



## DÉFENSE

### TRIBUNE LIBRE

# EXPORTER OU ÊTRE DÉCLASSÉS : COMMENT PÉRENNISER LE BUSINESS MODEL DE NOTRE SOUVERAINETÉ ?

➤ Olivier Saint-Esprit, associé chez IAC Partners

L'Etat français n'a plus les moyens budgétaires de maintenir ses industriels de défense à l'avant-garde de la course technologique mondiale. La hausse du budget de la défense (+ 1,7 Md€ par an jusqu'en 2022 puis + 3 Md€ par an à partir de 2023) n'y change rien : la France n'est plus en mesure de financer seule les nouveaux développements innovants, ni d'acheter un nombre de matériels suffisant pour pérenniser les filières de niche de sa BITD.

En coulisses, il se murmure que les industriels sont désormais invités à financer eux-mêmes les coûts de développement des nouveaux programmes de défense à hauteur de 50 %. Finies donc les décennies de développement en quasi-régie facturées à coût + marge. Place au financement sur fonds propres, à l'élaboration de business plans, au calcul du point mort, à la logique de ROI. Pour les industriels de la défense, le changement de paradigme est brutal et le seul exutoire consiste à augmenter fortement la part des revenus générés à l'exportation.

Florence Parly assume cet état de fait et réaffirmait lors de son discours de présentation du plan de transformation de la DGA du 5 juillet dernier que la coopération (européenne) s'impose par pragmatisme « parce que nous refusons de diminuer nos ambitions pour nos forces et pour notre capacité d'intervention ». Elle ne disait pas non plus autre chose lorsqu'elle rappelait au même moment à la commission de Défense de l'Assemblée nationale que « les exportations d'armement sont le business model de notre souveraineté ».

Coopérer ou être marginalisé ; exporter ou perdre notre indépendance : les alternatives sont posées et structurantes au moment où la France relance de grands programmes d'armement pluridécennaux (MGCS, SCAF, Eurodrone).

La responsabilité de l'Etat est bien entendu majeure dans le succès de ses industriels à l'étranger, et pas uniquement, car toute exportation est soumise à autorisation. La ministre reconnaît que la DGA doit également faire le nécessaire pour « que nos programmes nationaux prennent mieux en compte, dès leur commencement, les perspectives d'exportation ». L'intention est posée ; reste à définir le comment.





Pour des industriels drogués depuis des décennies à des financements exclusivement étatiques et formatés par une relation unilatérale avec les experts techniques de la DGA, le discours de la ministre sonne comme une injonction à la fois paradoxale et irréalisable.

Paradoxale, car les critères de valeur et de choix des clients export diffèrent significativement des exigences spécifiées par la DGA : dès lors, comment répondre au besoin des premiers et capter des marchés export, sans mécontenter la seconde qui reste le principal financeur ?

Irréalisable, car l'exportation nécessite des compétences parfois atrophiées chez les industriels : *business intelligence*, marketing, stratégie, autant de fonctions fréquemment absentes ou indigentes, car pendant des décennies, le client était unique et la stratégie commerciale bien rodée. Il s'agissait de dépenser au mieux les budgets alloués par l'Etat, puis de négocier des rallonges.

En effet, la stratégie commerciale export a longtemps consisté à promouvoir le caractère *battle field proven* des matériels, l'expertise technique et programmatique unique de la DGA servant de garantie de pérennité des équipements. Les clients export étaient systématiquement « servis » plusieurs années après l'armée française, et les matériels vendus étaient identiques aux équipements en service au sein de nos forces, éventuellement dégradés sur quelques performances critiques. L'exportation était en quelque sorte un bénéfice secondaire du développement de matériels techniquement performants, une résultante des développements étatiques obtenue sans démarche proactive structurée.

L'écosystème mondial de l'armement est aujourd'hui bien différent : les acteurs industriels se sont multipliés dans des pays où le coût du travail est avantageux (Turquie, Corée du Sud,

Chine, Israël). La compétition sur les prix est féroce et des mécanismes de compensation sont exigés systématiquement. Les clients ont acquis de la maturité et affiné leurs besoins : les matériels et technologies convoités doivent être récents, et les livraisons sont exigées dans des délais très courts.

Pour ne rien arranger, les écarts avec les matériels spécifiés par l'Etat français pour son besoin propre sont importants : facilité d'intégration avec les systèmes déjà en place, maintenance à coût réduit et réalisable de manière autonome, praticité de mise en œuvre par des personnels moins qualifiés que ceux de l'armée française... autant de paramètres habituellement non prépondérants dans les spécifications techniques de la DGA.

Des matériels adaptés à leurs besoins, pour un prix en moyenne 20 % à 40 % moins élevé que les niveaux constatés sur le marché français : voilà les exigences des clients export.

Seule variable d'ajustement pour les industriels : le contenu technique et les performances associées. Les marges de manœuvre sur ce point sont réelles, car les clients export ne visent pas la performance technique maximale sur l'ensemble du spectre des missions actuelles et futures. Et pour des définitions techniques à l'état de l'art, l'amointrissement dans une certaine proportion des performances résulte fréquemment dans une baisse de coût d'une proportion supérieure.

Impensable néanmoins, au regard du contexte concurrentiel, d'obtenir des clients le financement des frais non récurrents correspondants, pour dériver la version *high-end* France en une version export compétitive. Or ces coûts d'adaptation peuvent être très élevés : en effet, la complexité des architectures système des matériels est telle que si la versatilité n'a pas été prise en compte dès le début de la conception, il est quasiment im-

possible de faire évoluer les définitions pour un coût raisonnable. Cette difficulté est inhérente aux méthodologies de développement de type « cycle en V » à l'œuvre dans l'aéronautique, qui nécessitent de reprendre une large proportion d'activités de spécification et d'IVVQ1 à chaque évolution, même légère, du produit.

La solution permettant de répondre à ce défi est connue : elle se dénomme « conception modulaire » et vise à passer d'une logique de développement sur mesure à une logique de construction d'une gamme de produits. Elle est mise en œuvre par des industries civiles qui opèrent elles aussi sur des marchés d'affaires, telles que le spatial, les télécoms ou l'électrotechnique. Ses deux piliers sont l'identification très en amont de l'ensemble des variantes à développer, et une logique de conception construite autour de blocs ou modules pouvant être mis au point et validés de manière indépendante et séquentielle.

Dans un souci de cohérence et pour remédier à la dichotomie qui a prévalu jusqu'alors entre les besoins France et export, la DGA devrait ainsi accepter d'intégrer dans les phases les plus amont de ses programmes des activités d'étude de marché et de recensement des besoins export, puis fusionner ces besoins à ses propres cahiers des charges.

Les développements seraient ensuite menés de façon à garantir la modularité des solutions, en assurant au système ou à l'équipement trois propriétés, et ce dès les prémices de la conception :

- tout d'abord l'adaptabilité des solutions. Dans le cas d'un équipement aéronautique embarqué, on évitera par exemple les architectures physiques monoblocs pour privilégier une conception répartie en plusieurs sous-ensembles moins imposants afin de maximiser la compatibilité avec un large spectre de porteurs ;

- puis l'interchangeabilité des fonctions ou sous-ensembles principaux, pour customiser le contenu du produit selon les souhaits du client. A titre d'exemple, une boule optronique devra être conçue autour d'une plateforme unique permettant d'y monter une large gamme de senseurs, adressant des missions militaires mais aussi de police ou de sécurité civile ; cette interchangeabilité est également clé pour permettre la réalisation des objectifs d'offset, en adaptant le schéma industriel aux exigences de compensation du client. L'architecture logicielle sera, elle aussi, élaborée selon ce principe pour pouvoir ajouter une nouvelle fonctionnalité sans refondre ou revalider l'ensemble du code initial ;

- enfin la « scalabilité », qui recouvre la capacité à faire varier à moindre coût la performance du produit pour générer une gamme. Pour un radar, il s'agira de créer une gamme complète depuis la courte jusqu'à la longue portée à partir d'une architecture unique, la variation de performance s'obtenant uniquement par l'ajout ou le retrait de modules physiques.

L'Etat et les industriels devraient ainsi faire cause commune pour structurer les grands programmes de façon modulaire.

Répondre à l'exigence d'offset d'un client export en modifiant la chaîne de sous-traitance pour y intégrer des acteurs locaux, accueillir en cours de projet un nouveau partenaire dans le cadre d'un développement en coopération ; autant de nécessités rendues impératives aussi bien par les contraintes budgétaires que par les grands programmes européens à venir.

En acceptant de financer des développements non exclusivement définis pour le besoin France, la DGA renforcerait la probabilité de succès de ses industriels à l'export et pérenniserait ainsi sa BITD devenue durablement compétitive. ■