



Le réseau d'experts en Intelligence Economique

aege



L'APPROCHE OFFSETS DES GRANDS GROUPES INDUSTRIELS BRITANNIQUES

Un modèle pour la France ?

06/2011

Auteurs :

Stéphane Coissard, Paul Croyère, Mickaël Delabre, Arthur Liger, Lucie Loubet, Borin Pin

Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'AEGE. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



Mots-clés

Offsets, BAE, Britannique, Grande Bretagne, compensation industrielle, commerce international, contrats internationaux, compétitivité, appels d'offres, défense



EXECUTIVE SUMMARY

The aim of the study is to analyze how the UK's biggest industrial groups - defense and aerospace sector - are using the offset techniques as a method to stay competitive on the international market.

In order to illustrate our view, two companies have been chosen: BAE Systems, one of the world leaders in the defense sector, and Rolls-Royce plc, the second biggest manufacturer of aircraft engines. The study is focusing on 4 representative examples on how offsets are dealt in contracts: Saudi Arabia, South Africa, India, and the United-States. These companies are supported by the United-Kingdom by applying their official offset policy, inward and outward, with the help of the matching institutions.

The main clients are foreign Governments. Nowadays, those Governments almost all have an offset policy. Thus the primary value of a contract has to be balanced by direct or indirect investments, or by any other forms of local investments from the supplier.

The offset obligations, becoming more and more important, the companies have to be innovative in their way to involve their sub-contractors. The offsets are also a way to create business opportunities to reach their strategic international goals on a long term basis.

From this analysis, recommendations are made on how the French companies can be inspired by the British companies in order to reinforce their international positions.



Résumé

L'objet de cette étude est d'analyser comment les grandes entreprises britanniques - secteur de la défense et de l'aérospatial - utilisent les techniques d'offsets comme une méthode pour rester compétitives et garder une longueur d'avance sur le marché mondial.

Le choix s'est porté sur deux cas, celui de BAE Systems, un des leaders mondiaux dans le secteur de la défense et celui de Rolls-Royce plc, deuxième constructeur mondial de moteurs d'avions. L'étude se concentre sur 4 exemples représentatifs de la gestion des offsets dans leurs contrats : l'Arabie Saoudite, l'Afrique du Sud, l'Inde, et les États-Unis. Ces entreprises sont appuyées par le Royaume-Uni qui applique une politique officielle sur les offsets, entrants et sortants, encadrée par des institutions mises en place.

Les principaux clients de ces entreprises sont des gouvernements. Ces derniers ont aujourd'hui presque tous des politiques d'offsets. Ainsi la valeur première d'un contrat est compensée par des investissements directs ou indirects ou par d'autres formes d'investissements locaux de la part du fournisseur.

Les exigences de plus en plus grandes sur les conditions des offsets, obligent les entreprises à être de plus en plus innovantes dans leurs façons d'impliquer leurs sous-traitants. Les offsets permettent à ces entreprises de se créer des opportunités afin d'atteindre leurs buts stratégiques à l'international sur le long terme.

À partir de ces cas, des préconisations sont dégagées sur la manière dont les entreprises françaises peuvent s'inspirer de l'approche britannique des offsets pour renforcer leur position à l'international.



EXECUTIVE SUMMARY	3
Résumé	4
Introduction.....	7
Définition	7
Les différentes formes d'offsets	8
Les enjeux des programmes de compensations	9
Processus de déroulement des offsets britanniques	9
Cadre de l'étude.....	11
Les politiques officielles britanniques en matière d'offset.....	12
La politique officielle britannique sur les offsets entrants	12
La Politique officielle des offsets sortants britanniques	13
Les grands groupes britanniques	14
BAE SYSTEMS	15
ROLLS-ROYCE plc	15
Les zones de ventes privilégiées des offsets britanniques.....	16
Le cas Al Yamamah.....	16
Exigences du pays	17
Organismes locaux et internationaux impliqués.	17
Diplomatie entre les deux pays	17
Notation du pays (coface)/ analyse des risques et opportunités.	18
Analyse des relations avec les pays de l'UE, l'OTAN et le Common Wealth.	19
Description de la stratégie.....	19
Le cas de l'Afrique du Sud	19
Analyse des risques et des opportunités	22
Les contrats britanniques d'offsets en Inde	22



La politique et le marché indiens.....	22
Les contrats britanniques en Inde	23
Risques et opportunités :.....	24
Relations diplomatiques et stratégie	24
Analyse des risques et des opportunités	25
L'exception américaine	25
Contexte/types d'offset pratiqués. :.....	27
Description de la stratégie.....	27
Programme JSF/F35	28
Diplomatie entre les deux pays	28
Notation du pays COFACE / analyse des risques et opportunités.	29
Analyse du contexte par la méthode des échiquiers	30
Préconisations pour les entreprises et l'Etat français	33
A l'attention de l'Etat français.....	33
A l'attention des entreprises.....	34
Sources.....	36
Sources documentaires.....	36
Sources internet	37
Sources humaines.....	37



Introduction

Définition

Les programmes de défense et de sécurité ont une place prédominante dans les investissements d'une nation. Au cours des trente dernières années, les Etats ont cherché à maximiser les profits de ces investissements en imposant, lors d'importations, des contreparties commerciales à leurs fournisseurs. Ces contreparties sont appelées des «compensations» ou *offsets*.

Les offsets peuvent être utilisés pour tout type de marché public. Cependant au Royaume-Uni les offsets concernent presque exclusivement les grands programmes de l'aérospatial et de la défense (A & D) dans des contrats avec des fournisseurs étrangers. Les programmes sont négociés entre les maîtres d'œuvre et les gouvernements, généralement le ministère de la défense ou le ministère de l'économie et, dans certains cas directement avec les responsables des achats des forces armées (par exemple au Brésil).

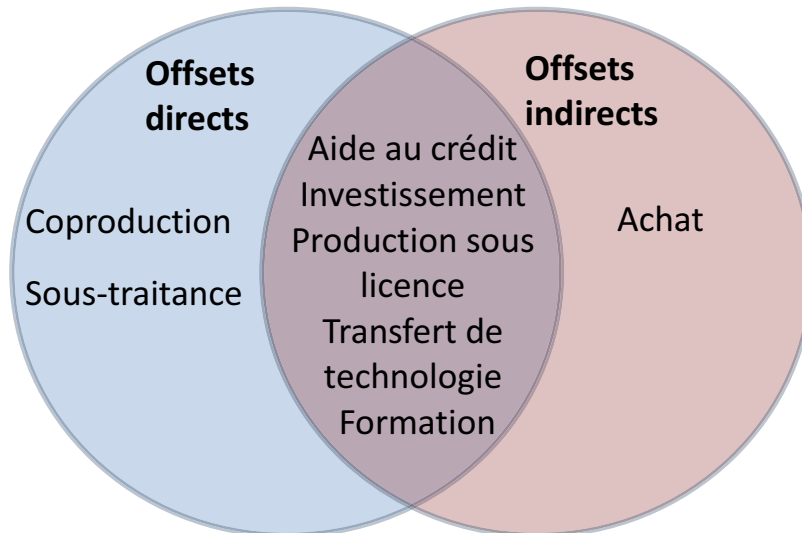
Habituellement les compensations sont requises comme condition des achats « d'équipements de défense » et « services de défense ». Mais dans certains pays (par exemple l'Afrique du Sud, Israël, Emirats Arabes Unis, etc.) les compensations sont également appliquées aux contrats civils tels que les grands projets d'infrastructure. Les compensations prennent différentes formes mais sont généralement divisées en deux catégories principales:

- **Les compensations ou offsets directes:** Transactions directement liées au contrat, qui se présentent habituellement sous la forme de co-production, sous-traitance, transfert de technologie, formation, production, production sous licence, ou d'activités de financements.
- **Les compensations ou offsets indirectes:** Les transactions ne sont pas directement liées au contrat initial. Celles-ci visent à apporter des progrès technologiques et industriels dans la défense mais aussi dans d'autres secteurs tels que l'informatique ou les télécommunications, en s'appuyant sur les multiples domaines de connaissances et les capacités technologiques des maîtres d'œuvre ou de leurs sous-traitants. Les compensations indirectes peuvent inclure les achats, les investissements, la formation, les activités de financement, l'aide à la commercialisation et l'exportation, et le transfert de technologie.

Le marché de l'offset est estimé à 10 milliards de dollars par an ; les maîtres d'œuvre ont actuellement 20 milliards de dollars d'obligations d'offset non satisfaites dans le monde. Ils ont dans certains cas des difficultés à trouver des projets pour satisfaire leurs engagements en raison de la complexité de la mise en place des offsets.



Les différentes formes d'offsets



En dehors de la distinction générale entre les offset directs et indirects, les projets sont habituellement classés selon le type d'activité réalisé. Les formes les plus courantes sont:

Achats: Contrat par lequel l'exportateur accepte d'être payé en partie ou en totalité avec des produits de contrepartie fabriqués à l'aide des moyens de productions exportés.

Sous-traitance: Création d'une nouvelle activité industrielle étrangère qui produit une pièce ou une partie du bien à l'origine du contrat. Il établit un rapport de sous-traitance entre le vendeur du contrat principal et son client (ou un tiers désigné par lui) qui n'implique pas nécessairement un transfert d'information ou une cession de licence.

Transfert de technologie: Suite à un accord d'offset, des opérations de recherche et développement peuvent être menées à l'étranger. Ces activités prennent la forme d'assistance technique fournie à une filiale ou à une joint-venture à l'étranger ; ou d'autres activités nées suite à un accord commercial direct entre l'entreprise exportatrice et l'entité étrangère.

Formation: La formation peut être soit directe ou indirecte, elle peut également être requise dans des domaines qui ne sont pas en rapport avec l'offset, tels que la formation informatique, des compétences en langues étrangères, ou de l'ingénierie.

Investissement: Investissement découlant de l'accord de compensation, prenant la forme de capital investi pour établir ou agrandir une filiale ou une coentreprise dans le pays étranger.

La production sous licence: Accord entre deux parties, un concédant et un licencié, par lequel le concédant cède au licencié le droit de fabriquer, d'utiliser et de vendre, à titre exclusif ou non, un matériel défini par l'accord de licence.



Co-production: La production locale de la totalité ou d'une partie de l'équipement qui est fournie dans le cadre du contrat d'achat.

Crédit d'assistance: L'assistance de crédit comprend des prêts directs, des prêts négociés, des garanties de prêts, une assistance dans la réalisation de conditions de paiement favorables, des extensions de crédit et des taux d'intérêt plus bas. L'assistance de crédit est presque toujours classée comme une opération de compensation indirecte.

Les enjeux des programmes de compensations

Les objectifs des programmes de compensation de manière générale sont les suivants:

- Stimuler l'économie nationale en transférant une partie de l'activité à des entreprises locales. Cela peut se faire par le biais d'accords de coproduction, de sous-traitance ou d'achats directs.
- Améliorer les compétences locales et les savoir-faire technologiques par le transfert de technologie de pointe pour les entreprises locales et la formation de la main-d'œuvre locale.
- La substitution des importations, afin de minimiser la balance des paiements générés par les achats militaires.
- Créer des partenariats durables entre les entreprises, qui n'auraient pas nécessairement lieu sans l'impact des compensations.
- Augmenter l'autonomie du pays et l'indépendance des fournisseurs étrangers par l'acquisition de maintenance, de soutien ou de capacités de production.

Processus de déroulement des offsets britanniques

En général, il y a six étapes principales lors de l'élaboration et l'évaluation d'un programme de compensation, tel que décrit ci-dessous.

Au sein du MoD, c'est le DESO (Defence Export Services Organisation) qui est en charge des négociations et de l'évaluation et du suivi des offsets.

Étape 1 - Document de réflexion

Les entreprises retenues sont tenues de soumettre des documents de conception du programme de compensation proposé. Cette étape commence avant la signature du contrat d'approvisionnement primaire. Le bureau des compensations évalue le document de réflexion et peut demander des informations supplémentaires, et décide ensuite d'approuver ou de rejeter la proposition. Si le document de réflexion est rejeté, l'entreprise doit présenter une autre proposition.



Étape 2 - Protocole d'entente

Le protocole d'entente est signé entre l'entreprise étrangère et le bureau des compensations avant ou en même temps que la signature du contrat d'approvisionnement. Dans le protocole d'entente, l'entreprise étrangère s'engage officiellement à respecter ses obligations de compensations, qui sont une condition préalable à la signature du contrat d'approvisionnement.

Étape 3 - La préparation du business plan

Le business plan doit fournir des détails relatifs à la mise en œuvre et au fonctionnement du programme de compensation sur une période déterminée par le bureau des compensations (au moins cinq ans au Koweït, par exemple).

Étape 4 - L'évaluation du business plan

Le bureau des offsets évalue le business plan de l'entreprise et peut demander des informations supplémentaires à ce stade. Si le business plan est approuvé, l'entreprise initiatrice de l'offset en est informée et doit commencer les procédures de finalisation du programme de compensation. Si le business plan n'est pas accepté, un délai supplémentaire est laissé à l'entreprise pour apporter les modifications nécessaires.

Étape 5 - Délai de grâce

Un délai de grâce de la date d'approbation du business plan pour le début du programme est accordé à l'entreprise. Au cours de la période de grâce l'entreprise doit finaliser toutes les études et les formalités administratives pour le programme de compensation et sécuriser toutes les licences et permis, de telle sorte qu'à la fin de cette période, le programme de compensation soit prêt pour la mise en œuvre.

Étape 6 – Certificat d'accomplissement de l'offset

Une fois que l'entreprise a effectivement investi dans le programme approuvé et que les conditions de délivrance du certificat de l'accomplissement de compensation sont remplies, le certificat doit être délivré par le bureau des compensations.



Cadre de l'étude

L'économie britannique est principalement dominée par le secteur de la finance, l'armement et l'énergie. A l'échelle mondiale, les principaux secteurs concernés par les offsets industriels sont l'aérospatial (47% des contrats comprennent une forme de compensation), les travaux publics (27%), l'ingénierie (20%) et l'énergie (15%). La consultation de plusieurs experts a mis en évidence la quasi-inexistence d'offsets industriels dans le secteur de l'énergie et l'absence d'équipementier télécom et réseaux du Royaume-Uni sur le marché mondial. La haute valeur ajoutée en technologie et l'importante part d'exportation chez les constructeurs de produits de défense sont des facteurs qui encouragent les pratiques d'offsets, devenues courantes et officielles.

Il s'agit en outre d'un secteur sur lequel le Royaume-Uni et la France sont en compétition directe. Il est donc intéressant d'identifier les bonnes pratiques britanniques, afin de dégager des préconisations à ciblées l'attention de l'industrie française.

La logique d'offset se pratiquant de manière traditionnelle dans le secteur de l'armement, ce secteur semble le plus pertinent. D'autre part, les coûts des équipements militaires augmentant de 5 à 7% par an, les offsets sont indispensables pour décrocher de larges marchés auprès des pays émergents et ainsi réduire les coûts par effet d'économie d'échelle, dans cette industrie où le montant des cash flows et des budgets de R&D sont déterminants.



Les politiques officielles britanniques en matière d'offset

La politique officielle britannique sur les offsets entrants

Le Ministère de la défense britannique a publié en 2010 une série de Livres verts¹ en vue d'une modification de sa politique de défense. Ces consultations évoquent notamment la stratégie à adopter quant au recours aux offsets.

L'intervention en Afghanistan et la crise économique de 2009 ont durement affecté le budget de défense britannique, encourageant le gouvernement à importer son matériel, au lieu d'investir dans des programmes de recherche et développement nettement plus coûteux. Les livres verts préconisent également d'accentuer la collaboration internationale permettant de partager avec les pays alliés (membres de l'OTAN) les coûts liés au développement de nouveaux produits (à l'image du partenariat bilatéral d'innovation Simclairs unissant la France et le Royaume-Uni pour le développement technologique lié aux charges utiles radar légères et compactes pour drones).

L'investissement en R&D du gouvernement britannique aurait ainsi été réduit de 23% en trois ans, selon Rees Ward, directeur de l'*Aerospace and Defence Security* ADS (principal lobby de l'industrie de défense aérospatiale). Dans une consultation faisant suite à la publication des livres verts, M. Ward a souligné que les efforts en innovations étaient directement liés à la survie des industriels britanniques de la défense. Les offsets et plus particulièrement les transferts de technologie étant souvent déterminants pour l'obtention de contrats internationaux, le directeur assure que sans innovation les grands groupes britanniques ne seraient bientôt plus compétitifs sur le marché mondial.

Or, l'industrie de défense représente plus de 300 000 emplois et génère environ 35 milliards de livres par an, soit 10% de l'industrie britannique au Royaume-Uni. Afin de compenser le manque à gagner lié à l'import, le gouvernement impose via son *Industrial Policy* un réinvestissement à hauteur de 100% pour tous les contrats de plus de 10 millions de livres. Des exceptions sont faites pour la France et l'Allemagne, qui ne se voient imposer des offsets qu'à partir de contrats de 50 Millions de livres, et les Etats-Unis, pour qui le seuil est fixé à 19 Millions de dollars.

Ces offsets prennent la plupart du temps la forme d'accords de co-production et doivent obligatoirement concerner l'industrie de défense. Ils permettent ainsi de stimuler l'économie de défense en apportant des contrats immédiats, un certain montant de transfert de technologie mais

¹ Notamment : « Equipment, Support, and Technology for UK Defence and Security : A Consultation Paper » et *Adaptability and Partnership: Issues for the Strategic Defence Review*”



également un enrichissement du réseau international des groupes britanniques. Les entreprises étrangères qui ne respectent pas ces obligations sont automatiquement *blacklistées*.

Cette logique ne s'applique cependant pas à tous les secteurs. Les livres verts soulignent en effet l'importance de classer les secteurs d'innovation pour adapter la politique à adopter en fonction de sa sensibilité. La stratégie anglaise pourrait se résumer de la manière suivante :

Ratio sensibilité/coûts	Mode d'acquisition	Contraintes
Secteur hautement stratégique	Développement en interne	Coûts
Secteur stratégique	Partenariat bilatéral d'innovation	Risque commercial et technologique
Secteur peu stratégique	Import	Dépendance d'un pays tiers, pas d'investissement propre.

La Politique officielle des offsets sortants britanniques

Le gouvernement du Royaume Uni a mis en place une réglementation et une stratégie globale en matière d'offsets à l'étranger. Les offsets réalisés à l'étranger sur lesquels la politique anglaise se concentre sont presque exclusivement liés au secteur de l'armement.

Les autorités responsables de la politique générale des offsets sont les départements de la défense, et de l'investissement et du commerce britanniques, *Ministry of Defence (Mod)* et *UK Trade and Investment (UKTI)*. Le MoD et sa section *Defence Equipment & Support* est responsable de la politique de participation industrielle. Il contrôle le respect des contrats liés aux transferts de technologies et gère surtout en amont la stratégie de transmission ou non de la technologie dans les pays. L'UKTI et sa section *Defense & Security Organisation (DSO)* organise l'implantation, d'un point de vue juridique et commercial et assure un soutien à l'exportation des champions nationaux. Ainsi, les rôles respectifs de ces deux entités s'affirment par la garantie d'un accès à des marchés de l'armement à l'étranger dans les meilleures conditions. Ils limitent notamment la concurrence entre entreprises britanniques, en offrant des capacités d'exportation clés dans l'industrie de la défense.

Les contrats liés à l'armement dépendent en grande partie de la diplomatie entretenue avec le pays acheteur. Ainsi, les contrats passés avec des pays alliés comme les pays du Commonwealth ou de



l'OTAN sont privilégiés, afin de conserver la technologie dans une même stratégie de puissance alliée.

Les diplomates et les chambres de commerce et de l'industrie basés dans les pays clients jouent également un rôle de soutien économique et commercial. Ils sont un intermédiaire particulier et facilitent les négociations de contrats, assurent un appui et une assurance commerciale.

Le Royaume Uni a compris la force des offsets et répond aujourd'hui avec efficacité et compétitivité aux appels d'offres avec une politique commerciale offensive affirmée. Cependant, le Royaume Uni, voyant son industrie exportée se réduire peu à peu à la simple industrie de l'armement, doit s'adapter : répondre aux appels d'offres oblige à transmettre sa technologie et à investir dans les pays clients, mais garantit la présence à long terme de l'industrie britannique dans le pays. Cela est particulièrement pertinent lorsque l'on se préoccupe de la compatibilité des systèmes d'armement.

Il reste important de rappeler que l'industrie de l'armement britannique dépend d'une R&D en armement extrêmement avancée, mais qui a un coût important. La R&D est financée par les bénéfices des ventes, mais a un côté souvent aléatoire. Pour vendre ses produits et sa technologie, le Royaume-Uni est dans l'obligation d'assurer une innovation afin de rester compétitif.

Les entreprises britanniques évitent le plus possible de commercialiser leurs dernières technologies. Lorsqu'elles y sont contraintes, elles se protègent à l'aide de contrats interdisant la commercialisation afin d'éviter la mise en concurrence directe de ces technologies.

Les ventes dans le secteur de l'armement s'inscrivent dans une stratégie globale. Le Royaume-Uni place un champion national en fonction de ses orientations diplomatiques propres. Les pays de l'OTAN, de l'Union Européenne et du Commonwealth représentent ainsi des pays cibles.

Celles-ci demandent aujourd'hui au gouvernement de limiter l'importation d'armes. En effet, l'ADS (Aerospatial Defense Security) a mis en alerte le gouvernement britannique sur les risques d'endommager l'industrie de défense du pays si ce dernier mettait en place une politique visant à acheter plus d'équipement militaire à l'étranger plutôt que d'investir dans la R&D locale. Un Livre Vert à ce sujet est toujours en discussion à la Chambre des Communes.

Les grands groupes britanniques

L'industrie de la défense britannique repose principalement sur deux acteurs: l'ensemblier BAE Systems, n°2 mondial, et le motoriste Rolls Royce, n°8 mondial. Tous deux proches du ministère de la défense, ils ont adapté leurs stratégies aux exigences en offsets de leurs clients.



BAE SYSTEMS

Multinationale basée à Farnborough (Angleterre) BAE Systems conçoit, fabrique et entretient des avions militaires, des navires, des sous-marins, des véhicules de combats, des radars, de l'avionique, du matériel de communication, de l'électronique et des systèmes d'armes guidés.

Le groupe emploie 90 000 personnes dans plus de 130 pays et réalise 45% de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis. Les principaux clients de BAE Systems sont des gouvernements, qui exigent des offsets pour la plupart.

L'entreprise, consciente de la potentialité commerciale des offsets, a adapté son organisation et sa stratégie aux exigences de ses clients. Son implication au sein de groupes de lobbying (ADS, Indian CEO Forum...), le choix de fournisseurs et de sous-traitants flexibles, l'implantation physique et le rachat d'entreprises dans les pays aux tendances protectionnistes ainsi que la consultation de cabinets de conseils spécialisés sont les témoins d'un véritable effort stratégique.

La maîtrise de ce qui s'imposait initialement comme une contrainte a permis à BAE d'adopter une attitude plus agressive et de dégager un avantage compétitif sur le marché mondial.

ROLLS-ROYCE plc

Rolls-Royce est l'un des leaders mondiaux dans l'approvisionnement de systèmes d'alimentation, utilisés pour l'alimentation d'avions et de navires. L'entreprise est également reconnue pour la qualité de ses services de maintenance.

Rolls Royce bénéficie d'une importante base de clients: 600 compagnies aériennes, 4 000 opérateurs d'avions et d'hélicoptères d'entreprises et d'utilités, 160 armées et plus de 2000 clients dans la marine. L'entreprise a des clients pour son secteur d'énergie dans 120 pays. Le groupe emploie 36000 personnes dans 50 pays.

Rolls Royce ne s'occupe de compensations sous forme d'offsets que dans sa branche Aérospatial, pour le civil et la défense. L'entreprise évite toute forme de troc ou d'accord de *buy back* pour privilégier les solutions de co-production et de licensing. En tant que fournisseur de second rang dans les projets de défense (les produits Rolls Royce ne sont qu'un composant du produit final), elle est rarement directement impliquée dans la négociation des offsets avec le pays importateur. Elle soutient en revanche le maître d'œuvre pour satisfaire les obligations d'offsets pour l'ensemble du contrat (l'exemple de l'Inde ci-dessous illustre cette pratique). Sa force de négociation est plus marquée lorsqu'elle cherche à se différencier de ses concurrents directs pour les appels d'offres passés dans l'aviation civile.

Nous verrons dans la partie suivante comment ces deux groupes appliquent leur stratégie d'offsets, à travers l'étude de plusieurs appels d'offres.



Les zones de ventes privilégiées des offsets britanniques

Le cas Al Yamamah

Le contrat Al Yamamah 1 a été signé en février 1986, et a été vu comme un moyen de sécuriser un commerce sur le long terme pour les entreprises d'armement britanniques. BAE Systems était le contractant principal. Le contrat couvrait l'achat d'avions, de missiles, d'équipement et de support. L'Arabie Saoudite s'est arrangée pour payer ses achats en pétrole, en utilisant une banque intermédiaire qui a prêté à BAE Systems 2.25 milliard de dollars. L'Arabie Saoudite a été le premier état du Golf à imposer des offsets pour la vente d'armes, avec pour objectif la création d'une industrie et d'une base de compétence high-tech. La première phase impliquait la négociation de 17 contrats d'offsets dont seulement 6 ont été réalisés :

- La construction d'une usine de traitement pour grains.
- Une installation de maintenance et de réparation de missiles.
- Une installation pour la manutention d'équipement.
- Centre d'entraînement technique.
- La production de produits pharmaceutiques.
- La participation de Rolls-Royce dans un projet de joint-venture.

Le contrat Al Yamamah 2 a quant à lui été évalué à 12 milliards de dollars et comprenait 11 projets d'offsets. L'accord fut signé en 1988 et séparait les achats en 2 phases. Les arrangements initiaux des offsets ont été fixés à 30-35% mais ont été réduit à 25 % pour la seconde phase, du fait des problèmes rencontrés lors de la phase 1. Finalement seuls les 5 projets suivants ont été réalisés :

- Réinvestissement de 1.5 milliard de dollars dans les secteurs de l'ingénierie hydraulique et de la pétrochimie.
- Une usine de traitement des eaux de 54 millions de litre.
- Plusieurs joint-ventures avec des entreprises britanniques dont une usine d'assemblage d'ordinateur.
- BAE sous-traite à plusieurs entreprises locales pour la maintenance d'avions.
- Un projet de 10,6 millions de dollars concernant une usine de recyclage d'huile de moteur.

Malgré les corrections apportées à la phase 2, les bénéfices économiques ont été illusoirs. Les retards dans la signature des contrats d'armement ont ralenti l'application des offsets et des retombées attendues. Pour compenser, le gouvernement Saoudien a fait pression sur les fournisseurs britanniques pour qu'ils remplissent leurs obligations d'offsets.



Il apparaît de ce cas, que les fournisseurs britanniques ont sous-estimé le niveau d'exigence saoudien en termes d'offsets. Le réajustement du contrat a été couteux pour les britanniques. Cet exemple met en évidence l'importance d'un travail de préparation, d'anticipation et d'évaluation en amont de la négociation des offsets.

Exigences du pays

L'Arabie Saoudite porte un intérêt certain à la pratique des offsets et a été le premier pays du *Gulf Cooperation Countries* (GCC) en 1984 à instaurer un programme d'offsets afin de développer son économie. Cela a été possible grâce à la participation du *Saudi Arabian General Investment Authority* (SAGIA) et du gouvernement britannique. L'Arabie Saoudite a opté principalement pour une pratique d'offsets indirects, ce qu'on également fait les autres pays du Golf tels que les Emirats Arabes Unis et le Koweït. La stratégie du pays est de tirer des avantages multiples des offsets à travers l'acquisition de nouvelles technologies dans des secteurs tels que l'aéronautique, l'électronique, l'informatique et les technologies de l'information. L'effet final recherché est l'autosuffisance stratégique. L'emploi de saoudiens et l'utilisation de ses ressources est également une priorité de son programme d'offset. Plus récemment les offsets saoudiens se sont tournés vers de nouveaux secteurs tels que la pétrochimie, l'enseignement de la haute technologie et les services de santé.

Le SAGIA joue un rôle très important dans la promotion des possibilités offertes par les offsets aussi bien auprès des saoudiens que des investisseurs étrangers. Des solutions financières ont également été mises en place pour diminuer les risques d'investissements initiaux. Par exemple, le *Saudi Industrial Development Fund* (SIDF) peut financer jusqu'à 50% du montant total du projet à des conditions concessionnelles. En outre, un financement bancaire local a été initié par la *Saudi British Bank* (SABB) en collaboration avec BAE Systems. BAE Systems est également disposé à fournir jusqu'à 6,5 pour cent du financement total des fonds propres par le biais de son propre programme de financement. Cette coopération met en relief la volonté et la capacité britanniques à établir des relations commerciales privilégiées avec l'Arabie Saoudite

Organismes locaux et internationaux impliqués.

- *Saudi Arabian General Investment Authority* (SAGIA) : <http://www.sagia.gov.sa>
- *Saudi Industrial Development Fund* (SIDF): <http://www.sidf.gov.sa>
- Ministère des Affaires Etrangères saoudiens : <http://www.newportal.mofa.gov.sa>
- *British Offset* : <http://www.britishoffset.com>

Diplomatie entre les deux pays

Le Royaume-Uni et l'Arabie Saoudite sont des alliées de longue date, elles ont notamment signé un accord amical dès 1927. Aujourd'hui plus 150 joint-ventures ont été formées entre des entreprises



britanniques et saoudiennes et pas moins de 30 000 britanniques vivent et travaillent en Arabie Saoudite. Il faut également souligner que l'Arabie Saoudite est le premier partenaire commercial des britanniques au Moyen-Orient.

Notation du pays (coface)/ analyse des risques et opportunités.

La Coface a attribué la note pays A4 et la note environnement des affaires B à l'Arabie Saoudite.

Les opportunités :

- Rôle économique et politique régional prépondérant.
- Economie en voie de diversification et plus ouverte depuis l'accession à l'OMC fin 2005.
- Situation financière solide.

Les risques :

- Dépendance envers le secteur des hydrocarbures.
- Fragilités de gouvernance et conservatisme assombrissant le climat des affaires.
- Environnement géopolitique instable.





Analyse des relations avec les pays de l'UE, l'OTAN et le Common Wealth.

Les relations entre l'Arabie Saoudite et l'Union Européenne sont bonnes comme semble le montrer le vingtième conseil ministériel annuel qui a eu lieu le 14 Juin 2010. La sécurité, le développement de sources d'énergies naturelles et durables ou encore l'éducation et le dialogue interculturel sont de exemples de thèmes qui ont été abordés.

Description de la stratégie.

Le Royaume-Uni a fortement contribué, et contribue toujours activement, au développement du programme d'offsets en Arabie Saoudite ce qui lui permet d'en tirer de nombreux bénéfices par le biais de contrats et joint-ventures. Malgré les nombreux cas de fraudes financières relatifs aux contrats d'offsets saoudiens, les britanniques n'hésitent pas à un investir pour diversifier l'économie saoudienne. Ainsi le *Saudi British Offset Programme* s'est vu allouer un budget d'un milliard de livres. Ce programme ne se limite pas aux intérêts britanniques car il est ouvert aux entreprises de tous les pays. En revanche, ce qu'il est intéressant de noter est que ce programme est dirigé du côté britannique par le *British Offset Office* qui est composé du *Ministry of Defence* et de BAE Systems. En plus des solutions de financement de projets, BAE Systems joue un rôle significatif dans la promotion des offsets saoudiens. Le programme britannique simplifie également la procédure de joint-venture, car toutes les joint-ventures effectuées en Arabie Saoudite nécessitent l'accord du gouvernement saoudien et celles effectuées par le biais du programme britannique ne connaissent pas de difficultés administratives supplémentaires. De plus, les déplacements du ministre des affaires étrangères britanniques sont assez fréquents en Arabie Saoudite (deux fois en 2010). Enfin les chambres de commerce et consulats britanniques sont très actifs dans l'identification de potentiels partenaires.

La stratégie britannique d'offset en Arabie Saoudite est donc clairement offensive. La réussite semble liée à une coordination des corps étatiques et des industries britanniques (en particulier BAE Systems). Ces dernières peuvent également compter sur un relai local actif et de qualité. En revanche, le Prince héritier Sultan, Ministre de la Défense saoudien a critiqué les performances françaises dans la réalisation des programmes d'offsets, estimant que « Paris n'allait pas au bout de ses engagements ».

Le cas de l'Afrique du Sud

L'Afrique du Sud est une ancienne colonie britannique. Membre du Commonwealth, l'Afrique du Sud a une relation privilégiée avec le Royaume-Uni. D'après la Coface, elle a une note risque pays A3, ce qui correspond à un niveau convenable en termes d'environnement des affaires.



L'Afrique du Sud a acheté, en 1999, 24 avions Hawk 100 biplaces à BAE Systems pour son Air Force. Les deux premiers avions Hawk ont été livrés en mai 2006. Les 14 suivants recevront des modifications de moteur par l'entreprise de défense sud-africaine DENEL.

Pour vendre ses avions, BAE Systems a mis en place un partenariat avec Saab et ont vendu 28 avions Gripen. Le contrat global était de 1.43 milliards d'euros. En 1995, Saab Military Aircraft et BAE Systems ont formé une joint-venture Saab-Bae Gripen AB pour fabriquer et vendre le Gripen à l'international. En 1998, BAE Systems est l'actionnaire majoritaire de Saab avec 35% des parts, jusqu'en mai 2011 où BAE Systems vend ses dernières parts.

Comme souvent dans le secteur de la défense, ce contrat comprend une part de compensations industrielles. La loi sud-africaine prédéfinit un pourcentage du montant du contrat qui devra être investi dans l'économie locale. Il faut distinguer plusieurs cas :

- Si l'achat est supérieur à 10 millions de dollars alors la participation dans l'industrie nationale (NIP) est de 30% du montant de l'achat.
- Sur les contrats liés au secteur de la défense, une participation dans l'industrie de la défense (DIP) est requise pour une valeur de contrat supérieure à 2 millions de dollars. Si l'achat d'armement se situe entre 2 millions de dollars et 10 millions de dollars alors le DIP s'élève au maximum à 50% du contrat. Si l'achat est supérieur à 10 millions de dollars alors le DIP correspond au minimum à 50% du contrat.

Le but de ces participations industrielles est de soutenir l'économie et l'industrie locales et ainsi permettre le développement du pays. Dans le cas sud-africain, ces participations doivent être réalisées au bout de 7 ans. À travers les NIP, l'Afrique du Sud recherche une croissance durable de son économie par la création de nouveaux partenariats commerciaux, l'entrée de nouveaux investissements étrangers, l'augmentation des exportations des biens et des services, le développement de la R&D et le transfert technologique. Le montant de ce dernier est calculé au cas par cas.

Les investissements des NIP concernent plusieurs secteurs dont : l'ingénierie lourde, le secteur minier, forestier, automobile, l'agriculture, le tourisme, la recherche médicale, les biotechnologies et l'informatique. Les NIP dépendent du *Department of Trade and Industry* (Ministère du commerce et de l'industrie) qui évalue les propositions, négocie les contrats et contrôle l'avancement des projets, et d'un comité de contrôle industriel qui comprend des représentants des ministères des finances, du commerce et de l'industrie, des affaires étrangères et de la défense.

Les investissements des DIP concernent les secteurs liés à la défense et ont pour but notamment de développer l'industrie de la défense sud-africaine par l'exportation d'armes à forte valeur ajoutée, la promotion du transfert technologique, le développement du savoir-faire local et les joint-ventures.

Les compensations DIP peuvent être directes : cela comprend des biens et des services dont des composants ou sous-systèmes sont achetés à des entreprises locales dans la défense. Elles peuvent aussi être indirectes, dans ce cas les biens et produits ne sont pas liés aux armes vendues. Les DIP



directes doivent représenter au moins 20% de la participation totale dans l'industrie de la défense, et les DIP indirectes au moins 70%.

Les DIP sont gérés par *Armaments Corporation of South Africa* (l'Armcor, un organisme sud-africain sous contrôle étatique qui gère les programmes d'armements nationaux ainsi que leurs exportations) au nom du Ministère de la défense.

En ce qui concerne le contrat du Hawk, le montant du DIP est de 680 millions de dollars dont 52% a été complété en mars 2005. Parmi les entreprises sud-africaines qui ont bénéficié du DIP on retrouve DENEL, ATE, Saab Grintek, Aerospace Monitoring & Systems, et Aerosud. Ces entreprises font partie de la liste notamment grâce à la « certification » que BAE Systems leur a donnée. La force de cet accord est que BAE Systems a réellement investi dans l'industrie locale et a fait de ces entreprises des sous-traitants mais surtout des partenaires pour d'autres contrats à l'international. Ces accords sont accompagnés d'un transfert de technologies et de savoir-faire importants. BAE veille cependant à ce que les pièces stratégiques soient fabriquées en Grande-Bretagne. Citons trois exemples :

- DENEL Aviation a été approché pour l'équipement, la phase de test et l'assemblage final des avions Hawks. La compagnie a fabriqué les ailes et les empennages des Hawks sud-africains mais aussi pour le marché de l'export. Ainsi DENEL Aviation a obtenu une commande de BAE Systems pour les Hawks jusqu'en 2008. Si le Hawk se vend davantage à l'international, DENEL produira les parties concernées.
- Aerospace Monitoring & Systems, avec l'appui de BAE Systems a sécurisé des contrats d'exportation vers l'Australie, l'Inde, et la Grande-Bretagne. L'entreprise a également remporté un contrat de 6.4 millions d'euros pour fournir BAE Systems en boîtes noires et en instruments de mesure de la fatigue pour les 117 avions destinés à l'Indian Air Force.
- BAE Systems a formé une alliance avec Aerosud, un fabricant sud-africain d'aéronefs, de composants et d'aéro-structures qui bénéficieront d'un transfert de technologies et de compétences. Un accord de 45.4 millions d'euros permettra à Aerosud, grâce à BAE Systems, de fabriquer des composants des ailes de 240 A320.

D'après Jonathan WALTON, vice-président de BAE Systems en Afrique du Sud, avec 1.2 milliards de dollars investis dans l'industrie de la défense et dans l'industrie nationale civile, BAE se place en première position en ce qui concerne les investissements directs étrangers en Afrique du Sud. Ainsi BAE crée un climat d'affaires durable. Ces activités ont servi de catalyseur pour de nouveaux partenariats et la formation d'alliances stratégiques entre BAE Systems et le monde des affaires sud-africain.



Analyse des risques et des opportunités

Les contrats britanniques d'offsets en Inde

La politique et le marché indiens

L'Inde s'est longtemps appuyé sur ses relations privilégiées avec le Royaume Uni et la Russie pour obtenir des compensations industrielles. Mais depuis 2005, le pays s'est doté d'une politique officielle d'offsets, la *Defence Procurement Procedure* (DPP). Cette politique lui permet d'imposer ses règles aux entreprises exportatrices lors de la diffusion d'appels d'offres concernant les marchés publics de défense. Ces dernières sont désormais dans l'obligation de réinvestir 30% du montant total du contrat dans l'industrie de défense indienne pour les contrats de plus de 75 millions de dollars. Plus spécifiquement, la DPP s'applique à tous les contrats de « conception, développement et production d'équipement, d'arme ou de plateforme pour la défense ».

Cette politique, conçue pour moderniser et dynamiser l'industrie militaire puis civile tant au niveau des grands groupes que des PME, est récente et n'est donc pas encore entièrement éprouvée. Elle a pour objectif de permettre aux entreprises indiennes de fournir le pays en matériel de défense à hauteur de 70% dans les années à venir (au lieu de 30% aujourd'hui). Les exigences sont par conséquent



essentiellement portées sur les transferts de technologie, les contrats de co-production et de *licensing*. La *Defence Offset Facilitation Agency* (DOFA) joue un rôle prédominant dans la conduite des négociations d'offsets : c'est elle qui se charge de mettre en relation les entreprises exportatrices et les entreprises locales.

L'Inde représente aujourd'hui le 11^{ème} marché mondial de l'industrie de l'armement, et son budget devrait atteindre 36 milliards de dollars en 2013. Selon la Coface, le pays fournit également un environnement d'affaires relativement sûr. Le dynamisme ambitieux de son industrie et sa croissance économique en font un marché de premier choix pour les industriels de la défense qui, au-delà des contrats à pourvoir dans les 10 prochaines années, voient en l'Inde un partenaire d'affaires sur le long terme. C'est le cas notamment de Rolls Royce, qui a créé une filiale spécialisée « Rolls-Royce Operations India Limited » dans le pays qui représente son troisième plus gros client.

Les contrats britanniques en Inde



En 2006, l'Indian Air Force a passé commande à BAE Systems de 66 avions d'entraînement Hawk AJT. Cet achat est un cas d'école pour les observateurs des politiques d'offset. En effet, 42 de ces avions ont été construits en Inde, grâce à un accord de co-production avec le manufacturier indien *Hindustan Aeronautics Limited* (HAL). En supplément de la livraison des avions, BAE Systems s'est engagé à former 70 pilotes de l'Indian Air Force, à livrer 1500 tonnes de matières premières, 3500 outils et 15 millions de composants pour les avions

produits sur place. HAL a également bénéficié d'un accord de *licensing* auprès de Rolls Royce pour la production des moteurs des avions.

En signant ces accords, l'Inde a scellé un partenariat inscrit dans la durée avec les industriels britanniques, comme l'illustre le contrat de 500 millions de livres passé en 2010 par BAE avec HAL pour la construction de 57 Hawk AJT supplémentaires sous contrat de licence. BAE s'est engagé à fournir des services d'ingénierie spécialisés, les matières premières ainsi que les équipements nécessaires à la construction. Point intéressant : le gouvernement indien a dérogé à la DPP lors de la signature du contrat, et n'a pas contraint BAE à fournir des offsets supplémentaires, soulignant ainsi l'intensité des rapports commerciaux entre les deux pays.

Plus récemment (Juin 2011), le ministère de la défense indien a acquis une solution logicielle de pointe pour l'exploitation de données géographiques développée par BAE (GXP). C'est l'ancien lieutenant-colonel Rajnish Bhatia, ayant servi 23 ans dans l'armée indienne et devenu responsable des ventes chez BAE qui s'est en partie occupé de la négociation. Cela témoigne de l'excellente capacité britannique à développer et s'appuyer sur des réseaux commerciaux performants.



Risques et opportunités :

La Coface a attribué la note pays A4 à l'environnement des affaires indien.

L'organisme souligne les risques et opportunités suivants :

Risques :

- Le manque d'infrastructures
- La montée de l'endettement des entreprises privées
- La fragilité de la situation des finances publiques
- L'incertitude persistante sur la question du Cachemire

Opportunités :

- Une croissance économique soutenue et stable
- Une dette extérieure modérée et réserves de change confortables

Relations diplomatiques et stratégie

L'histoire commune et la décolonisation pacifique entre le Royaume Uni et l'Inde ont permis à ces deux pays de développer des relations diplomatiques chaleureuses et fertiles. Ainsi, les échanges commerciaux entre les deux pays ne cessent de croître et sont estimés aujourd'hui à près de 12 milliards de livres. Le Royaume Uni contribue à hauteur de 5% au PIB indien et est le premier partenaire économique européen de l'Inde.

Le président indien a déclaré *"India and the UK are natural partners with an impressive array of complementarities. It is not surprising, therefore, that our two countries are now engaged in further strengthening our partnership in different areas including trade and investment, science and technology, education, counter-terrorism, culture, management of the global economy and issues relating to climate change"*.

Les industriels de la défense s'appuient largement sur ces relations privilégiées et les réseaux commerciaux et diplomatiques, comme l'illustre la création de *l'Indo-British CEO's forum*. Réunissant des dirigeants de grands groupes pour discuter des pistes d'amélioration des relations économiques entre les deux pays, le *CEO Forum* compte Dick Olver et John Rose, respectivement PDG de BAE Systems et Rolls Royce parmi les quatre représentants britanniques.

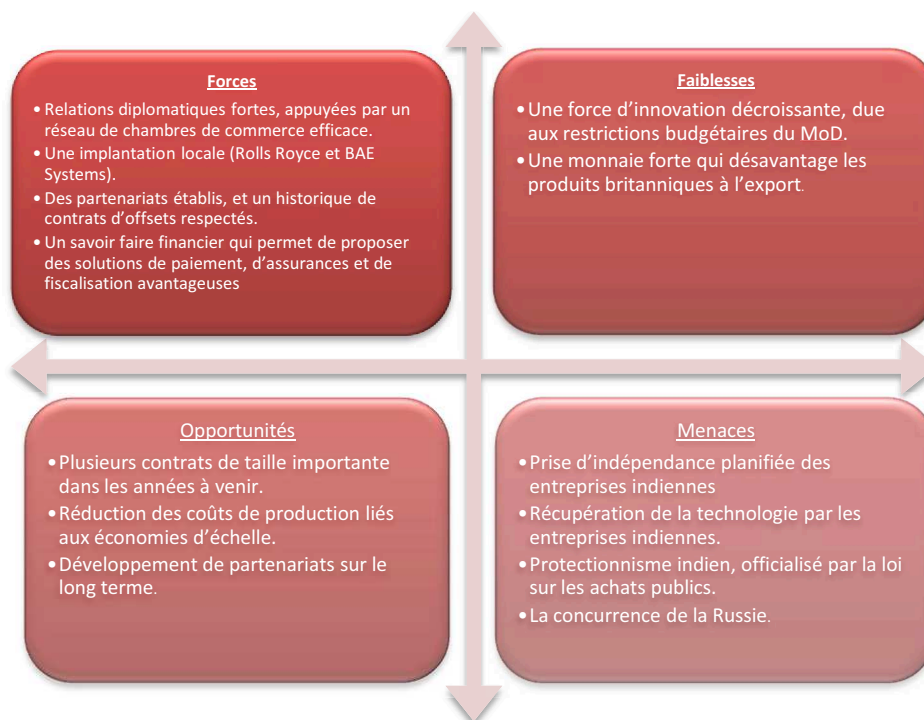
La mise en œuvre de la stratégie britannique est donc basée sur :

- Des relations diplomatiques marquées
- Des réseaux commerciaux (matérialisées par les *Chambers of Commerce*)
- La proximité des industriels de la défense et du gouvernement britanniques



- La bonne compréhension des intérêts indiens
- Une excellente capacité à lier des partenariats sur le long terme

Analyse des risques et des opportunités



L'exception américaine

D'après une étude réalisée par le Département de la Défense des Etats-Unis et rendue publique en avril 2006, les contrats pour lesquels des fournisseurs étrangers avaient été choisis représentaient moins d'un pourcent de la totalité des contrats attribués par le Département pendant l'année fiscale 2005. Ces données peuvent cependant fluctuer d'une année sur l'autre.

Un certain nombre de mesures légales sont souvent pointées du doigt pour expliquer les difficultés de pénétration du marché américain par les entreprises européennes. Parmi celles-ci on peut citer les dispositions de type Buy American Act qui imposent un système de préférences nationales en matière d'achats publics à travers des règles de contenu local et des pénalités sur les offres émanant de fournisseurs étrangers. Ces dernières peuvent être de 50% du prix proposé par un fournisseur étranger d'équipement de défense. Une autre mesure protectionniste est le Berry Amendment qui impose également une préférence nationale pour l'achat de certains biens considérés importants pour



la sécurité nationale. D'autres mesures contribuent à la protection du marché américain des équipements de défense, telles que le régime américain de contrôle des exportations et des transferts de technologie connu sous l'appellation *International Traffic in Arms Regulations* (ITAR), le Small Business Act, etc.

The Defense Offsets Disclosure Act of 1999 décrit un patriotisme économique qui a la volonté affichée de rendre le marché plus juste en permettant aux acteurs étrangers d'exporter sur le territoire américain uniquement si la compensation par les offsets ne fragilise pas l'économie des Etats-Unis.

Certaines de ces mesures protectionnistes induisent des effets équivalents aux offsets, ce qui est même reconnu par les associations industrielles américaines : « *While there are no U.S. government laws or regulations mandating offsets when the Department of Defense (DOD) acquires foreign military equipment, there is a de facto U.S. Government "offset policy." Moreover, that de facto policy has been in place for over 20 years.* » *National Defense Industry Association (NDIA), 2004.*

La position des industriels européens sur ce sujet a aussi été clairement exprimée: "*Unless the issues of imbalance of defence trade or a lack of reciprocal access to the (US) market are resolved, European nations should not abolish offsets requirements, as a sole way to balance trade and assure access to technology. The USA does not impose formal offset requirements but uses tools such as local content requirements and creation of local second sources to exactly the same effect as direct offset*". *European Defence Industries Group (EDIG), 2001*

Des tensions importantes entre l'Europe et les Etats-Unis sont toujours présentes en ce qui concerne le commerce transatlantique d'équipements de défense. L'annulation, au début de l'année 2008, du contrat d'avions de ravitaillement en vol destinés à l'US Air Force qui avait été attribué à l'équipe menée par l'européen EADS et l'américain Northrop Grumman en est l'exemple le plus symbolique. Et cette épopée qui dure depuis près de dix ans est loin d'être terminée: un nouvel appel d'offres est en cours, dont les conditions ont donné lieu à d'importantes critiques de la part d'EADS, accusant le Département américain de la Défense de favoriser le concurrent américain Boeing. De plus, EADS a également perdu son partenaire initial Northrop Grumman qui a préféré se retirer.

Ces tensions ont pour conséquence de limiter la possibilité de mener des négociations portant sur les offsets sans que les pays européens ne demandent des concessions de la part des autorités américaines. De plus, même si un accord était conclu, garantir son respect ne serait pas aisé comme l'atteste la floraison des offsets dans le cadre de l'aérospatial civil en dépit de l'interdiction de ces pratiques par les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce.

En fait, si une réduction des demandes d'offsets des pays européens devait avoir lieu, elle serait plutôt le résultat de l'instauration de règles à l'intérieur de l'Union Européenne qui seraient automatiquement appliquées à une grande partie des contrats conclus avec des entreprises américaines. La question des avantages et des inconvénients d'une limitation volontaire des politiques d'offsets des Etats Membres de l'Union Européenne devra donc être d'abord résolue du côté européen. Dans ce cadre, ce sera également du côté européen qu'il faudra s'interroger sur la possibilité d'obtenir en échange des concessions de la part des autorités américaines.



Contexte/types d'offset pratiqués. :

Bien que le gouvernement américain n'ait ratifié aucune loi ou réglementation sur la politique des offsets lorsque le *Department of Defense* (DoD) fait l'acquisition de matériel militaire étranger, il existe des règles tacites à respecter pour les pays exportateurs. Ainsi, l'industrie étrangère doit accepter l'obligation de produire avec une entreprise américaine autant que possible les équipements importés avant de se voir attribuer le contrat par le DoD. Celui-ci évaluera sa performance et ses attributs. La contrainte de faire participer l'industrie de l'armement américaine dans les projets d'importation de matériels militaires est une réelle exigence de compensation à l'import. Toutefois, elle ne sera discutée que lors de circonstances ou d'achats de produits extraordinaires.

Dès lors, les contrats de défense passés entre entreprises britanniques et le DoD Américain sont opérés bien souvent à travers des joint-ventures ou des créations de filiales. Le ministère de la Défense du Royaume-Uni opère donc systématiquement une politique de participation industrielle avec les fournisseurs nord-américains.

Description de la stratégie

BAE possède une place primordiale au sein de l'industrie de défense américaine grâce à des joint-ventures et une filiale de taille : BAE Systems Inc.

Les USA sont un marché clé pour BAE Systems: l'entreprise y est fortement implantée, et y réalise 45% de son chiffre d'affaire.

BAE Systems développe une présence stratégique de plus en plus importante aux USA, un marché qui représente 45% du marché de la défense mondial, notamment grâce aux deux guerres menées par les Etats Unis en Afghanistan et en Irak. BAE Systems est ainsi le premier fournisseur de véhicules de l'US Army.

90% des acquisitions de BAE ces 10 dernières années se sont portées vers des entreprises civiles ou de l'armement américaines, comme des départements de Boeing, de United Defense Industries Inc. ou de Atlantic Marine Holding. Ces acquisitions se sont effectuées via la filiale américaine de BAE. BAE a bien prévu l'embourbement des conflits Afghans et Irakiens, avec une demande toujours forte de matériel militaire de la part des Etats Unis.

Dernièrement, le contrat de modernisation des destroyers de l'US Navy (contrat à 365 millions de dollars) ou celui d'étendre l'usage des véhicules Bradley de l'US Army dans un contrat à près de 91 millions de dollars en collaboration directe avec l'armée prouve la confiance en BAE.



Programme JSF/F35

Le programme JSF/F35 vise à développer un avion de combat multi-rôles pouvant répondre aux besoins de l'US Air Force, de l'US Navy, de l'US Marine Corps. BAE Systems fut la seule entreprise européenne à pouvoir collaborer au premier plan avec les géants de l'armement que sont Boeing, Lockheed Martin et Northrop Grumman.

Le contrat JSF/F35 offrait la possibilité à 8 pays partenaires de collaborer à la fabrication d'un avion avec les Etats Unis, avec comme partenaire de rang 1 le Royaume Uni. Les autres pays se sont offusqués d'être trop peu sollicités ou trop souvent relégués au développement de projets de seconde importance aux profits de Lockheed Martin et BAE Systems.

Un obstacle majeur pour la participation des entreprises des pays partenaires résidait dans la lourdeur du régime américain de contrôle des exportations et des transferts de technologie (ITAR). Certains fournisseurs étrangers se trouvaient dans l'incapacité d'obtenir les autorisations requises à temps pour pouvoir répondre à des appels d'offres dans le cadre du programme.

Diplomatie entre les deux pays

Le Royaume-Uni et les Etats-Unis sont des alliés historiques, et les pays les plus actifs au sein de l'OTAN. Le Royaume-Uni tente de limiter autant que possible les conflits avec son partenaire numéro un en défense.

BAE vend aujourd'hui plus à l'US Department of Defense (DoD) qu'à l'UK MoD. L'entreprise britannique a été autorisée à racheter d'importantes entreprises de défense américaines, alors que son statut d'entreprise britannique obligeait ses filiales à être gouvernées par des exécutifs américains selon des Special Security Arrangement (SSA).

Il existe de plus un haut degré d'intégration entre les établissements de défense britanniques et américains. L'achat de Lockheed Martin Aerospace Electronic Systems en novembre 2000 fut décrit par John Hamre, CEO du Centre d'études Stratégiques et Internationale et ancien adjoint du ministre de la défense, comme un acte sans précédent, qui donne accès à une entreprise étrangère aux ressources stratégiques pour la sécurité nationale.

La possibilité d'une fusion entre BAE Systems et un acteur majeur de la défense nord-américain comme Boeing, General Dynamics, Lockheed Martin, ou Raytheon a été déjà plusieurs fois refusé ou reporté.

En Mai 2006, le CEO de BAE Systems dénonce l'accès restreint à des informations technologiques classifiées de sa filiale américaine BAE Systems Inc. par le *Department of Defense*, " *The British members of the corporate leadership, me included, get to see the financial results; but many areas of technology, product and programme are not visible to us.... The SSA effectively allows us to operate in the US as an American company, providing the highest levels of assurance and integrity in some of the most sensitive fields of national security provision*"



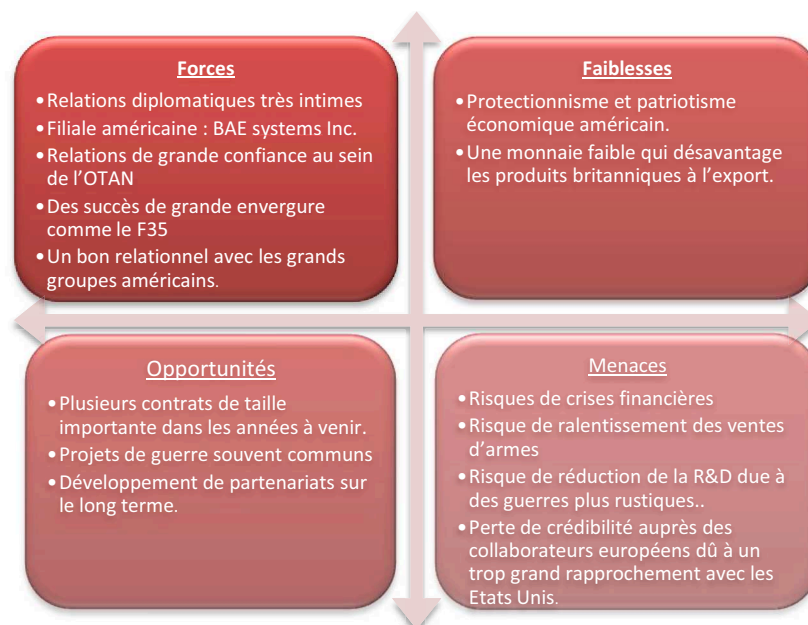
Autres exemples de Proxy Board aux USA :

GEC/Tracor : Quand le conglomérat britannique GEC fit l'acquisition du fabricant de matériel électronique de défense américain Tracor en 1998, un proxy board fut mis en place immédiatement afin de protéger au maximum les données et les contrats classés.

Rolls-Royce/Allison : Rolls Royce dut accepter la création d'un proxy board lors de l'acquisition d'Allison en 1995. Le Department of Defense leva cette obligation en avril 2000 autorisant Rolls Royce à adopter des Special Security Arrangements plus souples.

Notation du pays COFACE / analyse des risques et opportunités.

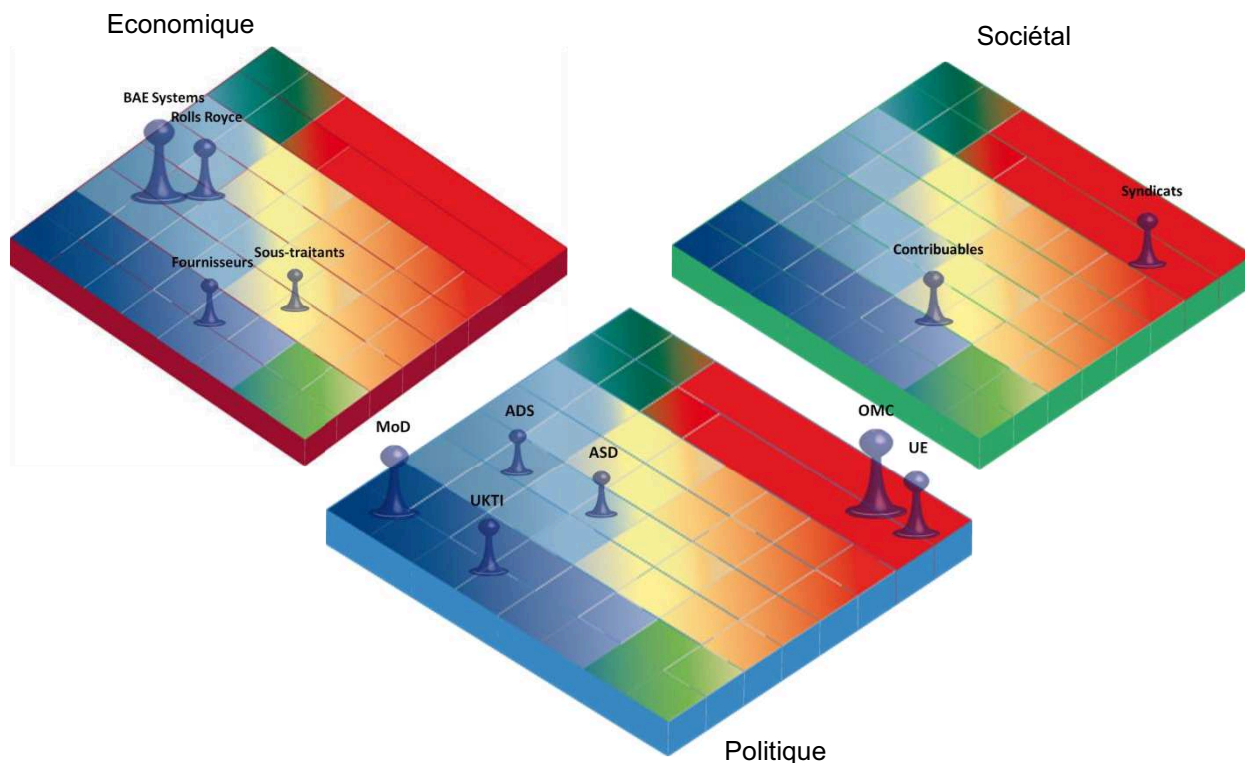
La Coface a noté les Etats Unis A1, la meilleure note. Cette note est modulée par un fort déficit public et une dette de l'Etat fédéral élevée.





Analyse du contexte par la méthode des échiquiers

Nous avons décidé de représenter les différents acteurs britanniques sur 3 échiquiers (économique, sociétal et politique) en fonction de leur adhérence à la politique d'offset britannique



Sur l'échiquier économique nous voyons clairement que les industries britanniques sont plutôt favorables à une politique d'offsets, ce qui se comprend aisément étant données qu'elles en sont les principales bénéficiaires. En revanche les sous-traitants et les fournisseurs semblent plus neutres sur le sujet. Les fournisseurs étant moins touchés par l'externalisation de la production se positionnent plus favorablement face à cette politique.

Sur l'échiquier sociétal peu d'acteurs sont présents mais ont une importance capitale. En effet, les syndicats s'opposent à cette politique, car si dans le cas d'offsets imposés par le Royaume-Uni des emplois peuvent être créés, dans le cas inverse l'emploi britannique est directement touché. Les contribuables eux semblent être plus favorables car cela participerait à la réduction du budget de la défense, qui n'est pas nécessairement une priorité.

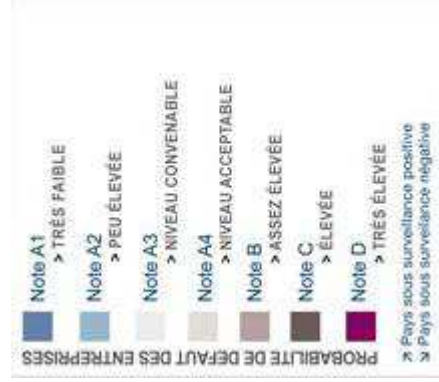
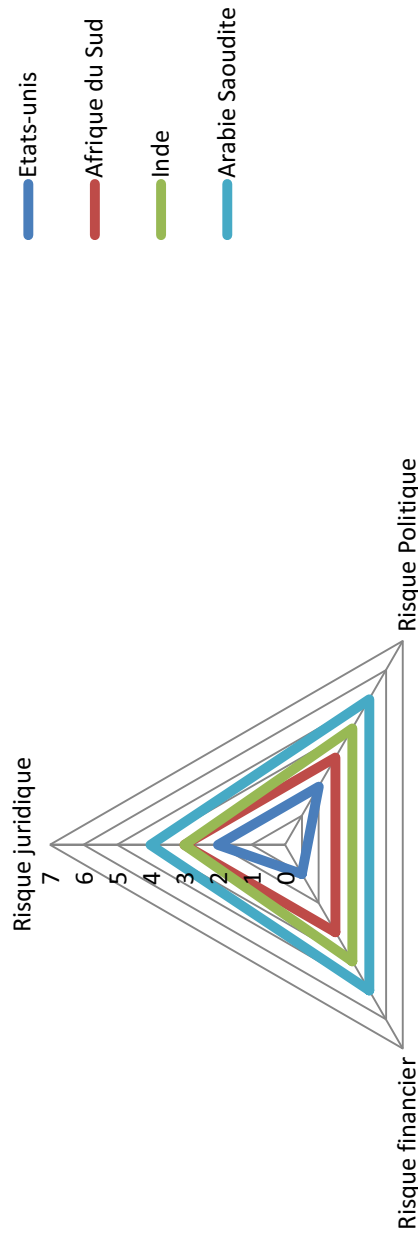
Enfin sur l'échiquier politique, le Ministère de la Défense ainsi que celui du Commerce et de l'Investissement sont très favorables à cette politique. L'implication affichée de ces ministères joue un rôle majeur dans la réussite de cette politique d'offset. En opposants principaux nous retrouvons l'Union Européenne et l'OMC qui sont plus généralement contre toute forme de distorsion de la concurrence.



Le réseau d'experts en Intelligence Economique

aege

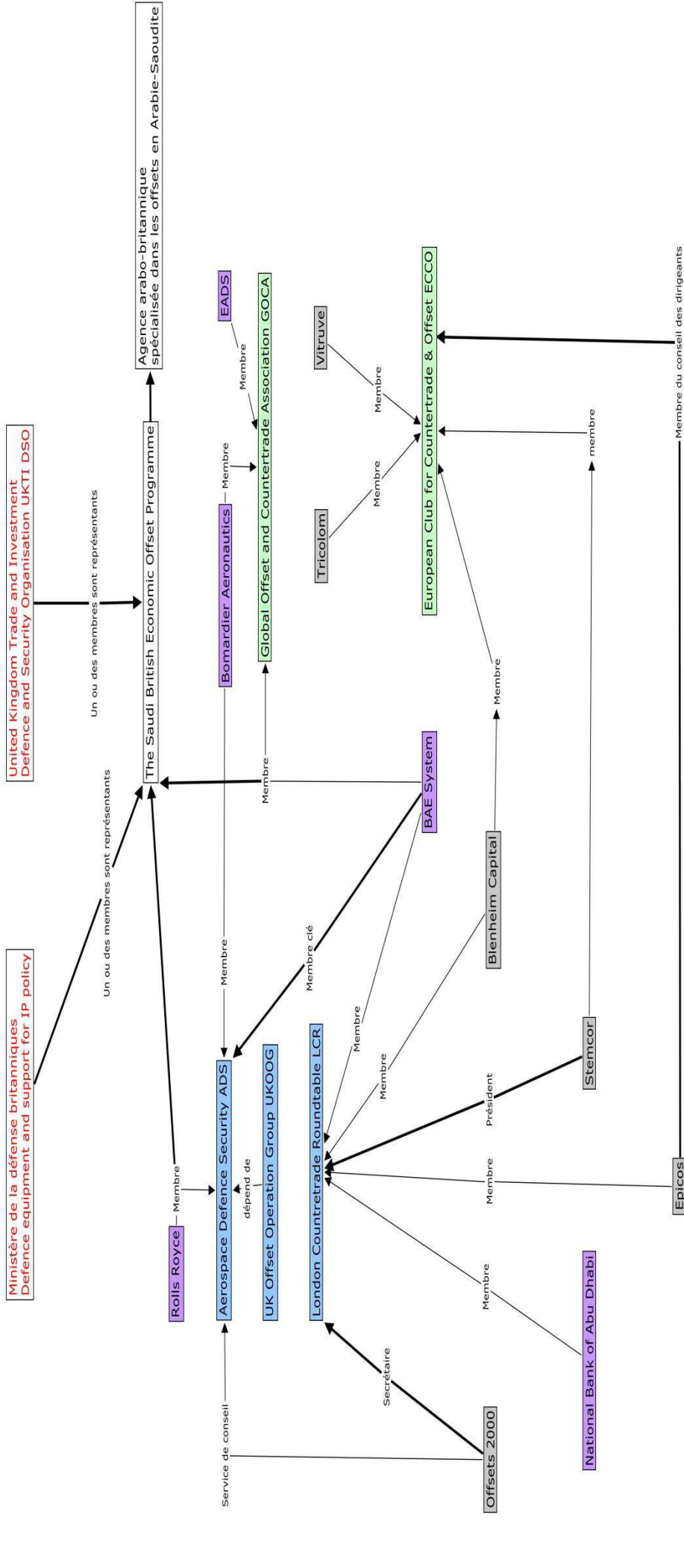
Matrice de risque pays pour l'exportation



Cette matrice est basée sur la considération du risque pays d'après la COFACE, agence de notation et d'assurance de risque à l'export française. La notation a été adaptée, allant de A1 correspondant à 1 sur la matrice, à D correspondant à 7 sur la matrice. 1 correspond à un pays exposant très peu de risques sur l'axe concerné et 7 un risque élevé.

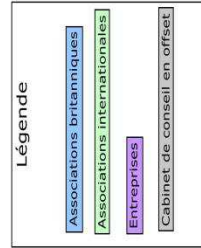
Avant de mettre au point une stratégie d'offsets, les entreprises doivent comme nous l'avons vu considérer les risques liés aux pays importateurs. Elles peuvent ainsi par exemple éviter de courir un risque de fuite technologique, en orientant les offsets vers une solution de buy back, ou limiter les partenariats sur le long terme dans les pays politiquement instables.

Institutions internationales et britanniques pour la promotion des off-set



Cette cartographie représente les relations entre les institutions britanniques : le *Ministry of Defence* et le *UK Trade and Investment*.

On s'aperçoit que les ministères peuvent avoir un rôle prépondérant lorsqu'il s'agit de la volonté de l'état de commercer avec un pays tiers. On peut souligner le cas de l'Arabie-Saoudite, pays avec lequel a été créé *The Saudi British Economic Offset Program*, programme favorisant les off-set des entreprises britanniques vers le royaume saoudien. Du côté britannique, on retrouve la présence du *Ministry of Defence*, *UK Trade and Investment* et des entreprises de défense telles que BAE Systems et Rolls-Royce, sociétés ayant souvent recours aux off-sets pour signer des contrats à l'étranger.





Préconisations pour les entreprises et l'Etat français

A l'attention de l'Etat français

Les entreprises françaises et l'Etat français de manière générale n'ont pas établi de politique d'offset claire pour permettre aux entreprises de rester compétitives dans une logique de commerce international.

Dans un premier temps les préconisations concernent la politique que pourrait adopter le gouvernement français pour que ses entreprises demeurent compétitives.

Le gouvernement français devrait définir des objectifs clairs en ce qui concerne sa politique d'offset, c'est-à-dire, se rapprocher des secteurs d'activités les plus à même de pouvoir fournir des offsets et offrant un véritable avantage compétitif sur un marché international.

D'autre part la politique mise en place doit être perçue comme une politique à long terme et non pas être traitée au cas par cas des appels d'offres auxquels les entreprises répondent. Dans cette même logique, il semble important que plusieurs entreprises présentes sur le même secteur d'activité ne répondent pas toutes au même appel d'offres. Il est essentiel que l'Etat puisse se concerter avec ses entreprises, et que seule la plus à même de pouvoir répondre soit choisie et supportée par les institutions françaises. Cette pratique existe au sein des entreprises britanniques et permet de ne pas retrouver plusieurs entreprises britanniques répondant au même contrat. L'Etat est ensuite mieux à même de soutenir le candidat dans ses négociations d'offsets.

L'Etat français, à travers ses chambres de commerce et ses missions économiques, devrait également développer des partenariats avec les pays susceptibles de demander des offsets lors de contrats. Cette démarche permettrait, dans le cas où un Etat demanderait un accord de coopération comme offset, de pouvoir cibler les entreprises dans les tissus industriels locaux les plus aptes de pouvoir coopérer avec les entreprises françaises. Ainsi les offsets permettraient en plus de gagner des contrats, d'éventuellement pouvoir capter de nouveaux sous-traitants pouvant collaborer avec l'entreprise. Afin de pouvoir rendre cette méthode efficace, il faudrait que l'Etat français, en collaborations avec les industries françaises, priorise les secteurs avec lesquelles les partenariats devraient être développés. Il serait également nécessaire d'en faire de même avec les zones géographiques stratégiques, c'est-à-dire, celle avec lesquelles la France a des relations diplomatiques distinctives et stables. De même qu'il serait préférable de privilégier les partenariats avec les pays membres de l'OTAN, pays avec lesquelles les transferts de technologies ne présentent pas de risques et dont les relations diplomatiques sont bonnes.

Les pays anglo-saxons sont coutumiers de cette pratique, et il paraît essentiel que la France voit émerger des cabinets de conseil français spécialisés dans les offsets, qui puissent avoir le même rôle



que celui des chambres de commerce évoquées précédemment. Cela signifie être en mesure d'identifier des réseaux de sous-traitance en relation avec les besoins des entreprises qui accompliraient des offsets à l'étranger. De plus, ces agences de conseil spécialisées sont pour la plupart d'entre elles présentes au sein des corporations de métiers. Elles peuvent ainsi capter de l'information et effectuer du lobbying auprès des institutions.

Sur un plan juridique, la législation sur les offsets va très prochainement évoluer auprès de la commission européenne. Cette législation prévoit d'interdire les offsets, sauf en ce qui concernera les accords de coproduction et les contrats de gouvernement à gouvernement. Il est donc important que la France soit capable d'anticiper cette future restriction et de mettre au point une politique offset déguisée, permettant de maintenir la longueur d'avance des entreprises françaises.

A l'attention des entreprises

Suite à notre étude sur les grands groupes britanniques nous avons pu établir des préconisations en s'inspirant de leurs pratiques destinées à essayer d'améliorer la compétitivité des groupes français.

La première préconisation qui nous a semblé essentielle pour la compétitivité des entreprises françaises est la perception des offsets. Au lieu de considérer les offsets comme un coût supplémentaire lors de la négociation de contrats, les entreprises devraient les percevoir comme une opportunité de pouvoir acquérir de la technologie via de nouveaux sous-traitants. Ils permettent aussi de découvrir de nouveaux partenaires dans le cadre de situation de coopération.

Les surcoûts liés aux offsets devraient être chiffrés pour pouvoir les inclure au prix du contrat et pour qu'ils ne représentent pas un obstacle pour l'entreprise en diminuant sa marge de profit.

Afin de garantir la pérennité de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise dans le cas où elle sous-traite une partie de sa production à l'étranger et pour s'assurer de la flexibilité des sous-traitants, il serait préférable de choisir des partenaires ayant le moins de clients possibles. Dans cette même logique si les fonds de l'entreprise le lui permettent, il semblerait judicieux de s'inspirer de l'approche britannique qui consiste à acheter des structures locales ou bien de développer des joint-ventures afin de diminuer les risques liés aux transferts de technologie.

Les Etats, pour atteindre leurs objectifs, ont la possibilité de mettre en place des facteurs multiplicateurs pour pondérer les offsets. Le gouvernement indien peut affecter un facteur de 3 pour un offset qui l'intéresse particulièrement (le transfert d'une technologie X par exemple). Chaque dollar dépensé par l'entreprise exportatrice pour le transfert de la technologie X vaudra ainsi pour 3 dollars dans ses obligations d'offsets. Une fois l'étude des risques et opportunités établie et l'identification des besoins du pays importateur faite, l'entreprise doit être pro-active et proposer des coefficients multiplicateurs. Ces derniers lui permettront de mener à bien leur politique d'offsets. C'est également un facteur à prendre en considération pour le gouvernement français, qui peut grâce à ces coefficients encourager ses fournisseurs à proposer des offsets cohérents avec la stratégie nationale.



Et enfin comme en dispose certaines grands groupes de défense français comme Thalès ou DCNS, les entreprises devraient se doter de structures internes souples et transversales se focalisant sur les différents aspects des offsets, et qui feraient appel à des commerciaux, des juristes ou encore des spécialistes en relations internationales. Outre l'aspect négociation, ces structures devraient être en mesure d'identifier les acteurs, les attentes, les risques et opportunités du pays acheteur, et d'être pro-actif dans les démarches (pousser leur entreprise vers des groupes de lobbying, développer des partenariats avec les industriels locaux avant les résultats des appels d'offres...).



Sources

Sources documentaires

Adaptability and Partnership Issues for the Strategic Defence Review, Ministry of Defence, February 2010

Dr. Mohamed A. Ramady, 2006, "Saudi Offset Program: A Golden Opportunity", Arab News.

Conseil de l'Union Européenne, « 20th EU-GCC Joint Council and Ministerial Meeting, Luxembourg, 14 June 2010 », www.consilium.europa.eu, consulté 15/06/2011 à 23h00.

British Offset, 2008, « Market Brief Saudi Arabia », www.emita.org.uk

K.S. Ramkumar, 14 Juin 2010, "Outlook bright for Saudi-British Offset Program", Arab News.

Introduction to Offset & Industrial Participation, Roger Bulgin, Offset Advisor to WEAF

Offset programmes Opportunities for UK universities, UK HE International Unit

Présentation du sujet de thèse « Les participations industrielles : le cas des « offsets » en Afrique du Sud », Cristina BUGA, Pierre BERTHAUD

Defence offsets and the South African Aerospace Industry, Gillian McEwan

Offset Contracts under Defence Procurement Regulations in India: Evolution, Challenges and Prospects, Sandeep Verma, 2009.

Essential Elements of India's Defence Offset Policy - A Critique, Thomas Mathew

Arms Trade Offsets and Development, Jurgen Brauer and J. Paul Dunne, January 2005.

Offset Policies in Defence Procurement: Lessons for the European Defence Equipment Market, Gueorgui IANAKIEV and Nickolay MLADENOV.

Offsets in Defense Trade Twelfth Report to Congress, U.S. Department of Commerce Bureau of Industry and Security, December 2007.

The extent FTSE100 companies are using countertrade strategically as method of internationalization, Derren Young, 2006.



Background Paper on Offsets, National Defence Industrial Association, 2004.

A critical examination of offsets in International defense procurements: Policy options for the United States, Mark J. Nackman, 2010.

Sources internet

Wikipedia, "Saudi Arabia – United Kingdom relations", http://en.wikipedia.org/wiki/United_Kingdom_-_Saudi_Arabia_relations, consulté le 13/06/2011 à 15h00.

Coface, "Arabie Saoudite", www.coface.fr, consulté le 14/06/2011 à 10h

Guillaume Belan, 2008, « Paris-Riyad : vers plus de réalisme », TTU, www.ttu.fr/francais/Articles/paris-riyad.html, consulté le 13/06/2011 à 16h00.

http://www.coface.fr/CofacePortal/ShowBinary/BEA%20Repository/Training/fr_FR/pages/home/carte-loupe/center_FR

<http://www.army-technology.com/features/feature106266/>

<http://ukinindia.fco.gov.uk/en/>

<http://www.defenseindustrydaily.com/India-to-Float-2nd-Buy-for-Jet-Trainers-05340/>

http://www.baesystems.com/Newsroom/NewsReleases/autoGen_111512104745.html

<http://www.socetqxp.com/gxpmosaic/gxp-in-the-news/bae-systems-expands-presence-in-india>

http://www.ukti.gov.uk/fr_fr/export/countries.html

<http://www.defencenews.com>

<http://www.euro-loyalty.eu/2011-dossiers/inde-politique-defense.html>

<http://www.courrierinternational.com/breve/2011/03/28/dassault-et-l-affaire-du-petit-pot-de-vin>

<http://www.aeroplans.fr/Aviation-militaire/rafale-reintegration-appel-offres-inde.html>

Sources humaines

Jean-Philippe Vergne, Professor Assistant en Stratégie, Université du Western Ontario Doctorant en management HEC Paris, « *Firm strategy and categorization in the global arms industry, 1996-2007* »

Analyste dans le secteur de la défense

Membre de la Commission Européenne, travaillant sur la question des offsets

Ludovic Parisot, chargé de mission affaires publiques chez GDF SUEZ

Jean-Yves Miracolo, Petrol and Gas manager chez DSV