



Clubs Défense & Horizon

7 janvier 2022

Autour de **Marwan LAHOUD**
Président – TIKEHAU ACE CAPITAL

Le paradoxe du secteur Aerospace Défense : sommes-nous condamnés à manquer de fonds lorsque l'on a une stratégie, et à manquer de stratégie quand on dispose de fonds ?

Le financement du secteur Aerospace Defense est au cœur des préoccupations de multiples acteurs publics comme privés, qu'ils soient *pure players* ou que leur activité soit duale. Il convient donc d'identifier les trous dans la raquette en la matière, afin d'élaborer des stratégies collectives durables pour y pallier.

➤ *L'équilibre entre civil et militaire*

La question peut surprendre à l'heure actuelle. A la fin des années 1980, alors que la domination des États-Unis était une évidence, précisément dans l'aéronautique civile et militaire, les fonds commençaient déjà à manquer, et le secteur militaire de mettre en avant l'indispensable dualité des acteurs pour des raisons économiques et financières évidentes.

Aujourd'hui, le débat revient sur le devant de la scène. Le grand succès de l'industrie aéronautique civile a conduit certains stratèges, à partir des années 2010, à affirmer que le militaire était susceptible d'apporter plus d'ennuis politiques, sociaux et environnementaux que de solutions durables. Toutefois, et alors que la crise sanitaire

a démontré le caractère incertain de l'avenir, l'équilibre et la complémentarité entre civil et militaire est un besoin structurel, pour plusieurs raisons.

D'une part, il n'existe pas d'industries de défense. La défense n'est qu'un cas d'usage d'un certain nombre de technologies et d'industries. De l'autre, rien n'est plus versatile que la ressource humaine, qui peut aisément basculer du civil au militaire et inversement puisque ce sont les mêmes personnes qui appliquent les mêmes talents aux deux domaines. Enfin, il y a une complémentarité économique entre les deux secteurs. Lorsque le client militaire et l'industrie fournisseur de la défense sont correctement gérés, la dualité d'une activité à la fois civile et militaire ne peut qu'être bénéfique. En effet, le retour sur le « capital employés », qu'il faut former et organiser, est toujours intéressant et il y a une nécessité de fourniture en temps et en heure, qui se traduit par des besoins en capitaux. A titre d'exemple, Boeing n'a que peu d'avion civil valide (le 787 est arrêté pour des raisons techniques, le 777X est repoussé, etc.) et pourtant, la holding ne flanche pas, car c'est aussi une entreprise avec un large volet spatial et militaire, qui lui permet d'avoir une situation et des finances plus saines.

➤ *La défense... et le civil comme activités malsaines ?*

L'industrie aéronautique civile est déjà attaquée car, comme toutes les industries du transport, elle est émettrice de CO2. Or, entre le premier A320 en 1987 et celui qui vole aujourd'hui, il y a 50% d'émissions en moins.

Les investissements dans le secteur militaire ont quant à eux toujours constitué une question épineuse. Un certain nombre d'analystes et de politiques doutaient, en premier lieu, de leur absolue nécessité, puisqu'idéalement, le « monde d'après » ne verrait que des États alliés, rendant obsolète tout investissement dans le domaine. Il convient aujourd'hui de constater, en toute objectivité, que la diversification des champs de conflictualité oppose les États plus qu'elle ne les rapproche.

Un travail de rhétorique et de persuasion attend donc l'ensemble des acteurs du secteur défense afin d'expliquer, notamment aux institutions financières et aux gestionnaires d'actifs, qu'un investissement dans la défense en France et en Europe est à la fois un « arsenal de liberté » et parfaitement conforme à la responsabilité sociale d'entreprises (RSE) de chacun d'entre nous. Ces investissements servent une mission sociétale louable et honorable, autrement dit, ce ne sont pas des fonds accordés à de vulgaires « marchands de canons », encore bien trop souvent considérés comme peu scrupuleux et en flirt perpétuel avec la ligne rouge de l'illégalité.

C'est l'ensemble de l'écosystème Aerospace Defense qui doit être attractif. De ce fait, ce travail de persuasion ne peut se faire qu'en liant les différents acteurs (maîtres d'œuvre, ETI, PME et start-ups). Les industries, les parlementaires, le ministère des Armées et le gouvernement doivent travailler main dans la main et en étroite collaboration avec les industries, afin de porter le débat auprès de la Fédération des banques françaises (FBF) et de leurs dirigeants respectifs, mais aussi auprès de tous les gestionnaires d'actif.

➤ *Le « piège » de l'export*

Il existe trois types de programmes de défense, qui définissent la politique d'exportation nationale :

- Les programmes catégoriquement nationaux, non destinés à l'exportation
- Les programmes nationaux prévoyant un volet exportation
- Les programmes en coopération, pour lesquels il faut prévoir les modalités d'exportation, avant même la signature du contrat. C'est le cœur même de l'accord franco-allemand Debré-Schmidt, signé les 7 décembre 1971 et 7 février 1972 par les ministres de la Défense d'alors, Helmut Schmidt et Michel Debré.

Force est de constater que la question de l'export pèse lourdement sur la dynamique nationale et européenne. L'exportation de matériels de défense à des armées non-françaises est un prolongement direct de la politique étrangère nationale, « bafouant » de ce fait la politique étrangère européenne.

À l'inverse des États-Unis, où la politique étrangère est gérée au niveau fédéral, la politique étrangère en Europe n'est que la somme des politiques étrangères nationales, compliquant toute mise en commun des politiques de défense. Mais certains pays, l'Allemagne en tête, envisagent de se décharger du contrôle de l'export pour le confier à Bruxelles, qui pourrait en faire émerger un contrôle centralisé. Pour la France, abandonner la régulation nationale de l'export serait un choix politique lourd de conséquences. En effet, sa place dans le monde est aussi portée par le fait qu'elle coopère étroitement avec les armées alliées.

➤ *L'étendue géographique et la structure d'approvisionnement*

L'industrie de défense dispose d'un noyau national solide et ancré. La coopération européenne étant fondamentale, elle doit, elle aussi, se transformer en un enracinement européen afin de bénéficier aisément des compétences, des technologies et des matières premières nécessaires à la réalisation de ce cas d'usage défense et au

fonctionnement de cette industrie.

Toutefois, la pénurie de composants touche l'ensemble des industries, civiles comme militaires. La volonté, pour y pallier, de créer des sources nationales demeure utopique. La dépendance ne doit pas conduire au repli sur soi : il faut l'organiser sans avoir la « folie des grandeurs » et penser que l'on peut ne pas être dépendant. Il y a des composants sur lesquels il faut impérativement disposer des sources nationales, et d'autres pour lesquels il faut structurer la chaîne logistique. Idéalement, cette structure d'approvisionnement doit être organisée au niveau mondial. Et cela passe, en premier lieu, par le fait de confier la gestion du retour géographique à l'industrie.

➤ *Souveraineté nationale et coopérations industrielles*

Il y a des progrès en matière de coopération, mais pas d'union durable à l'horizon, qui demeure utopique. En Europe, pour travailler et faire des programmes européens, il faut réunir trois conditions :

- L'unicité de l'agence exécutive
- L'unicité de la maîtrise d'œuvre
- L'acceptation de passer de la politique au programme

Les industriels ayant régulièrement besoin de programmes, le politique doit donc savoir décider (parfois renoncer !) et faire des choix forts, sans quoi les industries ne peuvent définir leur *supply chain* et élaborer lesdits programmes. Le choix de l'unique maître d'œuvre et d'une seule agence exécutive est pour cela essentiel afin de répartir et de simplifier l'ensemble des tâches de production.

➤ *Ces pays émergents qui n'en sont plus*

La Guerre froide avait laissé place à un monde finalement assez stable, avec un bloc vainqueur et un autre vaincu, sur les plans politique, industriel et économique. Le risque de voir nos industries civile et militaire prochainement dépassées modifie ce paradigme, comme en témoigne le récent vol d'un missile hypersonique chinois, qui aurait fait le tour de la Terre. Mais l'ennui majeur serait d'être irrémédiablement dépassé, ce qui réduirait davantage les ressources humaines et financières et rendrait notre secteur Aerospace Défense bien moins pertinent qu'à l'heure actuelle.

L'Aerospace Defense et le transport civil sont des secteurs « attaqués » jusqu'au plus haut sommet de l'État, considérés comme manquant d'éthique et de responsabilité pour l'un, et comme massivement polluant pour l'autre. En ce sens, il est nécessaire d'opérer un « barrage roulant » afin d'expliquer en quoi investir dans la défense est responsable et porteur d'avenir.

Face à des interdépendances mondiales croissantes et au renforcement d'États autrefois considérés comme émergents, il convient de définir une stratégie précise. D'une part, il faut porter un discours commun au plus haut niveau afin d'expliquer l'importance pour nos pays d'investir dans la défense. D'autre part, il est aussi nécessaire de faire évoluer les autorisations d'exportations d'armements au niveau européen, tout en consolidant le volet industriel européen, qui ne dispose pas de politique industriel fédéral. Enfin, il faut s'attarder sur les ressources humaines, en « faisant rêver », en attirant les talents et en développant un discours d'avenir, afin de conserver un secteur Aerospace Defense attractif sur le long cours.

Lilian EUDIER

Chargé d'Affaires publiques et de communication - GICAT

LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DES CLUBS DEFENSE & HORIZON

