

# Systemes de gouvernance et dynamique organisationnelle : une analyse du groupe EADS

par

Christoph BARMAYER,  
Maître de Conférences,  
Ecole de Management Strasbourg, CESAG,  
Université Robert Schuman

et

Ulrike MAYRHOFER  
Professeur des Universités, I.A.E. de Lyon,  
Centre Magellan (Euristik),  
Université Jean Moulin  
Professeur affiliée, Groupe ESC Rouen

## Résumé

Cet article vise à évaluer l'influence des systèmes de gouvernance nationaux sur la dynamique des relations interorganisationnelles. Le champ d'investigation choisi par les auteurs est celui des fusions internationales qui sont souvent marquées par un certain degré d'instabilité. L'étude empirique est fondée sur une analyse approfondie de l'évolution du groupe EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), qui est issu de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA. L'analyse présentée révèle que la structure organisationnelle évolue en fonction de facteurs liés aux systèmes de gouvernance des acteurs associés.

## Mots clés

Fusions internationales, système de gouvernance, dynamique organisationnelle.

## Abstract

This article attempts to evaluate the influence of national corporate governance systems on the dynamics of interorganisational relationships. The authors focus on international mergers which are often characterised by a cer-

---

HUMANISME & ENTREPRISE - Tél. 01 46 24 45 21 - [humanisme-et-entreprise@orange.fr](mailto:humanisme-et-entreprise@orange.fr)  
N° 287 - Avril 2008 - Auteurs : Christoph BARMAYER et Ulrike MAYRHOFER

*Toute reproduction et diffusion des articles et conférences publiés dans "Humanisme et Entreprise" -quels qu'en soient les supports- sont interdites sans la double autorisation des auteurs et éditeur.*

tain degree of instability. The empirical study is founded on an in-depth analysis of the evolution of the EADS GROUP (European Aeronautic Defence and Space Company), which results from the merger of the French company Aérospatiale-Matra, the German company DASA and the Spanish company CASA. The developed analysis reveals that the organisational structure evolves according to factors linked to the corporate governance system of associated actors.

**Key words** International mergers, governance system, power relationships, intercultural management.

---

**Introduction** Depuis le début des années 1980, les fusions se sont considérablement développées à l'échelle européenne et mondiale (Buckley et Ghauri, 2002 ; Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003 ; Mayrhofer, 2001, 2005). Dans ces opérations de rapprochement, les entreprises associées mettent en commun leurs ressources et disparaissent au profit d'une nouvelle société (Evrard-Samuel et Roux-Dufort, 2001 ; Mucchielli et Kohler, 2000). Les fusions constituent des manœuvres puissantes tant sur le plan capitalistique que sur le plan organisationnel et opérationnel. Les acteurs doivent ainsi déterminer les parts attribuées aux anciens actionnaires. Au niveau organisationnel, la distribution des responsabilités et des fonctions relève d'une importance capitale, car elle détermine les relations entre les acteurs. Au niveau opérationnel, la coordination et la localisation des activités sont souvent guidées par la recherche de synergies (Feldman et Spratt, 2000 ; Habeck, Kroger et Tram, 2001).

La réussite d'une fusion est généralement fondée sur l'existence d'un projet de développement commun et sur un certain équilibre entre les entités associées (Egg, 2000). Il est important que les partenaires comprennent les avantages liés au regroupement et s'efforcent d'atteindre ensemble les objectifs fixés. Or, l'expérience vécue par de nombreux acteurs montre que la réalisation d'une fusion s'avère difficile et que les relations entre les entités impliquées sont susceptibles d'évoluer dans le temps (Barmeyer et Mayrhofer, 2007). Dans cette perspective, il convient de remarquer que les systèmes de gouvernance peuvent jouer un rôle déterminant (Boissin, Guieu et Wirtz, 2001 ; Mayrhofer et Roth, 1999).

Cette recherche vise à évaluer l'influence des systèmes de gouvernance nationaux sur la dynamique organisationnelle des fusions internatio-

nales. L'étude empirique porte sur le groupe EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) qui est issu de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA. Ce groupe a essentiellement été construit à partir d'un axe franco-allemand. Or, les systèmes de gouvernance français et allemand présentent de nombreuses différences et nous nous proposons d'étudier leur impact sur la création et l'évolution de la structure organisationnelle du nouveau groupe. Les données empiriques utilisées proviennent essentiellement de sources secondaires (rapports annuels d'activités des sociétés Aérospatiale-Matra, DASA, CASA et EADS, articles publiés dans la presse française et allemande). La démarche utilisée est de type interprétatif. La première partie de l'article examine les principales caractéristiques des systèmes de gouvernance français et allemand. La deuxième partie est consacrée à l'analyse de la création du groupe EADS et de l'évolution de sa structure organisationnelle.

## 1. Les systèmes de gouvernance français et allemand : des modèles en mutation ?

La *corporate governance* peut être définie comme l'ensemble des mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant (Charreaux, 1997). Cette définition permet une analyse qui tient compte des différentes catégories de partenaires (*stakeholders*) qui sont susceptibles d'influencer les décisions managériales au-delà de la seule relation entre le dirigeant et les actionnaires. La *corporate governance* joue un rôle important dans les fusions internationales, car elle influence la latitude des dirigeants à réaliser un tel projet et elle conduit potentiellement à des ajustements au niveau de la gouvernance des entreprises associées, dont les structures d'incitation et de contrôle des dirigeants sont conditionnées par les systèmes de gouvernance nationaux. Les fusions sont en effet susceptibles de conduire à des structures hybrides, issues du processus de négociation avec les parties prenantes des entreprises associées, reflétant les caractéristiques de différents systèmes de gouvernance (Boissin, Guieu et Wirtz, 2001 ; Mayrhofer et Roth, 1999).

La littérature oppose traditionnellement deux systèmes de gouvernance : le modèle anglo-saxon et le modèle germano-nippon. Le modèle anglo-saxon est orienté vers les marchés financiers où les acteurs sont instables et recherchent la meilleure performance financière à court terme (capitalisme financier). A l'inverse, le modèle germano-nippon est celui d'un capitalisme bancaire stable qui privilégie le long terme (capitalisme bancaire). Le modèle français est souvent considéré comme un modèle intermédiaire entre ces deux formes de développement (Albert, 1991 ; Commissariat Général du Plan et Deutsch-Französisches Institut, 2001 ; Mayrhofer, 2001). Sous l'impulsion de la mondialisation économique et de l'intégration communautaire, les systèmes de gouvernance français et allemand sont soumis à des

changements. Il paraît nécessaire d'examiner leurs fondements avant de mettre en relief l'évolution récente des deux systèmes.

### 1.1. *Le système français se caractérise par une forte présence de l'Etat*

En France, l'Etat centralisateur joue un rôle prépondérant dans l'économie et la société. Comme le note M. Albert (1991, p. 267), « [...] de tous les pays capitalistes, la France est en premier lieu celui qui, séculairement, a été marqué par un Etat plus puissant que les autres au sein de la société, un Etat colbertiste qui n'a cessé de mettre en tutelle l'économie : protectionniste et dirigiste d'un côté, mais de l'autre investisseur, créateur, saint-simonien ». Les domaines d'intervention de l'Etat sont multiples. Nous nous attacherons à développer plus spécifiquement trois aspects qui continuent à caractériser le système de gouvernance français : (1) le rôle de l'Etat dans la structuration de l'appareil productif, (2) le poids étatique dans l'actionnariat des grandes entreprises françaises et (3) l'importance de l'Etat dans la formation des dirigeants.

En France, l'Etat a, dans une large mesure, structuré l'appareil productif du pays. Dans le passé, les pouvoirs publics avaient mené une politique volontariste d'intervention qui s'est notamment traduite par la mise en place de politiques sectorielles, le soutien de grands programmes technologiques et l'attribution d'aides aux entreprises privées (Lesourne, 1998). Si l'industrie française se veut moins dirigée par l'Etat, les pouvoirs publics continuent à fixer les orientations industrielles majeures du pays, par exemple dans les domaines de l'énergie, de la défense, de l'aéronautique, des transports et de l'espace (Urban, 1998). Souvent, c'est l'Etat qui initie les grands projets technologiques et définit les axes de développement que les entreprises se chargent de concrétiser (Urban, 1997).

L'Etat français est également un actionnaire puissant. Malgré les privatisations intervenues depuis le milieu des années 1980, il continue à être présent dans le capital de nombreuses entreprises et à infléchir leurs décisions stratégiques. Par exemple, en 1990, 22 % des 100 premières sociétés françaises étaient majoritairement détenues par l'Etat (contre 10 % pour les 100 premières sociétés allemandes) (Pedersen et Thomsen, 1997). Aujourd'hui, la position de l'Etat se trouve affaiblie. En effet, les participations des banques et des investisseurs institutionnels dans le capital des entreprises françaises ne cessent d'augmenter. A l'instar du modèle allemand, les pouvoirs publics ont cherché à accentuer la collaboration entre le secteur financier et l'industrie. Si le nombre de participations bancaires au sein du capital des firmes françaises a augmenté, leur poids reste inférieur à celui des banques allemandes. A l'inverse, l'appel aux marchés financiers est beaucoup plus vaste en France

qu'en Allemagne. Toutefois, il convient de noter que, dans les deux pays, l'influence des investisseurs institutionnels est moindre que dans les pays anglo-saxons (Juvin, 2005). A mi-chemin entre le modèle allemand et le modèle anglo-saxon, le modèle français se caractérise aujourd'hui par trois types d'actionnaires : l'Etat, les banques et les investisseurs institutionnels. Un tel système autorise un financement assez souple des entreprises, tout en garantissant une certaine stabilité de l'actionnariat (Mertens-Santamaria, 1997), encore que cette stabilité puisse être mise en cause étant donné certaines turbulences récentes.

En France, l'Etat joue également un rôle prépondérant dans la formation des dirigeants (Bauer et Bertin-Mouroit, 1990). Il constitue de loin le vivier le plus important des dirigeants des grandes entreprises. A la différence de leurs homologues allemandes qui forment leurs propres dirigeants, les grandes entreprises françaises sous-traitent ce travail à l'Etat. Les dirigeants sont sélectionnés par un système éducatif élitiste, dominé par les « grandes écoles » administratives, scientifiques et commerciales. Par ailleurs, de nombreux dirigeants débutent leur carrière dans l'administration publique avant de rejoindre une entreprise privée (Caby, 2005 ; Joly, 2005).

Si la France a aujourd'hui rompu avec certaines traditions colbertistes, le modèle français continue à être marqué par une assez forte présence étatique. L'Etat constitue ainsi un interlocuteur privilégié des dirigeants d'entreprise (Pérez, 2004). Malgré les évolutions récentes du modèle français, l'environnement institutionnel des entreprises hexagonales reste assez différent de celui des entreprises allemandes (Izraelewicz, 1999).

### **1.2. Le système allemand est marqué par une logique de coopération**

Le modèle allemand, plus connu sous l'expression « modèle rhénan », est un modèle de coopération et de partenariat. Il est profondément marqué par la doctrine de l'économie sociale de marché (*Soziale Marktwirtschaft*). L'économie sociale de marché est un système qui tente d'allier la solidarité sociale avec les mécanismes de marché. Le rôle de l'Etat consiste essentiellement à créer un cadre de fonctionnement qui respecte la liberté des initiatives, et les acteurs socio-économiques doivent se montrer solidaires. Dans une culture fondée sur le consensus et la responsabilité partagée, les entreprises doivent contribuer à l'intérêt et à l'épanouissement de la société toute entière (Pérez, 2004 ; Urban, 1997). La logique coopérative se manifeste dans de nombreux domaines. Nous examinerons plus spécifiquement quatre types de relations : (1) les relations entre banques et entreprises, (2) les relations entre secteur public et secteur privé, (3) les relations industrielles et (4) les relations interentreprises.

L'expression « capitalisme bancaire » reflète le rôle prépondérant joué par les banques dans le système allemand. La banque allemande se veut une Hausbank (banque maison) attentive aux besoins de l'industrie (Izraelewicz, 1999). Elle participe aux stratégies de développement des entreprises, leur propose une gamme complète de services et les fait bénéficier de son réseau de relations (Sattler, Schrader et Lüthje, 2003). Par ailleurs, les banques allemandes détiennent des participations minoritaires dans de nombreuses sociétés, y compris les plus grandes. De même, les grands groupes industriels détiennent des participations dans le capital des banques (Commissariat Général du Plan et Deutsch-Französisches Institut, 2001; Mertens-Santamaria, 1997). Il paraît important de souligner que les banques allemandes demeurent des partenaires relativement stables, y compris comme actionnaires (Colletis, 2004).

Les entreprises allemandes bénéficient également de l'appui des pouvoirs publics. Fidèle aux principes de l'économie sociale de marché, la politique industrielle « rhénane » se veut pragmatique et discrète. Elle est mise en œuvre par l'Etat fédéral, les régions (les *Länder*) et les collectivités territoriales plus locales (les communes). Dans certains domaines, de véritables réseaux de partenariat se sont établis entre secteur public et secteur privé. A la différence de la France où l'Etat est souvent l'initiateur de grands projets technologiques, ce sont les projets privés qui poussent les pouvoirs publics à lancer des programmes de soutien. Dans le domaine de la formation, les liens entre secteur public et secteur privé sont également étroits. Ces relations partenariales se manifestent plus précisément dans « le système dual » qui est fondé sur le principe de l'alternance et sur une liaison étroite entre l'école et l'entreprise. Le système éducatif allemand est ouvert sur le milieu professionnel et moins élitiste que le système français (Walliser et Davoine, 2000). De nombreux dirigeants ont suivi une formation universitaire spécialisée, complétée par un doctorat qui constitue un facteur favorable à l'accès à des fonctions importantes (Joly, 2005).

Au niveau des relations industrielles, le dialogue entre les différents partenaires sociaux favorise la stabilité. Le principe de « cogestion » (*Mitbestimmung*), qui depuis 1976 concerne toutes les entreprises de plus de 2.000 salariés, prévoit une représentation paritaire des actionnaires et des salariés dans le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*), organe qui est chargé de superviser le directoire (*Vorstand*), responsable de la gestion proprement dite. Outre l'accès à l'information, le principe de cogestion permet aux salariés d'infléchir les décisions stratégiques et financières de leur entreprise. Si le président du conseil de surveillance est obligatoirement choisi parmi les actionnaires, la représentation des salariés au sein d'un organe de décision est néanmoins significative. Le système renforce le sentiment collectif d'appartenance et

autorise une meilleure adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Dans cette perspective, il paraît également important de remarquer que le **principe de cogestion et la coexistence d'un directoire et d'un conseil de surveillance réduisent la latitude dont dispose le président du directoire** (*Vorsandsvorsitzender*) par rapport à son homologue français, le président directeur général (Boissin, Guieu et Wirtz, 2001 ; Caby, 2005).

Enfin, la **logique coopérative touche également les relations entre les entreprises**. Ainsi, A. D. Chandler (1991) qualifie le système allemand de « *capitalisme managérial coopératif* » : managérial, parce que les propriétaires ont su s'entourer de professionnels salariés compétents pour faire les investissements nécessaires au développement de leurs entreprises ; coopératives, parce que les relations entre entreprises ne furent pas essentiellement compétitives. La logique de coopération prédomine également les relations entre différentes catégories d'entreprises. Ainsi, les grandes entreprises collaborent avec les entreprises de taille plus modeste : elles les associent à la réalisation de contrats, participent à la formation de cadres et d'ouvriers professionnels et organisent des structures d'information et d'organisation de la profession. Ces relations partenariales confèrent davantage de flexibilité aux grands groupes et permettent aux entreprises de taille plus restreinte de mettre à profit leur spécialisation et de s'appuyer sur des compétences complémentaires (Mayrhofer, 2001).

Si certaines mutations du modèle allemand sont susceptibles de remettre en cause la solidité des relations établies entre les différents acteurs socio-économiques, la logique coopérative demeure présente. L'interpénétration banque-industrie, bien qu'elle devienne plus faible, continue à faciliter l'élaboration de stratégies de développement à plus long terme. L'orientation à long terme est également facilitée par le fait que les actionnaires allemands détiennent généralement des participations assez importantes (Pedersen et Thomsen, 1997). Si la concentration au niveau de l'actionariat a tendance à décroître, elle reste à un niveau assez élevé (Caby, 2005).

Malgré les changements récents, il paraît important de souligner que les contextes institutionnels français et allemand conservent un certain nombre de leurs traits traditionnels : le modèle français se caractérise par une plus forte présence de l'Etat, alors que le modèle allemand reste marquée par une logique de coopération et de partenariat. Par ailleurs, l'existence historique de différents systèmes de gouvernance est susceptible d'influencer l'évolution future de chaque contexte (Commissariat Général du Plan et Deutsch-Französisches Institut, 2001). Il devient dès lors tentant d'évaluer comment les différences observées influencent la dynamique organisationnelle du groupe EADS.

## 2. La dynamique organisationnelle du groupe EADS

Pour examiner la dynamique organisationnelle du groupe EADS, nous allons analyser la création du nouveau groupe avant de nous focaliser sur l'évolution de la structure organisationnelle mise en place.

### 2.1. La création du groupe EADS

Le groupe EADS est issu de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA. L'entrée en Bourse du nouvel ensemble s'effectue en juillet 2000. Sa préparation a été particulièrement difficile, notamment en raison des caractéristiques des trois sociétés cofondatrices.

Le groupe français Aérospatiale-Matra a été formé en 1999 à la suite de la fusion de la société publique Aérospatiale et de la société privée Matra. L'Etat français était actionnaire à hauteur de 48 % du nouvel ensemble qui, en 1999, réalisait un chiffre d'affaires de 12,9 milliards d'euros avec un effectif de 52.387 salariés. Le groupe allemand DASA était issu du regroupement des sociétés allemandes Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), MTU München et Telefunken Systemtechnik (TST), intervenu en 1989. En 1997, les activités de Siemens Sicherungstechnik y étaient également intégrées. En 1999, le chiffre d'affaires de DASA s'élevait à 9,2 milliards d'euros et la société employait 46.107 salariés. Construcciones Aeronauticas (CASA) était une société détenue par l'Etat espagnol. En 1999, son chiffre d'affaires était de 1,2 milliards d'euros et son effectif de 7.430 salariés. Il convient de souligner que le nouveau groupe associe une entreprise privée (DASA), une entreprise publique (CASA) et une entreprise où le poids étatique est important (Aérospatiale-Matra). Compte tenu de la taille respective de la société Aérospatiale-Matra et de la société DASA, la fusion a essentiellement été construite à partir d'un axe franco-allemand. Dans notre analyse, nous allons ainsi privilégier l'influence des systèmes de gouvernance français et allemand sur la création et l'évolution du nouvel ensemble.

Dans le cadre de la création du groupe EADS, les acteurs impliqués ont prêté une attention particulière à l'équilibre des relations entre les différentes entités associées. Compte tenu des intérêts nationaux et de l'influence des pouvoirs publics dans ce secteur d'activité, **la nouvelle société est fondée sur une parité actionnariale entre la France et l'Allemagne**. L'historique des entreprises associées, la forte implication de l'Etat ainsi que le poids des politiques européennes, nationales et même régionales ont exercé une influence prépondérante sur la structure organisationnelle mise en place.

Pour respecter la parité franco-allemande du capital, le groupe EADS a adopté le principe de symétrie au niveau de l'équipe managériale. Cette



symétrie s'est traduite par la nomination de deux présidents exécutifs : le Français Philippe Camus (ancien président directeur général de la société Aérospatiale-Matra) et l'Allemand Rainer Hertrich (ancien président du directoire de la société DASA). Dans la gestion quotidienne de la société, les deux présidents exécutifs sont assistés par un comité exécutif qui est constitué par les directeurs des divisions opérationnelles et les directeurs des trois principales directions fonctionnelles de la société. Le comité exécutif se compose de onze membres.

La nouvelle société est dotée d'un siège unique réparti sur deux sites : la stratégie et le marketing (dirigés par des Français) sont localisés à Paris, la finance et la communication (dirigées par des Allemands) à Munich. Afin d'éviter des doublons au sein du groupe, chaque fonction et chaque division opérationnelle est pilotée par un seul responsable. La réalisation de la fusion a conduit à une réorganisation des filiales, divisions et alliances des trois sociétés autour de cinq pôles d'activités ou divisions opérationnelles : (1) Airbus, (2) Aéronautique, (3) Systèmes civils et de défense, (4) Espace et (5) Avions de transport militaire. En 2000, les divisions Airbus et Espace étaient dirigées par des Français, les divisions Aéronautique et Systèmes civils et de défense étaient pilotées par des Allemands, et la division Avions de transport militaire était confiée à un Espagnol. A première vue, les relations semblent relativement équilibrées. Toutefois, d'un point de vue stratégique, la division Airbus, qui réalise 64 % du chiffre d'affaires du groupe et qui dégagne le plus grand bénéfice des différentes divisions opérationnelles, paraît la plus importante. Dans cette optique, il convient de souligner qu'Airbus est dirigé par un Français, Noël Forgeard.

De droit néerlandais, le groupe EADS a opté pour une structure unique, le conseil d'administration, réunissant des membres exécutifs et non exécutifs. Le conseil d'administration se compose de onze membres, désignés et révocables par l'assemblée des actionnaires. Il comprend un nombre égal d'administrateurs proposés respectivement par DaimlerChrysler et Sogead (Lagardère, avec des institutions financières françaises, et Sogepa, société holding d'Etat français), un administrateur proposé par SEPI (société holding d'Etat espagnol) et deux administrateurs indépendants. Parmi ses membres, le conseil d'administration a constitué deux comités permanents, l'un chargé des missions d'audit (comité d'audit), l'autre de la gestion des ressources humaines (comité du personnel).

Les développements présentés révèlent que la création du groupe EADS est fondée sur le principe de symétrie. Cette symétrie se traduit par la parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, la nomination de deux présidents exécutifs, et la composition du comité exécutif et du conseil d'administration, comprenant un nombre égal de représentants français et allemands.

On peut néanmoins constater un certain déséquilibre au niveau opérationnel, la division Airbus étant dirigée par un Français. La structure initialement mise en place est maintenue durant plusieurs années. Toutefois, en 2005 et en 2006, des remises en cause se dessinent qui conduisent à plusieurs changements organisationnels.

## 2.2. L'évolution du groupe EADS

Il paraît important de noter que la **parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, décidée lors de la création du groupe EADS, est maintenue** : en 2005, l'actionnaire français, la Sogead (dont 50 % du capital sont détenus par le groupe Lagardère et 50 % par l'Etat français) et l'actionnaire allemand, la DASA (qui fait partie de DaimlerChrysler), détiennent respectivement 30,28 % du capital du groupe EADS, 5,54 % sont détenus par l'Etat espagnol et 33,9 % sont flottants. Malgré l'équilibre au niveau de la répartition du capital, des changements importants interviennent au niveau organisationnel.

Au début de l'année 2005, le président d'Airbus, **Noël Forgeard**, annonce son intention de vouloir remplacer le **co-président français d'EADS, Philippe Camus**. Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, Noël Forgeard dispose de réseaux importants dans le milieu des affaires, mais aussi dans la vie politique<sup>(1)</sup>. En effet, avant d'intégrer la société Airbus, il a été le conseiller industriel auprès du président de la République française à Matignon<sup>(2)</sup>. Suite à l'annonce de Noël Forgeard<sup>(3)</sup>, qui a étonné les salariés du groupe EADS et les médias, et suite à de nombreuses négociations, Philippe Camus est amené à démissionner.

**Noël Forgeard propose également d'abandonner le système binational de direction et de passer à un système de direction unique – à la française**. En effet, en France, le président directeur général détient des pouvoirs importants, car il cumule les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. Les dirigeants et les hommes politiques allemands sont alertés par cette initiative : pour les Allemands, le risque de perdre l'influence sur la stratégie de ce beau projet européen semble important. Ainsi, les actionnaires allemands d'EADS, représentés par des dirigeants de DaimlerChrysler comme Jürgen Schrempp et Manfred Bischoff, s'opposent au projet de Noël Forgeard. **Suite à de longues négociations, les Français finissent par accepter l'idée de maintenir une co-présidence franco-allemande**

---

(1) Financial Times Deutschland, *Noël Forgeard: Aufsteiger vor dem Abstieg*, 30 juin 2006; DIE ZEIT, *Ein Fauxpas nach dem anderen*, N°26, 22 juin 2006, Business Week, *The top 25 managers – managers to watch: Noël Forgeard*, Airbus, 8 janvier 2001

(2) L'Expansion, *Les réseaux de Noël Forgeard*, N° 704, janvier 2006

(3) DIE ZEIT, *Ein Fauxpas nach dem anderen*, N°26, 22 juin 2006

et Thomas Enders (46 ans) remplace son homologue allemand, Rainer Hertrich, pour devenir co-président d'EADS à côté de Noël Forgeard. Thomas Enders est diplômé de l'Université de Bonn et de l'Université UCLA en Californie.

Noël Forgeard continue à essayer d'augmenter le poids français au sein du groupe : il tente de renforcer la direction opérationnelle en voulant cumuler les fonctions de co-président d'EADS et d'Airbus et en proposant, le cas échéant, la nomination de son homologue français, Gérard Blanc, à la tête d'Airbus<sup>(4)</sup>. Dans le passé, le patron d'Airbus avait déjà bénéficié d'une dérogation pour pouvoir siéger également au comité exécutif d'EADS. Cette fois, les Allemands s'opposent au cumul de deux présidences de Noël Forgeard. Après de longues discussions entre les actionnaires et les responsables français et allemands, **c'est l'Allemand Gustav Humbert qui devient le nouveau président d'Airbus** (fin juin 2005). Gustav Humbert (53 ans), titulaire d'un diplôme d'ingénieur et d'un doctorat de l'Université technique de Hanovre, avait acquis une compétence professionnelle durant vingt-cinq ans dans le secteur aéronautique. Débutant sa carrière à la DASA, il a déjà été vice-président d'Airbus à Toulouse à côté de Noël Forgeard. C'est la première fois que l'avionneur européen est dirigé par un Allemand<sup>(5)</sup>. Cette concession française est contrebalancée par la tutelle hiérarchique de Noël Forgeard qui obtient également la présidence du conseil des actionnaires d'Airbus.

Cinq ans après sa création, **le groupe EADS continue à être dirigé par deux présidents exécutifs : le Français Noël Forgeard et l'Allemand Thomas Enders**. Les deux présidents exécutifs sont assistés par le comité exécutif : les directeurs des divisions opérationnelles, les directeurs des principales directions fonctionnelles et le directeur de la filiale nord-américaine d'EADS. La composition du comité exécutif reflète la parité actionnariale entre la France et l'Allemagne : on peut observer la présence de quatre Français et de quatre Allemands. Comme lors de la création d'EADS, un Espagnol (qui représente CASA) siège également au comité exécutif<sup>(6)</sup>. Il paraît intéressant de noter que le comité exécutif comporte désormais également un Américain et un Finlandais, un changement qui pourrait témoigner de l'ouverture grandissante du groupe, et notamment de l'évolution d'une entreprise franco-allemande vers une entreprise transnationale.

Au niveau de la direction des divisions opérationnelles, le principe de symétrie est également maintenu, même si plusieurs divisions changent de

---

(4) ManagerMagazin, *Noël Forgeards Dolchstoßlegende*, 31 mai 2007

(5) [http://www.eads.com/1024/de/investor/News\\_and\\_Events/news\\_ir/2005/2005/de\\_20050625\\_ceos.html](http://www.eads.com/1024/de/investor/News_and_Events/news_ir/2005/2005/de_20050625_ceos.html)

(6) EADS, *Rapport annuel 2006*, eads.com

direction. La direction d'Airbus est confiée à l'Allemand Gustav Humbert ; en contrepartie, la division Hélicoptères (ancienne division Aéronautique) est désormais dirigée par un Français. Compte tenu du poids prépondérant de la division Airbus (60 % du chiffre d'affaires réalisé), il convient de souligner que le pouvoir opérationnel, auparavant contrôlé par les Français, s'est ainsi déplacé au profit des Allemands.

**Le principe de symétrie est aussi respecté au niveau du conseil d'administration** qui se compose de cinq Français, de cinq Allemands et d'un Espagnol. Par rapport au conseil d'administration élu en 2000, plusieurs changements peuvent être observés. Noël Forgeard et Thomas Enders, les nouveaux présidents exécutifs d'EADS remplacent Philippe Camus et Rainer Hertrich. Contrairement à son prédécesseur, le nouveau président d'Airbus, Gustav Humbert, ne siège pas au conseil d'administration d'EADS. Ce choix pourrait s'expliquer par la volonté de préserver l'équilibre des relations entre la France et l'Allemagne.

**Pour maintenir l'équilibre du groupe, les Allemands imposent le principe de « reporting croisé »** : un dirigeant français d'une filiale d'EADS doit rendre compte hiérarchiquement au président exécutif allemand; de même, les activités d'un dirigeant allemand d'une filiale d'EADS sont supervisées par le président exécutif français<sup>(7)</sup>. Ce système est destiné à améliorer la communication au sein du groupe et à faciliter la prise de décision. Il est fondé sur le principe allemand de co-gestion (*Mitbestimmung*).

En 2006, des changements importants interviennent au niveau de l'équipe managériale. En effet, des retards techniques dans la fabrication de l'A380, liés à la dispersion des centres de production dans plusieurs pays et annoncés en juin 2006, et des conflits internes provoquent une crise sans précédent<sup>(8)</sup>. Les pertes subies en raison des retards de livraison de l'A380 ont ébréché la confiance dans la maîtrise technologique du groupe, avec une chute de 30 % de la valeur de l'action. Quelques semaines avant cette annonce, plusieurs cadres dirigeants avaient vendu des quantités importantes de stock-options, remettant en cause leur crédibilité<sup>(9)</sup>. Suite aux problèmes rencontrés, **Noël Forgeard démissionne de sa fonction de co-président du groupe EADS et Gustav Humbert de sa fonction de président d'Airbus**<sup>(10)</sup>.

---

(7) EADS, *Rapport annuel 2006*, eads.com

(8) DIE ZEIT, *Ein Fauxpas nach dem anderen*, N°26, 22 juin 2006.

(9) Les Echos, *L'« annus horribilis » d'Airbus et EADS*, 4 janvier 2007 ; Financial Times Deutschland, *EADS schaltet die Polizei ein*, 29 juin 2006; DIE ZEIT, *Ein Fauxpas nach dem anderen*, N°26, 2006.

(10) L'Expansion, *Airbus n'en finit pas avec les turbulences*, N° 723, octobre 2007, ManagerMagazin, *Noël Forgeards Dolchstoßlegende*, 31 mai 2007

Pour mettre fin à ces turbulences, les actionnaires les plus importants (l'Etat français, Lagardère et DaimlerChrysler) se mettent d'accord sur les nominations chez EADS et chez Airbus. C'est le président de la SCNF, **Louis Gallois**, qui est déjà membre du conseil d'administration d'EADS, qui **remplace Noël Forgeard à la co-présidence du groupe**. Diplômé de l'ENA et d'HEC, Louis Gallois a fait sa carrière dans les cabinets ministériels avant de diriger des entreprises publiques comme la Snecma, Aérospatiale et la SNCF<sup>(11)</sup>.

Concernant Airbus, c'est **Christian Streiff**, cadre chez Saint-Gobain, qui **est nommé président de la plus importante division opérationnelle** du groupe EADS<sup>(12)</sup>. Suite à sa nomination, Christian Streiff tente de mettre en place une nouvelle organisation qui vise à réduire les sites de production du groupe. En effet, les nombreux sites de production d'EADS en Europe ne facilitent pas la coopération et la coordination des activités. Non seulement les différentes pièces, par exemple des avions, sont souvent transportées d'un site à l'autre, mais le site constitue aussi un lieu central pour la création et la sécurité des emplois. Les sites de Toulouse et de Hambourg ont énormément profité de la dynamique d'Airbus. L'assemblage final de l'A380 s'effectue à Toulouse et a créé un nombre important d'emplois : on a ainsi embauché 1.000 personnes en 2005 (le site de Toulouse comptait déjà 11.000 salariés)<sup>(13)</sup>. Compte tenu des enjeux politiques et sociaux, chaque pays a essayé d'attirer un maximum de projets pour stimuler le renforcement des tissus industriels, fondement du bien-être économique et social d'une région. Il s'avère que les choix nationaux l'emportaient parfois sur une logique industrielle cohérente et efficace. Christian Streiff n'arrive pas à imposer son plan de restructuration et décide de quitter le groupe trois mois après sa nomination<sup>(14)</sup>. Il est remplacé par Louis Gallois qui cumule les fonctions de co-président d'EADS et de président d'Airbus<sup>(15)</sup>. Suite aux difficultés rencontrées, de nouveaux changements interviennent durant l'été 2007 : **le groupe décide de mettre fin à la structure bicéphale au profit d'une présidence unique**. Sous l'influence des gouvernements français et allemand, **il est décidé de nommer Louis Gallois à la tête du groupe EADS et Thomas Enders à la présidence d'Airbus**<sup>(16)</sup>.

Ces évolutions récentes témoignent de **l'instabilité de la structure hybride mise en place dans le cadre de la création du groupe EADS** et reflé-

---

(11) L'Expansion, *Louis Gallois, le saint patron à l'épreuve*, N° 714, décembre 2006.

(12) La Tribune, *Airbus sous contrôle renforcé*, La Tribune, 3 juillet 2006.

(13) EADS, *Rapport annuel 2006*, eads.com

(14) DIE ZEIT, *Abschied mit Knall*, ZEIT online, 9 octobre 2006; FAZ, *Ein Abgang zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt*, N° 234, 9 octobre 2006

(15) Les Echos, *L'« annus horribilis » d'Airbus et EADS*, 4 janvier 2007.

(16) L'Expansion, *Airbus n'en finit pas avec les turbulences*, N° 723, octobre 2007 ; ZEIT online, *Abschied von der Doppelspitze*, 16 juillet 2007

tent les systèmes de gouvernance français et allemand. La structure actionnariale et organisationnelle mise en place révèle plusieurs caractéristiques de chaque système national. Au niveau français, on peut noter la présence de l'Etat comme actionnaire et les parcours professionnels poursuivis par les dirigeants qui expliquent certains changements intervenus au niveau de l'équipe de direction. De même, le système de co-direction du groupe et le système de reporting croisé peuvent être attribués au modèle allemand. L'expérience vécue par le groupe EADS montre qu'il est difficile de combiner les caractéristiques de deux systèmes de gouvernance qui présentent de nombreuses différences. La dynamique organisationnelle observée révèle que le poids de chaque système varie en fonction de la période concernée et en fonction des dirigeants en place. Le fait que Louis Gallois cumule d'abord les fonctions de co-président d'EADS et de président d'Airbus avant de devenir le président unique du groupe EADS reflète l'importance de l'Etat dans le système français de gouvernance<sup>(17)</sup>.

**Conclusion** En 2005, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 34,2 milliards d'euros et un résultat net de 1,68 milliard d'euros, avec un effectif de 110.000 salariés. Le groupe est devenu le premier groupe européen et le deuxième groupe mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense (après Boeing). La fusion peut être considérée comme un succès, malgré la période récente d'instabilité. Le succès économique d'EADS, et plus particulièrement d'Airbus, a eu pour conséquence que les actionnaires allemands impliqués (DaimlerChrysler) ont porté un intérêt grandissant à cette entreprise qui, dans le passé, a été davantage gérée par les Français que par les Allemands. Par ailleurs, une nouvelle génération de dirigeants allemands ayant une formation et une expérience internationales (souvent nord-américaine) a pris des fonctions importantes dans les entreprises allemandes. Les tentatives des responsables français d'accroître leur influence - notamment à travers la direction et le conseil d'administration - ont ainsi été contrées par les responsables allemands.

Le groupe EADS, en tant que microcosme européen et surtout franco-allemand, porte, à travers ses structures organisationnelles, les différentes conceptions des systèmes de gouvernance nationaux. L'analyse présentée dans cette recherche montre que les systèmes de gouvernance français et allemand ont influencé la création et l'évolution du groupe EADS. Ces facteurs institutionnels interagissent sans doute avec d'autres aspects, notamment avec certaines caractéristiques culturelles (Irrmann, 2006). En effet, les cultures française et allemande continuent à afficher de fortes divergences qui sont

---

(17) DIE ZEIT, *Das alte Gift. Was Deutsche und Franzosen bei EADS entzweit*, N° 43, 2006

également susceptibles d'influencer les comportements affichés par les acteurs (Barmeyer, 2007 ; Mayrhofer, 2001). Il serait dès lors intéressant d'examiner les interactions entre les systèmes de gouvernance et les systèmes culturels et d'évaluer leur influence sur l'évolution du groupe. Par ailleurs, il paraît nécessaire d'analyser d'autres fusions internationales afin de valider les explications avancées. L'analyse pourrait ainsi être étendue à d'autres pays. Enfin, il conviendrait de s'interroger sur l'impact de l'évolution des grands groupes tels que EADS sur les systèmes de gouvernance nationaux et les modes de management mis en place.

## Références

- ALBERT M., (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil.
- BARMEYER Ch., (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval.
- BARMEYER Ch., et MAYRHOFER U., (2007), Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS, *Gérer et Comprendre*, N° 88, p. 4-20.
- BAUER M., et BERTIN-MOUROT B., (1990), « Les 200 » en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises, Heidrick & Struggles.
- BOISSIN J.-P., GUIEU G., et WIRTZ P., (2001), Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle, dans MARTINET A. Ch. et THIE-TART R.-A. (dir.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, p. 249-271.
- BUCKLEY P. J., et GHOURI P. N., (dir.) (2002), *International Mergers and Acquisitions. A Reader*, Thomson Learning.
- CABY J., (2005), La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises ? dans KALIKA M. (dir.), *Management européen et mondialisation*, Dunod, p. 161-184.
- CHANDLER A. D., (Jr.) (1991), *Organisation et performance des entreprises*. Tome 3 - L'Allemagne (1880-1939), Les Editions d'Organisation.
- CHARREAUX G., (dir.) (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- COLLETIS G., (2004), Mutation du modèle rhénan et avenir du modèle européen, *Regards sur l'économie allemande*, n° 67, p. 7-14.
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, DEUTSCH-FRANZÖSISCHES INSTITUT (2001), *Compétitivité globale : une perspective franco-allemande*, La documentation Française.
- COUTINET N., et SAGOT-DUVAUROUX D., (2003), *Economie des fusions et acquisitions*, La Découverte.
- EADS (2000), *Rapport annuel d'activités*.
- EADS (2005), *Rapport annuel d'activités*.
- EGG G., (2000), Les principes plus importants que les outils, *Revue Française de Gestion*, n° 131, p. 108-113.



EVRRARD-SAMUEL K., et ROUX-DUFORT Ch., (2001), Fusions et acquisitions : de la gestion de crise au pilotage du changement, dans MARTINET A. Ch. et THIETART R.-A. (dir.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, p. 211-226.

FELDMAN M., et SPRATT M., (2000), *Fusionner. Agir vite pour réussir les transitions*, Village Mondial.

HABECK M.-M., KROGER F., et TRAM M.-R., (2001), *Après la fusion. 7 clés pour réussir l'intégration*, Dunod.

IRRMANN O., (2006), Parlez-vous l'international ? Capacité communicationnelle et internationalisation, *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 31, n° 1, p. 108-117.

IZRAELEWICZ E., (1999), *Le capitalisme zinzin*, Grasset.

JOLY H. (2005), Concours des grandes écoles versus diplômes universitaires. Sélectivité comparée des élites économiques françaises et allemandes, dans JOLY H. (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cirac, p. 65-79.

JUVIN H., (2005), La gouvernance, piège pour les organisations ? , *L'Expansion Management Review*, mars, p. 63-69.

LESOURNE J., (1998), *Le modèle français. Grandeur et décadence*, Odile Jacob.

MAYRHOFER U., (2001), *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Peter Lang.

MAYRHOFER U., (2005), Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises ? , *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 4, p. 15-22.

MAYRHOFER U., et ROTH F., (1999), Gestion de l'incertitude et influence de la diversification et de la nationalité sur les formes de rapprochement : une comparaison Allemagne, France et Royaume-Uni dans le secteur financier, *Finance - Contrôle - Stratégie*, vol. 2, n° 4, p. 135-156.

MERTENS-SANTAMARIA D., (1997), Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). Etat des lieux et stratégies, *notes et études documentaires*, n° 5051, La documentation Française.

MUCCHIELLI J.-L., et KOHLER Ph., (2000), Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions, *Revue Française de Gestion*, n° 131, p. 6-19.

PEDERSEN T., et THOMSEN St., (1997), European Patterns of Corporate Ownership : A Twelve-Country Study, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 759-778.

PEREZ R., (2004), L'évolution des modèles de gouvernance des entreprises en Europe, *Problèmes économiques*, n° 2854, p. 2-9.

SATTLER H., SCHRADER St., et LÜTHJE Ch., (2003), Informal Cooperation in the US and Germany : Cooperative Managerial Capitalism vs. Competitive Managerial Capitalism in Interfirm Information Trading, *International Business Review*, vol. 12, n° 3, p. 273-295.

URBAN S., (1997), Le Modèle Rhénan, *The European Union Review*, vol. 2, n° 3, p. 7-24.

URBAN S., (1998), L'économie industrielle française. Caractéristiques et spécificités, *Cahier du CESAG*, 98-10-1/10, Université Robert Schuman.

WALLISER B., et DAVOINE E., (2000), La construction de la confiance entre acteurs du modèle allemand de formation professionnelle initiale, dans USUNIER J.-C. (dir.), *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Vuibert, p. 101-118.