvernement espagnol déclarent : "la transformation d'Airbus en société intégrée et le lancement commercial de l'Airbus gros porteur A3XX constituent la pierre angulaire du processus d'intégration industrielle lancé par la déclaration conjointe du 9 décembre 1997, et mis en œuvre conformément aux orientations politiques définies à cette occasion : doter l'Europe d'une industrie aéronautique efficace et compétitive, incluant les activités tant civiles que militaires et fondant cette intégration européenne sur un partenariat équilibré.

Après les décisions récentes en faveur de l'avion de transport militaire A400M, le lancement commercial de l'A3XX montre que le regroupement des forces européennes permet à ces dernières de conduire des projets de plus en plus ambitieux. L'industrie européenne a ainsi les moyens de tenir son rang dans la compétition internationale et se présente plus que jamais comme un partenaire de premier plan à l'échelle mondiale Les Chefs de gouvernement se félicitent également des perspectives de participations d'autres nations européennes et notamment de la proposition d'une entrée prochaine de l'industrie italienne dans la société Airbus.

Les Chefs de gouvernement rappellent leur engagement à poursuivre cette voie et à soutenir activement le développement de l'industrie aéronautique européenne".

## EADS

### Introduction en Bourse

La fusion d'Aerospatiale Matra, Casa et Dasa dans European Aeronautic Defense and Space Company (EADS) sera effective à compter du 10 juillet 2000.

La mise sur le marché se fera par une offre d'environ 144,8 millions d'actions (augmentation de capital : 92,6 millions d'actions nouvelles, cession de 52,3 millions d'actions par le gouvernement français, Lagardère, BNP Paribas et AXA). Par ailleurs les actionnaires vendeurs et la société ont accordé aux souscripteurs une possibilité de surallocation pouvant représenter jusqu'à environ 21,7 millions d'actions nouvelles.

À l'issue de l'offre, le flottant atteindra environ 30 % du capital de la société, en incluant l'exercice de l'option de surallocation.

## Thomson-CSF

Denis Ranque, président de Thomson-CSF, a déclaré qu'il ne souhaitait pas que Thomson-CSF fasse partie d'EADS.

## BAE Systems

Rainer Hertrich, président de Dasa, a déclaré que BAE Systems ne prendra pas, dans un avenir proche, de participation dans EADS.

## Juillet-Août

### EADS

#### Introduction en Bourse

Le prix de vente de l'action EADS dans le cadre de l'offre globale, a été fixé à 19 € pour les institutionnels et à 18 € pour les particuliers.

166,5 millions d'actions ont été vendues (option de surallocation et tranche salariés incluses) représentant une valeur d'environ 3 Md€.

L'entrée en Bourse s'est effectuée le 10 juillet 2000 par une cotation simultanée à Paris, Francfort et sur les places Espagnoles.

Pour son premier jour de cotation, l'action a affiché un cours de 17,5€.

Alors que l'accueil des particuliers a été bon, les investisseurs institutionnels ont fait preuve de peu d'enthousiasme à souscrire à l'entrée en Bourse d'EADS. À l'origine, la valeur prévue se situait dans la fourchette 20 à 23 €.

Les raisons avancées pour expliquer cette attitude sont diverses :

- lourdeur actuelle et volatilité du marché financier,
- présence de l'État français dans le capital d'EADS,
- dualité franco-allemande dans le management du groupe,
- importance du financement et du risque concernant l'A3XX.

Quelques jours plus tard, l'introduction de Wanadoo, filiale de France Telecom, société dont l'actionnaire majoritaire est l'État français, a été un franc succès auprès des investisseurs financiers.

Ces éléments amènent à s'interroger sur l'intérêt que portent les milieux financiers privés à l'industrie aéronautique et sur la pérennité d'une industrie européenne si les États européens poursuivent leur désengagement financier.

#### Capital social

À l'issue de l'opération, la répartition du capital social de la société devrait être modifiée comme suit :

Sogéade (ou Topco) <sup>(1)</sup>	30,00 %
Dasa	30,00 %
Casa	5,48 %
Sous total contractuel Partnership	65,48 %
Dasa	2,73 %
État français	1,14 %
Public (y compris salariés)	30,65 %

<sup>(1)</sup> Sogépa (État français), Lagardère, BNP Paribas et Axa.

Lors de l'introduction en bourse, 12,2 millions d'actions représentant 1,5 % ont été réservées aux salariés d'EADS.

#### France

Selon *Le Monde*, BNP Paribas et Axa ayant refusé d'entrer dans le tour de table, Lagardère serait monté en puissance dans le holding commun français (dénommé Sogéade ou Topco), donc dans EADS.

L'information a été démentie par BNP Paribas et Axa, "nous avons fait exactement ce qui avait été prévu", et par Jean-Luc Lagardère, "je ne monte pas en puissance dans le capital d'EADS".

Dans son avis publié au *Journal Officiel* (voir 00/2005), la Commission des Participations et des transferts avait précisé le contenu des accords concernant la holding français :

– l'État français a souhaité que les parts de Sogépa et Lagardère soient maintenues dans un rapport proche de celui de l'État français et de Lagardère au sein de l'actionnariat d'Aerospatiale Matra,

- les investisseurs financiers (BNP Paribas, Axa) auront une participation de 13 % qu'ils vont acquérir auprès de l'État,
- ils ne disposeront pas d'autonomie dans leurs droits de vote et les conditions financières d'achat de titres et de revente après 2003 ont été fixées par pacte.

Ce sont ces dispositions qui peuvent conduire à dire que Lagardère exerce sur EADS un "contrôle à parité" avec l'État français.

## Gouvernance

### *Conseil d'administration*

Manfred Bischoff	Membre du directoire de DaimlerChrysler
Jean-Luc Lagardère	Gérant-commandité de Lagardère
Axel Arendt	Directeur financier d'EADS
Eckhard Cordes	Membre du directoire de DaimlerChrysler
Pedro Ferreras	Président de SEPI
Noël Forgeard	Chief Executive Officer de la Division Airbus
Louis Gallois	Président de la SNCF
Jean-René Fourtou	Vice-président d'Aventis
Michaël Rogowski	Président du Conseil de surveillance de J.M. Voith A.G.

### *Comité exécutif*

Philippe Camus	Chief Executive Officer
Rainer Hertrich	Chief Executive Officer
Axel Arendt	Chief Financial Officer
François Auque	Directeur de la Division Espace
Thomas Enders	Directeur de la Division Systèmes de Défense et de Systèmes civils
Alberto Fernandez	Directeur de la Division Aviation militaire de Transport
Noël Forgeard	Chief Executive Officer de la Division Airbus
Jean-Louis Gergorin	Directeur de la coordination stratégique
Jean-Louis Gut	Directeur Marketing
Gustav Humbert	Chief Operating Officer de la Division Airbus
Dietrich Russel	Directeur de la Division Aéronautique.

## Interview de Philippe Camus

Dans un entretien à *La Tribune*, Philippe Camus, coprésident exécutif d'EADS, expose sa vision d'avenir du groupe :

- jusqu'en juillet 2003 l'actionnariat d'EADS demeurera stable, sauf éventuellement l'État français qui peut sortir librement, "au bout de trois ans, le jeu est ouvert",
- Jean-Luc Lagardère et Jürgen Schrempp, le président de DaimlerChrysler, sont très mobilisés sur le projet européen d'intégration dans le domaine aéronautique défense-espace, "même si, pour Daimler, cette activité est une part relativement faible de l'actif",
- "tant que le groupe Lagardère estime qu'il y a encore du potentiel à créer de la valeur et qu'il n'a pas meilleur emploi de ses fonds dans d'autres domaines, il n'a aucun intérêt à sortir d'EADS",
- concernant le management et les relations sociales "il nous faut trouver quelque chose qui ne soit ni français ni allemand et, de plus, qui soit compréhensible par le monde anglo-saxon. Sinon nous ne séduirons pas les fonds de pension",
- la langue parlée dans le groupe sera l'anglais.

## Octobre

### Airbus Industrie

#### Statut juridique

La Commission européenne a autorisé la transformation du GIE Airbus Industrie en Société Airbus Intégrée (AIC). (voir 06/2000)

#### Programme A3XX

Dans un entretien au quotidien *Les Échos*, Noël Forgeard précise plusieurs points concernant l'A3XX:

- les coûts de développement plafonds de l'A3XX se chiffrent à 10,7 Md\$ et comprennent les deux versions de base (passagers et cargo), plus un certain nombre de dérivés,
- "230 M\$ 2000 est l'ordre de grandeur correct pour le prix catalogue de l'A3XX passagers",
- "Singapore Airlines a annoncé un montant basé sur 25 avions (dont les options) qui inclut le support et les pièces détachées pendant la durée de vie de l'avion" : 8,6 Md\$ pour 25 avions, soit environ 344 M\$ par appareil (+ 50 % par rapport au prix catalogue de la version passagers),
- le point mort du programme (l'endroit où le cash-flow actualisé sera de zéro) se situe en 2011 pour un volume d'environ 250 avions.

#### Bourse

"L'introduction en Bourse d'Airbus n'est ni discutée, ni prévue, ni envisagée d'aucune manière." (Noël Forgeard)

# 2001

## Janvier

### EADS

#### Programme A380 (ex-A3XX)

Airbus a procédé au lancement industriel de l'A380 (ex-A3XX).

Les organisations syndicales françaises se félicitent du lancement du programme A380.

Force Ouvrière, après avoir rappelé que la naissance d'Airbus avait coïncidé avec le début d'une politique contractuelle chez Aérospatiale, souligne que "pour assurer l'A380, il faut continuer et développer une politique sociale adéquate". Par ailleurs, Didier Gregory, secrétaire FO du Comité Central d'Entreprise EADS Airbus, déclare qu'il "est capital de savoir qui fera quoi, l'emploi en découle ainsi que l'avenir de notre savoir-faire".

## Février

### Airbus

#### Statut juridique

Airbus Integrated Compagny (AIC) sera constituée à fin février 2001 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier. AIC sera une société à actions simplifiée (SAS) détenue à 80 % par EADS et à 20 % par BAE Systems.

### EADS

#### Aviation de combat

Dans un entretien à *Air & Cosmos*, Philippe Camus déclare concernant l'aviation de combat :

- EADS participe à la promotion commerciale du Rafale et du Mirage 2000 seulement en tant que fournisseur de missiles,
- EADS se concentre sur l'Eurofighter dont il assure une grande partie de la production. "Quand il y a compétition, nous sommes actifs avec l'Eurofighter, pas avec le Rafale, sauf la partie missile".
- la position du gouvernement français défend Dassault et le Rafale, non pas pour des raisons d'actionnariat, mais pour des raisons d'emplois et de localisation d'activité. "Vous ne me verrez jamais protester. Mais si vous me voyez serein, c'est qu'il s'agit d'une situation transitoire."
- EADS a clairement vocation à jouer un rôle pivot avec BAE Systems dans l'aviation de combat,
- un accord global entre tous les acteurs européens sera nécessaire pour développer le futur avion de combat européen. EADS avec EMAC devra disposer de moyens en bureaux d'études, moyens qu'il ne possède pas actuellement. Deux voies sont possibles : "une alliance avec Dassault ou avec un partenaire de l'autre côté de l'Atlantique". La première option est privilégiée "dès que la famille Dassault sera prête à discuter... Cela finira comme cela."

## Mars

### Airbus

#### Programme A320

Selon *Flight International*, les partenaires allemands et français d'Airbus seraient parvenus à un accord selon lequel Hambourg allait devenir le centre d'excellence d'assemblage de l'ensemble de la famille A320. Sans que la date en soit fixée, le principe du transfert de Toulouse à Hambourg serait décidé.

Malgré le démenti de Barbara Kracht, directrice Presse et Information EADS France. *Flight International* a maintenu son information.

## Avril

### Airbus

#### Programme A380

Ouverture du centre de développement A380 à Hambourg où 400 personnes travaillent actuellement sur le programme.

#### Programme A320

(voir 03/2001)

Dans une interview à la *Dépêche du Midi*, Noël Forgeard a déclaré que le choix de Toulouse pour l'assemblage final de l'A380 ne modifiera pas l'actuel schéma industriel d'Airbus et l'A320 restera assemblé sur le site toulousain.

"Le vieux schéma d'Airbus est efficient, nous le garderons... Sur les petits avions, on garde la même logique, l'A320 à Toulouse et l'A318, l'A319 et l'A321 à Hambourg. On procède effectivement à Hambourg à une augmentation de capacité pour faire face à une demande accrue, mais il n'a jamais été question de transfert".

### EADS

#### Avions de Combat

Dans un entretien aux *Echos*, Thomas Enders, directeur général Défense et Systèmes civils d'EADS, déclare que les incertitudes sur le JSF peuvent constituer une opportunité pour la coopération transatlantique.

"Il y a quelques incertitudes à propos de ce programme (NDLR : JSF) dont la presse américaine évoquait récemment l'éventuelle annulation. Si elle se vérifiait, elle pourrait représenter un enjeu stratégique pour l'industrie européenne qui se retrouverait dans une situation inédite. Il n'est pas exclu qu'on puisse alors voir naître une compétition entre regroupements transatlantiques. Dans ce cas, pourquoi ne pas imaginer une alliance entre EADS, renforcée par d'autres partenaires européens, et, par exemple, Lockheed ou Northrop face à une offre potentielle Boeing-BAE Systems ?"

## Mai

### Airbus

#### Programme A320

EADS Airbus prévoit d'ouvrir au troisième trimestre 2002, une troisième ligne d'assemblage d'avions fuselage étroit (A318/A319/A320) à Hambourg.

Superficie du nouveau hall 9 : 17 625 m<sup>2</sup>.

### EADS

#### Actionnariat

Jean-Luc Lagardère a déclaré que d'ici à juillet 2003, il n'y aura aucun projet consistant pour Lagardère à se désengager d'EADS.

"Ce n'est que quand cette société aura atteint sa maturité que nous pourrons réfléchir". (Propos cités par l'AFP)

Il a nié toute divergence sur ce point entre son fils et lui. "On entend : "le fils veut sortir, le père veut rester", mais il n'existe pas et n'existera pas de conflit familial à ce sujet".

#### Aviation de combat

Dans un entretien au *Figaro*, Philippe Camus a déclaré que "les points de friction commerciale entre l'Eurofighter et le Rafale sont très réduits et isolés. De toute façon, cette concurrence s'arrêtera avec la prochaine génération d'avions de combat. Bien qu'il n'y ait pas urgence, nous commençons déjà à y réfléchir avec Dassault et la collaboration est excellente...".

Question du *Figaro* : "la solution à moyen terme n'est-elle pas de racheter ce groupe dans lequel vous avez déjà une solide participation ?" Réponse de Philippe Camus : "nous sommes partisans de toute action qui renforcerait les liens avec Dassault".

## Juin

### EADS

Dans un entretien à *La Tribune*, Philippe Camus précise les points suivants :

- la répartition du capital d'EADS ne bougera pas jusqu'en juillet 2003. "De toute façon, il existe un accord. Après ? Tout dépendra des circonstances, de l'environnement, de l'évolution d'EADS et du groupe Lagardère".
- La création du groupe EADS est l'expression industrielle d'une intégration européenne. "Cela ne peut fonctionner que s'il existe la même intégration au niveau des États... Les entreprises américaines bénéficient d'un univers intégré, sur le marché américain. Nous avons besoin de cette intégration en Europe".
- Les budgets de défense des pays européens sont très disparates. "À mon avis, ceci est peu supportable à long terme. Une certaine convergence est nécessaire. Sinon, les emplois seront délocalisés dans les pays où se trouvent les clients, ce qui influencera les rapports politiques intra-européens. On ne peut imaginer une Europe déséquilibrée dans laquelle un pays confierait à un autre le soin d'entretenir une industrie de défense".

## Juillet-Août

### Airbus

#### Statut juridique

La création formelle de la société intégrée Airbus (statuts : Société par Actions Simplifiée) a eu lieu le 11 juillet 2001. Elle portera le nom d'Airbus France.

Siège social : Toulouse

Président exécutif (CEO) : Noël Forgeard.

Le communiqué publié par EADS et BAE Systems précise que les deux groupes ont travaillé en étroite collaboration ces derniers mois pour trouver des solutions aux défis légaux et fiscaux posés par une structure unique qui intègre des sites industriels répartis dans quatre pays européens.

## Novembre

### EADS

#### Perspectives

Dans un entretien au quotidien *Les Echos*, Philippe Camus et Rainer Hertrich, présidents exécutifs d'EADS, précisent plusieurs points :

- le système d'organisation EADS fonctionne bien. « Son succès est patent (...) Ceci étant dit, dans le contexte actuel, il est plus que nécessaire de se doter de moyens permettant de simplifier et accélérer les processus de décision. »
- EADS veut croître dans la défense et accroître ses investissements dans ce secteur. Pour ce faire, le groupe doit développer ses métiers dans la défense (hélicoptères, espace, missiles, électronique de défense), promouvoir les exportations, développer les synergies entre expertise civile et applications militaires et rechercher des accords ponctuels avec des industriels américains.
- les activités commerciales et de défense doivent être totalement intégrées. « C'est ainsi que nous pourrons maintenir l'objectif d'une marge opérationnelle de 10 % en 2004. Les autres acteurs de la défense y parviennent bien. Pourquoi pas nous ? ».
- l'Europe n'a pas pris la mesure des évènements du 11 septembre. Le soutien aux compagnies aériennes européennes est limité et aucune impulsion nouvelle n'est donnée à la Défense. Pis, malgré des accords signés, certains remettent en cause un programme comme l'A400M. « Ces réactions asymétriques de part et d'autre de l'Atlantique, sont préoccupantes (...), cela ne facilitera pas les partenariats transatlantiques équilibrés. »
- la mise en service de l'A380 se fera en 2006, comme prévu. « C'est une des forces du système Airbus d'investir dans les nouveaux programmes en période de turbulences, pour en sortir avec de nouveaux produits quand la demande se redresse. »

– « L'A400M sera construit même si les Italiens n'en commandent pas, mais pas si les Allemands n'en prennent que 46 » (au lieu de 73 – NDLR). EADS estime avoir fait d'importantes concessions en termes de prix, avoir consenti un montage financier spécifique pour le client allemand qui ne veut payer les avions qu'à leur livraison.

# 2002

## Janvier

### AIRBUS

#### Conjoncture aéronautique

Noël Forgeard précise dans un entretien à *La Tribune* que trois éléments sont déterminants dans la préparation à un retournement de cycle :

- disposer d'un carnet de commandes important,
- avoir une gamme de produits moderne et complète pour mettre un coup d'accélérateur lors de la sortie de crise,
- aborder la crise avec une structure de coût et une structure de bilan très forte.

« Les livraisons dans l'aéronautique civile oscillent au rythme des cycles : elles représentent entre 8 % et 4 % de la flotte d'avions en service. En bas de cycle, cela fait 600 appareils ». (Noël Forgeard, *Les Echos*)

#### Coûts

Airbus a un fil directeur à 3,5 % de productivité par an. « Nos coûts de production doivent baisser de 3,5 % en euros courants, plus l'inflation. À quoi s'ajoutent les économies provenant de notre programme d'intégration ; ce qui fait qu'en réalité nous sommes plutôt à 5 % ». (Noël Forgeard)

Airbus prévoit de baisser les coûts salariaux de 350 M€ en année pleine, ce qui représente 6 000 emplois au salaire moyen.

#### Allemagne

À Hambourg, Airbus a démarré la construction des halls où seront assemblés et équipés les tronçons d'A380.

Superficie : 27 600 m<sup>2</sup>

Démarrage activité : début 2003.

#### Italie

Alenia (Italie) ne lèvera pas dans l'immédiat l'option qui lui permet d'acquérir une participation de 5 % dans Airbus. Alenia peut lever cette option jusqu'en 2003.

## Février

### EADS

#### Thales (ex-Thomson-CSF)

Philippe Camus a déclaré aux *Echos* qu'un « rapprochement EADS-Thales n'est pas à l'ordre du jour... Un rapprochement entre européens alimenterait le soupçon de forteresse européenne. Il nous faut donc agir en transatlantique ».

« Les promoteurs d'un accord EADS-Thales, n'ont qu'une motivation politique visant à déplacer en France le centre de gravité d'EADS. » (propos d'un haut responsable allemand d'EADS rapporté par *Les Echos*)

La part française augmenterait mécaniquement dans l'entité issue d'une fusion EADS-Thales, sauf volonté politique de maintenir le principe de l'équilibre France/Allemagne comme lors de la création d'EADS.

#### Italie

Le périmètre de discussions entre EADS et Finmeccanica concernant EMAC est limité aux seuls avions de combat, alors qu'à l'origine le projet d'alliance portait sur l'aéronautique.

Par ailleurs, les Italiens ont engagé des négociations alternatives avec BAE Systems.

## Mars

### Airbus

#### Allemagne

Les autorités de la ville-Etat de Hambourg ont confirmé qu'elles allaient financer l'extension de l'usine actuelle d'Airbus où doit être construit en partie l'A380.

Le Land de Hambourg a promis d'investir 665 M€ dont une partie devait être couverte par la cession au groupe DaimlerChrysler de la participation du Land (5,99 %) dans Dasa.

Selon *Der Spiegel*, DaimlerChrysler ne serait plus intéressé.

## Avril

### Airbus

#### Militaire

AMC (Airbus Military Company) placée antérieurement sous la responsabilité de la division Airbus Transport Militaire d'EADS, passe sous celle directe d'Airbus.

Le siège social d'AMC et la direction du programme A400M sont transférés de Madrid à Toulouse.

Alberto Fernandez, président d'EADS-Casa et ex-président d'AMC, a déclaré que la répartition industrielle du travail, notamment l'assemblage final en Espagne, demeure inchangée.

#### Programme A380

Pose de la première pierre du nouveau hall d'assemblage de l'A380 situé à Loch Mülenberger (Hambourg).

Superficie : 27 600 m<sup>2</sup> , Démarrage : printemps 2003

Objet : assemblage et équipement des tronçons avant et centraux du fuselage.

## Juin

### EADS

#### Actionnariat

À l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires du groupe Lagardère, Jean-Luc Lagardère a déclaré qu'il ne cédera pas sa participation de 15 % dans EADS en 2003.

« On pourrait dire en 2003 on va réaliser cet actif pour l'investir dans une affaire de média (...) mais j'ai une révélation à faire : nous ne le ferons pas, car nous avons décidé de lancer un avion qui va dominer le monde à partir de fin 2005-début 2006 et jusque-là, l'investissement pèse. »

« Quand on arrivera en 2006 (...), EADS aura une valeur qui n'aura rien à voir avec ce qu'elle est aujourd'hui. »

## Novembre

### EADS

#### Gouvernance

Manfred Bischoff, coprésident du Conseil de surveillance d'EADS, a déclaré au Financial Times Deutschland qu'il souhaitait préserver l'équilibre franco-allemand au sein d'EADS : « nous ne voulons dominer personne dans EADS, mais nous n'acceptons pas non plus d'être dominés (...) Tant que le sentiment identitaire national restera aussi important dans les différents pays, nous aurons besoin de cette organisation (...) Autrement nous tomberions dans une catégorie nationale ce qui serait préjudiciable à l'activité d'EADS. »

# 2003

## Janvier

### AIRBUS

#### France

Inauguration à Saint-Nazaire d'un bâtiment, le hall Polaris 2 (superficie : 6 000 m<sup>2</sup>) qui accueillera, à partir de mi-2003, l'assemblage des parties de fuselage avant et centrale de l'A380.

Polaris 2 sera complété, en septembre 2003, par un hall supplémentaire de 7 000 m<sup>2</sup> destiné à l'équipement intérieur du fuselage de l'A380.

Le programme d'investissement pour l'A380 sur Saint-Nazaire se chiffre à plus de 190 M€.

## Février

### AIRBUS

#### Italie

Selon son président, Pier Francesco Guaraglini, Finmeccanica ne compte probablement pas exercer son option d'achat de 5 % du capital d'Airbus.

### EADS

#### Actionnariat

Lors d'une audition devant la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat, Philippe Camus a précisé, à propos du pacte d'actionnaires d'EADS, que l'accord n'arrivait pas à échéance en juin 2003, mais que tombait à cette date l'interdiction, pour les parties prenantes, de vendre leurs actions.

Il a indiqué que des droits de préemption et d'autres mécanismes permettaient en tout état de cause de garantir un équilibre. Il a ajouté que la société EADS n'était pas parvenue au maximum de sa valorisation et que la structure actuelle de son capital et l'organisation qui en résultait étaient nécessaires à l'accès aux différents marchés européens.

Rappelant les déclarations faites par les actionnaires de référence, notamment Lagardère et Daimler-Chrysler, il a indiqué qu'il ne s'attendait pas à une modification de l'actionnariat à l'échéance de juin 2003, ni d'ailleurs à court/moyen terme.

## Mars

### EADS

#### Gouvernance

Philippe Camus estime que le management bicéphale d'EADS « reste toujours nécessaire compte tenu de l'importance des aspects nationaux qui perdure dans nos métiers de la défense. Dans quelque temps, la nationalité, toujours présente, sera moins importante et le coût que cela représente ne sera plus justifié par l'avantage que confère la bipolarité, que ce soit au niveau de l'approche de nos marchés ou des États qui interviennent notamment comme régulateurs. Le calendrier dépendra essentiellement du degré d'intégration de l'Europe dans la défense. » (entretien à *La Tribune*)

## Avril

### EADS

#### Gouvernance

Après le décès de son père, Arnaud Lagardère a été désigné comme Président du Conseil d'administration d'EADS.

La veille, la Sogeade qui détient environ 30 % du capital d'EADS avait désigné Arnaud Lagardère pour succéder à Jean-Luc Lagardère dans les fonctions d'administrateur et de président du Conseil d'administration d'EADS.

L'autre président du Conseil d'administration d'EADS est Manfred Bischoff désigné par DaimlerChrysler.

## **Mai**

### **AIRBUS**

#### **Programme A380**

Le chancelier Gerhard Schröder et Noël Forgeard ont inauguré le nouveau hall d'assemblage des principaux ensembles structuraux de l'A380 (MCA/Major Component Assembly) à Hambourg.

Dimension du hangar MCA :

Hauteur : 23 m

Largeur : 228 m

Largeur : 120 m.

Le hangar MCA abritera l'assemblage structural et le montage des équipements des tronçons de fuselage avant et tronçons complets de fuselage arrière de l'A380.

## **EADS**

### **Actionnariat**

Arnaud Lagardère a réaffirmé le soutien du groupe Lagardère à EADS et confirmé que la question de la participation dans EADS ne se posera pas avant 2006, date des premières livraisons d'A380.

## **Juin**

### **EADS**

#### **Gouvernance**

Dans un entretien au Figaro, Noël Forgeard estime qu'après une période de mise en place, il faut aller vers des structures plus normales, avec des lignes de commandement plus classiques. « C'est ce que nous avons déjà fait chez Airbus avec un seul patron exécutif. »

Rainer Hertrich, coprésident exécutif d'EADS a répondu que « chacun peut avoir son opinion », mais EADS ne suivra pas cette recommandation.

## **Juillet**

### **AIRBUS**

#### **Actionnariat**

Mike Turner a déclaré que BAE Systems pourrait rester actionnaire (à 20 %) d'Airbus après une fusion avec un groupe nord-américain. Il a ajouté qu'EADS disposait d'un droit de préemption sur les 20 % que détenait BAE Systems dans deux cas :

- une fusion/rachat par Boeing,
- une nationalisation de BAE Systems.

## **Novembre**

### **AIRBUS**

#### **Réduction de coûts**

Airbus prévoit de réduire ses coûts d'1,5 Md€ supplémentaires d'ici 2006 afin d'améliorer sa trésorerie.

Le plan annoncé à l'occasion du Salon de Dubai (décembre 2003) vient en complément de celui annoncé il y a quelques mois (voir 03/2003) de réduction de coûts d'1,5 Md€ qui a déjà été réalisé à 60 % et qui devrait être achevé d'ici six à huit mois.

Selon l'agence Reuters, prié de dire pourquoi ce plan n'avait pas été annoncé avec les deux précédents, Noël Forgeard a répondu : « parce que nous n'avions pas identifié aussi fortement en début d'année l'importance que représenterait l'A380 en termes de consommation de cash ».

Les dépenses de R & D de l'A380 seront au maximum en 2003 et 2004, avant de commencer à décroître en 2005.

Les deux plans d'économie se chevaucheront (sur une centaine de millions d'euros). Le nouveau portera plus particulièrement sur la réduction de la durée des cycles de production et la diminution des stocks.

### **Dollar**

Dans un entretien au Monde, Noël Forgeard déclare qu'Airbus s'est doté des moyens nécessaires pour faire face à la faiblesse du dollar :

- « la baisse du dollar m'oblige à demander des efforts importants aux fournisseurs et aux salariés »,
- « ensuite, j'ai mis en place depuis deux ans, une politique de couverture de change très prudente. De ce fait, l'effet dollar est étalé dans le temps. Les livraisons 2004 et 2005 sont couvertes, ainsi qu'une bonne part de celles de 2006 »,
- « enfin, j'ai lancé en 2003 un plan de réduction de nos coûts supplémentaires de l'ordre de 10 %, soit 1,5 Md€ par an ».

« La vraie réponse à la chute du dollar n'est pas dans des outils financiers, mais dans l'efficacité industrielle. À cet égard, notre nouveau gros porteur, l'A380 (...) est notre arme ultime contre le dollar. Les volumes de chiffre d'affaires et de marge qu'il va engendrer seront tels que, combinés aux mesures précédentes, ils feront plus que compenser l'effet dollar à son niveau actuel. »

À la question : « envisagez-vous des implantations hors de la zone euro, comme le préconise votre actionnaire principal EADS ? », Noël Forgeard répond : « un groupe comme Airbus ne répartit pas sa production dans le monde en fonction des parités monétaires du moment. Je suis contre ce raisonnement qui, face à la chute du billet vert, consiste à penser d'abord en termes de délocalisation. Nous sommes dans une industrie lourde, pas dans l'électroménager ! Je suis d'abord européen et attaché à faire vivre l'industrie et l'emploi en Europe. Dans un métier comme le nôtre, il faut raisonner en industriel et non en financier : c'est la seule stratégie gagnante dans la durée. Toutefois, pour certains contrats militaires, il peut parfois être nécessaire d'avoir une activité d'équipements dans le pays signataire, ce qui n'a rien à voir avec une délocalisation. »

### **EADS**

#### **Dollar**

Dans un entretien au quotidien Le Monde, Philippe Camus estime que le dollar est un souci important pour EADS, et sa faiblesse persistante un très sérieux sujet de préoccupation.

« Ce n'est pas tant le niveau de la devise américaine qui nous préoccupe que la durée de la baisse. Si la parité fluctuait brutalement à 1,30 ou à 1,40 dollar pour un euro, cela ne nous poserait pas de problème, car nous avons un système efficace de couverture de change. Nous pourrions absorber cette fluctuation. Mais en cas de prolongation, les effets remettraient profondément en cause nos équilibres. »

« Le danger est très clair pour nous, il remet en cause et risque d'annihiler tous les efforts industriels et commerciaux entrepris pour améliorer la compétitivité. Le dollar s'est déprécié de quelque 30 % depuis un an face à l'euro, ce qui nous coûte potentiellement 3 milliards d'euros. Ce montant est à comparer au programme de réductions de coûts de 1,5 milliard d'euros que nous avons engagé. »

« En interne, nous renforçons les plans d'économie, de contrôle des coûts, de la trésorerie, tout en cherchant à réduire de manière plus systématique notre exposition au dollar. Ainsi nous allons multiplier nos revenus en euros, en libellant certains contrats dans cette monnaie, comme pour l'avion militaire A400M. »

« Nous répercutons la pression sur nos fournisseurs en leur demandant d'en supporter une partie et en négociant des baisses de prix. Notre stratégie est aussi d'accroître nos coûts en dollar. Nous

projetons de développer notre base industrielle dans des zones dollar, aux États-Unis et dans les pays liés à cette devise en termes de structure de coûts. »

« Aujourd’hui, nous ne voulons pas déplacer les productions existantes, mais nous n’excluons pas de localiser différemment les investissements futurs. Cela correspond en plus à une stratégie de conquête des marchés. »

Derrière cet échange sur le dollar entre Noël Forgeard et Philippe Camus, se profile l’affrontement entre les deux hommes et la division du camp français.

# 2004

## Avril

### EADS

#### Actionnariat

Dans un entretien au Figaro, Philippe Camus déclare qu'en 2006, date de la mise en service de l'A380, tout va converger.

« Nos actionnaires se poseront la question du maintien de leur présence au capital d'EADS dans deux ans... À titre personnel, j'estime que la part détenue par nos actionnaires actuels pourrait aller en diminuant d'une façon harmonisée compatible avec l'accès aux marchés financiers, ainsi qu'avec le développement de l'entreprise dans le respect des équilibres nationaux. »

Manfred Bischoff, coprésident du conseil d'administration, précise dans le Süddeutsche Zeitung, qu'EADS dispose d'un actionnariat stable dans un avenir prévisible, les actionnaires actuels n'ayant pas l'intention de céder leurs participations dans l'immédiat. Un désengagement de DaimlerChrysler est exclu avant 2007 pour des raisons fiscales.

## Mai

### AIRBUS

#### Accord fiscal européen

La structure juridique du groupe Airbus a été simplifiée à la suite d'un accord entre les administrations fiscales française, britannique, allemande et espagnole. En avril 2004, le GIE Airbus, dont les comptes étaient libellés en dollars américains, a été fusionné avec Airbus SAS, dont les comptes sont libellés en euros.

L'impact comptable de l'opération, qui pourrait être significativement positif, sera affecté aux comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2004 d'EADS.

L'accord multilatéral fixe un cadre pour la répartition du résultat fiscal des sociétés européennes détenant des filiales dans plusieurs états de l'Union européenne.

### EADS

#### Actionnariat

Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre a déclaré lors de l'inauguration du hall d'assemblage de l'A380 : « L'État ne peut s'engager qu'avec une vision de long terme. C'est pourquoi l'Etat français continuera de rester un actionnaire, certes minoritaire, mais de référence dans cette magnifique entreprise (NDLR : EADS) qui doit continuer de s'affirmer et d'évoluer. Et je l'annonce : il n'est pas question de céder, ni à court ni à moyen terme, notre participation dans EADS. L'équilibre actionnarial me paraît être le bon. »

De son côté Juergen Schrempp, président de DaimlerChrysler, a affirmé : « Nous n'avons pas actuellement l'intention de remettre en question notre participation. »

## Juillet

### EADS

#### Actionnariat

DaimlerChrysler a vendu une partie excédentaire (au-delà de 30 %) de sa participation dans le capital d'EADS.

« DaimlerChrysler se satisfait de sa participation stratégique (NDLR : 30 %) dans EADS et n'a aucune intention de la modifier. » (Manfred Bischoff)

## Octobre

### AIRBUS

#### Allemagne

Plusieurs milliers de salariés d'Airbus ont manifesté à Hambourg en faveur de l'allongement de 589 mètres d'une piste d'atterrissement sur le site d'Airbus d'Hambourg. Le projet d'extension est bloqué depuis la décision en juin du tribunal administratif de Hambourg saisi par des riverains qui craignaient que le projet oblige certains d'entre eux à céder une partie de leur terrain, ou qu'il ait des conséquences néfastes sur l'environnement.

Airbus a proposé des indemnisations financières aux habitants et s'engage à renoncer à tout allongement supplémentaire de la piste à l'avenir.

« Nous ne pouvons investir que si nous avons des assurances sur le calendrier. » (Gerhard Puttfarcken, Airbus Allemagne)

## Novembre

### AIRBUS

#### Allemagne

Airbus a transféré provisoirement à Toulouse le centre de livraison finale de l'A380.

Airbus devait initialement installer à Hambourg le centre de livraison pour tous les modèles de l'A380 vers l'Europe et le Moyen-Orient.

Le décollage de la version fret de l'A380 nécessite la prolongation de la piste de 589 mètres. Mais cette extension s'est heurtée à l'hostilité d'une partie des riverains, dont la paroisse de Saint Pancrate et deux familles de producteurs de pommes qui refusent une indemnisation.

Airbus a reporté jusqu'à 2006 la décision définitive de la construction d'une chaîne d'assemblage à Hambourg.

De son côté, la ville-Etat de Hambourg voulait exproprier les riverains qui s'opposent encore à ce projet. Mais, début décembre, un maraîcher a accepté de vendre à la ville-Etat quatre terrains d'une surface d'environ 240 000 m<sup>2</sup>, transaction qui rend maintenant possible l'allongement de la piste Airbus sans expropriation.

### EADS / THALES

Au cours des trois premières semaines de novembre, une intense campagne médiatique a concerné Thales et un possible rachat par EADS.

29-10-2004

Annonce du rapprochement Sagem-Snecma. À la suite de cette annonce, les spéculations sur l'avenir de Thales fleurissent.

06-11-2004

Dans un entretien au Monde, Denis Ranque n'envisage pas de rejoindre le nouvel ensemble. Il dément les rumeurs de rachat possible par EADS. Il considère qu'un démantèlement du groupe serait « pure folie » et prône une stratégie de coopération avec BAE Systems et Finmeccanica. Il confirme le bien-fondé de sa stratégie multi-domestique.

10-11-2004 (La Tribune)

Le désengagement d'Alcatel, voire de Dassault, est l'élément déclencheur d'une prochaine recomposition du tour de table, voire d'un démantèlement. Parallèlement, une bataille de pouvoir se déroule au sein du groupe EADS qui est susceptible de racheter Thales.

12-11-2004 (Les Échos)

L'État prépare le mariage d'EADS avec Thales. Les deux conseils d'administration devraient être consultés. Alcatel et Dassault se désengageraient en reprenant respectivement les actifs de Thales Communication et les Systèmes aéroportés de Thales Airborne Systems.

À partir du 12-11-2004, réaction des syndicats.

16-11-2004 (La Tribune)

Tony Blair a adressé un courrier à l'Élysée pour exprimer sa préoccupation.

Visite de Nicolas Sarkozy en Allemagne : pas de projet formel EADS/Thales, selon Paris et Berlin.

18-11-2004

Le président Jacques Chirac affirme à Londres qu'il n'y avait pas de dossier de fusion Thales/EADS en cours.

30-11-2004 (La Tribune)

Le rapprochement EADS-Thales inscrit sur l'agenda de l'État pour le début 2005.

3-12-2004 (Le Monde)

Henri Martre souligne que « relevant à la fois de la concentration verticale et du conglomérat, le concept de fusion EADS-Thales est une fausse bonne idée ».

## EADS

### Gouvernance

En réponse à une question portant sur son éventuel intérêt à prendre la direction du groupe EADS en juillet 2005, Noël Forgeard a déclaré qu'il n'était candidat à rien, mais qu'il avait quelques idées, de par son expérience antérieure, sur les objectifs qui méritent d'être poursuivis à EADS.

Philippe Camus a déclaré que le système bicéphale de co-présidence franco-allemande, mis en place en 2000, avait permis à EADS de se hisser au 1<sup>er</sup> rang européen et au 2<sup>ème</sup> rang mondial derrière Boeing.

Rainer Hertrich, coprésident exécutif allemand d'EADS, a dénoncé la tentative française de placer Noël Forgeard à la tête du groupe EADS.

Un porte-parole d'EADS a annoncé que Rainer Hertrich quittera son poste en 2005, à l'expiration de son mandat.

Selon le Financial Times, l'État français et le groupe Lagardère proposeraient qu'un Allemand prenne la direction exécutive d'Airbus, en échange de la promotion de Noël Forgeard à la présidence d'EADS.

Arnaud Lagardère a réaffirmé le soutien du groupe Lagardère à EADS et confirmé que la question de la participation dans EADS ne se posera pas avant 2006, date des premières livraisons d'A380.

## Décembre

### EADS

### Gouvernance

Arnaud Lagardère a choisi Noël Forgeard comme coprésident exécutif d'EADS.

Dans une interview aux Échos, Noël Forgeard fixe quatre objectifs à EADS :

- qu'Airbus poursuive la course en tête,
- donner une dynamique accrue aux autres activités du groupe,
- l'électronique de défense : le rapprochement EADS-Thales sera au calendrier 2005,
- évaluer la structure bicéphale de la direction.

Noël Forgeard défend la vision d'un EADS plus ramassé et plus énergique.

Dans Die Welt, Thomas Enders, coprésident exécutif désigné par DaimlerChrysler, estime que « toutes les questions importantes seront discutées à l'intérieur du groupe et non en public. Noël Forgeard et moi allons préparer ces décisions. Et je pars du principe que ce sera fait dans le calme et la discréetion nécessaires. Nous avons le temps ».

Le ministre français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a déclaré que l'État français entendait rester actionnaire à 15 % d'EADS. Cette déclaration faisait suite à celle de Noël Forgeard : « Je pense qu'EADS devrait à l'avenir être pleinement privatisé, car de manière générale les gouvernements ne devraient rien avoir à faire avec les entreprises industrielles. »

# 2005

## Mars

### EADS

#### Gouvernance

La nouvelle composition du conseil d'administration qui sera soumise à l'assemblée générale des actionnaires le 11 mai est la suivante :

Thomas Enders et Noël Forgeard sont désignés comme co-présidents exécutifs en remplacement de Rainer Hertrich et Philippe Camus.

Arnaud Lagardère et Manfred Bischoff représentant les actionnaires français et allemands sont renouvelés.

Jean-Paul Gut et Hans Peter Ring sont désignés comme directeurs exécutifs.

Louis Gallois, Juan Manuel Eguiagaray et Rüdiger Grube comme directeurs non-exécutifs.

François David et Michael Ragowski comme directeurs indépendants.

#### Thales

Le 4 mars, dans une déclaration au Financial Times Deutschland, Juergen Schrempp (PDG de DaimlerChrysler) exprimait son refus d'un regroupement EADS –Thales. « Une fusion n'a de sens, ni du point de vue des actionnaires ni sur le plan stratégique. »

Le 9 mars, Philippe Camus, coprésident exécutif d'EADS, affirmait : « pour l'instant l'affaire est pliée, Juergen Schrempp n'est pas convaincu de l'affaire. Le débat a eu lieu, le débat est tranché, point ».

Le 10 mars, Arnaud Lagardère, exprimant le point de vue des intérêts et actionnaires français, déclarait : « aujourd'hui, tout est encore ouvert... nous en discuterons au prochain conseil d'administration ».

Le 11 mars, Philippe Camus précisait : « c'est un débat qui a lieu ».

## Mai

### DASSAULT

#### EADS

Interrogé sur BFM, Charles Edelstenne, PDG de Dassault Aviation, a démenti l'information parue dans le magazine Challenges selon laquelle l'avionneur français serait intéressé par les 15 % du capital d'EADS détenues par le groupe Lagardère.

« La réponse est non... Même si on me le propose, nous ne sommes pas intéressés de reprendre 15 %... Quand nous prenons une société, nous prenons le pouvoir dans la société pour la gérer à notre manière... La gestion de ce groupe est un peu trop complexe pour nous, nous ne voyons pas l'intérêt d'y entrer. »

### AIRBUS

#### Programme A380

Airbus a indiqué que la mise en service de l'A380 sera effectuée avec un retard de 2 à 6 mois selon les compagnies clientes.

### EADS

#### Gouvernance

Le 29 avril et le 11 mai, le conseil d'administration d'EADS n'est pas parvenu à un accord sur la mise en place de la direction et de l'organigramme du groupe.

Les deux présidents non exécutifs du groupe (Arnaud Lagardère et Manfred Bischoff) ont été chargés de gérer les affaires courantes.

## **Juin**

### **AIRBUS**

#### **Gouvernance**

Gustav Humbert (55 ans, Allemagne) a été nommé Président et CEO d'Airbus.

Les 4 membres du Comité exécutif d'EADS (Thomas Enders, Noël Forgeard, Jean-Paul Gut, Hans-Peter Ring) représenteront EADS au Conseil d'actionnaires d'Airbus.

Noël Forgeard en a été nommé Président en accord avec BAE Systems.

#### **Programme A380**

Selon Noël Forgeard, les retards de livraison d'A380 n'auront pas d'impact significatif sur les résultats 2006 d'Airbus. Les retards « jusqu'à 6 mois, dépendront de la situation de chaque client ».

Les problèmes d'équipements électriques ont été identifiés et sont en cours de traitement.

### **EADS**

#### **Gouvernance**

Thomas Enders (Allemagne, 46 ans) et Noël Forgeard (France, 58 ans) ont été élus co-Présidents exécutifs (CEO) pour un mandat de 5 ans.

Composition du Comité exécutif

Présidents : Tom Enders et Noël Forgeard,

Directeurs généraux délégués : Jean-Paul Gut (Marketing, International et Stratégie) et Hans Peter Ring (Finances),

Membres : François Auque (EADS Espace), Fabrice Brégier (EADS Division Hélicoptères), Ralph D. Crosby Jr (EADS Amérique du Nord), Francisco Fernandez Sainz (EADS Avions de Transport militaire), Gustav Humbert (Airbus), Jussi Itävuori (Ressources Humaines), Stefan Zoller (EADS Division Systèmes de Défense et de Sécurité).

Le Conseil a dissous l'actuelle division Aéronautique et établi Eurocopter en tant que EADS-Division Hélicoptères. Elle sera dirigée par l'actuel CEO d'Eurocopter, Fabrice Brégier.

Le Conseil d'administration a adapté les responsabilités et le mode de reporting à la nouvelle structure de management. Il continuera à déterminer les missions et les stratégies prioritaires du groupe qui seront mises en place sous la direction des nouveaux présidents de EADS.

Le Comité exécutif aura la responsabilité opérationnelle du groupe.

Pour les opérations courantes, Fabrice Brégier, Jean-Paul Gut et Stefan Zoller reporteront à Tom Enders.

François Auque, Gustav Humbert et Hans Peter Ring reporteront à Noël Forgeard.

Ralph Crosby, Francisco Fernandez Sainz et Jussi Itävuori quant à eux reporteront aux deux présidents.

Quatre sociétés de l'ancienne division aéronautique d'EADS (Socata, ATR, Sogerma, EFW) ne figurent plus dans l'organigramme.

Selon La Tribune, les deux CEO auraient indiqué devant le Comité de Groupe Européen que Sogerma rendrait compte au PDG d'Airbus, Socata et ATR au Directeur général délégué (Finances) d'EADS.

## **Septembre**

### **EADS**

#### **Défense / Thales**

Dans un entretien au Figaro, Noël Forgeard déclare : « Rééquilibrer notre portefeuille d'activité en faveur de la défense est une priorité. L'accord que nous venons de conclure avec Northrop Grumman, pour proposer des avions ravitailleurs aux États-Unis en est une preuve éclatante. Quant à Thales, c'est un sujet de réflexion, de discussions et de rencontres comme d'autres en Europe ».

## Décembre

### EADS

#### Actionnariat

Dans une interview à l'agence de presse allemande dba, Jürgen Schrempp, président sortant de DaimlerChrysler, a déclaré à quelques jours de son départ : « je suis sûr que l'on étudiera la question (NDLR : de la participation de DaimlerChrysler dans EADS) dans les années à venir et que l'on fera toujours le point sur les intérêts de nos actionnaires et sur la situation politique. » (source : Reuters)

#### Thales

Le 14 décembre, Noël Forgeard a déclaré devant la Commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat que les activités d'EADS et de Thales sont essentiellement complémentaires plutôt que concurrentes ; un regroupement ne porterait donc pas préjudice aux règles européennes en matière de concurrence.

# 2006

## Janvier-Février

### AIRBUS

#### Programme A350

Airbus a décidé de construire un nouveau hall à Toulouse pour la fabrication/assemblage de l'A350. Initialement, l'A350 devait s'intégrer dans l'usine toulousaine Clément Ader où sont assemblés les A330/A340.

Investissement : 200 M€

Entrée en service : 2010

Raisons avancées :

- le site est déjà chargé avec les cadences d'A330/A340 qui doivent passer à 8/mois en 2006,
- Airbus souhaite appliquer les nouvelles méthodes de production de l'A380,
- l'usine a été conçue dans les années 90, les nouvelles technologies introduites sur l'A350 nécessitent de nouveaux outillages.

## Mars

### EADS

#### Actionnariat

Le groupe Lagardère envisage de céder une partie de sa participation dans le capital d'EADS. Ce retrait partiel se fera simultanément et en accord avec l'actionnaire allemand DaimlerChrysler pour maintenir l'équilibre franco-allemand.

#### Thales

Noël Forgeard a déclaré qu'un rapprochement d'EADS avec Thales aurait du sens. Toutefois, aucune discussion formelle n'est en cours et « il n'y a pas que Thales dans la vie d'EADS... Il y a d'autres partenaires possibles européens ».

Tom Enders précise qu'un « rapprochement avec Thales ne mettrait pas en péril l'équilibre franco-allemand au sein d'EADS ».

## Avril

### AIRBUS

#### Actionnariat

Après les informations de la BBC selon lesquelles BAE Systems s'apprête à vendre sa part de 20 % qu'il détient dans le capital d'Airbus, EADS a confirmé être en négociation avec la firme britannique pour lui racheter cette participation.

EADS détient actuellement 80 % d'Airbus.

Les syndicats britanniques ont manifesté leurs inquiétudes. « Nous voulons savoir si la production va rester au Royaume-Uni ou si elle va être déplacée vers les pays où les nouveaux acquéreurs sont basés. » Gustav Humbert a répondu que « cela n'affectera en rien les opérations industrielles au Royaume-Uni ».

BAE Systems justifie cette décision par la volonté de se développer encore davantage sur le marché militaire américain.

Si la cession se réalise, quelles en seront les conséquences sur l'implication britannique (politique et financière) dans et avec Airbus face à la concurrence américaine ?

La somme qu'EADS va devoir débourser ne va-t-elle pas pénaliser ou décaler en partie les projets de croissance interne (remplacement A320, développement famille A380...) ou externe (acquisitions) du groupe européen ?

## Allemagne

Après plusieurs années de procédures, la justice allemande a autorisé l'allongement de la piste d'atterrissement d'Airbus à Hambourg. Les travaux vont démarrer et la piste pourra accueillir les A380.

## Programme A380

Airbus a confirmé qu'Emirates prendrait livraison de ses A380/GP7200 au printemps 2007, en réaction à des informations de presse qui faisaient état d'un nouveau retard de 3 mois.

## EADS

### Thales

Suite à l'accord intervenu entre Alcatel et Thales, Noël Forgeard, coprésident exécutif d'EADS, a déclaré dans un entretien au Figaro que l'offre d'EADS de participer à l'alliance avec Alcatel et Thales était « désormais caduque » et estime que « les intérêts privés d'une des parties ont prévalu sur le projet industriel et sur le projet européen ».

Noël Forgeard a ajouté que Thales, en refusant l'offre d'EADS, « n'optimise pas ses chances sur le marché de la première puissance économique européenne : l'Allemagne ».

### Actionnariat

DaimlerChrysler et Lagardère SCA, ont annoncé qu'ils ont conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacun leur participation respective dans le capital d'EADS. Les deux actionnaires de référence ont précisé qu'en vertu du pacte d'actionnaires, l'équilibre du contrôle entre les principaux actionnaires restera inchangé.

Actionnariat d'EADS (au 31-12-2005) :

Sogecade\* (Lagardère et État français) : 29,89 %

DaimlerChrysler\* : 29,89 %

Sepi\* (État espagnol) : 5,47 %

Flottant : 34,75 %<sup>(1)</sup>

\* pacte d'actionnaire

<sup>(1)</sup> EADS détient 1,30 % (autocontrôle), l'État français 0,06 % et les salariés environ 3,55 % du capital social d'EADS.

La part de Lagardère passera d'environ 15 % à 7,5 % et la Sogecade conservera 22,5 % du capital. La part de DaimlerChrysler passera d'environ 30 % à 22,5 %.

Selon DaimlerChrysler la valeur actuelle de 7,5 % est d'environ 2 Md€.

Les deux groupes justifient leur désengagement par leur volonté de se recentrer sur leurs métiers respectifs : l'automobile pour l'Allemand et les médias pour le Français.

Le ministre français de l'Economie et des Finances, Thierry Breton a déclaré que « l'Etat français n'a pas l'intention de réduire sa participation de 15 % dans le capital d'EADS ».

La Caisse des Dépôts (CDC) a annoncé qu'elle allait acquérir « à terme » 2,25 % du capital d'EADS sur la participation de 7,5 % que le groupe Lagardère a mis en vente. La cession des 7,5 % de Lagardère va s'opérer en trois étapes d'ici à juin 2009.

DaimlerChrysler a déclaré vouloir garder au moins 15 % d'EADS. Le ministre allemand de l'Economie a salué la volonté de DaimlerChrysler de vouloir rester un actionnaire central d'EADS, en ajoutant que Berlin et Paris conservent leur objectif de maintenir l'équilibre franco-allemand dans EADS et sa filiale Airbus.

## Juin

## AIRBUS

### Actionnariat

Tom Enders a qualifié « d'astronomique » le prix demandé par BAE Systems pour sa participation dans Airbus (20 %).

Les évaluations publiques vont de 3,5 Md€ (EADS) à 6,5 Md€.

En cas de désaccord persistant, une banque d'investissement serait amenée à arbitrer le différend.

EADS a déclaré que le rachat pourrait s'effectuer en cash, en actions ou par un mixte des deux options.

## EADS

### Défense / Thales

Dans un entretien au Figaro, Noël Forgeard déclare : « Rééquilibrer notre portefeuille d'activité en faveur de la défense est une priorité. L'accord que nous venons de conclure avec Northrop Grumman, pour proposer des avions ravitailleurs aux États-Unis en est une preuve éclatante. Quant à Thales, c'est un sujet de réflexion, de discussions et de rencontres comme d'autres en Europe ».

## Juillet-Août

### AIRBUS

#### Actionnariat

La banque d'investissement Rothschild a déterminé que le prix à payer par EADS pour la participation de 20 % de BAE Systems dans Airbus est de 2,75 Md€. Conformément au pacte d'actionnaires d'Airbus, EADS et BAE Systems avaient désigné Rothschild pour évaluer le prix en l'absence d'accord entre les deux parties.

EADS a annoncé être prêt à payer en espèces et précisé qu'environ 1,2 Md€ de la trésorerie d'Airbus est en dépôt chez BAE Systems et est remboursable à la finalisation de la transaction.

BAE Systems, insatisfait, a demandé un audit d'Airbus pour l'aider à prendre sa décision. « BAE Systems espère que l'audit aidera son conseil d'administration à dire s'il recommande ou non à ses actionnaires de vendre ou pas sa participation de 20 % » (extrait communiqué BAE Systems) L'audit ne devrait pas être terminé avant fin août.

En définitive, après l'audit, le conseil d'administration de BAE Systems a décidé la vente à EADS de ses 20 % pour 2,75 Md€.

### EADS

#### Gouvernance

Après les démissions de Noël Forgeard et de Gustav Humbert, le conseil d'administration d'EADS a nommé Louis Gallois en qualité de Président exécutif d'EADS et Christian Streiff Président exécutif d'Airbus.

Le conseil a décidé d'intégrer étroitement la division Airbus à la structure organisationnelle du groupe après finalisation du rachat des 20 % que détient BAE Systems dans le capital d'Airbus.

Louis Gallois supervisera les activités Espace, Eurocopter et Défense & Sécurité ; Thomas Enders supervisera Airbus et Avions de transport militaire.

L'Espagne souhaiterait porter sa participation dans le capital d'EADS de 5,4 % actuellement à 10 %. Cette acquisition est évaluée à environ 1 Md€.

Le ministre britannique du Commerce et de l'Industrie a déclaré qu'EADS a donné son accord de principe pour accueillir un Britannique dans le conseil d'administration d'EADS si BAE Systems sort du capital d'Airbus.

Dans une interview à La Tribune, Dominique Perben, ministre français des Transports, précise les enseignements qu'il tire de la crise au sein d'EADS :

- l'État français a vocation à rester de façon pérenne dans le capital d'EADS. Le groupe est éminemment stratégique, à la fois au plan civil et militaire. En cas de crise, l'État doit jouer son rôle de régulateur,
- l'État français souhaite remettre à plat le pacte d'actionnaires et la gouvernance du groupe. « Quant à nos relations avec Lagardère au sein de notre holding commun, la Sogea de qui porte nos participations communes dans EADS, elles ont été fixées dans une structure montée à un moment donné en fonction des priorités et des partenaires du moment. Il va falloir vérifier que ces priorités sont toujours les mêmes. C'est le genre de sujet qu'il vaut mieux traiter à froid. »

De son côté, Manfred Bischoff, coprésident exécutif allemand d'EADS a indiqué au Financial Times, que Daimler-Benz et Lagardère s'opposeraient à toute tentation des gouvernements européens d'interférer dans la direction du groupe.

« Il est parfaitement clair que EADS a été fondé sur le principe que des entités privées devaient diriger le groupe. Quiconque veut modifier cela sera confronté à une forte opposition » a déclaré Manfred Bischoff qui a ajouté qu'il parlait aussi au nom du coprésident exécutif français, Arnaud Lagardère.

Les propos de Manfred Bischoff visent :

- la demande du gouvernement espagnol d'augmenter sa participation dans le capital et la volonté de l'Etat français de maintenir la sienne,
- la demande du gouvernement britannique de voir un siège confié à un Britannique au sein du conseil d'administration d'EADS si BAE Systems vendait sa participation dans Airbus,
- et surtout la démarche du gouvernement français qui souhaite remettre à plat la gouvernance.

Reste que les groupes privés Daimler-Benz et Lagardère viennent de se désengager partiellement du capital d'EADS, que la visibilité sur la pérennité de leur présence est floue, et que la crise d'EADS a éclaté sous leur responsabilité industrielle.

## Septembre

### AIRBUS

#### Actionnariat

Mike Turner, directeur général de BAE Systems, justifie la vente de sa part de 20 % dans Airbus. Il estime avoir choisi le bon moment, car, selon lui, Airbus devra faire face « à de gros défis » (concurrence du B787, faiblesse du dollar, industrialisation des programmes en développement...) sur les trois ou quatre prochaines années et pourrait être amené à faire appel à ses actionnaires.

« Je ne serai pas surpris qu'il y ait un appel d'Airbus à ses actionnaires pour qu'ils remettent de l'argent dans le groupe. »

Pour enfoncer le clou, Mike Turner a révélé que BAE Systems était au courant des retards de l'A380 au moins 15 mois avant qu'EADS ne l'admette publiquement le 13 juin 2006. (source La Tribune du 14/09/2006)

Les retards n'avaient pas suscité d'inquiétudes, « nous ne connaissons pas le montant des coûts additionnels dus au retard » a-t-il ajouté.

Nota : cette déclaration est en contradiction avec le communiqué de presse publié par BAE Systems le 14 juin 2006 (voir 05/2006), communiqué de presse qui ne figure plus dans l'historique des communiqués archivés sur le site internet de BAE Systems.

#### Réorganisation industrielle

Depuis sa prise de fonction, Gérard Streiff a pris plusieurs décisions :

- une série de nominations avec notamment Mario Heinen qui devient Senior vice-président et responsable du programme A380 après la mise à l'écart de Charles Champion,
- le gel des embauches au niveau mondial « jusqu'à nouvel ordre ».

#### Programme A380

EADS a confirmé de nouveaux retards dans le calendrier de livraison de l'A380.

Le communiqué du groupe, daté du 21 septembre, précise que « bien que l'évaluation (NDLR : du programme A380) soit encore en cours, des problèmes persistants d'industrialisation liés à l'équipement électrique des appareils en production ont été identifiés et sont en train d'être traités ». EADS et Airbus n'ont pas encore finalisé le calendrier des livraisons, ni l'impact financier des retards. Des informations plus détaillées seront fournies en octobre.

Selon les informations parues dans la presse, les difficultés apparues avec le lancement de la fabrication en série proviendraient du câblage électrique de l'appareil (500 km de câblage sur un appareil avec 300 000 points de connexion), opération rendue encore plus complexe par les demandes spécifiques de chaque client.

Ceci en l'absence d'outils informatiques communs entre la France et l'Allemagne. Les logiciels impliqués dans les processus de production ne seraient pas compatibles. « Les sites français d'Airbus utilisent les mêmes logiciels, alors que l'usine de Hambourg ne les a pas adoptés et travaille, comme par le passé, en accumulant les modifications sur des plans en papier au risque de se perdre » (Le Monde du 22 septembre 2006)...

« Il est donc difficile d'assembler à Toulouse les différents tronçons du fuselage, ce qui provoque un engorgement des chaînes. Pour résoudre ce problème, pas moins de 1 200 Allemands sont sur la chaîne d'assemblage de l'A380, où seize avions sont en cours de fabrication. Ils tentent de reprendre câble par câble les branchements. »

« Parallèlement, le PDG d'Airbus a imposé cet été au site de Hambourg l'utilisation du logiciel Circe en vigueur dans le groupe. Toutefois, cela nécessitera entre un an et 18 mois de formation pour que les salariés maîtrisent son utilisation. La standardisation de la production de l'A380 ne devrait pas intervenir avant le 25<sup>ème</sup> appareil. D'ici là, les installations électriques de tous les avions devront être effectuées au cas par cas ». »

## Octobre

### AIRBUS

#### Actionnariat

EADS a racheté la participation de 20 % détenue par BAE Systems pour un montant de 2,75 Md€. EADS devient ainsi l'actionnaire unique d'Airbus.

EADS a réglé cette somme grâce à des liquidités provenant de ressources disponibles dans le groupe. Un représentant britannique au conseil d'administration d'EADS sera désigné conjointement par le groupe européen et le ministre britannique du Commerce et de l'Industrie (DTI). (voir 07-08/2006)

#### Gouvernance

Christian Streiff a démissionné de son poste de président d'Airbus.

Dans une interview au Figaro (10/10/2006), il présente son analyse de la situation et les raisons de sa démission.

Airbus est aujourd'hui confronté à trois questions :

- le retard de l'A380 et l'avance prise par Boeing en termes de concurrence « produit » sur l'évolution de notre gamme,
- le trou en cash provoqué par les retards cumulés de l'A380,
- et le problème de compétitivité d'Airbus face au dollar, qui fait que Boeing à des prix de revient inférieurs aux nôtres.

Aujourd'hui, les priorités d'Airbus sont doubles :

- elle doit devenir une véritable société européenne intégrée.

« C'est encore en partie la juxtaposition de quatre sociétés... Il faut installer une seule unité de commandement permettant de réagir rapidement... À mon sens il ne faut pas réaliser l'intégration d'Airbus et sa fusion avec EADS. Il faut d'abord réussir le premier objectif. »

- « la deuxième priorité est de sortir de la logique des nationalités qui a présidé à la création d'EADS. »

Christian Streiff se présente comme un germanophile et germanophone, « je suis proche des actionnaires allemands d'EADS... L'affaire est plus complexe qu'un choc de nationalités... C'est avant tout un problème d'organisation ». Aujourd'hui, Christian Streiff pense qu'il est impossible de poursuivre avec le mode de gouvernance actuel.

Mais « au fil des jours... j'ai acquis la conviction qu'en ne bougeant pas je n'arriverais pas à faire bouger la situation (...) Plus qu'un refus j'ai constaté une certaine impossibilité de dialogue (...) Le plan de sauvetage Power8 a fini par remporter l'adhésion du conseil d'administration et de l'ensemble des parties concernées. Mais en termes d'organisation, je n'ai pas senti de véritable ouverture, car il est difficile pour certains actionnaires d'abandonner les principes qui ont régi la création d'Airbus et d'EADS. »

Le 9 octobre 2006, à la suite de la démission de Christian Streiff, le conseil d'administration a nommé Louis Gallois CEO d'Airbus, nouvelle responsabilité qu'il cumule avec la fonction de Président exécutif d'EADS.

## Power8

Le plan « Power8 » a été lancé. Son objectif est de réaliser 2 Md€ d'économies/an à partir de 2010 et de faire remonter en trésorerie 5 Md€ d'ici à 2010.

Cinq de ses huit modules sont définis :

- réduire les temps de développement des nouveaux programmes,
- la relation avec les fournisseurs,
- réduire les frais généraux et les coûts de structure de 30 % d'ici 2010,
- réaliser des gains de productivité à partir du processus industriel (mise en place des techniques de lean manufacturing inspirées de l'automobile),
- générer de la trésorerie.

Trois modules sont en cours de définition :

- les sites et la répartition des fabrications,
- l'affectation des lignes d'assemblage entre Toulouse et Hambourg,
- et le choix « make or buy », faire en interne ou faire faire.

Dans une interview à La Dépêche du Midi, Louis Gallois précise plusieurs points :

- les discussions sont engagées avec certains sous-traitants pour examiner les conditions dans lesquelles ils pourraient se fournir eux-mêmes en zone dollar,
- toutes les solutions vont être examinées, y compris la cession de certains sites, solution utilisée par Boeing,
- le plan Power8 s'appliquera dans un contexte d'équité entre les quatre pays à l'origine d'Airbus.

## Programme A380

Selon Christian Streiff, la cause des retards de l'A380 provient du site de Hambourg. « Une équipe installée à Hambourg est responsable entre autres de deux morceaux du fuselage. C'est bien là que nous avons des problèmes et que se trouve le maillon faible. » (Christian Streiff, Le Figaro du 10 octobre 2006)

« L'origine des déboires de cet avion géant...L'Usine de Hambourg a caché qu'elle n'avait pas retenu le logiciel du groupe pour le câblage électrique, ce qui complique les connexions avec les autres tronçons et explique les retards actuels. » (Dominique Gallois, Le Monde du 8 octobre 2006)

« Il y a un problème qui fait goulot d'étranglement et qui bloque la fabrication, c'est le câblage électrique de la cabine de l'avion. Le câblage est fait partiellement à Saint-Nazaire et à Hambourg. Les problèmes sont plutôt localisés à Hambourg, mais ce n'est pas une question française ou allemande, c'est une question d'Airbus. » (Louis Gallois, propos cités par Reuters le 10 octobre 2006)

## EADS

### Conséquences financières du retard de l'A380

Le nouveau calendrier de l'A380 entraîne une dégradation cumulée de 4,8 Md€ d'EBIT par rapport aux prévisions précédentes de résultat sur la période 2006-2010 (à 1 € = 1,30 \$) :

- près de 2 Md€ d'EBIT cumulé initialement attendu entre 2006 et 2010 seront décalés au-delà de 2010 en raison du rééchelonnement des livraisons,
- des dépassements de coûts et des pénalités de retard entraîneront des pertes sèches d'EBIT correspondant à une réduction de 2,8 Md€ d'EBIT cumulé par rapport aux résultats précédemment attendus entre 2006 et 2010.

Enfin, l'augmentation des stocks et les conséquences sur les paiements des clients de l'A380 généreront une augmentation du BFR (besoin en fonds de roulement) d'environ 1,5 Md€.

## Structure de direction

Après la démission de Christian Streiff, le conseil d'administration d'EADS a nommé Louis Gallois en tant que CEO d'Airbus. Il conserve ses fonctions de Président exécutif d'EADS.

Les directeurs des divisions hors Airbus rapporteront à Tom Enders, Président exécutif d'EADS.

« Le conseil d'administration a encore une fois souligné son soutien unanime au plan « Power8 », tel que décidé le 3 octobre 2006, aussi bien qu'à la mise en œuvre immédiate du plan de redressement de l'A380. Il prendra sa décision sur l'A3250 XWB dans les prochaines semaines. » (communiqué EADS)

### **Actionnariat Allemagne**

Daimler-Benz, actionnaire à hauteur de 22,5 % d'EADS, envisage de céder à nouveau 7,5 %. L'Allemagne souhaite maintenir la parité avec l'actionnariat français. Mais les tenants d'une prise de participation de l'État allemand (fédéral ou länders) s'affrontent aux partisans d'un recours à des investisseurs privés.

Angela Merkel a déclaré que son gouvernement n'avait pas encore pris de décision. Selon Der Spiegel, le gouvernement étudiait la possibilité pour l'État fédéral d'entrer de manière temporaire au capital d'EADS, par l'intermédiaire de la banque publique allemande KFW. Mais, le ministre allemand de l'Économie, Michael Glos, s'est prononcé contre une entrée de Berlin dans le capital d'EADS. « Une prise de participation de la banque publique KFW rendrait difficile le redressement. »

Il a appelé le groupe DaimlerChrysler « à prendre ses responsabilités. Un engagement industriel n'est pas uniquement valable quand le soleil brille. »

Selon le quotidien allemand Handelsblatt, une autre option serait à l'étude : un consortium de 5 banques et investisseurs financiers pourrait entrer au capital d'EADS.

De leur côté, Thomas Enders, coprésident exécutif d'EADS, et Manfred Bischoff, coprésident non exécutif, se sont prononcés contre l'entrée de l'État allemand dans le capital d'EADS. Dans un entretien au Wall Street Journal, Thomas Enders a même qualifié cette option de « retour à l'âge de pierre ».

### **Actionnariat Espagne**

Le ministre espagnol de l'Économie, Pedro Solbes, souhaite que son pays augmente sa participation dans EADS.

« Notre intérêt est, non seulement d'augmenter notre participation, mais de repenser notre implication dans Airbus et par-dessus tout de garantir les activités d'Airbus et d'EADS en Espagne. » (propos cités dans La Tribune)

l'Espagne détient actuellement 5,4 % du capital d'EADS par l'intermédiaire du holding public Sepi.

### **Actionnaires privés**

Dans un entretien accordé aux Échos, Arnaud Lagardère et Manfred Bischoff, co-présidents du conseil de surveillance d'EADS, précisent la position des actionnaires privés d'EADS :

– pour Daimler-Benz, une condition de base lors de la création d'EADS était que le leadership de l'actionnariat français soit dans des mains privées. Cette condition s'applique en cas d'augmentation de la participation espagnole. « Nous y sommes favorables... mais pas de la part des États. » (Manfred Bischoff)

– « Nous n'avons pas l'intention de remettre en cause notre pacte d'actionnaires, au niveau de la composition de l'actionnariat. Nous avons une coopération de confiance avec DaimlerChrysler et nous ne voulons pas changer cela. » (Arnaud Lagardère)

### **Actionnariat France**

Selon ses comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2006, la Caisse des Dépôts (CDC) a provisionné 116 M€ liés aux 2,25 % d'EADS qu'elle s'est engagée à acheter auprès de Lagardère en avril dernier, au plus haut des cours du groupe européen.

## **Novembre**

### **AIRBUS**

#### **Gouvernance**

Le conseil d'administration d'EADS a nommé Fabrice Brégier (45 ans) directeur général délégué (COO) d'Airbus.

Hans Peter Ring (55 ans), actuel directeur financier d'EADS, devient également directeur financier (CFO) d'Airbus.

Louis Gallois, président exécutif d'Airbus et Fabrice Brégier forment le bureau de la présidence d'Airbus.

## EADS

### Actionnariat Allemagne

L'ex-chancelier allemand Gerhard Schroder s'est déclaré en faveur d'une prise de participation de l'État allemand dans EADS, pour garantir le respect des intérêts nationaux.

Selon la presse allemande, un consortium de banques allemandes (Deutsche Bank, Commerzbank, Goldman Sachs et la Banque publique régionale WestLB) serait prêt à acheter les 7,5 % du capital d'EADS que Daimler-Benz souhaite céder. (voir 10/2006) Le gouvernement allemand met comme condition à ce nouveau désengagement de DaimlerChrysler le maintien de la parité entre l'actionnariat allemand et l'actionnariat français. (État français et groupe Lagardère).

Mais, selon Der Spiegel, Paris mettrait son veto à ce montage, car les droits de vote des actions cédées (7,5 %) par DaimlerChrysler seraient conservés par ce dernier. Les investisseurs financiers s'engageraient à conserver leurs actions pour 3 à 5 ans, mais ils disposeraient en contrepartie d'un dividende plus que doublé.

## Décembre

### AIRBUS

#### Power8

Démarrage d'une série de rencontres au niveau européen, puis au niveau national en janvier 2007, avec les représentants du personnel.

Les grandes lignes du plan Power8 devraient être présentées, début février, devant les instances représentatives du personnel.

#### Programme A380

L'International Herald Tribune a publié le 11 décembre 2006 une enquête signée Nicolas Clark sur la saga Airbus et les difficultés actuelles d'Airbus.

Eté 2004 : les premières sections de l'avion provenant d'Hambourg arrivent non achevées à Toulouse.

Fin de l'automne 2004 : environ 200 techniciens/mécaniciens allemands sont à Toulouse pour installer les centaines de km de câbles sur les premiers avions. Mais les câbles sont trop courts.

Mi-2005 : Airbus ne prend conscience de l'importance du problème avant le 1<sup>er</sup> juin 2005.

Les logiciels de Toulouse et Hambourg étaient incompatibles. Dès 2001, Charles Champion essaya de persuader la direction de Hambourg d'opter pour le logiciel développé par Dassault Systèmes, alors qu'Hambourg utilisait un logiciel Computervision. « Il se heurte à un mur ».

Les raisons avancées pour expliquer le refus allemand sont les suivantes :

- l'orgueil national, les ingénieurs allemands avaient l'impression qu'on essayait de leur imposer une solution française,
- un changement de logiciel est couteux et nécessite une quantité supplémentaire de travail au démarrage,
- l'appui de Toulouse aurait été insuffisant,
- le maintien des emplois en Allemagne: le logiciel utilisé à Hambourg nécessitait une main-d'œuvre beaucoup plus importante.

L'article complet est disponible sur Internet : <http://www.iht.com/articles/2006/12/11/business/airbus.php>

Dans un entretien à l'hebdomadaire Le Point, Louis Gallois analyse les problèmes de l'A380 :

- « Le problème, c'est l'énorme loupé de son industrialisation. Alors pourquoi y a-t-il eu ce bogue sur les câblages électriques de l'avion ? »
- « On a sous-estimé la complexité d'aménagement d'une cabine de 550 passagers, avec les services modernes qui sont désormais assurés à bord... C'est la raison technique du loupé. »

– « La seconde raison, plus profonde, est qu'Airbus... n'est pas une entreprise intégrée. On n'a pas intégré l'appareil industriel, pas harmonisé les méthodes ni le système de conception assistée par ordinateur. Et l'on s'est retrouvé avec des systèmes différents qui ont conduit à un désastre industriel... S'agissant des systèmes de conception assistée par ordinateur, les usines françaises et allemandes avaient le même fournisseur, Dassault Systèmes dans les deux cas, le même logiciel Catia, mais pas la même version de Catia ! »

## EADS

### Actionnariat

Dans un entretien accordé à l'hebdomadaire *Le Point*, Arnaud Lagardère déclare souhaiter conserver sa participation de 7,5 % dans le capital d'EADS. « Dans dix ans pourquoi pas. Mais ce n'est pas d'actualité aujourd'hui. »

Il explique, par ailleurs, la cession récente de 7,5 % de sa participation dans EADS par le fait que la valeur du groupe aéronautique était trop importante dans le groupe Lagardère. « 15 % d'EADS pesaient près de 30 % de la valeur globale du groupe en Bourse, c'était excessif pour les actionnaires et, donc, pour moi. »

Aranud Lagardère réaffirme également son opposition à une augmentation de capital chez EADS et à d'éventuels changements des « règles de gouvernance du pacte » qui lie son groupe à l'État français. « Lagardère souhaite rester le seul opérateur privé avec DaimlerChrysler... au moins le temps de cette crise. »

### États-Unis

Lors du démarrage du contrat de livraisons d'hélicoptères à l'armée américaine, Tom Enders a déclaré : « une participation étatique (dans le capital d'EADS – NDLR) ne favorise pas les affaires aux États-Unis ». (propos cités par le *Financial Times*)

Outre qu'il existe des exemples qui montrent qu'une participation étatique ne défavorise pas pour autant les affaires, on peut s'interroger sur la motivation et les conséquences de tels propos prononcés aux États-Unis. Favorisent-ils les affaires outre-Atlantique ?

### Actionnariat Allemagne

Selon le *Financial Times*, une douzaine de banques allemandes (Deutsche Bank, Commerzbank, KFW...) et étrangères (Goldman Sachs, Crédit Suisse, Morgan Stanley...) seraient prêtes à reprendre les 7,5 % du capital d'EADS que DaimlerChrysler veut vendre.

Les banques assumeraient le risque, mais DaimlerChrysler conserverait les droits de vote. Cette solution de portage intérimaire, d'une durée de quatre ans, pourrait permettre à l'Allemagne de monter une solution durable qui maintienne l'équilibre actionnarial franco-allemand.

# 2007

## Janvier-Février

### AIRBUS

#### Royaume-Uni

Selon le Financial Times du 26 janvier, Lord Drayson, ministre britannique de la Défense, a menacé de renoncer à des contrats militaires avec EADS, si le groupe européen décidait de transférer la production des voitures hors d'Angleterre.

#### Allemagne

Le 4 février, le ministre allemand de l'Économie, Michael Glos (CSU), a déclaré au journal Bild am Sonntag que l'Allemagne pourrait annuler des commandes de matériel militaire à EADS, si Airbus taillait dans ses effectifs, ses activités et ses sites en Allemagne.

Le gouvernement « n'acceptera en aucune circonstance les coupes envisagées dans les emplois et le savoir-faire high-tech sur le sol allemand »... « Nous tenons à ce que l'Allemagne reste un site de haute technologie d'Airbus, particulièrement dans la construction des fuselages. »

Tom Enders, le coprésident exécutif allemand, responsable des divisions d'EADS hors Airbus, a déclaré qu'il allait se poser en défenseur des intérêts allemands au sein d'Airbus, tout en mettant en garde Berlin contre d'éventuelles discriminations commerciales à l'égard d'EADS.

Le 14 février, Louis Gallois, a été reçu par Michael Glos, ministre fédéral de l'Économie, qui l'a informé des exigences de l'Allemagne et des 4 Landers concernés (Hambourg, Brême, Basse-Saxe et Bade-Wurtemberg).

D'après Les Échos, les quatre exigences allemandes portaient sur :

- le maintien à Hambourg de la finition du montage et de la livraison de l'A380,
- le transfert à Hambourg du montage de l'A320,
- une partie importante de la fabrication de l'A350XWB,
- le nombre de suppressions d'emplois.

#### La spécialisation industrielle (rappel historique)

##### « Une dernière tentative des partenaires pour recouvrer leur autonomie »

« Aérospatiale et British Aerospace sont tous les deux des avionneurs complets capables d'étudier et de réaliser seuls un avion civil ; de peur de perdre cette capacité, leurs directions techniques acceptent difficilement la spécialisation de leurs compétences telle qu'Airbus veut l'imposer. Aussi à l'occasion des premières réflexions menées sur l'A320 (hors Airbus), un accord de principe a attribué la voilure à Aérospatiale et l'assemblage final à British Aerospace. Après la décision de confier le programme à Airbus, les partenaires ont pensé faire entériner cette répartition par le système.

Si Airbus n'avait pas réussi à retourner la situation, une telle évolution serait allée à l'encontre de la coopération en raison des forts impacts de la spécialisation sur :

- le développement du savoir-faire technique ce qui a permis de proposer des produits en avance par rapport à la concurrence ;
- l'efficacité industrielle en conduisant à une organisation in fine plus productive que celle de ses concurrents. »

##### « La 2<sup>ème</sup> chaîne à Hambourg : une surprenante revendication allemande »

« L'idée de délocalisation de la deuxième chaîne d'assemblage de la famille A320 reviendra plus tard lorsque le succès commercial exigera le doublement des capacités d'assemblage. La revendication du partenaire allemand pour son installation à Hambourg surprendra lorsqu'on se souvient de son opposition au programme A320.

Bien que cette exigence aille à l'encontre du principe de spécialisation, le système sera obligé après de longues négociations d'accepter l'installation de la chaîne A321 à Hambourg.

Aujourd’hui la question se pose de nouveau à propos de la demande allemande de transférer à Hambourg la gestion complète de la famille A320. »

(extraits article de Georges Ville – AAAF de novembre-décembre 2006)

## Causes de la crise

Dans un entretien au quotidien Les Échos, Jean Pierson, ancien patron d’Airbus, donne son point de vue sur les causes de la crise actuelle.

- Sans aucun doute, le plan de Louis Gallois est sérieux et raisonnable au plan industriel et social, et est également équilibré (NDLR : il s’agit du premier plan refusé par l’Allemagne).
- Historiquement, les Allemands ont profité de chaque occasion (lancement d’un nouveau programme, partage des difficultés) pour négocier afin d’obtenir un avantage nouveau en charge de travail (qualitatif ou quantitatif).
- Jean Pierson cite l’exemple de l’A320, dont les Allemands s’opposaient au lancement, et pour lequel ils réclamaient les commandes de vol électriques dans lesquelles ils n’avaient aucune compétence. Ils ont finalement obtenu les cases de trains principales fabriquées jusqu’alors à Saint-Nazaire, puis l’assemblage de l’A321 à Hambourg, celui de l’A319, l’A318...

Nota : La création de la chaîne A320 en Allemagne est justifiée par Louis Gallois par le respect d’un accord (à notre connaissance non rendu public à l’époque) donné en 2000 par Philippe Camus au moment de la négociation sur la répartition industrielle de l’A380.

Les commandes de vol allemandes sur l’Eurofighter n’ont pas été particulièrement une réussite, elles ont entraîné un retard de deux ans du premier vol.

- La création d’EADS, société à 50-50 entre Français et Allemands, ne reflétait pas l’apport des deux sociétés qui auraient dû être plutôt 60-40 en faveur des Français. Cette entité industrielle déséquilibrée avec parité industrielle et dans la gouvernance est à l’origine des problèmes actuels.
- L’affaire des deux ans de retard de l’A380 ne serait jamais arrivée dans le cadre du GIE, car il y avait une gouvernance et des compétences, tant au niveau des partenaires que d’Airbus Industries, qui ne sont plus là aujourd’hui. En outre, il existait un mécanisme financier dissuasif.

Si les Allemands s’étaient obstinés après les alertes qu’ils auraient reçues du système sur leurs retards dans les câblages, ils auraient eu une punition financière. Car le système prévoyait que celui qui mettait en retard un programme payait 80 % des débours financiers qu’il créait. Les Britanniques l’ont d’ailleurs expérimenté, dans le passé, lors d’une grève qui a touché leurs usines.

Dans le système actuel, il n’y a plus d’incitation. Tout va dans la poubelle que l’on partage à 50-50. Actuellement, il y a à Toulouse entre 1 000 et 1 500 Allemands sur la chaîne A380 qui sont là pour rattraper les erreurs commises à Hambourg. Tous ces frais sont partagés ! Dans le cadre du GIE, cela aurait été à la seule charge des Allemands.

- En conclusion, Jean Pierson estime que le système ne peut perdurer. Il propose deux solutions : « chacun reprend ses billes... et on travaille comme avant » ou « tendre vers une société où la gouvernance serait normale ». Solution par laquelle il faut commencer et qui « passe par la dilution de l’actionnariat actuel pour permettre la sortie de Lagardère et de DaimlerChrysler, qui n’ont plus rien à faire dans l’aéronautique, et la recherche de partenaires financiers nationaux ou internationaux.

Selon Pierre Sparaco, Airbus ne va pas bien pour plusieurs raisons :

- l’euro fort, le dollar américain faible,
- les retards accumulés sur l’A380,
- l’embourgeoisement/bureaucratisation d’Airbus,
- l’erreur stratégique d’Airbus face au B787 (le vrai-faux départ de l’A350),
- la non-intégration d’Airbus

« ... Il est inutile de se perdre en précautions oratoires, de tourner du pot. Airbus a été mal géré à un moment crucial de son essor, la mise en route de l'industrialisation de l'A380 a été lamentablement ratée, le vrai-faux départ de l'A350 a été un fiasco... »

« Les erreurs de gestion de l'entreprise chez Airbus et au sein de la maison-mère EADS, sont nées en grande partie d'une guerre sans merci entre dirigeants nantis d'un ego surdimensionné. Ils se sont autodétruits, en public, mais dans l'indifférence de ceux qui étaient censés les contrôler, laissant derrière eux un grand désordre, sinon un champ de ruines. »

### Power8/A350

Dans deux communiqués de presse séparés, Airbus et EADS ont annoncé que, dimanche soir 18 février, le conseil d'administration d'EADS avait interrompu ses travaux sur Power8. La réunion devrait reprendre dans quelques jours pour trouver un accord sur la répartition industrielle de l'A350XWB.

Louis Gallois a déclaré avoir fait des propositions qu'il estime équilibrées tant sur le plan industriel que technologique et qui servent l'objectif de compétitivité économique.

La partie allemande (État fédéral, Landers, Daimler Benz et direction générale d'EADS) a bloqué cette première mouture du plan Power8 qu'elle estimait déséquilibrée et non équitable.

Le 28 février, le conseil d'administration d'EADS a approuvé à l'unanimité, le nouveau plan Power8. La chancelière allemande, Angela Merkel, considère que le plan « respecte le principe d'égalité entre la France et l'Allemagne ».

Les différences entre le plan du 18 février et celui du 28 février n'ont pas été rendues publiques.

### Power8/Principales mesures

#### ➤ Emploi

Suppression de 10 000 emplois sur 4 ans, dont 4 300 en France (1 100 au sein du siège central d'Airbus à Toulouse), 3 700 en Allemagne, 400 en Espagne, 1 600 au Royaume-Uni.

La moitié des suppressions d'emplois touchera des salariés intérimaires ou des sous-traitants en contrat sur site pour lesquels les réductions vont commencer immédiatement.

Concernant les 6 000 postes des employés d'Airbus, la priorité est donnée aux départs volontaires. À ce stade, la direction d'Airbus n'envisage aucun licenciement sec.

Coût : 680 M€ à provisionner sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2007.

Gel temporaire des embauches, gel des salaires des cadres dirigeants en 2007, et réductions significatives des frais généraux.

#### ➤ Sites

Cession de 3 sites : Laupheim et Varel (Allemagne), Saint-Nazaire-Ville (France).

Partenariats industriels sur 3 autres établissements : Filton (Grande-Bretagne), Méaulte (France) et Nordenham (Allemagne). Plusieurs candidats repreneurs potentiels se sont déjà manifestés : Spirit, Alenia, GKN et Latécoère.

#### ➤ Chaînes d'assemblage final

Hambourg : mise en place immédiate d'une troisième chaîne de la famille A320, pour faire face à toute augmentation de cadence d'A320 supérieure à 14/mois, assemblage final de la future famille du mono-couloirs successeur de l'A320. L'aménagement de la cabine A380 demeure à Hambourg, ainsi qu'une partie des livraisons d'A380.

Toulouse : assemblage et aménagement du futur A350XWB, réduction de 17 à 14/mois des cadences de production des A320 (le différentiel est transféré à Hambourg : voir ci-dessus).

#### ➤ Répartition industrielle

Développement A350XWB : Allemagne et France (35 %), Royaume-Uni (20 %), Espagne (10 %)

A350 : 50 % des tâches de production d'aérostructures seront externalisées à des partenaires à risques (1,8 Md€ de coûts non récurrents et 600 M€ de dépenses d'investissements associés), pourcentage d'environ le double de celui des programmes précédents.

L'organisation des 8 autres centres d'excellence actuellement structurés à l'échelle nationale sera remplacée par 4 centres d'excellence transnationaux :

Fuselage et cabine (basé en Allemagne)

Voilure (basé au Royaume-Uni)

Fuselage arrière (basé en Espagne)

Aérostructures (basé en France), ce dernier étant responsable du sous-assemblage du fuselage et d'activités d'aménagement intérieur cabine.

#### ➤ Objectifs

L'objectif financier de Power8 est de générer 2,1 Md€ de contribution annuelle d'EBIT à partir de 2010 et 5 Md€ supplémentaires de trésorerie cumulée d'ici 2010.

Power8 se décline en 8 modules (voir 10/2006) :

- développer plus vite (réduire les cycles de développement des nouveaux avions de 7,5 à 6 ans, tout en externalisant une part croissante de la R & D à des partenaires à risques, augmenter la productivité de l'engineering de 15 %),
- réorganiser la politique d'achat (réduire les coûts d'approvisionnement, réorganiser et consolider la base des fournisseurs, regrouper les partenaires à risques partagés en un réseau de fournisseurs de premier rang, rationaliser l'organisation logistique autour de 8 plates-formes au lieu de 80 actuellement),
- lean manufacturing (intégrer la fabrication et l'engineering associé, déployer dans tous les établissements un système cohérent, augmenter la productivité de 18 % d'ici 2010),
- optimiser la trésorerie (réduire le fonds de roulement, contrôle vigilant de la trésorerie),
- restructurer l'organisation industrielle/recentrer sur le cœur de métier,
- rationaliser les chaînes d'assemblage final,
- le client first (servir les clients encore mieux, accroître les services et le support...)
- réduire les coûts de structure (réduction des effectifs et des sites, réduction des frais généraux).

### Power8

Dès le contenu du plan Power8 connu, les organisations syndicales d'Airbus ont réagi aux mesures annoncées par Louis Gallois :

– pour la FGMM (Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie) CFDT « il apparaît clairement que EADS, au moins pour Airbus, s'engage pour plusieurs années dans une profonde restructuration de ses activités sur une logique de baisse des coûts ... qui prend Boeing comme modèle ». La FGMM-CFDT « refuse tout licenciement et toute remise en cause du statut social des salariés » et demande « aux pouvoirs publics français de s'impliquer dans ce dossier, notamment pour que les salariés d'Airbus concernés par Power8 et ceux des sous-traitants ne soient pas les principaux laissés pour compte des décisions de la direction d'EADS qui doit être aussi responsabilisée à leur égard ».

– la FTM (Fédération de la Métallurgie) CGT « condamne ces perspectives de cessions ou ventes de sites... et les 10 000 suppressions d'emplois programmées dont 4 300 en France... Le plan de restructuration Power8 ne répond en aucune manière à des critères industriels et va mettre toute la société Airbus en danger, surtout dans une phase de montée des plans de charge et des cadences, tant en ingénierie qu'en production ».

– dans une déclaration commune, l'Entente syndicale d'Airbus FO, CFE-CGC et CFTC « considère que les principales lignes de Power8 sont inacceptables. Nous les condamnons et nous les combattons. Entre la redistribution des tâches, la vente ou la fermeture de sites et les suppressions d'emplois, l'Entente considère que la coupe a largement débordé. Le problème principal est la livraison de l'A380 et rien dans Power8 ne semble traiter véritablement cette priorité ».

Par ailleurs, FO déclare s'opposer « à tout licenciement sec, à la fermeture des sites et à tout partage industriel qui remettaient en cause la pérennité à terme des sites français d'Airbus ».

Dès le 1<sup>er</sup> mars, des arrêts de travail ont été observés sur les différents sites concernés soit par des suppressions d'emplois soit par une sortie du périmètre d'Airbus, et cela tant en France qu'en Allemagne.

Le même jour, la FEM (Fédération européenne de la métallurgie) a annoncé que les syndicats ont demandé à la direction d'EADS une réunion extraordinaire du Comité d'entreprise européen le 5

mars à Toulouse. À l'issue de cette réunion, la FEM devait annoncer une « journée d'action européenne entre le 14 et le 18 mars ».

En France, l'ensemble des syndicats a appelé les salariés d'Airbus à arrêter le travail dans les principaux sites du groupe le 6 mars. Ce même jour, des manifestations sont organisées à Toulouse, Saint-Nazaire, Nantes et Méaulte.

Répartition par module des contributions de Power8 à l'EBIT :

EBIT	%	M€ <sup>(2)</sup>
Réduire les coûts indirects	32 %	670
Réorganiser la politique d'achat	31 %	650
Lean manufacturing	16 %	340
Restructurer l'organisation industrielle	12 %	250
Développer plus vite	6 %	125
Chaîne d'assemblage final	3 %	65
Optimiser la trésorerie	—	
Le client first	100 %	2 100 M€/an <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> à partir de 2010

<sup>(2)</sup> approximations calculées, à partir du total et des % calculés

## EADS

### Embraer

EADS a vendu les 2,12 % de parts qu'il détenait dans Embraer. L'opération a permis de générer, avant impôts et frais bancaires, un gain total de 124 M€.

### Actionnariat

Au 9 février, l'actionnariat d'EADS se répartissait comme suit :

Sogecade (État français et Lagardère SCA)	29,96 % <sup>(1)</sup>
SEPI * (État espagnol)	5,48 %
DaimlerChrysler *	22,47 %
Flottant	42,09 % <sup>(2)</sup>

\* pacte d'actionnaire

<sup>(1)</sup> dont 7,5 % (actions Lagardère) doivent être mis en remboursement d'obligations convertibles à partir de juin 2006

<sup>(2)</sup> EADS détient 1,05 % (capital détenu en propre), l'État français 0,06 % et les salariés environ 3,55 %. En date du 10 septembre 2006, la banque nationale russe Vnechtorgbank (VTB) détenait 5,02 %.

Il y a plusieurs mois (voir 04/2006 et 10/2006) DaimlerChrysler avait annoncé son intention de céder 7,5 % supplémentaires et de descendre à 15 %. Il a fallu plusieurs mois aux investisseurs, publics et privés, pour constituer un montage financier de cette cession.

DaimlerChrysler va céder 7,5 %, de ses 22,5 %, du capital à un groupement d'investisseurs publics (8) et privés (7) pour environ 1,5 Md€. DaimlerChrysler va transférer sa participation de 22,5 % à une nouvelle entité dont il cédera le tiers au pool d'investisseurs allemands qui détiendront ainsi indirectement 7,5 % du capital d'EADS. Les droits de vote de DaimlerChrysler demeureront inchangés.

Les investisseurs financiers recevront un dividende préférentiel égal à 175 % du dividende normal distribué par EADS.

À partir de 2010, si DaimlerChrysler décide de dissoudre la nouvelle structure, il pourra soit régler en cash les investisseurs financiers soit leur fournir des actions EADS. Dans ce dernier cas, l'État allemand, l'État français et Lagardère disposeront d'un droit de préemption.

Par ailleurs, un fonds public du Qatar a fait part de son intérêt pour entrer à hauteur de 10 % dans le capital d'EADS.

## Mars

### AIRBUS

#### Power8

Dans une interview au Financial Times (FT), Louis Gallois déclare avoir été surpris « de voir que chaque gouvernement, britannique, français, allemand et espagnol disait nous voulons la meilleure part du gâteau, nous voulons les composites, la haute technologie et ainsi de suite. Mon travail était de sauver Airbus et de lui assurer un avenir. J'ai vu plein de gens voulant la plus belle part du gâteau sans se préoccuper du gâteau à partager. J'ai répondu qu'il était plus important d'avoir encore Airbus dans 20 ans ».

### EADS

#### Actionnariat

Selon un avis publié par l'AMF, l'Autorité des marchés financiers (n° 207C0508 du 16 mars 2007), DaimlerChrysler Aerospace GmbH & Co KG, DaimlerChrysler AG, Sogecade SCA<sup>(1)</sup> et Lagardère SCA ont signé une convention le 6 mars 2007.

<sup>(1)</sup> Sogecade SCA est détenue à 50 % par Lagardère SCA (indirectement par l'intermédiaire de Désirade SAS) et à 50 % par l'État (indirectement par l'intermédiaire de la société Sogepa).

Ces pourcentages devant respectivement décroître et s'accroître progressivement en juin 2007, juin 2008 et juin 2009, correspondent aux trois échéances de livraison par Lagardère SCA d'actions EADS aux porteurs des obligations remboursables en action EADS émises par Lagardère SCA le 11 avril 2006.

Par cette convention, DaimlerChrysler Aerospace GmbH & Co KG et DaimlerChrysler AG ont consenti à Sogecade SCA un droit de préemption sur 7,5 % du capital d'EADS.

Le 9 février 2007, DaimlerChrysler AG a annoncé la mise en place avec un certain nombre d'investisseurs institutionnels publics et privés allemands d'un dispositif lui permettant de monétiser l'équivalent de 7,5 % (soit le tiers de sa participation actuelle) du capital d'EADS, tout en conservant l'exercice des droits de vote attachés à cette participation et pouvant conduire à terme à la cession de ces 7,5 % aux dits investisseurs.

Selon l'AMF il est prévu que les actions EADS préemptées, le cas échéant, par Sogecade SCA seront rétrocédées à Désirade SAS (Lagardère SCA) et Sogepa (État), ses actionnaires, au prorata de la contribution de chacun d'eux au financement de l'exercice de la préemption par Sogecade SCA, et, qu'en cas de revente ultérieure de ces actions EADS à un tiers identifié par l'un d'eux, Désirade SAS ou Sogepa, selon le cas, bénéficiera d'un droit de préemption sur les actions EADS ainsi cédées par Sogepa ou Désirade SAS.

Lors de la création d'EADS, le capital était détenu à 30 % par DaimlerChrysler et à 30 % par Sogecade, l'actionnariat de cette dernière étant réparti à parité entre Lagardère et l'Etat français. (voir répartition du capital au 9 février 2007 dans 02/2007)

#### Pacte d'actionnaires

« C'est Lagardère qui a le management au sein de Sogecade (NDLR : Lagardère, État français) aussi longtemps qu'il ne descend pas sous la barre des 6 % du capital, selon ce que nous indiquait il y a quelque temps Arnaud Lagardère lui-même. » (La Tribune du 16/03/2007)

« Le pacte prévoit que les actionnaires puissent baisser assez significativement leur participation tout en préservant le pacte. » (Thierry Breton, le 6 mars 2007)

Jusqu'où, les deux actionnaires privés (DaimlerChrysler et Lagardère) peuvent descendre leur participation tout en conservant la maîtrise de la gouvernance d'EADS ?

#### Gouvernance-Pacte d'actionnaires

Le ministre allemand de l'Économie, Michael Glos, s'est déclaré opposé à tout changement de la structure de l'actionnariat d'EADS, contrairement aux souhaits des candidats à l'élection présidentielle en France.

Michel Pebereau, ex-PDG de BNP Paribas, a été nommé pour succéder à Louis Gallois au poste d'administrateur d'EADS, poste vacant depuis la nomination de ce dernier en qualité de Président exécutif d'EADS.

En pleine période de crise, il aura fallu huit mois pour que les deux actionnaires français d'EADS, l'Etat et Lagardère, s'accordent sur une personnalité. Ce qui apparaît purement surréaliste.

Dans une interview au quotidien Le Monde, Louis Gallois estime que « le double pilotage a créé un clan français et un clan allemand. Il ralentit les prises de décision. Mais, sans ces concessions, EADS n'aurait jamais vu le jour en 1999. Il faut maintenant évoluer progressivement vers une gouvernance plus normale. Je n'ai pas de solution miracle. Ma seule certitude est qu'Airbus tout comme EADS n'ont d'avenir qu'européens ».

Selon Arnaud Lagardère, la crise d'Airbus n'est pas liée au pacte d'actionnaires. Néanmoins, « ce pacte qui a permis la création d'Airbus doit évoluer ».

Dominique Strauss-Kahn qui considère que l'organisation bicéphale était indispensable pour créer EADS, mais n'était pas destinée à durer. Il aurait fallu la faire évoluer. « Bien des solutions peuvent être imaginées, comme une présidence à tour de rôle. » (8 mars 2007)

Le 9 mars 2007, DaimlerChrysler déclarait ne pas souhaiter de modification des structures d'EADS. « Conformément à un accord entre les actionnaires stratégiques d'EADS, toute modification de la structure actionnariale, de la gouvernance d'entreprise, de la structure des activités ou de la structure de direction d'EADS nécessite l'accord préalable de DaimlerChrysler. Nous ne voyons actuellement aucune raison de modifier les termes de cet accord contractuel dans un avenir prévisible. » (Manfred Bischoff et Rüdiger Grube, représentants de Daimler au conseil d'EADS).

Dans le déferlement d'articles de presse consacrés à Airbus et EADS, nous en retiendrons deux : l'éditorial de Jean-Pierre Casamayou dans Air & Cosmos (Plan « B », n° 2068, 9 mars 2007) et un article de Michel Cabirol (La Tribune 12/03/2007).

« Les deux partis qui se sont succédé au pouvoir ont chacun leur part de responsabilité dans cette crise. Le premier pour avoir « bradé » le fleuron de l'industrie aéronautique française à Matra, puis pour avoir accepté un accord inique avec le partenaire allemand. Le second pour avoir laissé en place une gouvernance ressemblant à une usine à gaz, puis pour avoir imposé une direction qui n'a pas su la piloter. » (Jean-Pierre Casamayou, Air & Cosmos)

Manfred Bischoff « a profité de la vacance de l'actionnaire de référence tricolore et du gouvernement français, plus attentif aux évolutions de la campagne électorale. C'est avec habileté, et la bienveillance du syndicat majoritaire IG Metall chez EADS et DaimlerChrysler, que Manfred Bischoff a bloqué au tout dernier moment la présentation du plan de restructuration Power8 pour grappiller de nouvelles concessions au PDG d'Airbus, Louis Gallois. Et faire pencher à l'avenir l'avionneur européen vers l'Allemagne. » (La Tribune – titre de l'article : « L'Allemagne a profité de la faiblesse des actionnaires français d'EADS », sous-titre : « Manfred Bischoff a réussi à obtenir de nouvelles concessions du PDG d'Airbus »)

## Dividendes

Le 5 mars 2007, Dominique de Villepin a estimé « qu'il ne devrait pas y avoir de distribution de dividendes cette année, afin de conforter la capacité d'investissement. La logique industrielle doit l'emporter sur la logique financière ».

Le Premier ministre a déclaré que l'Etat était prêt à participer avec les autres actionnaires à toute augmentation du capital d'EADS qui sera jugée nécessaire par l'entreprise.

Le 6 mars, le président de DaimlerChrysler, Dieter Zetsche, a réaffirmé son opposition à une augmentation du capital d'EADS.

De son côté, Thierry Breton a confirmé que l'Etat français suivrait toute augmentation de capital à hauteur de sa participation, mais a précisé qu'Airbus n'avait pas besoin d'être recapitalisé avant deux ou trois ans.

Le ministre français des Finances a proposé que « si EADS faisait des bénéfices cette année et l'année prochaine, les dividendes ne soient pas redistribués aux actionnaires et qu'on les réinvestisse ».

Le 9 mars, Thomas Enders a répondu « qu'aucun gouvernement ne décidera de notre dividende. Cette question est réglée par le conseil d'administration ».

Le 12 mars, Armand Lagardère s'est engagé à réinvestir dans EADS tout dividende éventuel qui serait versé aux actionnaires.

## Avril

### EADS

#### Gouvernance

Rüdiger Grube (membre du comité de direction de DaimlerChrysler) a été nommé président du conseil d'administration d'EADS aux côtés d'Arnaud Lagardère.

Il succède à Manfred Bischoff qui devient président du conseil de surveillance de DaimlerChrysler.

#### Allemagne

Dans une tribune libre publiée dans *Le Monde* du 3 avril 2007, Manfred Bischoff, alors coprésident du conseil d'administration d'EADS, dénonce cinq mythes « qui n'ont rien à voir ni avec la vérité ni avec la réalité. »

Premier mythe : c'est la crise totale à EADS

Deuxième mythe : Airbus aurait dû rester un Groupement d'intérêt économique (GIE)

Troisième mythe : EADS a été créé par les gouvernements

Quatrième mythe : EADS serait mieux loti dans les mains de l'État

Cinquième mythe : la direction bicéphale serait la cause de tous les problèmes d'EADS.

L'article appelle plusieurs remarques :

– ce sont les industriels (DaimlerChrysler et le groupe Lagardère) et non les États qui sont responsables de « la mauvaise gestion de l'industrialisation de l'A380 » et « d'une réaction trop lente face aux changements intervenus dans l'environnement industriel »,

– ce sont ces mêmes industriels qui se désengagent financièrement tout en réclamant le maintien de leur pouvoir de décision et de gestion au sein d'EADS,

– Manfred Bischoff critique le pouvoir politique et ses multiples interventions concernant notamment Power8. Il oublie de dire que c'est lui-même qui a bloqué en conseil d'administration la première version de Power8 pour obtenir de nouvelles concessions en faveur de l'Allemagne (voir 03/2004),

– contrairement aux affirmations de Manfred Bischoff, la direction bicéphale est un problème qui handicape EADS dans la concurrence internationale. Elle n'existe que pour maintenir la parité franco-allemande.

En définitive, cette tribune n'ouvre pas de pistes pour améliorer le fonctionnement d'EADS, surmonter les blocages, améliorer la gouvernance et affronter efficacement la concurrence.

Michael Diekmann, président du groupe Allianz déclarait à ce sujet dans *Le Monde* du 8 avril 2007, « je suis contre les systèmes à deux têtes ».

Allianz fait partie du consortium d'investisseurs qui a repris une partie des parts que détenait DaimlerChrysler dans le capital d'EADS.

#### Augmentation du capital–Dividendes

« Les dernières semaines ont montré de manière flagrante pourquoi une direction étatisée mettait EADS/Airbus hors de course... De chaque côté du Rhin, on a entendu les politiciens dire qu'il fallait mettre fin au programme Power8... qu'il fallait procéder à une augmentation de capital pour boucher les trous dus aux pertes et que les actionnaires pouvaient bien renoncer pendant quelque temps à toucher des dividendes » (Manfred Bischoff)

En raison des divergences entre actionnaires, le conseil d'administration d'EADS, réuni le 2 avril, n'a pas trouvé d'accord sur le montant du dividende à verser et sur l'opportunité de procéder à une augmentation de capital. L'assemblée générale du 4 mai devrait se prononcer sur la question des dividendes.

Selon la presse, DaimlerChrysler serait favorable à la distribution de dividendes, Arnaud Lagardère souhaiterait un consensus et l'État français serait opposé à la distribution de dividendes. (voir 03/2007)

L'opposition de l'État français est motivée par les difficultés d'Airbus et les sacrifices demandés au personnel (suppression de 10 000 emplois). À ceci s'ajoute le sentiment d'injustice devant les plus-

values réalisées par certains dirigeants et les actionnaires privés en 2006, ainsi que par les indemnités de départ attribuées à l'ancien président Noël Forgeard.

Concernant l'augmentation de capital, l'État français est favorable à une augmentation de capital classique, les industriels privés (DaimlerChrysler, Lagardère) y sont opposés, car elle diluerait leur participation. Ils souhaitent une émission obligataire que l'Etat refuse.

## **Mai**

### **EADS**

#### **Actionnariat**

Dominique Hinnin, directeur financier de Lagardère a déclaré que la stratégie à long terme du groupe est de se désengager des participations minoritaires notamment d'EADS.

« D'ici cinq ans, quelque chose de cet ordre... », cinq ans « c'est une possibilité, mais ce n'est pas une date butoir ».

#### **Dividendes**

Lors de l'assemblée générale des actionnaires, une résolution se prononçant pour la distribution de dividendes (99 M€) a été adoptée par 52 % des voix.

Les deux actionnaires français de référence (Lagardère et l'État) ont déclaré renoncer à leurs dividendes.

#### **Indemnités de départ**

Thomas Enders, coprésident exécutif d'EADS a déclaré que le gouvernement français avait imposé le versement de 8,5 M€ d'indemnités de départ à Noël Forgeard.

« Le gouvernement français nous a, d'une certaine façon, tordu le bras. »

Maurice Levy, président de Publicis, qui a servi d'intermédiaire lors des négociations, a affirmé que le ministre français de l'Économie n'a pas fait pression et que « les Allemands n'ont jamais, à ma connaissance, formulé d'opposition (...) Il n'y a jamais eu ni débat ni litige sur les indemnités contractuelles de départ avec les actionnaires. »

Propos confirmés par Louis Gallois. « Néanmoins, je ne comprends pas bien. Si des administrateurs n'étaient pas d'accord avec ces indemnités, ils n'avaient qu'à voter contre. Personne ne pouvait les obliger à voter pour. »

Les propos de Thomas Enders sont une manière de peser sur l'évolution future de l'actionnariat d'EADS et sur l'Etat français afin que ce dernier ne monte pas en puissance parallèlement au désengagement des deux actionnaires privés de référence.

Suite à des informations publiées dans la presse, Jean-Paul Gut et EADS ont démenti le départ imminent du directeur général délégué d'EADS, ainsi que « les conditions financières de ce présumé départ ».

#### **Dassault Aviation**

Selon La Tribune, EADS mènerait une réflexion sur la vente de sa participation de 46,3 % dans Dassault Aviation.

Les actionnaires allemands seraient favorables à une cession, alors que les actionnaires français considéreraient cette participation comme stratégique dans la perspective d'une future recomposition de l'aéronautique militaire européenne.

## **Juillet**

### **AIRBUS**

#### **Power8**

Fin mai, le porte-parole du gouvernement allemand, Thomas Steg, a déclaré que « le plan Power8 ne doit pas être remis en question. Le gouvernement attend de l'entreprise qu'elle mette intégralement en œuvre le plan ».

Cette déclaration vise à figer la répartition géographique de Power8. Alors qu'en France, le plan est jugé trop favorable à l'Allemagne (voir 02/2007, et 03/2007). Cette dernière estime que le plan est « équilibré au niveau régional dans la répartition des sites, adapté en ce qui concerne l'organisation de la chaîne logistique et la création de valeur ».

Un rapport parlementaire britannique, publié le 26 juin, invitait le gouvernement britannique à faire preuve de détermination en cas de réouverture, par la France, des négociations entre pays membres sur l'application du Power8. Les parlementaires britanniques exhortent le gouvernement à faire preuve de la même détermination (...) que celle qu'il a déployée pour parvenir à l'accord actuel.

### Mise en œuvre de Power8

Airbus a entamé des négociations au niveau national avec les partenaires sociaux, tout en poursuivant des revues régulières au Comité Européen Airbus (ECA).

La mise en œuvre des mesures de réduction des coûts de structure (basées sur des départs volontaires seulement) débutera lorsque les consultations nationales auront été finalisées. La durée de la mise en œuvre du plan est de quatre ans.

Power8 est en cours d'application, les actions ne nécessitant pas de négociations avec les partenaires sociaux ont été lancées.

Concernant les ventes de sites ou partenariats, le processus mis en place devra aboutir, selon Airbus, à la finalisation des accords avec les partenaires sélectionnés dans le courant de l'année.

### Syndicats

Les 5 et 6 juin, la direction d'Airbus a présenté au Comité européen d'Airbus et au Comité Central d'Entreprise d'Airbus France les modalités d'application des mesures sociales et de la réorganisation industrielle entraînées par le plan Power8.

Ces premières réunions de négociation se sont accompagnées d'arrêts de travail, sur les sites allemands de Varel, Nordhennheim et Laupheim qui doivent être cédés par Airbus.

Le syndicat FO dénonce la nouvelle organisation industrielle d'Airbus selon laquelle « la France pilotera le COE Aérostructure avec ses 6 sites dont 5 sont à vendre totalement ou partiellement... Cette organisation est une humiliation pour la France ».

### Organisation

Airbus a présenté sa nouvelle organisation.

Quatre centres d'excellence (CoE) sont mis en place contre huit auparavant (voir TBM AERO 02/07, page 18) : Fuselage and cabin (fuselage et cabine), Wing and pylon (voilures et mâts réacteurs), Aft Fuselage and empennage (fuselage arrière et empennage), Aerostructures (Aérostructures).

	<i>Fuselage and Cabin</i>	<i>Wing and Pylon</i>	<i>AFT Fuselage and empennage</i>	<i>Aerostructures</i>
Dirigeants Base Direction	Rüdiger Fuchs Allemagne	Brian Fleet Royaume-Uni	Manuel Hita-Romero Espagne	Bertrand George France
	Hambourg (P) Brême Buxtehude	Brême (P)	Hambourg (P) Stade	Nordenham * Varel * Laupheim *
France	Toulouse Saint-Nazaire	Saint-Eloi		Nantes Méaulte * Saint-Nazaire - Ville*
Royaume-Uni		Filton * Broughton		
Espagne			Getafe Puerto Real Illescas	

(P) : partie

\* sites dont Airbus souhaite se désengager

Les CoE transnationaux seront organisés autour des éléments avions complets plutôt que sur une base nationale.

Toutefois, chaque CoE dispose d'une direction basée dans un des quatre pays d'Airbus, avec un dirigeant du même pays.

À noter que cinq des six centres du CoE Aerostructures doivent être cédés.

## **EADS**

### **Gouvernance**

Suite au départ de Jean-Paul Gut, directeur général délégué, plusieurs nominations ont été annoncées :

- Marwan Lahoud, actuel CEO de MBDA, succède à Jean-Paul Gut et prend le titre de Chief Strategy and Marketing Officer,
- Marwan Lahoud est remplacé comme CEO de MBDA par Antoine Bouvier, directeur général de l'activité satellites au sein d'Astrium. Ce dernier est remplacé par Evert Dudok.

### **Gouvernance-Pacte d'actionnaire**

DaimlerChrysler s'est prononcé contre une modification du pacte d'actionnaires. « Nous voulons continuer à nous tenir, à l'avenir, à cette règle. » (Bodo Uebber, directeur financier).

L'actionnaire allemand affirme vouloir conserver à l'avenir les 15 % qu'il détient dans EADS.

De son côté, le gouvernement allemand estime que l'équilibre franco-allemand au sein d'EADS est le fondement du succès du groupe (déclaration de son porte-parole Ulrich Wilhelm).

### **Dassault Aviation**

Le 22 juin 2007, EADS a publié un démenti concernant la vente de sa participation dans Dassault Aviation.

« Contrairement aux informations publiées ce jour par le Financial Times, Tom Enders et Louis Gallois, souhaitent préciser que la cession de la participation d'EADS dans Dassault Aviation n'est pas actuellement étudiée par le Conseil d'administration d'EADS ni à l'ordre du jour. »

Ce démenti fait suite aux déclarations des Présidents exécutifs d'EADS.

Le 13 juin, Louis Gallois avait déclaré : « la situation financière d'EADS est telle que, pour le moment, nous n'avons pas besoin d'argent. Notre participation dans Dassault Aviation est un bon actif avec un bon retour sur investissement ». (Reuters)

Dans une interview au Financial Times, enregistrée et diffusée le 22 juin sur le site internet du quotidien britannique, Tom Enders avait indiqué que pour financer l'ensemble de ses programmes, EADS envisageait de céder des actifs non stratégiques.

<http://media.ft.com/cms/edcface0-20d9-11dc-8d50-000b5df10621.mp3>

Dans ce cadre, des discussions venaient d'être engagées sur la cession des parts d'EADS dans Dassault.

## **Août**

### **AIRBUS**

### **Gouvernance**

Dans le cadre des changements dans le management et la structure de direction d'Airbus, Thomas Enders devient Président d'Airbus, poste où il sera aidé par Fabrice Brégier, Directeur général délégué d'Airbus.

Il s'agit du cinquième président en deux ans pour l'avionneur.

### **Power8**

EADS étudie la possibilité d'inclure l'usine d'Augsburg (Allemagne) dans sa liste de partenariats pour ses sites aérostructures d'Airbus. Le site d'Augsburg, qui fait partie de la division Défense et Sécurité, réalise 70 % de son chiffre d'affaires avec Airbus.

La nouvelle structure regrouperait le site d'Augsburg et les sites de Nordenheim et de Varel et deviendrait un partenaire à risques partagés important dans les aérostructures.

Elle pourrait continuer à assurer d'importants volumes de travail sur l'A350XWB et les futurs programmes d'Airbus.

## EADS

### Programme A400M

Dans un communiqué du 26 juillet, EADS fait état de difficultés du programme A400M : absence d'étape du programme au 1<sup>er</sup> semestre 2007, décalage du 1<sup>er</sup> vol, problèmes chez les fournisseurs de systèmes qui pourraient entraîner des modifications tardives dans la conception...

Première conséquence : le groupe a remplacé le directeur d'Airbus Military et le responsable du programme A400M.

La nouvelle direction étudie actuellement les conséquences des difficultés sur les livraisons et les coûts.

### Direction générale

Les actionnaires d'EADS avec l'équipe de direction d'EADS ont décidé de modifier la structure actuelle de direction et de management du groupe. Le gouvernement allemand a été également consulté.

EADS est désormais dirigé par un seul Président du conseil d'administration et un seul Président exécutif.

Président du conseil d'administration (Chairman) : Rüdiger Grube, en charge de la supervision des développements stratégiques du groupe et des relations avec les actionnaires. Rüdiger Grube présidera également le nouveau comité de la stratégie du conseil d'administration.

Président exécutif (CEO) : Louis Gallois, en charge de la direction de l'équipe de management pour l'exécution de la stratégie du groupe et de la gestion des interactions de l'entreprise avec les actionnaires institutionnels et individuels.

Thomas Enders : Président d'Airbus, rapporte au Président exécutif d'EADS.

Fabrice Brégier : Directeur général délégué d'Airbus, seconde Thomas Enders.

Avant	Maintenant
2 chairman 2 CEO dont Louis Gallois, président d'Airbus	1 chairman 1 CEO le CEO est le seul opérationnel à appartenir au conseil d'administration

Composition du conseil d'administration :

Avant	Maintenant
4 DaimlerChrysler, 4 Sogea, 1 SEPI, 2 administrateurs indépendants	1 chairman, 1 CEO, 2 DaimlerChrysler, 2 Sogea, 1 SEPI, 4 administrateurs indépendants

Le Président exécutif (CEO) et son comité exécutif auront plus d'autonomie de gestion. Ainsi, ils pourront décider des investissements inférieurs à 350 M€ et de la nomination des équipes de direction, à l'exception du Président d'Airbus et du comité exécutif d'EADS dont les nominations seront décidées par le CEO, le chairman et le conseil d'administration.

Les décisions du conseil d'administration seront prises à la majorité simple, à l'exception d'un nombre limité de sujets réservés : « la nomination du Président du conseil, du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus et les décisions stratégiques ou d'investissements majeurs... qui nécessiteront l'approbation des administrateurs représentant Sogea et DaimlerChrysler. » (extrait communiqué EADS)

L'accord prendra pleinement effet à compter de la prochaine assemblée générale d'EADS prévue pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2007.

### Comité exécutif

Selon Le Figaro, Thomas Enders veut être le seul représentant d'Airbus à siéger au comité exécutif d'EADS, ce qui modifierait la composition actuelle du comité exécutif et exclurait Fabrice Bregier.

Lien site EADS (rôle, composition et fonctionnement du comité exécutif) :

[http://www.eads.net/1024/fr/corporate\\_governance/Executive\\_Committee.html](http://www.eads.net/1024/fr/corporate_governance/Executive_Committee.html)

### Interviews

Dans une interview à La Tribune, Rüdiger Grube déclare :

- Je vais être seul président du conseil d'administration, mon rôle est désormais de défendre les intérêts de tous les actionnaires et plus seulement ceux des Allemands,
- la structure de direction bicéphale est maintenant monocéphale, et désormais ce sont le Président du conseil d'administration (Chairman) et le Président exécutif (CEO) qui proposeront au conseil leurs successeurs,
- la durée du mandat du Chairman et du CEO est de 5 ans, mais après 3 ans, la prolongation est soumise à un vote de confiance du conseil d'administration,
- deux groupes de travail ont été créés, concernant la structure et l'équilibre de l'actionnariat à moyen terme, et les dispositions de protection face à des actionnaires potentiels non désirés,
- le gouvernement allemand dispose d'un droit de préemption à compter de juin 2010 sur les titres de Daimler, au cas où le groupe souhaiterait sortir du capital. Les actionnaires français et allemands ont un droit de préemption réciproque sur les participations du partenaire.

Dans une interview aux Échos, Louis Gallois déclare :

- cette réforme permet de grands progrès, surtout parce que le fonctionnement du conseil d'administration va complètement changer (plus d'administrateurs indépendants, le nombre de questions réservées est sensiblement réduit...). Le choix des administrateurs indépendants sera décisif, ils seront nommés sur proposition de Rüdiger Grube et de moi-même lors d'une assemblée générale extraordinaire en octobre, qui précisera également les conditions de l'alternance,
- la date de l'alternance au sommet n'est pas totalement réglée. Il est prévu que la rotation intervienne à l'échéance des mandats des administrateurs. Mais il faut décider à quelle date démarre le mandat : début du mandat en cours ou d'une nouvelle date,
- la relation avec Tom Enders est claire, il me rapportera et lui apportera mon aide. Notamment, il est dans l'intérêt de tout le monde que je continue à avoir des contacts avec les syndicats français, comme il m'a aidé avec les syndicats allemands,
- l'annonce des candidats retenus pour la reprise des sites d'Airbus devrait intervenir début septembre, les signatures définitives avant la fin de l'année.

Dans des interviews à Reuter et à Focus, Tom Enders déclare :

- la poursuite de la dépréciation du dollar pourrait conduire à revoir Power8,
- l'A380 n'est pas encore « tiré d'affaire », le prochain test sera le passage à la production en série. Nous ne pouvons pas nous permettre de bavure pendant la montée en puissance,
- je sais qu'il y a des réserves contre ma personne en France, également chez les syndicats... Mais je ne suis pas payé pour être diplomate, je dois diriger une entreprise.

Dans sa chronique du 25 juillet, Pierre Sparaco énonce quelques remarques judicieuses :

- les récentes déclarations de Thomas Enders suscitent un zeste d'inquiétude. Dire que l'A380 n'est pas nécessairement tiré d'affaire est une maladresse, une grosse bourde précipitée au premier plan de l'actualité à un moment très mal choisi,
- Thomas Enders affirme qu'il n'est pas payé pour être diplomate. Lourde erreur... Une affirmation à relire trois fois en se frottant les yeux. D'autant que, de toute évidence, elle ne constitue pas un trait d'humour... Diriger Airbus, c'est-à-dire une entreprise multinationale,

multiculturelle, européenne et fière de l'être, demande, exige, impose la plus subtile des diplomatie, en interne et en externe.

## Évolution de l'organigramme d'EADS

	<i>En 2000</i>	<i>Maintenant</i>
Président du conseil d'administration (Chairman)	Jean-Luc Lagardère (Fr) Manfred Bishoff (All)	Rüdiger Grube (All)
Président exécutif (CEO)	Philippe Camus (Fr) Rainer Hertrich (All)	Louis Gallois (Fr)
Divisions		
Airbus	Noël Forgeard (Fr)	Thomas Enders (All) Fabrice Bregier (Fr)
Eurocopter	Jean-François Bigay (Fr)	Lutz Bertling (All)
Transport militaire	Alberto Fernandez (Esp)	Carlos Suarez (Esp)
Défense	Stefan Zoller (All)	Stefan Zoller (All)
Espace	François Auque (Fr)	François Auque (Fr)
Satellites	Armand Carlier (Fr)	

Les trois principales divisions (Airbus, Défense et Sécurité et Eurocopter) sont dirigées par des Allemands, alors que la situation était inverse à la création d'EADS en 2000.

### Allemagne

Dans un entretien au Financial Times Deutschland, Peter Hintze, secrétaire d'État au ministère de l'Économie et coordinateur du gouvernement dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace, considère que l'Allemagne a bien défendu ses intérêts et a augmenté son influence. « La responsabilité de la direction allemande chez Airbus a augmenté, c'est pourquoi notre position est meilleure qu'avant la rencontre d'Angela Merkel et de Nicolas Sarkozy à Toulouse (...) Notre objectif est de conserver des emplois et des technologies-clés ici » (en Allemagne, NDRL).

### Syndicats

Les organisations syndicales françaises d'EADS ont exprimé diverses réserves après l'annonce des changements intervenus à la direction d'EADS.

- « Cette redistribution ne constitue pas une réponse industrielle aux problèmes d'Airbus. Or ce sont les problèmes industriels qu'il fallait régler, notamment en ce qui concerne les retards de l'A380, le lancement de l'A350 et celui de la version militaire A400M. » (Jean-François Knepper, délégué central FO)
- « J'espère au moins que la venue de Tom Enders s'accompagnera de beaucoup plus de transparence dans la gestion de la société à tous les niveaux. Si c'est le cas, alors ce nouveau partage des rôles pourra fonctionner. Mais je suis inquiet... de la réaction des salariés français qui ont compris qu'il fallait une nouvelle gestion quotidienne d'Airbus, au lieu d'une poursuite de la valse des managers sans accompagnement d'une vraie réponse industrielle. » (Gilbert Plo, délégué central CFTC)
- « Quel que soit le partage Ender-Gallois ou l'inverse, ça ne change pas grand-chose. La priorité absolue est de stopper le plan de restructuration Power8... Sinon, et les managers, quels que soient leur nom ou leur nationalité n'y pourront plus rien. On aura sombré pour satisfaire des financiers au lieu de chercher des réponses industrielles qui existent pourtant. » (Xavier Pétrachi, délégué central CGT)
- la CFE-CGC s'est « félicitée qu'une solution ait été trouvée à une difficulté de gouvernance qui a handicapé l'entreprise durant ces derniers mois. Chacun des acteurs devra maintenant s'attacher à œuvrer d'abord pour EADS avant d'oeuvrer pour son pays ou son actionnaire particulier ».
- « Pour la CFDT, la nouvelle organisation dans le management et la structure de direction d'EADS apporte une première réponse aux difficultés liées à une direction bicéphale... Pour autant, réussir un tel changement, qui conduira certainement à poursuivre les réorganisations du groupe, nécessite l'adhésion des salariés. C'est pourquoi la CFDT attend davantage de

transparence sur la stratégie du groupe, ses évolutions, une meilleure maîtrise des impacts sociaux... » (Communiqué de la FGMM-CFDT)

Par ailleurs, les syndicats FO et CFTC ont exprimé leurs craintes d'un déséquilibre entre la France et l'Allemagne au sein d'EADS.

« À force de négociations politiques (...) depuis 35 ans qu'existe Airbus et depuis 7 ans qu'existe EADS, les Allemands grignotent petit à petit de l'influence, du pouvoir, du management et sont en train de s'approprier ni plus ni moins que l'industrie aéronautique, d'espace et de défense européenne. » (Jean-François Knepper)

« Aujourd'hui, la direction d'Airbus est désormais tenue par un PDG allemand, la finance d'Airbus est pilotée par M. Ring, directeur financier allemand, l'organisation est nettement déséquilibrée en faveur du pilotage allemand (...), la direction d'Eurocopter, comme celle de la division « Défense et Sécurité » sont tenues par des managers allemands. Nous nous interrogeons fortement sur la stratégie actuelle de M. Sarkozy. » (syndicat CFTC)

## Septembre

### AIRBUS

#### Direction

Le nouveau comité exécutif d'Airbus, composé de trois membres de moins que le précédent comprend :

Tom Enders, Président et CEO  
Fabrice Bregier, COO (Chief Operating Officer)  
Hans-Peter Ring, CFO (Directeur financier)  
John Leahy, COO Customers (Directeur des relations clients)  
Tom Williams, EVP (Executive Vice President) Programmes,  
Patrick Gavin, EVP Engineering (Directeur technique)  
Gerald Weber, EVP Directeur Opérations  
Thierry Baril, EVP Directeur ressources humaines  
Klaus Richter, EVP Directeur des achats

#### Allemagne

Le coordinateur allemand pour l'aéronautique et l'aérospatiale, Peter Hintze, a déclaré que « l'objectif du gouvernement est de conserver les technologies clés en Allemagne, de maintenir les emplois et d'obtenir les investissements en Allemagne ».

Cette déclaration, prononcée à l'issue d'une réunion avec la chancelière Angela Merkel et des investisseurs allemands, concernait les sites allemands qu'Airbus a mis en vente.

#### Power8

Thomas Enders, CEO d'Airbus, a informé le Comité d'Entreprise européen d'Airbus de l'état de la sélection des partenaires pour le programme A350XWB et l'acquisition éventuelle des sites actuels d'Airbus.

Sur 11 soumissionnaires initiaux, cinq sont actuellement retenus. Airbus poursuit les négociations avec les partenaires industriels associant l'acquisition des sites et leur participation dans l'A350 : GKN, Latécoère, Spirit, Voith et MT Aerospace.

### EADS

#### Actionnariat

Les Landers seraient favorables à l'exercice par l'État fédéral allemand de son droit de préemption sur 7,5 % du capital d'EADS.

Cette opération pourrait intervenir après juin 2010, date à laquelle l'État allemand détiendra une option de 7,5 % du capital. À défaut, le droit de préemption peut être exercé par les actionnaires français (voir TBM AERO 02/07, page 20).

## **Safran-Thales**

Selon FT Deutschland, EADS s'inquièterait d'une éventuelle fusion Safran/Thales et Rüdiger Grube (président du conseil de surveillance) suivrait de près le dossier.

Interrogé sur une telle fusion, Arnaud Lagardère a déclaré : « Il faut savoir ce que l'on veut : faire un champion européen capable de rivaliser avec Boeing, il faut lui donner les mêmes armes que Boeing, notamment dans le domaine militaire. Si on veut faire un champion franco-français, comme on sait les faire en France, on passe à côté... Comme vous pouvez le voir, je ne suis pas très favorable à une fusion Thales-Safran ».

## **Interviews**

Dans une interview aux Échos, Arnaud Lagardère déclare :

- la nouvelle organisation « c'est tout simplement la fin du bicéphalisme et je m'en félicite. Le plus important est que cette nouvelle organisation renforce l'idée qu'il faut des opérateurs industriels à la tête d'EADS. Pour cela, le poste de « chairman » doit nécessairement revenir à l'un des principaux actionnaires privés »,
- il se propose de prendre la présidence de la Sogea, « afin de continuer à veiller aux intérêts français et de dissiper les ambiguïtés sur le contrôle effectif d'EADS par les industriels. Et si je suis toujours actionnaire d'EADS à l'échéance du mandat de Rudiger Grübe, je reprendrai la présidence d'EADS, pour moi-même ou Philippe Camus »,
- la durée des nouveaux mandats devrait être de 5 ans avec une échéance en 2012,
- « Aujourd'hui, une éventuelle sortie d'EADS n'est absolument pas d'actualité. Pour l'heure, nous détenons encore 12,5 % et nous n'avons pas prévu de descendre en deçà de 7,5 %. Tant que nous serons au capital d'EADS, nous y serons pleinement. Nous considérons qu'il est de notre devoir d'actionnaire d'accompagner l'entreprise au moins jusqu'à la fin de son plan de restructuration, qui court jusqu'en 2010. Maintenant, il peut se passer beaucoup de choses d'ici cinq ans. »

## **Octobre**

### **AIRBUS**

#### **Power8**

L'Allemand Voith a renoncé à déposer une offre pour la reprise des sites allemands d'Airbus. Le président du groupe allemand (production de machines-outils, électricité hydraulique, composants mécaniques, transmissions et services industriels) a déclaré : « Nous avions des conceptions différentes sur ce que devait être un partenariat et nous ne sommes pas parvenus à les rapprocher. »

Il ne reste plus que deux candidats à la reprise des usines allemands : Spirit Aerosystems (États-Unis) et MT Aerospace (Allemagne).

Peter Hintze, chargé du secteur aéronautique au sein du gouvernement allemand, a déclaré qu'Airbus pourrait modifier le déroulement de l'appel d'offres, la recherche du repreneur pourrait prendre plus de temps et le gouvernement allemand pourrait mettre en place des mesures en faveur des repreneurs potentiels. Cette déclaration fait suite au retrait de Voith.

### **EADS**

#### **Conseil d'administration**

L'assemblée générale extraordinaire du 22 octobre 2007 a entériné la nouvelle composition du conseil d'administration d'EADS :

Rüdiger Grube, président du Conseil d'administration

Louis Gallois, président exécutif d'EADS

Rolf Bartke, président de Kuka AG

Dominique D'Hinnin, directeur financier de Lagardère SCA

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, directeur du service des études de la Fundacion Alternativas

Arnaud Lagardère, gérant-commandité de Lagardère SCA

Hermann-Josef Lamberti, membre du directoire de Deutsche Bank AG

Lakshmi N. Mittal, président et CEO d'Arcelor Mittal

John Parker, président de National Grid

Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas

Bodo Uebber, membre du directoire de DaimlerChrysler AG

## Défense

La Lettre de l'Expansion a révélé qu'Arnaud Lagardère avait mis son veto à un projet d'acquisition d'un groupe américain d'électronique de défense (United Industriel Corp.), projet soutenu par l'État français et Daimler.

United Industriel Corp. a été racheté par Textron pour 1,1 Md€.

Cette acquisition aurait permis d'accroître la taille des activités Défense d'EADS et de faire un pas supplémentaire vers la constitution d'un Boeing européen aux activités civiles et militaires équilibrées. Stratégie que prône Arnaud Lagardère, mais qu'il vient de refuser présentement.

Selon Les Échos, « la motivation du refus est principalement financière et liée à l'utilisation de la trésorerie, a indiqué un porte-parole de Lagardère ».

## Direction générale

Fabrice Brégier a été confirmé comme membre du comité exécutif d'EADS, non plus au titre d'Airbus dont le seul représentant est Thomas Enders, mais en charge de l'amélioration des programmes pour tout le groupe européen EADS.

Fabrice Brégier, actuel numéro deux d'Airbus, a précédemment dirigé MBDA et Eurocopter.

## Novembre

### AIRBUS

#### Programme A380

Dans un entretien au Figaro, Noël Forgeard précise plusieurs points concernant l'A380 :

- le calendrier de développement était serré, mais les premières dates ont été tenues : premier vol en avril 2006 et certification fin 2006,
- a posteriori, nous avons eu trop d'ambition sur l'industrialisation et la montée en cadence industrielle. Toutes les usines ont réussi à tenir le plan de marche sauf une (NDLR : Hambourg),
- « je n'ai toujours pas compris comment on est arrivé à une dérive industrielle qui coûte 5 Md€, soit le même montant que je voulais consacrer à l'A350. Je ne m'explique pas comment la direction d'Airbus et l'usine de Hambourg ne l'ont pas signalé plus tôt.

En réalité, le retard industriel a été dévoilé de façon très progressive. En mars 2006, la dérive était de zéro ; en juin 2006, la dérive calculée était de 2 Md€ ; en septembre 2006, j'étais déjà parti d'EADS, elle atteignait 5 Md€. C'est hallucinant. Cela dépasse l'imagination. »

### EADS

#### France

Lors de son audition devant la commission des Finances de l'Assemblée Nationale, Arnaud Lagardère a déclaré que le pacte d'actionnaires d'EADS reflète l'équilibre trouvé avec l'Allemagne lors de la création d'EADS, fin 1999-début 2000 : « un juste équilibre dans une gouvernance qui, finalement, quand on l'examine sereinement et avec sang froid, a eu ses vertus. Elle a permis de créer EADS... ».

Concernant la cession des titres EADS par le groupe Lagardère, le 4 avril 2006, il estime avoir agi « en citoyen, en patriote. Jusqu'au bout, j'ai souhaité que la cession se fasse auprès d'institutionnels français ». Il a nié tout délit d'initié.

De son côté, Dominique Strauss-Kahn a défendu le pacte d'actionnaires d'EADS conclu lorsqu'il était ministre de l'Économie, en 1999, soulignant que les représentants de l'État ne devaient pas « dormir » dans les instances auxquelles ils participent. « Le problème consiste donc, non seulement à réaliser de bons montages, mais surtout à s'en occuper par la suite... Si les représentants de l'État sont là pour dormir, l'argent part de toute façon à vau-l'eau, que la participation soit majoritaire ou minoritaire. »

Il estime que l'État français avait peut-être l'opportunité d'augmenter sa participation dans EADS à l'occasion du retrait partiel des groupes privés.

Dominique de Villepin, auditionné par la commission des Finances du Sénat, a indiqué, qu'après le premier rendez-vous entre son cabinet et un représentant du groupe Lagardère, le 17 janvier 2006, ses collaborateurs avaient vérifié, auprès du ministère de l'Économie, si l'État pouvait s'opposer à la cession de ses titres par le groupe Lagardère ou si l'État pouvait préempter les titres cédés par Lagardère : « ces deux démarches apparaissaient impossibles aux termes du pacte d'actionnaires ». Il a rappelé que l'État avait été le seul des grands actionnaires à ne pas avoir cédé des actions du groupe.

## DOLLAR

### Taux de change du marché

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 <sup>(1)</sup>
1 € =	0,82 \$	0,90 \$	0,94 \$	1,13 \$	1,24 \$	1,24 \$	1,26 \$	1,35 \$
Mensuel								
Mini		0,87 \$		1,06 \$		1,20 \$		1,18 \$
maxi			1,02 \$		1,23 \$		1,34 \$	
						1,31 \$		1,32 \$
								1,42 \$

(Source : ministère de l'Économie et des Finances)

(1) cumul janvier-octobre 2007

Nota : sur la période 1982 à 2005 la moyenne est de 1 € = 1,07 \$ (avant 2002, 1 € = 6,55957 francs français)

Taux de change EADS :

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 *
1 €	0,98 \$	0,97 \$	0,98 \$	0,97 \$	0,98 \$	1,04 \$	1,12 \$	1,16 \$

(Source : bilans EADS)

\* prévisions

Taux de change EADS = taux de change moyen auquel a été comptabilisé le chiffre d'affaires EADS libellé en USD. Ce taux de change est différent du taux du marché, en raison de la politique de couvertures souscrites par EADS.

Les couvertures de change (euro/dollar) ont permis jusqu'à aujourd'hui d'atténuer l'ampleur des fluctuations de la parité euro/dollar.

Selon Louis Gallois, la baisse rapide du dollar représente « une menace existentielle, pas dans l'immédiat, mais à long terme » pour Airbus.

	2000	2001	2003	2004	2007	2010 +	201X
1 € EADS	0,88 \$	0,97 \$	0,97 \$	0,98 \$	1,16 \$		?
Cycle	Dollar haut		Dollar haut		Dollar bas		?
Livraisons	800	852	586	605	~ 880	> 1 200 ?	Baisse et bas de cycle

Cycle : cycle aviation commerciale

Livraisons : livraisons avions commerciaux

Il nous semble que l'échéance de la menace, si la parité euro/dollar n'amorce pas un retournement, se situe au cours de la prochaine décennie après le retournement de cycle.

Dans un point de vue publié dans *La Tribune*, Louis Gallois constate qu'il n'existe aucun signe de redressement du dollar face à l'euro à court terme et même à moyen terme. Les sociétés européennes continuent d'exporter, mais « elles le font en rognant de plus en plus sur leurs marges, en renonçant à des programmes de R&D, bref en sacrifiant l'avenir. C'est ce qui est le plus grave »...

« Le phénomène touche toutes les industries européennes, y compris l'industrie allemande qui commence à s'inquiéter sérieusement. Le risque, on le sent bien, c'est soit la délocalisation, soit le retour au protectionnisme. »...

« Que faire ? Se réveiller avant qu'il ne soit trop tard... L'euro est la seule monnaie au monde qui ne soit pas pris en charge par une autorité politique... Dire qu'on ne peut rien faire, ce n'est pas du réalisme, c'est de la démission. »

## Décembre

### AIRBUS

#### Power8

EADS et Airbus ont sélectionné les repreneurs des sites industriels :

- Latécoère (France) pour Méaulte (France) et Saint-Nazaire Ville (France),
- MT Aerospace (OHB Technologies) (Allemagne) pour Nordenham (Allemagne), Varel (Allemagne) et Augsbourg (Allemagne),
- GKN (Royaume-Uni) pour Filton (Royaume-Uni).

Les sociétés sélectionnées deviennent les partenaires préférentiels concernant la reprise des sites de Méaulte et Saint-Nazaire Ville pour Latécoère, des usines de Nordenham, Varel et Augsbourg (site de Défense et Sécurité) pour MT Aerospace, et la fabrication et le sous-assemblage des composants ailes du site de Filton pour GKN.

Les directions d'Airbus et d'EADS vont entamer les négociations finales avec pour objectif de finaliser l'accord dès que possible.

La forme de la reprise est :

- une cession complète à GKN,
- et la création de joint-ventures avec Latécoère et MT Aerospace, sociétés communes dans lesquelles Airbus conservera une participation minoritaire substantielle, mais se réserve toutefois la possibilité de se retirer totalement du capital au bout de 3 ans.

De source syndicale, Airbus devrait détenir 25 % de la JV avec MT Aerospace et 40 % de la JV avec Latécoère.

Les 5 sites Airbus représentaient 1,4 Md€ des coûts d'Airbus en 2007 et emploient 7 400 personnes. Le site d'Augsbourg (EADS Defense et Security) compte 2 000 salariés et représentait environ 450 M€ de coûts en 2007.

Les trois partenaires deviennent fournisseurs de premier rang pour l'A350XWB.

EADS précise que le processus de désengagement du site de Laupheim se poursuit de manière distincte.

### EADS

#### Délocalisation

Dans une interview sur Europe 1, Louis Gallois a confirmé l'amplification du processus de délocalisation en zone dollar.

« Malheureusement, il ne faut plus employer le conditionnel... Il faut dire, il faudra, parce que nous n'avons plus le choix. » La parité euro/dollar « est le principal problème pour nous » et « le seul moyen de préparer l'entreprise à un dollar que plus personne ne maîtrise est de s'installer en zone dollar ».

Le processus « concernera tous les avions, mais pas toutes les pièces des avions... Nous allons être obligés de faire fabriquer des pièces d'avion, des portes, des éléments de fuselage, des éléments d'aile, à l'extérieur de l'Europe ». L'impact « ne sera pas sensible immédiatement sur les usines en Europe, mais il se fera « sur la prochaine décennie ».

Interrogé sur la possibilité de vendre des avions en euro, Louis Gallois a estimé l'idée impossible, car « nos clients ne le veulent pas » et « ça ne changerait pas totalement les choses parce que nous payons nos personnels en euro et Boeing paie les siens en dollars ».

Dans un article de La Tribune, Michel Cabirol considère que la faiblesse du dollar est un argument pour remettre en cause le schéma industriel d'Airbus. Airbus n'a jamais été aussi performant sur le

plan commercial : les commandes 2007 pourraient atteindre, voire dépasser, les 1 500 appareils (moyen et long-courriers), les avances clients gonflent la trésorerie d'Airbus, les prix des avions se maintiennent, le mix produit (moyen et long-courriers) est plus favorable, la situation financière déficitaire 2007 n'est pas imputable au dollar.

Aussi le journaliste s'interroge-t-il :

« La dramatisation du discours d'EADS destiné d'abord aux politiques ne cache-t-elle pas, en fait, des projets jusqu'ici considérés comme tabous, comme la délocalisation de chaînes d'assemblage, une vieille lune de la direction d'EADS ? Mais ce choix industriel de long terme, lourd de conséquences, ne peut se justifier au seul regard des fluctuations monétaires du billet vert, connu pour sa volatilité. Déjà, le plan de restructuration Power8 a ouvert une brèche dans laquelle la direction, semble-t-il, veut s'engouffrer. Tom Enders n'a-t-il pas lui-même évoqué à Hambourg l'idée d'installer une chaîne d'assemblage d'A330 aux États-Unis avec ou sans contrat du Pentagone pour l'avion-ravitailleur (A330) ? Et après ? L'A350 ? »

# 2008

## Avril

### AIRBUS

#### Cession de sites

Le 27 mars, Airbus a annoncé la fin des négociations avec le consortium OHB/MT Aerospace concernant la cession des sites Airbus allemands (Varel, Augsbourg et Nordenham), une solution industrielle et financière viable n'ayant pu être trouvée.

L'avionneur européen a décidé de poursuivre sa stratégie de cession de sites. Les négociations concernant la vente partielle de Filton, le partenariat pour Meaulte/Saint-Nazaire Ville, la vente de Laupheim se poursuivent.

Airbus pourrait filialiser et regrouper ses trois sites allemands, au sein d'une entité où il demeurait majoritaire avec une participation de capitaux privés.

Selon le communiqué d'Airbus, les conditions ont changé (volatilité des marchés financiers, 1 € proche de 1,60 \$/1 € = 1,35 \$) créant des difficultés à la mise en œuvre du processus.

« Dans ce contexte, Airbus devra tenir compte des différentes approches ou étapes intermédiaires qui permettront à terme d'aboutir au même objectif. » (communiqué du 27 mars 2008)

Selon la presse, les conditions posées par Airbus aux repreneurs ont sans doute conduit à cet échec :

- rachat des actifs industriels,
- participation aux coûts de développement des futurs programmes (A350XWB, remplaçant de l'A320),
- investissements massifs dans les technologies composites,
- participation au risque dollar en signant des contrats en dollars avec Airbus,
- garantie de facturer le prix des pièces du futur fournisseur au maximum au même prix qu'Airbus les produisait en interne,

« L'avionneur et sa maison mère EADS semblent vouloir le beurre et l'argent du beurre. » (L'Usine Nouvelle)

## Juin

### AIRBUS

#### Emplois

Un document, rédigé par des cadres d'Airbus Toulouse, et publié par le journal en ligne Bakchich, considère que la politique d'emplois est différente chez Airbus France et chez Airbus Allemagne. Le document s'appuie sur un rapport Stratorg (2006-2007).

Effectifs au 30 novembre 2007 :

	<i>Internes</i>	<i>Intérimaires</i>	<i>Apprentis</i>	<i>Total emplois directs</i>
Airbus France	17 160	588	265	17 413 <sup>(1)</sup>
Airbus Allemagne	20 803	7 321	1 172	29 296

<sup>(1)</sup> La note indique 17 413 alors que le calcul donne 18 013

À ces effectifs s'ajoutent ceux du siège d'Airbus à Toulouse : 3 955 Français et 400 Allemands.

Effectifs :

	<i>Internes + Siège</i>	<i>Total directs + Siège</i>
Français	21 115	21 368
Allemands	21 203	29 696

Dans une interview à l'hebdomadaire *Le Point*, Louis Gallois répond à la question : « les salariés allemands seraient plus nombreux que les Français... ».

« C'est vrai pour les activités de production. Nous avons un tissu de sous-traitants de grande qualité en France, qui n'existe pas à ce niveau en Allemagne. Plus de choses sont faites en interne outre-Rhin. Et cela ne date pas d'hier, mais d'il y a vingt ans. Au total, Airbus a 20 400 employés allemands et 20 800 français. Je demande qu'on me donne un seul exemple de charge de travail qui serait passé de France en Allemagne depuis que je suis là ! Quant aux réductions d'effectifs actuelles, elles sont en retard en Allemagne pour des raisons liées aux procédures sociales. Ce retard doit être rattrapé : je l'ai dit à Airbus. »

Dans son rapport annuel, EADS communique les effectifs par zone géographique au 31 décembre :

	<i>Fin 2001</i>		<i>Fin 2007</i>	
France	41 550	40,4 %	44 022	37,8 %
Allemagne	38 445	37,3 %	43 438	37,3 %
Autres	22 972	22,3 %	29 033	24,9 %
	102 967	100,0 %	116 493	100,0 %

## Décembre

### EADS

#### Organisation

Le Conseil d'administration d'EADS a adopté le 12 décembre une structure simplifiée des divisions du groupe. La réorganisation consiste en deux réajustements « majeurs » (communiqué EADS) :

– la division Military Transport Aircraft est intégrée à la division Airbus. MTAD devient ainsi le pôle militaire d'Airbus, sous le nom d'Airbus Military.

Programmes de MTAD : A400M, dérivés militaires d'Airbus, CN235/C295

– une coordination des divisions EADS Astrium et EADS Defense Security est mise en place. François Auque, CEO d'EADS Astrium, sera responsable de la coordination,

Les projets de regroupement, actuellement siège social à Amsterdam et siège opérationnel à Paris, et de transfert du siège à Toulouse, ainsi que la transformation du statut d'EADS en société européenne ont été repoussés à une date ultérieure.

Le mouvement vise à simplifier les structures. EADS passe ainsi de 5 divisions autonomes à 3 pôles (avions, espace-défense-sécurité, Eurocopter) et à rationaliser la gestion du programme A400M.

Certains commentateurs ont souligné l'aspect limité de la réorganisation, puisqu'à l'intérieur du pôle espace-défense sécurité il n'y a pas fusion.

# 2009

## Janvier-Février

### AIRBUS

#### Programme A350XWB

Airbus a entamé à Toulouse les travaux de construction de la chaîne d'assemblage final de l'A350XWB.

Superficie : 74 000 m<sup>2</sup>

Investissement : 140 M€

Première livraison prévue en 2013

La nouvelle usine abritera le jonctionnement de la voilure et du fuselage. Les essais et l'aménagement de la cabine seront réalisés au sein de l'usine A330/A340 toute proche.

Le nouveau processus d'assemblage, qui permettra aux équipes de travailler en parallèle, vise à réduire de 30 % les délais entre le début de l'assemblage final et la livraison de l'appareil.

## Avril

### EADS

#### Conseil d'Administration

Bodo Uebber, directeur financier de Daimler, a été nommé Président du Conseil d'administration d'EADS.

Il succède à Rüdiger Grube qui a démissionné de son mandat après avoir été nommé CEO de la Deutsche Bahn.

## Novembre

### AIRBUS

#### Comité européen

Le 6 novembre, dans le cadre du renouvellement du bureau pour une période de 4 ans, à l'initiative du syndicat allemand IG Metall, le représentant français, Jean-François Knepper (Force Ouvrière), a été écarté de la coprésidence du Comité européen d'Airbus (ECA).

Le vote remporté par les représentants allemands et anglais rompait la parité franco-allemande. Suite à ce vote, Force Ouvrière a quitté la séance et a décidé de ne plus siéger à l'ECA.

Le 18 novembre, lors d'une réunion organisée par la direction d'Airbus à Toulouse, les délégations syndicales européennes des quatre pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne) ont adopté un compromis aux termes duquel « FO continuera de participer aux réunions de l'ECA ».

« Le résultat de l'élection (...) du 6 novembre a été accepté par tous... Un nouveau système entrera en vigueur à partir de novembre 2010 et une nouvelle élection se tiendra à cette date... Les syndicats se sont mis d'accord pour élaborer une nouvelle procédure pour la présidence de l'ECA : le principe d'alternance s'appliquera à l'avenir... Les détails de la nouvelle procédure seront élaborés en commun dans un délai de trois mois et feront l'objet d'un accord au sein de l'ECA. » (déclaration commune des syndicats)

Sur les 5 organisations syndicales françaises représentées chez Airbus, seules Force Ouvrière et la CFE-CGC participaient à cette réunion.

# 2010

## Janvier-Février

### AIRBUS

#### Programme A400M

##### Négociations

Les négociations sur la répartition des surcoûts du programme entre les pays clients et EADS continuent publiquement.

Le 16 février, EADS annonce avoir reçu une nouvelle proposition des États clients.

Le 18 février, dans un communiqué, EADS estime que la lettre des États clients « constitue certainement une étape importante vers un point de convergence, mais ne représente pas encore un projet d'accord ».

Le 19 février, le ministre allemand de la Défense, déclare que les pays clients ont fait une offre définitive et rejettent toute nouvelle négociation.

D'après les informations parues dans la presse, le surcoût atteindrait 7,6 Md€. La répartition proposée serait la suivante

États clients : 3,5 Md€ dont 2,0 Md€ sous forme de hausse du prix unitaire de l'appareil et 1,5 Md€ sous forme d'un mécanisme semblable à celui des avances remboursables (remboursements liés aux ventes exports)

EADS : 4,1 Md€ dont 2,4 Md€ déjà provisionnés et 1,7 Md€ supplémentaires.

##### Allemagne

Le ministre allemand de l'Économie, Rainer Brüderle, a déclaré que l'échec de l'A400M pourrait signifier la fin d'EADS, et « c'est pour cela que je veux aussi l'A400M ». EADS est trop important pour les fournisseurs allemands. (source : Air & Cosmos)

## Mars

### AIRBUS

#### Allemagne

Dans un entretien à Die Welt, le secrétaire d'État parlementaire au ministère de l'Économie, le député Peter Hintze déclare que le gouvernement allemand est prêt, sur le principe, à accorder un prêt de 1,1 Md€ pour le développement de l'A350.

« De notre côté, toutes les conditions préalables sont remplies... en conformité aux règles de l'OMC et les fonds sont disponibles. » Néanmoins, certaines « dernières questions doivent être éclaircies avec Airbus, notamment la répartition du travail entre l'Allemagne et la France concernant un projet de l'avionneur, l'A30X (NDLR : le successeur de l'A320) ».

« Nous voulons être certains que les travaux de recherche et développement auront lieu en Allemagne » pour cet avion dont l'assemblage final est prévu à Hambourg, souligne Peter Hintze (extraits du communiqué AFP du 21 mars 2010).

Les propos de Peter Hintze appellent plusieurs remarques.

Toutes les conditions, notamment internes, sont-elles réunies ? L'aide allemande doit faire l'objet d'un vote de la Commission des finances du Bundestag. Celui-ci devait avoir lieu avant les dernières élections (27 septembre 2009) qui se sont traduites par un changement de majorité avec un parti libéral, le FDP, plutôt hostile à une aide pour l'A350. Nous ne disposons pas d'information sur un vote avant ou après les élections de septembre.

L'A350 n'est pas un programme militaire ou un programme spatial où pourrait s'appliquer le principe de juste retour, dont profitent certains pays pour acquérir des compétences, quitte à fragiliser les programmes.

Le FADEC, attribué à MTU à la demande de l'Allemagne, a été l'une des causes du retard du TP400 (moteur de l'A400M). Et encore, a-t-il fallu que des techniciens de Snecma assistent le motoriste allemand dans le développement du système de régulation.

De même, les commandes de vol allemandes sur l'Eurofighter n'ont pas été particulièrement une réussite, elles ont entraîné un retard de deux ans du premier vol.

En toute logique, au financement de l'A350 correspond la charge de travail de l'A350. Et l'Allemagne a bien obtenu une charge sur ce programme.

Mais, comme le soulignait Jean Pierson (voir TBM AERO 02/07, page 16), historiquement les Allemands ont profité de chaque occasion (lancement d'un nouveau programme, partage des difficultés) pour négocier, afin d'obtenir un avantage nouveau en charge de travail (qualitatif ou quantitatif).

Jean Pierson cite l'exemple de l'A320, dont les Allemands s'opposaient au lancement, et pour lequel ils réclamaient les commandes de vol électriques dans lesquelles ils n'avaient aucune expérience. Ils ont finalement obtenu les cases de trains principales fabriquées jusqu'alors à Saint-Nazaire, puis l'assemblage de l'A321 à Hambourg, celui de l'A319, l'A318...

En 2007, la création de la chaîne A320 en Allemagne a été justifiée par Louis Gallois par le respect d'un accord (à notre connaissance non rendu public à l'époque) donné en 2000 par Philippe Camus au moment de la négociation sur la répartition industrielle de l'A380.

Si l'Allemagne dispose de la responsabilité de l'A30X, il est probable

- que l'assistance massive des techniciens français de Toulouse sera nécessaire pour réussir le développement de l'appareil,
- et que le centre de gravité d'Airbus basculera de Toulouse à Hambourg.

## Programme A400M

### Accord de principe

Les pays clients de l'avion de transport militaire et EADS sont parvenus à un accord de principe :

- hausse du prix initial du contrat de 2 Md€ (+ 10 %),
- les États renoncent aux pénalités liées aux retards, évaluées à 1,2 Md€,
- les Etats apportent 1,5 Md€ d'investissements en échange d'une rémunération perçue sur les ventes de l'A400M à l'exportation (la DGA table sur un volume variant de 200 à 300 appareils),
- les clients vont accélérer le versement des acomptes de pré-livraisons au cours de la période 2010-2014, selon un nouvel échéancier à finaliser dans l'avenant du contrat qui pourrait être signé en juin 2010.

Soit un surcoût total de 7,7 Md€ réparti comme suit :

<i>États clients</i>		<i>EADS</i>	
Hausse prix	2,0 Md€	Provision déjà passée	2,4 Md€
Avances remboursables	1,5 Md€	Provision 2009	1,8 Md€
	3,5 Md€		4,2 Md€

### Calendrier

Le contrat a été signé, en mai 2003, entre l'OCCAR représentant les États et Airbus Military. Une première signature du contrat avait eu lieu en 2001, mais n'avait pas abouti en raison de l'opposition du Bundestag. Entre les deux, l'Allemagne a réduit sa cible de 70 à 60 appareils.

Les premières livraisons qui étaient prévues pour le 2<sup>ème</sup> semestre 2009, passent à fin 2013, soit un retard de 4 à 5 ans.

### Commandes

Carnet de commandes :

Allemagne (60 exemplaires), France (50), Espagne (27), Royaume-Uni (25), Turquie (10), Belgique (7), Malaisie (4), Luxembourg (1).

L'Afrique du Sud qui avait commandé 8 exemplaires a annulé son achat en novembre 2009.

## Avril

### AIRBUS

#### Répartition industrielle

Dans une interview accordée au quotidien *Le Monde* (daté du 19/04/2010), Tom Enders revient sur la mutation industrielle d'Airbus.

- Pour le président et CEO d'Airbus, « il s'agit d'accélérer le processus » de mutation industrielle lancée en 2007 avec le plan Power8,
- L'impératif est d'autant plus fort que l'émergence de nouveaux acteurs chinois ou russes pourrait remettre en cause le duopole Airbus-Boeing dans les moyen-courriers. « Nous devons aller plus loin pour avoir une organisation plus efficace et ne pas (NDLR : ne plus ?) nous noyer dans la bureaucratie. »
- L'une des décisions, prise en 2007, mais non rendue publique est la spécialisation des sites d'assemblage de Toulouse et Hambourg à l'occasion de l'entrée en service de l'A350XWB en 2013 et du successeur de l'A320, l'A30X, au cours des années 2020. « Les long-courriers (A330-A340, A350 et A380) seront assemblés à Toulouse et les moyen-courriers, avec l'A30X, le seront à Hambourg. »
- « Nous ne l'avons (NDLR : la décision) jamais formulé très clairement... Cela ne veut pas dire que les Allemands ne participeront pas à la fabrication de l'A350 et les Français pas à celui de l'A30X. »
- La répartition industrielle franco-allemande ne correspondra plus au dosage politique égalitaire. Ainsi, pour l'A350XWB, la part française est de 45 % et la part allemande de 30 %.
- Concernant la demande de Peter Hintze, secrétaire d'État parlementaire au ministère allemand de l'Industrie, qui lie l'attribution du financement allemand pour l'A350XWB à des garanties d'Airbus sur le transfert de Toulouse à Hambourg des activités de R&D de l'A30X (voir 03/2010), Tom Enders répond :

« Nous ne pouvons prendre de tels engagements qui s'appliqueront dans dix ans. Nos décisions sont déterminées en fonction de critères économiques et ne doivent plus dépendre uniquement de considérations politiques. Bien sûr, nous informerons les gouvernements de nos décisions, mais nous ne leur demanderons pas l'autorisation. »

### EADS

#### Actionnariat

Selon *Libération*, Henri Martre, ex-PDG d'Aérospatiale et actuel administrateur de la Sogea (holding public actionnaire d'EADS aux côtés de Lagardère), dénonce dans une lettre, datée de décembre 2009 et adressée à l'Etat actionnaire, le conflit majeur d'intérêts entre l'Etat et Lagardère. Il appelle l'Etat à reprendre la main pour faire prévaloir les intérêts stratégiques nationaux. Lagardère est focalisé sur le court terme, l'Etat sur le long terme.

Les actionnaires privés de référence (Lagardère, Daimler) estiment qu'EADS doit avoir pour priorité de préserver son cash, ceci afin d'éviter toute augmentation de capital qui les obligeraient à injecter de l'argent, alors même qu'ils se désengagent progressivement.

Dans une interview au quotidien *Les Echos*, Bodo Uebber, président du conseil d'administration d'EADS et directeur financier de Daimler, répond à une question sur le désengagement à long terme de Lagardère et Daimler du capital d'EADS.

« Daimler ne planifie pas de réduire sa participation. La question ne se pose pas en ces termes. Ce qui me semble le plus important, si on doit toucher à la structure globale de l'actionnariat, c'est le maintien de l'équilibre entre intérêts français et allemands. Cela devra rester une priorité, quelles que soient les idées qui pourraient émerger dans les années à venir pour aménager la structure de direction ou

changer telle ou telle personne au conseil (...) Le mot clef pour l'actionnariat d'EADS, j'insiste, est la stabilité. »

## Septembre

### AIRBUS

#### Programme A320

La hausse de cadences de l'A320, de 34 avions par mois à 40 avions par mois début 2012, va concerter les sites de Hambourg (Allemagne) et de Tianjin (Chine). Les cadences d'assemblage de Toulouse vont demeurer stables à 14/mois, alors que celles de Hambourg vont passer de 17 (aujourd'hui) à 22/mois et celles de Tianjin vont atteindre 4/mois.

Début 2007, lors de la phase de négociation de Power8, l'Allemagne a exigé le transfert à Hambourg d'une partie du montage de l'A320.

« La création de la chaîne A320 (NDLR : en plus de l'A321) est justifiée par Louis Gallois par le respect d'un accord (à notre connaissance non rendu public à l'époque) donné en 2000 par Philippe Camus, au moment de la négociation sur la répartition industrielle de l'A380. » (extrait TBM AERO 02/07, page 16)

Selon La Tribune, un point de cadence à Toulouse (une livraison de 1 avion par mois) équivaut actuellement à 20 salariés pour un A320, 80 pour un A330 et 320 pour 1 A380.

## Novembre

### AIRBUS

#### Programme A400M

Accord final

Les sept pays clients de lancement de l'A400M et EADS ont conclu, le 5/11/2010, l'accord final sur le financement du programme. L'accord final reprend les modalités économiques de l'accord de principe de mars 2010 (voir TBM AERO 03/10, pages 48 et 49), mais avec un décalage du calendrier de paiement des gouvernements.

Les négociations sur le schéma des aides à l'export devraient être finalisées d'ici la fin de l'année.

Commandes

Pays clients de lancement :

	<i>Commandes initiales</i>	<i>Commandes actuelles</i>	
Allemagne	60	53	+ 7 options
Belgique	7	7	
France	50	50	
Espagne	27	27	
Luxembourg	1	1	
Royaume-Uni	25	22	+ 3 options
Turquie	10	10	
	180	170	+ 10 options

L'Allemagne et le Royaume-Uni ont réduit leurs commandes respectivement de 7 et 3 appareils.

Pays export

Malaisie (4 avions)

L'Afrique du Sud qui avait commandé 8 exemplaires a annulé son achat fin 2009.

## Décembre

### EADS

#### Gouvernance

Dans un entretien au quotidien *Le Monde*, Bodo Ubber, président du conseil d'administration d'EADS, s'exprime sur la gouvernance du groupe.

Le mandat de Louis Gallois s'achève mi-2012, et son successeur devrait être connu au printemps 2012. Bodo Ubber « préférerait que la décision soit prise un peu avant ».

– « Ce n'est pas nécessairement à ce niveau (du président Nicolas Sarkozy et de la chancelière Angela Merkel – NDLR) que cela doit se décider. Nous avons adopté la structure actuelle en 2007 : il est prévu une rotation des postes et un équilibre entre nationalités. Ce sera une décision du conseil d'administration et des différentes instances qui sera discutée avec les responsables politiques. »

– « La réalité de notre travail ne correspond pas à ce que l'on dit parfois d'EADS. Ces trois dernières années, je n'ai pas souvenir d'une interférence politique dans le travail du board. Comme en 2007, nous allons chercher le meilleur candidat. Pour Louis (Gallois) comme pour moi, l'équilibre entre les différentes nationalités tant dans le capital que dans le management exécutif est un actif de l'entreprise. »

Considérant que « cette discussion doit être menée dans les enceintes appropriées. Pas en public », le dirigeant allemand reconnaît que « beaucoup de gens s'intéressent à ce sujet, si (M. Gallois) partait, bien sûr. »

Dans cet entretien, Bodo Ubber précise l'objectif du conseil d'administration

– « l'objectif du conseil d'administration, de Louis Gallois, est de démontrer qu'on ne développe pas seulement EADS en s'intéressant aux produits, mais également en tenant compte des profits qu'ils génèrent. »

Dans une interview au *Figaro*, Arnaud Lagardère manifeste toujours son intention de prendre en 2012 la présidence d'EADS dont il prévoit de se désengager à terme.

« Conformément au pacte d'actionnaires, je prendrai la présidence du conseil d'administration d'EADS NV en 2012. Je ne vois aucune incompatibilité avec la volonté de céder ma participation. »

Lagardère, qui détient actuellement 7,5 % du capital d'EADS, a déjà déclaré qu'il souhaiterait vendre à terme cette participation et se concentrer sur son cœur de métier dans les médias.

« D'ici là, je n'ai aucune intention de descendre sous les 6 % du capital, car ce serait pour nous sortir du pacte d'actionnaires signé avec (le groupe automobile allemand) Daimler et les pouvoirs publics français. »

# 2011

## Janvier-Février

### EADS

#### Gouvernance

Dans un entretien aux Échos, Louis Gallois répond à une question sur son mandat.

« Mon mandat s'arrête en juin 2010. Un processus a été fixé en 2007 pour assurer le renouvellement du conseil d'administration et ma succession. Il n'y a aucune raison que cela ne se passe pas comme prévu, le moment venu. La règle est que si mon successeur est un Allemand, celui de Bodo Uebber sera un Français. Arnaud Lagardère a mentionné récemment que ce serait lui. »

#### Actionnariat

L'Allemagne réfléchit aux options possibles en cas de désengagement partiel des actionnaires allemands du capital d'EADS.

Daimler détient 15 % (et 22,5 % des droits de vote), un groupe d'investisseurs et financiers allemands 7,5 %.

Les différents acteurs allemands (gouvernement fédéral, länder...) souhaitent maintenir, quelles que soient les évolutions, la parité franco-allemande.

À noter que

- c'est au nom de cette parité que la partie allemande a progressé régulièrement depuis la création d'EADS. Dernier dossier en cours : la demande de transfert des activités de R&D de Toulouse à Hambourg pour développer le successeur de l'A320 (voir TBM AERO 03/10, page 23 et 04/10, page 15),
- Sogecade SCA (Lagardère SCA, État français) dispose d'un droit de préemption sur 7,5 % du capital d'EADS (voir TBM AERO 03/07, page 14) (décision et information AMF n° 207C0508 du 16 mars 2007),
- et que le Participation Agreement, signé en 2000, prévoit les conditions dans lesquelles peuvent s'effectuer toute cession des actionnaires de référence.

## Avril

### AIRBUS

#### Programme A400M

##### Avenant

L'avenant au contrat A400M a été signé le 7 avril. Il entérine les changements qui avaient été convenus dans l'accord de principe signé le 5 mars 2010 entre les États participants (7 clients de lancement), EADS et Airbus Military.

Airbus Military totalise 174 commandes fermes, dont 170 pour les 7 pays clients de lancement et 4 pour la Malaisie.

## Juillet-août

### EADS

#### Actionnariat

Selon la presse, le gouvernement allemand recherche un investisseur privé allemand disposé à reprendre la moitié (7,5 %) de la participation de Daimler (15 %) dans EADS. La motivation principale de Berlin est de maintenir l'équilibre franco-allemand.

## Septembre

### EADS

#### Actionnariat

Dans un entretien à l'Express, Arnaud Lagardère a déclaré que « Lagardère n'a pas vocation à rester indéfiniment dans EADS, je l'ai déjà dit et je le redis. Mais conformément aux accords franco-allemands, la présidence de ce groupe doit revenir de droit à un Français au printemps 2012. Il allait sans dire que je me devais de briguer cette fonction. Je suis donc candidat et ce sera naturellement au conseil d'administration d'en décider le moment venu ».

Dans Les Échos, il précise : « tant que nous serons actionnaires, nous exercerons tous nos droits et tous nos devoirs. Toutes les décisions du conseil d'administration engageant l'avenir d'EADS ont été votées à l'unanimité, y compris les décisions de long terme, comme le lancement de l'A350. Quant à notre désengagement d'EADS, il n'interviendra pas avant la sortie de l'A350. Le critère n'est pas la date de 2012, mais le moment à partir duquel le programme A350 sera totalement assuré techniquement et commercialement. »

Dans une interview au Point, Louis Gallois confirme le souhait des actionnaires privés franco-allemands de se désengager et la difficulté à les remplacer.

« Daimler veut vendre la moitié de ses 15 % dans EADS. Et Lagardère a toujours déclaré qu'EADS ne constituait pas le cœur de son activité. Il est difficile de les remplacer. Aucun industriel ne veut immobiliser 2 ou 3 Md€ si ça ne génère pas de fortes synergies avec ses propres activités. »

#### Allemagne/France

Dans un entretien au Point, Louis Gallois explique qu'une des causes essentielles de la divergence macro-économique entre les deux pays réside dans le transfert de l'Allemagne d'une partie de ses charges sociales sur la fiscalité.

« Cela va devenir inéluctable en France aussi. On ne peut pas faire supporter au couple salariés-entreprises l'essentiel des charges sociales. Cela dit, il faudra probablement faire cela dans le cadre d'une réforme profonde de la fiscalité pour que ce transfert ne crée pas de nouvelles injustices. »

« Il n'y a pas de vraies différences (NDLR : de productivité) entre l'Allemagne et la France. En revanche, le coût des cadres est significativement plus élevé en France, du fait justement du plafonnement des charges sociales en Allemagne. »

## Novembre

### EADS

#### Actionnariat

Daimler est parvenu à un accord avec le gouvernement allemand. La banque publique de développement KfW va se porter acquéreur, au second semestre 2012, d'une participation de 7,5 % détenue par Daimler dans EADS. Le constructeur automobile détient actuellement 15 % du capital d'EADS et 22,5 % des droits de vote.

L'opération sera finalisée au second semestre 2012, de manière à ce que les Pays-Bas, pays où est domicilié EADS, puisse modifier la loi actuelle qui contraindrait KfW à lancer une OPA sur la totalité du capital.

De son côté, Daimler s'engage à conserver les 7,5 % restants au moins jusqu'à fin 2013, de manière à maintenir l'équilibre franco-allemand.

« C'est une décision qui clarifie l'évolution de l'actionnariat de contrôle d'EADS en Allemagne, et cela met un terme à l'incertitude dans laquelle nous vivons. » (Louis Gallois, président exécutif d'EADS)

« Cette décision n'est pas favorable au développement futur d'EADS », a déclaré Tom Enders, président d'Airbus, qui a estimé qu'il existait d'autres solutions.

Question : lesquelles ?

Des fonds souverains de pays tiers (Qatar, Russie, Chine...) ? Ce qui signifierait qu'un ou des États étrangers exerceraient un contrôle sur EADS.

Des fonds d'investissement dont l'objectif est de réaliser une opération financière dans les 3 à 5 ans qui suivent ?

L'État allemand qui « s'est résolu à entrer au capital d'EADS, ce qu'il avait toujours exclu », selon le titre du quotidien *Le Monde*, montre bien l'importance du secteur aéronautique et de défense pour les États, importance qui transcende les *a priori* idéologiques. En outre, dans le cas présent, l'Allemagne ne souhaitait pas que l'actionnariat français de référence devienne supérieur à l'actionnariat allemand.

# 2012

## Janvier-Février

### EADS

#### Évolution de l'organigramme d'EADS

	En 2000	2007	2012
Président du conseil d'administration (Chairman)	Jean-Luc Lagardère (Fr) Manfred Bishoff (All)	Rüdiger Grube (All)	Arnaud Lagardère (Fr)
Président exécutif (CEO)	Philippe Camus (Fr) Rainer Hertrich (All)	Louis Gallois (Fr)	Thomas Enders (All)
Divisions			
Airbus	Noël Forgeard (Fr)	Thomas Enders (All) Fabrice Brégier (Fr)	Fabrice Brégier (Fr) Günter Butschek (All)
Eurocopter	Jean-François Bigay (Fr)	Lutz Bertling (All)	Lutz Bertling (All)
Transport militaire	Alberto Fernandez (Esp)	Carlos Suarez (Esp)	Domingo Ureña-Raso (Esp)
Défense	Stefan Zoller (All)	Stefan Zoller (All)	Stefan Zoller (All)
Espace	François Auque (Fr)	François Auque (Fr)	François Auque (Fr)
Satellites	Armand Carlier (Fr)		

Nationalité des principaux dirigeants d'EADS :

	2000	2007	2012
France	6	3	3
Allemagne	3	4	4
Espagne	1	1	1

En outre :

- Harald Wilhelm deviendra directeur financier (CFO – chief financial officer) d'EADS tout en conservant ses fonctions actuelles de CFO d'Airbus,
- Marwan Lahoud est reconduit dans ses fonctions de directeur général délégué à la stratégie et au marketing,
- Thierry Baril assumera le rôle de directeur des ressources humaines (DRH) tout en conservant ses fonctions actuelles de DRH d'Airbus.

### Toulouse

Selon l'AFP, une partie du siège français d'EADS (bld de Montmorency, Paris) va migrer à Toulouse. Dans une interview au Figaro, Arnaud Lagardère répond à deux questions concernant les relations EADS-Airbus :

- Êtes-vous favorable à un transfert du siège d'EADS, de Paris à Toulouse ?
- « C'est à Thomas Enders de le proposer au conseil d'administration. Si ce projet génère des économies de fonctionnement et une meilleure efficacité, j'y serais évidemment favorable. »
- Faut-il fusionner EADS avec Airbus et les autres filiales ?
- « Non »

Dans un entretien à la *Depêche*, Fabrice Brégier précise :

– « Rapprocher Airbus et sa maison-mère EADS n'est pas nouveau. Louis Gallois en tant que président d'EADS avait commencé à le faire. Des synergies ont déjà été trouvées sur des fonctions comme les ressources humaines, le recrutement, la finance, les achats notamment. Je suis bien sûr favorable aux synergies que l'on peut encore trouver tout en respectant le travail de chacune des divisions d'EADS. Ce sera au prochain président d'EADS de réfléchir à cette nouvelle organisation, mais rapprocher certaines activités à Toulouse aurait du sens. »

Le ministre de l'Économie de l'État région de Bavière, Martin Zeil, a réclamé des compensations en cas de transferts d'activités de Munich vers Toulouse.

Thomas Enders a répondu que la Bavière n'avait rien à craindre du recentrage d'EADS à Toulouse.

## Avril

### EADS

#### Actionnariat

Selon la presse allemande, la banque publique allemande KFW se préparerait à acquérir non seulement la participation de 7,5 % détenue par Daimler (voir *TBM AERO* n° 11/2011, page 22), mais aussi un bloc de 5,5 % que possèdent des investisseurs privés allemands (Deutsche Bank, Allianz...) depuis 2007.

L'Etat allemand détiendrait alors 12 %, à comparer aux 15 % que possède l'État français.

## Juin

### EADS

#### Gouvernance

L'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 31 mai a nommé les membres du nouveau conseil d'administration.

Le conseil d'administration a ensuite nommé Arnaud Lagardère au poste de Président du conseil d'administration d'EADS, Thomas Enders à celui de président exécutif (CEO) d'EADS, et constitué ses comités.

EADS a ainsi confirmé les changements prévus (voir 02/2012) à la tête du groupe. La presse s'est fait l'écho de l'absence d'Arnaud Lagardère.

#### Toulouse

Tom Enders a déclaré que Toulouse est un bon endroit pour le siège du groupe, simplement parce que c'est le plus grand site d'EADS. « Toulouse est le hub de l'industrie aérospatiale européenne. »

Interrogé sur le transfert à Toulouse des fonctions actuellement réparties entre Paris et Munich, il a répondu : « ce doit être sans aucun doute l'objectif, nous n'y parviendrons pas en une seule fois, mais une société normale, c'est un siège, pas deux ou trois. »

La première étape concernera le regroupement des services des relations humaines et financiers d'EADS et d'Airbus. Les évolutions sur la stratégie d'EADS seront précisées en septembre-octobre selon les syndicats.

Un porte-parole du groupe a indiqué que Tom Enders a rencontré les personnels des sièges de Paris et Ottobrun (près de Munich) pour leur expliquer ses projets de réorganisation.

« Il a demandé à chacun des patrons du groupe de faire des propositions et d'expliquer s'il a besoin d'aller à Toulouse avec ses équipes ou de rester là où il est actuellement. » (propos cités par l'*Usine Nouvelle*)

## Septembre

### BAE SYSTEMS/EADS

#### Communiqués de presse

Suite à des rumeurs, BAE Systems, puis EADS ont publié un communiqué qui confirme que les deux groupes sont en discussion en vue d'un possible rapprochement de leurs activités.

Le communiqué d'EADS précise que « tout accord sur un éventuel rapprochement devra être préalablement approuvé, entre autres, par le conseil d'administration d'EADS. Il n'y a aucune certitude quant à la réalisation de cette opération, et une communication sera faite en temps voulu ».

Les principales caractéristiques du rapprochement, selon le communiqué de presse de BAE Systems :

- création d'une structure à double cotation.

Les deux sociétés continueront d'exister et resteront cotées sur leurs places boursières respectives, mais elles seront gérées comme un seul groupe (mêmes conseils d'administration et comités exécutifs),

- actionnariat 40/60.

Les actionnaires de BAE Systems détiendront 40 % du nouvel ensemble, et les actionnaires d'EADS les 60 % restants,

- métier

création d'un groupe d'envergure internationale dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité,

- activités de défense.

Certaines activités de défense pourraient rester séparées et être soumises à des règles de gouvernance spécifiques afin de prendre en compte leur importance stratégique et les problématiques de sécurité nationale, en particulier aux États-Unis, qui représentent un marché clé pour le groupe combiné,

- émissions d'actions spéciales.

BAE Systems et EADS prévoient chacune l'émission d'actions spéciales au bénéfice des gouvernements français, allemand et britannique, qui viendront remplacer l'action actuellement détenue par le gouvernement britannique dans BAE Systems ainsi que le pacte liant certains actionnaires d'EADS et organisant leur concert,

- des bénéfices pour les clients et les actionnaires.

Ces bénéfices consisteraient notamment en des réductions de coûts par le biais d'une gestion plus efficace des approvisionnements, et en de nouvelles perspectives commerciales pour le groupe combiné,

- alignement des politiques de distribution de dividendes.

EADS versera un montant de 200 M€ à ses actionnaires avant la clôture de la transaction. La distribution de 2012 ne serait pas affectée et, pour 2013, il est entendu que le groupe combiné déclarerait des dividendes permettant aux actionnaires de BAE Systems de recevoir un montant équivalent à celui annoncé pour 2012. Cela représenterait une augmentation pour les actionnaires d'EADS en comparaison avec les attentes actuelles du marché.

- calendrier

Selon la réglementation boursière britannique, les sociétés sont tenues d'annoncer une éventuelle opération au plus tard le 10 octobre 2012, mais elles peuvent solliciter une prolongation du délai.

Tout accord devra être approuvé par les conseils d'administration des deux groupes. Il sera ensuite soumis à l'obtention des autorisations gouvernementales et administratives.

#### Intérêt de la fusion

En fusionnant, BAE Systems et EADS créeraient le numéro 1 mondial (en termes de chiffre d'affaires) des industries de l'aérospatiale, défense et sécurité.

En Md\$	Rang	Chiffre d'affaires aerospace	Profit
Boeing	1	68,7	5,84
EADS	2	65,1	2,14
Lockheed Martin	3	46,5	3,98
General Dynamics	4	32,7	3,83
UTC	5	26,9	3,92
BAE Systems	15	8,92	NC

(source : Flight Intl Top 100)

L'addition de la totalité des chiffres d'affaires 2011

BAE Systems 19,5 Md€ (22,1 Md€)  
EADS 49,1 Md€

donnerait des ventes supérieures à 71 Md€.

Les deux groupes sont complémentaires

- géographiquement
- et dans leurs activités.

➤ Décomposition chiffres d'affaires 2011 par zone géographique :

	Amérique du Nord	Europe	Asie Pacifique	Reste du monde	
EADS	12 %	42 %	29 %	17 %	100 %
BAE Systems	42 %	35 %	8 %	15 % <sup>(1)</sup>	100 %

(1) dont 13 % Arabie Saoudite

➤ Décomposition des effectifs fin 2011 :

	États-Unis	Royaume-Uni	Allemagne	France	Espagne	Autres	
EADS	2 %	10 %	35 %	36 %	8 %	9 %	100 %
BAE Systems	45 %	42 %	–	–	–	13 %	100 %
Total	19 %	22 %	22 %	22 %	5 %	10 %	100 %

Trois pays (Allemagne, France et Royaume-Uni) occupent chacun 22 % des effectifs, suivis des États-Unis (19 %).

EADS élargirait son implantation aux États-Unis.

➤ Décomposition chiffres d'affaires 2011 par activité :

	Défense	Sécurité	Civil
EADS	24 %	76 %	
BAE Systems	90 %	7 %	3 %
Total	47 %	53 %	

La fusion permettrait d'équilibrer les activités civiles et de défense/sécurité.

Pour EADS, l'intérêt est double

- un équilibre des activités civiles et défense,
- un accès au marché de défense nord-américain (44 % du marché mondial).

Pour BAE Systems, la fusion permet de sortir d'un business model monolithique de croissance et de réintégrer Airbus, six ans après l'avoir quitté.

Reste une interrogation majeure : la nouvelle entité (BAE + EADS) aurait-elle le même accès au marché militaire et de sécurité américain ?

« Il y aura un tel lobbying des industriels américains que le potentiel de pénétration du marché américain par EADS sera très limité. » (Yan Deroches, Oddo Securities)

Pour que la fusion atteigne les objectifs visés, la condition impérative est d'obtenir l'assurance qu'EADS-BAE sera traité comme BAE Systems ou n'importe quel fournisseur américain. Notons que les États-Unis sont actuellement en campagne électorale, période peu propice pour obtenir un tel agrément.

Si ce n'est pas le cas, cela signifie que le futur BAE sera une coquille en partie vide.

### Valorisation de BAE Systems et EADS

L'accord valorise BAE Systems et EADS dans la proportion 40 %/60 %.

➤ Chiffres d'affaires

		2007	2008	2009	2010	2011	1 S 2012
EADS	Md€	39,1	43,2	42,8	45,8	49,1	24,9
BAE Systems	Md€	15,2	18,0	21,8	22,3	19,2	8,3
	Md€	22,2	22,6	26,8	26,0	22,1	10,2
Total	Md€	61,3	65,8	69,6	71,8	71,2	35,1
EADS		63,8 %	65,6 %	61,5 %	63,8 %	69,0 %	70,0 %
BAE Systems		36,2 %	34,4 %	38,5 %	36,3 %	31,0 %	30,0 %

S : semestre

La valorisation selon le chiffre d'affaires serait de 30/70, sachant que la proportion s'accroît en faveur d'EADS.

### Carnets de commandes (en fin de période)

		2007	2008	2009	2010	2011	1 S 2012
EADS	Md€	339,5	400,2	389,1	448,5	541,0	551,7
BAE Systems	Md€	38,6	46,5	46,3	39,5	39,1	40,0
	Md€	56,4	58,5	56,9	46,1	45,1	49,2
Total	Md€	395,9	458,7	446,0	494,6	586,1	600,9
EADS		85,8 %	87,2 %	87,2 %	90,7 %	92,3 %	91,8 %
BAE Systems		14,2 %	12,8 %	12,8 %	9,3 %	7,7 %	8,2 %

Le ratio carnet de commandes BAE Systems/EADS était 8/92 à fin juin 2012.

## Résultats d'exploitation

		2007	2008	2009	2010	2011	1 S 2012
EADS	M€	52	2 830	– 322	1 231	1 696	1 078
BAE Systems	M£	1 522	1 896	2 151	2 179	2 025	939
Marge opérationnelle							
EADS		0,1 %	6,5 %	– 0,8 %	2,7 %	3,5 %	4,3 %
BAE Systems		10,0 %	10,5 %	9,8 %	9,8 %	10,6 %	11,3 %
Différence		9,1 pts	4,0 pts	10,6 pts	7,1 pts	7,1 pts	7,0 pts

EADS : EBIT

BAE Systems : EBITA underlying

BAE Systems dégage un résultat opérationnel supérieur,. Depuis 2010, l'écart est constant et de 7 points.

Début septembre, avant l'annonce, les capitalisations boursières étaient les suivantes :

BAE Systems 14,6 Md€ (11,6 Md£)

EADS 25,2 Md€

soit un ratio de valorisation 37/63.

La dynamique est en faveur d'EADS. Les analystes financiers ont jugé la parité 40/60 (BAE/EADS) très favorable au groupe britannique.

Pour Yan Derocles (Oddo Securities), « sur un horizon à 4-5 ans, en prenant en compte l'accélération de génération de cash d'EADS, la parité ressort à 75/25 (EADS/BAE) ».

« La répartition retenue de l'actionnariat de la nouvelle entité ne prend pas suffisamment en compte l'évolution nettement plus favorable de l'activité et la profitabilité d'EADS. » (CM-CIC)

Au-delà de la valorisation, la parité retenue a un effet immédiat sur les participations des États français et espagnols et de Daimler et Lagardère dans la nouvelle entité.

Un calcul donnerait la répartition suivante selon le ratio choisi :

	EADS	EADS-BAE 60/40	EADS-BAE 70/30
État français	14,90 %	8,9 %	10,4 %
Lagardère	7,45 %	4,5 %	5,2 %
Daimler	22,35 % <sup>(1)</sup>	13,4 %	15,6 %
État espagnol	5,45 %	3,3 %	3,8 %

<sup>(1)</sup> y compris droits de vote

En dernier ressort, la prime accordée à BAE Systems (évaluée à 2 Md€ par les analystes) est justifiée par la prise de contrôle d'EADS sur BAE Systems.

Reste l'interrogation sur le marché militaire américain :

- si l'accès à ce marché implique que tous les dirigeants et responsables de l'activité défense soient britanniques ou américains, et qu'EADS n'ait ni accès aux technologies ni droit de regard sur l'organisation, quel est l'intérêt de l'opération ?
- si EADS/BAE n'a pas plein accès au marché de défense américain, la prime se justifie-t-elle ?

## L'Allemagne

À la création d'EADS, l'Allemagne a obtenu la parité avec la France, ce qui ne correspondait pas alors aux actifs apportés. Un programme industriel, l'A380, sous-tendait la création de la société européenne.

Depuis, à chaque changement, l'Allemagne utilise cet argument de parité ou d'équilibre pour obtenir un avantage supplémentaire qui lui est accordé :

– voir l'évolution de l'organigramme d'EADS (TBM AERO 02/2012 page 24), les effectifs d'EADS (TBM AERO 09/2012), Eurocopter (TBM AERO 05/2012 page 28), l'assemblage des A320, la revendication de développer la future famille des monocouloirs à Hambourg (TBM AERO 03/2010 pages 23-24)...

Quel(s) avantage(s) supplémentaire(s) l'Allemagne va-t-elle exiger ?

## Octobre

### AIRBUS

#### Programme A350

Le gouvernement allemand a suspendu le versement du solde (623 M€) de sa participation en avances remboursables au développement de l'A350XWB.

Selon le Handelsblatt, cette décision s'inscrit dans le cadre d'un « débat sur la répartition » du travail entre l'Allemagne et la France.

Le financement du programme a fait l'objet d'un protocole d'accord entre l'avionneur et les quatre pays européens partenaires (Allemagne, France, Espagne, Grande-Bretagne). Tous les pays européens ont honoré leurs engagements, sauf l'Allemagne.

La répartition du travail entre la France et l'Allemagne a fait l'objet de plusieurs évolutions depuis la création d'EADS.

L'Allemagne a obtenu :

- l'assemblage final du successeur de l'A320,
- une partie de l'assemblage de la famille A320, par un plafonnement des cadences à Toulouse.

L'une des décisions prises en 2007, mais non rendue publique à l'époque, concerne la spécialisation des sites d'assemblage de Hambourg et de Toulouse à l'occasion de l'entrée en service de l'A350XWB en 2013 et du successeur de l'A320, l'A30X, au cours des années 2020. « Les long-courriers (A330-A340, A350 et A380) seront assemblés à Toulouse et les moyen-courriers, avec l'A30X, le seront à Hambourg. » (interview Tom Enders, Le Monde du 19/04/2010) (voir TBM AERO 04/2010, page 15)

En mars 2010 (voir TBM AERO 03/2010 pages 23 et 24), Peter Hintze, secrétaire d'État parlementaire au ministère allemand de l'Industrie, avait lié l'attribution du financement pour l'A350XWB à des garanties d'Airbus sur le transfert de Toulouse à Hambourg des activités R&D de l'A30X (le successeur de la famille A320). « Nous voulons être certains que les travaux de recherche et développement auront lieu en Allemagne » pour cet avion dont l'assemblage est prévu à Hambourg. (extrait du communiqué AFP du 21 mars 2010)

➤ En 2010, nous avions formulé plusieurs remarques rappelées ci-dessous.

L'A350 n'est pas un programme militaire ou un programme spatial où pourrait s'appliquer le principe de juste retour, dont profitent certains pays pour acquérir des compétences, quitte à fragiliser les programmes.

Le FADEC, attribué à MTU à la demande de l'Allemagne, a été l'une des causes du retard du TP400 (moteur de l'A400M). Et encore, a-t-il fallu que des techniciens de Snecma assistent le motoriste allemand dans le développement du système de régulation.

De même, les commandes de vol allemandes sur l'Eurofighter n'ont pas été particulièrement une réussite, elles ont entraîné un retard de deux ans du premier vol.

En toute logique, au financement de l'A350 correspond la charge de travail de l'A350. Et l'Allemagne a bien obtenu une charge sur ce programme.

Mais, comme le soulignait Jean Pierson (voir TBM AERO 02/2007, page 16), historiquement les Allemands ont profité de chaque occasion (lancement d'un nouveau programme, partage des difficultés) pour négocier, afin d'obtenir un avantage nouveau en charge de travail (qualitatif ou quantitatif).

Jean Pierson cite l'exemple de l'A320, dont les Allemands s'opposaient au lancement, et pour lequel ils réclamaient les commandes de vol électriques dans lesquelles ils n'avaient aucune expérience. Ils ont finalement obtenu les cases de trains principales fabriquées jusqu'alors à Saint-Nazaire, puis l'assemblage de l'A321 à Hambourg, celui de l'A319, l'A318...et enfin de l'A320.

Selon La Tribune du 17 octobre 2012, la répartition industrielle d'Airbus en 2011, basée sur les coûts réels, était la suivante :

– Allemagne	39,4 %
– France	36,9 %
– Royaume-Uni	18,8 %
– Espagne	4,9 %

et la répartition des salariés d'Airbus (en équivalent plein temps) fin 2011 (hors Airbus Military) :

– Allemagne	20 205 salariés
– France	17 168 salariés
– Grande-Bretagne	9 629 salariés
– Espagne	3 052 salariés.

Le siège social (à Toulouse) emploie 6 244 personnes de toutes nationalités.

## EADS

### Actionnariat

Dans un rapport daté du 23 octobre et destiné à la commission du Budget du Bundestag, le ministère allemand de l'Economie avertit que l'Allemagne risque de perdre la bataille de l'équilibre franco-allemand au sein d'EADS.

Le rapport propose que la banque publique KfW porte sa participation de 1 à 13 % en deux étapes d'ici la fin de l'année. Elle rachèterait 4,5 % du capital à plusieurs institutions financières regroupées au sein du consortium Dedalus, puis la moitié de la participation de 15 % actuellement détenue par Daimler. L'opération devrait être réalisée rapidement pour éviter tout risque de vente des titres Daimler sur le marché. « Dans ce cas, l'équilibre franco-allemand serait rompu au détriment de l'Allemagne. »

Le rapport préconise de débloquer 1,65 Md€ pour financer la reprise des parts de Daimler et précise qu'un milliard supplémentaire est nécessaire pour reprendre la participation de Dedalus.

Deux jours après, le 25 octobre, la commission du budget a débloqué une somme de 1,6 Md€ pour le rachat par la banque publique KfW de 7,5 % du capital d'EADS.

Structure du capital d'EADS à fin 2011

Contrat d'actionnaires (contractual partnership)	50,14 %
22,35 % Sogecade (Lagardère et Sogepa <sup>(1)</sup> )	
22,35 % Daimler <sup>(2)</sup>	
5,45 % SEPI <sup>(3)</sup>	
Capital flottant	49,86 %

<sup>(1)</sup> Sogepa : société holding détenue par l'État français

<sup>(2)</sup> En février 2007, Daimler a réduit sa participation de 7,5 % tout en conservant ses droits de vote sur 22,35 % du capital

<sup>(3)</sup> SEPI : société holding détenue par l'État espagnol

Le rachat des actions EADS détenue par Daimler ne confère pas automatiquement à la banque publique KfW les droits de vote.

Selon la presse, les obstacles sont les suivants :

- la législation néerlandaise prévoit qu'un actionnaire ou un groupement d'actionnaires détenant plus de 30 % et agissant de concert est dans l'obligation de faire une offre sur l'ensemble du groupe,
- cette réglementation s'applique à partir du 28 octobre 2007 (ce qui sauvegarde le pacte actuel). Un récent assouplissement introduit une disposition en apparence favorable à KfW : un nouvel entrant dans un consortium antérieur à octobre 2007 est dispensé, mais seulement

s'il abandonne son droit d'influer le vote du consortium. En clair, le nouvel actionnaire ne dispose pas de la plénitude des droits de vote,  
– le second obstacle réside dans la volonté des membres actuels du pacte. Ils doivent donner leur accord.

La question est donc la suivante : quelle va être l'attitude du gouvernement français ?

La France dispose actuellement d'un atout pour répondre au comportement de l'Allemagne et rééquilibrer la coopération franco-allemande au sein d'EADS. Mais, elle ne doit pas brader cet atout à d'autres fins.

## BAE SYSTEMS/EADS

### Communiqué de presse

À la suite des communiqués diffusés le 12 septembre 2012 par BAE Systems et EADS (voir TBM AERO n° 09/2012, page 24) au sujet d'un éventuel rapprochement de leur entreprise respective au sein d'une structure à double cotation, BAE Systems et EADS ont annoncé le 10 octobre, par communiqué de presse, avoir décidé de mettre fin à leurs discussions.

« Les discussions menées avec les gouvernements concernés n'ont pas atteint le point où les deux entreprises auraient pu dévoiler pleinement les avantages et le montage industriel détaillé de cette fusion. BAE Systems et EADS ont cependant bon espoir que la démarche engagée aura envoyé un signal fort à leurs actionnaires. »

« En dépit d'un profond engagement constructif et professionnel auprès des gouvernements concernés au cours de ces dernières semaines, il est apparu évident que les intérêts des gouvernements de tutelle des parties n'étaient pas compatibles entre eux, ni avec les objectifs que BAE Systems et EADS s'étaient fixés pour s'unir. BAE Systems et EADS ont, par conséquent, décidé qu'il était dans le meilleur intérêt de leur entreprise et de leurs actionnaires de clore les discussions et de se recentrer sur leurs stratégies respectives. »

### Remarques et questions

Le déroulement et l'issue de la tentative de regroupement (*voir pages suivantes synthèse de presse du 23 septembre au 17 octobre 2012*) amènent nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quid du pacte d'actionnaires entre Daimler, Lagardère et l'État français quand les deux actionnaires privés vont sortir du capital d'EADS ?
- Quel avenir pour la filiale défense Cassidian dont l'essentiel des activités se situe outre-Rhin ?
- Quelles conséquences sur l'ensemble de l'industrie européenne de défense et les autres acteurs européens ?

...

Au-delà de la défense légitime de ses intérêts nationaux, l'attitude de l'Allemagne pose un problème pour l'avenir d'EADS.

Depuis la création du groupe européen, les Allemands ont fortement renforcé leur influence au sein d'EADS à partir d'un argument clé : l'équilibre et la parité entre la France et l'Allemagne.

Cette progression a été possible pour deux raisons majeures :

- la division des Français, alors que les Allemands étaient soudés (direction, syndicats, Landers, gouvernement fédéral),
- les gouvernements français successifs dont le mot d'ordre a été : « pas de vagues avec l'Allemagne ».

Le comportement « expansionniste » de l'Allemagne va-t-il conduire à un changement d'attitude des pays partenaires (France, Espagne, Royaume-Uni) à son égard ?

En définitive, si l'Allemagne ne modifie pas son comportement, une réaction des pays partenaires ne serait-elle pas souhaitable ?

## **BAE Systems/EADS : synthèse de presse**

➤ Revue de Presse du 23 septembre au 10 octobre avant l'annonce de la décision

### **23/09 Handelsblatt**

Le quotidien allemand affirme que le projet de fusion se heurte à des « obstacles décisifs » côté français. L'objectif martelé à plusieurs reprises par le gouvernement allemand est « l'équilibre au sein de la nouvelle structure organisationnelle »

### **24/09 Les Échos**

À l'issue d'une rencontre avec Angela Merkel, le 22 septembre, François Hollande a précisé que les deux pays ont décidé de se coordonner et qu'ils partagent les mêmes préoccupations « l'emploi, la stratégie industrielle, les activités de défense, les intérêts de nos États respectifs ».

Préoccupé par la crise européenne, Paris ne veut pas prendre le risque de fragiliser le couple franco-allemand en poussant « à tout prix » ce mariage, alors que l'État allemand n'a pas les moyens juridiques de s'opposer à la fusion.

### **24/09 Les Échos**

Le quotidien Les Echos se réfère à une note du ministre allemand de l'Economie adressée au Bundestag

Pour Berlin, le maintien de l'équilibre entre la France et l'Allemagne est prioritaire. L'Allemagne n'est pas actuellement actionnaire, contrairement à l'État français. L'objectif de la chancelière est d'avoir le même poids que l'État français dans EADS et ultérieurement dans le futur ensemble.

### **25/09 Le Figaro**

L'opération rend caduc le pacte d'actionnaires, franco-allemand entre d'un côté l'État français et le groupe Lagardère et de l'autre côté Daimler, donc leur droit de véto sur les décisions stratégiques.

Berlin, qui n'est pas directement actionnaire, a profité de la démarche française -« François Hollande a demandé son avis à Angela Merkel pour trouver un accord » - pour poser un maximum de conditions (obtenir davantage de garanties sur l'emploi, les investissements, les sites allemands...). L'Allemagne veut proroger au sein d'EADS-BAE, l'équilibre franco-allemand.

Berlin tente d'obtenir des concessions de la France : avec deux scénarios

Ou Paris sort totalement du capital,

Ou Berlin rachète les 15% de Daimler.

### **26/09 Die Welt**

L'Allemagne exige le maintien d'un équilibre avec la France en cas de fusion rapporte le quotidien allemand Die Welt citant des sources proches des négociations.

### **26/09 La Tribune**

Mais de quoi se mêle l'État allemand dans cette fusion ? Le groupe EADS commence à s'irriter sérieusement de l'interventionnisme de Berlin, ceci d'autant que l'État allemand n'a aucun droit de veto juridique dans cette opération. L'actionnaire allemand c'est Daimler (15% du capital, 22,5% des droits de vote). Le gouvernement allemand souhaite détenir une action spécifique dans la nouvelle entité, action qui serait accordée à la France et à la Grande-Bretagne au titre de leurs activités nucléaires. Enfin Angela Merkel tente d'entraîner François Hollande sur la « pente dangereuse » d'une position commune, alors que les pays n'ont actuellement pas les mêmes droits, et que leurs intérêts ne sont pas strictement identiques.

### **27/09 Les Échos**

Douche froide pour Tom Enders face au Bundestag. Le vice-ministre de l'Économie, Hans-Joachim Otto estime que la question n'est pas de savoir comment, mais si la fusion aura lieu.

### **27/09 Challenges**

La France est peu enthousiaste et l'Allemagne tente d'imposer ses conditions avec force coups de menton, en ajoutant des conditions à un rythme quasi quotidien.

La France et l'Allemagne étaient au courant depuis le début

La France a plus de poids dans la négociation que l'Allemagne. La France est actionnaire d'EADS à 15% et dispose d'un droit de veto. L'Etat allemand a du point de vue du capital, le poids de sa part : c'est-à-dire zéro. Si l'Etat allemand est légitime à se préoccuper des technologies et de l'emploi outre-Rhin, il ne l'est donc pas à parler en tant qu'actionnaire, sauf à racheter les actions de Daimler et de Dedalus. « Ce qui serait assez savoureux, l'Allemagne ne s'étant jamais privée de donner des leçons à la France sur un interventionnisme jugé excessif »

C'est l'Allemagne qui a le plus à perdre dans la fusion. L'Allemagne voit avec inquiétude le spectre d'une prise de contrôle des activités de défense par le camp anglais.

La fusion EADS-BAE est dans la logique des projets des Etats d'appeler à une consolidation européenne des industries de défense

## 27/09 Financial Times Deutschland

Selon le quotidien allemand, l'Allemagne et la France pourraient tenter de s'assurer une participation combinée de 27% dans la nouvelle entité. L'Etat fédéral allemand considère le projet de fusion comme une occasion de s'assurer le contrôle de la participation détenue par Daimler et un groupe de banques.

## 28/09 Le Figaro

Que veut l'Allemagne ?

Calme plat en France, cacophonie en Allemagne

« Dans un mariage à trois, il faut être l'un des deux », L'Allemagne veut être l'un des deux, mais elle n'en a pas vraiment le droit ni les moyens. L'Allemagne n'est pas une puissance nucléaire et son budget militaire est en berne. Elle a annulé des commandes de matériels fabriqués par EADS : hélicoptères Tigre et NH90, avions de transport militaire A400M

## 28/09 Die Welt

Le gouvernement allemand a formalisé ses exigences qui se résument à une idée : que l'équilibre franco-allemand soit garanti dans le nouvel ensemble.

Ainsi les participations financières allemande et française doivent être identiques, quel qu'en soit le niveau. L'équilibre doit être aussi respecté dans la localisation des centres de décision.

## 30/09 Spiegel

Le magazine allemand Spiegel affirme que Berlin et Paris se sont mis d'accord pour obtenir chacun 9% du capital.

## 30/09 Le Monde

« Une occasion à saisir et non une nécessité » une tribune libre de Ian King (BAE Systems) et Tom Enders (EADS).

## 30/09 Reuters

La bombe du pacte est amorcée en cas d'échec

Les discussions en cours sur une fusion avec BAE sont dans une phase critique : la France refuse en effet de renoncer aux droits que lui confère sa participation dans le capital tandis que Berlin exige désormais une part dans le capital lui donnant les mêmes droits que la France, alors que l'Allemagne ne détient actuellement directement aucune action.

Si l'accord avec BAE échoue, la sortie programmée des actionnaires privés (Daimler et Lagardère) risque de provoquer des réactions en chaîne sur les deux pactes : celui entre l'Etat français et Lagardère au sein de Sogea, et celui entre Daimler et Sogea.

## 01/10 AFP

Rencontre des ministres allemand et français de la défense. Le ministre allemand déclare « Nous nous sommes vus trois fois en une semaine. Nous arriverons très vite à une position commune » (franco-allemande NDRL).

## 02/10 Les Échos

Le gouvernement britannique pose à son tour ses conditions au rapprochement de BAE avec EADS.

Le gouvernement britannique, qui dispose déjà d'une action spéciale dans BAE, menace d'opposer son veto à l'opération, si les intérêts britanniques n'étaient pas suffisamment pris en compte. Outre le maintien des emplois et des sites industriels, Londres veut que le patron de la branche défense du

futur ensemble soit britannique et que le siège de ces activités soit en Grande-Bretagne. Deux points prévus dans le projet d'accord, mais contestés à Berlin.

Mais Londres, qui craint aussi de voir Paris et Berlin s'entendre à ses dépens, pose également des limites à la participation des États. David Cameron refuserait que la France et l'Allemagne aillent au-delà de 9 %.

En Allemagne, l'inquiétude est grande de voir Cassidian, dont le siège est actuellement à Munich, de faire les frais de l'opération en passant sous contrôle britannique.

## 02/10 AFP

Des progrès qui butent sur l'entrée de Berlin au capital.

"L'équilibre entre l'Allemagne et la France doit être conservé", répète-t-on dans les cercles gouvernementaux allemands.

Mais dans les discussions, "les Allemands affirment que ce sont les Français qui les pressent de monter au capital, alors que les Français nous disent qu'il n'en est rien".

Berlin voudrait aussi que la future société ait un siège en Allemagne.

## 02/10 Les Échos

L'Allemagne dispute à la France le siège d'EADS-BAE

Alors que le projet initial prévoit d'installer la direction du futur ensemble à Toulouse, en lieu et place de ce qui devait être le nouveau quartier général d'EADS, le gouvernement allemand réclame qu'elle soit basée à Ottobrunn, près de Munich, où sont installés une partie des services centraux d'EADS.

Selon l'agence Reuters, qui a révélé l'information, Berlin en aurait même fait l'une des conditions sine qua non de son accord, estimant que cela garantirait l'équilibre avec la France, qui héberge déjà le siège d'Airbus et avec le Royaume-Uni, qui devrait conserver au siège de BAE à Londres, la direction des activités défense et sécurité.

## 04/10 Reuters

EADS courtise l'Allemagne pour fusionner avec BAE

EADS est prêt à apporter des garanties à l'Allemagne dans le cadre de son projet de fusion avec BAE Systems, espérant ainsi convaincre Berlin. "Je suis tellement convaincu du bien-fondé de notre projet que je suis prêt à discuter de garanties attractives sur l'emploi et les sites que je ne pouvais pas prendre en considération pour EADS". (Tom Enders)

Selon une source française en contact avec les négociateurs, la France aurait obtenu la "sanctuarisation" des activités d'Airbus, Eurocopter et Astrium, filiales d'EADS, en France. En revanche, précise-t-on de même source, l'Allemagne aurait demandé en vain une renégociation du partage de la production du successeur de l'Airbus A320.

## 05/10 Les Échos

Bras de fer et intox autour du projet de fusion EADS BAE

EADS et BAE Systems démentent les informations de presse (Der Spiegel) faisant état d'un blocage des négociations du fait d'un différend entre la France et le Royaume-Uni.

De source proche d'EADS, le seul risque de blocage repose sur les conditions d'entrée de l'Allemagne au capital du futur groupe. En France, certains en déduisent que la rumeur d'un désaccord franco-britannique cache une manœuvre, de déstabilisation du camp allemand pour mettre la pression sur ses deux partenaires étatiques et les deux industriels et leur faire accepter ses prétentions. Des voix en Allemagne se sont notamment élevées pour demander que le siège du futur groupe soit basé outre-Rhin, et non pas à Toulouse comme prévu. Dans un entretien aux « Echos.fr », Florian Hahn, député CSU de Bavière, réclame aussi le transfert à Munich de la direction des activités sécurité, et d'Eurocopter.

## 05/10 AFP

François Hollande sur EADS-BAE

Interrogé par la presse en marge d'un sommet à Malte, M. Hollande a déclaré : « Nous avons dit, nous, ce que nous considérons comme des conditions. Après c'est aux entreprises de continuer leurs pourparlers ou leurs négociations en connaissant la position de la France à la fois en terme de présence au capital, de localisation des sièges et de protection de notre industrie de défense ».

## 07/10 Le Figaro

L'Allemagne a obtenu l'accord de Londres et Paris pour entrer au capital.

## 07/10 Les Échos

Londres ne veut pas qu'un État possède plus de 10% du futur groupe.

## 08/10 Les Échos

Berlin demande aussi le siège d'Astrium

« Déraisonnable » rétorque-t-on à Paris.

## 08/10 Le Figaro

Invesco, le premier actionnaire (13,3%) de BAE Systems s'oppose à la fusion.

Les négociations se poursuivent. La France et la Grande-Bretagne acceptent désormais l'entrée de l'Allemagne au capital, « mais nous ne savons toujours pas précisément ce que souhaitent les Allemands ».

## 08/10 La Tribune

Qui osera torpiller la fusion EADS-BAE Systems ?

## 09/10 dedefensa

De la souveraineté

« Je ne vois pas comment vous pouvez avoir une nouvelle grande entreprise comme celle-ci, avec une participation directe et indirecte importante des gouvernements français et allemand, et rien pour nous. Je préférerais que les trois gouvernements aient une participation minimale. Il existe un danger que les décisions concernant les activités commerciales et de défense soient prises sur des bases politiques plutôt que sur ce qui est le mieux. » (déclaration de M. Darling l'ancien chancelier de l'Échiquier (travailliste) au Financial Times)

Cet avis grotesque ( crainte qu'il y ait une dimension politique dans une décision de défense, alors qu'il ne devrait y avoir que la dimension politique), n'est par ailleurs ni isolé ni original. En fait, la fusion EADS-BAE, au travers des gesticulations assurées des acteurs industriels, de la défense faiblarde et inconsistante, ou bien désordonnée et accessoire (cantonnée à l'emploi), des États, fait mesurer l'extraordinaire dissolution du principe de souveraineté qui sous-tendait toute l'industrie d'armement. (Cette remarque vaut également pour la France, bien entendu – et comment...)

## 09/10 La Tribune

EADS et BAE Systems vont demander une prolongation des négociations pour fusionner. C'est la position allemande qui pousse à demander cette prolongation.

## 10/10 Les Échos

EADS et BAE partis pour prolonger les négociations malgré l'indécision de Berlin.

## ➤ Revue de Presse à partir du 10 octobre après l'annonce de la décision

## 10/10 La Tribune

Berlin a torpillé le rapprochement EADS-BAE Systems en raison de son intransigeance très égoïste. Plus précisément, la chancelière Angela Merkel s'est opposée aux modalités de rapprochement entre les deux groupes. C'est d'autant plus fâcheux que, selon nos informations, à l'inverse, Paris et Londres étaient tombés d'accord avec les deux directions d'EADS et de BAE Systems. Ce qui semblait aussi le cas du groupe Lagardère. Daimler était également sur cette tendance, mais a été contraint de suivre la ligne de Berlin.

Les Allemands n'ont pas exprimé tous leurs souhaits lors des séances de négociations. En revanche, ils ont fait fuiter leurs exigences dans la presse, notamment allemande... Car faut-il rappeler que l'Allemagne n'est pas actionnaire (c'est Daimler qui porte les intérêts allemands) et ne détient aucun actif de défense stratégique sur son sol. Ni François Hollande, ni le Premier ministre britannique "n'ont osé" tordre le bras à Angela Merkel, regretté un proche des négociations.

## 10/10 Secret défense (blog Marianne)

Quoi qu'en dise François Hollande ("C'est la décision des entreprises"), l'échec du projet de fusion entre les deux géants européens de l'aéronautique et de la défense est évidemment un échec politique. C'est en effet le refus final du gouvernement allemand qui a contraint les deux entreprises à y renoncer, comme elles l'ont annoncé en milieu de journée.

Plus que jamais, la défense européenne s'avère être ce qu'elle n'a jamais cessé d'être : une "grande illusion". Alors qu'à Paris le nouveau pouvoir socialiste entendait relancer l'Europe de la défense, en sortant d'une coopération jugée trop exclusive avec les Britanniques, au profit d'un rapprochement avec l'Allemagne, Berlin claque la porte d'un projet soutenu par Londres et Paris... Au nom des intérêts nationaux légitimes de l'Allemagne.

## 11/10 La Tribune

Action spéciale lui permettant de s'opposer à toute OPA non souhaitée, accord de Paris et Londres pour monter au capital à parité avec la France, garanti sur les sites, l'emploi, la R&D sur le sol allemand..., malgré ces avancées, Berlin a refusé le deal du siècle alors que les trois actionnaires de référence (la France, Lagardère et Daimler) étaient d'accord, ainsi que le gouvernement britannique.

Berlin a fait trainer les négociations, en distillant demande après demande, notamment par des fuites dans la presse allemande.

Le statu quo est menacé à terme, en particulier le pacte d'actionnaires.

## 11/10 AeroMorning

« Nein ! »

## 11/10 Challenges

L'Allemagne va-t-elle tuer EADS ?

L'Allemagne a répondu non, car l'Europe de la défense n'est pas une fin en soi pour ce pays, que l'industrie allemande est compétitive et que les Allemands voulaient conserver le contrôle sur la définition de cette compétitivité."

Ce n'est pas la première fois que Berlin joue les mauvais coucheurs avec EADS. L'Allemagne, après avoir fait le plein de "retour industriel" (charge industrielle attribuée aux sociétés allemandes) en commandant un grand nombre d'équipements militaires (A400M, hélicoptères Tigre et NH-90...) est en train de raboter ses commandes initiales sous couvert de rigueur, sans pour autant renoncer aux retours industriels qui sont pourtant censés être proportionnels. Une stratégie inverse de celle de la France, qui joue les bons élèves – d'aucuns disent "bonne poire" - en maintenant l'essentiel de ses commandes.

## 11/10 Le Monde (Editorial)

L'Allemagne, qui refuse toute alliance lorsqu'elle est dominante, exige la parité lorsqu'elle est moins performante. En 1999, le chancelier Gerhard Schröder avait obtenu dans EADS une part supérieure aux mérites de ses industriels, concession française pour que l'accord puisse être scellé. L'entrée de Londres dans le jeu l'aurait remise au niveau qui est le sien, ce que Berlin a refusé.

## 12/10 La Tribune

Et si Berlin avait flingué Cassidian, la filiale défense d'EADS ?

La filiale défense d'EADS n'a ni la taille critique, ni la cohérence dans ses différentes activités pour continuer à exister de façon autonome. "Nous allons devoir revoir la stratégie de notre groupe et de ses activités de défense en particulier", a d'ailleurs expliqué dès mercredi le PDG d'EADS, Tom Enders, dans un courrier adressé aux salariés.

## 12/10 Le Figaro

Face aux exigences sans cesse renouvelées de l'Allemagne, la France (et la Grande-Bretagne) a cédé. Entrer au capital d'EADS-BAE ? Oui, c'est OK. Au même niveau que la France ? Oui, bien sûr. Avoir les mêmes droits ? Évidemment. Dès le départ, le gouvernement Ayrault a souhaité parvenir à « une position commune » avec l'Allemagne. « Ce fut une erreur », lâche un bon connaisseur du dossier. « Cela a entraîné une surenchère entre la France et l'Allemagne ». Paradoxe, Berlin a fini par se placer en position d'arbitre alors que l'Allemagne était périphérique au projet.

C'est avec EADS que l'Allemagne se voit offrir la plus belle possibilité de revenir pleinement dans le jeu. « La France a accepté un deal à 50-50 entre Aerospatiale-Matra et Dasa pour des raisons politiques. Dès lors les Allemands n'ont cessé de profiter des erreurs des Français pour grignoter du terrain et rapatrier de la charge de travail en Allemagne », développe un « historien » des affaires aéronautiques européennes.

EADS-BAE n'allait pas dans le bon sens aux yeux de Merkel puisque l'Allemagne aurait été marginalisée dans un ensemble plus vaste dominé par la France et la Grande-Bretagne, les deux grandes puissances militaires européennes, celles qui investissent le plus dans la défense et qui sont des puissances nucléaires.

Évolution du pacte d'actionnaires?

Dès lors le prochain round s'annonce tendu. « L'Allemagne veut organiser la survie du pacte d'actionnaires qui contrôle EADS en se substituant à Daimler, le membre du pacte qui porte les intérêts allemands », souligne un banquier. À peine l'échec du projet EADS-BAE rendu public, Berlin annonçait que les négociations entre Daimler et la Kfw, l'équivalent de la Caisse des Dépôts, allaient reprendre. Mais pour que la Kfw entre dans le pacte, il faut l'accord des deux autres actionnaires, l'Etat français (15%) et le Groupe Lagardère (7,5%) qui lui aussi a l'intention de sortir d'EADS. Pour le moment, l'Allemagne n'a pas obtenu ce feu vert.

« À Paris, après l'épisode EADS-BAE, on n'est pas dans l'état d'esprit d'organiser un condominium franco-allemand dans EADS », assure un observateur. Mais la France a souvent fait preuve « d'une certaine faiblesse » vis-à-vis de l'Allemagne par le passé. Il existe toutefois un garde-fou réglementaire, car EADS qui a son siège social à Amsterdam, est soumis au droit néerlandais. « La loi néerlandaise dit que lorsqu'un nouvel actionnaire veut entrer dans « concert » qui détient plus de 30% des parts, il doit lancer une offre publique de rachat ou alors renoncer à ses droits », explique un avocat.

Si la Kfw met peu ou prou 2 milliards d'euros sur la table pour entrer au capital d'EADS, ce n'est pas pour être un actionnaire dormant. « Imaginez ce que fera l'Allemagne si on la laisse entrer au capital alors qu'avec zéro action, elle a imposé sa volonté à EADS et BAE ! Ce sera des revendications à n'en plus finir pour que les régions allemandes récupèrent plus de charges de travail, d'investissements, etc », ajoute-t-on. « Et ça signera l'arrêt de mort de Tom Enders », ajoute un observateur averti. Enders, qui justement, ne fait pas ses choix en fonctions du passeport, mais de l'intérêt de l'entreprise et qui rêve de faire d'EADS une entreprise entretenant des relations normales avec les Etats à l'instar d'un Boeing ou d'un BAE.

## 12/10 AeroMorning

Après l'échec EADS/BAE, voici le temps de la réflexion.

## 16/10 L'Usine Nouvelle

Le président de BAE Systems reproche à la chancelière allemande d'avoir fait capoter le projet de fusion.

## 17/10 Reuters

Le gouvernement allemand a suspendu d'octroi d'un prêt de 600 millions d'euros destiné au développement de l'A350 d'Airbus, filiale d'EADS, ce qui montre la volonté de Berlin de peser dans la prise de décision au sein du groupe aéronautique, rapporte mercredi le Handelsblatt.

## 17/10 La Tribune

«Airbus : l'Allemagne en veut toujours plus. Jusqu'où ira-t-elle ?

## Octobre

### EADS

#### Gouvernance et actionnariat 2012

Le 5 décembre, EADS, les gouvernements allemand, français, espagnol et les actionnaires de référence (Daimler et Lagardère) ont signé un accord multipartite qui remanie l'actionnariat et la gouvernance du groupe.

Un communiqué de presse d'EADS détaille les principaux éléments de l'accord :

- l'Allemagne et la France entendent détenir des participations égales,

- Daimler AG et Lagardère disposent d'un processus pour se désengager partiellement du capital et détenir des participations devenues liquides,
- l'actuel pacte d'actionnaires sera remplacé par un nouvel arrangement de portée limitée, entre les gouvernements français, allemand et espagnol,
- la France, l'Allemagne et l'Espagne ont convenu de limiter les participations étatiques à 12 %, 12 % et 4 % respectivement. Les Etats disposent de droits de préemption réciproques,
- les droits de propriété et de vote seront limités au seuil de 15 % par actionnaire,
- les trois États ont convenu qu'à la demande de l'un deux, ils voteront contre tout changement de dispositions de la nouvelle gouvernance,
- le futur conseil d'administration comprendra 12 membres proposés par le Comité de Rémunération et de Nomination, dont un Président, un Président exécutif (CEO) et au moins 8 administrateurs non-exécutifs indépendants. La majorité des administratifs, ainsi que les deux tiers des membres du Comité exécutif devront être des ressortissants de l'Union européenne,
- certains intérêts spécifiques de sécurité nationale de la France et de l'Allemagne seront protégés par la création de « sociétés nationales de défense » détenant les activités militaires sensibles,
- aucun groupe d'administrateurs ne disposera de droit de veto au Conseil d'administration.

Dispositions particulières :

- la banque publique allemande KfW va acquérir des actions de Daimler et des investisseurs privés du fonds « Deladus ». À terme, KfW et les autres entités publiques allemandes détiendront 12%,
- EADS va mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, portant au maximum sur 15 % des actions, qui permettra essentiellement à Lagardère SCA de céder la plus grande partie de ses actions,
- Daimler et Lagardère ont convenu de modalités de cession ordonnée pour les titres restants détenus,
- les actions excédentaires des Etats, notamment de l'État français, seront séquestrées séparément par leurs propriétaires respectifs (sans droits de vote) jusqu'à leur vente,
- en vertu d'un accord distinct avec l'État français, EADS a entrepris de consulter ce dernier avant d'exercer ses droits de vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de Dassault Aviation, et lui a octroyé un droit de première offre/ premier refus en cas de vente de tout ou partie de ses parts dans le capital de Dassault Aviation.

## Réactions

Tous les protagonistes se sont félicités de l'accord. Daimler et Lagardère ont publié immédiatement des communiqués dans ce sens. Le soir même, Daimler vendait pour 1,66 Md€ une participation de 7,5 % dans EADS.

La chancelière Angela Merkel a déclaré que « l'accord permet de préserver les intérêts stratégiques de l'Allemagne dans le cadre d'une solution équilibrée » et « qu'une partie considérable des fonctions du siège administratif d'EADS » demeurerait à Munich.

« Les partenaires sont d'accord sur l'importance que revêtent les sites d'EADS pour la recherche, le développement et la production » a affirmé Angela Merkel. Elle a ajouté qu'avec 50 000 employés en Allemagne, EADS était « un pilier de l'industrie de haute technologie allemande. »

Le Président de la République française « se félicite de l'accord obtenu entre la France, l'Allemagne, l'Espagne et leurs partenaires pour refondre la gouvernance d'EADS au service de son développement. Ce nouvel accord permettra de garantir la protection des intérêts des États français, allemand et espagnol au sein du groupe tout en donnant à l'entreprise la liberté de manœuvre dont elle a besoin pour poursuivre son développement. EADS et les parties ont, à cette occasion, confirmé l'implantation à Toulouse du siège opérationnel du groupe et le maintien des sièges sociaux d'Astrium, Airbus et Eurocopter en France et de Cassidian en Allemagne. La société emploie aujourd'hui 50 000 personnes en France. »

## Pacte d'actionnaires 2000

Lors de son audition en octobre 2007 devant la Commission des Finances, de l'Économie générale et du Plan de l'Assemblée Nationale, Dominique Strauss-Kahn, ancien ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, s'exprime sur les conditions d'élaboration et le contenu du Pacte d'actionnaires d'EADS.

À la fin des années 90, le gouvernement français se fixe trois objectifs : « essayer de conforter durablement l'industrie aéronautique européenne ; veiller au respect du poids de la France dans cette industrie ; plus particulièrement, s'assurer que le site de Toulouse reste le site majeur de l'activité d'Airbus »(...)

« La décision est prise d'agir en deux temps. Tout d'abord rassembler, les forces françaises : ce sera Aérospatiale-Matra (...) Vient ensuite une deuxième étape. À la fin du premier semestre 1999, Jean-Luc Lagardère rencontre le Premier ministre Lionel Jospin. Il lui fait part du résultat de ses discussions avec Dick Evans, patron de BAE, et Jürgen Schremp, patron de DASA, d'où il a conclu que le moment est venu de bouger, en s'arrangeant plutôt avec la partie allemande (...) On propose que l'État (NDLR : français) participe au processus. La réaction des Allemands est très vive : il est hors de question de s'associer à une opération à laquelle participerait l'État. Il faut dire que M. Schremp garde un très mauvais souvenir d'une affaire assez récente avec Fokker aux Pays-Bas. »(...)

« Nous en arrivons à une position où les Allemands acceptent la présence de l'État et où est instaurée une parité franco-allemande. De mon point de vue, nous seulement les Allemands acceptent l'État, mais nous plaçons les pouvoirs publics français en position dominante dans le système. Aux yeux de la partie française en effet, l'engagement de l'État est un engagement de long terme, plus stable et porteur d'une vision plus industrielle que ne peut l'être l'engagement des partenaires privés, qu'ils soient français ou allemands. Par ailleurs, il se pourrait bien qu'un jour ou l'autre, conformément à ce que proposait Alain Juppé, Dassault finisse par rejoindre l'ensemble, ce qui mettrait fin à la parité et donnerait l'avantage à la France. La dynamique est donc française : sur le long terme, nous avons le sentiment que l'équilibre accepté finalement par la partie allemande est satisfaisant pour nous. »

« Nous en venons maintenant à la teneur du pacte. Un pacte d'actionnaires est, par définition, un compromis qui lie des partenaires. Pour faire passer la pilule de la participation de l'Etat, les Français acceptent que celui-ci ne soit pas représenté en tant que tel. En revanche, nous imposons qu'il détienne des droits importants : dans le cadre de la SOGEADE, les décisions importantes – accords stratégiques, coopérations industrielles et financières, acquisitions et cessions d'un montant important, garanties, etc. – doivent être prises à une majorité de six sur huit, ce qui revient à instituer un veto français puisque le public et le privé détiennent chacun quatre voix. »

« Au total, nous sommes passés d'une situation de départ où les Allemands ne voulaient pas de l'État français dans le système à une situation dans laquelle le partenaire français est organisé de telle manière que l'État détient un droit de veto sur les grandes décisions. On le voit, beaucoup de chemin a été parcouru. »

« Les Allemands ont pour leur part obtenu ce qui est un avantage à leurs yeux : ils bénéficient d'un *put* – une option de vente – sur leur partie. Ils craignent en effet que l'Etat français ne se mette à intervenir sur la moindre fermeture d'usine, comme cela avait été le cas avec Fokker, et que des préoccupations non industrielles interfèrent dans la gestion de l'entreprise. En vertu du *put*, ils peuvent, s'ils veulent sortir, forcer la partie française à racheter leurs titres. S'ils considèrent cela comme une facilité, je vois les choses autrement : à mon sens, si une situation de blocage conduit à l'exercice du *put*, il nous faudra certes débourser un peu d'argent, mais toute l'opération deviendra française. »

« Je vous l'ai dit : l'objectif de la manœuvre était de construire une industrie aéronautique européenne, mais aussi d'y préserver la part des intérêts français. À cet égard, le *put* m'apparaît particulièrement bienvenu. »

« On peut considérer qu'il existe deux pactes : le pacte global entre Français et Allemand d'une part ; d'autre part la partie française de ce pacte, qui prévoit un droit de préemption pour l'Etat. Contrairement à la version primitive, aux termes de laquelle l'exercice de ce droit est limité par le plafond de 15 % de participation de l'Etat, le droit de préemption mis effectivement en place permet à l'Etat – mais aussi à Lagardère, puisque le dispositif fonctionne dans les deux sens – de préempter en dépassant le plafond, à charge pour lui de revenir à 15 % en se défaisant sur un autre partenaire de ce qu'il aura préempté. En d'autres termes, il est possible de préempter « pour compte de », ce qui laisse à l'opérateur plus de latitude. »

Le pacte 2012 correspond-il à l'esprit et à la lettre du pacte fondateur 2000 ?

Selon Dominique Strauss-Kahn, l'équilibre initial entre l'Allemagne et la France plaçait les pouvoirs publics français en position dominante dans le système et pourrait donner « un jour ou l'autre l'avantage à la France ».

Le pacte 2012 répond-il aux trois objectifs initiaux :

- conforter durablement l'industrie aéronautique européenne,
- veiller au respect du poids de la France dans cette industrie,
- s'assurer que le site de Toulouse reste le site majeur de l'activité d'Airbus.

Si on peut répondre oui au premier objectif, la réponse aux deux autres apparaît difficile :

- les actionnaires français (Etat + Lagardère) passent de 22,3 % à 12 % du capital,
- le poids de la France (État) passe de 15 % à 12 %, alors que le poids de l'Allemagne (État) passe de 0 % à 12 %. L'actionnariat allemand était précédemment un actionnariat privé (Daimler).
- l'Allemagne (État) est, non seulement parvenue à entrer dans le capital, mais elle a obtenu la parité avec la France.

Le communiqué de la présidence de la République française affirme que « EADS et les parties ont, à cette occasion confirmé l'implantation à Toulouse du siège opérationnel du groupe et le maintien des sièges sociaux d'Astrium, Airbus et Eurocopter en France ».

Ce point ne figure pas dans le communiqué EADS, et Marwan Lahoud a déclaré que le lieu du siège d'EADS est une décision de l'entreprise, tout en confirmant que le siège demeure à Toulouse.

Reste l'interrogation majeure : Toulouse restera-t-il le centre de gravité de tous les programmes Airbus présents et futurs, notamment celui de leur conception et développement ? (voir TBM AERO 10/2012).

« Nous avons déjà un déséquilibre en termes de technologies au sein d'EADS qui bénéficie aux Français. Nous ne voulons pas aggraver encore la situation par un mariage avec BAE. » (haut responsable allemand cité par Reuters le 7 novembre)

## Allemagne

(voir TBM AERO 10/2012)

Le grand gagnant de l'opération est l'Allemagne, elle a obtenu gain de cause sur tous les points :

- accord des membres du pacte 2000,
- entrée au capital,
- parité avec la France,
- plénitude des droits de vote sans contrainte d'obligation d'effectuer une OPA.

« Après avoir torpillé la fusion EADS-BAE, Berlin donne la désagréable impression de façonnner le groupe aéronautique et de défense comme elle le souhaite. » (La Tribune du 05/12/2012)

L'argument sous-jacent à la démarche allemande est la volonté de l'équilibre et de parité franco-allemande. Sous couvert « de justice » et de coopération équilibrée, la démarche aboutit à confondre les intérêts communs avec les intérêts allemands.

L'équilibre suppose la réciprocité.

## France

Face aux demandes allemandes (voir chapitre Allemagne), la France a effectué un certain nombre de concessions :

- renoncement au droit de préemption sur les actions de Lagardère,
- renoncement au droit de préemption de Sogea sur 7,5 % du capital d'EADS détenus par Daimler,
- accord pour l'entrée de l'Allemagne dans le capital d'EADS avec plénitude des droits de vote,

- donc accord pour l'élaboration d'un nouveau pacte (en réalité « nouvel arrangement de portée limitée »),
- accord pour la parité franco-allemande,
- accord pour la séquestration, puis la vente de 3 % des actions de la France.

Qu'a obtenu la France en échange de ces nombreuses concessions ? Sachant qu'elle était en position de force dans les négociations avec l'Allemagne qui était demandeur.

## Octobre

### EADS

#### Actionnariat

- Situation antérieure (au 30 septembre 2012)

Contrat d'actionnaires (contractual partnership)	50,14 %
22,35 % Sogecade (Lagardère et Sogepa <sup>(1)</sup> )	
22,35 % Daimler <sup>(2)</sup>	
5,45 % SEPI <sup>(3)</sup>	
Capital flottant	49,86 %

<sup>(1)</sup> Sogepa : société holding détenue par l'État français

<sup>(2)</sup> En février 2007, Daimler a réduit sa participation de 7,5 % tout en conservant ses droits de vote sur 22,35 % du capital

<sup>(3)</sup> SEPI : société holding détenue par l'État espagnol

- Structure d'actionnariat après AGE (après rachat d'actions)

Sogepa (État français)	12,0 %
Sepi (État espagnol)	4,0 %
KfW + Etat allemand	12,0 %
Capital flottant	72,0 %

Les deux actionnaires privés de référence (Daimler et Lagardère) se désengagent d'EADS dans des conditions financières « favorables ».

Dans une tribune, publiée dans le *figaro.fr*, un ancien cadre d'Aérospatiale et d'Airbus France (PIAFFE : Pour une Industrie Aéronautique Française Forte en Europe) traduit le sentiment général.

« Saluons d'abord une bonne nouvelle, le départ prochain des deux actionnaires « dits de référence », Lagardère et Daimler, qui ont de tout temps montré peu d'intérêt pour la mission qui leur avait été confiée en 2000 à la création d'EADS, à l'exception d'une plus-value chacun de 1 Md€ en 2006 sur la vente d'une partie de leurs actions !!

Notons cependant que Lagardère a souvent laissé faire pendant que Daimler veillait à la présence de dirigeants issus de sa société aux postes clefs opérationnels d'EADS : présidence à Cassidian et Eurocopter, présidence d'Airbus puis d'EADS, Finances, Industrie, Achats à Airbus ».

Les actionnaires publics réduisent leurs participations pour la France (de 15 % à 12 %) et l'Espagne (5,5 % à 4 %), ou entre dans le capital à hauteur de 12 % pour l'Allemagne, à parité avec la France.

« Aujourd'hui, on ne peut que se réjouir d'une forme de retour à la raison de l'État allemand avec sa décision d'entrer au capital d'EADS, car Aéronautique, Espace et Défense constituent bien une industrie souveraine par leurs enjeux sur de nombreux plans (technique, industriel, commercial, emplois...) »

Dans ce contexte, il nous paraît regrettable pour les États actionnaires et leurs contribuables que le siège juridique d'EADS reste situé aux Pays-Bas (sans doute des raisons fiscales !!!) et ait obligé (dit-on ??) en outre à réduire de 15 % à 12 % le droit de vote de l'État français au sein de cette grande société au travers d'un montage tarabiscoté ». (PIAFFE)

Remarquons que quasiment tous les États disposent de pouvoirs de contrôle direct ou indirect sur cette industrie. Notamment par l'intermédiaire de leurs fonds souverains ou de dispositifs spécifiques (voir TBM AERO 11/2012, pages 55 et 56, l'intervention du DGA Laurent Collet-Billon, lors de son

audition devant la Commission de la Défense nationale et des Forces armées de l'Assemblée Nationale).

Seule l'Europe est « sous le régime de la porte ouverte » pour des raisons idéologiques.

Les marchés financiers (capital flottant) passent de 50 % à 72 % de l'actionnariat d'EADS.

Selon une dépêche Reuters (6 décembre 2012), le Land allemand de Bade-Würtenberg a fait état de son intention de céder sa participation dans EADS, sans préciser combien de titres il détenait La Stuttgarter Zeitung indique que d'autres Lander allemands (Hambourg, la Bavière, Brême et la Basse-Saxe) détenaient des parts dans EADS et désiraient les conserver.

### Cours de l'action

27 novembre 2012	24,4 €
07 décembre 2012	29,8 €
04 janvier 2013	30,8 €

L'action EADS a enchaîné 8 séances consécutives de hausse totalisant une progression de 22 %.

### EADS : une entreprise « normale »

Selon la direction d'EADS, les États actionnaires devront agir maintenant comme n'importe quel actionnaire. La stratégie et les projets industriels seront uniquement définis et décidés par le conseil d'administration et le comité exécutif.

### Les enjeux futurs

Les enjeux futurs concerteront

- à court terme la composition du futur conseil d'administration, notamment la présidence.
- à long terme, les décisions relatives aux choix stratégiques : lancement des nouveaux programmes, localisation de la production et surtout localisation de la R&D.

L'Allemagne réclame que le successeur de l'A320 soit, non seulement monté à Hambourg, mais aussi conçu en Allemagne. Ce qui suppose transfert des compétences et création de doublons à Hambourg. (voir TBM 10/2012, pages 23 et 24)

### Réactions syndicales à la nouvelle gouvernance

#### ➤ FO

Dans deux communiqués (29 novembre 2012, « Non à un désengagement de l'État français », et 3 décembre 2012, « Arcelor, EADS et après ? ») la fédération Force Ouvrière de la Métallurgie s'est exprimée sur les négociations relatives à l'actionnariat et la gouvernance d'EADS.

« À FO Métaux, nous pensons que l'État français, fort actuellement de ses 15 % doit continuer de revendiquer une place essentielle dans le capital d'EADS. Un désengagement, même partiel, constituerait un mauvais signe quant à la préservation des intérêts français, actuels et futurs.

De plus, il nous paraît fondamental que l'État français qui siège au Conseil d'Administration d'EADS reste très vigilant sur cette évolution du capital et le maintien de la parité, mais également sur les choix stratégiques et les enjeux industriels et sociaux. » (extrait communiqué du 29 novembre)

« Alors qu'elle détenait une position dominante dans le secteur aéronautique européen, la France a déjà sensiblement perdu de son leadership depuis la création du Groupe intégré EADS en 1999. Si nous en croyons les discussions actuelles, le gouvernement, à l'image d'ArcelorMittal, risque de laisser un autre secteur vital pour la France se fragiliser. Or, l'aéronautique, grâce à ses salariés et sa haute technologie, est un secteur compétitif qui booste les exportations françaises ?

FO Métaux redemande au gouvernement de tout mettre en œuvre afin de garder la répartition actuelle des 22,5 % (15 % État français et 7,5 % Lagardère) et leur contrôle. Madame Merkel, la locomotive de la rigueur en Europe, ne doit pas tout imposer. Le groupe EADS face à ses succès, doit sécuriser son équilibre par le maintien actuel de la parité franco-allemande et par une forte présence de l'État français dans le capital. » (extrait communiqué du 3 décembre 2012)

Dans un communiqué du 7 septembre, FO Métaux considère que le nouvel actionnariat EADS c'est « le renforcement des pouvoirs des marchés financiers :

« La nouvelle structure actionnariale du groupe EADS vient d'être communiquée. La part de l'État français descend à 12 % sans droit de vote particulier. À terme, 70 % du capital de EADS sera « flottant » et soumis aux exigences des marchés financiers qui sont très loin des exigences industrielles du secteur aéronautique.

FO Métaux ne saurait se satisfaire d'une « gestion à l'anglo-saxonne » du groupe EADS et restera mobilisé sur l'évolution de ce dossier dans les mois à venir pour garantir et préserver les intérêts des salariés du groupe EADS et de l'industrie aéronautique française et européenne. »

### ➤ CFDT

Dans un communiqué daté du 6 décembre 2012, la CFDT EADS prend acte de l'évolution de la gouvernance

« – L'engagement de l'état Allemand dans le capital d'EADS sur le modèle français. C'est un revirement de position, alors que lors de la création la participation de l'État français au capital était à l'époque un obstacle quasi majeur,

– le désengagement partiel de l'État Français qui voit son capital passer de 15 à 12%,

– le Gouvernement français accepte au travers du futur « arrangement » avec les États allemands et espagnols une diminution de son influence sur le groupe EADS (pas de droit de veto, pas de pouvoir de nomination d'administrateur au Conseil d'administration, etc.),

– l'évolution du capital flottant qui passera à terme à 70 % contre 50 % actuellement, ce qui n'est pas neutre sur la stratégie future d'EADS, malgré 29 % d'actions détenues par des États, mais sans réels pouvoirs sur la société,

– la stratégie de rachat d'actions en 2013, pour arriver au montage de la nouvelle gouvernance en permettant à Lagardère de se désengager est une destruction de valeur d'EADS. » (...)

« La CFDT déplore l'absence de volonté de la Direction d'EADS comme des États à intégrer des représentants des salariés au Conseil d'Administration d'EADS, alors qu'elle s'interroge sur la présence de Lakshmi MITTAL à ce même Conseil d'Administration,

La CFDT rappelle que la société EADS est issue pour la partie française de l'ex Aérospatiale-Matra. Elle n'a pu se développer que grâce une réelle politique industrielle et un engagement fort des États européens au travers, notamment à l'époque, du GIE Airbus. Sans les Etats, il n'y aurait pas d'EADS. Les États doivent continuer à jouer leur rôle et s'engager pour pérenniser et développer les sites et les emplois. »

### ➤ CFE CGC

Dans un communiqué de presse daté du 6 décembre, la fédération CFE CGC de la Métallurgie, se prononce sur l'évolution de l'actionnariat d'EADS

« Pour la CFE-CGC Aéronautique Espace Défense, le rôle d'un État, au-delà d'être éventuellement actionnaire, est avant tout d'être un investisseur et un client honorant ses engagements (...)

Pour la CFE-CGC AED, le rôle d'un État est aussi d'aider son industrie à exporter.

L'état allemand qui défendait bec et ongle chaque emploi sur son sol sans être actionnaire, accentuera certainement cette politique désormais. Il faudra pour cela qu'il passe des commandes et honore aussi ses engagements.

D'autre part, le rachat d'actions par EADS, dans le seul but de mieux valoriser l'action afin que Lagardère et Daimler valorisent au mieux leur sortie du capital, mobilisera plusieurs milliards d'euros de trésorerie. La CFE-CGC ne comprendra pas que cela se traduise dans les différentes filiales du groupe par des plans d'économie qui viendraient pénaliser les investissements d'avenir ou les salariés.

La direction d'EADS annonce d'ores et déjà un changement dans le modèle d'entreprise, voire dans sa culture. C'est sur ce dernier point que la CFE-CGC AED sera particulièrement vigilante (...)

Si la CFE-CGC peut comprendre les évolutions dans un groupe de cette taille, ce n'est pas pour autant qu'elle comprendrait une révolution!

## ➤ CGT

Dans un communiqué daté du 10 décembre, « EADS, un changement de gouvernance pour la finance ! », la Fédération de la Métallurgie CGT « souligne l'absence totale d'un véritable débat sur les enjeux de ce dossier d'intérêt national. Un échange avec les organisations syndicales et un débat public au sein du Parlement s'imposent. »

– « Les activités aéronautiques, du Spatial et de la Défense touchent des secteurs stratégiques et structurants de l'industrie et de la défense nationale (avec notamment missiles stratégiques nucléaires). Elles jouent un rôle actif concernant la paix, la sécurité, les transports aériens, l'accès au spatial et ses applications. C'est une industrie de long terme qui nécessite de la stabilité et des investissements importants pour mener à bien ses projets.

Pour toutes ces raisons, EADS, pivot de cette industrie aérospatiale et de défense, ne doit pas être piloté aux seules fins de satisfaire les exigences financières du « marché ».

« Or, aujourd'hui, ce nouveau montage révèle de lourdes incertitudes. Certes, il pérennise une participation de capitaux publics des États français, allemand et espagnol, mais la part française diminue (de 15% à 12%) ainsi que celle des espagnols (5,5% à 4%), tandis que celle des Allemands se renforce (de 7,5% à 12%). » (...)

– « La présence de l'état actionnaire est d'ailleurs revenue, à juste titre, sur le devant de la scène comme étant une garantie forte. Or, le gouvernement avec son acceptation d'un désengagement de sa participation et d'un montage donnant moins de 30% (niveau minimum de blocage) à l'ensemble des États européens constitutifs du groupe, fait le choix d'une privatisation rampante. » (...)

– « Les États abandonnent la possibilité de nommer des représentants au Conseil d'Administration, et chaque État ne disposera plus d'un droit de veto. La part du capital flottant se renforce considérablement (de 52% à 70%) ouvrant largement les portes aux fonds d'investissements privés, dont le souci est évidemment loin des intérêts de développement économique, social, et des populations. C'est bien la capacité d'intervention de ces états actionnaires qui s'affaiblit. »

« Ces investisseurs qui cherchent les profits, sur le court terme, seront des freins au lancement de grands projets pour lesquels le retour sur investissement est très long. »

– « Au regard de l'expérience et des dérives de financiarisation de toute l'économie européenne entraînant des pays entiers dans la crise actuelle, cette réactualisation du pacte d'actionnaires aurait dû donner plus de place aux intérêts des peuples par de plus grandes capacités d'interventions d'ordre public ainsi que des droits nouveaux aux salariés et leurs représentants. »

# 2013

## Janvier-Février

### AIRBUS

#### Allemagne

Tom Enders a confirmé, le 27 février, que le gouvernement allemand refuse de verser le solde de l'avance remboursable promise à Airbus pour développer l'A350 (voir 10/2012)

Le ministre allemand de l'Économie, Philippe Rössler, a déclaré que « le gouvernement s'est fixé comme objectif de voir l'industrie aéronautique allemande prendre un rôle moteur dans les prochains programmes Airbus ».

« Le programme portant sur la succession de la famille A320 est tout particulièrement important pour les sites allemands. Même si ce programme n'est prévu que pour la prochaine décennie, il faut déjà en fixer les conditions aujourd'hui, aussi bien chez Airbus que chez les fournisseurs. »

Dans une interview au Spiegel, Tom Enders précise qu'Hambourg sera bien le site du futur aéronef : « nous avons investi il y a des années pour que le site de Hambourg soit progressivement étendu en vue de devenir le site central de la famille A320 et que tout l'assemblage final de la nouvelle génération en Europe ait lieu là ».

Au-delà de l'assemblage final, l'Allemagne vise la conception du successeur de l'A320.

#### Stratégie

Dans une interview aux Échos, Fabrice Brégier, président d'Airbus, précise quelques axes stratégiques.

##### ➤ Redynamiser l'innovation

« Il faut continuer à pousser l'innovation au maximum ! C'est d'ailleurs ce que je veux faire chez Airbus : redynamiser l'innovation. Car c'est notre capacité à innover qui fera la différence à court, moyen et long terme. Nous l'avons encore démontré avec le lancement de l'A320neo (...) »

L'innovation n'est donc pas une option, c'est une nécessité. Quand on développe un avion, il doit encore être le meilleur 20 ans après son entrée en service (...) Alors évidemment, cela comporte des risques. Tout le talent d'un grand avionneur est de contrôler ces risques, sur des programmes parmi les plus complexes et les plus coûteux de l'industrie, puisqu'il faut environ 10 Md€ pour développer un nouvel avion (...)

L'innovation c'est un effort de tous les jours afin de s'améliorer et de tester de nouvelles idées. J'ai donc lancé une initiative pour qu'on retrouve l'audace et l'esprit pionnier des pères d'Airbus, il y a une quarantaine d'années. Pour cela, je me suis rattaché un directeur de l'innovation, entouré d'une petite équipe, qui aura pour vocation de générer de nouvelles idées et de les étudier rapidement et systématiquement, sur le modèle des sociétés high-tech. Il s'agit de s'assurer que dans ses valeurs, ses modes de fonctionnement, Airbus reste ouvert aux idées nouvelles, aux idées des autres et soit capable de réagir très vite. »

##### ➤ La concurrence chinoise

« Nous travaillons déjà sur le successeur de l'A320neo, dont nous voyons la nécessité vers 2030. Mais, cela représente beaucoup d'efforts de recherche et d'innovations sur des cycles qui peuvent être très longs. Nous avons tout à fait conscience de l'arrivée d'un nouveau concurrent, mais l'A320neo nous redonne déjà une longueur d'avance avec un produit 100 % compatible avec les flottes actuelles et un taux de disponibilité opérationnelle de 99,8 %. Et cela ne s'acquiert pas facilement. Les compagnies veulent des avions avec des coûts d'exploitation bas, mais aussi fiables à 100 %. »

« La chaîne d'assemblage en Chine nous a permis, en 7 ans, de passer de 30 % à 50 % de part de marché. Aux États-Unis, notre part de marché, qui est actuellement de 17 %, a également vocation à augmenter. Pour cela, nous devons être reconnus comme un acteur de l'industrie aéronautique américaine et être capables de livrer aux compagnies américaines des avions assemblés aux États-Unis. C'est tout le contraire d'une délocalisation défensive pour réduire

les coûts. Ces chaînes d'assemblage ne réduisent pas nos coûts ; elles nous permettent d'être proches de nos clients et n'oublions pas qu'un emploi créé sur nos chaînes étrangères génère 4 emplois chez Airbus en Europe. »

« La coopération industrielle est une nécessité, personne ne peut espérer prendre des parts de marché sans faire quelques efforts. Mais il faut en fixer les limites. Si je prends l'exemple de la Chine, nous avons un partenariat important autour de la chaîne d'assemblage de Tianjin, mais nous ne contribuons pas au développement du C919, concurrent de l'A320. C'est à chaque groupe de prendre ses responsabilités et de savoir jusqu'où il peut coopérer. Je crois qu'Airbus le fait très bien. Les transferts de technologie les plus importants ne sont pas de notre fait, mais celui des équipementiers. »

➤ La concurrence avec Boeing

« Si nous nous étions chacun endormis sur nos 50 % de parts de marché, j'ai la certitude que nous aurions perdu face aux nouveaux entrants (...) Cette compétition (avec Boeing – NDLR), c'est la garantie que nous resterons leaders ou co-leaders sur ce marché pendant encore de nombreuses années. »

## EADS

### Conseil d'administration

Le conseil d'administration d'EADS N.V. a proposé les 12 candidats au futur conseil d'administration :

Manfred Bischoff, Ralph D. Crosby Jr, Tom Enders, Hans-Peter Keitel, Herman-Josef Lamberti, Anne Lauvergeon, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau, Josep Piqué i Camps, Denis Ranque, Jean-Claude Trichet.

Une fois élu par l'AGE, le nouveau conseil d'administration désignera, lors de sa première réunion, le futur Président du conseil.

Jean-Claude Trichet et Anne Lauvergeon siégeront également au Conseil de surveillance de la société de défense française, Manfred Bischoff et Hans-Peter Keitel seront membres de la société nationale de défense allemande.

Leur nomination aux sociétés nationales de défense a été approuvée par les gouvernements respectifs. Selon la presse, Denis Ranque est favori pour devenir président du conseil d'administration. Il aurait la préférence du comité des nominations et de Tom Enders. Anne Lauvergeon, la seule femme et la plus jeune des candidats (53 ans) avait le soutien des autorités françaises.

### Allemagne

À l'occasion des 50 ans du traité franco-allemand de l'Élysée, le Monde et le Süddeutsche Zeitung ont élaboré en commun un numéro spécial qui abordait indirectement la coopération au sein d'EADS.

➤ « ... De ce fait, monte en France une petite musique anti-allemande que François Hollande et Jean-Marc Ayrault, le germanophile Premier ministre, veillent toutefois à contenir. Ainsi, après l'échec de la fusion EADS-BAE, stoppée par Angela Merkel, l'Élysée a caressé l'idée de bloquer la montée de l'État allemand au capital du groupe. François Hollande s'y est refusé, soucieux de ne pas provoquer de crise majeure et parce qu'il n'avait pas de solution constructive à proposer (...) »

(Le Monde et la Süddeutsche Zeitung du 21/01/2013, par Frédéric Lemaître et Arnaud Leparmetier)

➤ « ... Second reproche, l'Allemagne interromprait brutalement les règles de l'Ordnungspolitik lorsque le jeu lui est défavorable. Ainsi en est-il de l'aéronautique et du spatial, où les compétences sont plus françaises et britanniques. La loi du marché aurait dû conduire à la concentration d'EADS dans ces deux pays, mais Angela Merkel, comme Gerhard Schröder, a voulu protéger les usines bavaroises et hambourgeoises. La chancelière a ainsi mis son veto au projet de fusion avec British Aerospace notamment par – osons le mot – protectionnisme allemand.

Les Allemands sont moins performants en aéronautique, mais exigent, du fait de leur taille, la moitié du gâteau. Ce discours serait tenable s'il valait pour tous les secteurs. Ce n'est pas le cas, selon les Français, qui accusent les groupes automobiles allemands, à commencer par Volkswagen, de vouloir sortir du marché le groupe Peugeot effectivement moribond.

L'Europe ne peut pas se construire sur le principe que les usines allemandes sont protégées, celles des autres soumises à la destruction créatrice du capitalisme. Faute de quoi, le principe même de l'union douanière sera remis en cause. Les Allemands considèrent que le libre-échange est une règle immuable. »

(Le Monde du 22/01/2013, par Arnaud Leparmentier pour la Süddeutsche Zeitung)

## Mars

### EADS

#### Coopération militaire

Lors d'une audition devant la Commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces Armées du Sénat, Thomas Enders, président exécutif d'EADS, a donné son avis sur la façon de réaliser une meilleure coopération en matière de grands programmes d'armement.

« La période de réductions budgétaires dans laquelle les États européens inscrivent leurs politiques appelle un premier commentaire de ma part. C'est le bon moment pour établir des coopérations. Il s'agit de faire « plus », et non pas de faire « moins ». Le second est que le meilleur multilatéral, c'est le bilatéral ou, tout du moins, la coopération entre un nombre limité de partenaires.

Les différentes revues internes consacrées à l'A400M ont montré que le manque de coopération structurée et des justes retours ingérables ont généré des problèmes en nombre. Je dois vous dire que je ne détiens pas la formule magique pour réussir une coopération. Néanmoins, EADS a accumulé suffisamment d'expériences dans ce domaine, qui n'ont pas toutes été des succès, je dois l'admettre. J'en retire quelques enseignements :

- premièrement : pas de juste retour, ni de duplications. Seulement la sélection des meilleurs fournisseurs,
- deuxièmement, les États qui s'engagent dans une coopération doivent accepter d'emblée et une fois pour toutes qu'ils créent ainsi des dépendances mutuelles,
- troisièmement, il devrait y avoir un seul maître d'œuvre industriel, clairement identifié,
- quatrièmement, il doit y avoir, en face de ce maître d'œuvre un expert étatique fort. Les industriels ne peuvent être efficaces sur un programme en coopération s'ils doivent faire face à plusieurs clients non coordonnés. L'OCCAR est un progrès dans cette direction, mais c'est largement insuffisant. En outre cet opérateur étatique doit inclure l'industrie dès le début du programme. C'est absolument indispensable pour avoir une évaluation réaliste de ce qu'il est possible de faire et à quel coût, à travers un dialogue compétitif. J'en prendrai pour exemple le programme METEOR réalisé par MBDA : le gouvernement britannique a été chef de file du programme pendant que MBDA en était le chef de file industriel. »

« Pour préserver notre industrie, je voudrais encore insister sur deux conditions :

- consolider nos capacités industrielles au niveau européen : ce qui a été réussi avec Airbus et MBDA doit s'appliquer à l'ensemble de l'industrie de défense,
- maintenir des financements publics de R&D à un niveau suffisant pour garder notre avance technologique.

Ces deux conditions sont nécessaires pour préserver les compétences de notre industrie en restant à la pointe de l'innovation et pour nous permettre d'être compétitifs sur les marchés internationaux. » (...)

« Est-ce que la nouvelle gouvernance permettra d'éviter des situations où le respect du principe du juste retour entrave la bonne réalisation d'un programme tel que l'A400M ? J'ai bien peur que non. Les gouvernements continueront à faire pression sur les entreprises pour avoir du retour industriel dans leur pays, dans leur région, et c'est à nous industriels de voir si on peut accepter ça ou si on doit négocier.

Avec le recul je vois que cela nous fait courir des risques et nous faire perdre de l'argent. Au moment de la signature du contrat, nous savions que nous aurions des difficultés à respecter les coûts et le calendrier, mais ce programme représentait une opportunité extraordinaire pour que l'Europe reste dans l'aviation de transport militaire aéronautique. Sinon il n'y aurait pas eu de successeur au Transall. Mais on ne peut pas empêcher l'intervention des États par une nouvelle gouvernance. Du reste cela existe aussi aux États-Unis. Il faut que ce jeu reste équilibré. Ce n'est pas à la DGA, ce n'est pas aux

États de mettre la pression maximale pour imposer des conditions irréalistes aux industriels et nous ne nous rendons pas service à nous-mêmes en acceptant de tels contrats. »

## Avril

### EADS

#### Gouvernance

Le 27 mars 2013, les actionnaires ont approuvé, lors de l'Assemblée générale extraordinaire (AGE), les réalisations autorisant les changements de gouvernance du groupe (voir TBM AERO 11/2012 pages 33 à 36, 12/2012 pages 29-30, 02/2013 pages 21-22)

Le Conseil d'administration a reçu l'autorisation des actionnaires d'envisager un programme de rachat d'actions portant au maximum sur 15 % des actions à un prix plafond de 50 € par action.

Les actionnaires ont approuvé la nomination des 12 candidats présentés au Conseil d'administration (voir liste TBM AERO 02/2013, page 21)

Le 2 avril, le nouveau conseil d'administration a élu son président, les membres des comités et approuvé le lancement d'un programme de rachat d'actions d'un montant maximum de 3,75 Md€ sur 18 mois.

Denis Ranque a été élu à la présidence du conseil, Tom Enders a été reconduit au poste de Président exécutif (CEO).

#### Siège social

La nouvelle organisation des sièges d'EADS, incluant la création d'un siège opérationnel unique à Toulouse, a pris effet au 1<sup>er</sup> avril.

Le nouveau siège d'EADS à Toulouse sera opérationnel à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013, et devrait compter à terme plus de 500 postes (fonctions intégrées d'EADS, directions Ressources humaines et Finance d'Airbus, une partie des services partagés, et d'autres fonctions de direction). Des personnels de Paris (116) et de Munich (75) seront transférés à Toulouse.

Le groupe conservera environ 250 postes de service à Paris et plus de 300 à Munich.

#### Actionnariat

Avancement du programme de rachat d'actions :

8 avril

Lagardère lance un placement privé visant à céder toutes ses actions EADS (61 millions d'actions représentant 7,35 % du capital d'EADS)

9 avril

EADS rachète à Lagardère 1,61 % du capital d'EADS pour un montant de 500 M€.

Lagardère annonce avoir réalisé la cession de l'ensemble de ses actions EADS pour un montant total de 2 283 M€. La plus-value, nette d'impôt et des frais de transactions s'élève à 1,8 Md€.

15 avril

EADS indique être en discussion avec l'État français en vue de l'acquisition, hors marché, d'un bloc de 1,56 % d'actions EADS sur la base d'un prix de 37,35 € par action.

16 avril

Daimler lance un placement privé en vue de céder 61,1 millions d'actions EADS.

17 avril

EADS annonce avoir participé au placement des parts que détenait Daimler AG dans le capital d'EADS, en rachetant 1,95 % de ses propres actions pour un montant de 600 M€.

Daimler annonce avoir réalisé la cession de ses actions EADS pour un montant total d'environ 2,2 Md€ (37,0 € par action).

EADS confirme la conclusion d'un contrat de rachat d'actions avec l'État français portant sur l'acquisition de 1,56 % du capital d'EADS pour un montant de 482,7 M€.

26 avril

Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des Finances, annonce la clôture de l'opération de cession par l'État, à travers la société Sogeca, d'environ 17,6 millions d'actions EADS (2,1 % du capital) pour un montant de 707 M€. Cette deuxième cession fait suite à la première, réalisée le 16 avril, d'environ 13 millions d'actions pour un montant de 483 M€ directement auprès d'EADS.

À l'issue de ces deux opérations, qui ont rapporté à l'État 1,19 Md€, la participation de la Sogeca a été ramenée à 12 % des droits de vote, conformément à l'accord du 5 décembre 2012.

### Espagne

Dans un communiqué, daté du 3 avril, de la holding publique SEPI, l'Espagne a confirmé qu'elle ramènerait sa participation dans EADS de 5,41 % à 4,2 %.

### Stratégie

Dans une interview à l'Express (09/04/2013), Tom Enders, président exécutif d'EADS, s'exprime sur le caractère cyclique de l'aéronautique civile et la politique européenne de défense et de coopération.

– La force d'Airbus ne va-t-elle pas devenir la faiblesse d'EADS trop dépendante de sa principale filiale ?

« Nous le pensions... en 2007. On imaginait alors que le business d'Airbus était très cyclique et que le business défense était à la fois plus profitable et plus stable. Puis sont arrivées la faillite de Lehman Brothers et la crise des dettes souveraines. Et nous avons découvert que l'aviation commerciale était beaucoup moins cyclique que par le passé, du fait de la croissance en Asie et au Moyen-Orient. Si nous n'avions pas eu ces deux marchés en 2008-2009, nous aurions certainement dû réduire la production d'avions commerciaux. Dans les vingt prochaines années, l'aéronautique civile continuera de croître. La surprise est venue de la défense : cette activité est maintenant sous pression, car les gouvernements doivent tailler dans les dépenses publiques. Le monde a beaucoup changé en cinq ans. Notre nouvelle stratégie doit en tenir compte. »

– « Le budget européen de la défense représente la moitié du budget américain, toutefois son efficacité est en réalité beaucoup plus faible tellement nous avons de doublons ! Le concept de mutualisation est bon, mais il ne pourra pas être mis en œuvre tant que nous n'aurons pas de position commune en matière de politique étrangère et de politique de défense. Or, je ne vois pas d'avancée rapide sur ce sujet. Aussi, le lancement d'un nouveau grand programme comme l'A400M semble peu probable. »

Dans une interview au quotidien Le Monde (29/04/2013), Tom Enders précise ses propos :

– Rééquilibrer activités civiles et de défense reste-t-il un objectif ?

« Nous sommes donné cet objectif en 2007, l'année où Steve Jobs lançait l'iPhone et avant la crise de Lehman Brothers : c'était un monde très différent. Nous pensions que l'activité commerciale serait beaucoup plus cyclique qu'elle ne l'a été, et que les secteurs de la défense et de l'espace seraient beaucoup plus stables : l'inverse s'est produit. Clairement. C'est pour cela que nous revoyons aujourd'hui notre stratégie (...) Quand on me demande si la crise de la zone euro affecte EADS, je réponds qu'une crise en Asie serait bien pire. »

## Juillet

### AIRBUS

#### Allemagne

(Voir 02/2013)

Avant de verser à Airbus les 600 M€ promis dans le cadre du soutien au programme A350XWB (solde des avances remboursables), l'Allemagne souhaite obtenir des « assurances » de la part d'Airbus. Anne Ruth Herkes, secrétaire d'Etat auprès du ministre allemand de l'Économie et de la Technologie, a précisé lors du Salon du Bourget qu'il s'agissait, pour l'Allemagne comme pour les autres pays partenaires, d'obtenir des parts de production et de recherche, précisant être en discussion avec Airbus concernant l'A320neo.

Dans une interview à Air & Cosmos datée du 14 juin 2013, Tom Enders, président exécutif d'EADS, précise « Nous sommes toujours en pourparlers avec le gouvernement allemand à ce sujet. À ce stade, il n'est pas encore certain de pouvoir parvenir à une solution mutuellement acceptable. Dans tous les cas, quelle que soit l'issue de ces négociations, le programme A350 n'en souffrira pas »

Nota : tous les pays partenaires d'Airbus, à l'exception de l'Allemagne, ont tenu leurs engagements sur le versement des avances remboursables. La répartition industrielle de l'A350XWB a bénéficié à tous les pays partenaires, y compris l'Allemagne.

Comme à son habitude, l'Allemagne cherche à chaque programme, à obtenir des engagements industriels sur le (ou les) programme(s) suivant(s).

Au-delà d'éléments de production ou de montage supplémentaires, l'objectif visé par l'Allemagne concerne la conception du successeur de l'A320.

## Septembre

### AIRBUS

#### Allemagne

(voir 07/2013)

Les tensions persistent entre EADS et le gouvernement allemand concernant le versement d'une avance remboursable de 623 M€ pour le développement de l'A350 que le gouvernement allemand conditionne à un transfert de charge supplémentaire (essentiellement la conception du successeur de l'A320) vers les implantations allemandes du groupe.

Après avoir fait de nouvelles propositions au cours de l'été, EADS a fait peser fin août, de façon implicite, le risque d'un renoncement à cette aide financière associée à une réduction de la charge de travail Airbus en Allemagne. EADS aurait rappelé aux Länderns allemands que soutien financier et emploi étaient liés. Tous les autres États partenaires ont versé les aides qui avaient été promises pour le programme A350.

La part allemande représente 34% des soutiens étatiques, les versements actuels de l'Allemagne ne représentant que 15%. Un porte-parole du ministère allemand de l'Économie a fait part de l'étonnement du gouvernement estimant que les discussions en cours avaient permis un rapprochement des positions. EADS a pour sa part indiqué début septembre que les discussions étaient au point mort.

## Octobre

### AIRBUS

#### Allemagne

(voir 09/2013)

Dans une interview au *Tagespiegel*, Günther Butschek, directeur des opérations d'Airbus, a demandé au gouvernement allemand de débloquer le prêt de 600 M€ destiné au financement du programme A350. Le déblocage de ce prêt a été gelé depuis plusieurs mois par le gouvernement allemand qui a posé comme condition à son déblocage qu'une certaine part des travaux du programme soit réalisée en Allemagne.

Günther Butschek souligne que 4 000 personnes travaillent en Allemagne sur le programme A350, soit 250 % de plus que prévu, et que la participation au développement excède le tiers promis. Il estime qu'il n'y a donc aucune raison que le déblocage des 600 M€ promis n'intervienne pas.

Un porte-parole du ministère allemand de l'Économie a indiqué que les conditions de versement de ce prêt ne pourraient être fixées que par le nouveau gouvernement.

# 2014

## Janvier-Février

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Raison sociale

EADS c'est fini. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, la dénomination qui prévaut est Airbus Group tandis que les activités défense et espace sont regroupées au sein d'Airbus Defence & Space et qu'Eurocopter a laissé sa place à Airbus Hélicopters.

Le siège de la société est basé à Blagnac près de Toulouse où seront construits de nouveaux bâtiments afin d'accueillir les personnels du siège, environ 1 500 personnes venues de Paris et Munich. La première pierre du siège a été posée par Tom Enders le 14 janvier.

Après transformation de forme juridique, Airbus Group NV deviendra une Société Européenne (SE) de droit néerlandais.

## Mars

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Allemagne

Le 26 février, Airbus Group a indiqué, par la voix de son directeur financier, qu'il avait cessé de discuter avec le gouvernement allemand sur les 600 M€ d'avances remboursables que celui-ci devait encore lui verser concernant le soutien au développement de l'A350. L'Allemagne est le seul pays à n'avoir pas respecté ses engagements financiers vis-à-vis d'Airbus sur ce programme.

## Avril

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Effectifs

Fin	2000	2002	2007	2010	2011	2012	2013
France	40 123	41 744	44 022	45 580	48 394	52 147	54 510
Allemagne	36 065	38 445	43 438	43 966	47 251	49 442	50 080
Espagne	7 454	7 759	9 315	10 498	10 701	11 021	11 217
Royaume-Uni	2 806	11 893	13 652	12 813	13 467	14 894	14 626
Autres	2 431	3 838	6 066	8 834	13 502	12 902	13 628
	88 879	103 967	116 493	121 691	133 115	140 406	144 061

(source : rapports annuels EADS)

#### Répartition en %

	2000	2002	2007	2010	2011	2012	2013
France	45,1 %	40,2 %	37,8 %	37,5 %	36,4 %	37,3 %	37,8 %
Allemagne	40,6 %	37,3 %	37,3 %	36,1 %	35,3 %	35,2 %	34,8 %
Espagne	8,4 %	7,5 %	8,0 %	8,6 %	8,0 %	7,8 %	7,8 %
Royaume-Uni	3,2 %	11,4 %	11,7 %	10,5 %	10,1 %	10,6 %	10,2 %
Autres	2,7 %	3,6 %	5,2 %	7,3 %	10,1 %	9,2 %	9,4 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

(source : rapports annuels EADS)

Indice 100 en 2000 :

	2000	2011	2012	2013
France	100	121	130	136
Allemagne	100	131	137	139
Espagne	100	144	148	150
Royaume-Uni	100		125 <sup>(1)</sup>	123 <sup>(1)</sup>
Autres	100	514	530	560
	100	150	158	162

<sup>(1)</sup> Comparé à 2002

Entre 2000 et 2013, l'effectif mondial d'EADS a fortement progressé (+ 62 %).

Des pays partenaires (France, Allemagne, Espagne) l'Espagne a le plus progressé (+ 50 %), suivi par l'Allemagne (+ 39 %) et la France (+ 36 %).

En 2012 et 2013, on constate une progression plus forte des effectifs en France. Contrairement à la tendance 2000-2011, le pourcentage des effectifs France dans l'effectif global progresse.

## Septembre

### Allemagne

#### Exportations d'armement

Selon plusieurs échos parus dans la presse, le ministre de l'Économie allemand SPD, Sigmar Gabriel, a confirmé début septembre son intention de limiter les ventes d'armes allemandes aux pays membres de l'Union européenne ou de l'OTAN, les livraisons à d'autres pays devant rester exceptionnelles.

Cette stratégie a des retombées sur des contrats en cours de réalisation ou de finalisation. Deux exemples : MBDA se voit empêché de livrer des missiles anti-char Milan-ER au Qatar, Berlin n'autorisant pas le transfert en France des postes de tir de conception allemande ; le groupe français Renault Trucks Défense est bloqué dans la finalisation d'un contrat avec un pays du Moyen-Orient pour une commande de VAB Mark3, contrat qui serait la première référence à l'export de ce matériel. Quant aux industriels de l'armement allemand, comme Rheinmetall, KMW ou Diehl, ils se retrouvent en première ligne, 2/3 de leurs ventes étant réalisées à l'export.

Cette attitude, constitue une remise en cause unilatérale des accords Debré-Schmidt de 1972 selon lesquels « aucun des deux gouvernements n'empêchera l'autre gouvernement d'exporter, ou de laisser exporter, dans des pays tiers des matériels d'armement issus du développement ou de production menés en coopération ».

Le 12 septembre, dans une déclaration à l'agence Reuters, Thomas Enders, président exécutif d'Airbus, déclare que les restrictions à l'exportation pourraient freiner le développement du secteur en Europe.

« Alors qu'on parle sans cesse de davantage de coopération et de consolidation du secteur de la Défense en Europe, on s'attaque à des décennies de coopération franco-allemande... Quel gouvernement européen va vouloir travailler avec l'Allemagne sur des projets militaires importants dans le futur ? Comment une telle vision unilatérale et populiste va-t-elle aider à construire une politique commune de défense et de sécurité ? »

Le projet de rapprochement annoncé entre Nexter et le groupe allemand KMW (Krauss-Maffei Wegman), pourrait, quant à lui, être menacé si Sigmar Gabriel, favorable par ailleurs à un rapprochement entre KMW et Rheinmetall, continuait à empêcher KMW d'exporter, certaines ventes du groupe vers l'Arabie Saoudite étant déjà bloquées par Berlin.

## AIRBUS GROUP

#### Règlementation export

Tom Enders, Président exécutif d'Airbus Group, a fermement critiqué la politique allemande de restriction d'exportation d'armements. Il juge que cette position pourrait dissuader les sociétés

internationales de coopérer avec l'Allemagne sur de futurs projets. Il a souligné que les restrictions à l'exportation auraient des conséquences sur l'emploi en Allemagne.

## Ariane 6

### Nouvelle conception

Mi-septembre, le groupe de travail réunissant les industriels, le CNES et l'ESA s'est tenu durant plusieurs jours à Paris et a entériné le nouveau concept d'Ariane 6 qui, suite à la réunion ministérielle informelle du 23 septembre, sera présenté au Conseil de l'ESA d'octobre et au conseil ministériel prévu le 2 décembre prochain à Luxembourg.

Si une étape majeure a été franchie le 23 septembre, plusieurs questions restent en suspens :

- la réforme de la gouvernance de la filière (voir TBM AERO 08/2014, page 88), Airbus et Safran exigeant, pour s'engager sur les délais et les coûts, que le CNES leur abandonne une partie de ses responsabilités dans la conception du nouveau lanceur,
- le devenir d'Ariane 5ME, version intermédiaire entre Ariane 5 et Ariane 6, dont le premier tir était prévu en 2018. Avec un lancement d'Ariane 6 en 2020, et compte-tenu des contraintes budgétaires, il semble difficile de financer deux projets sur une période aussi courte.
- la fiabilité des objectifs de coûts avancés par les industriels et la disponibilité des crédits. Pour mener en parallèle le développement d'Ariane 5 ME et celui d'Ariane 6, l'Europe avait fixé un budget de 800 M€/an sur 10 ans. Le projet retenu le 23 septembre, avec un premier vol en 2020, est évalué par les industriels à hauteur de 4 Md€.
- le différend franco-allemand, plusieurs Etats, dont la France, soutenant un développement d'Ariane 6, alors que Berlin se prononce pour le maintien du projet intermédiaire Ariane 5 ME.

L'argument officiel avancé par l'Allemagne pour justifier sa position porte sur les coûts et les risques que comporterait le projet retenu. « « Il s'agit d'un processus complexe qui engage des montants élevés » a déclaré Brigitte Zypries, secrétaire d'Etat au ministère de l'Économie allemand et coordinatrice des questions aéronautiques et spatiales, qui souhaite un approfondissement de la réflexion.

Un autre argument, non officiel celui-là, explique, aussi, la position de Berlin : celui des retombées industrielles, Ariane 5 ME étant plus favorable à leur industrie aérospatiale, entre autres à OHB, que le nouveau projet. Dans ce cadre, l'Allemagne chercherait à monnayer son ralliement à Ariane 6 contre une part plus importante pour son industrie. Selon les Échos, des discussions seraient déjà engagées en ce sens entre Berlin et Airbus-Safran. Rien que de très classique, cette stratégie ayant été utilisée, avec succès ( ! ) par Berlin tout au long du développement des programmes Airbus.

## Allemagne

La coopération industrielle avec l'Allemagne devient de plus en plus difficile :

- les Allemands ont rompu unilatéralement les accords Debré-Schmidt concernant l'exportation de matériels d'armement (voir page 26),
- l'Allemagne n'a pas tenu ses engagements de financement de l'A350XWB. Son seul objectif stratégique est d'obtenir l'assemblage du successeur de la famille A320 (acquis), ainsi que le développement (bureaux d'études) de ce nouveau programme,
- concernant l'A400M, l'Allemagne n'a pas tenu ses engagements initiaux de commandes, tout en obtenant la charge de travail correspondant. Elle commence à accumuler des obstacles pour les premières livraisons : demande de réduction de prix, mise en cause des capacités militaires des appareils...,
- dans le spatial, elle met en avant AR5 ME pour décrocher le maximum de responsabilités et de charge de travail. Comme dans l'aéronautique, à chaque nouveau programme elle en demande plus. Dans une prochaine étape, elle revendiquera, probablement, la parité, l'équilibre avec la France dans le domaine des lanceurs.

Céder aux exigences allemandes n'est pas la solution, voir l'exemple d'EADS :

- en 2012, l'Allemagne a torpillé le rapprochement EADS-BAE Systems (voir TBM AERO 10/2012),

– fin 2012-début 2013, l'État allemand a revendiqué et obtenu gain de cause sur tous les points de la nouvelle gouvernance d'EADS (aujourd'hui Airbus Group) (voir TBM AERO 11/2012, pages 33 à 36).

## Octobre

### AIRBUS Helicopters

#### Allemagne

Lors d'une conférence sur la sécurité tenue début octobre à Berlin, Tom Enders a indiqué que le groupe réfléchissait sérieusement à implanter en France la production de ses futurs programmes d'hélicoptères. Citant les incertitudes sur la politique allemande d'exportation, il a précisé que le groupe « n'avait pas vraiment le choix ».

#### Allemagne

#### Exportations d'armement

Le contrat de missiles Milan ER, conclu fin 2012 par MBDA au Qatar n'a toujours pas été honoré pour cause du refus opposé par l'Allemagne au transfert des postes de tirs, de conception allemande, en France (voir TBM AERO 09/2014, page 25).

Un conseil de sécurité, réuni début octobre autour de la chancelière Angela Merkel, a confirmé ce refus, alors qu'il autorisait l'exportation de plusieurs équipements d'armement allemands dans différents pays du Golfe.

Outre l'exécution du contrat Milan ER, Paris mène actuellement plusieurs négociations importantes au Qatar, avions de combat Rafale et blindés d'infanterie, VBCI notamment, dont certaines se situent en concurrence avec des armements allemands.. Comme par hasard, si le conseil de sécurité a retoqué MBDA, il a notamment accordé la livraison au Qatar de 45 blindés Dingo et Fennec construits par Krauss-Maffei-Wegmann.

#### Airbus Group

Le 14 octobre, lors d'une conférence sur la sécurité organisée par le quotidien allemand Handelsblatt, Tom Enders, Président exécutif d'Airbus Group a critiqué l'attitude de Berlin.

« Dans aucun autre grand pays européen que l'Allemagne, il n'existe un tel antagonisme entre les industriels de défense et les politiciens... La demande politique pour plus de coopération en Europe en matière de défense suit une approche très centrée sur l'Allemagne... En maintes occasions, il a été suggéré que les façons de voir allemandes pourraient et devraient simplement s'appliquer au reste de l'Europe. »

Cette déclaration intervient dans un contexte de tension grandissante entre les industriels allemands et Sigmar Gabriel, le vice-chancelier et ministre de l'Économie. « La politique allemande en matière d'exportation, telle qu'elle est menée actuellement, limite très sérieusement les options militaire, industrielle et politique de l'Allemagne en regard de toute coopération européenne future », a-t-il estimé.

Après avoir révélé que Berlin bloquait la livraison de 14 hélicoptères militaires à l'Ouzbékistan, Tom Enders a déclaré qu'Airbus s'interrogeait sur l'éventualité d'implanter ses nouveaux programmes en France plutôt qu'en Allemagne.

« Avec ces incertitudes sur la politique d'exportation, nous n'avons plus vraiment le choix. Il ne s'agit pas seulement de l'Ouzbékistan... Si l'Allemagne s'entête avec cette posture exclusive concernant les exportations de matériel de défense, ainsi que la consolidation et la coopération de la défense européenne, alors de plus en plus de projets se feront « sans Allemagne » et ne seront pas « made in Germany ». »

# 2015

## Janvier-Février

### MBDA

#### Actionnariat

Airbus, qui détient actuellement 37,5 % de MBDA, souhaiterait devenir l'actionnaire majoritaire de MBDA. L'acquisition des 25 % détenus par Finmeccanica, qui a déclaré réfléchir à l'avenir de sa participation dans le missilier, permettrait à Airbus de détenir la majorité des parts.

Néanmoins la volonté d'Airbus de devenir majoritaire au sein de MBDA pourrait être contrariée par BAE Systems qui dispose lui aussi de 37,5 % des parts. Même s'il n'a pas dévoilé ses intentions, ce dernier a la possibilité de se déclarer acquéreur des parts détenues par Finmeccanica.

Chaque actionnaire détenant un droit de premier refus en cas de cession de titres, la possibilité d'un accord entre Airbus et Finmeccanica dépendra de la position de BAE Systems.

Par ailleurs, Finmeccanica ayant fait part de son souhait de reprendre l'intégralité du contrôle d'ATR, rien n'interdit de penser que le groupe italien puisse être tenté de lier les deux dossiers dans sa négociation avec Airbus.

### Allemagne

#### Transfert de matériel militaire

Fin janvier 2015, Berlin a accepté de lever son veto au transfert de matériel militaire français comportant des composants allemands. (voir TBM AERO 09/2014 page 26 et 10 /2014, page 36)

Cette décision allemande bloquait, entre autres, la livraison du missile Milan ER de MBDA au Qatar ou des VAB Mk3 à l'armée libanaise.

Pour l'avenir, le gouvernement français espère parvenir à la signature d'un accord de mise à jour des accords Debré-Schmidt signés entre les deux pays en 1972. Une procédure rénovée de cet accord pourrait être pilotée par un groupe bilatéral permanent et prévoir une procédure de conciliation rapide et un recours sans délai au niveau politique en cas de problème.

### Mars

### Allemagne

#### A350

Début mars, le Bundestag a validé le versement à Airbus d'une dernière tranche d'avances remboursables de 623 M€, au titre de la participation de l'Allemagne au programme A350.

Au total, la participation de l'Allemagne au développement de l'A350 s'élève à 1 123 M€.

### Avril

### DRONES

#### MALE Européen

Le ministre français de la Défense a indiqué que l'Allemagne, l'Italie et la France devraient signer, lors du prochain salon du Bourget, un accord pour le financement conjoint des études initiales d'un futur drone MALE de reconnaissance. Le montant investi par les trois pays serait de l'ordre de 60 M€. Ces drones MALE pourraient, dans un second temps, être armés. Selon la presse, l'Allemagne devrait prendre le leadership de ce programme en contrepartie de l'acquisition par ce pays d'un troisième satellite d'imagerie optique du programme français CSO.

### Airbus Helicopters

## Allemagne

Selon *La Tribune*, l'Allemagne a finalement autorisé la livraison par Airbus Helicopters de 14 appareils, 8 Cougar et 6 Fennec, à l'Ouzbékistan. Depuis plusieurs mois, cette livraison était bloquée par Berlin sous le prétexte que certains systèmes optionnels de ces hélicoptères, construits en France, contenaient des composants allemands non critiques et ne possédant pas d'agrément à l'exportation. Cette décision va permettre à Airbus Helicopters de respecter le calendrier de livraison initial d'un contrat qui s'élève à environ 180 M€ et d'éviter le paiement de pénalités de retard.

## Ariane 6

Alors que l'équipe industrielle, emmenée par ASL (Airbus Safran Launchers), doit remettre, début mai, une proposition chiffrée pour le développement des lanceurs Ariane 6, les négociations se font de plus en plus rudes entre les différents acteurs européens.

D'un côté, les discussions entre ASL et l'ESA achoppent sur le montant du financement pris en charge par l'industrie, de l'autre, Berlin reproche à ASL de ne pas respecter les engagements pris concernant les retombées industrielles du programme en Allemagne.

### ASL/ESA

Fin janvier, dans un courrier adressé à l'ESA, ASL remet en cause une partie des engagements financiers approuvés par les États membres lors de la conférence ministérielle de l'ESA de décembre 2014 et estime qu'il manque 870 M€ pour mener à bien le développement du programme. Pour ASL, cette somme devrait être apportée par les États qui ont souscrit au projet Ariane 6.

Cette augmentation réclamée par ASL recouvre différents éléments du programme :

- elle concerne, tout d'abord la contribution de l'industrie, à savoir 400 M€, sur un coût total estimé de 3 215 M€ pour le développement et la qualification d'Ariane 6. Chiffre qui couvre également les développements des éléments communs avec Vega (essentiellement le moteur P120C), mais pas la construction du segment sol. Désormais, Airbus Safran Launchers, qui estime que le principe de cette participation a été posé mais non finalisé, réclame des négociations avec l'ESA sur des contreparties à cet investissement « qui ne peut être intégré dans les calculs de juste retour géographique de l'ESA »,
- depuis décembre, une révision du périmètre du programme a permis de réduire la facture totale de 200 M€, réduction totalement appliquée à la part financée par les gouvernements (qui tomberait ainsi à environ 2,6 M€, et non partagée avec l'industrie),
- enfin, ASL souligne avoir identifié pour 200 M€ de dépassements possibles liés, notamment à ses estimations sur les coûts des travaux facturés par ses sous-traitants.

Depuis cette lettre d'ASL, les prises de position et échanges de courrier se sont multipliés, chacun campant sur ses positions : l'ESA estime que les engagements pris en décembre doivent être tenus et que le budget adopté alors par les États et l'industrie est suffisant, ASL maintient ses demandes de rallonge et de négociation.

Mais la réaction la plus virulente aux positions d'ASL est venue d'Allemagne. Brigitte Zypries, secrétaire d'État aux Affaires économiques et à l'Énergie, a adressé deux courriers à l'ESA pour s'inquiéter des demandes des industriels, refuser toute rallonge supplémentaire des États et rappeler que le Bundestag ne s'est pas encore prononcé sur la participation financière de l'Allemagne au développement d'Ariane 6.

### ASL/Allemagne

Au-delà du financement du programme lui-même, la virulence de l'Allemagne s'explique également par les négociations menées entre ASL et Berlin sur la répartition des investissements industriels réalisés dans le cadre d'Ariane 6.

Au cœur des discussions, la charge de travail dévolue à OHB, et notamment à sa filiale MT-Aerospace (MTA) basée à Augsbourg en Bavière, déjà mise en balance par l'Allemagne lors du sommet de décembre dernier comme contrepartie de son engagement dans le programme Ariane 6. (voir TBM 09/2014 pages 63-64 et TBM 11/2014 pages 62-63)

Berlin a déjà obtenu une participation substantielle de ses industriels dans le programme. MTA fabriquera une partie des boosters d'Ariane 6, via l'implantation d'une chaîne de production à Augsbourg, en parallèle à celle installée chez Avio en Italie. Soit un investissement industriel de près

de 150 M€ qui permet à l'Allemagne de rentabiliser sa participation financière avec un retour industriel de 19,8%, selon le directeur général de l'ESA.

Par ailleurs, MTA avait également obtenu de produire à Augsbourg certains éléments de structures du corps du futur lanceur ainsi que les réservoirs du troisième étage à Brême.

Actuellement, ASL s'engage sur la production de boosters et de réservoirs chez MTA, mais demande à négocier concernant les éléments de structures.

Dans un courrier adressé à l'ESA, Brigitte Zypries demande à son directeur de travailler avec les industriels, « aussi vite que possible à trouver des réponses à ces interrogations dans l'esprit de l'accord » de la conférence ministérielle de décembre. Et d'avertir, à nouveau, que c'est seulement sur les bases financières et industrielles obtenues à Luxembourg, que le Bundestag émettra une décision positive » quant au financement allemand d'Ariane 6.

Face aux exigences allemandes, ASL rappelle qu'il soutient MT Aerospace dans le développement, puis la production des boosters d'Ariane 6. Son PDG, Alain Charmeau, confirme, dans un courrier à Brigitte Zypries, qu'il reste également fidèle à l'accord avec MT Aerospace sur le partage du travail de production en Allemagne. Mais, il précise, qu'au-delà des boosters d'Ariane 6 et des réservoirs du troisième étage, ASL ne peut aujourd'hui « pas garantir la charge de travail détaillée à chaque entreprise, y compris la nôtre, parce que nous devons négocier avec les industriels de chaque État membre au regard de son investissement dans Ariane 6. Nous voulons traiter tout le monde de façon impartiale et avons donc demandé à la DLR (Centre allemand de recherche aérospatiale – NDLR) d'arbitrer nos discussions avec MT Aerospace ».

Comme à chaque négociation dans l'aéronautique ou le spatial, l'Allemagne développe la même stratégie : pousser au maximum ses exigences, voire utiliser le chantage financier, pour obtenir un maximum de retombées industrielles. Affaire à suivre...

## Drones

### MALE Européen

Les ministres de la Défense allemand, italien et français ont décidé le lancement de la phase de définition du futur projet de drone MALE. L'OCCAr devrait notifier d'ici fin 2015 le contrat aux industriels, Airbus Defence & Space, Dassault Aviation et Finmeccanica. La phase de définition devrait s'étaler sur deux ans.

## Juin-juillet

### AIRBUS GROUP

#### Société Européenne

L'assemblée générale des actionnaires d'Airbus Group a approuvé la transformation en Société Européenne de l'entreprise. Airbus Group NV devient Airbus Group SE, son siège social et son administration centrale demeurant localisés à Amsterdam.

### DRONES

#### MALE européen

La signature du contrat d'études de deux ans pour un futur drone MALE européen, envisagée par certains lors du salon du Bourget, ne s'est pas concrétisée, à priori en raison de divergences techniques entre les pays partenaires. Il semblerait que le projet se heurte à certaines résistances. Même s'il n'en a rien été, cette situation aurait conduit les trois industriels participant au programme, Airbus Defence & Space Dassault Aviation et Finmeccanica, à envisager de publier lors du salon du Bourget un communiqué manifestant leur mécontentement.

## Octobre

### Drones

## MALE 2020

Avec 31 % des parts du programme, l'Allemagne devrait être leader du futur programme de drone Male européen MALE 2020. L'Espagne, la France et l'Italie détiendront chacune une participation de 23 %.

## Novembre

### Airbus Group

#### Rachats d'actions

En marge de la publication de ses résultats, Airbus Group a annoncé qu'il allait procéder d'ici mi-2016 à un rachat d'actions pour un montant de 1 Md€. Cette politique engagée depuis 2013 devrait se poursuivre au-delà de cette date.

### AIRBUS DEFENCE AND SPACE

#### Allemagne

Le siège allemand d'Airbus Defence & Space assure dorénavant la responsabilité commerciale des programmes MRTT et C295 produits en Espagne. De même, le responsable de la production de l'A400M en Espagne rapporte directement à Bernhard Gerwert. Ces éléments signent une influence croissante de la partie allemande du groupe au détriment de l'Espagne.

#### Cession

Airbus devrait statuer d'ici fin 2015 sur le choix du repreneur de ses activités d'électronique de défense pour lesquelles plusieurs candidats se sont déclarés intéressés. Parmi eux figurent des fonds d'investissement tels Carlyle et Cinven ainsi que des industriels comme Thales ou Rheinmetall, ce dernier associé au fonds Blackstone.

Concernant le choix du repreneur, Tom Enders a déclaré que si Airbus vendait une activité, il devait en obtenir le meilleur prix possible et qu'il n'accorderait pas nécessairement la préférence à Rheinmetall sous prétexte qu'il s'agissait d'un groupe allemand, et ce, malgré les pressions politiques.

# 2016

## Avril

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Électronique de défense

Airbus Group a annoncé qu'il était parvenu à un accord de principe avec le fonds KKR en vue de céder à ce dernier ses activités d'électronique de défense. La transaction, d'un montant de 1,1 Md€, devrait être finalisée au premier trimestre 2017 après accord des autorités réglementaires. Afin de permettre une transition en douceur, Airbus pourrait conserver une participation minoritaire dans cette activité basée en grande partie en Allemagne et qui emploie 4 000 salariés.

Compte tenu de la présence de technologies stratégiques dans les actifs cédés, le gouvernement allemand négocie avec Airbus et KKR comment protéger ces technologies. Il pourrait obtenir un siège au conseil d'administration lui conférant un droit de regard en cas de revente de tout ou partie des activités à un tiers. Par ailleurs, le gouvernement allemand souhaite éviter que les activités cédées à KKR ne fassent l'objet d'une délocalisation, notamment dans le cadre d'une cession ultérieure.

S'il cède à KKR les activités avionique, capteurs militaires, guerre électronique et optronique, le groupe conserve la branche « border security » dont il avait déclaré en février dernier que sa cession n'était plus d'actualité.

#### Garantie export

Début avril, les autorités britanniques, suivies par la France et l'Allemagne, ont suspendu le financement des exportations d'Airbus après la découverte d'inexactitude dans les demandes de crédits-export.

Cette décision fait suite à l'information fournie par Airbus à l'UK Export Finance (UKEF) de l'existence de « certaines inexactitudes » dans des demandes de garanties de crédit à l'exportation omettant de mentionner le rôle joué par certains intermédiaires à l'étranger.

Suite à cette démarche, l'ECGD (équivalent britannique de la Coface) a transmis le dossier au « Serious Fraud Office » (SFO), service en charge de la répression de la corruption au Royaume-Uni, qui a ouvert une enquête préliminaire.

Conséquence : certains clients d'Airbus, qui ont passé commande grâce à des prêts bancaires garantis par les trois États concernés, risquent d'être contraints de revoir leurs plans de financement sous peine de ne pouvoir prendre livraison de leurs appareils.

Selon Airbus, ces suspensions ne changent rien aux prévisions financières et de livraisons de 2016, les garanties à l'exportation ne concernant plus qu'environ 6% des livraisons contre 40 % environ au plus fort de la crise financière de 2008-2010.

En 2015, les engagements de l'ECGD pour l'aéronautique s'élevaient à 965 M€ (1,2 Md€), dont 95 % pour Airbus et ceux de la Coface à 1,2 M\$ pour des clients aussi divers qu'Emirates, Air China, Turkish Airlines, China Southern, Korean Airlines, Thai Airways...

## Juin

### DASSAULT AVIATION

#### Airbus Group

Le 10 juin, Dassault Aviation a annoncé l'acquisition de 502 282 de ses propres actions, représentant 5,5 % de son capital, pour un montant total de 477 M€. Cette opération s'est déroulée de façon concomitante avec l'engagement par Airbus Group du processus de cession des 23,6 % du capital qu'il détient encore dans Dassault Aviation. (voir chapitre Sociétés & Organismes internationaux, page 24)

Évolution du capital de Dassault Aviation :

	<i>Avant l'opération</i>		<i>Après l'opération</i>	
	<i>% capital</i>	<i>% droits de vote</i>	<i>% capital</i>	<i>% droits de vote</i>
GIMD	56,1 %	64,7 %	56,1 %	72,3 %
Airbus Group	23,6 %	26,1 %	9,0 %	11,7 %
Flottant	15,8 %	9,2 %	24,9 %	16,0 %
Dassault Aviation	4,5 %	0 %	10,0 %	0 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

(Source : Dassault Aviation)

« Après cette opération et en cas d'échange des obligations ou d'exercice de son option de remboursement en actions, Airbus Group ne détiendra plus aucune action Dassault Aviation ni aucun droit de vote. » (communiqué Dassault Aviation)

## Airbus Group

### Enquête

Une enquête du parquet national financier concernant Airbus Group est en cours. Elle est relative à des soupçons de corruption dans le cadre d'un marché de vente d'hélicoptères au Kazakhstan.

### Dassault Aviation

Airbus Group a engagé le processus de cession des 23,6 % du capital qu'il détenait encore dans Dassault Aviation. Airbus Group avait indiqué en octobre dernier son intention de céder ses parts avant fin 2016.

L'opération comprend une cession de 9,05 % du capital dans le cadre d'un placement privé et le rachat concomitant par Dassault Aviation de 5,5 % de ses propres titres. Par ailleurs, Airbus Group va procéder à l'émission d'obligations échangeables en actions Dassault Aviation pour environ 1 Md€ avec une échéance en 2021. À l'issue de la conversion ou du remboursement de ses obligations, qui pourra être anticipé, Airbus Group aura cédé l'intégralité du capital qu'il détient dans Dassault Aviation et ne disposera plus daucun droit de vote.

## Août

### AIRBUS GROUP

### Enquête

Mi-juillet, le Serious Fraud Office (SFO) britannique a indiqué avoir ouvert à l'encontre d'Airbus Group une enquête criminelle pour fraude, escroquerie et corruption dans le secteur de l'aviation civile. Ces accusations portent sur des irrégularités relatives à des consultants externes. Airbus Group a indiqué poursuivre sa coopération avec le SFO sur ce dossier lié à des opérations de crédit export et pour lequel le groupe lui-même avait signalé à l'administration britannique avoir découvert des irrégularités.

## Septembre

### Airbus Group

### Restructurations

Selon le Financial Times, Airbus Group se préparerait à lancer un plan de restructurations et d'économies. Ce plan viserait à faire face aux coûts supérieurs à ceux qui avaient été estimés pour le programme A380 ainsi qu'aux conséquences des retards du programme A400M. Le plan, qui ne serait pas encore finalisé, prévoirait en particulier la suppression des postes en doublon au sein de la structure du groupe et des filiales.

Par ailleurs, plusieurs sources de presse font plutôt état d'une réorganisation en profondeur du groupe qui viserait à renforcer l'intégration des différentes branches et le contrôle direct de la société mère

sur celles-ci. Une telle réorganisation, qui pourrait être présentée à très brève échéance entraînerait des économies de structure par la suppression de postes de cols blancs.

## Europe Spatial

### Feu vert pour Ariane 6

Le 13 septembre, les membres du Conseil de l'ESA (Agence spatiale européenne) ont approuvé, à l'unanimité, la poursuite du développement d'Ariane 6, en entérinant la PIR (Programme Implementation Review), point d'étape du programme fixé en décembre 2014 par les ministres lors de Conseil du Luxembourg qui avait approuvé le lancement du programme.

Cette approbation politique intervient après la revue de conception du futur lanceur européen, intitulée « Maturity Gate 5 », remise le 10 juin dernier à l'ESA par ASL (Airbus Safran Launchers). (voir TBM AERO 06/2016, page 65)

Ce feu vert va permettre le déblocage du reliquat du contrat de développement signé le 12 août 2015 entre l'ESA et ASL, soit un montant de 1,7 Md€ sur un total de 2,4 Md€, et qui doit être validé par le Comité de politique industriel, prévu le 26 octobre, en vue d'une signature du contrat dans sa version définitive (avec engagement des budgets et tarifs définitifs).

D'ici là, ASL devra répondre à deux requêtes émises par le conseil de l'ESA :

- remise d'un document détaillant le retour industriel de chaque pays,
- assurance qu'une seconde source sera ouverte chez MT Aerospace (Allemagne) pour la production des enveloppes composites des moteurs P120C une fois que l'industriel allemand aura démontré sa technologie, la ligne de production principale étant installée chez Avio (Italie).

Le prochain rendez-vous est fixé en décembre 2017. À l'ordre du jour : l'organisation de la transition entre Ariane 5 et Ariane 6 et la définition des modalités d'application de l'engagement de l'ESA de fournir cinq missions institutionnelles à lancer par an sur Ariane 6.

De son côté, ASL, afin de tenir son calendrier d'un premier vol d'Ariane 6 fin 2020, devra lancer les approvisionnements longs pour la réalisation des lanceurs dès le début de 2017, pour une mise en production des premières Ariane 6 en 2018.

## Octobre

### Airbus Group

#### Réorganisation

Le comité de direction d'Airbus Group a approuvé la proposition de Tom Enders conduisant à une plus forte intégration du groupe. Le point majeur de cette réorganisation est la fusion d'Airbus Group SAS avec Airbus SAS et le regroupement des deux sièges sociaux sur le site toulousain. La modification juridique entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2017.

La nouvelle entité adoptera l'appellation d'Airbus. La division avions devient Airbus Commercial Aircraft. Les deux autres divisions du groupe, Airbus Defence & Space et Airbus Helicopters demeurent inchangées.

Sur le plan des dirigeants, Tom Enders garde sa fonction de Chief Executive Officer (CEO). Fabrice Brégier, tout en gardant la présidence d'Airbus Commercial Aircraft, est nommé Chief Operating Officer (COO) du groupe dont il devient de fait le numéro deux. Leurs périmètres de responsabilité évoluent néanmoins. Guillaume Faury, en sus de la présidence d'Airbus Helicopters, sera ainsi chargé des activités d'ingénierie pour l'ensemble du groupe. Dirk Hoke, patron d'Airbus Defence & Space sera chargé de la transformation digitale du groupe. Par ailleurs, Marwan Lahoud en charge de la stratégie internationale et des affaires publiques va également coiffer la stratégie produits.

## Décembre

### Airbus

#### **Réduction d'effectifs**

La fusion d'Airbus Group et d'Airbus et le plan Gemini de regroupement de certaines fonctions supports vont entraîner des réductions d'effectifs dans les secteurs de l'innovation technologique, de la communication, la stratégie, les affaires internationales, l'informatique et la sécurité.

Le groupe a annoncé 1 164 suppressions de postes dont, 640 en France. Cette réduction d'effectifs intervient après la suppression de 582 emplois chez Airbus Helicopters. Par ailleurs, Airbus va fermer ses sites de Suresnes et d'Ottobrun en 2018, et transférer vers Toulouse 325 emplois de ces deux sites. Ottobrun demeurera néanmoins le siège d'Airbus Defence & Space.

Par ailleurs, Tom Enders a indiqué que les activités de recherches conduites en Allemagne seraient regroupées sur un seul site et qu'il serait davantage fait appel à la sous-traitance dans ce domaine.

# 2017

## Janvier-Février

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Départ

Marwan Lahoud, Directeur général délégué à l'international, à la stratégie et aux affaires publiques d'Airbus a annoncé son départ du groupe fin février 2017.

Il restera Président du GIFAS jusqu'en juillet 2017, terme de son mandat.

## Mars

### Airbus

#### France

Après le départ de Marwan Lahoud fin février, le délégué général pour l'armement a fait part de l'exigence pour la France de disposer d'un correspondant français au plus haut niveau du groupe, celui-ci devant être membre du comité exécutif du groupe. Cette exigence, qui intervient dans le contexte d'une nouvelle phase de tension avec les États sur le programme A400M, est fondée sur le fait que les sujets « spécial France » ne peuvent être discutés qu'avec un interlocuteur français.

#### Enquête

Airbus a indiqué qu'il avait été informé de l'ouverture d'une enquête préliminaire par le Parquet national financier. Cette enquête est liée à celle ouverte par le Serious Fraud Office britannique relative à des soupçons de corruption.

### A400M

#### Surcoûts

Au dernier trimestre 2016, Airbus a passé une nouvelle provision pour charges de 1,2 Md€ sur le programme A400M. Face à cette situation, Tom Enders souhaite pouvoir engager des discussions avec les pays européens clients. L'objectif d'Airbus est d'obtenir la levée de certaines pénalités ou retenues financières qui handicapent la société afin, selon le constructeur, d'assurer la viabilité et la poursuite du programme.

La situation est tendue avec la France, marquée notamment par le départ de Marwan Lahoud, qui était son interlocuteur habituel, et par le non-respect des engagements de livraisons en 2016. La France aurait très défavorablement perçu le courrier envoyé par Tom Enders et serait peu enclue à la tenue d'une réunion entre les États et le constructeur proposée par l'Espagne.

Dans ce contexte difficile, Airbus vient de remplacer le responsable du programme A400M.

## Avril

### Airbus

#### Défense

Suite aux tensions avec le ministre français de la Défense et aux vives critiques dont le constructeur avait fait l'objet, Airbus a tenu à réaffirmer son attachement à l'activité défense et a souligné l'importance de ses activités défense en France.

Par ailleurs, suite à l'émoi consécutif au départ de Marwan Lahoud du groupe Airbus, Guillaume Faury, qui préside aux destinées d'Airbus Helicopters, a été désigné comme correspondant de haut niveau pour les sujets défense intéressant la France.

## Avril

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Effectifs

Fin	2000	2001	2002	2007	2010	2012	2013
France	40 123	41 550	41 744	44 022	45 580	52 147	<u>54 510</u>
Allemagne	36 065	38 445	38 445	43 438	43 966	49 442	<u>50 080</u>
Espagne	7 454	7 893	7 759	9 315	10 498	11 021	11 217
Royaume-Uni	2 806	11 754	11 893	13 652	12 813	<u>14 894</u>	14 626
États-Unis	2 106	2 175	2 653	1 777	2 692	3 245	<u>3 254</u>
Autres	325	1 150	885	4 289	6 142	9 657	10 374
	88 879	102 967	103 967	116 493	121 691	140 406	<u>144 061</u>

(source : rapports annuels EADS)

à partir de 2001, consolidation à 100% d'Airbus

Fin	2010	2012	2013	2014	2015	2016
France	45 580	52 147	<u>54 510</u>	51 740	50 810	47 963
Allemagne	43 966	49 442	<u>50 080</u>	48 374	47 796	46 713
Espagne	10 498	11 021	11 217	12 449	12 521	<u>12 682</u>
Royaume-Uni	12 813	<u>14 894</u>	14 626	12 783	12 157	12 020
États-Unis	2 692	3 245	<u>3 254</u>	2 991	2 821	2 829
Autres	6 142	9 657	10 374	10 285	10 469	<u>11 575</u>
	121 691	140 406	<u>144 061</u>	138 662	136 574	133 782

XXX : maximum

#### Répartition en %

Fin	2000	2001	2002	2007	2010	2012	2013
France	45,1%	<u>40,4%</u>	40,2%	37,8%	37,5%	37,3%	37,8%
Allemagne	40,6%	<u>37,3%</u>	37,3%	37,3%	36,1%	35,2%	34,8%
Espagne	8,4%	7,7%	7,5%	8,0%	8,6%	7,8%	7,8%
Royaume-Uni	3,2%	11,4%	11,4%	<u>11,7%</u>	10,5%	10,6%	10,2%
États-Unis	2,4%	2,1%	<u>2,6%</u>	1,5%	2,2%	2,3%	2,3%
Autres	0,4%	1,1%	0,9%	5,2%	5,0%	6,9%	7,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fin	2010	2012	2013	2014	2015	2016
France	37,5%	37,3%	37,8%	37,3%	37,2%	35,9%
Allemagne	36,1%	<u>35,2%</u>	34,8%	34,9%	35,0%	34,9%
Espagne	8,6%	7,8%	7,8%	9,0%	9,2%	<u>9,5%</u>
Royaume-Uni	10,5%	10,6%	10,2%	9,2%	8,9%	9,0%
États-Unis	2,2%	2,3%	2,3%	2,2%	2,1%	2,1%
Autres	5,0%	6,9%	7,2%	7,4%	7,7%	<u>8,7%</u>
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Indice 100 en 2001 :

	2001	2012	2013	2016
France	100	126	131	115
Allemagne	100	129	130	122
Espagne	100	140	142	161
Royaume-Uni	100	127	124	102
États-Unis	100	149	150	130
Autres	100	x8	x9	x10
	100	136	140	130

Entre 2001 et 2016, l'effectif mondial d'EADS a fortement progressé (+ 30 %). Le maximum a été atteint en 2013, depuis les effectifs baissent.

Des pays partenaires (France, Allemagne, Espagne) l'Espagne a le plus progressé (+ 61 %), suivi par l'Allemagne (+ 22 %) et la France (+ 15 %).

En 2016, les effectifs France représentent 35,9% des effectifs d'Airbus Group, les effectifs Allemagne 34,9%.

## Mai

### Airbus

#### Enquête

Le parquet de Vienne a confirmé avoir ouvert une enquête à l'encontre de Tom Enders, président exécutif d'Airbus. Celle-ci porte sur des soupçons d'escroquerie en lien avec le contrat de vente à l'Autriche d'avions de combat Eurofighter en 2003.

## Juillet

### Airbus

#### Mesures anticorruptions

Consécutivement aux enquêtes dont le groupe fait l'objet concernant des soupçons de fraudes et de financements illicites, Airbus a décidé de renforcer son dispositif anticorruption. À cet effet, Airbus a mis en place un groupe d'experts indépendants en charge de la remise en conformité des affaires et de la « compliance ». Ce groupe rapportera directement au Président d'Airbus.

#### Organisation

À compter du mois de juillet, l'équipe commerciale d'Airbus, en charge des ventes d'avions commerciaux et dirigée par John Leahy, rapportera directement à Tom Enders. Cette nouvelle organisation, qui a été annoncée par le Président d'Airbus lui-même, vise à rapprocher les instances de direction du groupe dont la branche avions commerciaux est la plus importante activité. Néanmoins, cette nouvelle organisation court-circuite Fabrice Brégier qui est actuellement à la tête des activités avions commerciaux et pourrait poser la question de son avenir au sein du groupe.

## Août

### Airbus

#### Réorganisation

Tom Enders, Président d'Airbus Group, a décidé que la direction commerciale des avions commerciaux lui serait directement rattachée. Cette organisation impliquera que cette direction lui rapporte directement sans passer par Fabrice Brégier qui dirige la branche avions commerciaux. Outre les interrogations ou les réticences que cette décision semble provoquer en interne, cette nouvelle

organisation pose la question de l'avenir de Fabrice Brégier au sein du groupe. Elle pose également la question du retour des querelles franco-allemandes au sein de celui-ci.

Cette annonce intervient au moment où le groupe a terminé sa réorganisation qui réunit ses activités sous une entité centrale comprenant trois divisions, aviation commerciale, hélicoptères ainsi que défense et espace. Le groupe est également recentré sur son siège social unique à Toulouse et la fusion entre Airbus et Airbus SAS est effective depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017.

## Septembre

### Airbus Group

#### Corruption

Selon le *Guardian*, Airbus aurait ouvert une enquête interne sur des transactions financières d'un montant de 19 M€ versées par l'intermédiaire de sociétés secrètement contrôlées par le groupe et acheminées via un paradis fiscal.

## Octobre

### Airbus (groupe)

#### Corruption

Même si une magistrate du parquet général de Munich a indiqué que peu de preuves de corruption étaient disponibles dans le dossier de la vente d'avions Eurofighter à l'Autriche, la presse allemande indique que ce même parquet général prépare des mises en accusation.

Plus globalement, sur l'ensemble des dossiers de corruption concernant le groupe, Airbus anticipe des montants de pénalités importants. La mise en cause personnelle de Tom Enders dans le dossier autrichien, ainsi que l'option choisie plus généralement pour traiter le dossier des irrégularités dans certains contrats export (auto dénonciation du groupe, pilotage du dossier par l'américain John Harrison, directeur juridique du groupe, en association avec un cabinet d'avocat américain) inquiètent. Ces dossiers pourraient impacter l'avenir de Tom Enders à la tête du groupe qui, bien que confirmé dans ses fonctions par le conseil d'administration du groupe, n'aurait pas exclu de renoncer à son poste si la situation l'exigeait.

L'ampleur prise par ces affaires serait également susceptible de porter atteinte au groupe lui-même et à son avenir. En particulier, la masse d'informations recueillies par les cabinets américains dans le cadre de leur enquête fait craindre un risque d'ingérences américaines. Ce risque, ajouté à celui de pénalités financières pouvant atteindre des milliards d'euros, génère en France et en Allemagne des inquiétudes jusqu'au sein des sphères gouvernementales.

## Novembre

### Airbus (groupe)

#### Poursuites

Le groupe Airbus a déclaré fin 2016 aux autorités américaines qu'il avait découvert des inexactitudes dans les déclarations faites au Département d'État américain en matière de respect de certains volets de la réglementation américaine ITAR sur le commerce des armes. Les faits concerneraient les programmes Eurofighter et Casa.

Le groupe, qui a déclaré coopérer pleinement avec les autorités américaines voit donc s'ouvrir la perspective d'un troisième volet judiciaire au-delà des enquêtes en cours du Serious Fraud Office britannique et du parquet national financier français.

### Airbus Defence & Space

#### Aviation de combat

Airbus Defence & Space souhaite être un acteur majeur du renouvellement des avions de combat des flottes européennes. Dans ce contexte, il a présenté sa vision des systèmes de combat aérien futurs.

Celle-ci repose sur un nouvel avion de combat travaillant en réseau avec des drones et des satellites ainsi qu'avec les appareils actuellement en dotation.

Selon Airbus ce système devra être polyvalent et couvrir les domaines aériens, spatiaux, ainsi que la guerre électronique ou le domaine cyber. Le futur système devra également être en capacité d'être connecté aux ravitailleurs en vol, aux avions de transport ou de commandement.

## Novembre

### Airbus (groupe)

#### Départ

Réuni le 14 décembre, le conseil d'administration du groupe Airbus a décidé de remplacer Fabrice Brégier par Guillaume Faury à la tête de la division avions commerciaux. Guillaume Faury ne devrait pas reprendre le titre de vice-président du groupe dont disposait Fabrice Brégier. Le nom de Thierry Baril, actuel DRH du groupe est évoqué pour prendre en mains les destinées d'Airbus Helicopters à la suite de Guillaume Faury.

Le conseil a également entériné le fait que Tom Enders ne pourrait briguer un nouveau mandat à la tête du groupe. Tirant les conséquences des multiples enquêtes en cours sur le groupe Airbus et afin d'éviter de subir un départ contraint, Tom Enders avait déjà indiqué qu'il ne briguerait pas de nouveau mandat à la tête du groupe et qu'il quitterait celui-ci à l'échéance de son mandat actuel en 2019. Ce départ pourrait néanmoins intervenir avant cette échéance.

Le départ de Fabrice Brégier devrait intervenir au plus tard fin février 2018. De nombreux analystes estiment qu'il sera de nature à fragiliser davantage le groupe. Fabrice Brégier, qui est loin d'avoir démerité au sein du groupe comme à la tête de la division avions commerciaux, paie par son éviction son opposition devenue notoire à Tom Enders.

Ces changements, associés aux nombreux départs récents ou proches de figures historiques du groupe, font craindre qu'Airbus n'entre dans une zone de turbulences susceptible de le déstabiliser. Cette situation génère des inquiétudes et suscite un regain d'attention en interne comme en externe y compris au niveau gouvernemental.

## Avril

### AIRBUS GROUP (ex-EADS)

#### Effectifs

Fin	2000	2001	2002	2007	2010	2012	2013
France	40 123	41 550	41 744	44 022	45 580	52 147	<u>54 510</u>
Allemagne	36 065	38 445	38 445	43 438	43 966	49 442	<u>50 080</u>
Espagne	7 454	7 893	7 759	9 315	10 498	11 021	11 217
Royaume-Uni	2 806	11 754	11 893	13 652	12 813	<u>14 894</u>	14 626
États-Unis	2 106	2 175	2 653	1 777	2 692	3 245	<u>3 254</u>
Autres	325	1 150	885	4 289	6 142	9 657	10 374
	88 879	102 967	103 967	116 493	121 691	140 406	<u>144 061</u>

(source : rapports annuels EADS)

à partir de 2001, consolidation à 100% d'Airbus

Fin	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
France	45 580	52 147	<u>54 510</u>	51 740	50 810	47 963	47 865
Allemagne	43 966	49 442	<u>50 080</u>	48 374	47 796	46 713	44 214
Espagne	10 498	11 021	11 217	12 449	12 521	12 682	<u>13 177</u>
Royaume-Uni	12 813	<u>14 894</u>	14 626	12 783	12 157	12 020	11 304
États-Unis	2 692	3 245	<u>3 254</u>	2 991	2 821	2 829	2 707
Autres	6 142	9 657	10 374	10 285	10 469	<u>11 575</u>	10 175
	121 691	140 406	<u>144 061</u>	138 662	136 574	133 782	129 442

XXX : maximum

#### Répartition en %

Fin	2000	2001	2002	2007	2010	2012	2013
France	45,1%	<u>40,4%</u>	40,2%	37,8%	37,5%	37,3%	37,8%
Allemagne	40,6%	<u>37,3%</u>	37,3%	37,3%	36,1%	35,2%	34,8%
Espagne	8,4%	7,7%	7,5%	8,0%	8,6%	7,8%	7,8%
Royaume-Uni	3,2%	11,4%	11,4%	<u>11,7%</u>	10,5%	10,6%	10,2%
États-Unis	2,4%	2,1%	<u>2,6%</u>	1,5%	2,2%	2,3%	2,3%
Autres	0,4%	1,1%	0,9%	5,2%	5,0%	6,9%	7,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fin	2010	2012	2013	2014	2015	2016
France	37,5%	37,3%	37,8%	37,3%	37,2%	35,9%
Allemagne	36,1%	<u>35,2%</u>	34,8%	34,9%	35,0%	34,9%
Espagne	8,6%	7,8%	7,8%	9,0%	9,2%	<u>9,5%</u>
Royaume-Uni	10,5%	10,6%	10,2%	9,2%	8,9%	9,0%
États-Unis	2,2%	2,3%	2,3%	2,2%	2,1%	2,1%
Autres	5,0%	6,9%	7,2%	7,4%	7,7%	<u>8,7%</u>
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Indice 100 en 2001 :

	2001	2012	2013	2016
France	100	126	131	115
Allemagne	100	129	130	122
Espagne	100	140	142	161
Royaume-Uni	100	127	124	102
États-Unis	100	149	150	130
Autres	100	x8	x9	x10
	100	136	140	130

Entre 2001 et 2016, l'effectif mondial d'EADS a fortement progressé (+ 30 %). Le maximum a été atteint en 2013, depuis les effectifs baissent.

Des pays partenaires (France, Allemagne, Espagne) l'Espagne a le plus progressé (+ 61 %), suivi par l'Allemagne (+ 22 %) et la France (+ 15 %).

En 2016, les effectifs France représentent 35,9% des effectifs d'Airbus Group, les effectifs Allemagne 34,9%.