

---

**EADS :**  
**une normalisation européenne,**  
**entre intérêts nationaux**  
**et mondialisation**

---

**Kai Behrens**  
**Louis-Marie Clouet**

*Juillet 2009*

Comité d'études des relations franco-allemandes (Cerfa)



L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et économiques, chercheurs et experts à l'échelle internationale. Avec son antenne à Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme l'un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

*Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent  
que la responsabilité des auteurs.*

Comité d'études des relations franco-allemandes (Cerfa)

© Tous droits réservés, Ifri, 2009

ISBN : 978-2-86592-588-9

**IFRI**

27 rue de la Procession  
75740 Paris cedex 15 - France  
Tel.: +33 (0)1 40 61 60 00  
Fax: +33 (0)1 40 61 60 60  
E-Mail: [ifri@ifri.org](mailto:ifri@ifri.org)

**IFRI-BRUXELLES**

Rue Marie-Thérèse, 21  
B -1000 Bruxelles - Belgique  
Tel.: +32 (2) 238 51 10  
Fax: +32 (2) 238 51 15  
E-Mail: [info.bruxelles@ifri.org](mailto:info.bruxelles@ifri.org)

SITE INTERNET: [ifri.org](http://ifri.org)

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
<b>LES LIMITES D'UN GROUPE TRANSNATIONAL .....</b>	<b>3</b>
<b>Un équilibre difficile     entre « partenaires antagonistes » .....</b>	<b>3</b>
<b>La crise de 2006-2007 et les tensions     entre la France et l'Allemagne.....</b>	<b>5</b>
<b>Les différentes cultures d'actionnariat .....</b>	<b>7</b>
<b>LA CRISE DE CROISSANCE D'EADS .....</b>	<b>10</b>
<b>L'abandon de la double gouvernance     et l'épineuse question des délocalisations.....</b>	<b>10</b>
<b>Les difficultés des programmes aéronautiques.....</b>	<b>14</b>
<b>UNE NORMALISATION EUROPEENNE SOUS CONTRAINTE.....</b>	<b>17</b>
<b>La première réorganisation industrielle d'EADS.....</b>	<b>17</b>
<b>« Juste retour » national vs     intérêt économique européen ? .....</b>	<b>20</b>
<b>Vers une réelle « européanisation » d'EADS ?.....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>27</b>
<b>Annexe 1 : Évolution de la structure de gouvernance     du groupe EADS .....</b>	<b>27</b>
<i>Avril 2001 .....</i>	<i>27</i>
<i>Juin 2006 .....</i>	<i>28</i>
<i>Juillet 2007.....</i>	<i>29</i>
<i>Juin 2009 .....</i>	<i>30</i>
<b>Annexe 2 : Evolution de l'actionnariat d'EADS .....</b>	<b>31</b>
<i>Actionnariat au 10 juillet 2000 .....</i>	<i>31</i>
<i>Actionnariat en avril 2006 .....</i>	<i>31</i>
<i>Actionnariat en août 2006.....</i>	<i>32</i>
<b>Annexe 3 : Evolution du chiffre d'affaires d'EADS .....</b>	<b>33</b>

## Introduction

---

EADS a été créé pour que des entreprises européennes fusionnées aient la masse critique nécessaire pour résister à la concurrence des grands groupes américains et pour supporter le coût de programmes de haute technologie. Les motivations de souveraineté sont donc constitutives de la création d'EADS et ont justifié un mode de gouvernance égalitaire entre la France et l'Allemagne.

Depuis 2005-2006, le groupe est confronté à d'importants problèmes politiques et économiques qui illustrent les limites de cette « double gouvernance » : tensions au sein de sa direction et de son actionnariat, affaires judiciaires, problèmes industriels sur ses principaux programmes.

Cette crise de croissance a incité la direction du groupe à profondément moderniser l'organisation d'EADS, afin de la rendre plus efficace d'un point de vue économique et industriel. EADS est en train de réaliser sa mue d'un regroupement d'entités nationales en un groupe réellement européen.

La normalisation « européenne » du groupe s'inscrit dans un faisceau de tensions entre enjeux de politique industrielle locale et nationale portés par les gouvernements, efficacité économique défendue par les actionnaires, et nécessaire adaptation organisationnelle à une mondialisation des marchés et de la production.

---

Kai Behrens est maître de conférences à la Freie Universität Berlin et Ph. D. Candidate à la Johns Hopkins University, School of Advanced International Studies (SAIS) de Washington (D. C.). Louis-Marie Clouet est chercheur au Comité d'études des relations franco-allemandes de l'Institut français des relations internationales.

## Les limites d'un groupe transnational

---

### ***Un équilibre difficile entre « partenaires antagonistes »***

Neuf ans après sa création officielle, il faut reconnaître l'indéniable réussite du pari industriel d'agglomérer des entités nationales fortes au sein d'un groupe unique, où elles avaient à l'origine une égalité au sein de l'actionnariat, des postes de direction et de la charge de travail. EADS est né de l'union en 2000 d'acteurs français et allemands déjà consolidés au plan national.

En France, la société publique Aérospatiale avait fusionné en 1999 avec le groupe privé Matra, propriété du groupe Lagardère. En Allemagne, le groupe DASA rassemblait depuis 1989 les sociétés Dornier, Messerschmidt-Bölkow-Blohm, MTU München et Telefunken Systemtechnik, auxquelles s'est ajouté Siemens Sicherungstechnik en 1997. Le troisième partenaire espagnol, CASA, était détenu à 100 % par l'Etat espagnol via le holding SEPI, pour un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros en 1999 et 7 340 employés.

En 2008, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 43,3 milliards d'euros, un carnet de commande de 400 milliards d'euros et compte 118 349 employés<sup>1</sup>. Le groupe européen est devenu incontournable sur les différents créneaux où ses divisions interviennent. Alors que durant les années 1970, les avions de ligne de conception américaine captaient plus de 90 % des ventes hors production soviétique<sup>2</sup>, Airbus est encore en 2008 le premier constructeur mondial d'avions civils de plus de 100 passagers, devant Boeing, et représente 83,2 % du chiffre d'affaires du groupe EADS<sup>3</sup>. Eurocopter est le leader mondial des hélicoptères civils et parapublics. EADS « Defense & Security » (DS) est le principal fournisseur en électronique militaire du ministère allemand de la Défense et l'un des principaux électroniciens et informaticiens de défense en Europe. Inversement, EADS Astrium a une forte empreinte française, car cette division fournit les missiles nucléaires de la dissuasion française (missiles M-51). Elle assure aussi la production des fusées Ariane, et gère l'activité satellite. La Division « Military Transport Aircraft » (MTAD) était jusque

---

<sup>1</sup> EADS, rapport d'activité 2008. Voir en annexe 3 : évolution du chiffre d'affaires d'EADS de 2004 à 2008.

<sup>2</sup> John G. Francis, Alex Pevzner, « Airbus and Boeing : Strengths and Limitations of Strong States », *Political Science Quarterly*, No. 121/4, 2006, p. 636 (pp. 629-650).

<sup>3</sup> Source disponible sur : [www.eads.net](http://www.eads.net)

récemment en charge des programmes d'avions militaires (A-400M, avions ravitailleurs)<sup>4</sup>. À ces divisions s'ajoutent des participations dans des joint-ventures importants par leur activité : le missilier MBDA, le constructeur d'avions régionaux ATR.

Le principe fondateur a été l'égalité entre les deux parties française et allemande dans l'actionnariat d'EADS : la SOGEADE regroupant l'Etat français et le groupe Lagardère d'une part, et Daimler d'autre part obtenaient 30 % du capital du nouveau groupe. Chaque partie disposait d'un président du conseil d'administration, Manfred Bischoff et Jean-Luc Lagardère à l'origine, et de deux représentants, auxquels s'ajoutaient le représentant espagnol de la SEPI, les deux présidents français et allemand, le directeur financier d'EADS et le président exécutif d'Airbus<sup>5</sup>.

L'ensemble des postes de direction étaient ensuite répartis selon ce principe d'égalité franco-allemande, sans oublier la participation espagnole, selon un mode de « double gouvernance ». Le groupe avait à sa tête deux co-présidents français et allemand, à l'origine Philippe Camus et Reiner Hertrich. Pour un poste attribué à un Allemand, il fallait aussi créer un poste équivalent ou proche pour un Français. Mais chaque directeur d'une nationalité était hiérarchiquement subordonné à un supérieur de l'autre nationalité, selon un principe de « reporting croisé ». Ce mode de fonctionnement a rapidement montré ses limites : création de doublons, difficultés de communication, renforcement de la méfiance et des tensions nationales, surcoûts. Chaque nomination était gangrenée par le soupçon de la primauté de l'intérêt national sur les compétences.

L'organisation industrielle du groupe EADS était fortement marquée par les identités de ses entités constitutives. La fusion s'est avérée source de tensions croissantes, pas uniquement entre Français et Allemands : au sein de MBDA, les activités missilières d'Aérospatiale et Matra étaient encore fortement marquées par leur concurrence récente. Au sein des instances de direction, la concurrence était très vive entre les anciens du groupe privé Matra, surnommés les « Lagardère Boys », et les anciens d'Aérospatiale, issus d'un groupe public. Ces tensions ont éclaté au grand jour suite au décès de Jean-Luc Lagardère le 14 mars 2003, donnant lieu au sein de la direction du groupe à une véritable guerre de tranchées franco-française, redoublée de tensions entre Français et Allemands. Ces tensions ont donné lieu à plusieurs affaires médiatiques, politiques et judiciaires (affaire Clearstream), mêlant les dirigeants du groupe, des personnalités politiques au plus haut niveau de l'Etat français, ainsi qu'à des crises entre les actionnaires français, allemands, et leurs gouvernements respectifs.

---

<sup>4</sup> La division « Military Transport Aircraft » a été placée début 2009 sous l'égide d'Airbus, et est devenue « Airbus Military » ; voir *infra*.

<sup>5</sup> Voir en annexe 1 : Evolution de la structure de gouvernance du groupe EADS.

## **La crise de 2006-2007 et les tensions entre la France et l'Allemagne**

L'année 2006 fut particulièrement difficile pour EADS, qui rencontrait sa première crise de croissance. Alors qu'Airbus avait pris la tête de la compétition sur Boeing, le groupe américain engrange davantage de commandes d'avions de ligne, en volume et en valeur. L'avion long-courrier A-350, présenté comme une réponse au Boeing 787 Dreamliner mais trop rapidement échafaudé, est fortement critiqué par les compagnies aériennes clientes d'Airbus ; l'avionneur doit revoir sa copie pour présenter une version à plus grande capacité, mais plus complexe et plus coûteuse à développer, l'A-350 XWB (eXtra Wide Body).

Après sa présentation en grande pompe à Toulouse le 18 janvier 2005 devant les chefs d'Etat et de gouvernement concernés, le plus gros avion de ligne jamais développé, l'A-380, rencontre des difficultés de mise au point : incompatibilité entre les systèmes électriques des tronçons de l'A-380, obligeant à recourir à une installation manuelle des systèmes électriques des premiers exemplaires construits, avant d'envisager une production en série<sup>6</sup>. Ces difficultés sont le résultat d'une insuffisante harmonisation des outils de conception d'Airbus entre les sites allemands et français : « Airbus n'a jamais réussi à intégrer sa modélisation et son informatique. À Hambourg et Toulouse, les outils utilisés, notamment de CAO [Conception Assistée par Ordinateur], sont différents : les Allemands n'ont jamais souhaité en particulier adopter l'outil de modélisation CATIA, développé par Dassault Electronics<sup>7</sup> ».

L'assemblage de l'avion est réalisé sur les chaînes françaises de Toulouse, la finition et l'aménagement commercial sur les chaînes allemandes, sur plusieurs sites. Parallèlement, chacun des pays conserve un centre d'essai au sol et en vol de l'appareil<sup>8</sup>.

Ces échecs industriels résultent de la distance persistante, à la fois géographique, relationnelle, culturelle entre les différentes entités constitutives d'Airbus<sup>9</sup>. L'avionneur avait été constitué comme

---

<sup>6</sup> « Il a fallu désassembler certains avions et refaire à la main les quelques 530 kilomètres de câblage (100 000 fils électriques et 40 300 connecteurs). Un processus "artisanal" qui s'applique aux 26 premiers appareils. Ces difficultés ont forcé Airbus à repousser la mise en service commerciale du premier appareil, du printemps 2006 à octobre 2007, et les livraisons ont pris en moyenne deux ans de retard ». Jean-François Le Grand, Roland Ries, *Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires économiques, sur la situation d'EADS et ses perspectives d'évolution*, n°351, Sénat, p. 18.

<sup>7</sup> Marc Chevallier, « Airbus pris dans un trou d'air », *Alternatives économiques*, n°256, novembre 2006. Secafi-Alpha est un cabinet de conseil spécialisé auprès des comités d'entreprise.

<sup>8</sup> Damien Talbot. « EADS, une transition inachevée ; une lecture par les catégories de la proximité », *Cahiers du GREThA*, n°2007-05, mai 2007, p. 7.

<sup>9</sup> *Ibid.*

un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) : chaque Etat avait placé dans une entité commune ses intérêts industriels particuliers et des financements publics, et bénéficiait d'un « juste retour » en termes d'activité et d'emplois sur son territoire. Cette organisation avait montré son intérêt pour lancer le développement des premiers Airbus. La logique de GIE et du « juste retour » rencontre en 2006 ses limites, pour la mise au point d'une nouvelle génération d'avions beaucoup plus complexes, dans une entité unique.

L'organisation des sites de conception et de production d'Airbus est trop éclatée. Au plan géographique, Airbus compte à l'époque une quarantaine de sites en Europe. L'éparpillement de la production répondait à une logique de division du travail et à une spécialisation selon les compétences acquises, la proximité avec les sous-traitants et les entités de recherche universitaires locales<sup>10</sup>. Le succès d'Airbus avait précisément reposé sur ce fonctionnement d'« entreprise en réseau ». À titre de comparaison, l'organisation de Boeing était à l'époque aussi complexe et éparpillée sur des distances bien plus grandes aux Etats-Unis<sup>11</sup>.

L'annonce des premiers retards de livraisons de l'A-380 le 13 juin 2006 s'accompagne d'une affaire financière. Plusieurs hauts dirigeants du groupe avaient vendu leurs stock-options à la veille de cette annonce, suite à laquelle le cours de l'action EADS avait perdu 36 % de sa valeur. L'autorité des marchés financiers (AMF) lance une enquête sur un éventuel délit d'initié, parallèlement à une enquête judiciaire<sup>12</sup>. Le président d'EADS et ancien président exécutif d'Airbus Noël Forgeard et d'autres dirigeants du groupe sont mis en examen le 30 mai 2008 dans le cadre de l'enquête judiciaire<sup>13</sup>. Cette enquête judiciaire française, qui se poursuit en 2009, pourrait incriminer des dirigeants actuels d'EADS, dont le président exécutif d'Airbus Thomas Enders ; ces procédures sont de ce point de vue perçues en partie en Allemagne comme une tentative française de déstabilisation des dirigeants allemands du groupe<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Marc Chevallier, *op.cit.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> Voir notamment : « Des dirigeants d'EADS auraient été informés des retards de l'A380, selon "La Tribune" », *Le Monde*, 29 mai 2007.

<sup>13</sup> Noël Forgeard est mis en examen et inculqué pour délit d'initié le 30 mai 2008 ; Jean-Paul Gut, ancien directeur général délégué d'EADS, le 18 juin ; Gustav Humbert, ancien président d'Airbus et membre du comité exécutif d'EADS le 2 juillet ; Andreas Sperl, directeur de l'usine EADS à Dresde, ancien directeur financier d'Airbus, le 22 juillet. Voir notamment : « Délits d'initiés chez EADS : les dirigeants de nouveau sur la sellette », *AFP*, 29 mai 2007.

<sup>14</sup> La presse allemande a largement critiqué ces mises en examen, en dénonçant l'instrumentalisation des poursuites judiciaires françaises : voir notamment dans le *Financial Times Deutschland* : « EADS-Manaer attackiert französische Justiz », 24 juillet 2008 et « Justiz knechtet EAD-Zeugen wie Beschuldigte », 25 juillet 2008 ; Dinah Eckstein, « Kronzeuge wider Willen », *Der Spiegel*, 07 avril 2008.



Le 5 avril 2006, Alcatel annonce son entrée dans le capital de Thales, à hauteur de 21,6 %. Par cette opération, Thales augmente son chiffre d'affaires de 20 % par rapport à 2005 en intégrant l'activité satellite d'Alcatel. La nouvelle filiale Thales Alenia Space se positionne comme le principal concurrent d'Astrium. Cet accord sonne le glas d'un « Airbus spatial », idée avancée par Noël Forgeard. L'échec de ce projet est imputable en partie à une décision du gouvernement français, en faveur d'Alcatel et de Thales. La partie allemande d'EADS s'était opposée au scénario de rachat de Thales par EADS, par crainte d'un poids trop grand de la partie française dans EADS si Thales devait y être intégré<sup>15</sup>. L'alliance de Thales et d'Alcatel sonnait aussi comme un camouflet pour la direction d'EADS après sa tentative ratée de rachat de Thales à la fin de l'année 2005.

Le 2 juillet 2006, Noël Forgeard démissionne de la présidence d'EADS et est remplacé par Louis Gallois. Gustav Humbert démissionne de la présidence d'Airbus et est remplacé par Christian Streiff, qui ne restera à ce poste que quatre mois. Louis Gallois cumule alors la présidence d'EADS et d'Airbus. Ces nominations mettent un terme à la crise de direction du groupe EADS et d'Airbus.

## **Les différentes cultures d'actionnariat**

L'influence des Etats fondateurs d'EADS peut se manifester de manière directe, par une participation à l'actionnariat, ou indirecte, par les commandes et les aides au financement (avances remboursables, subvention pour l'installation d'usines, etc.).

Un facteur de tension entre les partenaires français et allemands, connu dès le départ, est la place de l'Etat dans l'actionnariat du groupe. Lors des négociations qui ont présidé à la création d'EADS, la partie allemande, menée par Daimler, s'était montrée fortement opposée à la participation de l'Etat français au capital du futur groupe. Dans la culture économique de la République Fédérale d'Allemagne, l'Etat ne doit pas intervenir dans la gestion d'un groupe industriel, par essence privé et conduit selon une logique de réalisation de profits<sup>16</sup>. Côté français, il était inimaginable que la création d'une entreprise aussi stratégique répondît uniquement à un actionnariat privé, sans droit de regard de l'Etat. En France, l'Etat a été le promoteur central des politiques industrielles depuis la seconde Guerre mondiale par un fort soutien politique et financier au développement de l'industrie aéronautique française. Aérospatiale, entreprise publique, était l'incarnation même d'un groupe industriel à la française. L'adjonction du groupe privé Lagardère a permis de

---

<sup>15</sup> Jörn Sucher, « EADS soll Europas Waffenschmiede werden », *Der Spiegel*, 09 décembre 2004.

<sup>16</sup> Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Le Seuil, 1991.

lisser ce problème, de jouer les intermédiaires entre l'Etat français et Daimler et de créer EADS. En retour, les Français d'Aérospatiale ont longtemps reproché à l'Etat et à Lagardère d'avoir bradé leur entreprise pour autoriser une répartition du capital à parité entre la France et l'Allemagne.

Les mesures protectionnistes ont aussi existé en Allemagne. Les grandes entreprises allemandes ont longtemps paré les tentatives d'acquisitions hostiles des sociétés étrangères grâce aux particularités du « capitalisme rhénan »<sup>17</sup> : la « Deutschland AG »<sup>18</sup> était traditionnellement organisée autour d'un noyau actionnarial de familles industrielles (Diehl, Porsche...) et de grandes banques, ce qui relativisait le rôle de la Bourse dans le financement des entreprises. L'intervention de l'Etat n'était pas nécessaire, le système se suffisant à lui-même pour protéger les entreprises nationales. Les Länder ont cependant un rôle beaucoup plus interventionniste que le gouvernement fédéral dans l'activité économique du pays : le Land de Basse-Saxe dispose ainsi d'une « golden share » dans le capital de Volkswagen. Paradoxalement, jusqu'aux réformes importantes imposées par le gouvernement Schröder pour lever les obstacles à l'ouverture du capital des entreprises allemandes<sup>19</sup>, la France apparaissait comme un pays beaucoup plus ouvert aux capitaux étrangers<sup>20</sup>.

Suite à la baisse des parts des actionnaires de référence, l'idée d'un droit de veto (« golden share ») ne fait pas l'unanimité<sup>21</sup>. La création d'une action préférentielle pour protéger le capital d'EADS « est une bonne chose » estime Arnaud Lagardère, si cette « golden share » est « suffisamment souple pour qu'EADS continue à attirer des investisseurs »<sup>22</sup>. Rüdiger Grube a affiché sa préférence pour un changement des statuts du constructeur européen afin d'interdire l'entrée d'un investisseur étranger à plus de 15 % du capital<sup>23</sup>.

---

<sup>17</sup> Michel Albert, *op. cit.*

<sup>18</sup> Michael Adams, « Die Usurpation von Aktionärsbefugnissen mittels Ringverflechtung in der „Deutschland AG“ », in *Die Aktiengesellschaft*, Vol. 4, 1994, pp. 148-158.

<sup>19</sup> Martin Höpner, « European Corporate Governance Reform and the German Party Paradox », *MPIfG Discussion Paper*, avril 2003, (Köln: Max-Planck Institut für Gesellschaftsforschung).

<sup>20</sup> Henrik Uterwedde, « Politique industrielle ou politique de la compétitivité ? Discours et approches en Allemagne », *Note du Cerfa*, n°48, novembre 2007.

<sup>21</sup> Véronique Guillermand, Yann Le Galès, « Les quatre paradoxes d'Airbus, un géant malade de ses actionnaires », *Le Figaro*, 15 février 2007. « EADS : le Sénat plaide en faveur d'une "double golden share" », *Le Figaro*, 28 juin 2007. « Berlin pourrait demander une "golden share" dans EADS », *Le Figaro*, 6 août 2007.

<sup>22</sup> « Lancement d'une enquête sur le stress au travail », *Le Monde*, 14 mars 2008.

<sup>23</sup> Gerrit Wiesman, Kevin Done. « EADS investors rethink golden shares », *Financial Times*, 23 mars 2008.

La question de la « golden share » s'est posée suite à l'entrée de la Russie au capital d'EADS. Entre mai et août 2006, la banque publique d'Etat russe Vnechtorbank (VTB) a racheté discrètement 5% du capital d'EADS, profitant de la chute du cours de l'action suite à l'annonce des difficultés du programme A-380. Le gouvernement russe a ensuite annoncé sa volonté de siéger au Conseil d'administration du groupe en tant qu'actionnaire de référence, d'augmenter sa participation à 25 % du capital d'EADS, et son souhait que l'industrie aéronautique russe participe plus étroitement au développement des futurs avions Airbus<sup>24</sup>. Cette ambition russe a été clairement désavouée par les actionnaires français et allemands, qui ne désiraient absolument pas remettre en jeu le pacte d'actionnaires<sup>25</sup>. Par ailleurs, EADS a une importance stratégique pour la France et l'Allemagne, étant l'un de leurs principaux industriels d'armements et détenteurs de technologies de souveraineté. La présence de la Russie au tour de table aurait, de plus, ruiné les chances d'EADS de remporter des marchés auprès du Département de la Défense américain<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> « EADS : la Vneshtorgbank pourrait viser une minorité de blocage (assistant du président russe) », *RIA Novosti*, 13 septembre 2006. « Opiat troïka : lidery Rossii, Frantsii i Germanii obsudiat Iran, samolety y nef't », *Vremia Novosteï*, 22 septembre 2006.

<sup>25</sup> « EADS opposé à l'arrivée de nouveaux actionnaires dans sa direction », *RIA Novosti*, 15 septembre 2009.

<sup>26</sup> À l'époque, Airbus participait à un appel d'offre pour un contrat de 5 milliards de dollars portant sur le renouvellement de la flotte d'avions ravitailleurs de l'US Air Force, avec pour principal compétiteur Boeing.

## La crise de croissance d'EADS

---

### ***L'abandon de la double gouvernance et l'épineuse question des délocalisations***

En juillet 2007, les gouvernements français et allemand parviennent à un accord pour mettre un terme à la direction bicéphale du groupe, source récurrente de tensions autour de la répartition des postes de direction au sein d'EADS. La nouvelle organisation induit aussi un changement du statut de la société : les trois actionnaires historiques se trouvent désormais face à un Conseil d'administration composé de 11 membres dont 4 administrateurs indépendants<sup>27</sup>.

L'abandon de la double gouvernance ne signifie pas la fin immédiate des incompréhensions, rivalités et tensions entre le personnel français et allemand, sans oublier les autres nationalités du groupe (espagnol, britannique, etc.). Dès sa première visite à Berlin le 16 mai 2007, le président Nicolas Sarkozy a pressé les Allemands d'arriver à un accord sur la réforme de l'organisation interne d'EADS et l'abandon de la double gouvernance, gênant ainsi la partie allemande<sup>28</sup>. L'arrivée de Thomas Enders à la tête d'Airbus en juillet 2007 a été critiquée par les syndicats français comme une « mainmise » des Allemands sur Airbus<sup>29</sup> ; le « Major Tom » a dû rapidement rencontrer les représentants français du personnel pour les rassurer. La presse française a aussi critiqué la prise de pouvoir des Allemands sur les directions des divisions du groupe.

La crise de croissance d'EADS a incité la direction du groupe et d'Airbus à mettre en œuvre un plan de rationalisation industrielle et d'économies, baptisé « Power 8 ». La version finale, présentée en février 2007, visait à réaliser 2,1 milliards d'euros d'ici à 2010 au sein d'Airbus, qui représentait 75 % des frais généraux d'EADS<sup>30</sup>. La présentation de « Power 8 » et de ses 10 000 suppressions

---

<sup>27</sup> Voir annexe 1 : évolution de la structure de gouvernance d'EADS. Véronique Guillermand, Yann Le Galès. « EADS : une assemblée générale sous haute surveillance », *Le Figaro*, 22 octobre 2007.

<sup>28</sup> Martin Koopmann, « Les contentieux franco-allemands se multiplient », *Le Monde*, 17 juin 2007. Dans cet article, l'auteur critique le comportement français face à l'Allemagne : « C'est maladroit d'aborder le sujet aussi vite ».

<sup>29</sup> Certains critiques estiment que les Allemands ont pris le pouvoir à tous les postes de direction opérationnelle des filiales d'EADS. Cécile Calla, Dominique Gallois. « Tensions autour de la répartition des postes au sein d'EADS », *Le Monde*, 10 juillet 2007.

<sup>30</sup> « EADS pourrait porter ses économies à 300 ou 400 millions d'euros », *AFP*, 20 juillet 2009.

d'emplois, en pleine campagne électorale française, a fortement politisé ce dossier. Les candidats à l'élection présidentielle sont tous montés au créneau pour défendre les emplois en France.

L'objectif de « Power 8 » était de céder les activités de production d'aérostructures à des sous-traitants de premier rang, capables de participer au développement des nouveaux avions Airbus. Le plan prévoyait la vente de sites d'Airbus en France (Meaulte, Saint Nazaire) et en Allemagne (Nordenham, Varel et le site EADS d'Augsburg). Leur vente a échoué pour plusieurs raisons<sup>31</sup> : côté allemand, le potentiel repreneur américain Spirit Aerosystems a été rejeté pour éviter une perte de compétences ; le groupe spatial OHB n'avait pas la surface financière suffisante pour reprendre les sites avec les garanties de productivité, de réduction des coûts et de maintien d'emplois exigées par Airbus. Côté français, l'équipementier Latécoère a aussi été jugé insuffisamment solide pour reprendre les sites d'Airbus. La faiblesse du dollar face à l'euro a aussi fortement obéré les montages financiers.

La vente du site de Laupheim à Diehl et Thales a été finalisée début octobre 2008, pour un montant estimé à 200 millions d'euros<sup>32</sup>. Après neuf mois de négociations, une partie de l'activité du site de Filton au Royaume-Uni a été vendue mi-septembre 2008 au groupe britannique GKN, qui s'est engagé à maintenir l'activité sur le site et est devenu un « partenaire stratégique » du programme A-350XWB<sup>33</sup>.

Parallèlement, la direction a visé une optimisation de la production des différentes gammes d'Airbus. Hambourg sera le pôle central d'assemblage de l'A320 et de son successeur<sup>34</sup>. Néanmoins, la priorité donnée actuellement à la mise sur rail de l'A-380 et au développement de l'A-350XWB reporte d'autant les investissements nécessaires sur le successeur de l'A-320. Si l'A-320 a été le principal avion vendu par Airbus et moteur de son succès, l'essentiel des marges d'Airbus est réalisé sur les avions gros-porteurs de type A-330, A-340 et les futurs A-350 et A-380. La mise en place d'une usine de production d'A-320 en Chine à Tianjin, l'arrivée de nouveaux concurrents potentiels sur le créneau des avions de plus de 100 places font craindre que ce créneau sera de plus en plus

---

<sup>31</sup> « Verkauf von drei Airbus-Werken gescheitert », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27 mars 2008 ; Dominique Gallois et Marie de Vergès, « Airbus échoue dans la vente de trois de ses sites allemands », *Le Monde*, 29 mars 2008. Dominique Gallois, « EADS renonce à vendre à Latécoère deux sites français d'Airbus », *Le Monde*, 08 mai 2008.

<sup>32</sup> « Laupheimer Werk geht an Diehl und Thales », *Der Spiegel*, 1<sup>er</sup> août 2008 ; « Airbus a finalisé la vente du site de Laupheim à Diehl/ Thales (EADS) », *Agence France Presse*, 2 octobre 2008.

<sup>33</sup> « Airbus réussit à vendre l'usine de Filton à GKN », *L'Usine Nouvelle*, 15 septembre 2008.

<sup>34</sup> Dominique Gallois. « Français et Allemands s'accordent pour sauver Airbus », *Le Monde*, 28 février 2007.

concurrentiel dans les décennies à venir<sup>35</sup>. Les exigences allemandes risquent donc de revenir sur le devant de la scène si l'évolution des programmes Airbus ne redonne pas une meilleure place aux établissements allemands<sup>36</sup>.

Finalement, les trois sites allemands (Varel, Nordenham et Augsburg) ont été regroupés dans une filiale nouvellement créée, « Premium Aerotech », qui devrait rester dans le giron d'EADS d'ici à 2011. EADS s'est engagé à maintenir les emplois jusqu'en 2013, contre une augmentation de la productivité des salariés et des mesures visant à économiser 22,5 millions d'euros par an à partir de 2009<sup>37</sup>. En France, EADS a créé une nouvelle filiale, « Aerolia » qui prend en charge les sites de Saint Nazaire et Méaulte, ainsi qu'un nouveau site de production en Tunisie.

Les négociations avec les syndicats sur les conditions de filialisation des sites français et allemands ont souligné la difficulté de gérer un groupe multinational selon un principe d'égalité de traitement, avec de fortes différences dans les relations sociales au sein de l'entreprise d'un pays à l'autre. Si les sites français ont commencé rapidement à réduire les effectifs, les procédures de codécision entre la direction et les syndicats allemands ont ralenti la mise en place des procédures de suppression d'emplois en Allemagne. Ce retard a incité les syndicats français à soupçonner la partie allemande de gagner du temps pour préserver des emplois en Allemagne, alors que les usines françaises auraient été les seules à porter le poids des réductions de poste prévues.

Suite aux grèves surprises sur les sites allemands le 20 novembre 2008, l'acceptation des conditions des syndicats allemands par la direction a fortement irrité les syndicats français, qui réclamaient les mêmes garanties depuis plusieurs mois. La perception française était que la direction du groupe avait une fois de plus cédé aux exigences syndicales allemandes, alors qu'elle faisait la sourde oreille aux revendications des syndicats français, induisant une négociation à « deux poids, deux mesures » entre les deux pays. La direction d'EADS a dû donner des gages aux deux parties sur un traitement égalitaire des salariés en France et en Allemagne. Cette absence de « jeu européen » en matière de relations sociales a

---

<sup>35</sup> Les Russes développent un avion régional de moins de 110 places, le SuperJet100, et prévoient un avion de plus de 110 places, le MS-21. Les Chinois aussi avancent des projets d'avions de ce type. Le canadien Bombardier a lancé une Série C de plus de 100 places qui concurrencera les plus petits Airbus A-320 et Boeing B-737. Voir aussi « Airbus wird immer Chinesischer », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 23 juin 2009.

<sup>36</sup> L'Allemagne a cependant obtenu que la production de Premium Aerotech soit spécialement orientée sur le programme A-350. Airbus a prévu d'investir 500 millions d'euros dans la modernisation de ces sites d'ici 2011. Varel et Augsburg produiront la carlingue de l'A-350 dont l'habillage sera réalisé en fibre de carbone. « EADS baut neues Airbus-Werk in Augsburg », *Der Spiegel*, 02 septembre 2008.

<sup>37</sup> « EADS va conserver ses trois usines allemandes jusqu'en fin 2011 », *Les Echos*, 24 novembre 2008.

contribué à alimenter des tensions cristallisées sur les nationalités, dans un double jeu où chacun déplorait l'absence de mesures communes au groupe, tout en ne contribuant pas à faire émerger a priori une négociation réellement européenne.

Suite à ces filialisations, en attendant une vente ou une autonomisation future, les syndicats et élus locaux craignent une délocalisation qui serait maintenue par ailleurs et gérée non plus par EADS ou Airbus, mais par ces nouvelles filiales. Est pointée du doigt la création d'une usine en Tunisie par Aerolia : le site tunisien est censé produire des pièces basiques, alors que les sites français conserveraient la production de matériaux plus complexes, en composites.

Un nouveau plan « Power 8 + » prévoit le développement des implantations hors d'Europe. Présenté en septembre 2008, ce deuxième plan a pour objectif 1 milliard d'euros d'économies d'ici à 2012<sup>38</sup>. « Power 8+ » ne prévoit pas de réductions supplémentaires d'emplois au sein d'EADS et d'Airbus, mais vise à adapter l'organisation d'Airbus à la mondialisation et à la contrainte de la différence de taux de change entre une production en zone euro et des ventes en zone dollar.

Les syndicats sont critiques de la poursuite d'un plan visant à ne conserver au sein d'Airbus en Europe que les bureaux d'études et l'assemblage final, pour faire porter davantage de la charge de travail sur des grands sous-traitants. Le coordinateur du syndicat français Force ouvrière pour EADS Philippe Fraysse précisait : « On ne peut pas avoir un modèle qui n'intègre que les bureaux d'études et les chaînes d'assemblage finales »<sup>39</sup>. Les syndicats affirment que les bureaux d'études seront renforcés en Inde, en Chine, en Russie et aux Etats-Unis, au détriment des bureaux d'études européens<sup>40</sup>.

Louis Gallois a clairement expliqué la nécessité pour EADS de réduire ses coûts de production par ces mesures de délocalisation, notamment par les implantations en Chine (premier marché mondial pour les lignes aériennes intérieures), aux Etats-Unis via le Mexique, en Tunisie et en Russie<sup>41</sup>. L'enjeu pour le groupe est aussi de gagner de nouveaux marchés en s'implantant chez ses clients, et d'y développer son activité, officiellement sans le faire au détriment de sa base historique européenne.

---

<sup>38</sup> AFP, 20 juillet 2009, *op. cit.*

<sup>39</sup> « EADS : FO se positionne contre les délocalisations », *Ouest France*, 13 mars 2009.

<sup>40</sup> Fabrice Gliszczynski. « Aéronautique : EADS accélère les délocalisations de la production hors d'Europe », *La Tribune*, le 10 septembre 2008.

<sup>41</sup> « Airbus muss weitere 650 Millionen Euro sparen », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10 septembre 2008. Dominique Gallois. « Louis Gallois tente d'adapter EADS à la nouvelle donne internationale », *Le Monde*, 10 septembre 2008.

## Les difficultés des programmes aéronautiques

Les blocages organisationnels du groupe se sont traduits concrètement par des problèmes importants sur le développement de plusieurs programmes aéronautiques, cruciaux pour l'avenir d'Airbus et d'EADS.

Les problèmes de câblage de l'A-380 ont obligé les salariés de Hambourg à venir à Toulouse pour terminer le montage à main. Ils étaient les seuls à pouvoir le faire car les notices étaient disponibles uniquement en allemand. Présentée comme provisoire, cette situation a perduré de 2006 à 2008 sur cette chaîne d'assemblage où plus de 2 000 techniciens allemands cohabitent avec 900 Français. Cette situation est devenue explosive car les Allemands bénéficiaient d'écart de salaires importants et étaient considérés par leurs homologues français comme les responsables des difficultés du programme<sup>42</sup>. Les dirigeants du groupe, en particulier Louis Gallois, ont dû intervenir à plusieurs reprises à Toulouse pour calmer les esprits<sup>43</sup>.

Les difficultés rencontrées par le programme d'avion de transport militaire A-400M incombent en partie aux clients gouvernementaux (modification des critères opérationnels de l'avion et de leur niveau d'exigence, choix politique d'un consortium de motoristes européens), mais Airbus porte aussi une large part dans les retards de développement de l'avion<sup>44</sup> :

- Les dirigeants du groupe ont mis la priorité sur le développement des deux avions de ligne civils A-380 et A-350 dans le cadre de la lutte avec Boeing ; l'avion A-400M était considéré comme un marché captif, car financé par les budgets de défense et destiné aux gouvernements européens soucieux de soutenir une industrie aéronautique européenne.
- L'A-400M a souffert des duplications entre « Military Transport Aircraft », en charge du programme, et Airbus, qui contrôlait les principaux bureaux d'études. La réorganisation annoncée début 2009, intégrant la filiale « Avions de transport militaire » à Airbus, vise clairement à mettre fin à cette duplication de moyens.

---

<sup>42</sup> Entretien avec un cadre d'Airbus, juillet 2009. Dominique Gallois, « Des premiers retards à l'audition, deux ans de rebondissements », *Le Monde*, 31 mai 2007. Gerhard Hegmann, « Airbus holt deutsche Ingenieure heim », *Financial Times Deutschland*, 11 décembre 2008, disponible sur [www.ftd.de](http://www.ftd.de)

<sup>43</sup> Dominique Gallois, « Louis Gallois tente de calmer les tensions franco-allemandes », *Le Monde*, 31 mai 2008.

<sup>44</sup> Sascha Lange, « Der Airbus A-400M vor dem Aus ? », *SWP-Aktuell*, 7. février 2009.



- Les responsables d'Airbus et d'EADS ont surestimé leurs capacités à développer un tel avion en six ans : les spécialistes admettent que dix années sont au minimum nécessaires pour réaliser un tel programme, surtout sans expérience récente de développement d'un avion de transport militaire<sup>45</sup>.

L'hélicoptère NH-90 (Nato Helicopter 90 – hélicoptère OTAN des années 1990) est un hélicoptère de transport lourd produit par le consortium NH-Industries, qui regroupe deux hélicoptéristes concurrents, Eurocopter et AgustaWestland, ce qui ne simplifie pas la coordination entre les équipes censées travailler ensemble<sup>46</sup>. En 1989, les premières livraisons étaient prévues pour 1999. Après un premier vol en 1995, l'entrée en service de l'hélicoptère, annoncée en 2005, accuse désormais quatre ans de retard supplémentaires. Le NH-90 est un succès commercial (529 commandes fermes pour 14 pays), mais l'organisation industrielle du programme s'avère très complexe, au prix de retards de conception et de surcoûts : « La forme d'organisation pèse sur les conditions matérielles [des livraisons prévues] puisque toutes les décisions industrielles doivent être prises à l'unanimité des partenaires et que le NH-90 se décline aujourd'hui en 23 versions »<sup>47</sup>.

Programme lancé à la fin des années 1980, l'hélicoptère Tigre a vu sa production en série commencer en 2002, après une forte réduction de cible par les armées française (de 215 à 80 exemplaires) et allemande, qui a augmenté le coût unitaire de l'hélicoptère : pour l'armée française, « une commande globale de ce volume a été lancée en 1999 pour 1,94 milliards d'euros. Mais cette stabilité du prix global n'explique pas la variation du coût unitaire des machines : aux conditions économiques de 2004, le coût unitaire de la version HAP [Hélicoptère d'Appui-Protection] est de 18 millions d'euros et celui de la version HAC [Hélicoptère Anti-Char] est de 19,85 millions d'euros, mais aux conditions économiques de 2007, ces prix deviennent respectivement 24,5 et 28,6 millions d'euros »<sup>48</sup>.

Ces problèmes industriels deviennent une contrainte critique pour la crédibilité et donc l'avenir du groupe. Le financement du développement des nouveaux avions Airbus dépend encore des

---

<sup>45</sup> « It takes about 12 years and anywhere from \$ 6-15 billion to get a single aircraft off the ground », in John G. Francis, Alex F. Pevzner, « Airbus and Boeing : Strength and Limitations of Strong States », *Political Science Quarterly*, No. 121/4, 2006, p. 640 (pp. 629-650). Le développement de l'avion franco-allemand Transall remonte aux années 1960.

<sup>46</sup> NH Industries regroupe AgustaWestland à hauteur de 32 %, Eurocopter (62,5 %) et StorkFokker (5,5 %), rejoints en 2001 par le Portugal, qui prend 1,5 % de l'actionnariat du groupement industriel.

<sup>47</sup> Jean-Paul Hébert. « Connaître les coûts des programmes : une condition de la politique des moyens », *Le Débat Stratégique*, 9 juin 2009. Disponible sur <http://cirpes.net/article278.html>

<sup>48</sup> *Ibid.*

aides financières des Etats. Mais en période de crise et de restrictions budgétaires, les gouvernements se voient obligés de justifier leurs investissements et se montrent plus exigeants sur le « juste retour » des dépenses qu'ils consentent pour un groupe industriel privé, tout stratégique qu'il soit en termes de technologies et d'emplois.

Ces difficultés offrent paradoxalement à la direction d'EADS les moyens d'imposer une organisation visant une plus grande efficacité industrielle, pour surmonter les blocages nationaux.

## Une normalisation européenne sous contrainte

---

« In the end it was a fight between globalisation and nationalism, and globalisation won<sup>49</sup>... » L'enjeu des restructurations est principalement centré sur Airbus, mais impacte aussi les relations entre l'avionneur et sa maison-mère.

### *La première réorganisation industrielle d'EADS*

EADS a réalisé sa première modification importante d'organisation à la fin de l'année 2008 et au début de l'année 2009, baptisée « Future EADS ». La nouvelle réorganisation vise à réduire le nombre de divisions du groupe, de cinq à trois.

La division « Avions de transport militaire » en charge du programme d'avion de transport militaire européen A-400M est intégrée dans Airbus, sous le nom d' « Airbus Military ». Cette réorganisation « simplifiera la gestion du programme A-400M et permettra une optimisation des ressources »<sup>50</sup>. Les divisions Astrium et « Défense Sécurité » seront désormais « coordonnées » afin de permettre une approche plus concertée du marché, une convergence des standards et une intégration plus aisée des différents segments, et une recherche d'une plus grande cohérence de stratégie<sup>51</sup>.

La non-subordination de « Défense et Sécurité » dirigée par Stefan Zoller, à l'autorité hiérarchique formelle de François Auque, résulte d'un équilibre subtil visant à ne pas froisser Berlin. EADS DS est l'un des fournisseurs-clés du ministère allemand de la Défense pour les matériels d'électronique et de C4I<sup>52</sup>, et un important employeur en Allemagne (« l'équivalent de Thales en France »<sup>53</sup>) : sur ses 23 000 employés en 2008, 12 900 sont basés en Allemagne, contre 4 500 en France. En 2008, l'Allemagne représentait 41 % des ventes de la filiale, la France 16 %<sup>54</sup>. EADS DS est en charge du programme d'avion de combat Eurofighter, développé en coopération

---

<sup>49</sup> « The meaning of EADS », *The Economist*, 21 juillet 2007.

<sup>50</sup> « EADS : vers une organisation plus efficace », communiqué de presse, EADS, 16 décembre 2008.

<sup>51</sup> Joël-François Dumont, « EADS : de la Défense à la sécurité », interview de Stefan Zoller, CEO d'EADS Defence & Security, *Défense*, n. 139, mai-juin 2009, p. 53-55

<sup>52</sup> En anglais : « Command, Control, Communications, Computers, Intelligence ».

<sup>53</sup> Alain Ruello et Bruno Trevidic. « EADS simplifie pour la première fois ses structures », *Les Échos*, 17 décembre 2008.

<sup>54</sup> EADS Defense Security, plaquette de présentation *Defense & Security, Le futur en réseau*.

avec le groupe britannique BAE Systems et Alenia, filiale du groupe italien Finmeccanica ; or l'Eurofighter est concurrent direct du Rafale français développé par Dassault, ce qui impose de cacher des informations sensibles aux Français d'EADS<sup>55</sup>.

Louis Gallois a su faire preuve de diplomatie pour faire accepter par le conseil d'administration une rationalisation importante du groupe<sup>56</sup>. Un équilibre a été préservé dans les postes de direction entre les différentes nationalités, en fonction des intérêts des pays (France, Allemagne, Espagne). Face aux blocages des administrateurs, Louis Gallois a été obligé de mettre sa démission dans la balance pour obtenir leur blanc-seing. Il demeure encore difficile de bouger les lignes dans une structure « où les équilibres internes entre Français et Allemands sont observés en permanence<sup>57</sup>.

Fin décembre 2008, plusieurs projets de réorganisation fondamentale étaient évoqués pour mettre un terme aux barrières constatées entre le groupe EADS et ses différentes filiales :

- Une fusion d'EADS et d'Airbus aurait pour objectif de réduire les coûts. Concrètement, cette mesure implique le déménagement à Toulouse des sièges de Paris et Munich. Des sources internes expliquent l'abandon de ce projet par la crainte d'un refus en bloc par la partie allemande : « Cela aurait dû être fait dès la création du groupe ; un siège unique à Toulouse aurait provoqué un gros choc côté allemand. Il aurait fallu un feu vert de Berlin »<sup>58</sup>.
- EADS étudie la possibilité de séparer les activités militaires et civiles, pour se rapprocher du modèle d'organisation de Boeing, sauf pour l'hélicoptériste Eurocopter, pour lequel cette séparation serait trop difficile à mettre en œuvre. Une autre partie du projet envisage la mutualisation de certains services (services juridiques, communication, achats généraux), conduisant à un renforcement d'EADS aux dépens de ses filiales<sup>59</sup>.

---

<sup>55</sup> Alain Ruello et Bruno Trévidic. « Louis Gallois favorable à une réorganisation d'EADS », *Les Échos*, 28 novembre 2008.

<sup>56</sup> « EADS-Chef Louis Gallois : Wir müssen geplante Übernahmen verschieben », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 18 décembre 2008.

<sup>57</sup> Dominique Gallois. « EADS se rationalise en passant de cinq à trois divisions opérationnelles », *Le Monde*, 18 décembre 2008.

<sup>58</sup> Gilles Gliszczynski. « EADS étudie un nouveau statut », *La Tribune*, 4 décembre 2008. Robert Wall, Jens Flottau. « No relief ; Resolution of aircraft, organizational issues continues to elude EADS », *Aviation Weekly & Space Technology*, 24 novembre 2008. « Le patron d'Airbus juge le transfert à Toulouse d'EADS une "bonne idée" », *Agence France Presse*, 25 novembre 2008.

<sup>59</sup> Michel Cabirol. « Aéronautique ; EADS repense son organisation interne », *La Tribune*, 20 octobre 2008.

- Les responsables de niveau N-1 et N-2 devraient voir leurs contrats Airbus, Eurocopter ou autres transformés en contrats EADS, afin de renforcer l'identification des cadres avec l'ensemble du groupe et leur en donner une vision transversale, au-delà de la filiale dans laquelle ils exercent. Cette évolution reste cependant très sensible : la mesure n'a pas été appliquée aux responsables de niveau N-3, car les « Airbusiens » auraient vécu cette transformation comme un « traumatisme »<sup>60</sup>.

La réorganisation récente traduit aussi des rapports de forces qui se jouent en termes de pouvoirs internes au sein du groupe EADS et non plus uniquement par le prisme de jeux nationaux. Le pilotage et l'affirmation de la direction du groupe en la personne de Louis Gallois tendent à minorer l'impact des nationalités sur les décisions entérinées. Plusieurs hauts responsables d'EADS ont vu leurs fonctions réaménagées de manière importante :

- Le président exécutif d'Airbus Thomas Enders et son adjoint Fabrice Brégier portent la majorité des programmes critiques pour l'avenir du groupe : finalisation de la production en série de l'A-380, développement de l'A-350XWB, résolution des problèmes de développement de l'A-400M, gestion du contrat de renouvellement de la flotte d'avions ravitailleurs pour l'US Air Force, si Airbus est finalement sélectionné par le Pentagone.
- Le directeur de Military Transport Aircraft, Carlos Suarez, a payé l'échec de l'A-400M : il n'a pu préserver l'autonomie de sa division et a dû se soumettre à l'autorité de Louis Gallois et Thomas Enders, pour finir par être remplacé dans ses fonctions par Domingo Ureña-Raso.
- Stefan Zoller a bénéficié du soutien du gouvernement allemand pour préserver l'autonomie d'EADS DS sous la forme d'une coordination avec Astrium. Pour autant, il n'est pas impossible que la cohabitation avec François Auque devienne difficile dans l'avenir, et qu'au final une intégration plus grande de d'EADS DS et d'Astrium, voire incluant Eurocopter, ne finisse par être entérinée.

---

<sup>60</sup> Gilles Gliszczynski, *op. cit.*

## **« Juste retour » national vs intérêt économique européen ?**

La réorganisation prévue par « Future EADS » repose fondamentalement la question de la relation du groupe, de plus en plus « européen », avec ses Etats actionnaires et clients principaux en Europe.

L'investissement de l'Etat en faveur de programmes industriels, les commandes passées par les gouvernements, les aides au financement des programmes aéronautiques ont permis le développement de la filière aérospatiale européenne, à contre-courant de l'intérêt économique face à la domination américaine. La dimension politico-stratégique demeure donc essentielle à l'héritage dont a bénéficié EADS. Le groupe EADS est l'une des composantes essentielles d'une politique des Etats européens de soutien à une industrie européenne forte et indépendante.

Depuis 2005, la position du gouvernement allemand est plus clairement exprimée en faveur d'un soutien au développement de son industrie aéronautique nationale, considérée comme une industrie stratégique. De ce point de vue, on peut paradoxalement identifier une évolution « à la française » des autorités allemandes. Pour Berlin, l'objectif est clair : obtenir les technologies et compétences qui font défaut à l'industrie aéronautique allemande, du fait de son retard accumulé depuis la fin de la seconde Guerre mondiale<sup>61</sup>.

La division des tâches entre Français et Allemands au sein d'Airbus a été longtemps ressentie en Allemagne comme un « sell out » aux intérêts français. Dans la répartition de la production des Airbus, les Allemands s'estimaient lésés : alors que l'ancienne Aérospatiale fournit les composants « high tech » à forte valeur ajoutée, comme le cockpit et le caisson central », DASA continue à fournir les grandes pièces de fuselage et les installations sanitaires, éléments moins complexes et à moindre valeur ajoutée<sup>62</sup>.

Fin 2007, le ministre allemand de l'Économie menace EADS d'annuler les commandes militaires de l'État fédéral si une partie essentielle de la production est délocalisée hors d'Allemagne. Le marchandage franco-allemand bloque la réforme d'Airbus, mais il peut aussi être interprété au-delà : « La crise que traverse Airbus prend une très mauvaise tournure, celle du nationalisme. Tous les pays ont fait du chantage pour obtenir la part du lion. Mais les

---

<sup>61</sup> Cette volonté s'exprime par exemple dans le soutien à une industrie missilière allemande (missile Taurus développé par LFK) ou par la volonté de disposer d'avionique allemande à bord des Eurofighter de la Bundeswehr.

<sup>62</sup> Dominique Gallois. « Le marchandage franco-allemand bloque encore la réforme d'Airbus », *Le Monde*, 21 février 2007.

Allemands bloquent, revendiquant une plus grande partie de la construction et une partie stratégique que le plan n'accorde pas. Le plan de restructuration d'Airbus a réveillé dans ce contexte de vieux démons qui resurgissent dès lors que la volonté politique de tirer l'Europe en avant manque. Paris suspecte les Allemands de vouloir profiter de la période électorale française pour arracher des avantages »<sup>63</sup>.

Du côté allemand, le sentiment est encore fortement présent que la partie française a souvent tendance à essayer de transformer les « mergers among equals » (« fusions entre égaux ») en acquisitions. Une telle politique est souvent justifiée par un « intérêt stratégique français », qui paraît manquer de toute sensibilité aux potentiels intérêts stratégiques allemands. La peur allemande d'un « néo-colbertisme » français s'est renforcée ces dernières années, face aux déclarations des gouvernements français sur un « patriotisme économique » concrétisé par la volonté de créer des « champions nationaux » ou de transformer des joint-ventures franco-allemands en sociétés françaises. Ces projets franco-français ont laissé des stigmates dans la mémoire des dirigeants allemands : intervention du gouvernement Raffarin en 2004 pour une « solution française » à la crise que connaissait Aventis, finalement acquis sous pression de Paris par Sanofi-Synthelabo ; fusion de Gaz de France et Suez justifiée par Nicolas Sarkozy pour « protéger des marchés et des compagnies françaises »<sup>64</sup>.

Ces tensions sont aussi l'héritage de l'histoire de l'industrie aéronautique dans les deux pays. Toulouse a été le siège des bureaux d'études aéronautiques français et garde une tradition d'ingénieurs aéronautiques. L'industrie aéronautique allemande a perdu ce savoir-faire après la seconde Guerre mondiale, et s'est reconstruite sur un savoir-faire de production, d'organisation et de qualité des processus de production, aux mains des techniciens. L'externalisation prévue par le « plan Power 8+ » au sein d'Airbus est donc une source d'inquiétude pour le gouvernement allemand : si Airbus ne doit conserver que les activités à plus forte valeur ajoutée - bureaux d'études et assemblage final, fortement implantés à Toulouse -, où résidera la plus-value de la partie allemande dans le futur ?

Le gouvernement espagnol a aussi défendu ses intérêts en s'opposant à l'intégration de Military Transport Aircraft dans Airbus. En décembre 2008, le ministre de l'Industrie espagnol Miguel Sebastian, a envoyé une lettre à Louis Gallois, sollicitant une augmentation de la part espagnole dans le capital d'EADS et s'opposant à toute délocalisation. Le gouvernement central espagnol, la région d'Andalousie et la ville de Séville veulent sécuriser les

---

<sup>63</sup> « Airbus en danger », Éditorial, *Le Monde*, 21 février 2007.

<sup>64</sup> Henrik Uterwedde, « Partenaires et concurrents : les conflits dans les relations économiques », *Eurotopics.net*, 12 septembre 2007.

350 millions d'euros qu'ils ont investis dans la construction de l'usine d'assemblage de l'A-400M<sup>65</sup>. Louis Gallois a usé de son autorité pour imposer sa décision à Madrid, affirmant que « l'autonomie n'est pas un concept applicable aux entreprises »<sup>66</sup>, tout en rassurant la partie espagnole sur le maintien de comptes séparés et d'un Espagnol à la tête de la production des avions militaires Airbus<sup>67</sup>.

## **Vers une réelle « européanisation » d'EADS ?**

EADS doit trouver un nouvel équilibre entre ses propres intérêts de groupe industriel et les intérêts nationaux de ses principaux clients et actionnaires.

L'attelage Grube-Gallois-Enders semble avoir réussi à imposer une gestion de l'entreprise en fonction des enjeux des résultats et des contraintes de production : « Le vrai patron, c'est Louis Gallois, et on a accès aux Allemands qui dirigent les filiales. Nous sommes dans la phase où les gens sont EADS avant d'être Français ou Allemand », soulignait Philippe Fraysse, non sans rappeler que des tensions persistent encore entre les différentes nationalités : « Mais sur le terrain, il y a quelques soubresauts, parce qu'il n'est pas facile de construire cette entreprise avec toutes ces cultures et tous ces pays différents. Un coup ce sont les Français qui disent qu'il y a trop d'Allemands et après, ce sont les Allemands qui disent qu'il y a trop de Français... »<sup>68</sup>. Début avril 2009, le président du conseil d'administration d'EADS, l'Allemand Rüdiger Grube a été remplacé à ce poste par Bodo Uebber, qui « aura la charge de poursuivre la pacification des relations franco-allemandes, amorcée avec l'arrivée de Rüdiger Grube »<sup>69</sup>. La nomination d'un nouveau président du conseil d'administration n'a pas donné lieu à un nouvel affrontement entre la France et l'Allemagne : « Ni Angela Merkel ni Nicolas Sarkozy n'ont en effet intérêt à rouvrir la boîte de Pandore de la "parité" »<sup>70</sup>.

---

<sup>65</sup> Diane Cambon. « Davantage d'Espagne dans EADS », *Air & Cosmos*, 20 février 2009.

<sup>66</sup> Antonio Jiménez Barca. « Ningún empleo español peligra por la integración de CASA en Airbus », Entrevista : Louis Gallois, *El País*, 20 février 2009.

<sup>67</sup> Gaëlle Lucas et Michel Cabirol. « L'Espagne croise le fer avec EADS pour sauver le soldat Suarez », *La Tribune*, 21 février 2009. « Unmut in Le Bourget : Spanien blockiert Kredit für A350 », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, faz.net, 15 juin 2009.

<sup>68</sup> « Syndicat FO d'EADS : avec un seul patron, "les choses se sont améliorées" », *Agence France Presse*, 25 août 2008.

<sup>69</sup> « L'allemand Daimler, premier actionnaire d'EADS, installe son directeur financier à la présidence du conseil d'administration du groupe aéronautique », *Les Échos*, 09 avril 2009. Rüdiger Grube a été nommé début avril 2009 président du conseil d'administration de la Deutsche Bahn.

<sup>70</sup> « EADS : probable changement à la tête du conseil d'administration », *Les Échos*, 20 avril 2009.



En août 2008, Philippe Fraysse estimait que la fin de la structure bicéphale avait amélioré le fonctionnement du groupe : « Avant, à chaque fois qu'il fallait nommer quelqu'un, on regardait plutôt les drapeaux que les compétences, parce qu'en fonction de la double gouvernance, s'il y avait un Français quelque part il fallait forcément nommer un Allemand à côté. Du coup, on ne nommait pas forcément les meilleurs hommes aux meilleurs endroits »<sup>71</sup>.

D'autres éléments structurels constituent des évolutions favorables à une plus grande cohérence et à une européanisation d'EADS :

- Le début d'intégration plus poussée des fonctions transverses d'Airbus et d'EADS porte ses fruits, même si les divisions conservent encore une grande autonomie ; la création d'une identité EADS réside dans le dépassement des identités des divisions (Airbus, Eurocopter, Astrium, etc.) autant que des nationalités.
- Les anciennes générations de dirigeants et de salariés ayant connu l'ère « ante-EADS », partent à la retraite pour faire place à de nouvelles générations qui ne connaissent plus qu'EADS<sup>72</sup> : le groupe ne leur apparaît plus comme la réunion des entités nationales historiques (Aérospatiale, Matra, DASA), mais comme un groupe européen aux activités diversifiées, offrant des perspectives de carrières en Europe et à l'international. EADS atteint presque ses dix ans d'âge et construit de plus en plus sa propre histoire et sa propre identité.
- La mobilité des salariés a été fortement encouragée entre les divisions, entre les fonctions opérationnelles et fonctionnelles, entre les différentes implantations géographiques du groupe. Pour autant, la mobilité géographique d'un pays à l'autre demeure difficile à pérenniser : après un premier « round » d'expatriations au début des années 2000, il s'avère plus difficile de trouver des Français prêts à s'installer à Hambourg, et, toute proportion gardée, des Allemands désireux de s'installer à Toulouse : obstacle de la langue, absence d'écoles françaises ou allemandes, affinités culturelles...<sup>73</sup>
- Selon des responsables du groupe<sup>74</sup>, l'obstacle de la langue semble partiellement levé. La langue de travail est principalement l'anglais, mais le français ou l'allemand sont aisément utilisés. Pour autant, les expatriés insérés dans les

---

<sup>71</sup> Agence France Presse, 25 août 2008, *op. cit.*

<sup>72</sup> Entretien avec des hauts responsables d'EADS en juillet 2009.

<sup>73</sup> *Idem.*

<sup>74</sup> Entretien avec des hauts responsables d'EADS et Astrium en juillet 2009.

filiales doivent parler la langue locale, sous peine d'être considérés comme étrangers et exclus des discussions importantes<sup>75</sup>.

- Le recrutement de spécialistes et de techniciens s'est largement internationalisé, au-delà de l'Europe. L'implantation d'unités de production hors du sol européen pose un défi d'intégration de ce nouveau personnel à une « culture européenne » du groupe. Le client ou le salarié hors Europe perçoit plus largement le groupe comme « européen », sans identifier clairement les particularités des nationalités européennes constitutives du groupe<sup>76</sup>.

Un autre projet envisage de transformer EADS en une « société européenne » (SE), un statut créé par une directive et un règlement européen en 2001<sup>77</sup>. 300 millions d'euros d'économies sont espérés sur les coûts de structure sur les deux premières années après l'adoption de ce statut<sup>78</sup>. De nombreuses entreprises allemandes ont opté déjà pour la SE en s'enregistrant en Allemagne :

- « La loi allemande d'incorporation en date du 22 décembre 2004 rend la SE « allemande » plus attractive au regard du droit commun de la SA [société anonyme] (AG) [Aktien Gesellschaft] »<sup>79</sup> ;
- « Le droit commercial allemand [serait] devenu trop rigide et trop contraignant (...), les SA voient dans la SE un moyen d'assouplir ce cadre. (...) les entreprises allemandes ne voient qu'avantage à pouvoir aménager la codétermination en réduisant le nombre des membres des conseils de surveillance ou d'administration et en y intégrant des syndicalistes d'autres Etats membres »<sup>80</sup>.

Le projet rencontre des réticences auprès des directeurs généraux des divisions du groupe, soucieux de conserver leur pouvoir, leur indépendance et les avantages de leur fonction. Cependant, au sein de la SE, les directeurs généraux siègeraient désormais à un conseil de direction (inexistant actuellement en vertu du statut de société de droit néerlandais d'EADS) et auraient donc un poids plus important sur toutes les décisions stratégiques relatives au groupe.

---

<sup>75</sup> Entretien avec un cadre d'Airbus, juillet 2009.

<sup>76</sup> Entretien avec des hauts responsables d'EADS, juillet 2009.

<sup>77</sup> Voir notamment Noëlle Lenoir. *La Societas Europaea ou SE ; Pour une citoyenneté européenne de l'entreprise*. La documentation française, Paris, 2007.

<sup>78</sup> Jean-Pierre Casamayou et Cyrille Cosmao. « EADS se prépare à affronter la tempête », *Air & Cosmos*, 16 janvier 2009.

<sup>79</sup> Noëlle Lenoir, *op. cit.*, p. 104.

<sup>80</sup> *Ibid.*

EADS verrait plusieurs avantages importants à devenir une SE :

- Le statut de SE facilite les fusions transnationales entre sociétés et filiales.
- La SE offrirait une plus grande mobilité en Europe et permettrait le déplacement du siège social, sans nécessiter la liquidation de la société dans le pays d'origine et la création d'une nouvelle société dans le pays de nouvelle implantation. Cette solution serait idéale à terme pour faire coïncider siège social et siège réel, éventuellement à Toulouse.
- Le changement de statut impose de créer un « groupe spécial de négociation » comprenant les représentants du personnel des différentes entités du groupe, afin de définir les modalités et le niveau de participation des employés à la gouvernance de la SE. Or, le niveau minimal de participation doit être le plus élevé mis en œuvre dans l'une des entités du groupe avant la création de la SE : en l'occurrence, la règle serait sans doute celle de la codécision (« Mitbestimmung ») allemande.
- La SE renforcerait une identité réellement européenne, et permettrait de réduire les tensions nationales, objectif clairement évoqué par Louis Gallois : « cela simplifierait beaucoup [l'organisation du groupe] et aiderait à surmonter l'esprit de camp »<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Gesche Wüpper. « EADS-Chef will Konzern erneut umbauen », *Die Welt*, 15 novembre 2008.

## Conclusion

---

Lors de sa nomination comme unique président exécutif d'EADS, Louis Gallois avait rapidement défini le sens de son action : « Je veux apaiser, diluer le face-à-face franco-allemand. Notre perspective, c'est EADS avant le fait d'être français ou allemand. Il faut cesser d'avoir des réflexes de joint-venture pour aller vers une entreprise intégrée forte de plusieurs nationalités »<sup>82</sup>. L'action de la direction actuelle, visant à « européeniser » et rationaliser l'organisation du groupe, doit surmonter encore de nombreux obstacles et réflexes nationaux.

Un facteur crucial pour le futur d'EADS pour l'avenir sera l'évolution de son actionnariat. Si Daimler et Lagardère sortent du capital d'EADS, la renégociation du pacte d'actionnariat risque de rouvrir une boîte de Pandore. Autre échéance potentiellement dangereuse, la fin du mandat de Louis Gallois en 2012 devrait voir Thomas Enders le remplacer et Arnaud Lagardère prendre la présidence du Conseil d'administration – alors que ce dernier ne cache pas sa volonté de se retirer du jeu. Les rivalités nationales risquent alors de se réveiller, lorsque les Français voudront récupérer les principales directions opérationnelles du groupe, les Allemands disposant désormais de la présidence d'EADS.

L'attitude des gouvernements français et allemand, et des principaux actionnaires privés sera cruciale pour l'avenir du groupe : choisiront-ils une épreuve de force, ou arriveront-ils de nouveau à définir et préférer leur intérêt commun, en conférant à EADS une réelle dimension européenne ?

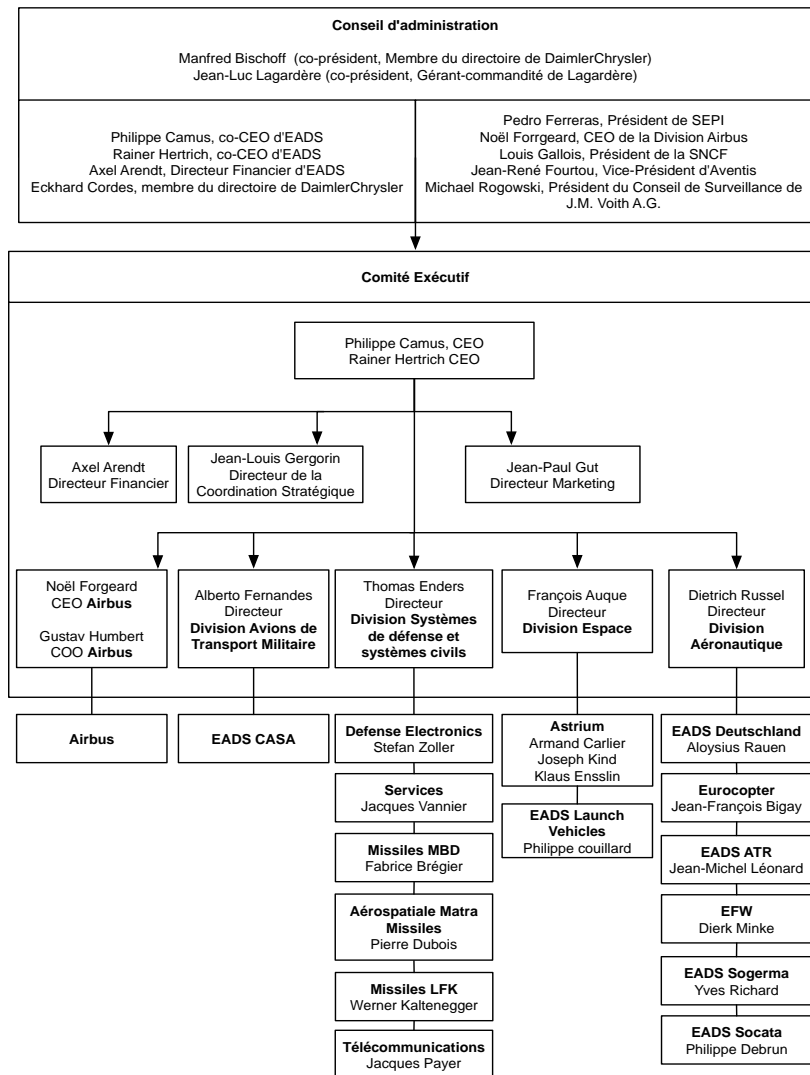
---

<sup>82</sup> « Louis Gallois devient le seul pilote d'EADS », *Le Figaro*, 27 août 2007.

# Annexes

## Annexe 1 : évolution de la structure de gouvernance du groupe EADS

Avril 2001

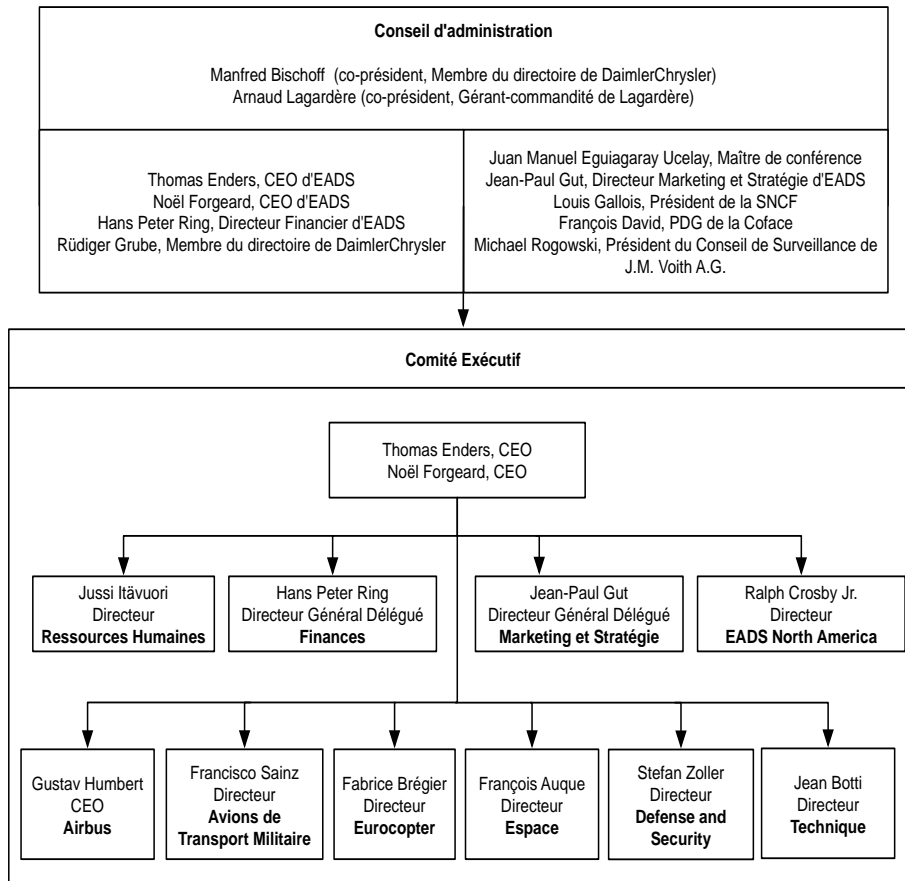


CEO : Chief Executive Officer ; COO : Chief Operating Officer

Sources : Commission des Opérations de Bourses, *European Aeronautic Defense and Space company EADS N.V.*, Document de Référence, exercice 2000, n° R01-148, 26 avril 2001.

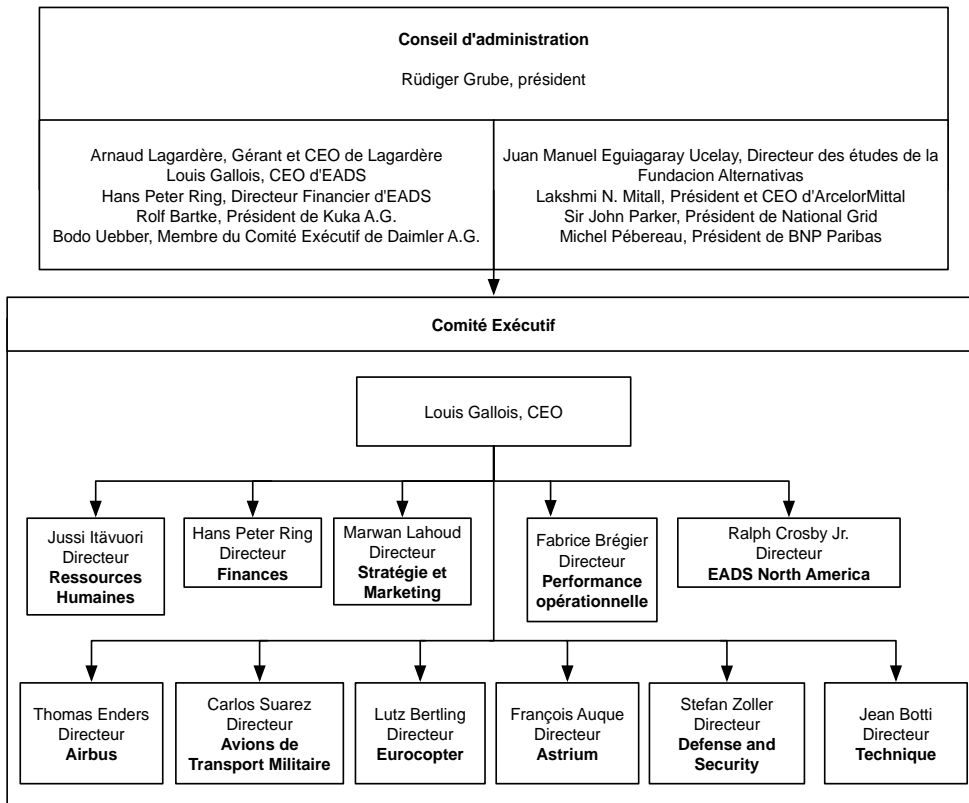
Christoph Barmeyer, Ulrike Mayhofer, « Le changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS », 3ème colloque « La métamorphose des organisations », 23-25 octobre 2002, Nancy-Vittel, GREFIGE, Université Nancy 2.

## Juin 2006



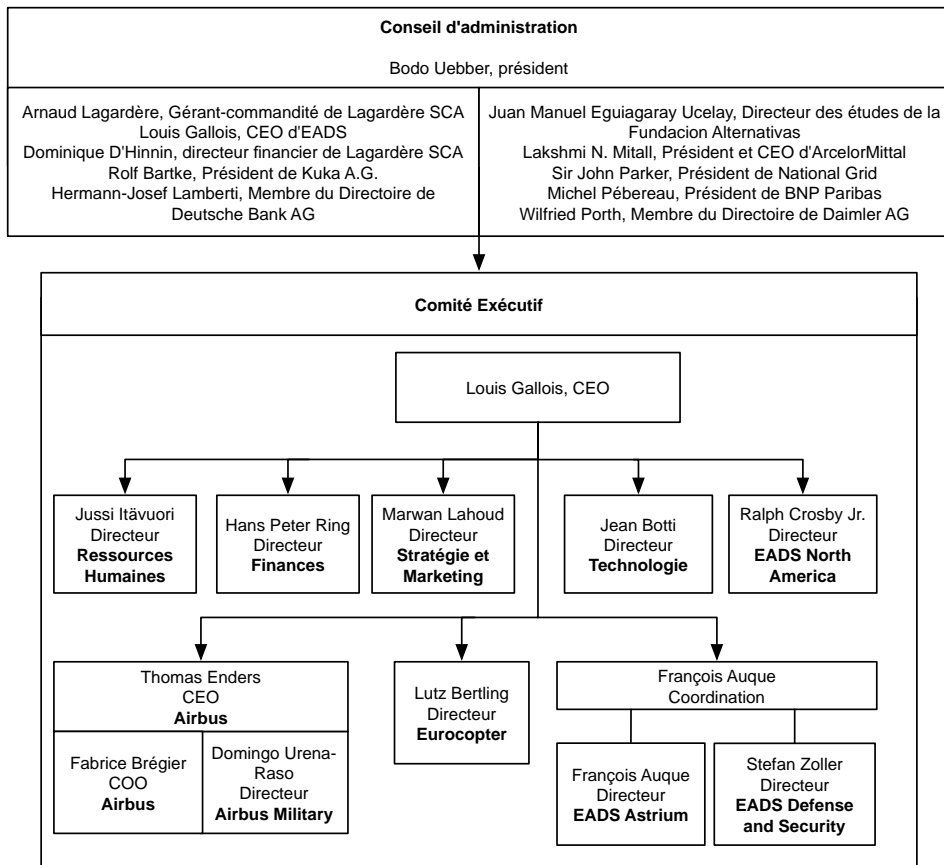
Sources : *Le Monde*, infographie « L'organigramme d'EADS », 20 juin 2006. EADS, *Rapport annuel et document d'enregistrement 2006*.

## Juillet 2007



Sources : EADS, Rapport annuel et document d'enregistrement 2007 ; Le Monde, infographie « Le nouvel organigramme d'EADS », 16 juillet 2007.

Juin 2009

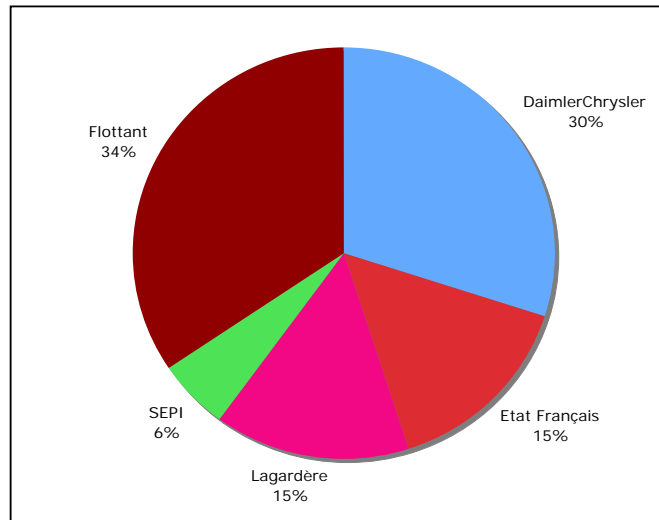


Source : site Internet d'EADS, juin 2009.

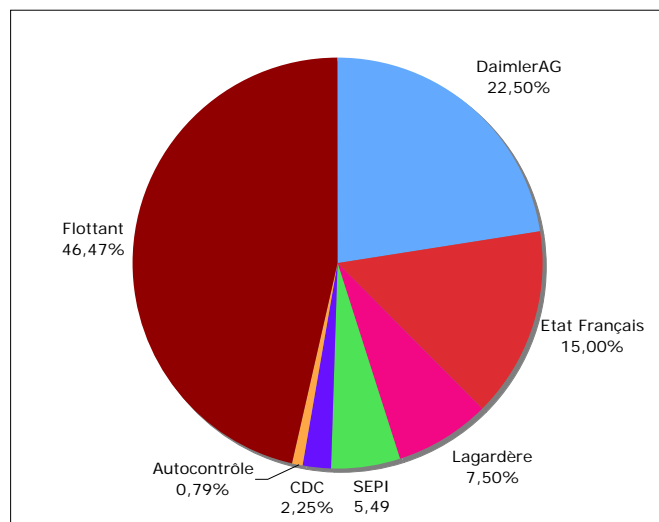


## Annexe 2 : évolution de l'actionnariat d'EADS

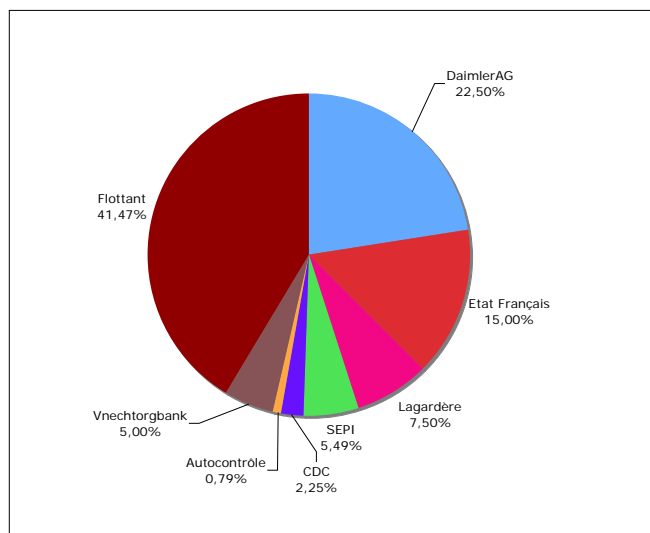
### Actionnariat au 10 juillet 2000



### Actionnariat en avril 2006



## Actionnariat en août 2006



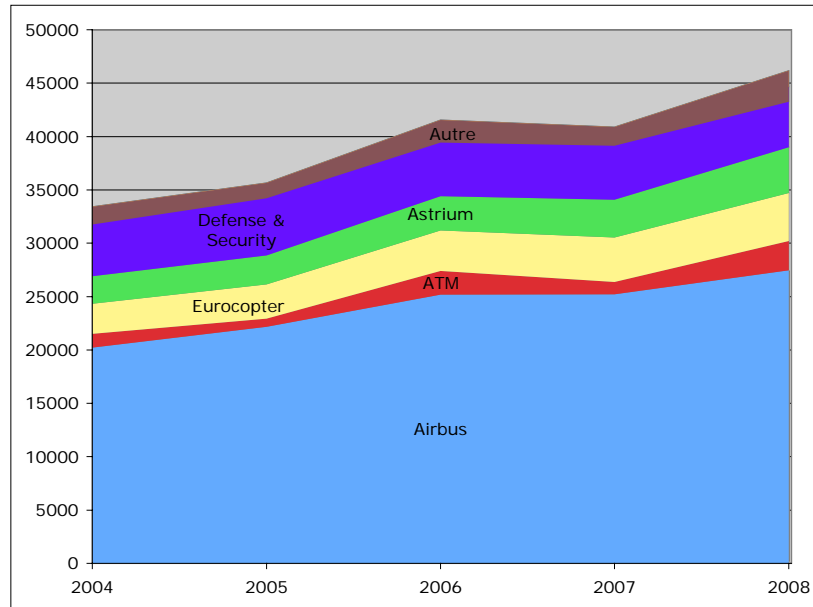
Note : seuls Daimler AG, l'Etat français et le groupe Lagardère regroupés au sein de la SOGEADE, et la SEPI font partie du pacte d'actionnaires d'EADS.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs publics et privés allemands pour réduire sa participation au capital d'EADS à 7,5%.

Source des graphiques : Site Internet d'EADS, compilation de données par les auteurs.

### Annexe 3 : évolution du chiffre d'affaires d'EADS

En millions d'euros



Source : site Internet d'EADS, Chiffres-clés et perspectives, juillet 2009.

## Le Cerfa

---

Le Comité d'études des relations franco-allemandes (Cerfa) a été créé en 1954 par un accord gouvernemental entre la République fédérale d'Allemagne et la France. L'Ifri, du côté français, et la DGAP, du côté allemand, en exercent la tutelle administrative. Le Cerfa bénéficie d'un financement paritaire assuré par le Quai d'Orsay et l'Auswärtige Amt et son Conseil de direction est constitué d'un nombre égal de personnalités françaises et allemandes.

Le Cerfa a pour mission d'analyser les principes, les conditions et l'état des relations franco-allemandes sur le plan politique, économique et international ; de mettre en lumière les questions et les problèmes concrets que posent ces relations à l'échelle gouvernemen-tale ; de trouver et présenter des propositions et des suggestions pratiques pour approfondir et harmoniser les relations entre les deux pays. Cette mission se traduit par l'organisation régulière de rencontres et de séminaires réunissant hauts fonctionnaires, experts et journalistes, ainsi que par des travaux de recherche menés dans des domaines d'intérêt commun.

Hans Stark assure le secrétariat général du Cerfa depuis 1991. Louis-Marie Clouet y est chercheur. Anne-Lise Barrière travaille au Cerfa comme assistante de recherche et est chargée de mission dans le cadre du projet « Dialogue d'avenir ».

### ***Dernières publications du Cerfa***

Jean-Louis Georget, « L'incertitude du succès : La CDU/CSU et le FDP à la veille des élections nationales allemandes », Note du Cerfa, n. 65, juin 2009

Tim Spier, « L'impossible alliance : le SPD face à Die Linke », Note du Cerfa, n. 64, juin 2009

Serge Gouazé, « La justice sociale : une notion polysémique dans le débat préélectoral allemand », Note du Cerfa, n. 63, avril 2009

Benjamin Zyla, « L'unilatéralisme avec le sourire : bilan des relations germano-américaines et perspectives pour 2009 », Note du Cerfa, n. 62, mars 2009