

**BAE SYSTEMS AU COEUR DU PROCESSUS DE GLOBALISATION
DE L'INDUSTRIE DE DÉFENSE**

Yves Bélanger
Université du Québec à Montréal

Jean-Paul Hébert
CIRPES

Novembre 2000

Résumé :

La recherche d'une ouverture des marchés militaires atlantiques de la part des autorités américaines a contribué à accélérer le processus de déstructuration et de restructuration de l'industrie de défense européenne. Cette dernière reposait, en novembre 2000, sur trois piliers principaux soit BAE Systems, EADS et Thomson CSF. Le présent article dégage une première analyse du plus américain de ces trois groupes soit BAE Systems.

Certes, la fusion entre BAE et GEC a donné naissance à un géant dont on peut mesurer le rayonnement à l'aide de différents indicateurs, mais l'influence qu'exerce cette organisation dans le réseau industriel militaire est plus circonscrite qu'il n'y paraît à première vue. BAE présente d'importantes faiblesses. L'organisation repose sur une assise trop centrée sur l'armement, ce qui la rend vulnérable. La forte proportion de ses ventes redevables au gouvernement britannique relativise par ailleurs ses prétentions internationales. En fait, BAE ne constitue une véritable force planétaire que dans quelques métiers essentiellement regroupés autour de l'électronique de défense.

BAE Systems n'est donc pas la grande organisation européenne de gestion de programmes de défense qu'elle prétend incarner. Pour changer cet état des choses, elle doit maintenant jouer la carte transatlantique et se hisser dans le peloton de tête des grands fournisseurs américains. Des gestes spectaculaires ont déjà été posés en ce sens.

Abstract :

The quest led by United States' authorities to open the Atlantic military market has contributed to accelerate the restructuring process of the European Defense Industry. In november 2000, this industry relied on three main pillars namely BAE Systems, EADS and Thomson CSF (now Thales). This article's intent is to draw an initial picture of the most " Americanized " of the three groups mentioned, BAE Systems.

The fusion between BAE and GEC gave birth to a giant and it is possible to assess its important presence and position by various economic indicators. But the real influence the group exerts in the industrial network of military business is based on a narrow foundation that is too centered on armaments. This situation makes the company highly vulnerable. Moreover, the high proportion of the firm's sales to the British Government relativizes its international claims. In fact, BAE Systems is a true planetary leader only in precise works limited to the defense electronics' sector.

Therefore, BAE Systems is not, contrary to what it sets forth, the great European managing entity best able to meet of large defense programs. To change this situation, the group must play the transatlantic card and try to become one of the major player of the United States suppliers scene. Spectacular moves have already been done to attain this goal.

L'industrie de défense européenne a connu de profonds bouleversements au cours des dernières années dans la foulée du processus de regroupement orchestré par les principaux gouvernements du continent¹. À la fin de l'an 2000, deux organisations semblent être destinées à chapeauter le complexe industriel militaire européen. Il s'agit de BAE Systems et de la Société européenne d'aéronautique de défense (désignée couramment sous son acronyme anglais EADS). EADS apparaît comme le fruit d'une volonté politique de jeter les bases d'une vaste organisation transeuropéenne de dimension mondiale. Un an après sa création, la nature et la stratégie de BAE Systems demeurent incertaines. Pourtant, du point de vue de l'industrie européenne d'armement, il est nécessaire d'appréhender plus précisément les moyens et les buts de cette organisation qui se présente, sur la scène internationale, comme « la plus américaine des firmes européennes et la plus européenne des firmes américaines »².

Le contexte de la restructuration de l'industrie de défense

Le processus de concentration de l'industrie de défense américaine a pris naissance au célèbre « last supper » de 1993 où furent convoqués les dirigeants de l'industrie militaire par le secrétaire à la défense William Perry. Ce dernier annonça aux entrepreneurs son intention de réduire substantiellement le budget d'achats en équipements militaires, anticipant un impact majeur sur la base industrielle de défense. Il encouragea alors les entrepreneurs à mettre en branle un vaste processus de consolidation³.

Pour faire image, on a baptisé « first dinner » l'invitation adressée en octobre 1999 aux dirigeants des entreprises militaires européennes par le secrétaire adjoint à la défense John Hamre en vue d'inciter l'industrie européenne à s'ouvrir à une nouvelle façon de concevoir la coopération transatlantique⁴. Hamre souhaitait que les Européens rejettent l'idée de construire une forteresse (Fortress Europe) en s'engageant sur la voie de l'ouverture des marchés⁵. Son intention inavouée était d'exploiter la force nouvelle des fabricants américains, après six ans de fusions et de rationalisations, en vue d'intégrer l'ensemble de l'industrie occidentale⁶.

L'accueil réservé à la proposition, notamment par la France et l'Allemagne, sera plutôt froid, les deux pays n'ayant aucune intention de céder la direction de leur industrie aux gestionnaires américains, ce qui ouvrira une voie visant à faire émerger une industrie proprement européenne. Paris et Berlin se concentreront clairement sur ce dernier objectif cependant que Londres exprimera pour sa part sa volonté d'intégrer un partenariat structurel avec les États-Unis⁷.

L'enjeu était de taille puisque les trois pays en discussions totalisaient des ventes en aérospatiale de plus de 17 milliards de dollars US (1998) et que les projections diffusées à l'époque anticipaient un marché global d'au minimum 160 milliards de dollars US pour la décennie à venir. La négociation s'annonçait d'autant plus complexe qu'elle risquait de modifier le fragile équilibre construit dans le cadre des programmes conjoints (Airbus, Eurofighter, etc.). Elle ne pouvait enfin que relancer le débat sur la privatisation des entreprises gouvernementales, un sujet épineux pour certains gouvernements.

Le chassé-croisé qui suivra mettra essentiellement en scène les firmes Daimler-Chrysler (via sa filiale DASA), BAE, GEC, Lagardère, Matra, Dassault, Aérospatiale et Thomson-CSF. La négociation se cristallisera autour de quelques projets dont un qui devait unir l'allemande DASA aux britanniques BAE et GEC, après deux tentatives avortées (1995 et 1997) de regrouper la société GEC à la française Thomson-CSF.

Inquiété par le projet germano-britannique, le gouvernement français prendra l'initiative de regrouper son missileier et électronicien Matra et son avionneur Aérospatiale. Pour faire contrepoids à l'initiative française et consolider la position nationale du Royaume-Uni, GEC et BAE se retireront des discussions avec l'Allemagne pour procéder, à leur tour, à une intégration de même inspiration qui donnera naissance à BAE Systems⁸.

Il n'était pas question pour les Allemands de demeurer sur la touche⁹. Vexés par la décision britannique de rupture des négociations, ils se tourneront vers la France et l'Espagne pour proposer une intégration des forces au sein des fabricants de plates-formes et intégrateurs. Cette reprise des discussions, sur une base nouvelle, se conclura, quelques semaines plus tard, par l'annonce de la création de EADS.

Dans la hiérarchie aérospatiale et de défense planétaire, EADS surclassait déjà BAE au moment de sa constitution grâce à son ancrage dans le marché commercial. Mais dans le strict champ de la défense et en matière de coopération transatlantique, BAE Systems présentait un dossier nettement supérieur.

La bataille pour le contrôle de la société italienne Finmeccanica, entreprise impliquée dans différents programmes américains et partenaire majeur dans les programmes européens, allait devenir cruciale et déterminer les termes du rapport de force entre deux visions du devenir de l'industrie de défense européenne. Après quelques semaines de négociations, la partie sera emportée par EADS. Ce que plusieurs observateurs ont appelé la révolution d'octobre de l'industrie aérospatiale européenne venait de confier à deux organisations (BAE Systems et EADS) pas moins de 70% des contrats de premières sources en aérospatiale et défense de l'Europe occidentale¹⁰.

Qui est BAE Systems?

À première vue, BAE figure parmi les organisations les plus diversifiées et les plus polyvalentes du milieu de la défense. On y relève des capacités qui ressortent à la fois de la gestion et de la conception de plates-formes, de l'intégration de systèmes et de la fabrication de composants. BAE veut cependant projeter de son organisation l'image d'un « prime contractor » et d'un intégrateur de défense de premier niveau¹¹. Même si la direction tient à l'occasion un discours qui met en évidence l'importance des technologies commerciales dans l'environnement de défense actuel, une analyse de la structure des ventes permet de constater que le marché militaire constitue, de loin, sa principale préoccupation et qu'elle n'a aucune intention de changer cet état de fait.

Classement mondial dans l'industrie aérospatiale (civile et militaire)

| | | Ventes en 1999 (mds \$ US) |
|----|---------------------|-----------------------------|
| 1 | Boeing | 53 |
| 2 | Lockheed Martin | 25 |
| 3 | EADS | 21 |
| 4 | BAE | 19 |
| 5 | Raytheon-Hughes | 18 |
| 6 | Northrop Grumman | 9 |
| 7 | United Technologies | 8 |
| 8 | Thomson-CSF | 7 |
| 9 | Bombardier | 5 |
| 10 | Finmeccanica | 4 |

Source : *Aviation Week & Space Technology*, 12 octobre 1999.

Classement mondial dans l'industrie aérospatiale militaire

| | | Ventes défense 1998 (mds \$ US) |
|----|---------------------|----------------------------------|
| 1 | Lockheed Martin | 18,5 |
| 2 | BAE | 16,9 |
| 3 | Boeing | 13,8 |
| 4 | EADS | 8,2 |
| 5 | Northrop Grumman | 6,8 |
| 6 | Raytheon-Hughes | 6,3 |
| 7 | Thomson-CSF | 4,2 |
| 8 | TRW | 3,8 |
| 9 | General Dynamics | 3,7 |
| 10 | United Technologies | 3,3 |

Source : *Air et Cosmos*, 22 octobre 1999.

Les compétences de BAE Systems

- La conception et l'intégration de systèmes
- La construction d'aéronefs (avions)
- L'assemblage de plates-formes navales
- L'assemblage de plates-formes terrestres
- L'électronique de défense
- Les systèmes de communication terrestres
- Les satellites et télécommunications
- Les missiles
- Les technologies canons/munitions
- Les turbines
- Les composants

BAE est une organisation constituée d'une myriade de filiales et de partenariats pour lesquels travaillent 100 000 personnes. Le groupe a réalisé des ventes de plus de 9 milliards de livres en 1999, performance qui fait suite à cinq années de progression continue, réalisées essentiellement sur la base d'une série d'acquisitions d'entreprises de défense. La performance de BAE est également liée à l'entente El Yamanah conclue avec l'Arabie Saoudite pour une durée de 20 ans visant la mise en place d'un système de défense intégré. La première tranche de l'accord est évaluée à 5,5 milliards de livres, la deuxième à 10 milliards de livres. Ces dernières années, ce seul contrat a pratiquement été à l'origine de 20% du chiffre d'affaires de BAE.

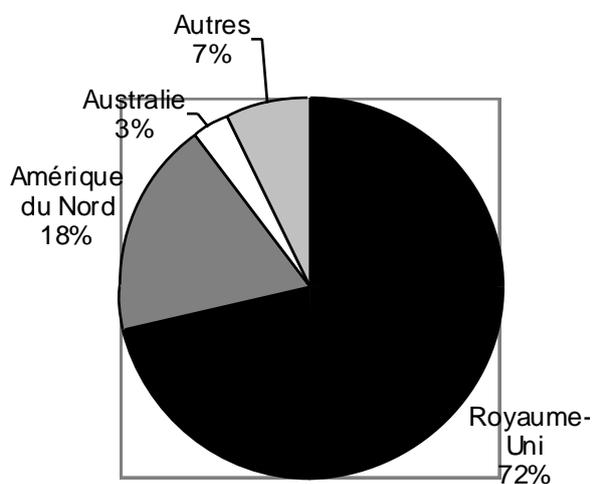
L'étude de la structure des activités et de l'emploi né de la fusion BAE/GEC permet de constater que l'organisation est d'abord et avant tout le fruit d'une intégration verticale de grande ampleur de l'industrie militaire britannique. Actuellement, 72% des emplois sont localisés en Grande-Bretagne. Les liens avec l'Europe continentale dépendent essentiellement des partenariats de BAE et de sa participation à différents grands programmes européens comme le chasseur Eurofighter et le programme Airbus.

BAE est partenaire d'alliances majeures. Au fil des années, plusieurs alliances stratégiques ont été conclues avec différents acteurs clé de l'industrie de défense occidentale. Parmi les partenaires les plus importants mentionnons Daimler-Chrysler, EADS, Alliant Techsystems, Denel, Boeing, Lockheed-Martin, Rockwell, SAAB, Thomson-CSF, Rheinmetal et GIAT.

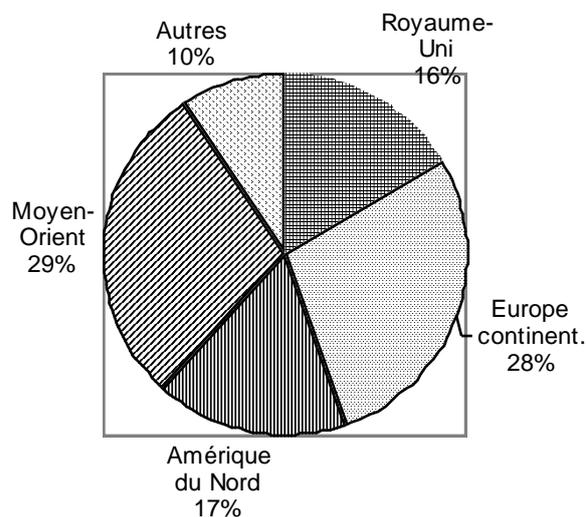
L'implantation de BAE en Amérique du Nord s'est renforcée à la suite de l'acquisition de GEC. Les filiales Marconi Canada et Reflectone sont solidement ancrées dans le marché nord-américain. Des acquisitions plus récentes y ont consolidé les activités du groupe dans l'électronique de bord et les communications. BAE est aujourd'hui le cinquième fournisseur en importance de la défense américaine¹². Cette forte présence de BAE en Amérique du Nord est essentiellement permise par les ententes de gouvernement à gouvernement conclues entre les États-Unis et le Royaume-Uni, ce qui permet au groupe britannique de tirer avantage du statut de fournisseur local en Amérique. Comme toutes les firmes européennes, incluant EADS, BAE est attirée par un budget de défense américain en croissance et des ressources en R-D trois fois plus importantes aux États-Unis qu'en Europe¹³. Les demandes budgétaires présidentielles de 2001 prévoient affecter 60 milliards de dollars US aux achats en équipement, ce qui est supérieur de 16 milliards de dollars à la moyenne des dernières années¹⁴.

BAE en chiffres

L'emploi au sein du groupe

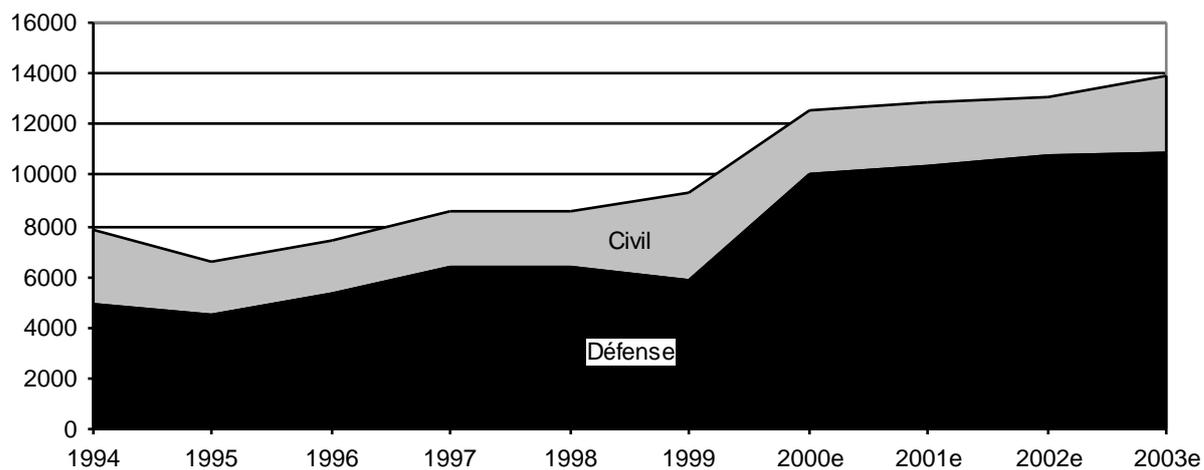


Répartition des ventes



Source : BAE Systems, *Rapport annuel 1999*.

Les ventes de BAE, 1994-2003, en millions de livres



Source : *Rapports annuels*.
e=Crédit suisse et First Boston Bank

Les principaux partenariats de BAE

- *Airbus (20% avec EADS)* : moyens et gros-porteurs commerciaux (CA de 16,7 milliards de dollars (US)).
- *MatraBAE Dynamics (MBD, 50% avec Lagardère) et sa filiale UKAM* : en voie d'intégrer la division missiles d'Alenia, un acteur de premier plan dans l'industrie des missiles. MBD dirige le consortium international du missile Meteor. (CA de 2 milliards de dollars(US))
- *Alenia Marconi Systems (50% avec Finmeccanica)* : concepteur et fabricant de radars, de missiles, de systèmes de gestion de trafic, de systèmes de commande et de contrôle et de logiciels (CA de 2 milliards de dollars (US)).
- *Astrium (25%, avec EADS)* : satellites d'observation, télécommunications, lanceurs, etc. Fait suite à la fusion de MatraMarconi Space avec division spatiale de Daimler-Chrysler. Alenia Spazio prévoit de s'intégrer prochainement à Astrium. Le groupe devient le principal acteur européen dans les technologies satellites. (CA de 2 milliards de dollars (US)).
- *SAAB AB (35% avec Saab)* : alliance stratégique conclue essentiellement autour de l'avion Gripen. Le groupe suédois Celsius est sur le point de s'intégrer à Saab (CA de 900 millions de dollars (US)).
- *STN Atlas Elektronik (49% avec STN)* : fabricant de systèmes navals, de simulateurs, de systèmes terrestres (défense aérienne notamment) et de drones (CA de 800 millions de dollars (US)).
- *Thomson Marconi Sonar (49,9% avec Thomson-CSF)* : le leader mondial des technologies sonars sous-marines et de surface (CA de 450 millions de dollars (US)).
- *Tornado (avec Alenia et Daimler-Chrysler)* : fabrication du chasseur Tornado.
- *Eurofighter (37,5% avec EADS notamment)* : développement et fabrication du principal avion de chasse européen.
- *Euromissiles Dynamics (33,3%)* : consortium mis en place pour le développement du système anti-chars Trigat.
- *European Supersonic Research Program (avec France et Allemagne)* : vise à donner naissance à un avion commercial supersonique de nouvelle génération.
- *SIKA International (50% avec Lockheed-Martin)* : filiale engagée dans le programme Tactical Reconnaissance Armoured Combat Equipment Required (TRACER). Aux États-Unis, une alliance (50/50) avec Lockheed-Martin vise à exploiter le concept pour le programme Future Scout and Cavalry System qui remplacera les véhicules Bradley (vient de recevoir 146 millions de dollars (US) pour le prototype).
- *Commerce One (avec Lockheed-Martin, Boeing et Raytheon)* : système de commerce électronique à l'intention des sous-traitants en aérospatiale.

La stratégie corporative du groupe forgé dans la fusion avec GEC

Au fil de la dernière décennie, BAE Systems a franchi quelques étapes clés qui permettent de mieux situer les objectifs du groupe. Ainsi, entre 1992 et 1994, plusieurs filiales civiles ont été vendues, notamment la firme automobile Rover ce qui a mis fin aux prétentions antérieures de bâtir un conglomérat principalement dédié au secteur civil. À partir de 1993, BAE a multiplié ses participations à des consortiums européens en défense. La fusion avec GEC en 1999 a permis au groupe de devenir le leader incontesté de l'industrie de défense britannique et de se donner une importante assise transatlantique. Depuis le début de l'année 2000, BAE cherche à accentuer sa percée américaine¹⁵.

En juillet 2000, BAE disposait d'un crédit de 1,7 milliard de dollars US dégagé par un consortium formé d'une trentaine d'institutions financières. De l'avis des analystes de Wall Street, qui attendent depuis plusieurs années l'injection d'un peu de sang nouveau dans leur complexe industriel militaire national, BAE serait le groupe le mieux placé pour procéder à des acquisitions majeures en sol américain¹⁶. Le groupe entend manifestement continuer de mettre l'accent sur la défense. Au second semestre 2000, BAE courtisait activement la division défense de Boeing (ex McDonnell Douglas).

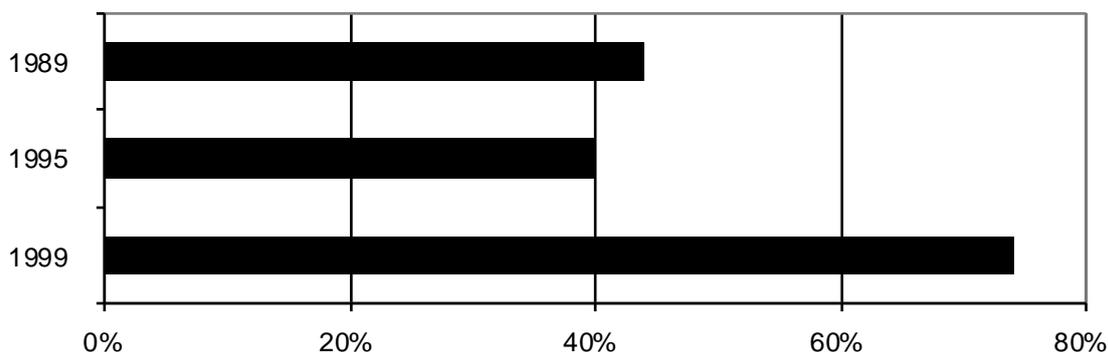
Il faut dire que, pour les autorités américaines, BAE fait partie du « bon réseau », celui des pays qui, à l'instar du Canada, du Royaume-Uni, de l'Australie, de la Norvège et des Pays-Bas, acceptent de se plier aux règles de contrôle des technologies et du commerce international des armes édictées par Washington¹⁷.

Les avis divergent néanmoins sur la pertinence de cette fusion (voir encadré). Tous les analystes s'entendent cependant pour reconnaître que la cohabitation des deux cultures organisationnelles s'annonce complexe. En général, BAE est présentée comme une organisation à l'affût de la nouveauté, dont les talents de gestionnaire ont été primés à diverses reprises. En revanche, GEC incarne la philosophie du « rond de cuir » dont l'existence tient plus à la gloire passée qu'aux réussites actuelles. La rationalisation qui doit donner suite à la fusion est en cours. Son issue sera déterminante.

La fusion donne par ailleurs naissance à un des groupes les plus militarisés de la planète. Une étude rétrospective permet d'ailleurs de constater que BAE franchit actuellement un niveau record de dépendance par rapport au marché de la défense. Parmi les leaders internationaux de l'industrie militaire, seuls Lockheed-Martin (78% en 2000) et Northrop-Grumman (80% en 2000) devancent BAE quant à ce ratio. Dans le contexte actuel ce choix des trois organisations les rend vulnérables aux aléas du marché¹⁸. Dans le cas de BAE, la situation peut être jugée préoccupante dans la mesure où les activités du groupe dans le domaine civil font assez peu appel à la capacité de création et aux qualités d'intégrateur des différentes filiales. Il s'agit essentiellement de travaux liés à la fabrication de composants destinés notamment aux programmes du consortium Airbus.

Tableau

La dépendance de BAE à l'endroit du marché de défense



Source : Rapports annuels

Réactions à la fusion BAE-GEC

John Weston, le patron de BAE, affirme que la fusion s'inscrit dans la logique de l'industrie du futur et permet à BAE de rehausser son prestige en lui conférant une position de choix dans le petit groupe des leaders de l'industrie de défense¹⁹.

Le Secrétaire adjoint à la défense des États-Unis, John Hamre, considère la décision d'unir GEC et BAE comme une erreur qui va placer le gouvernement britannique dans une position inconfortable. Selon lui, en regroupant de 90% à 95% de l'industrie du Royaume-Uni au sein d'une même organisation, le gouvernement a laissé un monopole se constituer²⁰.

Pour le Pentagone, BAE construit une passerelle susceptible de permettre aux États-Unis d'exporter vers l'Europe leur politique de globalisation²¹.

Les analystes de Forecast International estiment que la fusion jette une poignée de sable dans l'engrenage de l'eupéanisation de l'industrie de défense. La création de BAE Systems rendrait impossible le rêve européen d'arracher la première place du palmarès mondial à Lockheed-Martin²².

La réaction de la société Thomson CSF est lapidaire. Selon sa direction, la fusion est incohérente dans le contexte de la réorganisation de l'industrie européenne.²³

Pour *The Economist*, la fusion pave la voie à une coopération transatlantique dont les modalités restent toutefois à définir. La revue entrevoit une prochaine fusion avec Lockheed-Martin ou Boeing²⁴.

Les grandes étapes de la constitution de BAE Systems

| | |
|------|--|
| 1980 | <ul style="list-style-type: none"> • Privatisation de BAE. Le gouvernement britannique garde une participation qui sera vendue dans les années suivantes. |
| 1987 | <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de Royal Ordnance, le plus important fabricant de munitions du pays. • Acquisition de 52,7% de Reflectone (fabricant de simulateurs américain). |
| 1988 | <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition du groupe Rover. |
| 1989 | <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de Arlington Securities. |
| 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Formation de Microtel Communications. • Acquisition d'une part majoritaire de 76% dans l'aéroport de Liverpool. |
| 1991 | <ul style="list-style-type: none"> • Échange de Microtel contre 30% de Hutchison Telecommunication. • Création de BAESema. |
| 1992 | <ul style="list-style-type: none"> • Création de BAE Defense, démantèlement de divisions civiles. • Formation de BAE Communications. • Partenariat avec Taïwan Aerospace Corp dans Avro RJ Regional Jets. • BAE restructure son secteur des communications en le réduisant. Le domaine est jugé extérieur au « core business ». |
| 1993 | <ul style="list-style-type: none"> • Vente de Kelsey Instrument, de British Aerospace Corporate Jets et de Arkansas Aerospace. • Partenariat dans les missiles avec GEC. |
| 1994 | <ul style="list-style-type: none"> • Vente de Ballast Nedam, de Spectrum Technologies et de Rover. • Abandon de la participation de 30% dans Hutchison Telecommunication contre un crédit. • Ventes de BAE (Space Systems) à Matra Marconi. • Acquisition de Vickers Shipbuilding and Engineering Ltd. (VSEL, chantiers navals) par GEC. |
| 1995 | <ul style="list-style-type: none"> • Alliance avec SAAB dans le JAS Gripen. • Entente avec Dassault dans le développement de chasseurs. |
| 1996 | <ul style="list-style-type: none"> • Début des opérations dans les jets régionaux. • Création de MatraBAE dans les missiles. • Entente avec Lagardère dans les missiles guidés. • Achat de la division des véhicules blindés de Short. |
| 1997 | <ul style="list-style-type: none"> • Restructuration d'Airbus. • Entente avec Lockheed-Martin sur le programme Future Scout Cavalry System (blindé) et le Joint Strike Fighter. • Acquisition des actions restantes de Reflectone. • Achat de 49% de STN Atlas (intégrateur militaire). • MatraBAE achète 30% du missilier allemand LKF (groupe DaimlerChrysler). • Achat de Siemens-Plessey et création subséquente de BAE Aerospace Defence Systems. • Vente d'une part des actions dans Orange plc. • Vente des intérêts dans Orin Network. • Abandon du Jestream 41 Turboprop (avion régional). |
| 1998 | <ul style="list-style-type: none"> • Dissolution de Aero International (civil). • Participation de 35% dans Saab AB. • Alliance avec Hunting International dans le système de communication Bowman. • Alliance avec Rolls-Royce sur un nouveau moteur. • Acquisition du 50% restant de BAESema. |
| 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Fusion avec GEC (division MES) et création de BAE Systems. • Vente du reste des parts d'Orange. • Regroupement de MatraBAE Dynamics et AMS dans les missiles. Resserré des collaborations avec Boeing. |
| 2000 | <ul style="list-style-type: none"> • Entente avec Computer Science Corp dans les systèmes de gestion de l'information. • Achat de la division des systèmes de contrôle de Lockheed-Martin (Lockheed-Martin Control Systems). • Achat de MSI (logiciels et communications sans fil). • Achat de Watkins-Johnson Telecommunications. • Achat de Sanders et division de Fairchild |

Selon la Society of British Aerospace Companies (SBAC), la préoccupation centrale de BAE n'est pas de créer une entreprise exclusivement européenne. Le but recherché est de former un groupe disposant d'une masse critique de programmes militaires suffisamment diversifiée pour permettre d'asseoir un commerce international florissant. En se construisant sur des assises de dimensions transatlantiques, BAE Systems crée des conditions favorables à l'atteinte d'un tel objectif²⁵.

Le positionnement international du groupe dans ses métiers de défense

Aux yeux des milieux financiers, il ne suffit plus aujourd'hui d'avoir accès à une masse critique de programmes, encore faut-il qu'une entreprise occupe une position de leader dans le domaine où elle veut se voir reconnaître internationalement. À défaut, les pressions du marché le conduiront à développer une stratégie de niche. BAE a clairement opté pour le marché de la défense où le groupe aspire à une position dominante. L'objectif est-il atteint? L'analyse de son positionnement dans les différents métiers militaires conduit à une réponse nuancée qui permet de mieux situer les forces et les faiblesses de BAE.

Dans l'aérospatiale militaire, le segment industriel le plus convoité au niveau international, BAE n'est manifestement pas en position dominante. Le groupe se classe au quatrième rang en ce qui concerne la fabrication d'avions et au troisième rang pour la production de systèmes spatiaux (cf. tableaux infra). Dans ces deux segments de marché, l'entreprise se situe pour l'instant loin derrière les leaders mondiaux et seule une acquisition majeure pourrait changer cet état de fait²⁶. Dans les missiles, la filiale MBD, détenue en partenariat avec la France, talonne Raytheon, le chef de file au niveau international. BAE est ici dans une position nettement plus stratégique, mais par l'intermédiaire d'une structure qu'elle ne contrôle que partiellement.

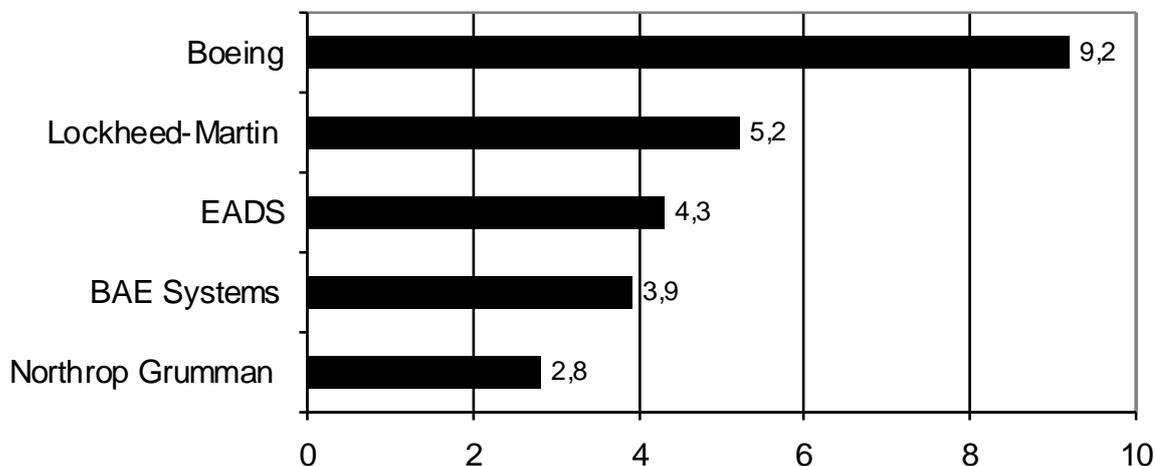
Dans l'électronique de défense, BAE doit son positionnement avantageux aux entreprises acquises suite à la fusion de 1999²⁷ et à l'achat d'une filiale (LCMS) de Lockheed-Martin²⁸. La force de BAE tient en grande partie aux parts de marché détenues en territoire américain où le secteur est en croissance, ce qui permet d'anticiper un futur immédiat potentiellement prometteur²⁹. Une importante rationalisation est néanmoins attendue dans le secteur et plusieurs rivaux de BAE entendent bien consolider leur emprise sur ce domaine porteur.

Dans les équipements terrestres, BAE demeure un peu en marge du processus de regroupement qui vient de s'initier à l'échelle européenne, ce qui confine le groupe à un rôle de second plan. Dans les plates-formes, BAE ne se range qu'au septième rang mondial et se voit notamment devancé par quatre groupes européens³⁰. En matière de fabrication de munitions, sa division Royal Ordnance demeure un acteur important au plan international, mais beaucoup de terrain a été perdu au fil de la dernière décennie. Le faible intérêt de la direction pour ce dernier segment industriel suggère que la glissade de BAE va s'y poursuivre³¹.

Le groupe se présente en meilleure position en ce qui concerne la fabrication d'équipement naval à vocation militaire. La force de BAE n'y découle pas de

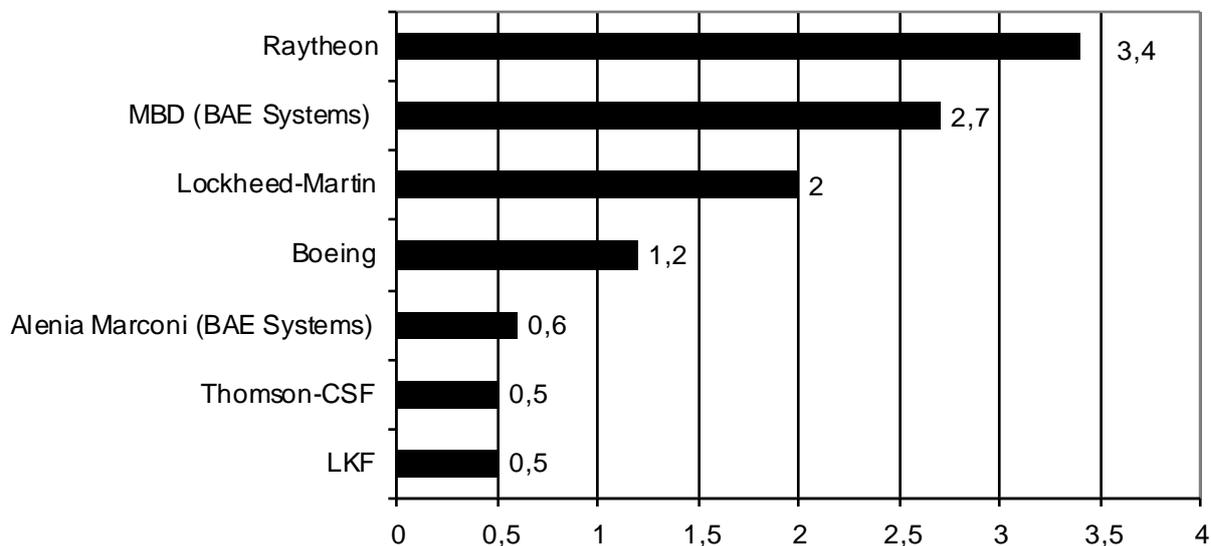
l'assemblage de plates-formes où l'entreprise est plutôt confinée au marché intérieur britannique, mais bien aux systèmes de combat où elle distance clairement la concurrence à l'échelle mondiale³².

Ventes d'avions militaires en 1999, en milliards de dollars US

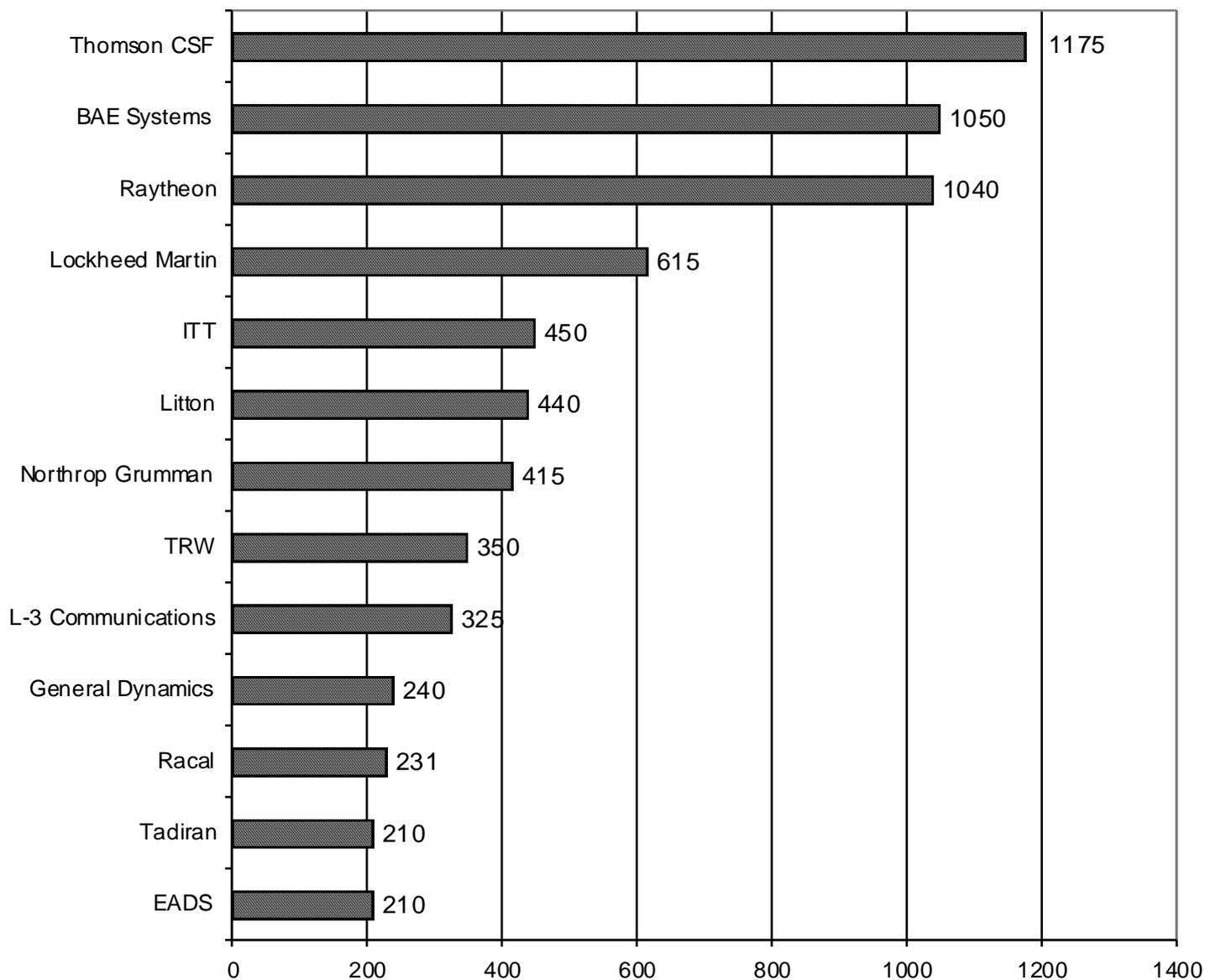


Source : Base de données CIRPES.

Ventes de missiles, 1998, en milliards de dollars US

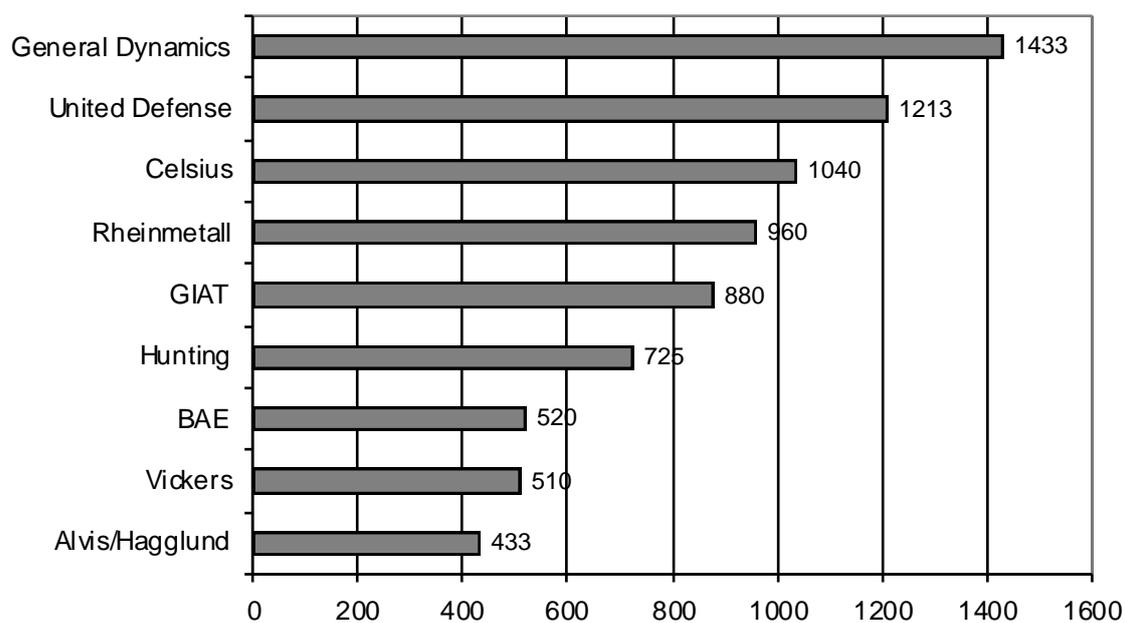


Source : *Revue Aérospatiale*, mars 1999

Ventes en électronique de défense, 1999, en millions de dollars US

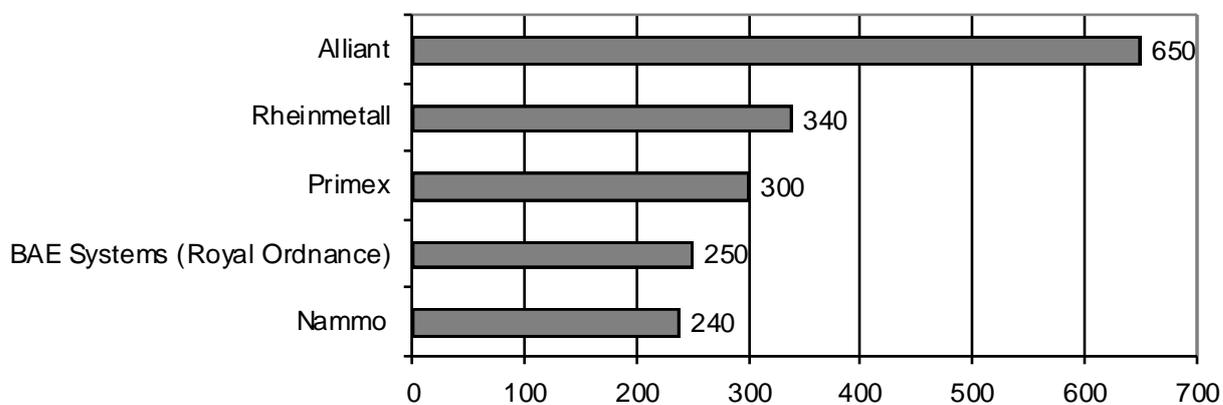
Source : *Journal of Electronic Defense*. May 2000, Vol 23 No. 5 p.35 sq.

Ventes de véhicules et armements terrestres, 1999, en millions de dollars



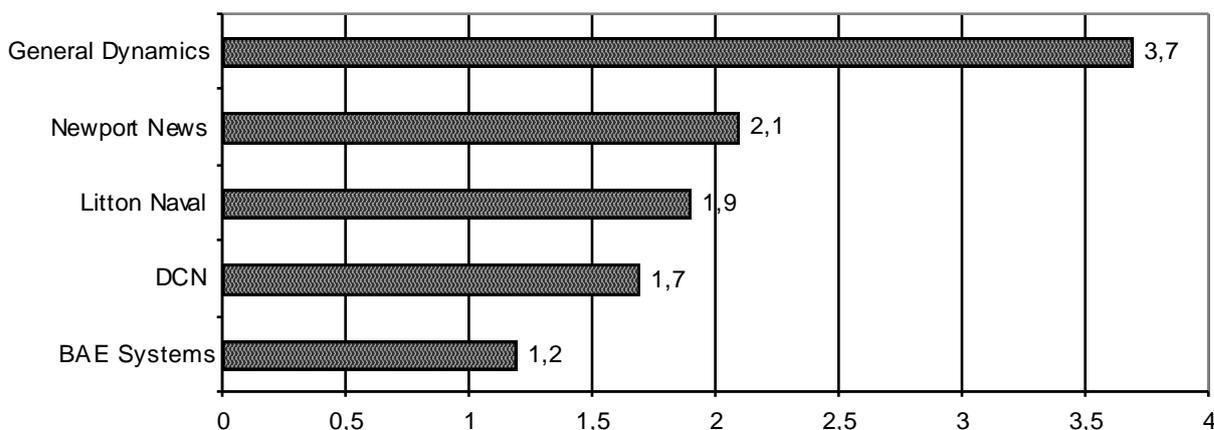
Source : Groupe de recherche sur l'industrie militaire, à partir de la revue *L'armement*, juin 2000, de *Military Technology*, octobre 1999 et des rapports annuels.

Ventes en munitions en 1999, en millions de dollars (US)



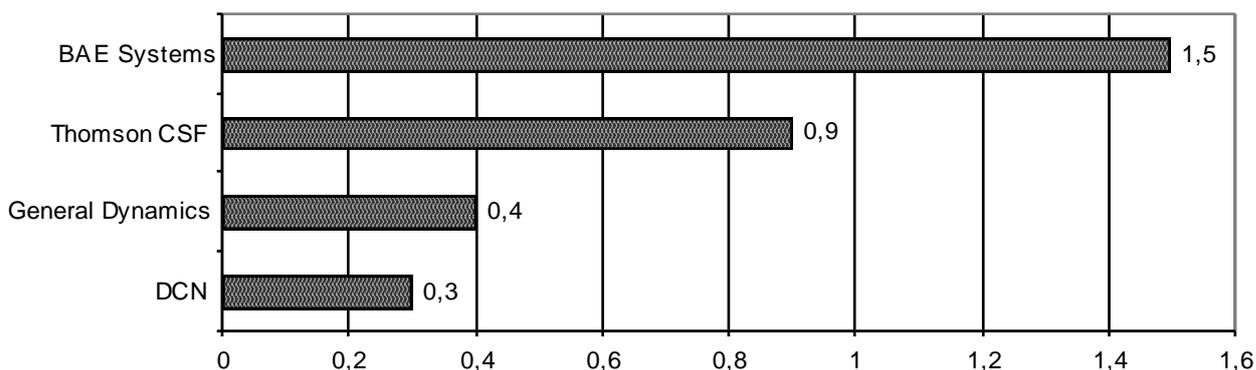
Source : Base de données du Groupe de recherche sur l'industrie militaire.

Ventes navales en construction de bâtiments, 1999, en milliards de dollars



Source : Base de données Cirpes.

Ventes navales militaires pour les équipements et systèmes de combat, 1999, en milliards de dollars



Source : Base de données Cirpes.

Cette rapide revue des métiers permet de constater que l'empire BAE repose fondamentalement sur trois piliers soit la fabrication de systèmes de combat navals, celle de missiles et l'électronique de défense. BAE se révèle donc être en priorité un électronicien et un intégrateur de sous-systèmes. Une analyse fine du carnet de commandes permet de constater que les assises du groupe dans la gestion et l'assemblage de plates-formes sont plus limitées (contrairement à EADS par exemple). En fait, elles dépendent essentiellement du marché intérieur britannique.

En optant pour l'électronique, BAE veut miser sur l'avenir. Il est vrai que la gamme des équipements électroniques ne cesse de croître et d'occuper une place grandissante dans les armements modernes³³. La remarque s'applique également à l'avionique des systèmes aéroportés. Mais BAE n'est pas le seul groupe à suivre cette voie. Récemment, Northrop-Grumman annonçait son intention de porter de 29% à 43% la part de ses ventes redevables à l'électronique embarquée. Le groupe américain, comme d'autres, attend un contexte favorable pour procéder à de nouvelles acquisitions.

Conclusion

Il apparaît manifeste que BAE Systems présente d'importantes faiblesses qui ne sont pas nécessairement compensées par ses forces. L'organisation repose sur une assise trop centrée sur l'armement, ce qui la rend vulnérable aux inévitables fluctuations du marché de défense. La forte proportion de ses ventes redevables au gouvernement britannique relativise par ailleurs ses prétentions internationales. En fait, BAE ne constitue une véritable force planétaire que dans quelques métiers essentiellement regroupés autour de l'électronique de défense.

Dans le champ de la gestion des grands programmes, le groupe se range loin derrière les leaders américains et ne dispose pas des assises de EADS. C'est, pensons-nous, précisément parce que BAE sait qu'elle n'occupera jamais le fronton de l'industrie européenne qu'elle travaille au développement de son savoir-faire d'électronicien et investit en vue de progresser parmi la courte liste des fournisseurs majeurs de l'armée américaine.

Certes, la fusion entre BAE et GEC a donné naissance à un géant dont on peut mesurer le rayonnement à l'aide de différents indicateurs, mais l'influence qu'exerce cette organisation dans le réseau industriel militaire est plus circonscrite qu'il n'y paraît à première vue. BAE Systems n'est pas la grande organisation européenne de gestion de programmes de défense qu'elle prétend incarner³⁴. Pour sortir de cette logique, BAE doit conquérir le titre de « prime contractor » aux États-Unis. La revue *Aviation Week & Space Technology* publiait en mai 2000 un article qui soutient qu'au moins 2 ou 3 grands acteurs de l'industrie de défense vont disparaître dans un avenir prochain³⁵. Il reste maintenant à savoir si BAE est en position pour tirer son épingle du jeu³⁶.

Références

-
- ¹ Voir à ce sujet, Jean-Paul Hébert avec Yves Bélanger et Peter Lock, *Naissance de l'Europe de l'armement*, Stratégie & Armement Europe 1999-2000, Cahier d'études stratégiques 27, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 2000.
- ² BAE Systems, *To Be the Benchmark*, BAE Systems, 1999.
- ³ Ezio Bonsignore, « From Last Supper to Firts Dinner », *Military Technology*, Bonn, novembre 1999.
- ⁴ Robert Wall, « New Strategy Emerging for Transatlantic Linkups », *Aviation Week & Space Technology*, 1 novembre 1999.
- ⁵ Viago Muridian, « Globalization Would Benefit DoD » *Defense Daily*, 5 mai 1999.
- ⁶ Un point de vue décrit dans John Deutch et al. « Savings NATO's Foundation », *Foreing Affairs*, nov/dec 1999.
- ⁷ Lire les chapitres 2 et 3 du US Department of Defense, *Annual Industrial Capabilities Report to Congress*, Washington, février 2000.
- ⁸ Pour une description plus exhaustive du processus de regroupement qui prend forme avec l'année 1999 voir Jean-Paul Hébert, « Les restructurations majeures de l'industrie d'armement en Europe en 1999 », dans Jean-Paul Hébert et al, *Naissance de l'Europe de l'armement*, Stratégie & Armement Europe 1999-2000, Cahiers d'Études stratégiques, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 2000.
- ⁹ Nick Cook, « DASA's Revenge on BAE », *Interavia*, novembre 1999.
- ¹⁰ Nicole Beauclair et al., « October Revolution of European Mergers », *Military Technology*, novembre 1999.
- ¹¹ BAE Systems, *A New Name and Identity for a New Company*, BAE Systems, 1999.
- ¹² InfoBase, *Top 10 U.S. and International Defense/Aerospace Firms Ranked by Value of Contracts*, mars 2000.
- ¹³ Voir Hans Heerkens, « Closing the Trasatlantic Technology Gap », *Interavia*, novembre 1999.
- ¹⁴ Department of Defense, *National Defense Budget Estimates for FY 2001*, Washington, mars 2000.
- ¹⁵ Forecast International, « British Aerospace », dans *Defense & Aerospace Companies*, vol. 11, Washington, 1999.
- ¹⁶ « BAE to Boost Focus on U.S. Deals in Wake of Alenia Loss to EADS » *Defense Daily*, 17 avril 2000.
- ¹⁷ Pour s'en convaincre, lire Jacques Gansler, *Statement Before Senate Armed Services Committee, Subcommittee on Readiness and Management Support Hearing on Acquisition Issues*, 22 mars 2000.
- ¹⁸ Un point de vue clairement exprimé par William Kovacic, « Competition Policy in the Postconsolidation Defense Industry », *Antitrust Bulletin*, été 1999.
- ¹⁹ BAE Systems, *British Aerospace A Vision of the Future Partnership & Alliances the Way Ahead Says Chief Executive*, Communiqué, 12 juin 1999.
- ²⁰ Bryan Bender, « BAE-GEC Marriage is a Bad Move Says USA », *Jane's Defence Weekly*, 10 février 1999.
- ²¹ « BAE Systems Lauched : Pentagone Sees Bridge to Europe », *Defense Daily*, 1 décembre 1999.
- ²² Forecast International, « British Aerospace », dans *Defense & Aerospace Companies*, vol. 11, Washington, 1999.
- ²³ Vago Marudian, « BAE at the Crossroad as Future of EADC Hangs in Balance » *Defense Daily*, 25 jan 1999.
- ²⁴ « Business : Airbus Bets the Company », *The Economist*, 18 mars 2000.
- ²⁵ Society of British Aerospace Companies, *Global Rationalisation and the UK Aerospace Industry*, Londres, octobre 1998.
- ²⁶ Anthony Velocci, « Further Consolidation Looms Over Industry », *Aviation Week and Space Technology*, 8 mai 2000.
- ²⁷ Jori Janssen Lok, « C2 For the Air Warrior », *Jane's International Defense Review*, 1 oct 1999.
- ²⁸ « Britain's BAE Buys Lockheed Martin Control Business for 510 Millions in Cash » *Defense Daily*, 28 avril 2000.
- ²⁹ Hans Joachim Recke, « Communications and Information Systems Loom Essential for Alliance Operations », *Signal*, janvier 2000.
- ³⁰ Ce que confirme la plus récente revue du secteur : B. Chabassière et al., « L'industrie européenne des armements terrestres, panorama et perspectives », *L'Armement*, juin 2000.
- ³¹ Yves Bélanger, « Les principaux acteurs de l'industrie des munitions, dynamique et stratégies », dans Jean-Paul Hébert et al., *Naissance de l'Europe de l'armement*, Stratégie & Armement 1999-2000, Cahiers d'Études stratégiques 27, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2000.

³² A.D. Baker, « World Navies in Review », *United States Naval Institute Proceedings*, mars 2000.

³³ Passé respectivement de 9% en 1950 à 34% en 1970, pour atteindre 40% en 2000.

³⁴ Keith Hartley, « Vertical Take-Off : The Inside Story of British Aerospace's ComeBack from Crisis to World Class », *RUSI Journal*, février 2000.

³⁵ Anthony Velocci, « Further Consolidation Looms Over Industry », *Aviation Week and Space Technology*, 8 mai 2000.

³⁶ Ce qu'espère même le Deputy Under Secretary of Defense Industrial Affairs, Jeffrey P. Bialos. Dans *Maintaining Competition in Defense Markets in an Era of Consolidation*, Conférence, Ft Belvoir, 5 avril 2000.