

EN
CHIFFRES

530
milliards de dollars
Budget de la défense
étatsunienne
en 2007.

7^e
C'est le rang
du Mexique au sein
des pays producteurs
de pétrole.

80000
Canadiens travaillent
dans le secteur
aéronautique.

Safran est présent en Amérique du Nord dans plusieurs secteurs, **essentiellement en aéronautique et en sécurité.**

SAFRAN EN AMÉRIQUE

**UN MARCHÉ
STRUCTURANT**
P. 12

**LA STRATÉGIE
FRUCTUEUSE DE SAFRAN**
P. 14

**SAFRAN, UN INDUSTRIEL
LOCAL**
P. 17

CONTEXTE. Bien qu'elle soit affectée par une conjoncture maussade, l'Amérique du Nord reste un acteur majeur de l'économie mondiale.

L'AMÉRIQUE DU NORD, UN MARCHÉ STRUCTURANT POUR SAFRAN

Depuis trois ans, le marché mondial des avions civils affiche une relative bonne santé dont profite l'ensemble des avionneurs et équipementiers aéronautiques. Mais au-delà des chiffres de vente historiques (2 800 avions commerciaux de plus de 100 places vendus en 2007), deux préoccupations majeures sont apparues : la crise du crédit aux États-Unis et surtout la flambée des cours du pétrole qui vient lourdement peser sur les coûts d'exploitation des compagnies aériennes.

Le DoD (Department of Defense) américain subit aussi ce double choc. « Pour chaque augmentation de dix dollars du prix du baril, c'est près d'un milliard de dollars en plus sur la facture », explique David Bertheau, senior adviser et directeur du CSIS (Center for Strategic and International Studies) Defense-Industrial Initiatives Group. La crise se traduit déjà par l'annulation ou le report de commandes.

Cette lourde incertitude n'atteint pas encore le marché des avions d'affaires qui obéit à une logique économique différente. La santé financière de la clientèle – grands groupes, opérateurs en propriété partagée et individus fortunés – reste bonne et le marché ne montre pas de signe d'essoufflement. La part relative de l'Amérique du Nord connaît toutefois une certaine baisse, atteignant près de 50 % des prises de commandes du marché mondial en 2007 alors qu'elle représente aujourd'hui 70 % du parc mondial.

Dans le domaine spatial, les programmes de coopération transatlantique futurs offriront certainement de réelles opportunités pour les acteurs de ce secteur.

Défense et sécurité : dépenses élevées

Le marché nord-américain de la Défense, essentiellement tiré par le Pentagone, est à un niveau record depuis le début de la guerre en Irak. « Mais aujourd'hui, la question est de savoir quelle part donner aux dépenses militaires et comment répartir cette part entre la recherche et les investissements », précise David Bertheau.

MEXIQUE ET CANADA : D'AUTRES SPÉCIFICITÉS

- Le Mexique représente une formidable base industrielle et un marché considérable. La main-d'œuvre y est qualifiée et peu chère. Les 110 millions d'habitants offrent un marché intérieur important malgré de fortes disparités sociales. Dans le sillage de Washington, le pouvoir fédéral de Mexico, les États et différentes institutions judiciaires expriment des besoins croissants en systèmes d'identification et de sécurité.

- Le marché canadien est plus mature, mais la présence d'une industrie aéronautique nationale très développée offre, en revanche, des opportunités commerciales aux équipementiers.

3 QUESTIONS À



RICHARD ABOULAFIA,
VICE-PRÉSIDENT, TEAL GROUP CORPORATION
(ANALYSES DE MARCHÉ)

Les États-Unis restent leaders sur le marché militaire

Les prévisions de marché demeurent à un très haut niveau en 2008. Devraient-elles être révisées si le prix du pétrole restait à un niveau très élevé ?

Si le prix du pétrole reste autour de 130 dollars le baril, les conséquences sur la demande en avions commerciaux seront importantes. Nous ferons sans doute face à un net reflux, comparable à celui observé après le 11 septembre 2001, même si celui-ci avait été de courte durée.

L'Amérique du Nord reste-t-elle un moteur puissant sur le marché mondial des avions commerciaux ?

Les compagnies américaines ne vont pas acheter de très nombreux avions dans un futur proche. Le rêve d'un nouveau « supercycle » d'achats catalysé par la demande américaine est bien mort. Le seul marché sur lequel les États-Unis restent leaders est celui

des appareils militaires, avions et hélicoptères. Cela explique tous les efforts des industriels européens pour prendre pied sur ce marché très porteur.

Voyez-vous une raison pour laquelle le marché des avions d'affaires, en pleine expansion, connaîtrait un retournement ?

La récession et le prix du pétrole ne semblent pas affecter le haut de la pyramide sociale... Il y a toutefois des rumeurs de retournement du marché, mais d'autres indicateurs ne semblent au contraire indiquer qu'un léger tassement. Il faut aussi garder à l'esprit que la demande en avions d'affaires est maintenant mondiale, protégeant du même coup les constructeurs d'un fléchissement du seul marché nord-américain.

Le marché de la sécurité qui regroupe les offres de service et la haute technologie semble de ce point de vue plus pérenne. Les États-Unis rassemblent à eux seuls environ 45 % du marché mondial de la sécurité, dont la croissance annuelle est estimée entre 8 et 10 %. Le secteur est aujourd'hui largement structuré, avec la mise en place d'un cadre légal et la prise de conscience de son importance par les grands groupes

internationaux de haute technologie. Une course est désormais engagée : les sociétés qui réussiront à s'implanter durablement aux États-Unis seront les mieux placées pour répondre à la demande dans le reste du monde. En effet, il est probable que le marché de la sécurité connaîtra à l'échelle mondiale – mais avec quelques années de décalage – un développement similaire à celui des États-Unis. ■



Le CRJ200 de Bombardier est équipé par 5 sociétés du Groupe Safran (trains d'atterrissage et câblage notamment).

POSITIONNEMENT. La présence de Safran en Amérique du Nord répond à plusieurs impératifs : l'implantation en zone dollar, la volonté de se faire reconnaître comme un industriel local et le besoin d'une proximité avec les clients. Une stratégie validée par de bons résultats.

SAFRAN : UNE STRATÉGIE QUI PORTE SES FRUITS

Plus de 7 500 salariés, 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires, soit 20 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du Groupe : l'Amérique du Nord est pour Safran la première zone d'implantation hors Europe.

La majorité des sociétés du Groupe est implantée aux États-Unis et exerce des activités de développement, de fabrication ou de service en s'appuyant sur 3 500 salariés. Mais l'Amérique du Nord comprend également deux autres acteurs importants : le Canada et le Mexique. Le premier accueille des unités de production Messier-Dowty et Turbomeca (Groupe Safran) rassemblant environ 1 000 personnes. Le second est aussi une zone de production privilégiée, avec un très fort accent mis sur les activités de Labinal (Groupe Safran). La société spécialiste du câblage rassemble 75 % des salariés Safran présents dans le pays (environ 3 000 au total).

« Labinal employait dans le pays 1 200 personnes en 2005. Nous sommes aujourd'hui près de 2 400, précise Jorge Ortega, PDG de Labinal Amérique du Nord. Le Mexique combine des avantages précieux : le pays est en zone dollar avec une main-d'œuvre de qualité, tout en offrant les coûts de fabrication des pays émergents. »

Engagement sur le long terme

La présence industrielle, avec une production largement tournée vers les grands avionneurs du continent



Le site de Labinal à Chihuahua, au Mexique, accueille actuellement 2 400 employés.



Sur le site de Messier-Bugatti USA à Walton (Kentucky) sont produits des roues et des freins carbone destinés au marché américain.

POINT DE VUE



PATRICK HAYWOOD,
PRÉSIDENT DE MESSIER-BUGATTI USA

Messier-Bugatti s'agrandit

AVEC L'INAUGURATION D'UNE NOUVELLE USINE EN DÉBUT D'ANNÉE SUR SON SITE DE WALTON AUX ÉTATS-UNIS, MESSIER-BUGATTI USA SE DONNE LES MOYENS D'ACCROÎTRE SA PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ DES AVIONS COMMERCIAUX DE PLUS DE 100 PLACES.

Depuis le mois de janvier 2008, Messier-Bugatti USA dispose d'une nouvelle unité de production à Walton (Kentucky). Le nouveau bâtiment, d'une surface d'environ 10 000 m², double les surfaces déjà existantes sur le site. Une cinquantaine de personnes travaillent actuellement dans ces locaux hautement automatisés où sont fabriquées les roues et les couronnes des freins et où est réalisé l'assemblage final des roues et freins carbone. « Cette augmentation de nos capacités de production va nous permettre de faire face à la croissance continue de notre activité sur le marché américain, en particulier auprès de Boeing dont nous équipons une large part de la gamme actuelle des avions commerciaux », souligne Patrick Haywood, président de Messier-Bugatti USA. Fournisseur des roues

et des freins du C-17 et du KC-135 de l'US Air Force, Messier-Bugatti est en effet présent sur les versions Long Range et Extended Range du Boeing 777, sur le 767-200/-300 et sur le 787 Dreamliner qui entrera bientôt en service. La société a également été sélectionnée par Boeing pour équiper de freins carbone les appareils de la gamme 737 Next-Generation. « L'augmentation de nos capacités de production à Walton répond aussi au besoin de produire davantage en zone dollar, pour atténuer les effets négatifs d'un taux de change défavorable », précise également Patrick Haywood. « Messier-Bugatti dispose actuellement de 43 % du marché des avions commerciaux de plus de 100 places ; cette nouvelle unité de production va nous permettre de continuer à accroître nos parts de marché face à la concurrence. »

lequel nous avons été sélectionnés va nous permettre d'accroître notre savoir-faire », note Jorge Ortega.

La mise en place d'unités de production est le signe d'un engagement fort sur le long terme, même si la création de coentreprises, de filiales ou bien le rachat d'entreprises locales sont également un vecteur de développement.

La proximité client, un atout

« Notre développement sur le continent américain se fait avec pragmatisme, au gré des considérations économiques, des attentes du marché et des opportunités qui se présentent, souligne Émeric d'Arcimoles, directeur général adjoint, Développement international du Groupe Safran. Nous ne nous fermons aucune porte. »

Pour les seuls États-Unis, Safran compte 42 implantations industrielles et commerciales, qui représentent une trentaine de sociétés. C'est le fruit d'un long travail et le signe d'une juste anticipation du marché par le Groupe et

ses sociétés. « Turbomeca, leader mondial des turbines pour hélicoptères, est par exemple présent aux États-Unis depuis trente ans, rappelle Émeric d'Arcimoles. Cette politique constante d'internationalisation est un atout majeur face à la concurrence. C'est aussi la condition sine qua non de notre participation aux appels d'offres militaires américains. »

Par la présence de Labinal USA à Pryor (Oklahoma), Safran peut par exemple se féliciter de participer aux programmes V-22, F-22 ou encore F-16...

« Les États-Unis offrent un marché de libre concurrence mais il reste nécessaire d'être, dans une certaine mesure, sur le territoire pour pouvoir accéder au marché militaire, résume Émeric d'Arcimoles. Notre présence sur le continent répond aussi à l'exigence de proximité avec le client pour les activités de production comme pour celles de support. Nous devons en outre fabriquer en zone dollar pour vendre en zone dollar. » Pour autant, le développement international du Groupe Safran ne remet pas en

cause la modernisation et le maintien des moyens de production de ses sociétés en France.

Crédibilité industrielle

Les derniers contrats majeurs remportés par les entreprises du Groupe prouvent le bien-fondé de cette stratégie. Citons la motorisation des UH-72 Lakota de l'US Army, les roues et freins carbone des C-17 de l'US Air Force (voir encadré page 19), le câblage des Boeing 787 ou la modernisation de cockpits avec Sagem Avionics.

« La crédibilité industrielle du Groupe sur le continent américain est très forte, conclut Émeric d'Arcimoles. La qualité de nos investissements, notre volonté de croissance, le soin que nous mettons à développer notre outil industriel s'ajoutent à notre réputation de professionnalisme et de technicité. Safran est toujours très apprécié par les clients, le personnel et les actionnaires parce qu'il remplit ses engagements. » ■



En 2005, Turbomeca a remporté la remotorisation des hélicoptères HH-65 des gardes-côtes américains, soit une commande de 225 turbines Arriel 2C2 CG.

© USCG



Le site de Grand Prairie (Texas) regroupe les usines de Turbomeca, Sagem Avionics (ci-dessus) et Microturbo.

MARCHÉS. Par l'ampleur de ses partenariats et de ses investissements, le Groupe Safran est un acteur majeur de l'industrie aéronautique et de la sécurité en Amérique du Nord.

SAFRAN, INDUSTRIEL NORD-AMÉRICAIN

Rien ne saurait mieux symboliser la coopération entre Safran et les États-Unis que la réussite exceptionnelle du programme CFM, fruit de trente ans de coopération avec General Electric au sein de l'entreprise commune CFMI. Vendus à plus de 19 000 exemplaires, les CFM56 équipent aujourd'hui 7 000 avions et sont leaders sur le marché des avions commerciaux de plus de 100 places. De plus, avec 2 000 moteurs équipant sa flotte d'avions ravitailleurs et d'avions de mission, l'US Air Force fait aujourd'hui figure de principal client pour CFMI.

« On peut même affirmer que le Pentagone est le premier client de Safran sur le continent américain », souligne Bernard Teychené, responsable de la zone Amérique du Nord au sein de la direction du Développement international de Safran.



DAVID BOHIGIAN, ADJOINT AU SECRÉTAIRE D'ÉTAT AU COMMERCE

INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS, FACTEUR DE CROISSANCE

La présence de Safran aux États-Unis se place au cœur d'un très large mouvement mondial d'investissement tourné vers la première économie de la planète. « *L'investissement d'origine étrangère est un facteur de croissance de premier ordre pour l'économie américaine* », rappelait l'adjoint au secrétaire d'État au Commerce David Bohigian, lors de sa venue à l'usine de Messier-Bugatti de Walton (Kentucky) à l'occasion de la Semaine de l'investissement en Amérique (Invest In America). Malgré une chute des investissements relativement

importante ces vingt dernières années, due à l'émergence de nouvelles économies, les États-Unis restent la première destination des investisseurs internationaux : près de 200 milliards de dollars ont ainsi été investis outre-Atlantique en 2007, soit deux fois plus qu'en Chine (Hong Kong compris). Les investisseurs sont avant tout motivés par la taille et le dynamisme du marché intérieur, ainsi que par la qualité de la main-d'œuvre locale. « *Plus de 5 millions d'Américains travaillent aux États-Unis pour des sociétés étrangères ; ces investisseurs internationaux contribuent à hauteur de 15 % à nos dépenses en recherche et développement*, rappelait également David Bohigian. *Ces investissements ont un impact profond sur le tissu industriel américain car 30 % des emplois qu'ils génèrent sont liés aux activités de fabrication, contre 10 % seulement pour l'économie dans son ensemble.* »



© J.C. Moreau / SAFRAN

Messier-Dowty fournit le train d'atterrissage avant des F/A-18F Super Hornet de l'US Navy.

Dans le domaine militaire, Safran s'impose sur des programmes tels que la motorisation des avions d'entraînement T-45 Goshawk et les atterrisseurs des avions de chasse F/A-18E/F de la Navy, la motorisation des hélicoptères UH-72A de l'US Army ou encore la remotorisation des HH-65 de la Coast Guard.

Ce qui est vrai avec les militaires l'est également avec le monde de l'aéronautique civile. Safran compte parmi ses clients les plus grands avionneurs nord-américains Boeing, Bombardier, Gulfstream, Cessna et Lockheed Martin, sans oublier les hélicoptéristes Sikorsky, American Eurocopter ou encore Bell. Motorisation, nacelles, électronique de puissance, câblage, atterrisseurs, systèmes de freinage se retrouvent ainsi sous les couleurs de la plupart des compagnies aériennes nord-américaines.

Des positions solides

La présence de Safran dans le domaine de la sécurité est également historique avec le rachat, il y a quinze ans, de North American Morpho Systems, devenu depuis Sagem Morpho (Sagem Défense Sécurité, Groupe Safran). Traduction d'un marché en très forte croissance, cette présence s'est

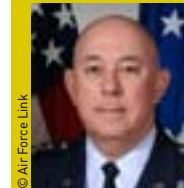


© Frédéric Lert / SAFRAN

Le C-17 Globemaster III est équipé de roues et freins carbone Messier-Bugatti.

aujourd'hui considérablement étendue, notamment dans les domaines de l'identification par empreinte digitale, l'identification faciale ou la reconnaissance d'iris. « *Le marché de la sécurité est très porteur aux États-Unis*, note Bernard Teychené. *Sagem Morpho y est reconnue pour son savoir-faire en biométrie, ses productions innovantes et ses offres de services* ». Cette position solide se traduit par une coopération élargie avec de nombreux clients institutionnels : États, aéroports, agences fédérales américaines (FBI, DHS...) ou mexicaines (SNSP). Le système Fingerprint ID utilisé par le FBI

permet, par exemple, de stocker plus de 70 millions d'empreintes et d'apporter une identification en moins de vingt minutes. Très présente au niveau industriel, la coopération mise en place par Safran s'étend également en amont, au monde de la recherche et de la formation. Des accords lient le Groupe à plusieurs universités (Stanford University, Virginia Polytechnic Institute and State University), tandis que des partenariats de recherche sont mis en place entre les régions françaises qui accueillent des pôles d'excellence aéronautique et leurs alter ego nord-américaines.



MICHAEL MOSELEY, ANCIEN COMMANDANT EN CHEF DE L'US AIR FORCE

MESSIER-BUGATTI FAIT ATERRIR LE C-17

Le général Michael Moseley, ancien commandant en chef de l'US Air Force, a noté que l'avion de transport stratégique Boeing C-17 Globemaster III était utilisé de façon croissante par l'armée américaine. À ce jour, 198 C-17 ont été commandés par l'US Air Force mais, selon le général Moseley, « *il en faudrait au moins huit autres pour faire face aux besoins en augmentation constante* ». Transportant hommes et équipements, l'aéronef sert également, et c'est moins connu, d'hôpital volant grâce à un aménagement digne des meilleures unités de soins intensifs. Grâce à toute la chaîne médicale dont le C-17 représente l'ultime maillon, la majorité des blessés américains en Irak gardent la vie sauve. Malgré une taille et une capacité d'emport très supérieures à l'illustre C-130 Hercules, le C-17 est capable de remplir le même panel de missions tactiques. Son train d'atterrissage high-tech comporte des roues et freins carbone fabriqués par Messier-Bugatti USA. Plus légers et plus résistants, les freins carbone de Messier-Bugatti ont par ailleurs permis d'augmenter de 5 % la masse maximale du C-17 au décollage, aujourd'hui certifié à 279 tonnes.

« *L'objectif est d'implanter durablement Safran en Amérique du Nord en créant un véritable pôle industriel avec son réseau de fournisseurs et de coopérateurs locaux*, précise enfin Bernard Teychené. *Mais, d'ores et déjà, le poids économique de Safran est tel que le Groupe est à juste titre considéré dans la région comme un acteur industriel majeur du secteur aéronautique et de la sécurité.* » ■



© Gilles Rele/REA

Les solutions d'identification de Sagem Morpho sont utilisées par de nombreux clients nord-américains, dont le FBI.