



Eric ALBAUT

Fonds d'investissement américains et défense européenne

Décembre 2004

Ecole de Guerre Economique
Groupe ESLSCA
PARIS

Plan

Introduction	page 3
Enjeux des rivalités sur le projet de défense européenne	page 4
Réaction européenne sur les rachats par les fonds américains	page 6
La stratégie concertée américaine	page 9
Le Paladin Homeland Security Funds	page 11
Annexes	page 20



Introduction

La France n'a pas énoncé de stratégie claire sur la construction de la défense européenne. La prédominance de l'OTAN fausse tout principe d'indépendance de l'Europe dans l'élaboration de sa politique de Défense. Cette contradiction se répercute sur le financement de l'industrie de Défense française et européenne. L'indépendance d'une Europe de la défense ne peut se construire qu'avec un financement européen des programmes de défense. Or, les fonds que l'Europe consacre à sa politique de Défense sont trop limités pour évoluer vers une plus grande autonomie à l'égard des Etats-Unis. Les politiques qui prônent la construction de l'Europe puissance ont à gérer une ambiguïté quasi insoluble. D'un côté, ils mettent en chantier la création de fonds d'investissement patriotiques, de l'autre et ils essaient de trouver un terrain d'entente avec les fonds d'investissement américains sur des opérations de financement de l'industrie de défense qui ne soient pas trop voyantes. Cette subtile gymnastique ne facilite pas la visibilité déjà très floue qu'ont les citoyens français d'une Europe/puissance en devenir. Chacun sait que l'autonomie de décision d'un pays ou d'un groupe de pays dépend de sa marge de manœuvre dans le domaine géostratégique, donc militaire.

Dans quelle mesure les acteurs non financiers européens sont-ils encore autonomes dans leurs décisions ? Aux Etats-Unis, les investisseurs institutionnels détiennent plus de 50% des actions des entreprises cotées en Bourse. En France, la part des capitaux détenus par des acteurs étrangers est comprise entre 35% et 50%, selon les sources. Ainsi, la part de leur autonomie de décision est considérablement amoindrie et l'incidence de leur environnement est grandissant (nouveau pacte d'actionnaires, non renouvellement des lignes de crédit, baisse d'une notation de crédit...). Le filtrage des nouveaux investisseurs est presque impossible quand les besoins d'argent sont importants, en particulier quand ce phénomène s'applique aux industriels de la défense et de la sécurité.

La récente accélération des acquisitions étrangères, notamment américaines dans les entreprises européennes de technologies de défense s'explique par plusieurs facteurs :

- un marché déréglementé encore atomisé,
- la tentation des gouvernements de réduire leurs parts dans les holdings de défense,
- un cycle boursier affaiblissant les plus petites entreprises,
- l'efficacité redoutable des fonds combinant des intérêts, des compétences publiques privées (Gouvernement Venture Capital).

Seuls, les fonds disposant d'une capacité d'action globale sont en mesure de combiner toutes les ressources (conseil-expertise-information-finance-influenc) et d'être potentiellement acquéreurs d'entreprises de technologies de défense en Europe. Les investissements de ces fonds sont peu élevés en valeur mais, dans les faits, les PME



représentent 70% des investissements directs dans les hautes technologies, ce qui favorise l'opacité de l'action souterraine de ces fonds.

La laborieuse et confuse consolidation de la défense européenne, conjuguée à un marché coté actuellement défavorable, constitue une source d'opportunités d'affaires significatives pour les fonds de capital investissement (*private equity funds*), en tant que catalyseurs de changement et de générateur de réflexion stratégique se substituant à celles des acteurs historiques dans le secteur de la défense :

- achat d'actifs considérés comme non stratégiques par les grands groupes,
- participation à des acquisitions de sociétés cotées soucieuses de se développer sans appel à l'épargne publique,
- rachat de sociétés non cotées dans le cadre de leur transmission ou de la recherche de capitaux en vue de leur développement,
- consolidation sectorielle à travers des acquisitions,
- coopération avec le management en vue de développer l'entreprise,
- amélioration opérationnelle d'actifs sous performants.

L'intérêt de ces cessions réside naturellement dans l'identité du futur acquéreur, mais surtout de l'ayant droit technologique (à qui la situation profite-t-elle ?). Comme les fonds utilisent de plus en plus les paradis fiscaux pour dissimuler la finalité de leurs opérations, il est difficile d'identifier l'identité du futur acquéreur, même en recroisant un certain nombre d'intérêts représentés au sein de ces fonds d'investissements : soit en interne (associés, membre du directoire, conseiller spécial), soit en externe (firme de conseil stratégique, investisseurs initiaux, universités, fonds de retraites d'entreprises). Dans le *buy side* (côté acheteur investisseur), les fonds en *Leveraged buy-out* sont majoritairement américains. La question qui se pose est élémentaire : comment peut-on céder des parts d'entreprises qui jouent un rôle majeur dans la définition et la réalisation du projet européen de défense (Dunlop Aerospace, Eutelsat, MTU Aero, HDW, Fiat Avio) à des fonds sous le contrôle des Etats-Unis (KKR, One Equity Partners, Carlyle, Permira). Ces fonds américains comptent des anciens officiels gouvernementaux, d'anciens grands dirigeants d'industries majeures exclusivement américains, dont certains entretiennent des relations continues et étroites avec des groupes industriels américains, concurrents directs historiques. Ces contacts se font à travers diverses organisations non lucratives d'intérêt national (Security Affairs Association, le Bureau of Executives of National Security).

Enjeux des rivalités sur le projet de défense européenne

La marge de manœuvre de l'Europe de la défense est sous-tendue par les positions américaines dans le domaine géostratégique :

1) rester la seule superpuissance

Les Etats-Unis se sont fixée comme objectif de préserver leur suprématie militaire sur les autres pays du monde en exerçant une domination technologique et capacitaire dans



le domaine militaire à un niveau global ainsi qu'une domination par la connaissance à travers les supports et les technologies de l'information qu'ils maîtrisent ainsi que la dualité civile et militaire de ces applications.

2) conserver le leadership dans l'innovation technologique

Dans le contexte de sensibilité sécuritaire qui prévaut après les événements du 11 septembre 2001, les acquisitions réalisées par les fonds américains confirment l'objectif de domination militaire et technologique des Etats-Unis comme le confirme cet extrait d'un discours de George W. Bush prononcé le 20/11/2001, devant une session plénière du Congrès à Washington:

« Innovation within the armed forces will rest on experimentation with new approaches to warfare, strengthening joint operations, exploiting U.S. intelligence advantages, and taking full advantage of science and technology. We must also transform the way the Department of Defence is run, especially in financial management and recruitment and retention. Finally, while maintaining near-term readiness and the ability to fight the war on terrorism, the goal must be to provide the President with a wider range of military options to discourage aggression or any form of coercion against the United States, our allies, and our friends. »

Portant deux projet de Défense en son sein, l'Europe est instable et n'a pas encore basculé officiellement en faveur d'une des deux directions proposées par les deux puissances militaires historiquement rivales: l'Angleterre et la France. Cette dernière défendant avec fermeté le projet d'une défense européenne stratégiquement autonome et indépendante. Cette option est fondamentalement opposée au projet anglais de défense européenne rentrant dans les cadres existants de l'OTAN dont le principal architecte, animateur et coordinateur sont les Etats-Unis. Au vu de la forte intégration transatlantique des industries américaines et anglaises de défense, on comprend mieux la persistance de la Grande Bretagne à prôner l'interopérabilité des équipements, à conforter les standards dans lesquels elle est impliquée et le rôle de l'OTAN comme chef d'orchestre des actions militaires européennes. Concrètement toute action militaire majeure devra passer par l'OTAN. Sachant que le temps joue contre la France qui a attendu trop longtemps des signaux forts dans la formulation de ces missions (les tâches de Petersberg), la libéralisation du secteur laisse les acteurs nationaux exposés aux capacités d'actions financières étrangères.

Sachant qu'un pays ne peut soutenir telle ou telle politique extérieure de sécurité sans une base industrielle et technologique de défense saine (indépendance technologique, stabilité de l'actionnariat, représentation équilibrée des Nations), les efforts des Etats-Unis dans leur objectif de domination se portent non pas sur la définition de cette politique mais sur les moyens censés la servir. Au bout du compte, peu importe ce que l'Europe voudra jouer comme rôle/positionnement (autonomie, indépendance, ou partenaire), c'est ce que pourra faire l'Europe qui fixera les limites de son action finale. Donc, on peut dire que le temps joue contre l'Europe de la défense. Plus la définition des prérogatives et postures militaires se fait attendre, moins les industries seront

capables de supporter leurs coûts, de mener leur programme R&D à terme et donc de constituer une force armée répondant aux exigences de l'option choisie.

En moins de 10 ans, les fonds américains ont pris de sérieuses positions sur le marché européen (Espagne, Allemagne, Italie, Grande-Bretagne, Autriche, Suisse, Suède). Ainsi, ces prises de participation constituent des avant-goûts d'une future consolidation transatlantique de la Défense.

Lorsque la SEPI, société gérant les privatisations de l'Etat espagnol, annonce la possible vente de Santa Barbara, deux acquéreurs se présentent : Krauss-Maffei Wegman (KWM)/Rheinmetall et General Dynamics. En janvier 2000, la SEPI retient l'offre de l'américain sur la base des critères suivants :

- le montant de l'investissement,
- l'outil de production, les produits complémentaires e
- l'accès aux marchés

Le SEPI précise à ce propos qu'une solution européenne n'est pas un critère.

Lors du rachat de l'espagnol Santa Barbara par l'américain General Dynamics, le leader allemand de véhicules blindés Krauss-Maffei Wegman (KWM)/Rheinmetall qui partageait des programmes et des recherches en commun, chercha à obtenir des assurances, des garanties. En effet, Santa Barbara possède même une licence de production du char d'assaut allemand Leopard 2 E. Le producteur allemand essaya à cette occasion de faire peser la machine diplomatique de son pays pour faire annuler cette transaction. En dépit de ces interventions, le contrôle de la société espagnole est passé sous pavillon américain. Aujourd'hui, Santa Barbara fabrique des pièces pour le char Abrahams M-1, donc pour le marché américain et non pour le marché européen. On peut conclure que cette acquisition n'a pas été réalisée avec le seul objectif de pénétrer de nouveaux marchés mais bien de découpler l'appareil de production et la capacité de décision du groupe espagnol de son ancrage européen. En 2001, en compensation, Krauss-Maffei Wegman (KWM)/Rheinmetall obtient du gouvernement espagnol un contrat pour la fourniture d'un train à haute vitesse et la signature d'un *Special Technology Protection Agreement*. Cet accord régit les procédures de protection de la propriété intellectuelle de Krauss-Maffei Wegman (KWM)/Rheinmetall dans le Leopard 2 E. Cette première grande acquisition européenne a ouvert la voie à d'autres mais seul General Dynamics s'est présenté en son nom. En effet, pour General Dynamics, qui s'est vu en tant que pionnier des investisseurs américains, l'impact sociétal de ce rachat a été brutal, ce qui fait dire à son Vice President, Mr. William O. Schmieder : « *L'aspect politique de la prise de décision quant à l'investissement direct étranger a atteint les plus hautes sphères politiques des gouvernements respectifs. Ceci complique un processus conduit par des considérations techniques, commerciales et industrielles* ».



Réaction européenne sur les rachats par les fonds américains

En décembre 2004, General Dynamics qui détient 49% du capital du principal producteur allemand de véhicules blindés¹ s'intéresse à Reihnmetall Detec, n°1 de l'armement terrestre européen. Mais, dans le *Financial Times Deutschland*, selon une autre source gouvernementale allemande précise que l'Allemagne n'hésiterait pas, si nécessaire, à exercer son droit de veto sur un franchissement du seuil de 25% dans une entreprise sensible par General Dynamics.

HDW, leader mondial des sous-marins à propulsion classique, est racheté en 2002 par le fond d'investissement américain One Equity Partner (OEP). Avec un certain décalage de réactivité, son concurrent allemand Thyssen Krupp Werften (TKW), le chantier naval espagnol IZAR et, les français DCN et Thales, ont affiché leur volonté de se rapprocher d'HDW. En effet, pôle européen de référence en matière d'électronique de défense, Thales s'attache à développer ses activités de maîtrise d'œuvre de navire armé, avec pour objectif de doubler son chiffre d'affaires dans le secteur naval dans les dix prochaines années. Dans ce cadre, Thales s'est rapproché du principal constructeur français, la Direction des constructions navales (DCN), suite à son changement de statut, de service à compétence nationale en société commerciale détenue à 100% par l'Etat. Après avoir réuni au sein d'une société commune Armaris, leurs activités commerciales et de maîtrise d'œuvre dans le domaine des navires de guerre et des systèmes de combat naval, les deux sociétés projettent de rassembler leurs capacités d'ingénierie et d'assemblage, afin d'apparaître comme un ensemble incontournable pour une future alliance européenne d'envergure. Dans l'attente de la décision du fonds OEP, le ministre allemand de la Défense Peter Struck s'est montré favorable à un rapprochement franco-allemand dans le secteur naval. Le gouvernement français ouvre le capital de son industrie navale afin de favoriser le rapprochement des activités navales de DCN et du groupe d'électronique de défense Thales dont l'Etat détient 31%. L'exemple de l'entreprise HDW détenue par One Equity Partners illustre bien les blocages et les difficultés que peut rencontrer la consolidation. Attendre la décision d'un acteur non-européen afin de pouvoir initier une quelconque consolidation ou programme industriel.

Dans le secteur de la propulsion, deux motoristes européens de premier plan ont été rachetés par des fonds d'investissements américains. Le groupe FIAT a cédé 70% du capital d'Avio à Carlyle, et le groupe Daimler-Chrysler a vendu sa filiale dans MTU Aero Engines à Kohlberg Kravis Roberts (KKR) associé à JL Lehman, deux fonds basés aux Etats-Unis. Pour l'heure, Avio et MTU interviennent aux côtés de l'espagnol ITP, du français Snecma, du suédois Volvo Aero et du britannique Rolls Royce, au niveau des donneurs d'ordre à l'échelle européenne.

¹ Détenue par le groupe Siemens, Krauss Maffei Wegmann (KMW) avec qui il possède déjà un *Special Agreement Technology Transfer* concernant des licences de production, du char allemand Leopard, acquises à travers le rachat de Santa Barbara. General Dynamics.



Si le groupe espagnol public SEPI envisage de céder sa part de 53.1 % du capital d'IPT et l'Etat français de privatiser Snecma, l'entrée dans une logique d'alliance européenne, destinée à créer un groupe capable de se mesurer au n°1 mondial General Electric, dépend des choix stratégiques de Carlyle et de KKR concernant le futur d'Avio et de MTU.

L'Europe de la défense n'a soutenu que des alliances évidentes se basant sur une approche multilatérale. Des niches dans le secteur de la défense n'ont donc pas été consolidées et chaque acteur moyen agit dans sa zone d'action, sans chercher à s'unir sauf s'il en est contraint financièrement. De plus, à une échelle plus large, les budgets nationaux d'armements suivent plutôt une tendance à la baisse induisant toute une série de conséquences:

- élévation des coûts de production unitaires (un même produit mais financé par moins de pays, ou à une moindre échelle),
- affaiblissement de la performance commerciale des entreprises européennes (actionnariat variable, les équipes de direction changeantes, nouvelle stratégie à définir, recherche d'aides pour le maintien des emplois),
- affaiblissement des acteurs majeurs sur leurs marchés qui réduisent leurs futurs budgets de R&D avec des conséquences négatives sur tout le tissu de la sous-traitance.

A une plus grande échelle et dans un souci d'exhaustivité, on pourrait lister les différents angles d'attaques des fonds américains pour amoindrir les capacités d'autonomie de l'industrie européenne de défense :

Efforts d'usure par le haut:

- intégrer des pays européens dans la production commune d'armements sous contrôle américain comme le projet de l'avion de combat *Joint Strike Fighter* afin de limiter les succès commerciaux des acteurs nationaux,
- limiter les capacités de R&D des acteurs nationaux,
- monopoliser les budgets nationaux,
- faire travailler comme sous-traitants les industries européennes,
- établir des relais d'influence sur la formation, l'entretien, la fourniture des pièces de rechange.

Efforts d'usure par le bas:

- repérer la consolidation de secteurs de la défense non entamés au niveau européen,
- acheter des participations dans des entreprises porteuses (pour la spéculation ou pour en prendre le contrôle),
- devenir propriétaire de technologies duales/militaires
- s'ouvrir des débouchés commerciaux locaux et acquérir une connaissance approfondie du marché.



L'effort de consolidation de l'industrie de défense européenne permet aux fonds américain de se trouver au cœur des processus de concentration. Ils bénéficient ainsi d'une posture idéale pour suivre pas à pas l'élaboration des projets futurs de l'Europe de la défense (programmes, produits, technologies, budget et politique générale).

Face à cette menace d'entrisme commercial, la marge de manœuvre de l'Europe est très faible. Le maintien du cap vers une autonomie à l'égard des Etats-Unis passe par une série de mesures élémentaires :

- par la création de fonds par des groupement d'intérêts publics privés,
- par l'identification des firmes prometteuses avec le double objectif de préserver une technologie et de garantir un succès commercial grâce à la recherche d'applications dans le secteur militaire,
- par la création d'une législation encadrant la prise de participations d'acteurs étrangers dans des firmes considérées,
- par la communication constructive des acteurs historiques: « *On a vendu parce qu'on le devait. Malheureusement, aucune solution au niveau européen n'a pu être trouvée* », mettant en lumière la responsabilité des organes politiques européens ou nationaux chargés de créer des outils financiers, législatifs (fonds technologiques, consortium européen, groupement d'intérêt spécialement créé),
- par la sensibilisation des PME aux dangers que représentent les manœuvres d'encercllement de marché menées par certains les fonds étrangers,
- par une action de lobbying concertée sur les familles européennes fortunées détenant des participations sensibles (exemple : la famille Quandt qui a cédé sa part dans Gemplus, la famille Röchling détenant 15% de Rehinmetall, n°1 de l'armement terrestre, en discussion avec General Dynamics),
- par la création d'une commission identique à l'échelle européenne, à celle des Etats-Unis (la CFIUS : *Committee on Foreign Investments in the U.S*) présidé par le Directeur du Trésor. Cette entité inter agence s'occupe des investissements directs étrangers et implémente l'*Exxon-Florio Process* : mécanisme légal des enquêtes et des investigations durant au maximum 90 jours, permettant au Président des Etats-Unis, d'annuler toute acquisition par un acteur non américain, ou par une entité américaine contrôlée par une entité étrangère en rapport avec la sécurité nationale (technologies, défense, infrastructure). Après avoir entériné un processus d'analyse de l'entreprise cible, de l'acheteur, de la nature et l'objet de l'acquisition (brevets, licences, capacités industrielles), cette commission donne un avis consultatif, généralement suivi par le gouvernement fédéral. Composée de profils variés, expérimentés, et garants des valeurs de concurrence, une telle commission inspirée du modèle américain, pourrait agir en soutien du Conseil de Concurrence à Bruxelles, ou en soutien de l'agence européenne d'armement. En outre, cette commission serait représentative des intérêts supranationaux et serait chargée de cadrer l'intervention d'acteurs



étrangers dans ce secteur sensible en veillant à ne commettre aucune discrimination illégitime.

Dans ce contexte, on comprend aisément que, dans l'optique de rester la seule hyperpuissance et la volonté de réaffirmer une suprématie sur les domaines-clés de la souveraineté (systèmes d'informations, technologies), les Etats-Unis n'hésitent pas à recourir à des pratiques qui éprouvent la concurrence, la force financière et la capacité d'innovation des industriels européens sur le marché mondial de la défense et sur le marché européen. De multiples facteurs expliquent cet intérêt des acteurs américains envers le marché européen : le cycle économique de la défense en baisse (budgets, absence d'acheteurs stratégiques (du secteur), maturité du LBO et du capital-investissement américains (combinaison des expertises, partenariats et alliances stratégiques), les barrières culturelles empêchant la consolidation rapide d'un secteur à l'échelle européenne, la conception des sphères publiques et privées. De ces difficultés, les fonds américains voient en Europe l'opportunité de grands investissements liés à la dérégulation dans certains secteurs, cessions d'actifs non stratégiques de grands industriels (Siemens avec HDW, Alcatel avec Saft, Daimler-Chrysler avec MTU, Fiat avec Fiat Avio).

La stratégie concertée américaine

La maîtrise des techniques d'investissement dans l'acquisition en externe des technologies de pointe est pensée en amont du système américain. C'est la fonction des organismes de réflexion, tels que la Rand Corp à travers une publication « *Using Venture Capital to meet Army Needs* » en pièces jointes en annexe, au aussi le BENS (*Bureau of Executives of National Security*) avec l'exemple de In-Q-Tel.

Dans la plupart des fonds d'investissement américains intervenant dans le secteur de la défense, on retrouve indistinctement des représentants de communautés fortes et des leaders dans l'expression de la puissance américaine. Ces fonds sont en quelque sorte des sous-traitants de l'innovation technologique pour les agences gouvernementales et les groupes américains du complexe militaro-industriel.

On peut distinguer plusieurs parties prenantes de ce système de préservation de la suprématie militaire et technologique de la superpuissance américaine :

Les dispositifs d'intelligence :

Le Department of Defense s'appuie sur la collecte d'informations des différentes agences fédérales de renseignement (CIA, NSA, FBI, NRO, NIMA) : Détenteur des expertises en recherche appliquée et des publications scientifiques de pointe, le DoD est en mesure d'indiquer quelles sont les technologies-clés sur lesquelles les Etats-Unis n'ont pas la suprématie. La CIA joue le rôle d'interface entre les besoins et les ressources en technologies (exemple de la démarche d'Alex Mandl dans l'affaire Gemplus par le biais d' In Q Tel).



Les dispositifs d'innovation scientifique :

Les organes officiels (NASA, National Science Foundation, DARPA, Environment Protection Agency, les laboratoires fédéraux) fournissent des analyses sur les tendances et les carences observées. Principaux acteurs de la recherche fondamentale, ils représentent le cœur de l'avenir technologique des Etats-Unis et sont une force de proposition décisive dans l'orientation de la Recherche Fédérale.

Les acteurs du capital-investissement :

Acteurs majeurs dotée d'un pool de compétences et d'expertises techniques, judiciaires et sectorielles. Ils investissent sur des types d'entreprises différents (start-up, PME, grands groupes) par des leviers différents (LBO, Mezzanine, recapitalisation). Ils ont tous la caractéristique de rechercher la meilleure opportunité parmi des milliers d'autres. Seuls peu de fonds peuvent se valoir d'avoir une taille globale en conservant une approche locale (culture, management, stratégie, environnement légal) des entreprises-cibles dans le secteur de la défense. En investissant dans ces fonds, les intérêts américains ont donc accès à un marché technologique civil grandissant sans que le motif de détournement vers le militaire soit apparent.

Les groupes industriels américains du domaine de la défense :

En deuxième ligne de front, derrière le DoD, ces groupes sont en mesure d'évaluer les impacts commerciaux d'une technologie et l'avantage qu'elle procure. Ces industriels sont dotés de Corporate Venture Funds, qui a pour mission le développement/financement par le capital-investissement des entreprises porteuses et dont les technologies, les clients ou les produits maîtrisés représentent une future opportunité/menace pour cet industriel majeurs. Afin de diluer l'identité du « bénéficiaire technologique » de ces investissements, ces *Corporate Venture Funds* pourraient aussi investir dans d'autres fonds plus discrets : non soumis à une obligation d'information (personnel, portefeuilles, retour sur investissement, rendements et surtout les investisseurs), les fonds privés (*private equity funds*) évoluent en effet dans une opacité confortable, et leur organisation (détecter-négocier-lever des fonds-investir-faire croître-revendre) reste assez impénétrable. Ils sont la voix des intérêts américains du fait de leur implication dans les programmes d'action du gouvernement et de leur grande force de représentation auprès des organes législatifs. A travers des *Private-Public Partnership*, l'implication des industriels dans les initiatives gouvernementales pourrait techniquement aboutir à une stratégie globale d'acquisition de technologies de défense, ou d'actifs d'industriels établis.



Le gouvernement :

A la suite au 11 septembre, le gouvernement américain veut intensifier l'effort national concernant le renforcement des programmes relatifs à la sécurité nationale et ainsi fomenter une stratégie impliquant les professionnels du privé afin de mettre à l'abri les Etats-Unis d'une possible attaque venant de l'extérieur en renforçant sa coercition sur le monde.

- En maîtrisant le budget fédéral, il assume et finance l'architecture de ces partenariats public/privé en se portant garant de leur intégrité et de leur cautionnement.
- L'exécutif pourrait être amené, pour des raisons électorales (sauvegarde et maintien des emplois par le succès de ces industriels sur les sites) à entreprendre des programmes d'envergure afin de mettre à disponibilité des capacités d'analyse, d'action, ou financières auprès de groupes de travaux mixtes publics/privés.

Afin d'étayer la thèse d'une stratégie de partenariats publics/privés, suite à la nouvelle impulsion liée au Homeland Security, je me suis focalisé sur la recherche d'un fonds agissant à une échelle globale (Asie, Etats-Unis, Europe), recherchant des entreprises disposant de technologies/solutions immédiatement opérationnelles pour la défense du territoire américain. Cette recherche a montré que le fonds d'investissement privé américain Paladin Homeland Security Funds, crée en 2001 en réponse aux attentats, entité de Paladin Capital Group, dispose d'une réelle capacité de dommages/leviers d'action et représente le « business model » -type car sa stratégie affichée est : « *The General Partner believes that the private sector thus will look to expend billions of dollars to execute defense and security plans for security in the public sector and to deploy growth equity to produce the products and services that non-governmental organizations will require.* »

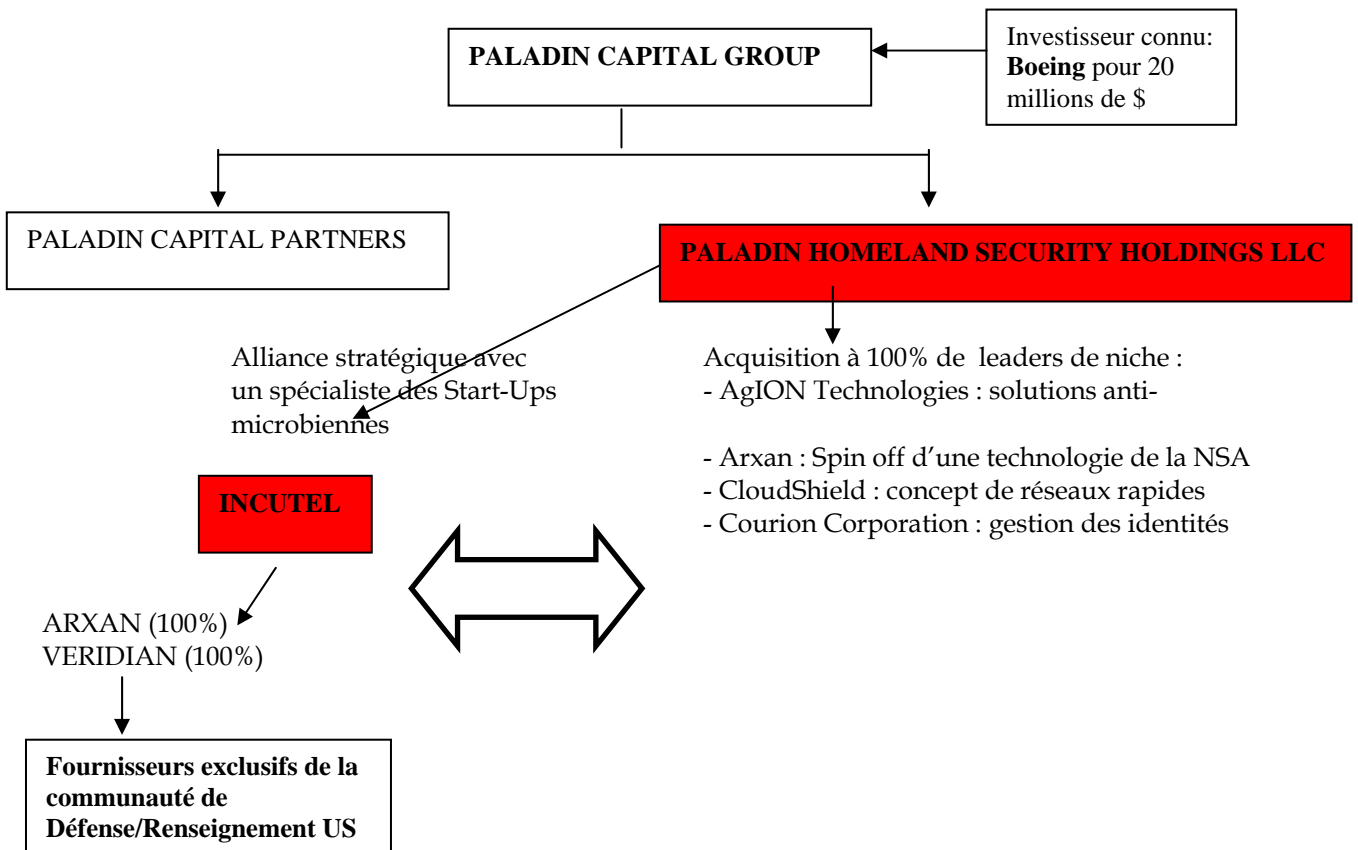
On pourrait citer aussi dans le même registre deux autres fonds qui ont combiné les ressources de leur environnement de manière stratégique : Arlington Partners et Berhman Capital.

Le Paladin Homeland Security Funds

Un exemple de Government Venture Capital, le fonds Paladin Homeland Security symbolise cette stratégie d'alliance autour d'un intérêt de puissance symbolisé par la politique de sécurité initiée par Gorges W. Bush, après les événements du 11 septembre aux Etats-Unis. La mise en commun des ressources du privé et du public s'effectue :

a) au niveau technique:

- partage de l'information (donc du risque),
- continuité de détention en fonction du stade d'évolution,
- augmentation de la surface financière,
- recherche de synergies/complémentarités entre des opportunités de « Wall Street » et les experts en « National Security ».



b) au niveau des compétences en internes

Voici le profil des deux vice-présidents du fonds :

- Ken Pentimonti, ex-banquier d'investissement de JP MorganChase / ex-principal manager d'Arthur Andersen. C'est un professionnel de la méthodologie de l'investissement en non coté.
- Nirav Desai, Vice-President du groupe bancaire d'investissement en technologie Adams, Harkness & Hill situé à Boston. Officier du *U.S. Naval Cryptologic Office*, rattaché à la National Security Agency. Il siège au conseil d'administration de Courion Arxan Technologies, Agion Technologies, SafeView et Royalty Pharma. Il est chargé de la détection, de la négociation et du monitoring des opportunités d'investissement pour le Paladin Homeland Security Fund. Il est aussi à l'interface entre la communauté américaine du renseignement et les entreprises sous contrôle.



Composition du comité d'investissement du Homeland Security Fund

- Docteur Alf Andreassen, ancien membre fondateur de AT&T Solutions. Il siège au conseil de 7 entreprises des télécoms. Actuellement *Technical Advisor for Naval Warfare* après un passage en tant que *Science Advisor* du Président. C'est un professionnel de la recherche d'applications high-tech et de la création de collaborations à grande échelle (comme des *classified national programs* comme le C3I avec AT&T et Bell Laboratories).
- Half Brown, ancien Vice-President du groupe d'investissement privé ULLICO, Inc. IL a assuré la gestion de 78 investissements directs évalués à 1.7 milliard de \$. Auparavant, il était *Investment Officer* à l'*Alternative Investments Management Program* (part d'investissement à faire dans le private equity au sein du plus grand fonds de retraite *California Public Employees Retirement Systems* ("CalPERS")). En fonction de ses connexions, c'est lui qui assure les relations avec les détenteurs d'argent au moment des levées de fonds.
- Lieutenant général Kenneth Minihan, quatorzième directeur de la National Security Agency/Central Security Service. Il a participé à la sélection des technologies-clés pendant la Guerre Froide et aide à la création de standards pour l'industrie nationale des télécommunications en définissant le National Information Assurance Program. Fin de carrière dans le gouvernement en 1999. Chairman et Président de la *Security Affairs Support Association*, qui se concentre sur les défis technologiques et de renseignement rencontrés à la fois par les industries et les gouvernements. Membre de l'*Air Force Association*, et de la *National Military Intelligence Association*, il fait adhérer les objectifs du gouvernement avec les besoins de rentabilité d'un fonds: c'est un des maillons forts du fonds.
- Michael J. Moniz, actuel *Président and Chief Executive Officer* de *Circadence Corporation* gérant près de 100 millions \$ d'actifs. Il a construit des relations et des investissements stratégiques avec Microsoft, Deutsche Telekom, Hewlett Packard, Global Crossing, PSINet, Pacific Century Cyberworks Japan et Accenture. C'est un expert établi et reconnu par les acteurs stratégiques dans les télécoms.
- James Wolsey, cumulativement partenaire chez Booz Allen Hamilton, firme de conseil stratégique et associé à Paladin Homeland Security Fund. Directeur sortant de la CIA, présent dans l'administration de 14 firmes durant 20 ans. Passé militaire accompli en tant que *Under Secretary of the Navy*, membre de la President's Blue Ribbon Commission on Defense Management (Packard Commission), de la Commission to Assess the Ballistic Missile Threat to the U.S. (Commission Rumsfeld, 1998) et en tant que Director of CIA (1993-1995).



Le Strategic Advisory Group de *Paladin Capital Homeland Security* se compose de :

- Samuel Berger, actuel Chairman of Stonebridge International, une firme à l'échelle globale de conseil en stratégie pour les firmes du Fortune 500. Actuel co-Chairman de CIVITAS Group, cabinet de conseil spécialisée dans l'analyse du marché du Homeland Security. Cumulativement Senior Advisor pour Lehman Brothers, et International Strategic Advisor pour le cabinet Hogan & Hartson. Ancien National Security Advisor du Président Clinton de 1997 à 2000. Le NY Times le décrit comme « *the most influential national security advisor since Henry Kissinger* » (crise financière en Asie, Kosovo, Chine,...). Ancien Deputy National Security Advisor de 1993 à 1996. Seize ans passés chez Hogan&Hartson, cabinet d'avocats. Ancien *Deputy Director of the State Department's Policy Planning Staff*, de 1977 à 1980.
- Paul Bracken. Professeur de Management et de Sciences Politiques à l'Université de Yale (Strategy, Technology, and War; and Information Technology and Corporate Strategy. Membre du Council on Foreign Relations (think tank républicain. Siège en tant que conseiller dans:
 - le Los Alamos National Laboratory,
 - le board of visitors of Joint Forces Command (Norfolk, VA),
 - le Chief of Naval Operations Executive Panel.
- Honorable Dr Lee Buchanan. Précédent Assistant Secretary of the Navy for Research, Development and Acquisition. Responsable de toutes les R&D et les achats de matériels de défense de l'US Navy et des Marines. Ancien de la DARPA en tant que Deputy Director avec pour rôle Chief Operating Officer (maître d'œuvre) dans l'organisation générale de la R&D (fondamentale et appliquée) du DoD. Il a créé l'architecture du système d'innovation du DoD et connaît les besoins des forces armées à une échelle plus opérationnelle.
- Richard L Cirigliano. Actuel Vice President de Platform Technologies, d'Oracle Corporation et gère l' *European Development and Technology Center* (EDTC), responsable de la traduction de tous les produits Oracle dans 31 langues. En tant qu'expert dans sa firme, il est reconnu en tant qu'expert industriel des solutions/technologies de traduction.
- Dr Craig F. Feied. Actuel Directeur des Informatics for Emergency Services dans EMC Medical & MedStar Health, un hôpital public dont les revenus sont de 2.2 milliards \$. Actuel CEO et Chairman de General Datomic, une entreprise de gestion de données qui crée et exploite des licences sur les NTIC liées à la santé aidant à la réponse à une attaque militaire. Sa contribution passe par son



expertise dans les technologies en milieu hospitalier permettant de réduire les effets d'une attaque, d'améliorer la réactivité et la capacité à répondre.

- Bran Ferren a récemment fondé Applied Minds Inc., avec des partenaires comme Danny Hillis and Doug Carlston. Précédent Président de Research & Development et Creative Technology pour Walt Disney Imagineering. Il cumule de hautes responsabilités gouvernementales. Il est membre du Conseil de l'*International Design Conference in Aspen (IDCA)*, conseiller spécial de 7 agences gouvernementales, ainsi qu'auprès du Sénat sur les questions de sciences, technologies avancées, et le système d'innovation. Il siège aussi dans les institutions suivantes :
 - . *National Security Agency Advisory Board,*
 - . *National Reconnaissance Office Technical Advisory Group,*
 - . *Army Science Board,*
 - . *Defense Science Board,*
 - . *Chief of Naval Operations Executive Committee,*
 - . *Senate Select Committee on Intelligence Technical Advisory Group,*
 - . *Securities and Exchange Commission Advisory Committee on Technology,*
 - . *Federal Communications Commission Technological Advisory Committee,*
 - . *National Imagery and Mapping Agency Advisory Forum.*

Il s'agit d'un visionnaire, génie technique et expertise totale des applications des technologies de loisirs, de l'imagerie, de vie des produits, de l'ingénierie. Force de proposition dans les programmes/orientations stratégiques nationales/internationales. Il dispose d'un pouvoir d'influence considérable en raison de ses mandats divers.

- Dr Joshua Lederberg, Prix Nobel de Médecine à 33 ans pour ses études sur l'organisation du matériel génétique d'une bactérie. Il intervient dans le *Defense Science Board* et le *DTRA Advisory Council*. Prix et récompenses : la National Academy of Sciences, le Royal Society of London, la US Medal of Science. Ancien président et professeur émérite à la Rockefeller University. Doctorat de microbiologie à Yale. La microbiologie faisant partie des axes prioritaires du Homeland Security Funds, il est cohérent d'avoir embauché le spécialiste mondial en la matière.
- The Honorable Togo D. West, Jr, précédemment conseiller chez Covington & Burling. Auparavant il a servi sous 3 administrations présidentielles différentes : sous Ford, il était nommé Associate Deputy Attorney General dans le U. S. Département de Justice,



. sous le président Carter, il était General Counsel of the Navy, puis Special Assistant to the Secretary et Deputy Secretary of Defense, enfin, General Counsel of the Department of Defense,

. sous le président Clinton (premier mandat), il était Secretary of the Army (+Chairman de Panama Canal Commission),

. sous le président Clinton (second mandat), il était Secretary of Veterans Affairs et rentrait dans le President's Cabinet,

Il représente la mémoire vivante, la transversalité, l'expérience des arcanes administratifs fédéraux, incontestable expertise des mécanismes de décision législatifs/exécutifs.

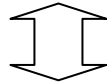
Dans cette architecture, le Paladin Homeland Security accorde une importance majeure à la recherche d'influence grâce à des capacités de communication globales. Non satisfait de posséder en interne des profils exceptionnels de par leur potentiel, leur expérience et leurs relations commerciales, ce fonds va essayer de rechercher un autre facteur critique : l'influence, par la mise en place de stratégies d'alliance avec des firmes extérieures à son métier de base. L'influence recherchée ici n'est pas cantonnée au secteur de la défense, ni au monde de l'investissement mais vise à asseoir sa légitimité auprès de l'opinion publique. Tous les investisseurs spécialisés dans le Homeland Security ont intérêt à ce que l'opinion publique approuve les mesures prises en réponse aux attentats (création d'un nouveau département du HS, renforcement des frontières, contrôle de l'identité, détection d'armes, portiques de sécurité, scanners pour containers portuaires). Le débat sur la défense des libertés individuelles ne doit pas paralyser son action.

Afin de s'assurer d'une parfaite couverture des risques à travers des campagnes de communication, ce fonds recherche à faire alliance avec un leader politiquement correct, Charles Black qui, dans son business model, possède un canal de communication avec ceux qui doivent faire approuver par le Congrès les crédits alloués.

Ainsi le 9 décembre 2003, l'entité globale, Paladin Capital Group signe une alliance stratégique avec une firme de conseil stratégique nommée Civitas Group LLC. Cette société est née de la fusion de deux cabinets de conseil :

- Stoneridge Intl, dirigé par l'ancien National Security Advisor de Clinton, Samuel Berger
- Black Kelly Scrugg & Healley (BKSH) dirigée par le « Leading Republican Strategist », Charles Black

PALADIN CAPITAL GROUP



CIVITAS GROUP

Co-présidée par :

Samuel Berger : Chairman de Stoneridge Intl

ancien **National Security Advisor** de Clinton 1997-2000

Charles Black : Chairman of BKSH & Associates

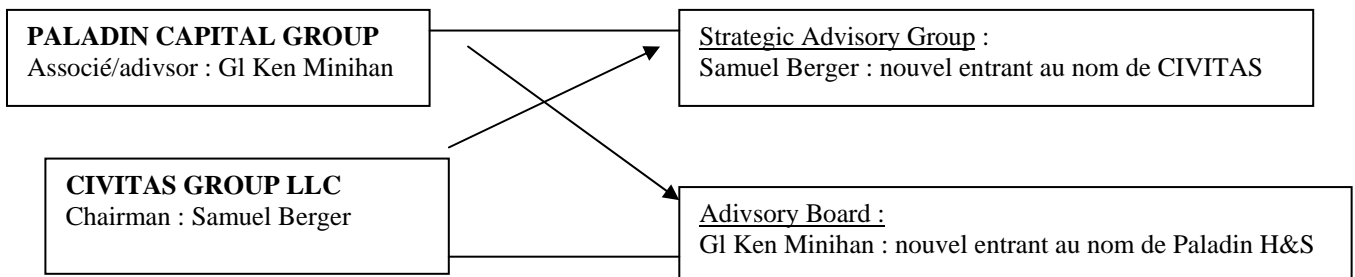
Senior Republican Strategist et expert en relations gouvernementales

CEO :

Michael Hershman : 30 ans d'expérience dans la défense et de conseil avec des industriels majeurs sur le renseignement privé

Pour concrétiser cette alliance, une introduction mutuelle de représentants dans les organes de direction des deux sociétés a été réalisée afin d'avoir une organisation contrôlant un maximum de paramètres. « *Civitas Co-Chair and former National Security Advisor, Samuel R. Berger, joins Paladin as Strategic Advisor; Kenneth A. Minihan, Paladin Principal and former head of NSA, on Civitas Advisory Board.* »

Ils affirment que cette combinaison pourra apporter un meilleur service à leurs clients: on ne voit pas comment il peut en être autrement: « *Firms, which together include former heads of the NSC, CIA, DIA and DARPA, combine expertise to offer clients powerful combination of business building services and capital* ».



Les deux firmes travaillent dans le même secteur du *Homeland Security market*. Paladin investit et Civitas conseille ses clients sur les solutions de financement (probablement proposées par Paladin). La prestation alors fournie au client s'apparente à l'adéquation



entre les technologies de sécurité ou les solutions offertes par le secteur privé afin de satisfaire les besoins de gouvernements et d'entreprises à l'échelle mondiale. Mais qui peut être ce client, qui a envie de chercher dans le privé des solutions immédiates de sécurisation d'un territoire excepté le gouvernement américain. Ce fonds tire profit des compétences qu'il a recruté dans le secteur public, tout en maintenant une bonne étroitesse collaboration avec l'administration et le pouvoir politique

L'organisation de l'environnement de Civitas Group LLC est organisée en réseaux interconnectés d'expertises techniques, relationnelles, financières qui mettent en évidence une stratégie concertée d'acteurs exclusivement américains dans le but de maintenir/acquérir une supériorité afin de réaffirmer sa prédominance globale (puissance, connaissance, innovation majeure, partenariats publics-privés).

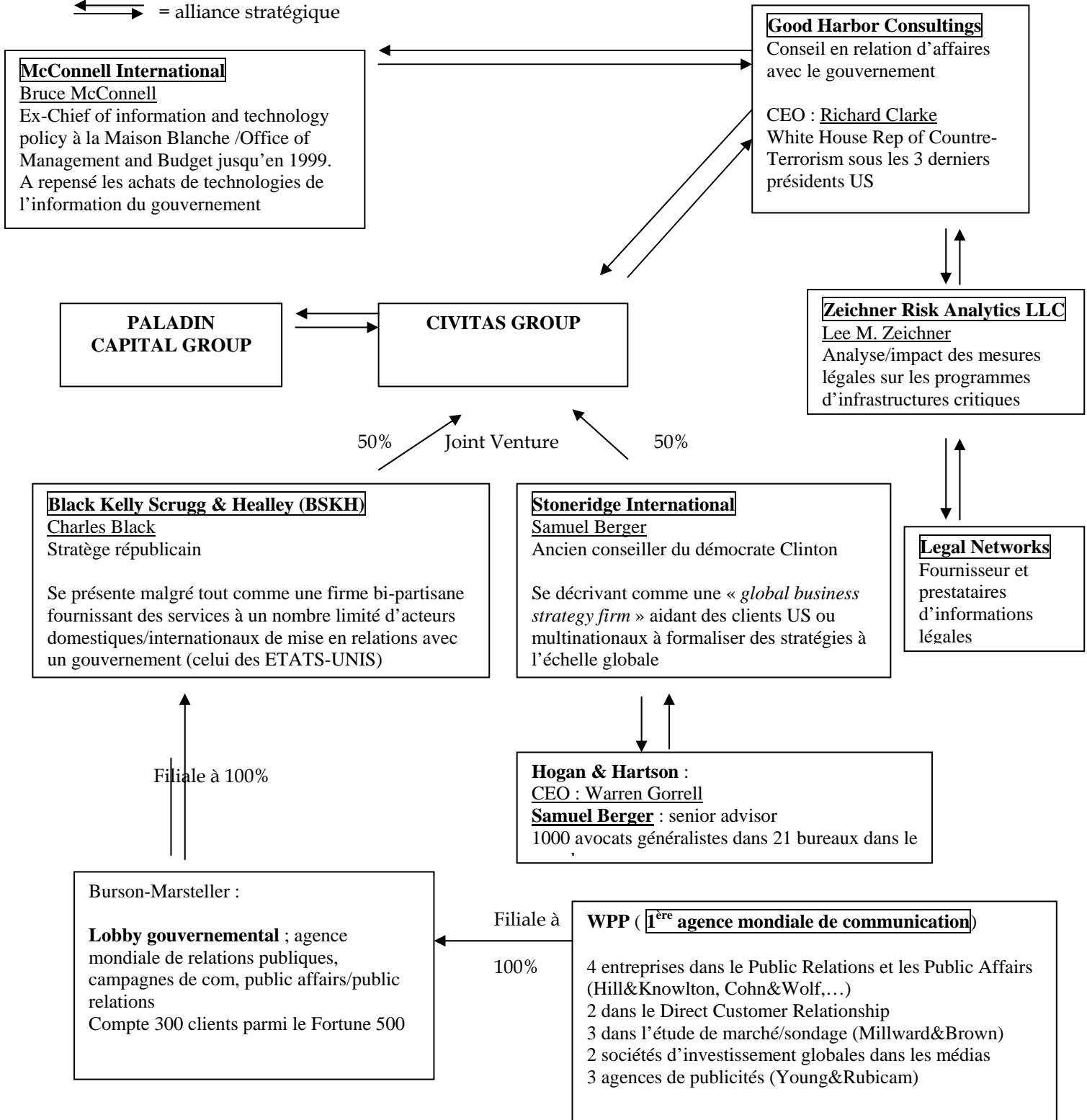
Dans cette architecture, le rôle de Paladin est celui de capter les besoins exprimés et de trouver les solutions financières. Civitas a le rôle d'entremetteur et coordonne les mouvements de ce bras financier avec les intérêts qu'elle entretient avec ses clients, puis gère l'orchestration de l'influence auprès des décideurs politiques sur le lancement d'un programme militaire, d'une campagne de presse, d'un lobbying transatlantique, grâce à Burson-Marsteller/WPP.

La ramification part de l'investissement privé (Paladin), passe par une firme de conseil stratégique (Civitas - Stoneridge - BSKH) où des anciens fonctionnaires de haut niveau ont trouvé une façon de valoriser leurs parcours en représentant un canal de communication privilégiée avec l'administration, et par la branche communication (Burson-Marsteller filiale du géant WPP) qui permet de maîtriser l'image dégagée au yeux du grand public. Cette organisation illustre bien la montée en puissance de l'acteur privé: concentration des moyens informationnels d'une puissance au service d'intérêts privés (campagnes mondiales, connexions gouvernementales + compétences de gestion et d'identification des opportunités).

Il est clair que ce type d'acteurs (Paladin Capital Funds, Arlington Partners, Behrman Capital, GlobalSecNine en Annexe VI) est sous estimé par les défenseurs d'un projet autonome de défense européenne. Ceux-ci ne perçoivent pas le danger que représente la capacité d'analyse, d'influence de ce type d'architecture financière et informationnelle. La question est simple : ces *Government Venture Capital* servent-ils les intérêts des industries de la défense européenne ou agissent-ils simplement selon les consignes indirectes du DoD. Etant donné les affirmations du pouvoir exécutif américain sur sa perception du monde et la volonté clairement affichée de suprématie dans les domaines militaires et technologique, on peut dire que ces fonds sont bien plus que des investisseurs car ils sont porteurs d'une stratégie à l'échelle globale, durable dans le temps, dépassant leur propre objectif de rentabilité.



*Légende
 ↔ = alliance stratégique





La montée en force de représentants d'intérêts en leur sein, font de ces investisseurs des décideurs névralgiques du secteur, tout en gardant l'identité masquée des ayant-droits réels. De plus, la nature des prestations fournies par ces conseillers ultra-spéciaux n'est pas clairement définie. Ce flou entretient toutes les hypothèses sur la justification de recrutement de fonctionnaires et l'apport de ces derniers dans le cautionnement gouvernemental des actions du fonds d'investissement en question. Ce phénomène, dans une plus large perspective, illustre bien les caractéristiques diplomatiques et économiques transatlantiques, entre l'offensif voire l'agressivité du côté américain et une logique de réaction à contrecoup défensive de l'Europe.

Annexe 1

Les fonds d'investissement

Les fonds d'investissement sont des financiers qui apportent du capital, des appuis stratégiques, de l'expérience, un réseau de contacts. Par leur action d'encercllement de marché, ils sont souvent considérés par des pays tiers comme des outils de puissance et l'expression d'une politique agressive de conservation d'un gap technologique par l'investissement dans l'acquisition de technologies.

Ce phénomène illustre le passage d'une économie tournée vers le produit à une économie fondée sur la relation de dépendance. L'accès à l'information est un élément-clé de succès résultant de l'organisation en réseaux et de stratégies d'alliances. La réussite d'une organisation en réseaux passe par l'identification et l'implication des parties prenantes (*stakeholders*).

Typologie

La première distinction est la **nature des entreprises visées par les investisseurs** :

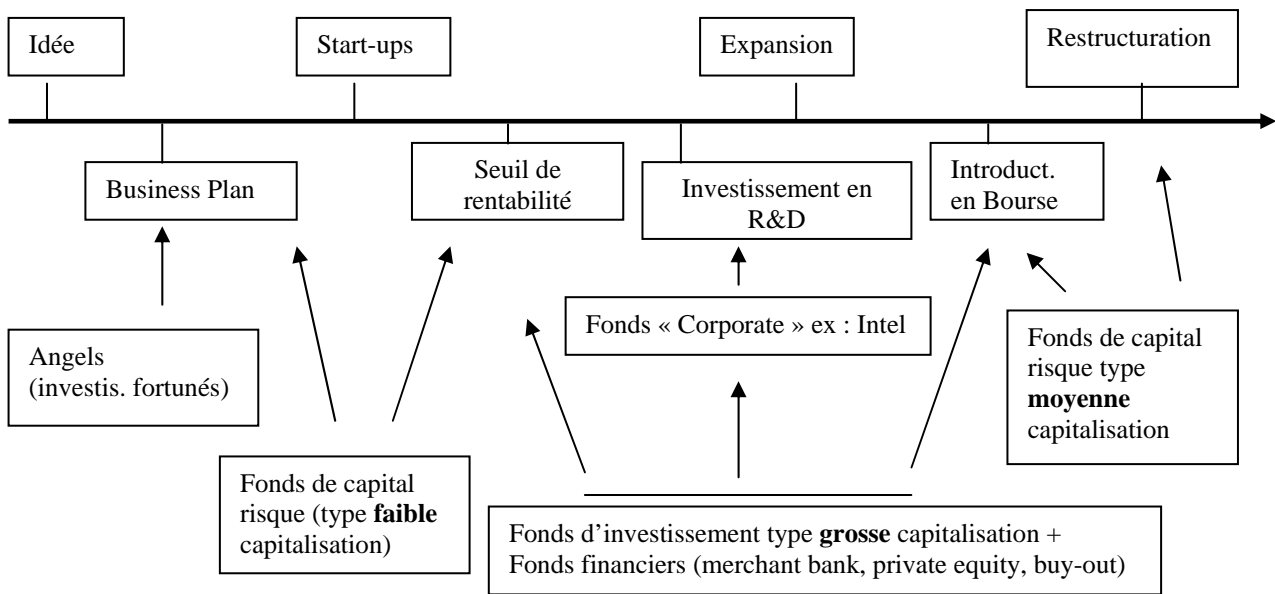
Type public : investissant dans des entreprises « publiques », c'est à dire cotées en Bourse et donc l'accès au fonds est ouvert à tous types (institutionnel, privé, entreprises, fortunes personnelles mais surtout les particuliers)

Type privé : investissant dans des entreprises « privées », dont les actions ne sont pas cotées en Bourse (=on parle alors de capital-investissement), ne faisant pas appel à l'épargne public, et l'accès est réservé à certains types d'investisseurs.

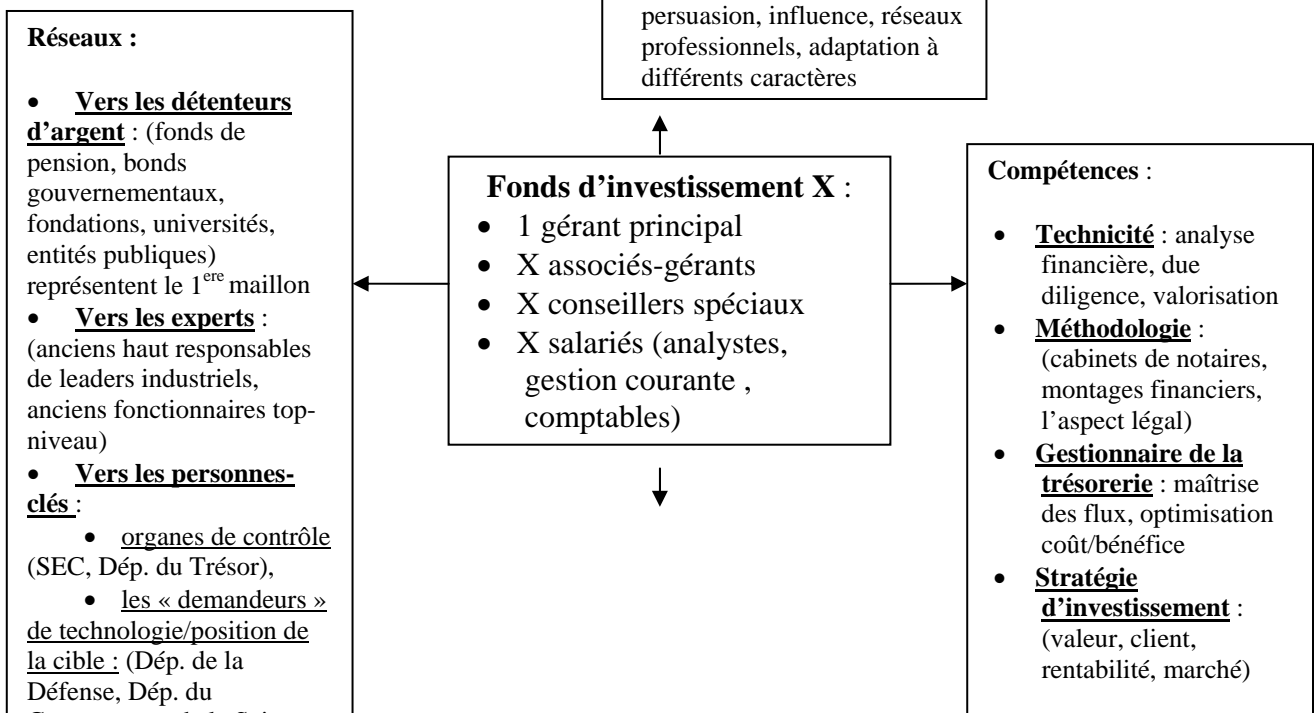
La deuxième distinction est la **segmentation professionnelle** des fonds qui est évaluée selon plusieurs critères :

- la capitalisation boursière,
- le style de gestion: spécialiste, généraliste (orienté soit marché, soit client),
- la zone géographique: Europe, Etats-Unis, Asie, Monde
- le tryptique: secteur/produit/marché : spécialiste, sectoriel, tendancier ou global
- L'instrument financier utilisé: LBO, MBO, restructurations, cash, titres, dettes
- L'identité de l'acquéreur **traditionnel** (banques d'investissement, assurances ou l'autorité étatique), **non traditionnel** (Government Venture Capital (issu du gouvernement) ou Corporate Venture Capital (issu d'une firme)

Schéma présentant les acteurs de l'investissement privé en fonction du stade de développement de l'entreprise :



Facteurs critiques de succès :



Efficacité des facteurs clé	<p>Pertinence des informations :</p> <p>Détection quantitative : identification, analyse, classification, monitoring des entreprises rentrant dans des profils-cibles</p> <p>Détection qualitative : Identification, détection, analyse et monitoring des managers prometteurs, ou des patrimoines d'entreprises à reprendre (en France 1 patron sur 2 est âgé de +50 ans)</p> <p>Angle transversal global : capacité d'analyse de phénomènes et croisement des tendances globales</p>	Evaluation de l'impact (sur 100%)
	Compétences pures	+15%
	Réseaux	+45%
	Capacités relationnelles	+10%
	Précision/globalité des sources d'informations	+30%

Caractéristiques américaines de la communauté de l'investissement spécialisée dans la défense et la sécurité

L'importance de l'accès à une information plus par rapport à sa valeur intrinsèque Dans cette logique de surenchère dans l'accès, en voulant maximiser leurs chances d'obtenir des réponses favorables pour l'obtention de commandes, les différents investisseurs qui nous intéressent ici, sont rentrés dans la spirale inflationniste des salaires des « anciens » de l'Administration. Comme de plus en plus de fonds d'investissement voient le jour, et que le gâteau grandit moins vite qu'eux, la concurrence, pour assurer que ces investissements soient des bonnes affaires, n'en finit pas d'embaucher des personnages de plus en plus de haut vol, dont leurs carrières furent au service de l'Etat. Cette tendance se vérifie et va s'amplifier car l'aspect « confidentiel » de l'activité de certains fonds, ne faisant pas appel à l'épargne publique, renforce le camouflage de l'influence/voire conflit d'intérêt apporté par le réseau d'influence d'un haut fonctionnaire.

Dans cette semi-discrétion, la nature des tâches confiées à ces hauts fonctionnaires n'est pas publiée et donc l'évaluation de leur impact est floue. Mais on peut supposer que le fonds, Paladin Capital Group, fondé en 1998 par l'ancien secrétaire US au Trésor



William E. Simon et ses deux fils, n'ont pas récemment embauché James Woosley, ancien directeur de la CIA, pour le café et les photocopies.

Maîtrisant les dits processus administratifs, peut-être pour les avoir créés, ou dirigés, pour ces fonds, ils représentent un « investissement » à faire s'ils veulent assurer leur arrière pour mieux construire leur réputation (et leur gain). Selon de nombreux spécialistes, nous passons d'une économie tournée vers le produit à une économie fondée sur la « relation », donnant ainsi plus de poids aux organisations en réseaux et aux stratégies d'alliances. Les entreprises cherchent de plus en plus à s'allier pour pouvoir faire face à la compétition.

A ce stade de la limite du licite (conflits d'intérêt, trafic d'influence, cumulatif de postes dans le privé et le public en même temps), « une majorité de fonds globaux ont alors fui les secteurs de la défense et les services gouvernementaux » selon David Snow, éditeur du Private Equity Central.

La confidentialité et l'opacité des prestations fournies

Mais d'autres se sont engouffrés dans le relatif anonymat qu'offre le métier de capital-investissement (en dessous de 100 employés, ils ne sont pas soumis à l'*Investment Act* de 1940) afin de pouvoir mettre au service d'un intérêt particulier leur expérience dans le public, et souvent dans l'Administration. Ces compétences devront agir en interne au nom de la société d'investissement, tout en pouvant conserver d'autres postes dans des conseils d'administrations, donnant un aperçu de la globalité d'analyse, leur réseau d'influence et de leur pouvoir de décision dans des choix stratégiques : ainsi Richard Perle est le Chairman du Defense Policy Board et à la fois investisseur, comme Boeing, dans Trirème LLC, fonds d'investissement spécialisé dans le domaine de la défense.

D'autres fonds du secteur de la défense ne veulent pas contenir dans leurs rangs des personnes trop sulfureuses de part leur parcours ou leurs profils afin de disperser la curiosité et ont alors recours à une *strategic advisory firm*, sorte de seconde carrière pour des fonctionnaires de top niveau, au gré des remaniements gouvernementaux, ou bien des cadres à l'expertise reconnue sur un domaine précis. La nature de ces prestations est extrêmement floue puisque propriété intellectuelle et pas de production matérielle.

Etre en mesure de rester proche des personnes qui expriment au nom d'une nation des besoins et des stratégies militaires est un facteur-clé de succès parce que la nécessité de posséder en interne des individus aux profils étoffés, leur impose de trouver la compétence là où elle est, c'est à dire :

- chez son client gouvernemental, à travers des membres de ses forces armées ou de son personnel administratif, ou de son personnel de recherche.
- chez des acteurs stratégiques (entreprises établies du secteur, matures et au fait des arcanes décisionnaires), logiquement fortement impliqués dans la fourniture de commandes gouvernementales. : 80% de l'infrastructure critique de défense des Etats-Unis est détenu par le secteur privé.



- dans le monde universitaire/scientifique, afin d'apporter une expertise nouvelle, conforter son avantage compétitif, et conduire le marché qu'elle a créé grâce à son statut d'expert reconnu, autre avantage compétitif.

Aux Etats-Unis, ces experts sectoriels sont soumis à une forte sensibilité nationale car ils représentent les attributs de la puissance américaine. Après leur recrutement, il est quasiment impossible pour ces professionnels de la défense de se détacher de leur sensibilité nationale et d'être prêt à agir selon les principes du fonds contre les intérêts de leur positionnement antérieur dans l'appareil d'état.

A titre d'exemple, l'ancien secrétaire de la Défense américain William Cohen a émis le vœu de monter un partenariat d'investissement privé pour guider les fusions industrielles. Il prévoit de lever 300 Millions de \$ pour investir dans les entreprises de défense. Cohen a recruté Edward Carter, ancien patron de la Bank of America (investisseur institutionnel par excellence), pour mener les investissements. Cohen a aussi l'intention de composer son équipe à partir de son cabinet de conseil, le Cohen Group, comprenant le Général Joseph Ralston et George Robertson, ancien secrétaire général de l'OTAN. La nouvelle firme sera appelée TCG Financial Partners. Cohen et Carter parient que les contraintes sur le budget de la défense et les demandes du Pentagone pour les nouvelles technologies vont amener les contractants du DoD à vendre des business units, à racheter des PME innovantes, à financer en externe (outsourcing) leurs avancées technologiques, selon un rapport de Bloomberg. Les firmes visées sont celles dont le chiffre d'affaires est compris entre 25 et 150 Ms \$.

Cette tendance au recrutement d'industriels chevronnés illustrent bien la dimension hybride de leur parcours : d'autres grands industriels ont rejoint cette filière comme :

- Jack Welsh : après avoir été n°1 de General Motors, il travaille maintenant chez Clayton, Dubilier & Rice.
- Jacques Nasser, ancien top-manager de Ford, est intégré chez One Equity Partners (OEP).
- Louis Gertsner, ancien n°1 de IBM, est employé par Carlyle Group.
- Chez Texas Pacific Group (TPG), 1/3 des effectifs sont des ex-cadres d'entreprises.

L'exemple américain d'un *business model* d'investissement gouvernemental

Il est important de ne pas oublier qu'une étude exhaustive des investissements étrangers dans la défense touche toutes les tailles d'entreprise. Les petites et moyennes entreprises sont la cible principale de ces financements: 70% des opérations (en volume) sont réalisées dans des entreprises de moins de 100 salariés. Or la communication sur ces investissements sur des PME de défense est beaucoup plus confidentielle et l'action des fonds n'en est que confortée.

D'après Mirus, conseil en investissement, on a la bonne surprise de voir un groupe français dans le capital-risque des entreprises du Homeland Security : **EDF Ventures**,



SBV Venture Partners et Hewlett-Packard ont investi près de 5.5 millions de dollars dans Handylab, entreprise qui développe des composants de détection et d'identification d'agents pathogènes. Mais d'un autre côté, la formulation bi-partisane d'un *business model* d'une société d'investissement gérée par la CIA, satisfaisant les besoins critiques de la communauté américaine du renseignement, devrait amener les autorités françaises à se poser la question de la préservation de l'intérêt de puissance français dans le cas d'EDF Ventures. En effet, cette expérimentation pourrait être un test avant une généralisation de ce genre de *Government Venture Capital* à l'échelle du DoD. Un gouvernement valorise au maximum ses ressources à travers le financement de telles structures. S'inspirant des meilleures techniques des leaders du privé à travers des travaux de groupe en collaboration avec le BENS (Bureau of Executives of National Security), cette structure optimise l'adéquation entre les besoins et l'acquisition de technologies pointues grâce à l'ampleur des ressources en internes. Etant sûr d'offrir des services attendus, le risque financier est assez faible et les espérances de gains sont fortes.

Ce *business model* a souligné un dysfonctionnement grave dans les mécanismes du marché : la majorité des entreprises privées de haute technologie américaines ne savait pas identifier les besoins en termes de sécurité nationale. Cette non lisibilité de la demande a justifié la mise en place d'un tel dispositif. Ainsi, In-Q-Tel, le fonds de la CIA, affirme dans un rapport d'activité que 70% des entreprises investies n'avaient pas de relations d'affaires avec le gouvernement avant leur acquisition. Une interface est même créée entre les experts technologiques de la CIA et un panel d'exécutifs du secteur privé².

Son conseil d'administration confirme la présence de hauts responsables privés/publics :

- Gilman Louie, ancien de Hasbro, importateur du Tetris
- James Barksdale, ancien PDG de Netscape Communications
- Norm Augustine, ancien PDG de Lockheed-Martin
- Willam Perry, ancien secrétaire de la défense sous Bill Clinton
- Kim Cook, Directeur de l'analyse des technologies d'In-Q-Tel

Financé sur les crédits de la CIA, IN-Q-Tel n'a pas d'objectif marchand et œuvre pour la sécurité nationale des Etats-Unis. A ce jour, In-Q-Tel a investi près de 150 millions de \$ dans 60 sociétés depuis 1999, et est restée active parmi 35. Les projets aboutis ont été utilisés dans 40 programmes gouvernementaux utilisant 22 nouvelles technologies (d'après leur site Web). Permettant une personnalisation des besoins d'investissement, les représentants de la CIA au conseil d'administration vont plus loin : non content de faire émerger et posséder une nouvelle technologie, ils proposent une personnalisation de l'offre de services en la « customisant », afin de mieux répondre aux besoins des destinataires finaux et restent de façon durable dans leurs cibles. La nature du destinataire, la stratégie choisie (détection de technologies de pointe, adaptation totale

² http://www.usatoday.com/tech/news/2004-03-03-cia-cover_x.htm.



aux besoins des destinataires) révèlent sans détour la réelle motivation première de ces ex-fonctionnaires, et surtout l'objectif de leur organisation qui est de s'approprier les pépites technologique et satisfaire les besoins en technologies de la communauté américaine du renseignement.

Les autres personnes qui soutiennent In-Q-Tel sont :

- Dr. Dennis McBride, President of the Potomac Institute, institut public réputé de Recherche Avancée : « *Mr Louie a mené des efforts fructueux d'adéquation entre l'innovation du secteur privé afin de construire de nouveaux partenariats et des politiques scientifiques qui bénéficieront aux applications commerciales et au gouvernement américain* » (extrait su site d'InQtel).
- Le sénateur Pat Roberts,
- Le député Tom Davis,
- Dr Rita Colwell, directrice du *National Science Foundation*.

La part du capital détenu par des investisseurs étrangers, ou américains dans des entreprises maîtrisant une technologie de défense (surtout les PME) s'explique, dans une certaine mesure, par la disponibilité de ce capital. L'entreprise ira chercher le capital et/ou l'expertise là où elle est, et ne peut pas se permettre de compromettre sa croissance, voire sa viabilité pour une question de nationalité. Nombre d'entreprises de défense européennes représentent des opportunités d'acquisition. L'incidence de la sous-valorisation du dollar par rapport à l'euro intervient à hauteur de 20% dans la valeur des transactions européennes. Il s'agit d'une fenêtre d'opportunités exceptionnelle pour les acteurs non résidents, dont l'attrait pour les détenteurs de technologies innovantes est facilement compréhensible.

Les PME font appel aux investisseurs non-résidents (type fonds de capital-investissement, les capital-risqueurs, les incubateurs...) à cause de l'évolution du marché européen. La levée de fonds pour les investissements dans les hautes technologies (stade de création et phase d'expansion) en Europe est en baisse constante (2.5 milliards d'euros en 2003, contre 4.2 milliards d'euros en 2002 et 9.6 milliards d'euros en 2001 selon l'Association Française de l'Investissement en Capital). Dans le domaine des emprunts faits en Europe, 2004 est l'année la plus active pour les acteurs américains avec 9.1 Milliards de dollars. Beaucoup de banques européennes font plus confiances à leurs partenaires transatlantiques (expérience des instruments, maîtrise informationnelle) et prêtent davantage d'argent aux acteurs américains qu'aux acteurs locaux. De plus, les acteurs britanniques comptent pour plus de la moitié (55%) du montant total de fonds levés en 2003 en Europe. Ceci est principalement dû au fait que nombre d'acteurs européens se sont établis dans le Royaume-Uni. La Suède arrive en deuxième position avec 8% et les Pays-Bas avec 7.6%.

Annexe 2

« La concentration des multinationales conduit les États à intervenir autrement »³
Interview de M. Pierre Bauchet⁴ à Radio Canal Académie, le mardi 27 janvier 2004.

Des multinationales ont existé depuis longtemps notamment dans les transports, le système bancaire, le commerce. Le XVIII^e siècle a connu les Compagnies des Indes, la Compagnie d'Occident de John Law et plus généralement des banques et entreprises de commerce multinationales. Mais elles pesaient peu dans l'ensemble de l'activité économique. Les grandes unités multinationales, groupes de firmes organisées en réseaux dominés par une société-mère se multiplient au XX^e et XXI^e siècle. D'après le CNUCED, 70 000 Sociétés mères existeraient aujourd'hui et leur chiffre d'affaires dépasserait le budget de pays comme le Chili, le Nigéria et le Pakistan. La DREE, direction du Ministère des Finances, indique que les 100 premières unités multinationales représentent 15 % des emplois dans le monde, 12 % des actifs étrangers, 12 % des ventes. Les populations touchées par les délocalisations ont conscience de la rapidité de leur croissance qui semble inéluctable. Tous les domaines de l'économie non seulement la croissance des grandes Unités multinationales, mais encore leur importance relative dans les chiffres d'affaires de nombreux secteurs d'activités le montrent ; le développement des petites et moyennes entreprises, les PME, n'empêche pas la domination croissante des grandes.

Dans le maritime, les 15 premiers armements de ligne régulière représentent 75 % de l'activité, contre 45 % il y a 15 ans et le premier *Maersk* a une capacité double du deuxième armement mondial. De grands opérateurs portuaires opèrent simultanément dans plusieurs grands ports mondiaux. Dans le transport aérien, les grandes compagnies américaines ne sont plus que quatre. En Europe, les fusions des 15 compagnies nationales se multiplient comme celles d'*Air France*, du hollandais *KLM* et, en négociation, de l'Italien *Alitalia*. Dans la construction aéronautique mondiale, on ne compte plus que deux constructeurs de grands avions commerciaux, *Boeing* et *Airbus* et, pour les moteurs, trois.

De nouveaux secteurs ne sont plus à l'abri de concentrations massives : par exemple dans l'agriculture, notamment en Russie où les grands domaines privés ont succédé aux kolkhozes, dans la production électrique jusqu'alors bridée par les monopoles nationaux et dans la pharmacie. De nouvelles formes de concentrations expliquent qu'elles passent parfois inaperçues. Notamment des accords de coopération et

³ <http://www.asmp.fr> - Académie des Sciences morales et politiques.

⁴ Cf P.Bauchet, Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'État, CNRS éditions, Paris, 2003.



d'alliance combinés avec des participations minoritaires remplacent les fusions et créations de firmes à l'étranger. Certes les exemples récents de fusions massives en Europe sont nombreux : Renault achète Nissan, EDF intègre l'italien Edison, l'allemand EBW et des producteurs d'électricité sud-américains, le sidérurgiste français Usinor s'unit à Arbed et Aceralia. En 2004, Air Liquide rachète les activités de JP Griesheim et Sanophie-Synthélabo espère dominer le groupe franco-allemand Aventis, ce qui en ferait le 3e groupe mondial de la pharmacie

Mais, en période de crise économique où les capitaux sont rares, les concentrations peuvent une forme plus discrète de contrats et d'alliances (contrats de recherche, partenariats commerciaux, groupements communs d'intérêt économique). Ces contrats abaissent les coûts unitaires élargissant ainsi les marchés pertinents des partenaires. Si ces contrats ne signifient pas toujours une concentration explicite, ils accompagnent souvent des prises de participations minoritaires et la constitution de réseaux, conduits par une société-mère qui domine ainsi un ensemble de sociétés « filialisées ». Ainsi se constituent à moindres frais des ensembles flous plus discrets. Des fonds d'investissements américains notamment Carlyle lié à la CIA cherchent à dominer, par des réseaux de ce type, des industries d'armement dans le monde ce qui inquiète les gouvernements de notre continent. La concentration est donc aujourd'hui plus forte encore qu'il n'y paraît.

Aux causes traditionnelles de la concentration comme les économies d'échelle (plus une entreprise est grande, moins les coûts unitaires sont élevés), se sont ajoutées la suppression d'obstacles juridiques et les facilités apportées par les nouveaux réseaux de communication et de transport. La privatisation d'entreprises publiques explique aussi les fusions dans l'énergie et les transports du Marché commun et dans l'agriculture russe. De grands pays en développement rapide comme le Brésil ou la Chine connaissent une extension mondiale de leurs grandes firmes multinationales.

Progrès technique et libéralisation se conjuguent pour élargir leurs espaces d'activité et de clientèle, qui augmentent les bénéfices, comme le note déjà Karl Marx à la fin du XIXe siècle. Ils accélèrent l'extension des grandes multinationales et la concentration. Cette concentration supra-nationale remet en cause l'ordre économique, social et politique de nos sociétés. La pensée économique a peu étudié cette conséquence, si ce n'est sous son interprétation marxiste qui date. La concentration actuelle a notamment conduit les Etats à modifier leurs modes d'intervention. Contrairement à une opinion courante, le développement rapide des multinationales entraîne moins une limitation du pouvoir des Etats qu'une transformation de ses modes d'intervention. La compétence des États étant largement limitée à l'espace national leur réglementation ne peut plus couvrir entièrement celui d'une multinationale. Aussi des compétences étatiques sont déléguées à des organisations internationales universelles, organisations de l'ONU ou régionales comme l'Union européenne. L'idée se répand que les États perdent la plus grande partie de leurs pouvoirs.

Certes, ils en délèguent certains, mais ils ne respectent pas toujours les engagements pris internationalement et, surtout, gardent des compétences essentielles en matière de souveraineté, justice, police et défense. Le pouvoir délégué à des institutions internationales leur permet aussi parfois de renforcer le leur. Le contingentement de la pêche et la réglementation routière n'ont pu être fermement appliqués en France que grâce à la force des règlements européens. Le changement concerne non seulement les pouvoirs, mais surtout la façon dont les Etats les exercent. Un pouvoir traditionnellement réglementaire a évolué vers un pouvoir régulateur, un pouvoir statutaire lié au statut des services publics nationalisés disparaît avec les privatisations, mais il est remplacé par un contrôle qui pourrait être beaucoup plus efficace, la gestion des participations financières minoritaires dans des entreprises devenues parfois des sociétés anonymes privées est rationalisée, enfin les Etats se coalisent parfois avec des groupes multinationaux.

La régulation remplace la réglementation

La libéralisation des échanges, la perte de monopoles des entreprises publiques et même la privatisation n'ont pas nécessairement conduit à une moindre intervention de l'Etat, qui agit à travers des autorités administratives indépendantes comme le font les États américains depuis plus d'un siècle. La France s'est inspirée de l'exemple des pays anglo-saxons et surtout des Etats-Unis. Les pouvoirs publics de ce dernier pays dont la constitution limitait leur liberté d'action, ont été obligés d'intervenir par les crises. Ils ont créé des organismes plus ou moins indépendants de l'exécutif, tant au plan Fédéral qu'au niveau des États, qui harmonisent la vie économique. Si certains ont disparu au plan fédéral, les plus puissantes, comme la *Federal Trade Commission* ou la *Securities and Exchange Commission*, sont devenues de véritables ministères. Cette pratique séculaire des pays anglo-saxons et notamment des États-Unis a fait école en France à l'occasion du mouvement de libéralisation. Les pouvoirs publics attribuent à ce mode d'intervention plusieurs mérites :

- l'intervention est plus souple que la voie réglementaire,
- elle permet un dialogue avec les assujettis,
- elle permet une adaptation des normes à la conjoncture.

La France a créé de nombreuses « autorités administratives indépendantes ». Elles assurent aujourd'hui le respect de normes imposées souvent jadis par voie législative ou réglementaire. Malgré la volonté des autorités de supprimer les moins utiles ou de les réorganiser en fusionnant les plus proches, leur importance augmente. Les États européens ont été amenés à user largement de cette régulation par suite de la déréglementation des Services publics. Parmi les quelque 30 autorités, certaines concernent la gestion des services publics, telles « l'Autorité de régulation des télécommunications » en 1996, le Conseil supérieur de l'audiovisuel » en 1989 et la « Commission de régulation de l'électricité » en 1993.

La direction rationnelle des participations remplace la nationalisation.

La privatisation de services publics qui ne sont plus assurés par une entreprise publique a conduit l'Etat à rechercher d'autres modes de maîtrise de ces services que l'appropriation de la totalité ou de la majorité du capital de ces services. Il a créé une Agence des participations de l'Etat qui remplace en 2003 l'ancien « service des participations » de la direction du Trésor. Comme en témoigne l'étendue des moyens mis à sa disposition et des missions de ce service, l'Etat actionnaire renforce son contrôle opérationnel qui se compare à celle des « holding ». La privatisation de certains services publics ne signifie plus, bien au contraire, la fin du contrôle de l'Etat sur une large partie de l'économie.

L'orientation par la dépense budgétaire

L'Etat renforce, paradoxalement dans cette période libérale, l'arme budgétaire. Les budgets des Etats-Unis, ceux de la fédération comme ceux des Etats, connaissent des déficits records. Il en va de même dans la Communauté européenne. La plupart des Etats européens violent le pacte de stabilisation de Maastricht. Aux dépenses sociales croissantes se sont ajoutés les dépenses de relance et d'orientation des économies. Des subventions massives sont accordées aux activités de pointe ou en difficulté - agriculture, sidérurgie, électronique, défense - qui perdent leurs protections traditionnelles avec la libéralisation. Le budget est une arme de direction économique.

L'État intervient en se coalisant avec de grandes unités multinationales (GUM)

Les GUM ont intérêt à s'entendre avec les États dans tous les domaines touchant à la santé, à l'énergie, à la défense nationale et à la recherche. Les Etats qui n'ont plus les moyens de soutenir, seuls, certains secteurs économiques ou certaines recherches, ni d'intervenir hors de leurs frontières, ont intérêt à collaborer avec des entreprises nationales qui développent des domaines jugés stratégiques et joueront le rôle que Rome confiait, à l'étranger, aux légions romaines. Cette coalition occasionnelle ou de longue durée se manifeste par la présence dans les conseils d'entreprise de personnalités proches des pouvoirs publics (cf. le Point du 16 mai 2003). Ces coalitions expliquent aussi des subventions publiques, des réservations de contrats ou même le déclenchement de conflits profitables à certains. En bref, le pouvoir de l'État se transforme plus qu'il ne disparaît.

Documents de travail

1. « **Séminaire sur les exportations d'armement** » par Ministère de la Défense – DGA/DRI Paris, le 10 décembre 2002 par Guy TEISSIER, Président de la commission de la Défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale
2. « **Entre coopération et concurrence : la marché transatlantique de défense** », Cahiers Chaillot n°44, par l'Institut des Etudes de Sécurité de l'Union de l'Europe Occidentale.
3. « **Using Venture Capital to Improve Army Research and Development** » par la RAND CORP, en 2001, par Bruce Held et Ike Chang.
4. « **The Economics of the Private Equity Market** » pour le Board of Governors of the Federal Reserve System Washington », DC 20551, en Décembre 1995.
5. « **Quelle base industrielle de défense européenne ?** » Par Hélène Masson, Chargée de recherche à la Fondation pour la Recherche *Stratégique (FRS)*, *Revue Défense*, janv-fev 2004.
6. « **La montée des fonds d'investissement étrangers : une nouvelle donne pour le gouvernement d'entreprise ?** » par DiGITIP, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, de juin 2001.
7. « **EU competition law : the May Day 'big bang'** » : les récentes modification profondes du droit européen de la concurrence par le cabinet Freshfields Bruckhaus Deringer, de mai 2004.
8. « **The Homeland Security Market** » par Civitas Group LLC, en juin 2004.
9. « **THE FY 2005 HOMELAND SECURITY BUDGET REQUEST: KEY IMPLICATIONS FOR THE PRIVATE SECTOR** » par Civitas Group LLC.
10. « **Supply of Venture Capital by European Governments** » par la Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Corporate Finance, en août 2001.
11. « **Participation de pays européens au projet d'avion de combat JSF et conséquence pour l'Europe de l'armement** » par Hélène Masson, de la Fondation pour la Recherche Stratégique, de janvier 2004.
12. « **Accelerating the Acquisition and Implementation of New Technologies for Intelligence** » : The Report of the Independent Panel on the Central Intelligence Agency In-Q-Tel Venture , par le Business Executives of National Security, de juin 2001.
13. « **Revised "National Security/Business" Model : Recommendations in the Wake of September 11, 2001 Acts-of-War** » de McAleese & Associates, de décembre 2001.
14. « **Théorie des écosystèmes & Corporate Venture Capital (CVC)** » par BEN HAJ YOUSSEF Allala, Doctorant en Gestion et Jacky OUZIEL, Associé de Business-Models et Administrateur de la CNCEF (Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers) - *Revue du Financier*, n° 136, novembre 2002.
15. « **The U.S. Firm in the Global Innovation System** » par Mark B. Myers de The Wharton School, University of Pennsylvania
16. « **Montée en puissance des fonds d'investissement étrangers et impact sur la gestion des entreprises industrielles** » ; extrait d'une étude commandée par la Digitip, sur proposition de la CPCFI et réalisée sous la direction de Jean-Pierre Ponsard, directeur de



recherche au CNRS, laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique, responsable scientifique du projet.

Sources d'informations complémentaires :

<http://www.globalsecurity.org/military/industry/top.htm> (portail spécialisé dans la défense)

www.defenselink.com (portail d'informations du Department of Defense des Etats-Unis)

www.firstgov.com (portail d'informations gouvernementales)

www.altassets.com (presse spécialisée)

www.privateequityweek.com (presse spécialisée)

www.atic.fr (association française de capital-investissement)

www.evca.com (association européenne des professionnels de l'investissement)

www.nvca.com (association nord-américaine des professionnels de l'investissement)