

Philippe Chapleau
Journaliste, Ouest France

FONDATION
pour la RECHERCHE
STRATÉGIQUE

Les nouvelles stratégies des ESSD anglo-saxonnes après l'Irak et l'Afghanistan

Résumé

Les entreprises de services de sécurité et de défense américaines ont été victimes en 2014 d'une réduction substantielle de leurs marchés fédéraux. Elles doivent désormais réviser leur offre de services et adopter de nouvelles stratégies commerciales.

Abstract

In 2014, US military services providers had to face a substantial decrease of their federal revenues. They must now revise their service offerings and find new commercial strategies.



La pacification des conflits d'Irak et d'Afghanistan a suscité un net ralentissement du recours aux prestataires de services militaires. Conjugué aux réductions budgétaires qui affectent aussi bien les armées occidentales que les entreprises qui leur fournissent de la formation, de la logistique, du renseignement, de la sécurité, etc., ce ralentissement a désormais tout d'une récession durable.

Certes, les opérations en Irak et en Syrie pourraient relancer l'activité de certaines entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD), mais la récession est bien là et les résultats trimestriels et annuels des entreprises du secteur le démontrent. La mauvaise santé de ce secteur est particulièrement perceptible aux États-Unis où les *defense contractors*, équipementiers et prestataires de services, s'organisent pour atténuer l'impact

de la dégradation budgétaire. Comment l'industrie des services militaires peut-elle survivre à cette crise ?

Droit dans le mur (fiscal)

Depuis 2007, il était devenu urgent, à défaut d'un accord politique sur la hausse des revenus, de faire reculer les dépenses de l'État fédéral américain. La valeur des marchés publics fédéraux a donc chuté de 11 % entre les années fiscales 2012 et 2013, passant de 516,3 milliards de dollars à 462,1 milliards en 2013, selon Bloomberg¹. Elle avait déjà baissé de 5 % entre 2011 et 2012.

Dans le secteur global de la défense et de la sécurité, la valeur totale des contrats a décliné de 14 % pour s'établir à 314,1 milliards de dollars. Pour l'année fiscale 2013, les dépenses du *Department of Defense* (DoD) étaient en recul de 15 % (en mai 2014, la baisse des attributions de contrats du Pentagone a été de 29 % par rapport au mois de mai 2013) et celles de la *United States Agency for International Development* (USAID) de 17 %. L'agence Bloomberg rappelait, le 16 avril 2014, qu'en tenant compte de l'inflation, entre 2002 et 2012, les dépenses du DoD avaient augmenté de 45 %². Visiblement, l'Âge d'or touche à sa fin.

Par ailleurs, l'impact du mur budgétaire de la fin de l'année civile 2013 a été particulièrement sensible pendant l'année fiscale 2014 (octobre 2013 à septembre 2014), comme en ont déjà témoigné les résultats des trimestres 1 (Q1, octobre-décembre) et 2 (Q2, janvier-mars) diffusés par les entreprises américaines lors de leurs *quarterly reports*.

Des entreprises à la peine

Naturellement, les équipementiers de défense ont été les premiers affectés par la baisse des achats fédéraux. Selon une étude du cabinet Deloitte citée par le *Washington Post* du 2 mai 2014³, 17 des 20 plus grands équipementiers⁴

ont vu leur chiffre d'affaires décroître en 2013, avec une baisse moyenne, et alors limitée, de 2,6 %, ce qu'illustrent les résultats du « top cinq » : -4 % pour Lockheed Martin⁵, -2,9 % pour Raytheon, -6 % pour Northrop Grumman⁶, -0,9 % pour General Dynamics ; en revanche, +6 % pour Boeing (grâce à ses activités commerciales civiles) !

Les prestataires de services n'ont pas été épargnés. Pire, selon une étude d'avril 2014 diffusée par Bloomberg, « *products survived better than services* » (les équipements ont mieux résisté que les services). Une autre étude, du *Center for Strategic and International Studies* d'octobre 2014⁷, rappelle que les contrats dans le secteur des services ont chuté de 14 % entre 2012 et 2013 et de 26 % entre 2009 et 2013.

Un rapide inventaire permet de mesurer les pertes de certains acteurs.

On l'a vu, les revenus de Lockheed Martin ont décliné de 4 % entre 2012 et 2013 (passant de 11,1 milliards de dollars à 10,7 milliards)⁸ ; mais la baisse a été de 9 % pour le secteur « *Information Systems & Global Solutions* » et de 11 % pour « *Mission Systems & Training* ».

KBR, le logisticien du Pentagone, a vu son chiffre d'affaires s'éroder régulièrement depuis 2009, passant de 12,06 milliards de dollars à 9,96 en 2010, 9,10 en 2011, 7,77 en 2012 et 7,21 en 2013. Pour KBR, la fin des opérations en Irak a été particulièrement pénalisante : alors qu'en 2011, les activités irakiennes de KBR lui rapportaient 1,97 milliard de dollars, elles ne généraient plus que 445 millions en 2012 et 323 en 2013. Les revenus des contrats fédéraux suivaient la même pente descendante : 2,21 milliards en

Dynamics Corp., United Technologies Corp., L-3 Communications Holdings Inc., BAE Systems plc, SAIC Inc., Humana Inc., Veritas Capital Fund II L.P., Health Net Inc., Huntington Ingalls Industries Inc., Textron Inc., Bechtel Group Inc., General Electric Company, Exelis Inc., Fluor Corp., Booz Allen Hamilton Holding Corp., Bell-Boeing Joint Project Office.

5. Pour les trois premiers trimestres de l'année fiscale 2014 (FY 2014), la baisse est d'environ 2 %, une baisse qui devrait se poursuivre en FY 2015 selon la direction de l'entreprise. Voir : <http://www.lockheedmartin.com/us/news/press-releases/2014/october/q3-2014-earnings.html>

6. Northrop a perdu 4 % au premier trimestre de l'année 2014.

7. Cette étude est à consulter sur le site du CSIS : <http://csis.org/publication/us-department-defense-contract-spending-and-industrial-base-2000-2013>

8. Voir le communiqué de presse du 22 avril 2014 <http://www.lockheedmartin.com/us/news/press-releases/2014/april/0422hq-earnings.html>

1. « Federal Spending Cuts Slice Contract Awards 11% in 2013 », dépêche du 11 janvier 2014. A consulter sur <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-16/federal-spending-cuts-slice-contract-awards-11-in-2013.html>

2. Voir <http://about.bgov.com/bgov200/bgov-analysis/competition-cooperation-among-defense-contractors-bgov-insight/>

3. Voir http://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/top-defense-contractors-see-25-percent-decline-in-revenue/2014/05/02/136c436a-cefi-11e3-a6b1-45c4dff85a6_story.html

4. Les 20 étant (en ordre décroissant) : Lockheed Martin Corp., The Boeing Company, Raytheon Company, Northrop Grumman Corp., General

2011, 688 millions en 2012 et 567 en 2013. Pour l'année fiscale 2014, les résultats restent tout aussi décevants. Au premier *quarter* de 2014, KBR a enregistré une perte de 43 millions de dollars, avec une chute de 15 % de ses revenus dans le secteur IGP (*Infrastructure, Government, Power*)⁹. Au second *quarter*, la perte nette a été de 8 millions de dollars¹⁰, avec des revenus globaux en baisse de 15 %. Si bien qu'en juin, KBR anticipait une « révision de sa stratégie ».

Exelis (ex-ITT *Defense & Information Solutions*) a vu son chiffre d'affaires décroître depuis 2011, passant de 5,839 milliards de dollars à 5,522 en 2012 et 4,816 en 2013 (soit une baisse de 13 % en un an). Si les projections pour l'année 2014 laissaient anticiper, en février 2014, un chiffre d'affaires de 4,6 milliards de dollars, le recul lors du Q1 de l'année fiscale 2014 a été de 12 % par rapport au Q1 de 2013¹¹, le CA de ce premier trimestre de 2014 s'élevant à un milliard. Pour le Q2, la baisse a été de 11 %, avec une chute de 19 % des revenus générés par la fourniture de services techniques militaires¹².

Engility (qui regroupe des entreprises du secteur « *Government Services* » appartenant jusqu'en 2012 à L-3 Communications, dont la société de conseil MPRI) annonçait 1,555 milliard de dollars de CA en 2012 mais seulement 1,407 en 2013¹³. Pour le Q1 de 2014, les revenus ont été de 338,8 millions contre 361,6 lors du Q1 de 2013, soit une baisse de l'ordre de 6,6 %¹⁴. Même baisse au Q2, ce qui a poussé l'entreprise à réviser à la baisse ses prévisions annuelles¹⁵.

9. Voir <http://investors.kbr.com/investors/press-releases/Press-Release-Details/2014/KBR-INC-ANNOUNCEMENTS-FIRST-QUARTER-2014-FINANCIAL-RESULTS/default.aspx>

10. Voir <http://investors.kbr.com/investors/press-releases/Press-Release-Details/2014/KBR-Announcements-Second-Quarter-2014-Financial-Results/>

11. Voir le communiqué du 5 février <http://www.exelisinco.com/News/PressReleases/Pages/Exelis-reports-first-quarter-2014-financial-results,-confirms-2014-guidance-and-provides-update-on-Vectrus-spin-off.aspx>

12. Voir le communiqué du 1^{er} août <http://investors.exelisinco.com/phoenix.zhtml?c=248208&p=irol-irhome>

13. Voir le communiqué de presse du 13 mars <http://investors.engilitycorp.com/phoenix.zhtml?c=251345&p=irol-newsArticle&id=1908823>

14. Voir le communiqué de presse du 12 mai <http://investors.engilitycorp.com/phoenix.zhtml?c=251345&p=irol-newsArticle&id=1930021>

15. Voir le communiqué de presse du 7 août <http://investors.engilitycorp.com/phoenix.zhtml?c=251345&p=irol-newsArticle&ID=1956788&highlight=>

Caci anticipait une baisse de 2 % à 5 % de son CA au cours de l'année fiscale 2014 et un résultat net en chute de 8 % à 14 %¹⁶. L'entreprise avait déjà enregistré une baisse de 2,1 % de son CA entre les FY2012 et FY2013¹⁷. Pour l'année fiscale 2014, la baisse du CA a été de 3,2 % dont 5,7 % dans le segment Défense.

Cubic, le spécialiste de la simulation, avait annoncé une légère érosion de son CA, de -1 %, entre 2012 et 2013 mais les revenus de sa division « *Mission Support Services* » (MSS) avaient chuté de 5 %¹⁸. MSS rassemble quatre entités : Cubic Applications, Inc. (CAI), NEK Services, Inc. (NEK), Cubic Worldwide Technical Services, Inc. (CWTS) et Abraxas Corporation (ABX). Pour le premier semestre de l'année fiscale 2014, la baisse annoncée en mai était de 3 % pour l'ensemble de l'entreprise et de 15 % pour « *Mission Support Services* »¹⁹ ! Sur les 9 premiers mois de l'année fiscale 2014, Cubic a toutefois réussi à accroître son CA de 1 % mais MSS a vu ses revenus s'effondrer de 19 % !

Mantech (dont les contrats avec le DoD et les agences de renseignement constituent 95 % des recettes) assiste à une érosion continue de ses revenus : 2,87 milliards de dollars en 2011, 2,58 en 2012 et 2,31 en 2013. Les premiers résultats de 2014 ne sont guère encourageants : 452 millions pour le premier *quarter* (contre 646 pour le Q1 de 2013) et 463,4 pour le second *quarter* (contre 605,1 pour le Q1 de 2013)²⁰.

AAR Corp., qui assure des missions de transport aérien pour le Pentagone, avait annoncé un troisième « *quarter* » de 2013 décevant, en baisse de 8,8 %²¹, les *Aviation Services* (avec AAR Airlift) perdant 9,9 %. Cette baisse laissait augurer une année fiscale 2014 globalement négative, mettant un terme

16. Présentation du 2 avril 2014. A consulter sur http://files.shareholder.com/downloads/CACI/3120582600x636287/86159b08-ae49-43d5-bbd5-306875bb550/CACI_Online_Investor_PresentationIC.pdf

17. Voir le communiqué de presse du 14 août 2013 : <http://investor.shareholder.com/caci/releasedetail.cfm?ReleaseID=785243>

18. Voir <http://www.cubic.com/LinkClick.aspx?fileticket=xr2IRGCYrTU%3d&tabid=234>

19. Voir <http://www.cubic.com/News/Press-Releases/ID/1038/Cubic-Reports-Second-Quarter-and-First-Half-of-Fiscal-Year-2014-Results>

20. Voir les différents communiqués de Mantech : <http://investor.mantech.com/releases.cfm>

21. Voir le communiqué du 20 mars <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=117483&p=irol-newsArticle&ID=1910651&highlight=>

à dix ans de hausse du CA. Les résultats du trimestre juin/juillet/août 2014 ont confirmé cette tendance puisque les revenus ont été de 469,2 millions pour la période contre 514,5 pour la même période en 2013. Dans un communiqué de septembre 2014, AAR Airlift faisait même état d'une baisse de 27 % de son CA générée par les commandes militaires.

Quant à DynCorp, son chiffre d'affaires a plongé en 2013, passant de 4,04 milliards l'année précédente à 3,28 milliards de dollars, selon des chiffres de mars 2014²². Pour le premier « *quarter* » de 2014, les résultats n'ont pas été meilleurs. Selon des chiffres diffusés le 12 mai²³, les revenus ont été de 612,8 millions de dollars, alors que pour le premier « *quarter* » de 2013 ils s'étaient élevés à 932,1 millions ; les pertes sont imputables à DynAviation (-72 millions) et DynLogistics (-250 millions). La maison-mère de DynCorp, Delta Tucker Holdings, a enregistré pour le Q1 2014 une perte de 0,8 million de dollars contre un gain de 15 millions lors du Q1 de 2013. Au Q2, Delta Tucker reconnaissait une perte de 82,1 millions de dollars. Les revenus de ce *quarter* étaient de 591 millions contre 876,5 pour la même période en 2013²⁴.

Du côté des PME, en dépit du manque de données rendues publiques, on peut dire que la situation n'est guère meilleure.

Citons KEYW (1 080 employés) par exemple. Spécialisée dans l'ISR (*Intelligence Surveillance Reconnaissance*), le renseignement géospatial et la cyber-sécurité, cette PME a vu ses revenus décroître de 18 % au cours du Q1 de 2014 (63,8 millions contre 77,8 au Q1 2013), la baisse étant particulièrement sensible dans le secteur « *Government Solutions* ». En revanche, ses activités commerciales civiles liées à la cyber-sécurité ont vu leurs recettes augmenter de 24 %.

Certaines entreprises américaines, déjà fragilisées par un fort taux d'endettement et quelques revers commerciaux, se sont déclarées en cessation de paiement, comme le transporteur aérien IAP Worldwide²⁵. L'entreprise ISR

22. Voir <http://ir.dyn-intl.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=832670>

23. Voir <http://ir.dyn-intl.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=846965>

24. Chiffres à consulter sur la page <http://ir.dyn-intl.com/results.cfm>

25. Sa dette a été renégoziée et une nouvelle entité a été créée : IAP Global Services LLC, selon un communiqué du 21 juillet 2014 (voir <http://www.iapws.com/news/news-release/iap-worldwide-completes-balance-sheet-recapitalization.html>) ; en outre, une nouvelle équipe dirigeante a été nommée le 29 juillet (voir [Group Inc. ou encore Alion Science and Technology ont, elles, fermé.](http://www.iapws.com/news/news-release/iap-worldwide-</p></div><div data-bbox=)

Comme l'a résumé Tom Captain, Vice-président en charge du domaine Espace/Défense chez Deloitte : « *There are too many companies chasing too few dollars. There's just not enough work to go around* » (« Il y a trop d'entreprises pour trop peu de dollars. Il n'y a pas suffisamment de travail pour tout le monde »).

Coup de rabot dans les effectifs

Les licenciements figurent parmi les premières mesures prises pour atténuer les effets de la chute des revenus. Entre 2008 et 2014, selon des données fournies par la *Securities and Exchange Commission Filings*, les effectifs de l'industrie de la défense ont chuté de 14 %²⁶, les cinq plus grands équipementiers détruisant 70 000 emplois.

En 2014, les « *layoffs* » se sont multipliés, en particulier à partir d'avril.

L'équipementier Oshkosh Corporation, fabricant de MRAP²⁷ et de camions pour les armées, a alors licencié 700 ouvriers dans ses chaînes de montage et 60 employés dans ses services administratifs, suite à la baisse de 41 % de ses commandes militaires au cours du premier trimestre 2014. En 2013, il avait déjà procédé à deux vagues de licenciements affectant 950 employés. A l'été 2014, le secteur Défense d'Oshkosh n'employait plus que 1 850 personnes

Le 22 avril, Boeing (*Boeing Defense, Space & Security*) a lancé un « *voluntary layoff program* » (plan de départs volontaires), prétextant le lancement d'un plan d'économies de 2,6 milliards de dollars à réaliser d'ici à 2016 pour atténuer les effets de la baisse des commandes fédérales.

Toujours en avril, l'avionneur Textron a annoncé la suppression, au cours des deux mois suivants, de 750 postes (dont 575 à Wichita, au Kansas), en son sein mais aussi chez Cessna, sa filiale depuis 199²⁸.

Pour sa part, Exelis, dont le carnet de commandes a du mal à se remplir, a révélé le licenciement, à compter du 4 mai, de 550 employés.

[announces-additions-to-leadership-team-0.html](#))

26. Voir l'article paru dans *Politico* du 25 août 2014 : <http://www.politico.com/story/2014/08/defense-industry-shrinking-110321.html>

27. Mine Resistant Ambush Protected.

28. Textron possède aussi Bell, AAI Corporation (drones), Beechcraft...

L3C a licencié 150 personnes en janvier 2014 sur son site de Waco puis 50 autres en août. Soit 10 % des 2000 employés du site en 2013. PAE, vendu en 2011 par Lockheed Martin au fonds Lindsay Goldberg, s'est séparé de 105 ingénieurs dans le Maryland.

General Dynamics n'est pas épargné ; sa filiale *Land Systems – Force Protection* (qui produit des MRAP) a confirmé, le 28 avril, qu'elle allait se séparer de 170 de ses 226 employés du site de Ladson. 143 des postes ont disparu en juin lors de la fermeture de la ligne de production du MRAP *Buffalo*.

A ces réductions de postes liées au ralentissement des commandes militaires et à la chute des besoins dans le domaine du soutien s'ajoute la volonté fédérale d'intensifier l'« *insourcing* » et de remplacer des *contractors* par des fonctionnaires ou des ouvriers d'État qui coûteraient moins cher que des employés du privé. Le projet de réduire l'« *outsourcing* » et la dépendance sur le secteur privé dans le domaine des services n'est pas nouveau. Dès 2010, Robert Gates, alors Secrétaire d'État à la Défense, assurait que « les salariés fédéraux coûtaient 25 % moins cher que les *contractors* ». 17 000 postes externalisés auraient ainsi été réintégrés en 2011 par le DoD, selon un rapport du GAO intitulé « *DOD Needs to Better Oversee In-sourcing Data and Align In-sourcing Efforts with Strategic Workforce Plans* » publié le 9 février 2012²⁹.

L'administration Obama a été tentée de poursuivre l'*insourcing*. Mais, d'une part, l'absence de données comptables fiables et la polémique sur les coûts réels du recours aux *contractors*, et d'autre part l'obligation de réduire le train de vie de l'État fédéral l'ont convaincue de poursuivre avec un recours, raisonnable, aux *contractors* et de licencier des civils du DoD (ils étaient 777 000 à la fin de l'année fiscale 2013). En mars 2014 ont circulé des rumeurs affirmant que 5 % des postes de civils de la Défense seraient supprimés d'ici à 2019. Des élus républicains ont, pour leur part, proposé des coupes de 15 % sur 5 ans de façon à économiser 82,5 milliards de dollars.

Mesures structurelles : recentrage stratégique et fusions

Des mesures plus stratégiques ont aussi été prises. Les restructurations dans le secteur de la Défense, et en particulier dans le domaine

des services aux armées, ont démarré dès 2012. Elles vont de la redéfinition du périmètre d'activités au recentrage sur les activités originelles. « *Many moved from defense to markets more insulated from budget cuts, such as health care, information technology and cybersecurity* » (« Beaucoup d'entreprises ont glissé des marchés Défense à des marchés épargnés par les coupes budgétaires comme ceux de la santé, de l'IT et de la cybersécurité »), affichait dès 2013 le site Govex.com (Gouvernement Executive)³⁰. D'autres entreprises, en particulier des PME, ont renoué avec leur métier d'origine ; c'est le cas de plusieurs sociétés de sécurité qui, sans rompre avec les services de protection des biens et des personnes, ont réinvesti le domaine de la formation. Academi, Triple Canopy et même DynCorp ont redéveloppé leurs offres : formation tactique, formation médicale, etc.

Comme en témoignent les exemples suivants, les grands groupes ont recouru à la politique du « *spinoff* », une mesure dont sont incapables la plupart des PME souvent mono-capacitaires. En juillet 2012, L3 Communications s'est ainsi séparé de sa branche « *Services* » ; la nouvelle société nommée Engility³² regroupe des entités comme MPRI, Command & Control Systems and Software (C2S2), Global Security & Engineering Solutions (GS & ES), Linguist Operations & Technical Support (LOTS) et International Resources Group (IRG).

En mai 2013, DynCorp, propriété de Cerberus Capital Management, via Tucker Holdings, a réorienté ses activités autour de trois pôles : DynAviation (maintenance aéronautique, transport aérien), DynLogistics (logistique, maintenance, sécurité et formation) et DynGlobal (pour les marchés étrangers comme l'Australie, le Royaume-Uni, etc.).

Quelques mois plus tard, en septembre ; c'était au tour de SAIC de se séparer de ses activités dans les domaines de la sécurité, de la santé et du génie civil et de les regrouper dans une nouvelle société baptisée Leidos³³.

30. Voir <http://www.govexec.com/contracting/2014/04/budget-cuts-bring-11-percent-decline-contract-spending-2013/82972/>

31. Voir le communiqué de presse du 17 juillet 2012 : http://www.l-3com.com/media-center/press-releases.html?pr_id=1715586&year=2012

32. <http://www.engilitycorp.com/>

33. <https://www.leidos.com/> Voir le communiqué de presse du 30 septembre : <http://investors.leidos.com/phoenix.zhtml?c=193857&p=irol-newsArticle&ID=1859722&highlight>

29. <http://www.gao.gov/products/GAO-12-319>

En avril 2014, Exelis a annoncé une opération identique, se séparant de sa *Mission Systems Division* et créant une nouvelle entité dénommée Vectrus³⁴. Le *spinoff* a été effectif au 27 septembre 2014³⁵. La rhétorique a évolué et témoigne de la volonté non seulement de recentrer les activités sur le cœur de métier mais aussi de se séparer des segments les moins prometteurs³⁶. Déjà en mai 2012, Exelis avait tenté de vendre sa *Mission Systems Division*³⁷ dont les bénéfices étaient jugés décevants. Début mai 2014, Exelis annonçait une baisse de 12 % de son CA pour le Q1 de 2014 mais une marge en hausse à 26 % si les coûts de Vectrus n'étaient plus pris en compte³⁸ ! Vectrus va connaître son baptême du feu fin 2014/début 2015 puisque le conséquent contrat K-BOSS³⁹. (gestion des emprises militaires US au Koweït) qui prend fin en septembre 2015, va faire l'objet d'un nouvel appel d'offres. ITT/Exelis détenait depuis 2010 ce contrat de services d'une valeur de 1,4 milliard de dollars et qui représentait en 2012 à lui seul 8 % des revenus d'Exelis.

Toujours en avril 2014, Alliant Techsystems (ATK) a scindé ses opérations⁴⁰. Désormais les activités « *Outdoor Sports* » (équipements de chasse) et « *Aerospace and Defense* » se développeront au sein de deux entités distinctes. « *Outdoor Sports* » enregistre d'excellents résultats qu'il ne faudrait pas laisser obérer par ceux de la branche « *Aerospace and Defense* ». D'autre part, ATK Aerospace and Defense s'est allié avec Orbital Sciences Corporation (spécialiste du spatial) pour créer « Orbital ATK » dont ATK détiendra 53,8 % des parts. Le nouveau groupe emploiera 13 000 personnes et son CA annuel est estimé à 4,5 milliards de dollars.

34. Voir le blog Lignes de défense : <http://lignesdedefense.blogs.ouest-france.fr/archive/2014/04/06/exelis-et-la-pomme-pourrie-les-activites-de-services-militaires-regroupees.html>

35. Lire l'analyse de *Forbes* sur ce *spinoff* : <http://www.forbes.com/sites/joecornell/2014/09/09/exelis-xls-to-spin-off-vectrus-vec-on-september-27/>

36. Voir le communiqué de presse suivant <http://www.exelisinco.com/transformation/Pages/default.aspx>

37. Dépêche Reuters du 7 mai 2012.

38. Voir <http://www.exelisinco.com/News/PressReleases/Pages/Exelis-reports-first-quarter-2014-financial-results,-confirms-2014-guidance-and-provides-update-on-Vectrus-spin-off.aspx>

39. K-BOSS pour Kuwait Base Operations and Security Support Services.

40. Voir Lignes de défense : <http://lignesdedefense.blogs.ouest-france.fr/archive/2014/04/30/alliant-techsystems-s-allie-a-orbital-sciences-corporation-p-11687.html>

Ce type d'alliance (« *merger* ») s'est multiplié en particulier dans le secteur aérospatial. Selon Janes Capital Partners (un fonds d'investissement spécialisé dans l'aérospatial), « *In the first quarter of 2014, there were 56 merger and acquisition deals announced. This was a 14 percent increase from last year* ». Les analystes rappellent qu'au milieu de la décennie 1990, les deux tiers des acteurs du secteur défense avaient ainsi disparu et même s'ils n'anticipent pas une « *consolidation* » aussi dramatique, ils l'anticipent. C'est l'avis de Tom Captain, Vice-président de Deloitte LLP, chargé du domaine « *U.S. and Global Aerospace and Defense* » : « Avec les coupes dans le budget de la défense US, des entreprises américaines vont continuer à voir leur chiffre d'affaires baisser. Nous anticipons une réaction agressive pour faire face à ces baisses, avec des ventes de matériels et de services à l'étranger, des achats/fusions d'entreprises, l'introduction de nouveaux produits et une recherche de croissance dans les marchés civils »⁴¹.

Le 6 juin 2014, une fusion d'importance a été annoncée par deux sociétés spécialisées dans la sécurité et la formation : Academi et Triple Canopy. Les deux ESSD américaines se sont alliées pour former le Constellis Group (qui dépend de Constellis Holdings). Les deux sociétés ne sont pas seules dans cette fusion qui englobe cinq autres entreprises (évoluant dans les secteurs du conseil, de la logistique, de la sécurité, du développement international) qui ont rejoint la nouvelle structure : Constellis Ltd, créée par Edinburgh International et basée à Londres, Strategic Social, Tidewater Global Services (logistique), National Strategic Protective Services et International Development Solutions. Les 6 000 employés de la nouvelle structure sont dirigés par Craig Nixon (ex-général et ex-CEO d'Academi) ; quant au conseil d'administration de la nouvelle entreprise, il rassemble Tom Katis (fondateur de Triple Canopy), Red McCombs, John Ashcroft, l'amiral Inman (ex-directeur de la NSA), etc. selon un communiqué de TC et Academi⁴². L'équipe de management rassemble, outre le général Craig Nixon, Doug Lee (directeur financier d'Academi), Juliet Protas (directrice juridique de Triple Canopy) et Ray Randall (directeur des

41. Voir <http://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-analysis-us-defense-sector-declined-26-percent-in-2013-256973881.html>

42. Voir <http://www.triplecanopy.com/news/constellis-holdings-inc.-acquires-constellis-group-inc/>

opérations de Triple Canopy)⁴³.

Recentrage, diversification et nouveaux marchés

Les entreprises américaines apprennent (ou tentent d'apprendre) à moins de compter sur les contrats militaires fédéraux qui représentent, par exemple, 85 % du CA d'Exelis et 90 % de celui de DynCorp. Comme l'a reconnu le 21 mai 2014, le Pdg de DynCorp, Steve Gaffney, « *Relying on [the U.S.] government is not a truly viable growth strategy* » (« Compter sur le gouvernement n'est absolument pas une stratégie viable de croissance »).

C'est aussi le cas au Royaume-Uni, comme l'illustre le cas de l'entreprise britannique Cobham. 35 % du CA de Cobham (équipementier mais aussi prestataire de services dans le domaine de la formation et de la surveillance aéroportée) proviennent du secteur commercial (en hausse de 7 % en 2013), 37 % du secteur Défense US (en baisse de 11 %) et 28 % du secteur Défense non-US (en baisse de 5 %). Pour se diversifier et rééquilibrer l'origine de ses recettes, Cobham a acheté en mai 2014 la société américaine Aeroflex (spécialisée dans les équipements de communications) dont 70 % du CA provient d'activités civiles. Cobham espère ainsi porter à 40 % la part de son CA générée par des activités commerciales civiles⁴⁴.

Parmi les activités civiles vers lesquelles lorgnent les prestataires de services militaires figurent le civilo-militaire (reconstruction, sortie de conflits, déminage) et l'humanitaire (en particulier, la réponse aux crises).

Ainsi, il est intéressant de noter que parmi les principaux prestataires de services de l'USAID (United States Agency for International Development) figurent TetraTech (en 5^e position), Black & Veatch Holding Company (en 7^e position) et L3 Communications (en 11^e position), trois grands prestataires de services du Pentagone. Par ailleurs, cette même agence américaine met en œuvre le programme « *Support Which Implements Fast Transitions* » ou SWIFT. Le 11 février 2014, le SWIFT IV⁴⁵ (un programme d'une valeur de

2,5 milliards de dollars et d'une durée de cinq ans), a été attribué à AECOM, Casals and Associates (une filiale de DynCorp), Chemonics International, Creative Associates International, DAI, International Relief and Development (IRD), International Resources Group (filiale d'Engility qui possède aussi MPRI), Management Systems International (MSI) et RTI International. Ces attributions témoignent bien de l'intérêt d'un certain nombre d'acteurs de l'industrie des services militaires (DynCorp, Engility, AECOM, PAE...) pour les pays en phase de sortie de conflit (avec des processus de Désarmement, Démobilisation, Réinsertion), de reconstruction ou de démocratisation, ou pour ceux qui ont été frappés par des catastrophes naturelles.

Tropisme militaire

D'autres entreprises préfèrent rester dans le secteur défense tout en se recentrant sur leur premier métier comme on l'a vu et en développant leurs activités sur ces segments qu'elles jugent plus porteurs. Ainsi plusieurs entreprises de sécurité (des *private security providers*) ont opté pour le recentrage sur leur cœur de métier initial : la formation, au profit des forces de police, des unités des forces spéciales et de certains services de sécurité privée.

A l'instar de Blackwater USA à sa création, Academi, par exemple, propose des formations individuelles et collectives variées⁴⁶ et elle recherche les contrats dans ce domaine. Ainsi, en août 2013, le DHS (*Department of Homeland Security*) a attribué à Academi Training Center un contrat d'une durée maximale de 5 ans et d'une valeur de (seulement) 5,2 millions de dollars pour former les membres des *U.S Coast Guard Patrol Forces Southwest Asia* (PATFORSWA) avant leur déploiement en Asie du Sud-Est. Les PATFORSWA rassemblent six patrouilleurs dont le QG est à Bahreïn. Autre exemple : Triple Canopy, qui travaille pour le Département d'État dans le cadre du WPS (*Worldwide Protective Services*) et assure la sécurité de l'ambassade américaine de Bagdad (880 personnels déployés pour un peu moins de 300 millions de dollars par an). La société a lancé, fin 2013, un nouveau programme de formation destiné aux agences gouvernementales, agences de maintien de l'ordre (locales, fédérales), entreprises multinationales et bien sûr unités des forces armées⁴⁷.

43. Voir <http://constellisgroup.com/article-02.html>

44. Voir la dépêche de Bloomberg du 20 mai : <http://www.bloomberg.com/news/2014-05-20/cobham-to-buy-aeroflex-in-1-46-billion-deal-to-add-rf.html>

45. On lira le texte de l'appel d'offres en allant sur la page suivante : https://www.fbo.gov/?s=opportunity&mode=form&tab=core&id=e053cf7ebf7853d2fe93b1213ffa944b&_cview=0

46. Voir <http://academi.com/train>

47. Voir <http://www.triplecanopy.com/news/press/triple-canopy-launches-tactical-training-program/>

Autre domaine dynamique et prometteur, l'ISR (*Intelligence, Surveillance, Reconnaissance*). Les besoins sont importants et les capacités étatiques actuelles insuffisantes. On l'a vu lors des opérations françaises *Serval* et *Sangaris* lorsque la DRM française a dû faire appel à des moyens privés fournis par l'entreprise CAE Luxembourg dont les *Merlin* volent aussi au-dessus de l'océan Indien dans le cadre de l'opération de lutte contre la piraterie *Atalante*. Les forces américaines ont également reconnu leur manque de moyens ISR, en dépit de leurs flottes de drones et d'avions de type *Pilatus* (ou *PC-12A*), *King Air 350*, *Dash-8*. L'US Army espère pouvoir commander 3 *Dash-8 300* de série dans le cadre de la loi de programmation militaire 2015⁴⁸ et les faire équiper en capacités ISR. Pour sa part, le commandant de l'Africom reconnaissait, le 6 mars 2014, devant une commission parlementaire un manque chronique de moyens ISR : selon le général Rodriguez, seulement 7 % de ses besoins ont été couverts en 2012 et 11 % en 2013 (14 % en janvier 2014, selon le sénateur Inhofe, membre de la commission parlementaire)⁴⁹. D'où un besoin clairement exprimé « de capacités supplémentaires significatives » en matière de renseignement, reconnaissance et surveillance.

Des prestataires de services ISR existent déjà. On se souviendra d'Airscan (fondé en 1989) qui opère toujours avec des *Cessna Skymaster* et des *Cessna 303*. La liste de ces prestataires comporte aussi les noms de Dynamic Aviation, Avenge Inc., Flightworks, L3 Communication, KEYW Corp. (avec sa division Flight Landata), Aerial Surveillance Systems, Berry Aviation, ShadowAir, AirTec, Momentum Aviation Group, etc. Certaines de ces sociétés opèrent en Afghanistan, en Amérique centrale et en Afrique pour le compte des forces armées américaines.

Malgré des besoins notables, tous les prestataires de services ISR ne font pas de bonnes affaires. KEYW, une entreprise du Maryland, avec 1 100 employés, spécialisée dans la cybersécurité et le renseignement géospatial, dispose de 7 avions ISR dont certains opèrent en Afghanistan dans le cadre d'un contrat pour des « *overseas airborne collection*

services » attribué en décembre 2013. Début mai 2014, l'entreprise a publié ses résultats pour le premier trimestre de l'année 2014 (janvier à mars). Le CA, comparé à la même période un an plus tôt, a diminué de 18 % (19 % dans le secteur *Gouvernement Solutions*) ; en revanche, la hausse des revenus a été de 24 % dans le secteur, encore marginal, de la cybersécurité commerciale. Ces baisses, provoquées par la chute des commandes fédérales, n'arrangent pas les affaires de KEYW dont la dette est élevée et qui a perdu un très gros contrat de l'US Navy il y a deux ans. On n'oubliera pas, pour finir, que Vectrus a été créé par Exelis lors de la séparation des activités « *Mission Systems* » jugées de moins en moins rentables. Vectrus est, toutefois, appelé à développer son offre (produits et services) dans le domaine de l'ISR.

De nouveaux azimuts

La diversification est également géographique.

L'Europe n'échappe pas à cette tendance et aux appétits des entreprises états-uniennes. Le spécialiste américain de la maintenance aéronautique AAR Corporation⁵⁰ a annoncé en mars 2014 avoir repris des contrats de Sabena Technics. Ces contrats concernent 13 clients en Europe, en Afrique et au Proche-Orient et portent sur l'entretien d'appareils comme les *Airbus A320* et *330*, ainsi que des *Boeing 737*.

KBR s'est allié à l'Allemand Rheinmetall Defence pour reprendre les activités de Defence and Support Group (DSG)⁵¹ mis en vente par le MoD. URS, Northrop Grumman, General Dynamics sont aussi sur les rangs et ont déposé leurs offres en septembre 2014. Autre candidat à la reprise de DSG : la firme DynCorp.

DynCorp, qui a changé de CEO le 21 juillet et confié à son nouveau patron la tâche de trouver de nouveaux marchés intérieurs et « de nouvelles recettes à l'étranger »⁵², a résolument pris pied au Royaume-Uni en créant une filiale britannique. Le 27 mars, a été annoncé le lancement de DynCorp International UK. Cette filiale est dirigée par le général Ian Copeland (ex-directeur de la Joint

48. Voir Lignes de Défense : <http://lignesdedefense.blogspot.fr/archive/2014/06/10/trois-dash-8-pour-renforcer-les-capacites-isr-de-l-us-army-11965.html>

49. Voir Lignes de Défense : <http://lignesdedefense.blogspot.fr/archive/2014/03/07/l-africom-en-manque-crucial-de-moyens-isr-11343.html>

50. Sa filiale AAR Airlift dispose de 57 aéronefs qui ont effectué 26 000 sorties en 2013, dont la majorité en Afghanistan.

51. Cet organisme est chargé de la maintenance, des réparations, de la rénovation et des armes de tous calibres, des véhicules et des aéronefs militaires.

52. Voir <http://lignesdedefense.blogspot.fr/archive/2014/07/14/un-nouveau-patron-a-la-tete-de-dyncorp-12178.html>

Supply Chain du MoD) qui venait alors tout juste de quitter le service actif et qui dirige une équipe habituée aux arcanes du monde de la défense britannique⁵³.

Mais la célèbre firme regarde aussi vers l'Australie (où opère déjà sa filiale Dyn-Australia), l'Arabie saoudite, les EAU et l'Afrique, ainsi que l'a souligné Steve Gaffney, *chief executive* de DynCorp, qui s'est exprimé le 21 mai dans le cadre des Rencontres « *Captains of Industry* » organisées par The Atlantic Council⁵⁴. A court terme, DynCorp espère qu'un cinquième de ses revenus seront générés hors des Etats-Unis. DynCorp, par exemple, s'est allié avec la société australienne Touchdown, spécialisée dans la lutte contre les feux de forêts ; DynCorp fournira des *Huey UH-1H* (qu'elle utilise aussi en Afghanistan), des équipages et des maintenanciers dans le cadre d'un petit contrat d'une valeur de 3,2 millions de dollars⁵⁵.

Exelis lorgne aussi du côté de l'Asie ; le 21 mai 2014, elle a annoncé l'installation de son QG régional Asie-Pacifique à Melbourne, en Australie⁵⁶. Exelis, qui devrait y construire un centre de R & D, avait déjà « mis un pied » en Australie en achetant en janvier 2013 la société C4i (présente à Singapour depuis 2012). Northrop Grumman a également choisi de s'implanter en Australie ; en février 2014, il a finalisé l'achat de Qantas Defence Services rebaptisé Northrop Grumman Integrated Defence Services Pty Ltd⁵⁷. La nouvelle entité a été intégrée à NG Technical Services qui se charge des activités liées au soutien et à la logistique.

L'Afrique n'échappe pas au mouvement pour deux raisons : le développement des opérations de maintien de la paix d'une part, l'implication (souvent indirecte) de l'État fédéral américain dans la formation des armées africaines (programmes AFRICAP et ACOTA) et la lutte contre le terrorisme, d'autre part.

53. Voir Lignes de Défense : <http://lignesdedefense.blogs.ouest-france.fr/archive/2014/03/29/et-maintenant-dyn-uk-11483.html>

54. Voir <http://www.atlanticcouncil.org/events/webcasts/webcast-atlantic-council-captains-of-industry-with-steven-f-gaffney>

55. Voir <http://www.di-atworknow.com/aviation/provide-aerial-firefighting-support-in-australia>

56. Voir <http://investors.exelisinc.com/phoenix.zhtml?c=248208&p=irol-newsArticle&ID=1933091&highlight=>

57. Voir http://www.irconnect.com/noc/press/pages/news_releases.html?d=10070563

Les opérations de maintien de la paix africaines sont les plus nombreuses (9 sur 17 opérations actuellement en cours) et les plus lourdes (25 640 personnes au sein de la Monusco et 23 400 au sein de l'Unamid, par exemple). Les budgets dans les domaines de l'équipement, de la formation et du soutien sont donc très importants et très majoritairement confiés à des prestataires privés. DynCorp s'est ainsi allié avec un équipementier sud-africain (OTT) pour fournir des blindés légers de type *Puma M-26* aux Casques bleus déployés au Mali ; l'entreprise tente aussi de s'impliquer en Afrique francophone pour faire de la concurrence à PAE. L'ONU équipe aussi ses contingents avec des drones ; une expérience en RDC (via un fournisseur et prestataire de services italiens) a été trouvée suffisamment concluante pour que l'opération soit renouvelée au Mali et en RCA.

Les États-Unis, via le DoD et Dos, vont, au moins à court/moyen terme, augmenter leur empreinte africaine. Une partie du soutien de leurs opérations est déjà confiée à des privées : PAE, KBR, etc., sont déjà bien présents à Djibouti, alors que les prestataires de services aériens (Berry Aviation, AAR Airlift) poursuivent leurs activités au profit du SOCOM en Afrique de l'ouest, au Niger et en RCA et qu'un projet de « *multinational airlift consortium* » est à l'étude au sein du TRANSCOM et de l'AFRICOM⁵⁸.

On notera enfin que les entreprises chinoises ne sont pas en reste puisque le fondateur de Blackwater, Erik Prince, associé à des investisseurs chinois, poursuit son offensive à partir du Kenya. La société Phoenix Aviation dont il contrôle la moitié des parts, via le Frontier Services Group, vient de se voir attribuer par la Kenya Civil Aviation Authority une licence pour effectuer des vols charters vers l'Asie et en particulier vers la Chine. Phoenix, société spécialisée dans les évacuations sanitaires (EVASAN) et les vols VIP, va pouvoir opérer à partir des deux aéroports de Nairobi, Jomo Kenyatta International Airport et Wilson Airport. Prince et ses associés chinois possèdent aussi des parts dans une petite société aérienne : Kijipwa Aviation.♦

58. Voir https://www.fbo.gov/index?s=opportunity&mode=form&id=ff457decdb84d8bb1147bc3008503f&tab=core&_cview=0

Auteur

Philippe Chapleau est journaliste au service politique du quotidien *Ouest-France* où il suit les questions de défense et de politique internationale. Il est spécialiste du mercariat et des sociétés militaires privées et a également été correspondant pendant huit ans en Afrique du Sud.

Dernières publications

- Gilles Boquérat, « Après Peshawar : la fin des compromissions ? », note n° 01/2015, 7 janvier 2015
- Marek Menkiszak, « The Russian-Ukrainian War and European Security », note n° 19/2014, 17 December 2014
- Général (cr) Olivier Paulus, « De l'amphibie dans les actions fluviales et côtières ou le concept de Riverine », note n° 18/2014, 16 décembre 2014

Les opinions exprimées ici n'engagent que la responsabilité de leur auteur

La Fondation pour la Recherche Stratégique est une fondation reconnue d'utilité publique. Centre de recherche indépendant, elle réalise des études pour les ministères et agences français, les institutions européennes, les organisations internationales et les entreprises. Elle contribue au débat stratégique en France et à l'étranger.

WWW.FRSTRATEGIE.ORG

4 BIS RUE DES PÂTURES 75016 PARIS TÉL : 01 43 13 77 77 FAX 01 43 13 77 78

ISSN : 2273-4643

© FRS-TOUS DROITS RÉSERVÉS