



17 Juillet 2025

# FAUT-IL AVOIR PEUR DE BROMO ?

Voilà plusieurs mois que les groupe Airbus, Thalès et Leonardo négocient en vue d'une éventuelle fusion de leurs activités spatiales. Alors qu'une décision, positive ou négative, devrait être annoncée dans les semaines ou les mois qui viennent, nous faisons le point sur les tenants et les aboutissants de ce projet.

## LES FORCES EN PRÉSENCE

La première question qui se pose est le périmètre d'une éventuelle fusion. Dans ce qui suit nous avons pris les hypothèses suivantes :

- Côté Airbus, l'opération concernerait la totalité de Space Systems et environ la moitié de Connected Intelligence (correspondant à peu près à l'actuel Space Digital, qui comprend notamment l'ex Airbus DS Geo). Pour avoir une idée des effectifs concernés, il faut ajouter une partie des fonctions centralisées au niveau Airbus DS (Finance, RH, Informatique, Communication etc).
- Côté Thalès et Leonardo, l'opération concernerait la société Thalès Alenia Space (TAS), détenue à 67% par Thalès et 33% par Leonardo, et la société Telespazio, filiale spécialisée dans les services spatiaux, détenue à 67% par Leonardo et 33% par Thalès.

**Il ne s'agit que d'hypothèses, nous n'avons aucune information privilégiée sur ce sujet.**

Les données de chiffres d'affaires sont issues des comptes publics des 3 groupes (avec l'hypothèse que Space Digital représente 50% de Connected Intelligence), les effectifs sont plus difficiles à obtenir, d'où les fourchettes assez larges.

A ces chiffres, il faut ajouter le contexte économique des 2 ensembles. Si les 2 sociétés de service (Space Digital et Telespazio) se portent bien, il n'en va pas de même pour les fabricants de satellites :

- Space systems a perdu beaucoup d'argent en 2023 et 2024, et est en phase de réduction d'effectif (Proton). Mais la Direction indique que la situation financière est en voie de redressement, et le carnet de commande est très bien rempli. Par ailleurs, les réductions d'effectifs de Proton sont modérées : environ 10% de Space Systems.
- TAS a perdu nettement moins d'argent, mais a engagé une réduction d'effectifs beaucoup plus sévère (environ 20% de l'effectif). Cependant TAS est en train de stopper le plan avant achèvement, du fait d'une remontée du plan de charge.

	Part Airbus	Part Thalès	Part Leonardo	Total Bromo	OHB
Chiffre d'Affaire 2024	3,5 Md€	1,8 Md€	1,3 Md€	6,6 Md€	1 Md€
Dont Satellites	2,5 Md€ (Space Systems)	2,2 Md€ (TAS)		4,5 Md€	
Dont Services Spatiaux	1 Md€ (CI – Space Digital)	0,9 Md€ (Telespazio)		1,9 Md€	
<b>Pourcentage du CA dans Bromo</b>	<b>54%</b>	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	
Effectifs	Entre 12 000 et 15 000 salariés	Entre 10 000 et 13 000 salariés		Entre 22 000 et 28 000 salariés	Environ 3000
Principaux établissements	Toulouse, Elancourt Friedrichshafen... Portsmouth, Stevenage...	Toulouse, Cannes, Rome...			Brême

# L'INTÉRÊT D'UNE FUSION

## Les fausses raisons :

- Il faudrait un géant Européen pour résister à la concurrence de Starlink : ce leitmotiv entendu dans la presse ne résiste pas à l'analyse. L'apparition de Starlink a eu une conséquence sur nos activités, en captant une part importante du marché des satellites de Télécommunications, mais d'une part cela ne concerne pas le marché de l'observation, de la navigation et de la science, et d'autre part **ce n'est pas la concurrence de Starlink qui est la cause des énormes pertes faites sur EGNOS V3, OneSat et d'autres programmes** : celles-ci viennent d'une organisation défailante et de graves sous-estimation des coûts et des risques de ces affaires. Paradoxalement nous avons à ce jour 15 satellites de Télécommunication en commande (9 OneSat et 6 Eurostar Neo), ce qui est un niveau historiquement élevé. On peut craindre une baisse, mais personne ne pense que ce marché va disparaître, et a contrario le développement des constellations est une opportunité de nouvelles affaires (OneWeb, IRIS<sup>2</sup>).
- Il faudrait être plus gros pour investir : cet argument est également très contestable. Avec près de 70 Md€ de chiffre d'affaires et plus de 5 Md€ d'EBIT (malgré les pertes de la branche spatiale !), Airbus a largement les moyens de faire les investissements nécessaires pour développer les activités spatiales, c'est justement l'intérêt de faire partie d'un grand groupe. Airbus est plus gros que ses concurrents américains Boeing et Lockheed Martin. La comparaison avec Starlink est plus difficile, car les sociétés d'Elon Musk ne sont pas structurées comme un groupe unique, donc nous n'avons pas de données consolidant, Tesla, Space X, Starlink, etc. Néanmoins, **le groupe Airbus à lui seul, a les moyens de faire les mêmes investissements que Starlink**, de même que l'alliance Thalès/Leonardo.

## Les vraies raisons :

- **Eviter la concurrence avec TAS, qui fait baisser les prix et amène à accepter des prises de risques importantes.** Ainsi, sur le marché des satellites de télécommunication à charge utile flexible, la concurrence que se livrent ADS et TAS a amené chacun à de grosses pertes. De même, sur les marchés institutionnels européens, la concurrence systématique entre ADS et TAS nous amène parfois à des prises de risques élevés pour remporter les appels d'offres. Ainsi la volonté de gagner EGNOS V3 sur un secteur qui était la « chasse gardée » de TAS a amené ADS à prendre un très gros risque sur une activité nouvelle.
- **Réduire l'exposition au risque** du groupe Airbus sur un segment en mutation, et un marché spatial difficile, concurrentiel, avec de nombreux développements, et les risques inhérents à l'innovation. Nous l'avons dit ci-dessus, le groupe Airbus a les moyens financiers de gros investissements, quitte à prendre des risques, voir l'A400M. Mais il n'est pas sûr que le groupe souhaite prendre ce niveau de risque sur le secteur spatial.

	Airbus	Boeing	Lockheed Martin	Starlink	Thalès	Leonardo
CA en Md€	69,2	56,5	60,4	6,8	20,6	17,8

## CE QUI POURRAIT BLOQUER LA FUSION

- **Il sera difficile de trouver un accord sur les parts de chacun.** On nous parle du modèle MBDA (détenu à 37,5% par Airbus, 37,5% par British Aerospace et 25% par Leonardo), mais comme le montre le tableau de la page 1, en termes d'activités, la partie Airbus représente plus de 50% du total, quand la part Leonardo en fait à peine 20%. Sauf à trouver des contreparties (cessions d'actifs, compensation financière), l'équilibre ne sera pas facile à atteindre.
- La Commission Européenne pourrait s'y opposer pour **préserver la concurrence** en Europe. C'est en particulier important pour l'ESA et le CNES, nos plus gros clients, de ne pas se retrouver seuls face à un quasi-monopole. Compte tenu du contexte géopolitique international, un refus pur et simple de la Commission Européenne semble peu probable, mais celle-ci pourrait y mettre des conditions (par exemple cession de certaines activités) inacceptables pour les 3 groupes.
- **Le gouvernement allemand** pourrait y être défavorable, la part allemande étant marginalisée dans le nouvel ensemble.

## LES RISQUES DE LA FUSION

- **La casse sociale** : TAS et ADS Space Systems sont en concurrence frontale sur à peu près la totalité de leurs marchés et compétences. Il est à peine exagéré de dire qu'Airbus sait faire tout ce que TAS sait faire, et réciproquement. Or il est évident qu'une telle fusion serait suivie d'une « rationalisation » : par exemple, on ne va pas garder dans la même société 2 plateformes de télécommunication flexibles (OneSat d'Airbus et Space Inspire de TAS), directement concurrentes l'une de l'autre, à terme l'une des 2 disparaîtrait. Une telle rationalisation aurait très probablement des conséquences douloureuses pour l'emploi.
- **La perte de marchés au bénéfice de l'Allemand OHB**, devenu le seul compétiteur en Europe.
- **Le développement d'autres concurrents en Europe**, start-up ou PME déjà implantées sur des activités équipementières, avec de nouvelles pertes de marchés. Ce développement serait probablement favorisé par les agences (ESA, CNES, l'agence italienne ...), désireuses de ne pas dépendre d'un groupe en situation de monopole.
- **Une perte d'efficacité d'une entreprise devenue trop grosse** : toute l'histoire industrielle montre que les entreprises créent de la bureaucratie en grossissant, et le groupe Airbus en est un bon exemple. Or si la lourdeur est un handicap non réhabilitaire sur les activités de production, les développements nécessitent des organisations agiles pour traiter les aléas avec pragmatisme. Et le marché spatial est un marché de développements permanents de « moutons à 5 pattes », et non un marché de production.
- **La nécessaire harmonisation serait longue et coûteuse** : la fusion de 2 entreprises avec des cultures différentes, des outils différents, des statuts sociaux différents etc, est une œuvre de longue haleine qui désorganise les équipes pendant plusieurs années, on l'a déjà vu lors des fusions précédentes (Airbus DS en 2014, Astrium en 2000 etc).



## CONCLUSION

Selon une étude du cabinet Mac Kinsey, 70% des fusions d'entreprises échouent. Et rien ne dit que celles qui réussissent aux yeux de Mac Kinsey sont bonnes pour les salariés. Pour la CFDT, les raisons invoquées par la Direction ne sont pas réellement convaincantes, à commencer par le fait que les énormes pertes faites par Space Systems en 2023 et 2024 ne sont pas dues à la concurrence de Starlink, mais à des erreurs managériales graves et une organisation bureaucratique inefficace.

La vraie question est de savoir si le groupe Airbus souhaite continuer à investir dans les activités spatiales, dont il est évident qu'elles n'ont pas le potentiel de bénéfice souhaité par les actionnaires. Si cette fusion se fait selon le modèle MBDA, comme tout semble l'indiquer, cela signifie une participation Airbus significativement inférieure à ce qu'elle devrait être au vu de la répartition réelles des activités. Il s'agirait donc d'un désengagement partiel d'Airbus.

Les informations dont la CFDT dispose au sujet du projet Bromo sont cependant trop peu détaillées pour pouvoir émettre un avis pertinent sur ce projet. Le périmètre de la fusion envisagée entre les activités spatiales d'Airbus, Thalès et Leonardo n'est pas connu, pas plus que la répartition des participations entre les 3 groupes, et la gouvernance qui en découlera.

La CFDT alerte cependant sur les risques importants inhérents à ce projet dont le principal est un impact massif à moyen terme sur l'emploi, potentiellement accompagné de fermetures totales ou partielles de certains établissements .

**PLUS D'INFOS ? SUIVEZ-NOUS !** G groupe: [DL-info-CFDT-ADS](https://www.facebook.com/DL-info-CFDT-ADS)

**UNE QUESTION ? ÉCRIVEZ-NOUS !** Mail : [CFDT\\_ADS@airbus.com](mailto:CFDT_ADS@airbus.com)