

1994 : L'ANNEE DE LA MUTATION POUR L'INDUSTRIE FRANCAISE D'ARMEMENT.

L'année 1994 a été pour l'industrie française d'armement une année charnière qui marque le début de réorientations fondamentales. Ces transformations touchent d'abord le cadre doctrinal et les grandes orientations du système français de production d'armement (SFPA) avec la publication du Livre blanc sur la défense, le vote de la loi de programmation militaire 1995-2000 et la réorganisation de la délégation générale pour l'armement (DGA). Elles sont également sensibles dans les résultats d'ensemble du système, marqué par le double mouvement de la stabilité du niveau de commandes à l'exportation mais de la poursuite de la diminution des livraisons, tombées en 1994 au plus bas niveau historique depuis vingt cinq ans. Elles se repèrent enfin dans les résultats des firmes et leurs stratégies d'alliances, principalement européennes, qu'il s'agisse de l'Aérospatiale, de Lagardère groupe, de la Snecma, de GIAT Industries ou de Thomson-CSF.

1 les mutations doctrinales.

Ces mutations sont repérables dans les deux documents fondamentaux publiés dans l'année : le livre blanc sur la défense¹ et la loi de programmation 1995-2000², dont les orientations se sont concrétisées, entre autres, dans la réorganisation de la DGA et la politique d'abaissement des coûts des programmes d'armement.

1.1 LE LIVRE BLANC.

Du livre blanc sur la défense, on retiendra trois éléments qui sont particulièrement importants pour l'évolution du secteur. Il s'agit d'une perspective nouvelle quant à la place de la DGA, d'une inflexion concernant les exportations et de la question des prix des programmes d'armement.

Place de la DGA dans le SFPA

¹ BALLADUR Edouard, LEOTARD François (préf.), *Livre blanc sur la défense 1994*, La Documentation française, Paris, 1994, 212 pages.

² BOYON Jacques, *Rapport au nom de la commission de la défense nationale et des forces armées sur le projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 1995 à 2000*, Assemblée nationale, Document N°1218, 10 mai 1994, 172 pages.

Dans le SFPA traditionnel, la DGA joue un rôle majeur d'organisateur. ce rôle peut-il être remis en question ? Le livre blanc 1994 ne l'affirme pas explicitement mais pour comprendre que la question peut être posée, il faut faire la comparaison avec le précédent livre blanc, celui de 1972. Celui-ci plaçait la DMA (ancêtre de la DGA) au coeur de la politique industrielle d'armement³, mais soulignait également son rôle dans l'administration de la défense en la présentant au premier rang des "grands organismes relevant du ministre"⁴. Il lui consacrait plusieurs pages spécifiquement dans deux chapitres. le contraste est grand avec le livre blanc de 1994 où l'on constate la quasi absence de la DGA, même dans le chapitre consacré à "politique d'armement et stratégie industrielle"⁵. Elle n'est mentionnée que trois fois, de manière incidente. et nulle part, elle n'apparaît comme acteur ou structure essentielle, ni de la politique d'armement, ni de la stratégie industrielle. Le livre Blanc de 1994 parle certes à de nombreuses reprises de l'Etat et du "rôle de l'Etat" dans ce domaine. Mais ce refus de nommer ce qui était jusque-là l'instrument essentiel de la politique publique révèle au moins un trouble profond quant à ce que doit être dans l'avenir l'organisation de la production d'armement en France, ce qu'évoque prudemment le livre blanc 1994 en écrivant *L'Etat ne pourra pas conserver son rôle industriel actuel*⁶. Là où le livre blanc de 1972 insistait sur le *rôle d'incitation* de l'Etat, rôle dont il précisait que, *sans tomber dans l'excès*, il devait néanmoins *être ferme*⁷, celui de 1994 explique que les changements internationaux et les contraintes budgétaires nouvelles *imposent une révision* de ce rôle : *Les nouvelles conditions de l'environnement européen et international et leurs conséquences en termes budgétaires imposent une révision du rôle de l'Etat. Celui-ci va devoir opérer des choix.*⁸

POLITIQUE D'EXPORTATION

La deuxième inflexion notable concerne les exportations d'armements. Là encore l'inflexion est particulièrement sensible par rapport au Livre blanc de 1972. En 1972, elles étaient traitées comme un des éléments de la "politique industrielle externe" et le texte donnait d'abord un fondement politique explicite : *répondre aux demandes de pays soucieux d'assurer librement leur défense sans avoir recours aux puissances dominantes de chacun des deux blocs.*⁹ ceci étant lié à un objectif de politique

³ Livre blanc sur la défense nationale, Tome I, 68 pages, Paris, 1972. (pages 47 à 51 : "La politique industrielle interne")

⁴ Livre blanc sur la défense nationale, Tome II, 105 pages, Paris, 1973. (pages 22 à 29).

⁵ Livre blanc sur la défense 1994, chapitre 7, p.149-168.

⁶ Ibidem, p.168.

⁷ Livre blanc sur la défense nationale, Tome I. Page 56.

⁸ Livre blanc sur la défense 1994, p.160.

⁹ ibidem. Page 54

étrangère rappelé au premier chapitre : *le refus des blocs, c'est-à-dire le non-alignement sur les grandes puissances*¹⁰. En 1994, les exportations d'armements, qui apparaissent dès le deuxième alinéa du chapitre et en constituent le tiers sont bien reliées à "notre politique étrangère indépendante", mais sans autre développement ni explication. Le ton n'est pas le même. Et l'essentiel de l'analyse est économique, reprenant la thèse discutable du *solde positif pratiquement net pour notre balance commerciale*¹¹, là où le livre blanc de 1972 mettait plus justement l'accent sur "le meilleur équilibre de charge" et "la division des coûts fixes"¹².

Tout en se préoccupant de la "maîtrise des flux d'armement", le livre blanc de 1994 insiste sur l'élaboration d'un "dispositif renforcé de soutien à l'exportation", reprenant ainsi en compte une partie des propositions du groupe de travail du Commissariat au plan dont le rapport sur "l'avenir des industries liées à la défense"¹³ détaillait un certain nombre de propositions pour "l'amélioration de l'action commerciale internationale", parmi lesquelles une meilleure *mobilisation du savoir-faire et des moyens des armées pour promouvoir les matériels en usage dans nos forces*,¹⁴ et un soutien politique *plus total et plus performant*¹⁵.

LA QUESTION DES PRIX.

Ce problème est posé de façon radicalement nouvelle en 1994. En 1972, la politique des prix visait à obtenir des prix *à la fois convenables pour l'entreprise et compétitifs*,¹⁶ ce qui impliquait *des mécanismes de régulation moins automatiques que ceux du marché*.¹⁷ En 1994, à partir du constat que *l'évolution des technologies entre deux générations de systèmes d'armes induit des augmentations de coûts qui deviennent insupportables*, l'objectif devient de *diminuer le coût des programmes d'armement*.¹⁸ La prise de conscience des effets destructeurs de la dérive des prix des armements s'est faite progressivement ces dernières années. Mais cette fois, le livre blanc fixe clairement et avec insistance un objectif ambitieux : obtenir une baisse des coûts des programmes. Cet objectif est formulé dans les mêmes termes - *Diminution des coûts des programmes* - dans le chapitre consacré à l'effort de défense qui, faisant

¹⁰ ibidem. Page 4.

¹¹ pour la discussion de cette thèse voir HEBERT Jean-Paul, *Les ventes d'armes*, Syros, Paris, 1988, 184 pages.

¹² ibidem. page 54.

¹³ Commissariat général au Plan. Groupe de stratégie industrielle, *L'avenir des industries liées à la défense*, La Documentation française, Paris, 1993, 244 pages.

¹⁴ ibidem, p.56

¹⁵ ibidem, p.94

¹⁶ *Livre blanc sur la défense nationale*, Tome I, page 54

¹⁷ Ibidem, page 52.

¹⁸ *Livre blanc sur la défense. 1994*, page 126. (souligné dans le texte)

fi de périphrases lénifiantes, appelle les *dérives de coûts* par leur nom.¹⁹ Cette clarté d'objectif doit être soulignée. Les moyens d'y parvenir, tels que définis par le Livre blanc, constituent une mutation profonde du système de production français d'armement puisque il s'agit de *mettre en place des procédures et des structures permettant de se rapprocher le plus possible des conditions de la concurrence*,²⁰ ce qui constitue bien une *révolution des esprits*.²¹

S'il existe une certaine contradiction entre cet objectif quant aux prix et les effets prévisibles d'une politique de développement des exportations, l'ensemble de l'approche est cependant cohérente: le livre blanc propose finalement de penser la politique d'armement dans le cadre européen (avec les associations et partages de compétences que cela implique), dans une perspective de marché (et non plus de régulation administrée) où l'expansion économique (exportations) n'est plus que marginalement régulée par le discours politique.

Peut-être cette évolution est-elle inéluctable, en tout cas elle implique évidemment que, face à cette constitution d'un système industriel européen de l'armement, existe un pôle politique apte à dire (et à faire appliquer) ce que le livre blanc de 1972 appelait *la stratégie des moyens*.²²

1.2 LA LOI DE PROGRAMMATION 1995-2000

Cette loi était nécessaire pour combler le "trou" de la programmation militaire puisque le projet de programmation 1992-1994²³ qui devait prendre le relais de la programmation 1990-1993²⁴ n'avait finalement pas été présenté devant le Parlement.

Trois points principaux²⁵ de cette programmation peuvent être soulignés :

* Du point de vue des moyens, les crédits d'équipements prévus atteignaient des montants relativement favorables (augmentation de 0,5% par an en monnaie constante)

¹⁹ Ibidem, page 141.

²⁰ Ibidem, page 126.

²¹ Ibidem, page 127.

²² *Livre blanc sur la défense nationale*, Tome I, page 39

²³ voir BOUCHERON J-M, *Rapport au nom de la Commission de la défense nationale et des forces armées sur le projet de loi de programmation relatif à l'équipement militaire et aux effectifs de la défense pour les années 1992-1994*, Assemblée nationale, Document N°2935, 7 octobre 1992, 2 tomes, 965 pages.

²⁴ voir BOUCHERON J-M, *Rapport au nom de la Commission de la défense nationale et des forces armées sur le projet de loi de programmation relatif à l'équipement militaire pour les années 1990-1993*, Assemblée nationale, Document N°897, 2 octobre 1989, 758 pages.

²⁵ au moment où cette chronique est rédigée (septembre 1995) on sait que cette loi de programmation aura eu la durée de vie la plus courte de toute l'histoire de la programmation militaire française et qu'une nouvelle loi devrait être présentée au parlement au printemps 1996. Si les éléments financiers sont donc maintenant caducs, en revanche les deux autres points que nous évoquons ont toutes chances de rester valide dans la programmation à venir.

par rapport aux contraintes imposées aux autres types de dépense (baisse de 0,5%) qui se traduisait par les montants suivants :

Crédits d'équipements disponibles prévus par la programmation 1995-2000 (en milliards de francs constants 1994) ²⁶							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
Hausse de 0,5% par an	100,9	101,4	101,9	102,4	102,9	103,5	613,2
Inflexion à partir de 1998 (+1,5%) dans le cas de reprise économique et de réduction du coût des programmes)	100,9	101,4	101,9	103,4	105	106,6	619,4

Cette prévision optimiste a été reçue comme "la moins mauvaise possible" par les industriels²⁷. Toutefois le maintien de l'ensemble des programmes n'était en tout état de cause obtenu qu'au prix d'un certain nombre d'étalements (décalage de cinq ans pour le missile M5 de 2005 à 2010, étalement d'un an pour le Mirage 2000-D, décalage d'un an pour la version air du rafale (mi-2002 au lieu de 2001) et pour l'hélicoptère de combat Tigre, repoussé à 2001) ou de réductions de commandes (annulations des commandes d'exocet, 1550 missiles Magic II au lieu de 1700, 590 missiles Super 530D au lieu de 800) ou de baisse des cadences (180 missiles air-air MICA par an au lieu de 300, 280 missiles SATCP Mistral par an au lieu de 500, 1600 missiles antichars Eryx au lieu de 2000, étalement des livraisons de Roland,). De plus la loi s'abstient prudemment de prendre des engagements financiers définitifs en ce qui concerne certains programmes en discussion (Avion de transport futur, deuxième porte-avions nucléaire, hélicoptère NH 90, ...).

* Le deuxième élément remarquable de cette programmation, c'est l'insistance mise sur la nécessité d'obtenir une baisse des coûts des programmes d'armement, baisse chiffrée à 2% par an. Cette insistance s'inscrit dans le prolongement du livre blanc, mais la loi de programmation est plus explicite, voire plus brutale : *Le débat sur l'ampleur des gains de productivité à réaliser est un faux débat. ce qu'on veut en réalité c'est que leurs prix /ceux des programmes d'armement/ diminuent de 2%.*²⁸

Pour cela deux types de mesures sont proposées : à court terme, il s'agit du gel sur trois ans des taux horaires qui servent de base aux éléments généraux de coûts (EGC), du plafonnement pendant trois ans à 3% (au lieu de 4) des clauses de révision

²⁶ BOYON Jacques, 1994. Page 24.

²⁷ voir *La Tribune Desfossés*, 19 mai 1994.

²⁸ BOYON Jacques, page 127.

des coûts des facteurs et d'un moratoire sur les modifications de programmes (facteur générateur de hausses importantes). A moyen terme, les mesures consistent en une analyse de la valeur pour optimiser le rapport coût-efficacité, un développement (éventuellement par renégociation des contrats) des contrats forfaitaires, une réorganisation de la DGA, pour en accroître l'efficacité.²⁹

On ne saurait sous-estimer l'importance de cette orientation qui implique une modification des rapports du pouvoir politique tant avec la DGA qu'avec les industriels de l'armement, comme l'explique le prédisent de la commission de la défense de l'assemblée nationale :

*Cette panoplie de mesures ne résoudra vraisemblablement que peu de choses si elles ne sont pas accompagnées et prolongées par d'autres agissant sur les causes profondes de la situation. leur mise en place devra aussi coïncider avec la réalisation d'un système de contrôle des coûts réellement efficace qui fait cruellement défaut à la DGA. Actuellement, la DGA, mais aussi semble-t-il les industriels, éprouvent beaucoup de difficultés à connaître le coût réel de réalisation d'un programme. L'une des raisons de ces difficultés tient au fait que la comptabilité qu'utilise la DGA n'est pas la même que celle qui est utilisée par les industriels. Pour trouver une solution à ce problème, le Délégué général pour l'armement a décidé que les outils comptables de la DGA seraient désormais ceux qu'utilisent les industriels. cette proposition qu'il faut soutenir devrait entériner un changement de mentalité non seulement dans les services officiels mais aussi chez les industriels qui pour certains, n'ont pas accepté cette mesure avec enthousiasme.*³⁰

* le troisième élément notable, c'est précisément la tonalité du discours quant à la DGA. le rapport de présentation de la programmation 1995-2000 n'hésite pas à prendre à partie certaines orientations du livre blanc sur la défense ou du rapport du commissariat général au plan, en écrivant que *ces deux analyses se rejoignent par une vision que votre Commission avait jugée particulièrement malthusienne, excessivement pessimiste, peu constructive et défaitiste.*³¹ Une telle expression publique de divergences était jusqu'à présent rarissime dans le domaine de la défense. Ce rapport brise un tabou, ou plus précisément cette liberté de ton, qui conduit à mettre sur la place publique des débats qui jusqu'à présent n'avait lieu qu'à l'intérieur du SFPA témoigne que le fonctionnement classique de ce SFPA est caduc et qu'un type nouveau de relations entre les différents acteurs est en train de s'instaurer. on l'avait pressenti à la lecture du livre blanc. On en a ici une confirmation nette. Du coup, la DGA se trouve exposée à des appréciations qui tranchent également avec ce qui jusqu'à présent

²⁹ BOYON Jacques, pages 128-129

³⁰ BOYON Jacques page 130.

³¹ BOYON Jacques, page 123.

s'écrivait à son sujet dans les rapports parlementaires. Les ³²*nouvelles relations entre l'Etat et l'industrie*, qui paraissent indispensables au rapporteur sont précisées dans un premier paragraphe intitulé *Eviter un alourdissement de la tutelle*,³³ qui expose que la *"mentalité d'arsenal" existe même chez certains dont le capital n'est pas détenu majoritairement par l'Etat*, et que *c'est cette mentalité là qu'il faut combattre*. Plus radical encore, le rapport écrit : *Chacun peut souhaiter que les industriels de l'armement cessent d'aller prendre quotidiennement leurs ordres à la DGA et s'inquiète de ce pouvoir de tutelle déjà si lourd qui s'exerce à l'encontre des industriels*.

Le texte se fait on ne peut plus explicite quant à la place de la DGA dans l'avenir : *le renforcement du rôle de la DGA que semblent parfois souhaiter les services n'est heureusement pas la politique voulue par le Délégué général qui a indiqué à votre Commission qu'il chercherait à l'avenir à limiter le rôle de son administration à une stricte maîtrise d'oeuvre*. et fait suivre cette constatation de l'avertissement suivant : ***L'on ne peut que souscrire à un tel vœu sur lequel votre Commission sera vigilante***.³⁴

Incontestablement, ce discours marque bien l'entrée dans un fonctionnement nouveau du mode de production d'armement en France. Le SFPA classique, marqué par la place centrale de l'Etat, la prééminence de la DGA, la priorité des objectifs politico-stratégiques est en train de s'effacer sous la poussée d'un modèle plus industriel et plus européeniste,

1.3 LA REORGANISATION DE LA DGA

Une part de ces réorientations se traduisent par la réorganisation en profondeur de la DGA lancée à la fin de l'année 1994, amis qui ne prendra sa pleine ampleur qu'en 1995.

L'objectif général de cette réorganisation est d'arriver à freiner la dérive des prix des matériels d'armement. ce problème longtemps sous-estimé en France est maintenant au premier rang des préoccupations, comme l'a indiqué le délégué général lui-même, en présentant la réforme de la DGA : *L'axe principal qui nous a poussés à nous lancer dans l'aventure de la réorganisation de la DGA a été le problème de la maîtrise des coûts*.³⁵ Dans les décisions annoncées en 1994, deux grands points sont à retenir : d'une part la création d'une "direction de la qualité", chargée de concrétiser cette orientation de "maîtrise des coûts", d'autre part la refonte de différents services de

³² Ibidem, page 130.

³³ ibidem.

³⁴ ces cinq citations, ibidem, page 131. Le passage en gras l'est dans le texte d'origine.

³⁵ *Le Monde*, 24 décembre 1994.

la DGA service central des affaires industrielles dans une Direction de la stratégie industrielle et technologique, chargée à la fois de la politique industrielle et de l'orientation de la recherche.

Ces transformations n'ont évidemment pas produit d'effet en 1994, mais elles lancent une évolution qui sera ultérieurement très sensible.

2 Les résultats d'ensemble

2.1 LES EXPORTATIONS.

L'année 1994 a été une année de faibles ventes à l'exportation pour l'industrie française d'armement puisque d'après les données du ministère de la défense les livraisons se sont élevées à 16,8 milliards de francs³⁶, en recul de 18,5% et atteignant le plus bas niveau depuis vingt-cinq ans.

1985	43,9
1986	43,1
1987	34,1
1988	38,2
1989	37,3
1990	38,6
1991	29,1
1992	29
1993	20,6
1994	16,8

Cette baisse est sensible également dans les données publiées par l'INSEE, à partir de sources douanières³⁷ qui établissent les exportations françaises à 12,1 milliards de francs en 1994, soit un recul de 18,3%.

³⁶ *Les Echos*, 10 août 1995

³⁷ Voir la collection du *Bulletin mensuel de statistiques*.

Montant des exportations françaises de matériel militaire confidentialisé 1985-1994 d'après les données INSEE (milliards de francs courants)	
1985	35,2
1986	38,3
1987	31,2
1988	33,7
1989	40,1
1990	35,1
1991	20,6
1992	20,8
1993	14,8
1994	12,1

Du coup, d'après les données INSEE, le solde (exportations moins importations) est lui aussi le plus bas depuis vingt cinq ans, avec 7,7 milliards de francs (en recul de 27,4%) :

Montant du solde des exportations et importations françaises de matériel militaire confidentialisé 1985-1994 d'après les données INSEE (milliards de francs courants)			
	Exportations	Importations	Solde (X -M)
1985	35,2	5,2	30
1986	38,3	4,1	34,2
1987	31,2	4,8	26,4
1988	33,7	9,3	24,4
1989	40,1	13,5	26,6
1990	35,1	6,7	28,4
1991	20,6	5,8	14,8
1992	20,8	4,4	16,4
1993	14,8	4,2	10,6
1994	12,1	4,4	7,7

les commandes reçues en 1994, d'après le ministère de la défense, se situent avec 31,7 milliards de francs en recul de 18,5% par rapport à 1993 (38,9 milliards). Toutefois ce chiffre est controversé puisque de son côté le ministère de l'économie a

annoncé que sur les 140 milliards de francs de grands contrats signés en 1994, 50 milliards étaient des contrats militaires³⁸. Ce dernier ordre de grandeur correspond aux données publiées par Richard GRIMMETT dans son rapport annuel pour le Congrès américain.³⁹ en ce qui concerne les commandes reçues par la France de la part de pays du tiers monde.

Les commandes, telles que chiffrées par le ministère de la défense, ont évolué ainsi depuis dix ans :

Montant des commandes d'armement reçues par la France 1985-1994 d'après le ministère de la défense (milliards de francs courants)	
1985	44,5
1986	25,3
1987	28,9
1988	37,5
1989	20
1990	33,4
1991	34,2
1992	45,7
1993	38,9
1994	31,7

2.2 L'INDUSTRIE D'ARMEMENT.

Ces résultats marquent un recul des exportations françaises qui va de pair avec un tassement prolongé du chiffre d'affaires global de l'industrie d'armement :

Chiffre d'affaires total de l'industrie d'armement (milliards de francs courants) et effectifs d'après le ministère de la défense		
	Chiffre d'affaires	Effectifs (emplois directs au 30 juin de l'année) ⁴⁰
1985	104,4	293 000

³⁸ voir *Les Echos*, 18 avril 1995. Les 140 milliards se décomposent en 61 milliards pour les contrats civils, 50 milliards pour les contrats militaires et 29 pour les contrats aéronautiques.

³⁹ GRIMMETT Richard F., *Conventionnal Arms Transfers to Developing Nations 1987-1994*, Congressional Research Service, 4 août 1995, 92 pages.

⁴⁰ Les données habituellement publiées par la DGA donnent les emplois directs au 1er janvier de l'année considérée. On a donc pris la moyenne arithmétique de deux années consécutives pour obtenir les chiffres au 30 juin, de façon à avoir des effectifs qui s'approchent des effectifs moyens de l'exercice.

1986	108,4	286 000
1987	107	275 750
1988	116,2	265 950
1989	120,2	258 200
1990	124,5	252 500
1991	115,6	249 050
1992	113,1	239 250
1993	103,1	222 250
1994	96,9	209 350

2.3 L'ACTIVITE DES FIRMES.

Ces évolutions se font également sentir dans les résultats des principales firmes : Si certaines ont augmenté leur chiffre d'affaires (SEP et surtout SFIM et SAGEM), d'autres ont subi un recul de 4 à 5% (Snecma, Groupe Aérospatiale, SNPE), voire plus (Thomson CSF SA, Eurocopter groupe, Dassault aviation, Turboméca).⁴¹

NOM	Chiffre d'affaires 1994	Evolution du chiffre d'affaires 1994/1993(en %)	résultat net 1994	Evolution du résultat net 1994/1993(en %)	Chiffre d'affaires Défense 1994	Evolution du chiffre d'affaires défense 1994/1993(en %)	Effectif moyen 1994	Evolution de l'effectif moyen 1994/1993(en %)
Aérospatiale groupe	48 563	-4.5	-535	64.7	13 600	ND	39 556	-9.9
Aérospatiale SNI	30817	0.7	-6	99.3	8 638	-5.9	24 508	-4.4
CELERG	898	-3.1	-5	ND	898	-3.1	570	ND
CSEE	2200	ND	ND	ND	740	17.5	2764	ND
Dassault Aviation groupe	12 616	-5.1	429	37.9	7443	-18.9	11831	-4.8
Dassault aviation	10 199	-9.9	264	14.3	7381	-18.5	9595	-6.4
Dassault électronique	2747	-0.8	96	108.7	2665	1.2	2776	-3.9
Dassault Electronique groupe	4 073	3.8	63	23.5	2742	-0.5	4 077	13.3
DCN	15478	-23	ND	ND	15168	-22	24900	-1.8
Eurocopter groupe	9 200	-8.5	-393	14.9	4 784	-8.5	10387	-6.9
GIAT Industries groupe	7 671	-16.9	- 2 920	-153	6 060	-17.8	16 369	-4.4

⁴¹ la chute très importante pour Messier-Bugatti s'explique par une filialisation et cession d'activité.

GIAT Industries	4 356	-19	ND	ND	4 138	-19	11 526	-1
Matra défense	4 097	-10	ND	ND	3 770	-17	2 920	-1.2
Messier Bugatti	1448	-29.2	20	108.0	376	-39	1571	-42.4
RVI	29 611	18.1	343	508	980	-	25 167	- .9
Sagem	6 567	16.3	257	12.7	2036	-2.6	5692	-0.7
Sagem groupe	13 691	5.0	594	11.0	4381		14 276	-5.3
SAT	4178	5.7	248	23.4	1127	-1.7	4120	-7.1
SAT (consolidé)	6579	-0.4	296	5.7	1127	-2.2	7133	-5.9
SEP	4412	3.4	128	15.3	848	4.6	3466	-2.4
SEP (consolidé)	4895	7.4	133	18.8	ND	ND	3759	0.7
Sextant avionique (consolidé)	4803	-2.2	ND	ND	1848	-3.5	6253	-10.4
SFIM (groupe)	1683	13.7	9	136.0	993	3.2	2611	6.5
SNECMA	10387	-4.3	-2179	-214.9	3635	-1.8	12479	-4.6
SNECMA groupe	18 922	-3.3	-2278	-183.3	5865	ND	23716	-4.8
SNPE groupe	4343	4.4	142	144.8	1591	-8.8	5834 ⁴²	5.6
SNPE sa	2276	-5.5	122	135.9	1127	-19.3	3567	-12.8
Thomson-CSF consolidé	36390	6.1	-962	66.0	23653	-1.5	46823 ⁴³	4.4
Thomson-CSF SA	15 692	-6.4	-2515	-9.1	13692	ND	16583	-12.6
Turboméca	2013	-12.1	-228	-1325.0	362	-75	3786	-2.0

2.4 LES ALLIANCES ET RESTRUCTURATIONS.

L'année 1994 a vu se nouer ou se concrétiser un certain nombre d'alliances au niveau européen et de restructurations à l'intérieur des firmes, dont on ne rappelle ci-après que les plus significatifs :

Pour **L'Aérospatiale**, la décision majeure est l'alliance décisive avec DASA en regroupant les activités satellites (dans un holding qui serait à majorité DASA) et les activités Missiles (majorité Aérospatiale)⁴⁴. Cette décision a donné lieu tout au long de l'année à des négociations ardues, d'autant que la concrétisation de ces regroupements posera la question de la place d'Alcatel espace, en ce qui concerne les satellites et d'Alenia en ce qui concerne les missiles.⁴⁵ Par ailleurs, L'Aérospatiale (comme la SNPE) a choisi de se désengager de la SEP, les participations des deux firmes ayant été revendues à des institutionnels.⁴⁶ Le groupe a également décidé de regrouper

⁴² Effectif au 31 décembre 1994

⁴³ Effectif au 31 décembre 1994

⁴⁴ voir *Les Echos*, 17 janvier 1994 et air et Cosmos, N°1456, 24-30 janvier 1994

⁴⁵ *Les Echos*, 19 septembre 1994.

⁴⁶ *Le Monde*, 29 janvier 1994

l'ensemble de ses activités de maintenance (Barfield, Composites Aquitaine, Maroc aviation) sous la houlette de ses deux plus filiales dans ce domaine, fusionnées en une seule société SOGERMA-SOCEA (3 milliards de francs de CA).⁴⁷ En Amérique latine, le groupe n'a pas pu entrer dans le capital du brésilien Embraer, lors de sa privatisation, mais il a pris 10% du capital de Nahuelsat, l'exploitant du futur satellite argentin de télécommunications.⁴⁸

Alcatel-Alsthom, après diverses péripéties au long de l'année a dû renoncer à ses projets sur Framatome, le gouvernement ayant "définitivement" renoncé au projet de privatisation.⁴⁹

Les **CMN**, après avoir espéré prendre le contrôle du chantier britannique Swan Hunter, ont dû jeter l'éponge après la marche arrière du gouvernement du Royaume-Uni.⁵⁰

La privatisation de l'UAP a entraîné de fait la privation de la **COFACE** dont elle détient 20% du capital.⁵¹

La compagnie des signaux (ex-CSEE) a racheté à l'italien Alenia les 49% que celui-ci détenait dans **CS-Défense**.⁵²

GIAT Industries a entamé des discussions avec le britannique Royal Ordnance (groupe BAé) pour la fusion des activités munitions. Le groupe annonce d'autre part la création à venir (en juin 1995) d'une société commune avec Krauss Maffei, Mercedes-Benz et Panhard pour le programme de VBM. Il a de plus passé un accord de coopération avec le suédois Bofors pour un nouveau système d'artillerie de 155.⁵³

Lagardère groupe (dénomination qui remplace Matra-Hachette depuis 1993) a terminé sa réorganisation en 1994 par une OPE qui porte le contrôle de Lagardère groupe sur l'ensemble à 93.4%.⁵⁴ Le groupe a revendu sa participation (25.84%) dans la SAT et a réduit sa 13.6 à moins de 5% sa part dans Labinal.⁵⁵ De même, Matra a revendu sa filiale américaine Fairchild (acquise en 1989), marquant ainsi l'échec d'une tentative d'implantation européenne sur le marché des Etats-Unis : en cinq ans, après la prise de contrôle de Matra, le chiffre d'affaires de Fairchild avait chuté de 25%.⁵⁶

⁴⁷ *Le Monde*, 7 janvier 1994.

⁴⁸ *Les Echos*, 6 avril 1994 et 26 avril 1994.

⁴⁹ *Le Monde*, 11 novembre 1994.

⁵⁰ *Les Echos*, 20 juillet 1994, 23/24 septembre 1994

⁵¹ *Les Echos*, 19 mai 1994.

⁵² *Les Echos*, 13 octobre 1994

⁵³ *Les Echos*, 8 mars 1994, 20 juin 1994, 22 juin 1994.

⁵⁴ *Les Echos*, 21 mars 1994 et 11 avril 1994.

⁵⁵ *Les Echos*, 11 octobre 1994 et *le Monde*, 22 mars 1994.

⁵⁶ *Les Echos*, 2 juin 1994, *La Tribune* 2 juin 1994.

Matra défense a cédé ses activités optronique à la SFIM.⁵⁷ En revanche Matra Marconi Space a racheté les activités spatiales de British Aerospace (pour 56.4 M£)⁵⁸.

Sextant avionique et l'américain Allied Signal ont renoncé à mettre sur pied la coentreprise dont ils avaient annoncé le projet en 1993 (6 milliards de francs de CA prévu).⁵⁹

la **SNECMA** a vu Labinal entrer dans son capital.⁶⁰ Le groupe a d'autre part transféré les activités atterrisseurs de sa filiale Messier-Bugatti à une nouvelle filiale (ERAM rebaptisée MESSIER) elle-même mariée (montage 50/50) avec les activités identiques du groupe Dowty, donnant naissance à une nouvelle société Messier-Dowty International⁶¹ qui devient le leader mondial de la spécialité (2 milliards de francs de CA).

Pour **Thomson**, Alain Gomez a à nouveau mis en avant un projet de fusion de Thomson SA et Thomson-CSF, sous condition d'une recapitalisation.⁶² Thomson-CSF a racheté les activités "électronique de missiles" et "optronique" de Thorn-EMI et signé un accord pour le rachat des dernières activités de défense du groupe britannique (électronique de défense dans Thorn-EMI Electronics) qui sera effectif en 1995.⁶³ Il a de même repris les activités "systèmes industriels" de Ferranti International et racheté la firme britannique Redifon (communications navales).⁶⁴ En Espagne, Thomson-CSF a pris 49% de Amper programmas (filiale du groupe Amper dans les communications militaires)⁶⁵. Mais la décision la plus importante (et la moins attendue) c'est l'alliance avec DASA, par la création de deux coentreprises : l'une dans les armements terrestres (Thomson-Brandt-Armement joint à Wirksystem) l'autre dans la propulsion de missiles (Bayern Chemie plus la division correspondante de TBA).⁶⁶ Cette percée de Thomson sur le marché allemand, dont il avait paru jusque-là se désintéresser relance la donne quant aux stratégies d'alliances des firmes françaises dans ce secteur, Thomson qui a procédé à 14 milliards de francs d'acquisition d'actifs en croissance externe depuis 1989 ne faisant pas mystère de ses visées globales.

Ces alliances montrent que le mouvement d'eupéanisation lancé depuis 1987 dans l'industrie d'armement se poursuit. La stratégie des firmes les amène à se dégager

⁵⁷ *Les Echos*, 13 avril 1994 et 7 juillet 1994.

⁵⁸ *Les Echos* 20 juillet 1994

⁵⁹ *Les Echos*, 2 avril 1994.

⁶⁰ *Les Echos*, 30 juin 1994.

⁶¹ *Les Echos*, 10 mars 1994 et *Airs et Cosmos*, N°1464, 21-27 mars 1994

⁶² *Les Echos*, 7 juillet 1994, 12 septembre et 24 novembre 1994.

⁶³ *Les Echos*, 15 juin 1994, 24/25 juin 1994, 29 juin 1994 et 23/24 décembre 1994.

⁶⁴ *Les Echos*, 28 juin 1994 et 12 juillet 1994.

⁶⁵ *Les Echos*, 17/18 juin 1994.

⁶⁶ *Les Echos*, 7 juillet 1994, 18 juillet 1994, 6 décembre 1994 et 12 décembre 1994.

de l'emprise de l'Etat, à un moment où justement l'Etat n'a plus les moyens financiers - et peut-être politiques - de garder la même maîtrise du secteur que celle dont il disposait dans le fonctionnement classique du système français de production d'armement. Toutefois, il faut bien souligner que les alliances européennes qui se nouent sont dans la quasi-totalité des cas des alliances binationales - franco-britanniques, franco-allemandes - mais pas des constructions "européennes" au sens plein du terme. De plus les échecs de certaines tentatives d'alliances avec des firmes britanniques montrent que toutes les difficultés sont loin d'être aplanies. Néanmoins, le mouvement qui pousse les firmes françaises à sortir du cadre strict de l'hexagone paraît maintenant difficilement réversible. Il l'est d'autant moins, selon nous, qu'il est la condition sine qua non de la survie à court terme pour certaines entreprises (armement terrestre). Il s'accompagne d'une transformation des sociétés qui fait éclater les sociétés-mères en filiales plus aisément mariables et voit se multiplier les coentreprises par secteur d'activité. Cette évolution constitue bien une transformation substantielle du tissu industriel français de l'armement. Elle va de pair avec une remise en cause de l'architecture traditionnelle du système, organisée autour du rôle omniprésent de la DGA. Elle se combine avec une réduction des crédits d'équipement militaire, nouvelle dans le cas français. C'est donc à bon droit que l'on peut dire que l'année 1994 marque le dépérissement indiscutable du système français de production d'armement et de son mode de régulation administrée et l'entrée dans un système nouveau dont les grands facteurs d'équilibre se préciseront dans les années à venir.

L'année 1994 est bien pour l'industrie française d'armement, l'année de la mutation.

Jean-Paul HEBERT