



Fusion entre Thales Alenia Space – Airbus Defence & Space

Quels seraient les avantages et les défis d'une fusion entre Thales Alenia Space et Airbus Defence and Space pour renforcer la compétitivité de l'Europe face aux géants américains et chinois ?

Rédacteur

Jean GUIRAUD

Professeur

Guillaume FEUILLADE

Date

May 18, 2025

Table des matières

Introduction.....	2
Contexte global de l'industrie spatiale.....	3
L'Europe : forces en présence et quête de souveraineté.....	3
Les États-Unis : leadership technologique et révolution « New Space ».....	4
La Chine : un géant spatial émergent, soutenu par l'État.....	5
L'idée d'une fusion Airbus Defence & Space - Thales Alenia Space : du concept à la discussion concrète.....	6
Avantages potentiels d'une fusion Airbus Defence & Space, Thales Alenia Space.....	9
Synergies industrielles et économies d'échelle.....	9
Consolidation des compétences et accélération de l'innovation.....	10
Compétitivité accrue sur les marchés mondiaux.....	12
Poids géopolitique et souveraineté européenne renforcés.....	14
Défis et obstacles d'une fusion de cette ampleur.....	16
Réglementation antitrust et concurrence interne.....	16
Opposition politique et divergences nationales.....	18
Complexité organisationnelle et intégration d'entreprise.....	21
Défis techniques et gestion de la complexité des projets spatiaux.....	23
Gestion de projet spatial et intégration : considérations spécifiques.....	27
Conditions de réussite et évaluation stratégique de la fusion.....	30
Conditions nécessaires à une fusion réussie.....	30
Fusion et compétitivité européenne : un renforcement assuré ?.....	33
Conclusion.....	36
Bibliographie.....	38

Introduction

L'industrie spatiale européenne se trouve à un tournant stratégique, confrontée à une intensification de la concurrence internationale et à des évolutions technologiques majeures. Face aux avancées fulgurantes des acteurs américains et chinois, l'Europe cherche des moyens de **renforcer sa compétitivité et sa souveraineté spatiale**. Dans ce contexte est apparue l'idée d'une **fusion entre deux de ses plus grands acteurs spatiaux, Thales Alenia Space et Airbus Defence & Space**, visant à créer un champion européen capable de rivaliser avec les géants mondiaux. Cette éventuelle alliance susciterait d'importants avantages potentiels en matière de synergies industrielles, d'innovation technologique et de poids géopolitique. Toutefois, elle soulève également de **nombreux défis** et interrogations, qu'ils soient **réglementaires** (risques d'abus de position dominante), **politiques** (sensibilités nationales en France, Allemagne, Italie...), ou encore **organisationnels et techniques** (intégration de deux entreprises complexes).

Le présent dossier propose **une analyse approfondie** de cette question. Dans un premier temps, nous exposerons le **contexte global** de l'industrie spatiale, en décrivant les forces en présence en Europe, aux États-Unis et en Chine, ainsi que les enjeux de souveraineté associés. Ensuite, nous dresserons un panorama des **avantages attendus** d'une telle fusion, qu'il s'agisse des synergies industrielles, de la mutualisation des ressources, de l'accélération de l'innovation ou du gain de compétitivité. Nous examinerons ensuite les **obstacles et défis** à surmonter, notamment sur les plans réglementaire (antitrust), politique (réticences nationales) et technique (gestion de la complexité organisationnelle et projet). En parallèle, nous intégrerons des considérations relatives à la **gestion de projet dans le secteur spatial**, cohérence des configurations, gestion du cycle de vie, ingénierie système, pour évaluer comment une entité fusionnée pourrait gérer des programmes spatiaux de grande envergure. Enfin, nous proposerons une **évaluation stratégique** de la faisabilité et des conditions de réussite d'une telle fusion : dans quelle mesure pourrait-elle effectivement renforcer la position de l'Europe dans la nouvelle course à l'espace, et sous quelles conditions préalables ?

Contexte global de l'industrie spatiale

Pour comprendre les enjeux d'une telle fusion, il convient de replacer l'analyse dans le **contexte global de l'industrie spatiale** au milieu des années 2020. Le secteur spatial mondial connaît un essor considérable, alimenté par un **nouvel élan de conquête spatiale** et par la montée en puissance d'acteurs privés (le phénomène du *New Space*). On parle d'un marché global approchant les **\$1000 milliards** de dollars dans la décennie à venir. Dans cette « seconde course à l'espace » du XXI^e siècle, **trois pôles majeurs** se dessinent : les États-Unis, la Chine et l'Europe. Chacun adopte des stratégies différentes, avec des niveaux d'investissement et des structures industrielles inégaux.

L'Europe : forces en présence et quête de souveraineté

L'Europe dispose d'une base industrielle spatiale solide et diversifiée, comprenant aussi bien des grands maîtres d'œuvre que des PME innovantes. Les principaux acteurs industriels européens incluent notamment **Airbus Defence & Space** (filiale du groupe Airbus, présent dans les satellites, les lanceurs via ArianeGroup, et divers systèmes spatiaux) et **Thales Alenia Space** (coentreprise entre le français Thales et l'italien Leonardo, spécialisée dans les satellites et infrastructures orbitales). À leurs côtés figurent d'autres entreprises comme **OHB** (Allemagne) ou **Leonardo/TPZ** (Italie, via Telespazio pour les services satellitaires), ainsi qu'une myriade de fournisseurs de haute technologie. Ces industriels travaillent étroitement avec des organismes publics tels que **l'Agence spatiale européenne (ESA)** et la Commission européenne (programmes Galileo, Copernicus, etc.), dans un modèle souvent basé sur des financements publics et une répartition géographique des retombées industrielles.

Malgré ses atouts, **l'industrie spatiale européenne demeure fragmentée** comparée à celle des États-Unis. Cette fragmentation, due en partie aux frontières nationales et à la multiplicité des acteurs, est perçue comme un handicap lorsqu'il s'agit de rivaliser avec les géants américains intégrés. En conséquence, l'Europe doit sans cesse défendre sa « **stratégie d'autonomie** » et **renforcer ses capacités** pour ne pas perdre du terrain. Une autre faiblesse souvent pointée est le **manque de financement privé** massif en Europe, comparé aux milliards investis par des entrepreneurs aux États-Unis. L'essentiel des grands projets spatiaux européens repose encore sur des budgets publics limités. Par exemple, le budget annuel de l'ESA avoisine seulement 7,7 milliards € en 2025, un niveau très inférieur aux dépenses de la NASA ou aux investissements combinés du gouvernement et du privé aux États-Unis.

Au-delà des moyens financiers, la **volonté politique de souveraineté** motive fortement les actions européennes. **Les infrastructures spatiales sont considérées comme des éléments de premiers plans** (navigation par satellite, observation de la Terre, télécommunications sécurisées, etc.). L'Union européenne a ainsi investi dans des programmes emblématiques pour assurer son indépendance, tels que **Galileo** (constellation de positionnement globale) ou plus récemment **IRIS²** (future constellation souveraine de télécommunications sécurisées). Cependant, les **retards**

et **dissensions internes** ralentissent parfois ces projets, comme en témoigne IRIS² qui a été entaché de tensions entre États membres, l'Allemagne ayant même tenté de le freiner par crainte d'un partage désavantageux. Cette lenteur décisionnelle contraste avec la rapidité d'exécution de certains concurrents, et commence à peser sur la crédibilité européenne.

Enfin, les **événements géopolitiques récents** ont souligné l'importance de disposer d'une industrie spatiale robuste en Europe. La guerre en Ukraine a été qualifiée de premier conflit où l'espace joue un rôle majeur (« première *guerre spatiale* bipolaire ») : l'Ukraine a bénéficié des services satellitaires occidentaux (imagerie, communications comme Starlink), tandis que la Russie a utilisé ses capacités spatiales en menant des cyberattaques sur les réseaux satellites. Ce conflit a démontré que la maîtrise des actifs spatiaux est devenue un **enjeu stratégique de sécurité nationale et continentale**. Il a aussi **mis en évidence** des vulnérabilités, l'Europe ayant dû se tourner vers des solutions américaines par manque d'alternative locale immédiate. Ces constats ont renforcé l'urgence, pour les dirigeants européens, de **pérenniser une filière spatiale souveraine et compétitive** sur le long terme.

Les États-Unis : leadership technologique et révolution « New Space »

Les États-Unis conservent une **position dominante** dans le secteur spatial mondial, fruit de décennies d'investissements publics massifs et d'une récente vague d'initiatives privées. D'un côté, les agences gouvernementales (la NASA pour le civil, l'US Space Force et autres agences pour le militaire) disposent de budgets colossaux et soutiennent un réseau d'industriels établi (Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman, etc.). De l'autre, l'émergence de sociétés privées innovantes, souvent regroupées sous le label *New Space*, a profondément bouleversé la donne depuis les années 2010. **SpaceX**, en particulier, est devenu un acteur emblématique en révolutionnant le modèle économique des lancements avec des fusées partiellement réutilisables (Falcon 9, Falcon Heavy) et en déployant à grande échelle des mégaconstellations comme **Starlink** pour l'Internet satellite.

Les chiffres illustrent ce leadership : en 2023, les États-Unis ont effectué **114 lancements orbitaux** (soit plus de la moitié des lancements mondiaux), en grande partie grâce au rythme effréné de SpaceX. La capacité industrielle américaine s'étend sur l'ensemble de la chaîne de valeur spatiale : construction de satellites commerciaux et militaires, vols habités (SpaceX Crew Dragon, Boeing Starliner), grandes missions scientifiques (télescope James Webb en coopération avec l'Europe), etc. Par ailleurs, le tissu entrepreneurial américain bénéficie d'un accès aisé aux capitaux privés (capital-risque, **milliardaires investisseurs notamment Elon Musk**), ce qui a permis l'essor de nombreuses start-ups et projets spatiaux (Blue Origin, Planet Labs, Rocket Lab aux USA, etc.). Environ **60 % des investissements mondiaux** dans le spatial sont captés par les États-Unis, loin devant l'Europe (~16 %).

Cette dynamique américaine se déroule sur fond de **politique volontariste** : le gouvernement fédéral encourage la commercialisation de l'espace, confie des missions critiques au secteur privé (ravitaillement de l'ISS, exploitation de constellations de communication, etc.) et n'hésite

pas à soutenir financièrement ou par les commandes publiques les industriels pour maintenir la suprématie technologique. Le résultat est un écosystème alliant la **puissance publique** (pour les projets risqués de long terme comme l'exploration lunaire Artemis) et la **flexibilité privée** (pour innover rapidement). De plus, les États-Unis bénéficient d'une longueur d'avance dans la nouvelle course : ils ont remis l'exploration spatiale au premier plan (programme Artemis de retour sur la Lune, projets vers Mars) et appuient l'essor des applications commerciales (tourisme spatial, imagerie, etc.).

Pour l'Europe, le modèle américain représente un double défi : d'une part, il faut rattraper le retard accumulé en matière d'innovation disruptive et de coûts (ex : la réutilisation des lanceurs), d'autre part il s'agit de ne pas devenir dépendante des offres américaines pour ses propres besoins souverains. L'exemple de **Starlink** est parlant : faute d'équivalent européen opérationnel, même des gouvernements alliés comme l'Italie envisagent de signer avec SpaceX pour des services de communication sécurisée. Comme l'a exprimé la Première ministre italienne, il est préoccupant que « *l'Italie et l'Europe n'aient pas su, à temps, imaginer des technologies publiques de communication sécurisée* » alors qu'elles en auraient besoin. Cette dépendance latente vis-à-vis d'acteurs américains pourrait s'avérer problématique dans un contexte international instable, d'où l'accent mis par l'Europe sur le développement d'alternatives locales.

La Chine : un géant spatial émergent, soutenu par l'État

La **Chine** s'est imposée en quelques années comme le **troisième grand pôle spatial** mondial, en rattrapant à marche forcée des décennies de retard. Portée par une volonté politique au plus haut niveau, la Chine investit massivement dans l'espace pour des raisons à la fois économiques, scientifiques, militaires et de prestige national. L'appareil spatial chinois s'articule autour d'entreprises d'État géantes comme la **CASC** (China Aerospace Science and Technology Corporation), qui conçoit à la fois lanceurs (famille Longue Marche) et satellites, ou la **CASIC**, ainsi que de plus en plus de start-ups privées chinoises encouragées par le gouvernement (par ex. iSpace, CAS Space, LandSpace pour les lanceurs légers).

Les résultats de cette mobilisation sont éloquentes. En 2023, la Chine a réalisé **63 lancements orbitaux** (le 2^e total mondial), réussissant même parfois plus de tirs que les États-Unis si l'on exclut SpaceX. Elle a placé en orbite des centaines de satellites, construit sa propre **station spatiale Tiangong** (achèvement en 2022), et multiplie les missions d'exploration (rover sur la face cachée de la Lune, projet de base lunaire sino-russe, sondes martiennes). La Chine déploie également ses propres constellations : **Beidou** est devenu un système de navigation global concurrent du GPS et Galileo, et un projet de mégaconstellation en orbite basse (projet Guowang) vise à concurrencer Starlink dans le futur. Tout cela est soutenu par une intégration verticale forte : le gouvernement chinois définit la stratégie et finance largement, tandis que les industriels (étatiques ou privés subventionnés) exécutent. La notion de **concurrence interne** y est limitée, l'objectif étant l'efficacité collective et la rapidité.

Pour l'Europe, la montée en puissance chinoise se traduit par une **pression compétitive accrue** sur certains marchés et une remise en question de son rang international. Sur le marché commercial, la Chine commence à proposer des **solutions « clé en main »** à des pays tiers, par exemple, lancer et opérer un satellite de télécom pour le compte d'un pays en développement, souvent à des coûts attractifs et dans le cadre de partenariats stratégiques (initiative des Nouvelles routes de la soie, etc.). Cela peut éroder des parts de marché autrefois détenues par les européens. De plus, la Chine n'hésite pas à **refuser l'accès de son marché intérieur** aux acteurs étrangers, ce qui donne à ses champions nationaux un immense marché captif pour croître en taille et en expertise. Enfin, le progrès technologique chinois en matière spatiale pose une question de **souveraineté** : si l'Europe devait dépendre à l'avenir de technologies chinoises pour ses satellites ou ses lancements, cela créerait une vulnérabilité stratégique difficilement acceptable.

Ainsi, en ce milieu de décennie, l'Europe se trouve entre **le marteau et l'enclume** : d'un côté un allié américain puissant mais qui domine l'industrie et dont elle risque de devenir cliente, de l'autre un concurrent chinois ascendant prêt à conquérir les marchés et les orbites. Cette situation alimente un débat crucial sur la stratégie industrielle européenne à adopter. **Faut-il consolider les forces existantes pour créer un champion capable de tenir tête aux mastodontes étrangers ?** C'est dans ce cadre qu'a émergé l'idée d'une fusion entre Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space, qui a longtemps semblé hypothétique mais est désormais ouvertement discutée par les dirigeants.

L'idée d'une fusion Airbus Defence & Space - Thales Alenia Space : du concept à la discussion concrète

L'hypothèse d'un rapprochement entre les deux principaux constructeurs de satellites européens n'est pas totalement nouvelle. Des pourparlers informels avaient déjà eu lieu **il y a quelques années** (en 2019 selon certaines sources) sur un schéma de coopération élargie, sans aboutir. Toutefois, c'est véritablement en **2024** que le sujet a pris de l'ampleur, sous l'effet conjugué de la pression concurrentielle et de signaux émanant des directions d'entreprise et des gouvernements.

En Europe, les difficultés du marché des satellites classiques ont servi de déclencheur. Les deux sociétés, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space, ont vu ces dernières années une contraction des **commandes de satellites géostationnaires (GEO)**, en particulier dans le segment des télécommunications commerciales autrefois florissant. Cette baisse structurelle des commandes GEO est largement attribuée à l'essor des constellations en orbite basse (LEO) comme Starlink, qui changent le paradigme des communications spatiales. Face à ce **déclin du marché traditionnel**, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space ont dû restructurer et chercher de nouveaux relais de croissance (satellites d'observation, constellations gouvernementales, etc.). En 2024, Thales Alenia Space a annoncé la **délocalisation de 1300 employés** en raison de la baisse prolongée de la demande en satellites télécoms classiques. Airbus Defence & Space, de son côté, a enregistré une baisse de 7,2% de son chiffre d'affaires

spatial sur les 9 premiers mois de 2024, et a annoncé début 2025 la suppression de **2 000 postes** dans sa division Espace pour s'adapter à la concurrence américaine croissante.

Conscient de ces défis, **Guillaume Faury**, le PDG du groupe Airbus, a lancé l'idée d'unir les forces : selon lui, la fragmentation actuelle empêche d'atteindre la **masse critique** nécessaire pour innover et réduire les coûts face à des rivaux comme SpaceX. « *Nous sommes dans un secteur où la **taille compte**. Les technologies évoluent très vite, il faut investir, et pour cela il faut avoir l'échelle suffisante pour amortir les coûts récurrents* » a-t-il expliqué, ajoutant que **consolider l'activité** entre Airbus et Thales Alenia Space permettrait de **gagner en échelle et en vitesse** d'exécution. En clair, il s'agit de **mutualiser les investissements** en R&D et d'augmenter les volumes de production pour faire baisser les coûts unitaires, ce que ni Airbus Defence & Space ni Thales Alenia Space ne peuvent accomplir seuls au niveau optimal. Guillaume Faury a ainsi indiqué *préférer une fusion de toute la division spatiale d'Airbus avec l'ensemble de Thales Alenia Space*, couvrant ainsi télécoms, observation, navigation, sciences, etc., mais il n'exclut pas une intégration progressive « *par petits morceaux* » si une fusion globale se heurterait aux régulateurs.

Du côté des gouvernements, le discours a également évolué. En France, pays co-hôte des deux industriels, l'État a signalé un intérêt stratégique à renforcer la filière spatiale. François Jacq, nommé à la tête du CNES en 2025, a publiquement **défendu le projet de fusion** en le qualifiant de « nécessaire pour consolider les capacités européennes ». Il a toutefois prévenu qu'il ne s'agit pas de créer un *SpaceX européen*, comparaison simpliste, mais bien d'optimiser l'existant, SpaceX ayant un modèle très différent difficile à reproduire tel quel. Cette remarque souligne que la fusion viserait d'abord l'efficacité industrielle, pas la reproduction d'un modèle intégré lanceur-satellite comme SpaceX.

Sur le plan **européen**, la Commission et certains dirigeants commencent à évoquer la notion de « **champions industriels** » à l'échelle du continent, y compris dans le spatial. La présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, déclarait ainsi début 2025 : « *L'échelle continentale est notre atout le plus précieux dans un monde de géants* », indiquant par là que l'Europe doit penser et agir à la hauteur des grandes puissances. Néanmoins, cette ambition se heurte aux **garde-fous habituels de la politique de concurrence** de l'UE, qui n'a pas pour habitude d'autoriser des quasi-monopoles internes. Le dilemme entre *maximiser la compétition* au sein du marché européen et *maximiser la compétitivité* de l'Europe face à l'extérieur est désormais posé en des termes très concrets. Comme l'a résumé Guillaume Faury : « *Nous avons toujours été pris entre la concurrence interne et la compétitivité globale. Aujourd'hui, avec des secteurs sous forte pression existentielle, il faut revenir à la création d'une réelle compétitivité de l'Europe plutôt que de maximiser la compétition en Europe* ».

Début 2025, ces discussions se sont concrétisées en **pourparlers préliminaires** officiels. Airbus, Thales et Leonardo ont engagé des discussions avec les autorités antitrust de l'UE dans une phase dite de *pré-notification* concernant **un possible rapprochement de leurs activités satellites**. Cela confirme le sérieux du projet, même si ce n'est qu'une étape exploratoire. Selon l'agence Reuters, les gouvernements français et italien, directement concernés via Thales et

Leonardo, seraient **plutôt alignés en faveur du projet** à ce stade, tandis que la décision finale dépendra largement de la position de la Commission européenne. Bruxelles avait par le passé bloqué des tentatives de création d'un "unique constructeur de satellites" en Europe, mais le contexte a évolué. D'une part, le précédent du blocage de la fusion Alstom-Siemens en 2019, malgré l'argument de la concurrence chinoise, a suscité des critiques et une volonté de réviser les approches. D'autre part, le rapport Draghi, du nom de l'ancien président de la Banque centrale européenne, remis le 9 Septembre 2024 sur la compétitivité européenne a appelé à plus de souplesse pour bâtir des champions industriels. Il y a donc une **pression pour assouplir les règles** et permettre ce type de consolidation, notamment si cela peut freiner l'expansion de SpaceX/Starlink en Europe.

En somme, l'idée d'une fusion Airbus, Thales Alenia Space est passée d'une réflexion théorique à une **option sérieusement envisagée** en Europe. Elle apparaît comme une réponse possible, bien que radicale, aux défis que nous venons de décrire : fragmentation de l'industrie, concurrence exacerbée des États-Unis et de la Chine, et nécessité d'accélérer l'innovation. À présent, il convient d'examiner **quels avantages une telle fusion pourrait apporter**, puis les **défis qu'elle doit surmonter**, en couvrant les dimensions industrielles, technologiques, économiques, politiques, géopolitiques et managériales du problème.

Avantages potentiels d'une fusion Airbus Defence & Space, Thales Alenia Space

La création d'un **acteur unifié** regroupant Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space présenterait plusieurs avantages stratégiques pour l'Europe. En réunissant ces deux entités complémentaires, l'Europe se doterait d'un **champion industriel** de taille mondiale dans le spatial, susceptible de rivaliser avec les plus grands. Nous passons en revue les principaux bénéfices attendus, qu'ils soient industriels, technologiques, économiques ou géopolitiques.

Synergies industrielles et économies d'échelle

Le premier avantage mis en avant est la **réalisation de synergies** et d'économies d'échelle significatives. Actuellement, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space mènent souvent des activités parallèles dans le domaine des satellites (conception, plateformes, charges utiles) et disposent d'infrastructures de production distinctes (chaînes d'assemblage, bancs de tests, etc.). En fusionnant, l'entité combinée pourrait **mutualiser ces ressources** et éliminer les doublons. Par exemple, plutôt que de développer séparément deux plateformes de satellites de télécommunications de nouvelle génération (une chez Airbus, une chez Thales), la société fusionnée n'aurait qu'un seul programme à financer, mobilisant les meilleurs ingénieurs des deux ex-entreprises. Ceci permettrait de **réduire les coûts de développement** par partage des dépenses R&D et augmentation des volumes. Guillaume Faury a souligné que pour investir efficacement dans les technologies spatiales rapides, **"il faut avoir de l'échelle pour impacter les coûts récurrents, donc il faut de l'échelle aussi en production"**. En produisant davantage d'unités sur des lignes unifiées, le coût unitaire des satellites pourrait baisser grâce à l'effet de série, renforçant la compétitivité prix face à des concurrents américains ou chinois.

La fusion faciliterait également une **meilleure utilisation des capacités industrielles**. Les usines et sites d'intégration pourraient être spécialisés ou redimensionnés de manière cohérente. Par exemple, si l'un des deux disposait d'une salle blanche sous-utilisée et l'autre d'un goulot d'étranglement, la charge de production pourrait être répartie de façon optimale. Des centres d'excellence pourraient émerger : l'un pour les satellites d'observation, l'autre pour les satellites de navigation, etc., tirant parti des expertises existantes dans chaque entité. De plus, dans la chaîne d'approvisionnement, un acteur unique aurait un **pouvoir de négociation accru** auprès des fournisseurs d'équipements (composants électroniques, optiques, propulseurs, etc.), ce qui pourrait faire baisser les coûts d'achat par volume ou standardisation.

Un autre aspect est la **mutualisation des frais généraux et fonctions support** (bureaux d'études, informatique, marketing, etc.). Là où deux entreprises séparées entretenaient deux structures, l'entité fusionnée pourrait rationaliser en une seule, générant là aussi des économies. Bien entendu, cela devrait être mené prudemment pour préserver les compétences clés, mais le potentiel d'efficacité existe. En somme, **la taille critique atteinte permettrait de diluer les coûts**

fixes sur un carnet de commandes plus large, améliorant sensiblement la marge de manœuvre financière.

Les économies d'échelle se traduiraient aussi par une **capacité d'investissement renforcée**. Réunies, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space dégageraient un chiffre d'affaires cumulé et des profits leur permettant de financer des projets de plus grande envergure ou plus risqués. Plutôt que de dupliquer les dépenses sur des projets similaires, elles pourraient rediriger ces fonds vers de **nouvelles initiatives innovantes** (par ex. développer une architecture satellitaire disruptive, investir dans l'intelligence artificielle embarquée, etc.). D'après Guillaume Faury, l'objectif est d'avoir une entreprise « *qui puisse prospérer, croître, investir et réussir à l'échelle mondiale* ». La fusion créerait donc un champion ayant les moyens d'investir pour rester à la pointe, ce qui est crucial dans un domaine technologique où le renouvellement est rapide.

Enfin, on peut noter que l'Europe a déjà bénéficié des économies d'échelle dans d'autres domaines via des consolidations réussies. Le cas souvent cité est celui d'**Airbus** dans l'aviation civile : la fusion dans les années 1970-2000 des industries aéronautiques française, allemande, espagnole (et britannique au début) au sein d'Airbus a permis de concurrencer Boeing avec succès en mutualisant les coûts de développement des avions. De même, dans le domaine des missiles, la création de la coentreprise **MBDA** (fusion des missiliers français, britannique et italien) a donné naissance à un acteur intégré qui développe des systèmes d'armes européens de référence. C'est d'ailleurs ce modèle MBDA que visent les promoteurs de la fusion spatiale : faire émerger un équivalent « **pan-européen** » dans le spatial. MBDA a démontré qu'une telle intégration peut fonctionner, avec un pilotage multinational mais unifié, aboutissant à des gains d'efficacité et à une offre consolidée. Le **motif principal** du projet ADS - TAS est ainsi de **former un "pan-European space alliance"** sur le modèle de MBDA, avec l'espoir d'en tirer les mêmes bénéfices en termes de synergie industrielle.

Consolidation des compétences et accélération de l'innovation

Au-delà des aspects purement financiers, la fusion permettrait de **regrouper les talents et l'expertise** des deux entreprises, ce qui pourrait doper l'innovation. Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space possèdent chacune des équipes hautement qualifiées (ingénieurs systèmes, spécialistes en avionique, en optique, en communication, etc.) et un portefeuille de technologies brevetées. En les réunissant, on créerait une sorte de « **masse critique** » de **cerveaux** dans le spatial européen. Les échanges de savoir-faire en interne seraient facilités, et des équipes intégrées pourraient aborder les problèmes techniques avec une **approche plus holistique**.

Par exemple, Thales Alenia Space a développé un solide savoir-faire dans les **charges utiles de télécommunications** et dans certains instruments scientifiques (c'est le maître d'œuvre de nombreux instruments d'observation de la Terre et a contribué aux modules de la Station Spatiale Internationale). Airbus de son côté excelle dans les **plateformes satellites polyvalentes** (Plateformes Eurostar, AstroBus, etc.) et a des compétences poussées en intégration de systèmes complexes (ex : maître d'œuvre des sondes d'exploration Rosetta, JUICE, ou du

module de service européen d'Orion). L'alliance de ces compétences pourrait favoriser l'**innovation conjointe**, par exemple, concevoir une nouvelle génération de satellites de communication flexibles où l'expertise d'Airbus en plateformes électriques s'allierait à l'expertise de Thales en charges utiles numériques. De même, dans les satellites d'observation, combiner les technologies optiques des deux pourrait permettre de concevoir des capteurs plus performants.

La fusion créerait le **premier employeur spatial européen**, attirant potentiellement les meilleurs talents du continent et étant susceptible de retenir ceux qui pourraient être tentés de partir à l'étranger. Une entreprise plus grande, avec plus de projets variés, offre en effet des **perspectives de carrière** plus attractives aux ingénieurs et techniciens. Cela pourrait limiter la "fuite des cerveaux" vers les SpaceX, Blue Origin et consorts, en proposant en Europe des défis techniques du même calibre. Par ailleurs, la société fusionnée pourrait plus facilement collaborer avec les centres de recherche, universités et startups, en jouant le rôle de locomotive de l'innovation dans l'écosystème spatial européen.

Du point de vue de la **recherche et développement**, un acteur unifié pourrait se permettre de **lancer des programmes de R&D ambitieux** sur fonds propres, chose plus difficile pour deux entités séparées aux moyens plus réduits. Par exemple, développer une nouvelle architecture de satellite modulaire ou des technologies de propulsion électrique avancées. Si Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space ont parfois hésité à investir lourdement de peur de ne pas amortir (faute de commandes suffisantes chacune de leur côté), le groupe fusionné, lui, aurait davantage l'assurance d'un **débouché commercial suffisant** pour rentabiliser l'innovation. En outre, ayant un portefeuille plus large de produits, il pourrait mieux valoriser toute innovation en l'appliquant à plusieurs types de missions (civile, militaire, scientifique).

Un autre avantage serait d'**accélérer le rythme des programmes**. La duplication d'efforts, et parfois la mise en concurrence prolongée entre Airbus et Thales sur des appels d'offres, a pu retarder certains projets en Europe. Une entité fusionnée pourrait décider plus rapidement en interne d'allouer des ressources à tel ou tel concept prometteur, sans attendre un arbitrage externe ou sans craindre de perdre face à l'autre. En somme, la **prise de décision en R&D** serait plus intégrée. Bien sûr, il faudra veiller à ce que cela ne conduise pas à de la complaisance, mais s'il y a une forte impulsion managériale pour innover, la fusion peut être un catalyseur.

Enfin, la consolidation faciliterait la création de **produits et services intégrés** couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Par exemple, l'entité combinée pourrait proposer à un client gouvernemental *un package complet* : fourniture des satellites + du segment sol via Telespazio + éventuellement lancement via ArianeGroup dont Airbus reste actionnaire à 50%. Aujourd'hui, de telles offres "clés en main" nécessitent des consortiums entre entreprises ; demain, un champion intégré pourrait les gérer en interne, ce qui favorise l'optimisation technique du système global. Cette capacité d'offrir des **solutions de bout en bout** est un atout pour gagner des contrats dans un marché où les clients (États ou opérateurs privés) cherchent souvent un interlocuteur unique responsable.

En résumé, la fusion Airbus Defence & Space - Thales Alenia Space fournirait à l'Europe un concentré de **compétences techniques** sous un même toit, et les moyens financiers de les exploiter pleinement. Cela pourrait se traduire par une **montée en innovation**, condition nécessaire pour rester dans la course face aux Américains et Chinois qui innovent vite. L'enjeu sera de bien orchestrer ce regroupement humain et technologique pour en tirer le meilleur parti.

Compétitivité accrue sur les marchés mondiaux

Un objectif central de la fusion est de **renforcer la compétitivité de l'Europe sur le marché spatial mondial**. En unissant leurs forces, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space disposeraient d'une offre combinée plus large et potentiellement plus compétitive en prix, leur permettant de **remporter davantage de contrats à l'international**. Aujourd'hui, en dehors des programmes institutionnels européens dans lesquels Airbus et Thales sont souvent attributaires en alternance ou en tandem, il existe un marché commercial global pour les satellites, les constellations et les services. Ce marché est dominé par des entreprises américaines (par ex. Boeing et Lockheed sur les satellites géostationnaires, SpaceX sur les constellations et lancements, Maxar sur l'imagerie, etc.) et de plus en plus convoité par la Chine. Pour qu'une société européenne y prospère, la **taille critique** est un atout.

La société fusionnée aurait l'ambition de devenir **l'un des plus grands constructeurs de satellites au monde** en termes de revenus et de capacité, aux côtés de groupes comme Lockheed Martin ou CASC. Cette stature pourrait lui donner plus de crédibilité et de poids face à des clients internationaux. Par exemple, pour répondre à un appel d'offres d'un opérateur de télécoms pour une flotte de satellites, le consortium Airbus-Thales unifié présenterait un bilan combiné impressionnant (satellites construits pour Inmarsat, Eutelsat, Intelsat, etc. par les deux entités) et pourrait mettre en avant sa **solidité financière** gage de pérennité. De plus, grâce aux économies d'échelle évoquées, elle pourrait **offrir des prix plus compétitifs**, ce qui est souvent déterminant sur le marché commercial.

Un segment clé est celui des **mégaconstellations en orbite basse** (télécoms, observation). Jusqu'à présent, l'Europe a manqué certaines opportunités : la constellation OneWeb, bien qu'européenne à l'origine, a dû être financée et sauvée notamment par des acteurs étrangers, et sa fabrication a été réalisée via une joint-venture entre Airbus et OneWeb installée en Floride plutôt qu'en Europe. Demain, d'autres constellations commerciales vont émerger (Amazon Kuiper aux USA, projets chinois, etc.). Un champion européen unique serait en meilleure posture pour **négoier la construction** de tout ou partie de ces grands projets. Si Airbus et Thales restent séparées, elles risquent de se **concurrencer entre elles** et de se faire mutuellement baisser les marges, voire de rater le contrat au profit d'un concurrent non-européen. Fusionnées, elles éviteront cette guerre fratricide et pourront présenter une **offre commune optimisée**, augmentant les chances que la commande reste en Europe.

En outre, sur les marchés institutionnels hors d'Europe (agences spatiales étrangères, ministères de la défense d'autres pays), une entité unifiée pourrait **déployer une influence commerciale**

plus forte. Actuellement, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space se partagent un peu ces terrains, notamment Airbus vend beaucoup de satellites d'observation Pléiades à l'export, Thales a vendu des satellites de télécoms à la Corée. Mais face à la concurrence agressive des Américains soutenus notamment par l'Ex-Im Bank, et des Chinois offrant des crédits d'État, l'Europe pourrait mieux s'en sortir en évitant de disperser ses efforts. Une seule entreprise, soutenue par les diplomaties française, italienne et européenne, pourrait avoir un **impact géopolitique** plus grand pour remporter des contrats stratégiques dans des pays tiers.

La fusion renforcerait également la **position de négociation vis-à-vis des clients européens** eux-mêmes (ESA, Commission européenne, ministères de la défense européens). Certes, cela soulève la question du monopole, mais du point de vue avantage, l'entité unique pourrait discuter de **plans à long terme** avec les institutions : par exemple, co-construire la feuille de route de la prochaine génération de satellites météorologiques ou de sécurité. Elle pourrait orienter les choix technologiques plus efficacement, en évitant les doublons entre industriels et en concentrant les efforts. Une relation plus partenariale « agence-industrie » pourrait s'installer, semblable à celle que peuvent avoir la NASA et un grand maître d'œuvre unique sur un programme (comme Boeing pour SLS, etc.), ce qui parfois **accélère la mise en œuvre** en clarifiant les responsabilités.

Enfin, d'un point de vue macroéconomique, avoir un champion européen fort peut **revigorer l'ensemble de la chaîne de valeur**. En effet, le champion aura besoin de sous-traitants performants et en fera travailler beaucoup. S'il gagne plus de contrats mondiaux, c'est plus de travail pour l'écosystème européen (fournisseurs de composants, PME spécialisées). L'impact **structurant** sur l'industrie peut être positif, à condition que le champion joue le jeu de la sous-traitance et ne tente pas de tout internaliser. Mais étant de très grande taille, il se concentrera sur les systèmes et confiera nombre de sous-systèmes à des partenaires, ce qui irrigue le tissu industriel. En outre, un champion donne de la **visibilité** à l'Europe : cela peut inspirer des vocations, attirer des investisseurs dans le secteur, et ainsi créer un cercle vertueux de compétitivité.

Pour illustrer cet avantage compétitif, on peut citer l'analyse d'observateurs du secteur : la joint-venture projetée, nom de code "*Projet Bromo*", représenterait "*une opportunité stratégique pour l'Europe de **renforcer sa présence** dans l'industrie des satellites à l'échelle globale*". En d'autres termes, cette consolidation est perçue comme un moyen de **remettre l'Europe dans la course**, en particulier sur le créneau en pleine expansion des satellites en orbite basse dominé aujourd'hui par Starlink. L'objectif ultime est bien de **reprendre du terrain face à SpaceX/Starlink** et de ne pas laisser l'Europe marginalisée dans un marché spatial en pleine croissance. Si les conditions sont réunies, la fusion pourrait être le levier qui permettrait à l'Europe de **passer à l'échelle supérieure** dans la compétition mondiale.

Poids géopolitique et souveraineté européenne renforcés

Au-delà des considérations de marchés et de compétitivité commerciale, la constitution d'un « Airbus spatial » européen aurait des répercussions positives en termes **géopolitique et de souveraineté**. En effet, disposer d'un champion industriel de cette envergure consoliderait **l'autonomie stratégique de l'Europe dans l'espace**, c'est-à-dire sa capacité à mener des programmes spatiaux d'importance sans dépendre d'appuis extérieurs.

Dans le domaine des infrastructures critiques (communications gouvernementales sécurisées, observation militaire, positionnement), un acteur européen unique pourrait plus facilement répondre aux besoins des États européens de manière cohérente. Par exemple, pour la prochaine génération de satellites espions ou de satellites de télécoms militaires, les gouvernements pourraient s'appuyer sur ce champion européen plutôt que de faire appel aux industries américaine ou israélienne comme cela a pu arriver par le passé pour certains pays. Cela **réduit la dépendance** envers des puissances extérieures et garantit que les **technologies sensibles restent en Europe**. En matière de cyber-sécurité également, un opérateur européen est plus conforme aux exigences de souveraineté (maîtrise des chaînes de production, absence de backdoors étrangères, etc.).

Une entité consolidée aurait aussi plus de poids pour **négoier avec les partenaires internationaux** de l'Europe. Par exemple, dans les coopérations avec la NASA ou avec d'autres agences spatiales, elle pourrait représenter une industrie européenne unie. Si l'Europe souhaite participer à un grand projet international, comme une mission vers Mars ou un programme lunaire global, ce champion pourrait être mandaté pour prendre en charge la contribution européenne, donnant une **visibilité claire** de ce que l'Europe apporte. Aujourd'hui, l'Europe passe souvent par l'ESA, qui elle-même doit coordonner plusieurs industriels, c'est gérable mais parfois moins lisible. Avec un champion unique, l'Europe peut apparaître avec une force industrielle consolidée, au même titre que les États-Unis ou la Chine, ce qui sur le plan diplomatique **renforce son influence**.

Par ailleurs, la fusion aurait un effet positif sur la **cohésion européenne** en matière spatiale, du moins entre certains pays. En effet, France et Italie seraient copropriétaires (via Thales et Leonardo) du nouvel ensemble, aux côtés possiblement d'investisseurs allemands si Airbus élargit le capital. Cette interdépendance industrielle peut se traduire par un alignement politique accru dans le spatial. On l'a vu avec Airbus dans l'aéronautique : la France, l'Allemagne, l'Espagne (et autrefois le Royaume-Uni) ont dû coopérer étroitement pour la réussite d'Airbus, ce qui a soudé leurs politiques industrielles. De même, une coopération renforcée via ce champion spatial pourrait **atténuer les rivalités** entre ces pays dans ce domaine, car chacun aura une part de l'héritage industriel commun. Bien sûr, cela nécessite de veiller à un équilibre mais une fois l'accord conclu, tous les acteurs auront intérêt à ce que l'entreprise réussisse. Cela pourrait mener à une **stratégie spatiale européenne plus unifiée**, au lieu de stratégies nationales parfois divergentes.

Sur le plan de la **souveraineté technologique**, l'Europe se doterait potentiellement de capacités qu'elle n'a pas encore. Par exemple, on peut imaginer qu'avec plus de ressources, le champion européen se lance dans le développement de technologies critiques aujourd'hui manquantes en Europe : les moteurs spatiaux électriques de forte puissance, certains composants électroniques spatiaux avancés (processeurs, FPGA rad-hard), etc. Plutôt que d'acheter aux États-Unis ou ailleurs ces éléments, l'entité pourrait investir pour **développer localement** les alternatives, sécurisant ainsi l'approvisionnement pour l'Europe. De plus, un champion avec un grand carnet de commandes pourrait **justifier le maintien de lignes de production en Europe** qui, sinon, auraient pu disparaître faute de volume (par ex. capteurs d'imagerie très haute résolution, ou batteries satellites). Assurer la pérennité de ces compétences industrielles sur le sol européen est un élément clé de la souveraineté.

Enfin, il faut souligner l'importance de l'**accès autonome de l'Europe à l'espace**. Même si la fusion concerne les satellites et non directement les lanceurs, Airbus est co-actionnaire d'ArianeGroup, et Thales Alenia Space fournit des équipements pour Ariane et pour le lanceur italien Vega. On peut espérer qu'un champion englobant satellites et participant aux lanceurs facilite une **approche intégrée** : par exemple, concevoir conjointement des satellites et les lanceurs optimisés pour eux. L'article du magazine Via Satellite suggère ainsi qu'une fusion Airbus-Thales *"pourrait aider sur ce plan : Airbus travaille avec Safran sur Ariane, et leur fusée Ariane 6 vient enfin d'être lancée avec 4 ans de retard"*. Cela souligne que la réussite du lanceur Ariane 6, qui accusait des retards, est aussi liée à ces acteurs, et que leur union pourrait potentiellement **améliorer la coordination** entre le secteur des lanceurs et celui des satellites. En définitive, une Europe dotée d'un champion capable de fournir à la fois les satellites et d'influencer la stratégie lanceurs serait mieux équipée pour garantir son **autonomie d'accès et d'utilisation de l'espace**, indispensable sur les plans civil et militaire.

En synthèse, la fusion envisagée apporterait une **multiplication des capacités** de l'Europe : capacité industrielle, capacité d'innovation, capacité commerciale et poids politique. Elle incarne la volonté de passer d'une Europe spatiale morcelée à une Europe **puissance spatiale** à part entière. Toutefois, pour concrétiser ces avantages, il faudra surmonter de nombreux **défis, parfois majeurs, qui seront examinés en détail dans la section suivante**.

Défis et obstacles d'une fusion de cette ampleur

Si les bénéfices potentiels sont élevés, les **défis à relever pour une fusion Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space sont considérables**. Un tel rapprochement soulève des questions dans des domaines variés : conformité à la réglementation de la concurrence, acceptation politique par les différents pays, divergences d'intérêts nationaux, intégration organisationnelle complexe, alignement des cultures d'entreprise, gestion des projets en cours, etc. Nous abordons ici les principaux obstacles identifiés, examinés dans leurs divers aspects (réglementaire, politique/national, organisationnel/technique), sans oublier les **risques** associés si ces défis ne sont pas correctement gérés.

Réglementation antitrust et concurrence interne

Le **principal écueil** pour cette fusion est sans doute **l'approbation des autorités de concurrence**, en particulier la Commission européenne. En effet, unir Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space reviendrait à regrouper les deux plus grands constructeurs de satellites européens, ce qui réduirait drastiquement la concurrence sur le marché intérieur. Aujourd'hui, Airbus et Thales Alenia Space sont concurrents ou du moins alternatives l'un de l'autre pour la plupart des programmes. Avec leur fusion, un **quasi-monopole** émergerait dans plusieurs segments : satellites de télécommunications géostationnaires où il ne resterait plus que le duo fusionné face à éventuellement quelques offres américaines ou japonaises pour les clients commerciaux, satellites d'observation gouvernementaux Airbus et Thales dominant déjà ce marché en Europe, satellites scientifiques Airbus et Thales se partagent les contrats de l'ESA... Le seul acteur européen significatif restant indépendant serait **OHB** (Allemagne), de taille nettement inférieure et présent surtout sur les petits satellites et certains programmes spécifiques. Le PDG d'OHB, Marco Fuchs, a d'ailleurs déclaré **s'opposer** à cette fusion en l'estimant dangereuse pour l'écosystème : *“Cela risque de créer un monopole qui nuirait aux clients et à l'industrie européenne”*, a-t-il prévenu, ajoutant qu'OHB ferait valoir ses préoccupations auprès de la Commission. Pour OHB, un Airbus-Thales unifié pourrait **assécher les opportunités**, puisque la plupart des appels d'offres publics n'auraient qu'un soumissionnaire sérieux, et affaiblir la chaîne d'approvisionnement si le champion internalise certaines activités auparavant confiées à OHB ou d'autres.

La Commission européenne a historiquement une approche stricte pour éviter les situations de monopole ou duopole. Un précédent souvent cité est celui de **Siemens-Alstom** dans le ferroviaire : en 2019, la fusion des divisions ferroviaires du français Alstom et de l'allemand Siemens a été **bloquée** par Margrethe Vestager, la Commissaire à la concurrence, au motif qu'elle réduisait trop la concurrence dans les trains à grande vitesse, et ce **malgré l'argument** avancé par Paris et Berlin qui souligné la nécessité de contrer le géant chinois CRRC. Ce précédent plane comme une épée de Damoclès sur le projet Airbus-Thales.

Cependant, le contexte a un peu évolué depuis 2019 : sous la pression d'une réindustrialisation et d'une plus grande autonomie stratégique, l'UE envisage d'**assouplir ses règles** pour favoriser les champions. La Commission ne peut être consciente que maintenir trop de compétition interne peut affaiblir la position globale de l'Europe. De plus, dans le spatial, l'argument du marché mondial dominé par des acteurs extra-européens est recevable.

Néanmoins, il est probable que l'autorité de concurrence n'autoriserait la fusion qu'avec des **conditions strictes**. Celles-ci pourraient inclure : la cession de certaines branches pour préserver un concurrent (par ex. exiger que l'activité satellites scientifiques ou de petite taille soit vendue à un tiers, possiblement OHB, pour qu'il reste un minimum de concurrence sur ces niches), ou la garantie d'un accès non discriminatoire avec l'arrivée sur le marché de la nouvelle entité. Une autre approche serait de structurer l'opération non pas en fusion pure, mais en **coentreprise partielle** limitée aux activités satellites commerciaux, par exemple. D'après les déclarations, Airbus envisage même de « *découper la fusion en petites transactions plus digestes* » si nécessaire, ce qui pourrait signifier commencer par regrouper une partie (telle que les télécoms satellites) puis ajouter d'autres segments plus tard, pour donner des gages aux régulateurs à chaque étape.

Il faut aussi compter avec la **réglementation antitrust hors Europe**. Si la nouvelle entité opère mondialement, elle pourrait devoir obtenir le feu vert d'autres entités comme le Département de la Justice américain si des filiales aux USA sont concernées ou les autorités britanniques si des activités au Royaume-Uni sont impliquées. Cela complexifie le dossier car chaque autorité a ses critères. Toutefois, le plus délicat restera l'UE, puisque c'est un projet intracontinental.

Un point à considérer est que le **marché spatial institutionnel européen est largement captif** car réservé aux industriels européens pour des questions de sécurité et de règle d'origine. Par exemple, les satellites militaires français ou le système Galileo ne sont pas ouverts aux offres étrangères. Donc, si Airbus et Thales fusionnent, ils se retrouveraient effectivement seuls (avec OHB marginalement) sur ces marchés « réservés ». La Commission devra peser le risque de voir un **monopole fournisseur aux États** face aux bénéfices stratégiques attendus. Ce risque, OHB l'a souligné, en disant que la JV Airbus-Leonardo-TAS "n'aurait **aucune concurrence** sur les appels d'offres militaires et publics dans l'UE, qui sont de facto réservés aux firmes du continent". Cette situation peut entraîner des **désavantages pour les clients** (États, agences) : moins de pression sur les prix, moindre incitation à innover sans rival local, dépendance à un seul fournisseur, l'inverse d'une saine concurrence. C'est un point central que la Commission devra examiner.

Cependant, il existe des **arguments de contrepoids**. L'un est de rappeler que la concurrence pertinente est désormais internationale. Sur certains segments (satellites de télécoms commerciaux, constellations), Airbus et Thales ne sont pas juste en concurrence l'un avec l'autre, mais aussi avec Boeing, Lockheed, SpaceX, etc. Donc la **part de marché globale** de la nouvelle entité ne serait pas monopolistique, il resterait des concurrents hors d'Europe. Par exemple, pour un satellite de télécom, un opérateur pourrait encore choisir Boeing comme alternative sérieuse. De plus, la Commission peut être rassurée en voyant que les **clients institutionnels majeurs (ESA, Commission)** soutiennent le projet précisément parce qu'ils veulent une industrie plus

forte pour répondre à SpaceX/Starlink. S'ils sont convaincus que sans cela l'Europe perdra son industrie, la Commission pourrait estimer que le **bénéfice collectif** l'emporte sur la perte de concurrence interne. D'ailleurs, le PDG d'Airbus a explicitement exprimé l'espoir que les autorités adoptent une position plus souple qu'avant, en citant en exemple le modèle MBDA (coentreprise dans les missiles) comme aboutissement souhaitable. MBDA est en effet un cas où l'UE a toléré un quasi-monopole (il n'y a plus qu'un missilier majeur en Europe de l'Ouest) en raison de la nature stratégique de l'activité et de la compétition mondiale.

Un autre élément sera la possible **pression politique** sur la Commission. La décision sur Siemens-Alstom avait provoqué une fronde de plusieurs capitales contre l'orthodoxie de Bruxelles. Depuis, le vent tourne quelque peu : la Commission subit des pressions pour **assouplir les règles** afin de créer des champions, comme l'a noté le journal Politico. La nomination en 2024 d'une nouvelle commissaire à la Concurrence, Teresa Ribera, plus encline à l'industriel pourrait changer la donne. On peut donc espérer qu'à l'aune de **2026**, échéance probable d'une décision finale si le projet avance, le contexte politique sera peut-être plus favorable à accepter la consolidation spatiale, quitte à imposer quelques **mesures correctives**, par exemple, maintenir des appels d'offres compétitifs ouverts aux PME, ou s'assurer qu'OHB garde un rôle via des partenariats obligatoires sur certains programmes.

En résumé, le **défi antitrust** est réel : la fusion ne pourra aller de l'avant que si l'UE est convaincue qu'elle sert l'intérêt stratégique et que des garde-fous sont mis en place pour éviter les abus de position dominante en Europe. Parmi ces garde-fous pourrait figurer un **contrôle régulier** des prix et performances du champion par les agences publiques, ou l'engagement de celui-ci à inclure d'autres partenaires européens dans ses programmes (pour faire exister un minimum de concurrence/coopération). Dans tous les cas, le chemin réglementaire sera complexe et potentiellement long (*« un processus très préliminaire qui n'aboutirait à rien de concret avant bien loin l'an prochain »* d'après une source en mars 2025).

Opposition politique et divergences nationales

Un autre obstacle majeur réside dans les **dimensions politiques et nationales** de la fusion. L'industrie spatiale n'est pas un secteur anodin : il touche à la fierté nationale, à l'emploi local, à la sécurité, ce qui fait que chaque gouvernement concerné voudra défendre ses intérêts. Or, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space impliquent principalement **trois pays** : la France, l'Italie et l'Allemagne (sans oublier l'Espagne, la Belgique, etc., qui sont également parties prenantes via certaines usines Airbus ou Thales). Faire accepter la fusion à tous requiert un **délicat équilibre géopolitique interne**.

La France est dans une position particulière : c'est le seul pays présent dans les deux entités (via Thales et Airbus), et c'est historiquement le leader spatial en Europe. On peut s'attendre à ce que la France **soutienne fortement** la création de ce champion européen, y voyant la concrétisation de sa vision d'autonomie stratégique. D'ailleurs, Paris a poussé le concept ces dernières années, le nouveau patron du CNES la défend, le Président Macron a évoqué à plusieurs reprises la

nécessité de renforcer l'industrie spatiale. La France y voit l'opportunité de **doter l'Europe d'un champion** comparable à Airbus dans l'aéro, dont elle a largement bénéficié. Cependant, la France voudra certainement **garantir ses intérêts** dans l'opération : elle cherchera à obtenir que le siège de la nouvelle entité soit en France (probablement à Toulouse, haut lieu spatial où Airbus et TAS sont déjà implantés massivement), que les emplois en France soient préservés et que le pays conserve un rôle directeur. Étant donné que Thales Alenia Space a une forte empreinte à Cannes, Toulouse, etc., et Airbus Defence & Space également à Toulouse et Paris, la France part avec un poids industriel déterminant.

L'Italie, via Leonardo (actionnaire de 33% de TAS) et via les établissements Thales Alenia Space en Italie (Turin, Rome, L'Aquila...), est l'autre pays directement impliqué. Rome pourrait voir la fusion d'un bon œil si elle y trouve son compte, car elle permettrait à l'industrie spatiale italienne d'être intégrée dans un ensemble plus vaste et d'avoir ainsi accès à plus de projets. D'un autre côté, l'Italie pourrait **craindre une domination française** dans la nouvelle entité, étant donné la taille d'Airbus et de Thales par rapport à Leonardo. Il faudra probablement que l'Italie obtienne des garanties : par exemple un poste de direction important (peut-être le numéro 2 de la future structure pour un Italien), et l'assurance que certains centres en Italie seront **pérennisés et développés** (par ex. que le site de Turin reste le centre d'excellence pour les modules pressurisés ou les plateformes de petites satellites, etc.). Politiquement, la cheffe du gouvernement italien a publiquement déploré le retard européen dans le spatial, ce qui suggère qu'elle pourrait soutenir un plan qui renforce l'Europe, à condition que l'Italie n'y perde pas. Rappelons que l'Italie a investi fortement dans le spatial ces dernières années (notamment via la constellation Ital-GovSatCom, etc.) et souhaite être reconnue comme un pilier spatial, pas juste un junior partner.

L'Allemagne est un cas un peu différent car elle n'a pas de part directe dans TAS (mis à part OHB qui est indépendant du duo) et Airbus Defence & Space en Allemagne est une division d'Airbus. L'Allemagne pourrait se sentir « éclip­sée » par une entité dominée par la France et l'Italie, comme l'indique Politico : *“Paris est susceptible de soutenir l'accord, mais cette fusion ambitieuse fait face à des vents contraires en Allemagne, qui a le sentiment d'être mise à l'écart dans l'espace et les satellites par la France et l'Italie”*. En effet, la majorité des activités satellites d'Airbus sont en France/Espagne, Thales Alenia Space est franco-italien, le rôle de l'Allemagne apparaît moindre. Berlin pourrait donc **regarder d'un œil critique** cette fusion, d'autant plus qu'elle menace potentiellement la seule grande entreprise spatiale allemande, OHB. Les autorités allemandes pourraient exiger des compensations telles que : une participation accrue d'Airbus Allemagne dans le spatial (par exemple, que certaines activités de la Joint Venture soient localisées en Allemagne, ou que l'Allemagne obtienne un siège important au conseil d'administration). À défaut, l'Allemagne pourrait tenter de bloquer politiquement le projet via l'UE ou en n'autorisant pas le transfert d'actifs, par exemple, si certaines technologies Airbus Defence & Space ont été financées par l'Allemagne, elles pourraient émettre des réserves. On l'a vu par le passé : en 2012, un projet de fusion EADS (Airbus) avec BAE Systems avait capoté en grande partie à cause de **divergences entre gouvernements français, allemand et britannique** sur la gouvernance du futur groupe. L'Allemagne notamment avait des réticences sur le partage de

pouvoir. Dans le cas présent, la Grande-Bretagne n'est plus dans l'UE (BAE n'est plus partie prenante), mais l'équation tripartite France-Italie-Allemagne reste complexe.

On note aussi que récemment, l'Allemagne a cherché à **développer de nouvelles capacités spatiales nationales** (petits lanceurs privés financés par Berlin, satellites d'imagerie SAR reconnus au niveau militaire, etc.), reflétant une volonté de ne pas laisser la France seule en tête. Une fusion sans concession laissant la France et l'Italie aux commandes pourrait être politiquement inacceptable outre-Rhin. Des déclarations comme celles du chancelier Scholz s'opposant à d'autres fusions paneuropéennes (il a refusé l'idée d'une fusion de banques italienne et allemande par crainte de diluer l'allemand) montrent la **méfiance allemande** envers les "champions européens" perçus comme dominés par d'autres. Pour obtenir l'adhésion allemande, il faudra sans doute négocier une **feuille de route industrielle** où l'Allemagne garde un rôle : peut-être via OHB intégrée comme partenaire privilégié, même si elle n'est pas fusionnée sur certains programmes, ou via la promesse d'investissements conjoints dans de nouvelles infrastructures en Allemagne.

Au-delà du trio principal, **d'autres pays européens** auront leur mot à dire car ils accueillent des sites industriels ou contribuent budgétairement. Par exemple, l'Espagne a des usines Airbus Defence & Space à Madrid pour les satellites, la Belgique a des centres Thales Alenia Space à Charleroi pour les propulsion plasmiques, etc. Ces pays voudront s'assurer que la fusion ne conduit pas à la fermeture de leurs sites. Ils pourraient utiliser leur influence au conseil de l'ESA ou à la Commission pour demander des garanties. La dimension **emploi** sera un facteur politique sensible : la fusion impliquerait probablement des restructurations, et donc possiblement des suppressions de postes ou des transferts. Les syndicats et les élus locaux feront pression pour minimiser l'impact. Chaque gouvernement national sera vigilant pour **protéger l'emploi sur son sol**. Cela pourrait ralentir la mise en œuvre de la fusion si des tractations complexes sont nécessaires pour, par exemple, répartir les centres d'excellence entre pays.

Un autre enjeu politique est la **propriété et le contrôle** du futur groupe. Airbus est une société cotée avec des actionnaires internationaux, même si un pacte d'actionnaires (États français, allemand, espagnol) existe. Thales Alenia Space est une Joint Venture détenue par Thales (majoritairement privé dont l'État français comme principal actionnaire à 26.6% des parts) et Leonardo (détenu à 33% par l'État italien). Une fusion nécessiterait de décider de la structure de capital : Airbus avale Thales Alenia Space dans sa division ? Ou bien création d'une JV indépendante dont Airbus, Thales et Leonardo sont actionnaires ? La deuxième option, sur le modèle MBDA, est plausible. Dans ce cas, qui **prendrait le contrôle** et à quelle hauteur ? Si Airbus veut être majoritaire, l'Italie l'acceptera-t-elle ? Leonardo exigera peut-être une part significative pour ne pas diluer l'Italie. De même, l'État français voudra probablement préserver les intérêts de Thales (dont il est actionnaire via Dassault et directement). Ces discussions sur la gouvernance peuvent devenir d'épineuses négociations politico-financières. **Sans un accord équilibré entre États actionnaires, la fusion pourrait achopper.**

En somme, le **défi politique** consistera à **aligner les visions nationales** vers un objectif commun en surmontant les méfiances. Il faudra articuler un **compromis** où chaque pays clé voit un

bénéfice dans la fusion : la France y verra le leadership européen renforcé (sous son impulsion), l'Italie y verra l'opportunité de peser dans un grand champion tout en sécurisant ses sites, l'Allemagne devra y voir un gain en compétitivité européenne (et possiblement des retombées industrielles pour elle via OHB ou Airbus DE). À l'appui, la Commission européenne peut jouer un rôle facilitateur en insistant sur l'intérêt collectif européen et en proposant un cadre (par ex, fonds d'ajustement pour les régions affectées par les restructurations, etc.). On peut noter qu'en mars 2025, des sources indiquaient que *“les gouvernements nationaux impliqués, France et Italie, sont globalement alignés sur le projet”*, signe qu'au moins ces deux-là avaient anticipé et discuté des termes. Resterait à embarquer l'Allemagne dans le consensus.

Complexité organisationnelle et intégration d'entreprise

Fusionner deux grands groupes comme Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space représenterait un **chantier organisationnel de première importance**. Ces entités ont chacune des milliers d'employés (Airbus Defence & Space ~15 000 dans le spatial/défense, Thales Alenia ~8 000), répartis sur de multiples sites et pays, avec des structures hiérarchiques bien établies. Les intégrer pour n'en faire qu'une seule organisation efficace est un défi qui s'étale sur plusieurs années et qui comporte de nombreux risques.

Tout d'abord, il y a la question de la **culture d'entreprise**. Airbus Defence & Space est une division d'un groupe aéronautique, avec une culture orientée aviation/technique germano-française, alors que Thales Alenia Space est le fruit d'une alliance franco-italienne avec une culture mélangeant l'électronique de défense (Thales) et l'ingénierie italienne (ex-Fiat/Alenia). Leurs méthodes de travail, leurs processus internes, leurs styles de management peuvent différer. Une fusion risque de provoquer des **frictions culturelles** : par exemple, sur la manière de gérer les projets, la bureaucratie interne, la prise de décision, etc. Il faudra mettre en place un effort de **conduite du changement** pour forger une culture commune, sans démotiver les employés. Des précédents comme la fusion EADS/Astrium dans les années 2000 ont montré que l'harmonisation culturelle prend du temps (les divisions françaises et allemandes d'EADS sont longtemps restées un peu cloisonnées). Ici, on ajoute l'Italie, donc au moins trois cultures d'ingénierie à concilier.

Ensuite, la structure du nouvel ensemble devra être définie avec clarté pour éviter les **redondances inefficaces**. Y aura-t-il par exemple une division “Satellites de communication”, “Observation”, “Navigation”, etc., ou une organisation par fonctions (ingénierie, production, etc.) transverse aux types de satellites ? Ces choix impacteront la performance. Maintenir au début une structure “bi-polaire” (ex : ex-Airbus et ex-Thales séparées) pourrait rassurer mais empêcherait de réaliser pleinement les synergies. A contrario, fusionner brutalement tous les départements pourrait désorganiser les projets en cours. Une approche progressive sera sans doute nécessaire.

La **gestion des ressources humaines** sera délicate : lorsqu'on fusionne, il y a généralement des rationalisations de postes administratifs et de management. Des doublons apparaissent (deux

directeurs pour une fonction similaire, etc.), qu'il faut trancher. Cela peut générer des **tensions personnelles** et une incertitude pour les employés sur leur avenir, d'où possiblement une baisse de moral ou le départ de talents vers d'autres entreprises. Retenir les compétences clés sera crucial, l'une des craintes est qu'au milieu du processus, certains ingénieurs brillants partent chez la concurrence (voire aillent fonder leur start-up New Space). La communication interne devra être soignée pour maintenir l'adhésion du personnel au projet d'entreprise.

Intégrer les **systèmes et processus** est un autre aspect : chaque entité a ses propres outils informatiques (logiciels de CAO, PLM, gestion du cycle de vie produit, bases de données techniques), ses normes internes (même si dans le spatial beaucoup de normes sont communes via l'ESA/ECSS). Il faudra choisir ou unifier ces systèmes. Par exemple, si Airbus utilise un certain logiciel de gestion de projet et Thales un autre, l'entreprise fusionnée doit trancher et migrer vers une solution unique, ce qui est complexe en cours de projets. De plus, la gestion des **propriétés intellectuelles** et des données confidentielles doit être réorganisée sous la nouvelle structure juridique, en s'assurant que les accords précédents (licences, etc.) restent valides ou sont renégociés.

Les **projets en cours** représentent un défi particulier. Au moment d'une fusion, de nombreux contrats seront en exécution (satellites en fabrication, phases d'étude, etc.). Il faudra honorer ces contrats sans interruption tout en changeant l'organisation. Par exemple, si Airbus et Thales étaient en concurrence pour un appel d'offres et que le client n'a pas encore choisi, comment gérer la proposition commune ou pas ? Ou si Airbus était prime et Thales sous-traitant (ou vice versa) sur un programme, la fusion annule de facto cette relation contractuelle qu'il faut convertir en organisation interne, ce qui pourrait inquiéter le client si mal géré. Les clients institutionnels notamment seront attentifs à ce que les **planning et performances** ne souffrent pas de la fusion. L'exemple d'Alstom-Siemens évoqué plus tôt montrait aussi la **politisation** de ces sujets : pour rassurer, il est possible que la nouvelle entité propose d'elle-même des engagements de ne pas retarder certains grands programmes et de **maintenir la qualité de service**.

Sur le plan de l'**organisation industrielle**, le groupe fusionné devra rationaliser son parc de sites. Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space ont parfois des usines dans des régions proches ou aux activités similaires. Une pression existera pour **fermer ou reconvertir** certains sites afin de réduire les coûts fixes. Mais politiquement, comme on l'a vu, chaque pays voudra sauvegarder ses sites. Il faudra donc trouver une **organisation géographique équilibrée** : par exemple, concentrer tel type de production sur le site A, et tel autre sur le site B, plutôt que d'en avoir deux concurrents. Cela peut conduire tout de même à des transferts d'activité, donc potentiellement des licenciements ou des déménagements. La gestion de ce volet social et territorial demandera des négociations avec les gouvernements et les syndicats. Un échec à ce niveau pourrait envenimer la fusion (grèves, oppositions locales).

Enfin, un défi sera de **préserver l'agilité** dans une entité beaucoup plus grande. Une critique fréquente des grands groupes est la lourdeur bureaucratique. En fusionnant deux structures, on risque d'alourdir encore plus si on ne simplifie pas. Il faudra donc revoir les processus pour éviter de cumuler la bureaucratie de l'un avec celle de l'autre. Au contraire, le but doit être de **simplifier**

la gouvernance (sinon, la lenteur de décision empirerait, ce qui serait contre-productif face à SpaceX par ex). Peut-être qu'une organisation en *Business Units* autonomes pourrait aider, sous un chapeau commun, pour que chaque ligne de produit reste focalisée et réactive.

En somme, l'intégration d'entreprise est un **travail de longue haleine** qui nécessitera une **gouvernance claire** et un leadership fort pour impulser les changements. Sans cela, le risque est un conglomérat incohérent qui n'atteint pas les synergies espérées. Les dirigeants devront concilier le besoin d'intégration (pour les avantages) et la nécessité de continuité (pour ne pas perturber l'exécution). C'est un équilibre délicat. Des outils de gestion de projet de fusion seront mis en place (équipes dédiées, planning d'intégration, suivi d'indicateurs de synergie). Mais malgré toute la planification, une part d'inconnue demeure, et de nombreux **aléas humains** peuvent se manifester. **L'historique Airbus** est instructif : cela a globalement réussi sur le plan industriel, mais non sans difficultés initiales (différences de salaires France/Allemagne par ex, qui ont créé des tensions). Ici, l'ajout de l'Italie complexifie encore un peu plus.

Il convient aussi de mentionner un point : l'échelle gigantesque de l'entité fusionnée pourrait susciter de **l'opposition politique non seulement en Europe mais aussi aux États-Unis** (par crainte d'un concurrent subventionné) ou dans d'autres pays. On a vu les États-Unis s'opposer à des acquisitions étrangères sur leur sol. Si la nouvelle entité devait acquérir des firmes US ou avoir des parts de marché aux USA, elle pourrait faire face à de la réticence (lois ITAR plus strictes, etc.). Ce n'est pas un obstacle à la fusion en soi, mais une contrainte dans son exploitation ultérieure.

En conclusion, **la réussite organisationnelle** de la fusion demandera autant d'efforts que la décision de la faire. Sans une **intégration bien conduite**, les avantages attendus pourraient se dissoudre dans les inefficacités et démobiliser les équipes. C'est pourquoi souvent les études sur ces fusions indiquent qu'il faut prévoir un **budget et un temps significatif** pour l'intégration, qui ne porte ses fruits qu'après plusieurs années.

Défis techniques et gestion de la complexité des projets spatiaux

La fusion entre deux maîtres d'œuvre spatiaux pose aussi des **défis techniques** spécifiques et des enjeux de **gestion de projet** à grande échelle. Construire des satellites et autres systèmes spatiaux est une entreprise hautement complexe, régie par des méthodologies rigoureuses (ingénierie système, assurance qualité, etc.). Il faudra veiller à ce que la nouvelle entité tire profit de ses forces combinées sans compromettre la rigueur technique nécessaire.

Un aspect technique concerne la **rationalisation des plateformes et produits**. Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space ont chacun développé au fil du temps leurs **propres gammes** de satellites. Par exemple, pour les satellites de télécommunication : Airbus a la plateforme *Eurostar Neo*, Thales propose la plateforme *Spacebus NEO* (dite Space Inspire pour la version reconfigurable). De même en observation, Airbus a la famille *AstroBus/OptiSAR*, Thales ses produits *PRISMA*, etc. Une fois fusionnés, vont-ils maintenir deux lignes concurrentes ou **fusionner les programmes** en un seul ? Idéalement, pour réaliser les économies d'échelle, ils

voudront converger vers une **architecture commune** par segment de marché. Mais cela signifie qu'il faudra **choisir ou combiner le meilleur des deux**. Par exemple, décider de baser la prochaine génération de satellites géostationnaires sur telle plateforme en y incorporant les atouts de l'autre. Techniquement, ce n'est pas simple : les ingénieries devront comparer, potentiellement faire des compromis, et les décisions peuvent être sensibles (chaque équipe aura tendance à penser que sa solution est meilleure). Une mauvaise décision d'architecture pourrait faire perdre du temps. Cependant, si c'est bien fait, le résultat pourrait être très positif (un nouveau design optimal).

La **cohérence des configurations** (configuration management) deviendra un défi encore plus crucial. Dans un projet spatial, il est essentiel de maîtriser l'ensemble des interfaces et la configuration de chaque élément. Lorsque deux entreprises collaborent, elles le font via des spécifications contractuelles et des interfaces définies (ICD). En fusionnant, on supprime l'interface contractuelle, mais il reste nécessaire d'avoir une **discipline stricte de gestion de configuration** pour que tous les départements travaillent sur la bonne version des exigences, des plans, etc. Cela peut être facilité par l'unification des systèmes PLM (Product Lifecycle Management). Il faudra harmoniser les **procédures qualité** et les référentiels techniques. Fort heureusement, dans le spatial, il existe les **normes ECSS (European Cooperation on Space Standardization)** auxquelles se conforment déjà les deux entreprises, ce qui offre un langage commun. Mais en interne, chacune avait peut-être des interprétations ou des processus maison différents. Unifier ces processus fait partie du chantier technique.

La **gestion du cycle de vie des projets** sera également un enjeu. Un satellite typique a un cycle de développement de plusieurs années, puis une phase d'exploitation en orbite. Pendant le développement, de la phase de conception à l'intégration, les méthodes de gestion de projet doivent suivre des jalons précis (PDR, CDR, etc.). Airbus et Thales ont leurs propres *processus de développement produit*. Après fusion, il faudra en adopter un seul, ou au moins convergent, pour tous les nouveaux projets. Concernant les projets déjà en cours, il pourrait être décidé de les mener à terme sous l'ancien mode pour ne pas perturber. Mais rapidement, il faudra passer sur un **processus unifié** pour les nouvelles affaires. Cette transition doit être bien planifiée, sinon on risque des couacs organisationnels (ex : un projet commence sous ancien mode, en plein milieu on impose le nouveau processus, ce qui déstabilise l'équipe).

En outre, la taille de l'entité et la pluralité de ses projets augmentent le risque de **gestion simultanée de multiples gros programmes**. Actuellement, Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space gèrent séparément plusieurs programmes complexes. Une fois ensemble, la direction de l'entreprise devra superviser un **portefeuille plus large** encore de programmes, certains très innovants, certains en difficulté potentielle, etc. Cela nécessite un **management de portefeuille de projets** solide, pour allouer les ressources critiques (experts, équipements de test) de manière optimale entre programmes. Il peut y avoir des conflits de priorités (deux projets demandent le même banc de test environnemental à la même période, par exemple). Auparavant, ces conflits pouvaient exister entre entreprises (et on les résolvait par un planning

client ou en externalisant) ; en interne, il faudra arbitrer. Une bonne synchronisation sera essentielle pour **éviter les goulots** qui retarderaient plusieurs programmes à la fois.

L'ingénierie système prendra une dimension encore plus intégrale. Dans les systèmes spatiaux, l'ingénierie système consiste à définir les exigences, architecturer la solution, gérer les interfaces, vérifier que l'ensemble répond au besoin. Avec l'ensemble fusionné, on pourra avoir une **ingénierie système centralisée** plus forte, capable de capitaliser sur l'expérience de tous les projets passés d'Airbus et Thales. Cela peut être un avantage (meilleures pratiques communes, base de connaissances élargie). Mais il faudra veiller à ne pas trop *bureaucratiser* l'ingénierie système. L'un des risques est de créer un département central d'ingénierie énorme et éloigné du terrain, qui impose des règles trop rigides. Au contraire, il serait utile d'encourager l'ingénierie système **agile et efficace**, en tirant profit par exemple de **modélisation numérique** (MBSE, Model Based Systems Engineering) sur laquelle Airbus et Thales ont peut-être des avancées.

La gestion de projet dans le spatial implique aussi la maîtrise des **risques techniques**. Or, en fusionnant, de nouveaux risques apparaissent (ceux cités : perte de personnel clé, transitions de systèmes). L'entreprise devra mettre à jour ses **matrices de risques** pour chaque projet en intégrant le facteur fusion. Par exemple, si un instrument était développé par Thales et intégré sur un satellite Airbus, la fusion supprime l'interface contractuelle, ce qui peut être un risque ou une opportunité. Dans la matrice de risques, le risque "retard de livraison de l'instrument par le fournisseur" est remplacé par un risque différent, peut-être moindre car en interne on contrôle mieux, mais il faudra surveiller d'autres aspects (plus de tentation de changer le design tardivement puisqu'on est la même entité, etc.).

Au niveau technique, mentionnons aussi la question de l'**innovation continue**. Paradoxalement, un défi technique pourrait être de ne pas **laisser tomber certaines technologies**. Si deux entités avaient des approches différentes (ex : Airbus planchait sur des satellites tout-électriques, Thales sur l'optimisation de satellites hybrides), le risque est qu'en fusionnant, on en abandonne une complètement. Il faut s'assurer de prendre les bonnes décisions stratégiques sur quelles technos poursuivre ou non. Par ailleurs, comment intégrer les **évolutions rapides du New Space** (micro-satellites, méthodes plus itératives) au sein d'un grand groupe fusionné ? Le défi est de rester à la pointe : ce champion doit éviter de devenir un mastodonte figé techniquement. Il pourrait être judicieux qu'il crée en son sein des **structures dédiées à l'innovation rapide** (par exemple, un incubateur interne de projets "New Space" travaillant en méthodes agiles, isolé de la lourdeur du reste). Sinon, il y a un risque d'être dépassé par des petits acteurs plus agiles qui exploiteraient toute lenteur du grand groupe.

Enfin, notons un défi plus opérationnel : la **saturation potentielle des capacités**. Si la fusion apporte beaucoup de commandes (ce qui est l'objectif), il faudra livrer. Cela veut dire augmenter potentiellement le **cadence de production**, surtout si l'ambition est de concurrencer Starlink sur les constellations (Starlink produit des centaines de satellites par an). L'entité Airbus-Thales, même fusionnée, n'a jamais produit qu'une poignée de satellites par an jusqu'ici (car ce sont des satellites complexes à l'unité, non des séries). S'adapter à une échelle de production de constellation (des lignes quasi-industrielles) est un défi technique et organisationnel. Airbus a un

début d'expérience via sa joint-venture OneWeb Satellites qui a une ligne en Floride, et Thales via un projet de mini-constellation. Fusionnés, ils pourraient mettre en commun ces savoir-faire pour monter une **usine de satellites en série** en Europe. C'est un défi mais aussi une opportunité technique excitante, qui fait partie sans doute des plans pour rattraper SpaceX. Réussir cela est crucial pour la compétitivité, mais c'est un changement de paradigme (passer de l'artisanat d'ingénieur à l'industriel automatisé, sans perdre en fiabilité).

En conclusion de ces défis techniques, on voit qu'ils sont multiples mais **surmontables** avec une gestion rigoureuse. **La cohérence des configurations** et l'**ingénierie système unifiée** seront les piliers pour tenir la complexité. Les bonnes pratiques de gestion de projet devront être harmonisées et renforcées. Si cela est bien fait, le nouvel ensemble pourrait au contraire devenir plus efficace techniquement qu'avant, en rationalisant les lignes de produits et en améliorant la coordination entre segments. Mais c'est conditionné par la réussite de l'intégration organisationnelle abordée précédemment, car technique et organisationnel sont liés.

Gestion de projet spatial et intégration : considérations spécifiques

La **gestion de projet spatial** est caractérisée par un haut niveau de formalisme et de maîtrise des risques, du fait des exigences de fiabilité absolue (on ne répare pas un satellite une fois lancé). Dans le contexte d'une fusion, il est utile de souligner comment les principes de base de la gestion de projet et de l'ingénierie système seraient touchés et pourraient être appliqués pour assurer la réussite des programmes.

- **Cohérence des configurations** : Chaque satellite ou système spatial est défini par une configuration précise (ensemble d'équipements, de versions de logiciels, etc.). En environnement multi-entreprises, la cohérence est assurée via des documents d'interface et des comités de configuration conjoints. Dans une entreprise fusionnée, la **cohérence doit être assurée en interne** par un processus centralisé de gestion de configuration. On peut imaginer la mise en place d'un **système unifié de PLM** pour tous les projets, permettant aux ingénieurs de partager les données techniques à jour en temps réel. La fusion pourrait être l'occasion d'adopter un système plus moderne si l'un des deux en a un meilleur. Cela améliorera la traçabilité des exigences et des changements. Un enjeu sera de **former tout le personnel** au nouvel outil et processus de configuration pour éviter les erreurs. L'objectif est qu'à tout moment, les équipes disposent de la **même "Single Source of Truth"** sur l'état du design d'un satellite, que l'on soit à Cannes, Toulouse ou Rome, afin de garder la cohérence malgré la dispersion géographique.
- **Gestion du cycle de vie** : Le cycle de vie d'un projet spatial comprend typiquement les phases O/A (études préliminaires), B (conception détaillée), C/D (développement et production), E (exploitation), et parfois F (fin de vie). Une entreprise intégrée couvrant plus d'aspects pourrait même s'impliquer jusqu'en phase E (via Telespazio pour l'exploitation par exemple). La fusion doit permettre une **vision de bout en bout du cycle de vie**. Par exemple, les équipes qui conçoivent un satellite pourraient intégrer plus en amont les contraintes de son exploitation opérationnelle puisque la même entreprise offre le service (cas des satellites de télécoms exploités). Cela renforcerait la **cohérence entre le design et l'usage**. D'un point de vue gestion de projet, la nouvelle entité pourra standardiser les points de passage (revues de phase) sur l'ensemble de ses projets et ainsi **industrialiser le cycle de développement**. Le risque, comme mentionné, c'est l'inertie : les cycles spatiaux sont déjà longs, et un grand groupe peut les rendre plus longs. Il faudra donc chercher à **alléger le cycle de développement** en adoptant éventuellement des méthodologies plus itératives inspirées du New Space, là où c'est possible (par ex, pour des constellations : aller plus vite en testant en orbite des prototypes, etc.). Ce sera un **défi d'équilibrer rigueur et agilité**.

-
- **Ingénierie système** : C'est le cœur de la réussite des grands programmes spatiaux. L'ingénierie système garantit que toutes les composantes séparées vont fonctionner ensemble pour satisfaire les besoins du client. Dans une structure fusionnée, l'ingénierie système pourrait gagner en **puissance en couvrant un périmètre plus large** (par ex, du segment spatial au segment sol). On pourrait créer une **architecture intégrée** qui optimise l'allocation des fonctions entre l'espace et le sol. Par exemple, déterminer si tel traitement de données doit être fait à bord du satellite ou au sol, une entreprise qui fait les deux aura plus de facilité à arbitrer. De plus, la fusion des équipes va mettre ensemble plus de **systémiers expérimentés**, ce qui peut améliorer la qualité des analyses (revues croisées, etc.). Par contre, attention à ne pas créer d'énormes équipes où chacun se repose sur l'autre. Un principe de gestion sera de maintenir des **équipes à taille raisonnable** par projet, et de définir clairement les rôles (responsable système, responsable segment, etc.), même si tout le monde est dans la même boîte. Il faudra peut-être redéfinir certains rôles qui auparavant étaient "côté client / côté fournisseur" en une relation plus intégrée. Des outils modernes comme les **jumeaux numériques** (digital twins) pourraient être investis par le nouveau groupe pour maîtriser la complexité : par exemple, un modèle numérique global d'un satellite pourrait être partagé entre toutes les équipes pour faire de la simulation continue (ce qui est plus facile avec une entité unique qu'avec plusieurs).
 - **Gestion des interfaces internes** : Une bonne pratique de la gestion de projet est de réduire et maîtriser les interfaces. Ici, l'interface Airbus-Thales disparaît, ce qui simplifie sur le papier. Mais **en interne**, il faudra tout de même gérer les interfaces entre départements (par ex. entre l'équipe charge utile héritée de Thales et l'équipe plateforme héritée d'Airbus si elles restent un peu distinctes). Pour cela, mettre en place des **équipes intégrées** est utile : au lieu d'avoir deux équipes séparées qui négocient, on crée une équipe mixte plateforme/charge utile dès le début du projet, qui travaille conjointement. C'est plus facile à organiser dans une seule entreprise (pas de barrière contractuelle). Il faudra encourager cette intégration matricielle des équipes, ce qui améliore en général la réactivité et la compréhension mutuelle, mais demande de la confiance et un bon leadership de projet.
 - **Contrôle des coûts et délais** : La gestion de projet c'est aussi tenir les coûts et les plannings. On attend de la fusion qu'elle réduise les coûts, mais paradoxalement pendant la transition, les coûts de coordination pourraient augmenter (temps passé en réunions d'alignement, etc.). Un risque est que la première génération de projets sous l'ère fusionnée **prenne du retard** du fait de l'intégration en cours. Il vaudrait peut-être mieux planifier la fusion de façon à ce qu'elle intervienne en creux de charge ou qu'on lance de nouveaux projets pilotes moins critiques pour roder l'organisation avant de s'attaquer aux gros programmes. Quoi qu'il en soit, il faudra un **suivi de planning serré**. La direction de projet devra identifier tôt les glissements dus à la fusion (par ex. "attente de la décision sur quelle technologie adopter, qui retarde la conception de 2 mois") et prendre des

mesures correctives (heures sup, etc.) pour ne pas décevoir les clients.

- **Qualité et fiabilité** : Dans le spatial, on ne transige pas avec la qualité. La fusion ne doit pas entraîner de baisse des standards qualité. Au contraire, on devrait adopter le **plus haut standard** des deux entreprises sur chaque point. Cela signifie, en gestion de projet, continuer à effectuer toutes les revues, tous les tests obligatoires. La tentation pourrait exister de gagner du temps en rationalisant des tests (puisque c'est la même entité, "on fait confiance"), il faudra résister à cela. Chaque anomalie devra être traitée avec le même sérieux. Le défi est de concilier l'impératif qualité avec la recherche d'efficacité : c'est là que l'échange de bonnes pratiques entre Airbus et Thales peut aider. L'un a peut-être une manière plus efficiente de faire quelque chose tout en restant fiable. En comparant les processus, ils peuvent adopter les méthodes les plus robustes.

En conclusion de ce focus gestion de projet, on peut dire que la fusion, bien qu'elle bouleverse l'organisation, n'**abroge pas les fondamentaux** de la gestion de projet et de l'ingénierie système dans le spatial. Au contraire, ceux-ci seront les **alliés** pour réussir la transition. Un projet de fusion peut se voir lui-même comme un **méta-projet** à gérer avec ses jalons (annonce, Day1, intégration phase1, etc.), et l'entreprise devra gérer en parallèle ses projets spatiaux opérationnels. La **double gestion** (projet de fusion vs projets techniques) sera un exercice délicat, demandant une certaine étanchéité pour que l'un n'engloutisse pas l'attention de l'autre. Si c'est mené en appliquant rigoureusement les principes de management (planification, allocation de ressources, contrôle, communication), la nouvelle entité pourra ressortir avec une organisation plus efficiente, prête à mener des projets encore plus grands (par ex. un programme de vol habité européen un jour, pourquoi pas, si elle en a acquis la capacité industrielle et la confiance des États membres).

Conditions de réussite et évaluation stratégique de la fusion

Après avoir examiné les avantages espérés et les obstacles à surmonter, il est essentiel de s'interroger sur les **conditions nécessaires pour que la fusion aboutisse et remplisse ses objectifs**. Autrement dit, **quels sont les facteurs clés de succès** d'une telle opération et, au regard de ces conditions, est-il réellement probable que la fusion renforce la position de l'Europe dans la course spatiale ?

Conditions nécessaires à une fusion réussie

Plusieurs conditions apparaissent comme **indispensables** pour mener à bien ce projet de fusion dans de bonnes conditions :

- **Volonté politique forte et alignée** : Il faudra un soutien sans faille des gouvernements français, italien et, idéalement, allemand. Cela signifie obtenir un accord politique au plus haut niveau sur la création de ce champion spatial. Par exemple, un **accord intergouvernemental** pourrait être signé pour sceller l'engagement des États à appuyer la fusion, en fixant les grandes lignes (gouvernance équilibrée, garanties d'emplois, soutien aux R&D). Sans cette impulsion politique coordonnée, les écueils nationaux risquent de faire dérailler le projet. Une telle volonté pourrait être motivée par la prise de conscience de l'urgence stratégique : on a évoqué la récente posture plus proactive de l'UE et de ses leaders sur la nécessité de champions industriels face aux *géants* étrangers. Il faudra concrétiser ce discours en actes.
- **Feu vert et coopération des instances européennes** : Au-delà des États, la Commission européenne et éventuellement l'ESA (pour la dimension programmes) devront être dans le coup. La Commission, via sa DG Concurrence, doit donner l'autorisation, possiblement en assouplissant sa doctrine comme souhaité. Cela peut requérir une décision collégiale ou un nouveau cadre pour les industries stratégiques. L'idéal serait qu'elle reconnaisse officiellement le spatial comme secteur stratégique où une concentration est permise dans l'intérêt de l'UE, éventuellement en formulant une **exception encadrée**. L'ESA de son côté, bien que moins directement impliquée, devra adapter ses pratiques : elle pourrait, par exemple, réviser sa politique de géo-retour pour s'adapter à un maître d'œuvre unique multinational sans alternance systématique. Une coordination entre Commission, ESA et États membres sera donc cruciale pour **réaligner les règles du jeu** en conséquence de la fusion.
- **Structure de fusion bien pensée** : Le montage opérationnel et capitalistique doit satisfaire les parties. Une option plébiscitée est la création d'une **coentreprise** distincte, sur le modèle MBDA. Airbus, Thales et Leonardo y apporteraient leurs activités satellites et deviendraient actionnaires de la nouvelle société (par exemple Airbus 50%, Thales 30%, Leonardo 20%, chiffres illustratifs). Ainsi, aucun ne dominerait totalement et chacun

se sentirait investi. Cette Joint Venture spatiale aurait sa propre direction, ce qui la rend plus agile que d'être noyée dans Airbus. Un tel schéma peut faciliter l'acceptation par l'UE (car Airbus ne "rachète" pas Thales Alenia Space, c'est une création conjointe). Quoi qu'il en soit, la condition est qu'aucun acteur ne se sente lésé dans la répartition. Si par exemple Leonardo considérait sa part insuffisante, l'Italie bloquerait. De même, si Airbus n'a pas assez pour influencer, elle pourrait hésiter. **Trouver le bon partage de capital et de gouvernance** sera un exercice diplomatique et financier (valoriser les apports de chaque entreprise). La réussite en dépend car une structure bancaire provoquerait des frustrations ultérieures.

- **Intégration progressive et maîtrise des risques** : Comme souligné, la fusion ne devra pas être réalisée en une nuit. Un plan d'intégration **étalé sur 1-2 ans** peut atténuer les chocs. Par exemple, Phase 1 : regrouper les offres commerciales et la stratégie, Phase 2 : fusionner les équipes d'ingénierie, Phase 3 : rationaliser les sites. Durant chaque étape, on s'assure que les opérations courantes continuent correctement. Il faudra définir des **indicateurs de succès** (par ex. montants de synergies réalisées, absence de perte de grands contrats, etc.). La condition de succès ici est de disposer d'un **plan d'intégration robuste**, avec des responsables identifiés, des moyens alloués (budget pour harmoniser les systèmes, pour former le personnel). Une gestion de projet de la fusion, comme mentionné précédemment, est indispensable. Cela inclut une **communication transparente** vers les employés et l'extérieur sur les changements, pour maintenir la confiance.
- **Engagement sur la concurrence et l'ouverture** : Pour convaincre les sceptiques (régulateurs, petits acteurs), la nouvelle entité pourrait volontairement s'engager à **préserver un écosystème ouvert**. Par exemple, déclarer qu'elle continuera à sous-traiter X% de ses activités à d'autres entreprises européennes, y compris potentiellement à son petit concurrent OHB, dans un esprit de filière. Ou qu'elle ne cherchera pas à évincer systématiquement les PME innovantes, mais au contraire travaillera avec elles (via des incubateurs, prises de participation). Cet engagement peut être formalisé par un **"code de conduite"** ou être informel, mais il conditionne l'acceptation du champion par le reste du tissu industriel. Cela pourrait calmer les craintes de monopole asphyxiant l'innovation. De plus, la Commission pourrait exiger ce type d'engagement, donc autant l'anticiper. Si le champion montre qu'il sera **tracteur de PME** et non rouleau compresseur, l'Europe y gagnera à tous les niveaux.
- **Soutien financier et programme initial** : Créer un champion ne suffit pas, il faut lui donner de quoi se lancer sur de bons rails. L'Europe pourrait simultanément **lancer un programme phare** confié à la nouvelle entité, pour lui donner une mission fédératrice et remplir son carnet de commandes dès le départ. Par exemple, accélérer IRIS² (la constellation européenne) et la confier en grande partie au champion, en fournissant les fonds publics adéquats. Ou initier un nouveau programme (une constellation climatique, un atterrisseur lunaire européen, etc.). Cela agirait comme un **effet d'amorçage** : le

champion démontre ses capacités sur un gros projet financé en partie par l'Europe, ce qui l'aide ensuite à vendre sur le marché mondial. Ce fut le cas d'Airbus dans l'aviation, soutenu par des commandes publiques de lancement, ou de MBDA nourri par des programmes franco-britanniques. Ici, la condition serait que les États européens **s'engagent à soutenir le champion via leurs commandes institutionnelles** de manière coordonnée (plutôt que de le laisser affronter tout de suite le marché libre). En clair, une sorte de "préférence européenne" sur quelques projets stratégiques au début, pour asseoir la solidité de l'entreprise.

- **Innovation et adaptation culturelles** : Une fois formé, le champion devra prouver qu'il **innove autant voire plus** que la somme des deux séparés. La condition pour cela est de créer en interne un environnement propice : budgets R&D en hausse, collaborations avec start-ups (possibles acquisitions de jeunes pousses New Space pour combler des manques, par ex. en intelligence artificielle ou en logiciel spatial), et culture de l'agilité. Le danger serait de devenir bureaucratique ; la condition de succès est au contraire de **cultiver l'esprit entrepreneurial** même dans le grand ensemble. Cela peut passer par la mise en place de **petites équipes projets autonomes**, par une politique RH valorisant la créativité, etc. Sans ce renouvellement culturel, la fusion pourrait être contre-productive du point de vue de l'innovation.
- **Acceptation sociale** : Dernier point, il faut un minimum d'adhésion du personnel et des citoyens. La direction devra œuvrer à **minimiser l'impact social** négatif. Si des réductions d'effectifs sont inévitables (par redondance), qu'elles soient traitées par des reclassements internes ou des départs naturels autant que possible. Un climat social apaisé est une condition pour réussir l'intégration. Cela passe par une **concertation avec les syndicats** en amont, la garantie de certaines conditions (pas de fermeture brutale de site, etc.). Les employés doivent se sentir partie prenante d'un projet excitant (conquérir le leadership mondial) plutôt que victimes d'une restructuration. Le storytelling autour de la fusion sera important : le présenter comme la construction d'un champion dont ils seront les héros, plutôt que comme une fusion-démolition. C'est intangible mais réel dans sa contribution à la réussite.

Fusion et compétitivité européenne : un renforcement assuré ?

Si toutes les conditions ci-dessus étaient réunies, la fusion Airbus Defense and Space et Thales Alenia Space pourrait effectivement devenir un **tournant historique** pour la compétitivité spatiale européenne. En théorie, on aurait alors un acteur capable de tenir tête aux Américains et aux Chinois, disposant de la taille, des compétences et du soutien politique nécessaires.

Concrètement, comment cela **renforcerait-il la position de l'Europe** dans la course à l'espace ? On peut envisager plusieurs impacts positifs :

- **Capacité à rivaliser avec SpaceX/Starlink** : Avec les ressources combinées, la nouvelle entité pourrait développer plus rapidement une **alternative aux mégaconstellations américaines**. Par exemple, mener à bien IRIS² non pas en 7-8 ans mais en accéléré, et envisager des phases suivantes (services commerciaux dérivés, etc.). Elle pourrait aussi proposer des solutions clés en main à d'autres régions (Afrique, Amérique latine) voulant leur constellation internet, damant le pion à Starlink sur certains marchés régulés. Si le champion parvient à réduire les coûts de production grâce à l'échelle, il pourrait aligner des offres commerciales plus agressives. Par ailleurs, sur les lancements, même si SpaceX garde son avance, le fait d'avoir un grand client interne (pour lancer ses propres constellations) pourrait donner un coup de pouce à **Ariane 6 et ses successeurs** (assurant un volume de décollages). On peut imaginer un scénario où l'Europe, grâce à ce champion, **reprend 20-30% du marché des satellites commerciaux** (contre bien moins aujourd'hui) et réussit à implanter une constellation européenne significative. Cela la remettrait clairement dans la course.
- **Consolidation de la base industrielle** : Le champion consolidé éviterait que les compétences et entreprises européennes ne déclinent faute de commandes. Au contraire, en remportant plus de contrats hors d'Europe, il ferait rentrer du chiffre d'affaires qui alimenterait l'écosystème local. L'Europe maintiendrait ainsi une **chaîne de fournisseurs complète** et à jour technologiquement. La souveraineté en profitera : par exemple, plus besoin d'acheter des satellites d'observation ou de communication américains comme certains pays européens l'ont fait par le passé, puisque le champion propose le top du marché. Ce renforcement se verrait dans les chiffres : aujourd'hui l'Europe ne représente qu'environ 16% des investissements spatiaux mondiaux, on pourrait viser d'atteindre 20% ou plus, se rapprochant de la Chine. Ce serait signe d'une meilleure **compétitivité globale**.
- **Voix plus forte dans la gouvernance spatiale internationale** : Une Europe dotée d'un champion crédible aurait plus de poids dans les instances (ITU pour les fréquences, discussions sur la gestion du trafic spatial, normes de satellites verts, etc.). Elle pourrait aligner ses intérêts industriels sur ses positions politiques. Par exemple, plaider pour des règles sur la durabilité orbitale en s'appuyant sur la capacité technique de son industrie à

les respecter (ce que d'autres n'ont pas forcément). Ce lien entre puissance industrielle et influence réglementaire est important dans l'espace comme ailleurs. L'Europe pourrait ainsi mieux défendre une vision **multilatérale et responsable de l'espace** face à la compétition US-Chine, avec l'autorité conférée par son leadership technologique retrouvé.

- **Effet d'entraînement** sur d'autres secteurs spatiaux : Si le champion est un succès, cela pourrait encourager des consolidations ou initiatives similaires dans d'autres domaines spatiaux européens. Par exemple, le secteur des petits lanceurs pourrait suivre un modèle coopératif pan-européen, ou l'industrie des stations au sol... Ou encore l'UE pourrait décider de se lancer dans le vol habité autonome en s'appuyant sur ce champion pour développer un véhicule (alors qu'avant aucun industriel seul n'aurait eu les moyens). Autrement dit, un champion fort ouvre des **perspectives nouvelles** pour l'Europe : des projets autrefois jugés hors de portée pourraient devenir envisageables, sachant qu'une industrie solide existe pour les prendre en charge.

Cependant, il faut garder une certaine prudence : **une fusion n'est pas une panacée**. Même en réussissant tout, cela ne garantit pas automatiquement la domination. L'écart avec SpaceX, par exemple en termes de coût de lancement, ne se comble pas juste par une fusion de fabricants de satellites. Il faudra continuer à innover et investir. Par ailleurs, les concurrents ne resteront pas immobiles : SpaceX va de l'avant (Starship, etc.), d'autres entreprises américaines comme Amazon arrivent (constellation Kuiper), la Chine intensifie ses efforts. Le champion européen devra livrer des performances exceptionnelles pour ne pas seulement rattraper le retard mais **prendre l'avantage sur certains segments**. Par exemple, peut-être l'Europe peut-elle devenir n°1 sur les satellites d'observation environnementale de haute précision, en combinant le savoir-faire Airbus/Thales et en y mettant les moyens, distançant US et Chine. Ou exceller dans un domaine de niche comme les satellites scientifiques. Le succès de l'Europe post-fusion résidera dans sa **capacité à définir des créneaux stratégiques** où elle vise l'excellence mondiale, tout en restant compétitive partout ailleurs.

Un autre scénario à considérer est celui où la fusion se réalise mais ne donne pas les résultats espérés, voire crée de nouveaux problèmes. Si certaines conditions listées ne sont pas réunies (ex : difficultés d'intégration non surmontées, ou hostilité persistante en Allemagne limitant la coopération), on pourrait se retrouver avec un **géant aux pieds d'argile**. Un conglomerat lent, contesté, qui perd ses meilleurs éléments et finit par accumuler les retards et dépassements de coûts. Cela affaiblirait au final l'Europe, car en ayant mis tous ses œufs dans le même panier, elle n'aurait plus d'alternative. Ce **risque de l'échec** doit inciter à l'humilité et à la préparation minutieuse. La Commission y pense sûrement : elle ne donnera son accord que si elle estime que le plan présenté minimise ces risques.

En définitive, **la fusion en elle-même n'est ni bonne ni mauvaise par nature** pour la compétitivité européenne, tout dépend de **comment elle est réalisée et exploitée**. Bien menée dans un

environnement favorable, elle peut être le **catalyseur** qui permet à l'Europe de retrouver le devant de la scène spatiale. Mal exécutée ou insuffisamment soutenue, elle pourrait au contraire être un coup d'épée dans l'eau, voire affaiblir la concurrence interne sans renforcer l'externe.

Actuellement, les tendances semblent pointer vers une reconnaissance que **l'heure est venue pour l'Europe de faire des choix audacieux**. L'accumulation des signaux d'alarme (retards d'Ariane 6, dépendance à SpaceX pour lancer nos satellites, Starlink monopolistique, etc.) pousse à l'action. Josef Aschbacher (DG de l'ESA) déclarait justement qu'en cette période géopolitique volatile, *"le besoin de davantage d'autonomie [spatiale] est évident"*, et que cela passe par **davantage d'investissements** et d'efforts en Europe. La fusion s'inscrit comme une réponse possible à cet appel, car elle donnerait un meilleur rendement aux investissements (en évitant de faire double travail).

Ainsi, on peut conclure que **oui, une fusion Airbus Defence & Space - Thales Alenia Space pourrait réellement renforcer la position de l'Europe dans la course à l'espace**, à condition qu'elle s'accompagne : (1) d'un soutien politique et financier fort et cohérent, (2) d'une exécution sans faille sur le plan industriel et managérial, et (3) d'une vision stratégique claire pour l'avenir du spatial européen. Il ne suffit pas de fusionner par réflexe défensif, il faut en faire le point de départ d'une **nouvelle ambition spatiale européenne**. Si tel est le cas, l'Europe pourrait non seulement combler son retard, mais aussi faire jeu égal avec les États-Unis et la Chine dans certains domaines-clés, assurant sa souveraineté et sa compétitivité pour les décennies à venir.

Conclusion

Face à des concurrents américains et chinois aux moyens gigantesques, l'Europe ne peut se permettre l'immobilisme dans le secteur spatial. La proposition de fusion entre Thales Alenia Space et Airbus Defence & Space apparaît comme une évolution stratégique majeure pour **consolider l'industrie spatiale européenne** et l'armer pour les batailles technologiques et commerciales à venir. Ce dossier a exploré en détail les **multiples facettes** de cette fusion potentielle, en croisant les approches analytiques et thématiques.

Il en ressort que la fusion promet de nombreux **avantages** : réalisation de synergies industrielles et d'économies d'échelle, mutualisation des talents et accélération de l'innovation, renforcement de la compétitivité sur les marchés mondiaux, et gain de poids géopolitique pour l'Europe. Un **champion spatial européen** issu de la fusion serait mieux à même de rivaliser avec les géants américains du New Space et avec l'appareil chinois, tout en garantissant la souveraineté de l'Europe sur ses infrastructures critiques. En ce sens, la fusion répond aux objectifs de long terme d'**autonomie stratégique** que s'est fixés l'Union européenne, en dotant le continent d'un équivalent dans le spatial de ce qu'Airbus est à l'aéronautique.

Toutefois, nous avons également mis en lumière les **nombreux défis** et risques associés. Une telle consolidation bouscule les règles habituelles de concurrence et nécessite une adhésion sans faille des autorités de régulation, ce qui impose de convaincre que le jeu en vaut la chandelle pour l'intérêt européen supérieur. Elle demande aussi un **consensus politique** délicat entre États membres, chacun devant accepter de jouer collectif et de trouver sa place dans le nouvel ensemble. Par ailleurs, le succès opérationnel de la fusion dépendra d'une **intégration maîtrisée**, évitant les écueils organisationnels et préservant l'excellence technique. Sans cela, le remède pourrait s'avérer pire que le mal en conduisant à un monstre inefficace.

L'analyse de la **gestion de projet spatiale** dans ce contexte nous a permis de souligner que les méthodes éprouvées (ingénierie système, gestion du cycle de vie, contrôle des interfaces) seront plus essentielles que jamais pour garder la cohérence et la qualité durant la transition. Le défi sera de concilier la **rigueur** indispensable de ces processus avec l'**agilité** nécessaire pour innover et s'adapter dans un secteur en mutation rapide.

En guise d'évaluation stratégique, nous avons identifié les **conditions de réussite** d'une telle fusion : volonté politique alignée, aval des instances européennes, montage équilibré, plan d'intégration robuste, soutien public initial et maintien d'une culture d'innovation. Si ces conditions sont réunies, la fusion pourrait marquer le début d'une **nouvelle ère** pour l'Europe spatiale, où celle-ci passerait de la fragmentation à l'unité, de la défensive à l'offensive sur la scène mondiale. L'Europe consoliderait ainsi sa place dans le club fermé des puissances spatiales de premier rang, en contribuant non seulement économiquement mais aussi en fixant les standards et en portant ses valeurs de coopération et de responsabilité.

Inversement, si ces conditions ne sont pas au rendez-vous, les bénéfices pourraient ne pas se matérialiser et l'Europe risquerait de perdre un temps précieux dans la course en essayant une solution mal préparée. Il est donc crucial que la décision, si elle est prise, s'accompagne d'un **leadership fort et d'une vision à long terme** de la part des industriels et des gouvernements européens.

En conclusion, la question de la fusion Thales Alenia Space, Airbus Defence & Space pose en filigrane une autre question, plus large : *“Quelle importance l'Europe attache-t-elle à son avenir spatial ?”*. Être prête à bousculer ses propres règles et à surmonter les obstacles pour bâtir un champion spatial serait un signe clair que l'Europe reconnaît l'espace comme **stratégique** et qu'elle est déterminée à y jouer un rôle de leader, et non de suiveur. La réussite de ce projet, si elle se concrétise, pourrait bien apporter la réponse, positive, à cette interrogation, en démontrant la capacité de l'Europe à **se réinventer pour rester maître de son destin spatial**.

Bibliographie

1. **Hepher, Tim.** *European satellite firms in preliminary EU talks over merger plan*, source. Reuters, 28 mars 2025.
2. **Micheletti, Francesca; Posaner, Joshua.** *European rival to Musk satellites tests stomach for cross-border champions*. Politico, 10 mars 2025.
3. **Forrester, Chris.** *Airbus, Thales to merge satellite divisions ?* Advanced Television, 21 février 2025.
4. **de Selding, Peter B.** *Nominee for presidency of France's CNES favors Airbus-Thales consolidation, says it won't become European SpaceX*. Space Intel Report, 29 avril 2025.
5. **SatNews.** *Airbus Space, "Merger with Thales-Alenia possible" as rivals combine expertise*. Satnews.com, 3 novembre 2024.
6. **Morizur, Jean-François.** *How Strategic is Space for Europe? A Potential Airbus-Thales Alenia Space Merger Could Have the Answer*. Via Satellite, 23 juillet 2024 (trad. fr. Satellitetoday dans SatBB, 24 juillet 2024).
7. **Jolly, Jasper.** *Europe must boost space investment to secure autonomy from US, says ESA boss*. The Guardian, 28 avril 2025.
8. **Astorg, Jean-Marc (interviewé).** *Can European space industry compete with American domination ?* Polytechnique Insights, 9 avril 2025.
9. **Webangah/Mehr News.** *Governance in space; The competition of world powers in the sky*. (Reprise trad. d'un article Le Monde), 11 mars 2024.
10. **Payload Space.** *2023 Orbital Launches, by Country*. Payloadspace.com, 2024.