



LE LAB

bpifrance

AUX ARMES, DIRIGEANTS ?

LES PME ET ETI FRANÇAISES FACE À L'EFFORT DE DÉFENSE

8 OCTOBRE 2025

Chevilles ouvrières de l'économie de défense, sous-traitantes de Dassault, Safran et autres grands donneurs d'ordre, les entreprises opérant sur le marché de la défense sont souvent méconnues, voire inconnues. Dans l'anonymat de la statistique publique (la défense n'est pas un secteur identifié dans la nomenclature d'activités françaises), il est difficile de les identifier si ce n'est par la Base Industrielle et Technologique de Défense (BITD), dont le recensement est confidentiel et non limitatif. Les entreprises de la défense elles-mêmes restent discrètes sur ce marché, délibérément tu ou noyé parmi d'autres débouchés.

C'est dans ce contexte que Bpifrance Le Lab a souhaité mener une étude sur les PME et ETI françaises de la défense et de secteurs connexes. Interrogées entre fin juin et août 2025, après plusieurs annonces de soutien public (en France et en Europe), et avant les incursions successives d'aéronefs en Europe de l'Est et du Nord, 1 700 start-ups, PME et ETI nous ont répondu sur leur intérêt pour la défense, et sur leur positionnement.

Entre la « hype » du marché et la menace de plus en plus proche, les entreprises françaises ont-elles les capacités de soutenir l'effort de défense ? Notre souveraineté industrielle dans la défense, reposant sur l'achat d'équipements produits en majorité par des entreprises françaises, pourra-t-elle continuer à être assurée, après que les entreprises aient fortement souffert du sous-investissement lié aux dividendes de la paix ?

Il n'y avait meilleure période pour se poser la question, à l'heure où les start-ups, PME et ETI de défense attendent les commandes, où l'industrie automobile montre son intérêt, où la politique de défense se structure à l'échelle européenne.

1 LA DÉFENSE MOBILISE ! PRÈS D'UNE ENTREPRISE EXTÉRIEURE À LA DÉFENSE SUR DEUX VEUT S'Y DÉVELOPPER

43 % des entreprises extérieures à la défense souhaitent s'y développer soit par opportunité de développement (elles sont en bonne santé et veulent croître davantage encore), soit par contrainte (secteur automobile par exemple). Sans compter les entreprises déjà dans la défense, qui souhaitent quasi-unaniment continuer à développer leur CA dans ce marché.

2 OBJECTIF 2030 : 31 Md€ DE PRODUCTION POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES FORCES FRANÇAISES ET DE L'EXPORT

L'effort de défense suppose une augmentation de 31 Md€ de la production pour les forces françaises et l'export d'ici 2030, soit une croissance de 7,6 % par an du chiffre d'affaires dans la défense. C'est plus que la croissance de la production des entreprises industrielles de défense depuis la guerre en Ukraine (5,5 %) et que la croissance projetée des entreprises de notre panel Bpifrance Le Lab (3 %).

Cet effort génèrera un besoin de financement conséquent, à hauteur de 15 Md€, dont 5 Md€ de fonds propres et 10 Md€ de dette. Pour aboutir, il devra être supporté par un engagement fort des acteurs financiers, étant donné les difficultés de financement de la BITD aujourd'hui.

3 CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE DE FILIÈRE : MOINS DE TENSIONS, PLUS DE COLLABORATION

Les PME-ETI les plus stratégiques de la défense (sous-traitants directs des grands donneurs d'ordre et entreprises des fédérations professionnelles GIFAS GICAN GICAT pouvant être assimilées au "cœur défense" ou à la BITD) font état de difficultés plus aiguës que les autres : santé financière plus fragile (trésorerie, taux d'endettement...), accès au financement et à l'investissement plus précaire, surcharge opérationnelle et relations plus tendues avec les donneurs d'ordre.

Ces défis sont de nature à compromettre l'effort de défense à terme, dans le cadre d'une montée en cadence à marche forcée.

4 NOUVEAUX ARRIVANTS, PRUDENCE : LA DÉFENSE EXIGE SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Les nouveaux entrants sont nécessaires pour rester compétitif et nourrir l'innovation afin de garder l'ascendant technologique.

En revanche :

- Il faut avoir les reins solides pour pénétrer la défense : être en bonne santé financière - car les cycles de production et les délais de paiement sont structurellement longs dans la défense et consomment du cash -, être patient pour travailler avec les grands donneurs d'ordre et les forces armées françaises. Les barrières à l'entrée peuvent décourager : 73 % des dirigeants extérieurs à la défense déclarent avoir du mal à se faire identifier par les donneurs d'ordre.
- La défense n'est pas la solution à tous les maux. Pour des secteurs déjà fragiles économiquement, comme l'automobile, travailler pour la défense n'améliorera pas la trésorerie à court terme.

Pour une stratégie raisonnée de diversification vers la défense, les PME, ETI et start-ups doivent veiller à maintenir suffisamment d'activités civiles et explorer les débouchés à l'export, car il est impossible de vivre uniquement de la défense nationale de façon pérenne.

Introduction

Plusieurs tendances placent l'économie de la défense au cœur des préoccupations



Un effort de défense commandé par la nouvelle donne géopolitique

Lors du sommet de juin 2025, les pays de l'OTAN ont convenu de porter les dépenses de défense à 3,5 % du PIB d'ici 2035 (contre 2 % du PIB actuellement en France). Les crédits de la mission défense augmenteraient ainsi de 50 Md€ en 2025 à 120 Md€ à horizon 2035.



Une amélioration de l'image de la défense auprès du grand public

77% des Français sont favorables à ce que l'Etat investisse davantage dans la défense et les armées * même si une faible connaissance de l'écosystème persiste.



De nouvelles entreprises concernées

D'autres catégories d'entreprises, hors BITD, pourraient directement ou indirectement répondre aux nouvelles formes de menaces géopolitiques et de conflits, mais peinent encore à gagner en visibilité, en reconnaissance et en soutien.

L'étude de Bpifrance Le Lab sur la défense s'adresse aux décideurs publics et privés, ainsi qu'au grand public

Quels sont les objectifs de cette étude ?

- Cette étude vise une **prise de conscience stratégique sur l'effort de défense et ce qu'il implique pour les PME-ETI du marché** (capacités de production, financement, relations contractuelles). Si la défense est une priorité nationale et européenne, il faudra un engagement plus marqué de l'écosystème, au vu des défis qui guettent le tissu existant et les entreprises qui veulent pénétrer le marché.
- **Elle porte haut la voix des dirigeants des PME, ETI, et start-ups de défense et pourra constituer une première brique à la construction d'une filière défense** (avec un partage des gains plus équilibré).

A qui s'adresse cette étude ?

- A l'écosystème autour des PME-ETI de défense : les neuf grands donneurs d'ordre, les décideurs, les financeurs et investisseurs
- Aux dirigeants souhaitant se diversifier vers la défense

*Odoxa, [Baromètre de l'économie](#), mars 2025

Une étude sur la défense et les secteurs connexes

Une méthodologie d'échantillonnage permettant de dépasser l'absence de nomenclature sectorielle pour la défense

Pour dépasser l'absence de nomenclature sectorielle de la défense, notre méthodologie d'échantillonnage a ciblé des entreprises très proches de la défense (« cœur défense ») et celles de secteurs auxquels appartiennent les entreprises de la BITD. Plusieurs populations permettent de retrouver ces entreprises :

Entreprises « cœur défense »

1

Reconstitution d'un « proxy BITD » : il s'agit des PME-ETI les plus stratégiques de la défense, recomposées à partir d'une sous-partie de la BITD à laquelle Bpifrance a accès, et des entreprises des groupements professionnels proches de la défense (GIFAS sur l'aéronautique et le spatial, GICAN sur le naval, GICAT sur la sécurité terrestre), pouvant être assimilées à la BITD. Ces entreprises opèrent dans la défense.

2

Entreprises aux secteurs connexes à ceux de la défense :

Ciblage des codes sectoriels (NAF) proches de la défense à partir de l'analyse de la BITD (seuls les NAF avec les plus forts taux de représentation du « cœur défense » ont été conservés). Ces entreprises peuvent opérer dans la défense.

3

Structure de l'échantillon :

Recomposition de l'échantillon final sur la base de la structure sectorielle de la BITD*

*Source : Direction Générale du Trésor (2025), [Quelle était la situation financière des entreprises de la BITD avant la guerre en Ukraine ?](#)

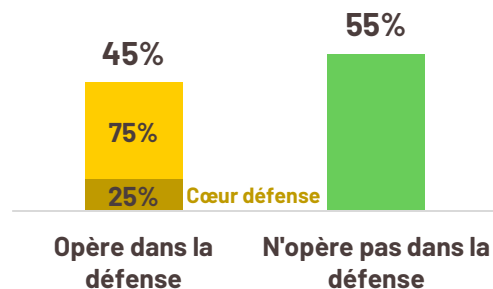
Un panel de 1 708 répondants, permettant d'interroger les entreprises au-delà du seul périmètre « cœur défense »

Sur les 1 708 répondants, l'enquête de Bpifrance Le Lab menée entre fin juin et août 2025 a permis de cibler plus de 700 entreprises opérant dans la défense (considérées comme telles à partir d'un euro de chiffre d'affaires réalisé pour ce marché), dont 25 % d'entreprises « cœur défense ».

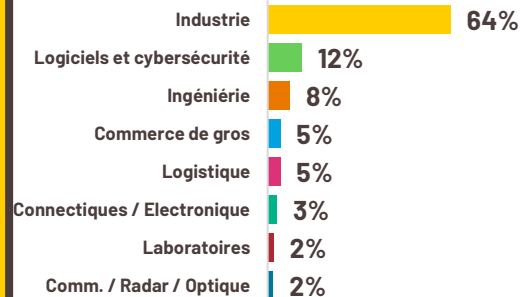
L'industrie est sur-représentée (64 % contre 36 % en moyenne dans l'échantillon BITD de la Direction Générale du Trésor*).

L'étude s'intéresse aux entreprises de plus de 10 salariés. Les ETI sont sous-représentées (6 % contre 25 % en moyenne dans l'échantillon BITD de la DG Trésor*, à périmètre constant, sans prise en compte des TPE et des MIC).

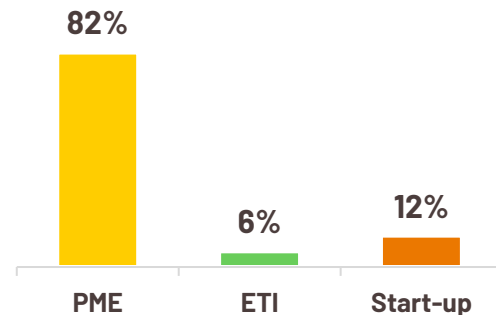
Répartition des répondants en fonction du CA généré dans la défense



Répartition de l'échantillon répondant selon le secteur (une seule réponse possible)



Répartition des répondants en fonction de la taille d'entreprise



Note de lecture :

- Parmi les 45 % d'entreprises opérant dans la défense, 25 %, soit 184 entreprises, font partie du cœur défense. Il s'agit de PME-ETI les plus stratégiques de la défense, sous-traitantes directes des grands donneurs d'ordre et entreprises des fédérations professionnelles GIFAS GICAN GICAT pouvant être assimilées à la BITD.
- Parmi les entreprises n'opérant pas dans la défense, une partie souhaite s'y développer.

*Direction Générale du Trésor, [Quelle était la situation financière des entreprises de la BITD avant la guerre en Ukraine ?](#), 2025

Une étude éclairée par des interviews de dirigeants et d'experts

22 dirigeants d'entreprises



- **11 PME, 5 ETI, 5 Start-ups** et **1 donneur d'ordre**
- **Secteurs connexes à la défense représentés** : industrie (aéronautique et spatial, naval, automobile, optique, électronique etc.), services (IA et cybersécurité, etc.)
- **Position dans la chaîne de valeur** : sous-traitants de rang 1 et plus, maîtres d'œuvre industriels et autres entreprises contractualisant directement avec des commanditaires publics

35 experts



- **Fédérations professionnelles** : Groupement des industries françaises de défense et de sécurité terrestre et aéroterrestre (GICAT), Groupement des Industries de Construction et Activités Navales (GICAN) et Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)
- **Institutionnels** : Direction Générale du Trésor, Direction Générale de l'Armement (DGA), Direction Générale des Entreprises (DGE), Agence de l'innovation de défense (AID) et Service Economique Régional (SER) de Londres
- **Chercheurs** : Julien Malizard de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN), Jean-Pierre Maulny de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS) et Yasir Atalan du *Center for Strategic and International Studies* (CSIS)
- **Conseils** : McKinsey, Roland Berger, BCG
- **Experts internes Bpifrance**

SOMMAIRE

1

DES DIRIGEANTS PRÊTS À SOUTENIR L'EFFORT DE DÉFENSE

2

SÉCURISER LE TISSU DÉFENSE EXISTANT

3

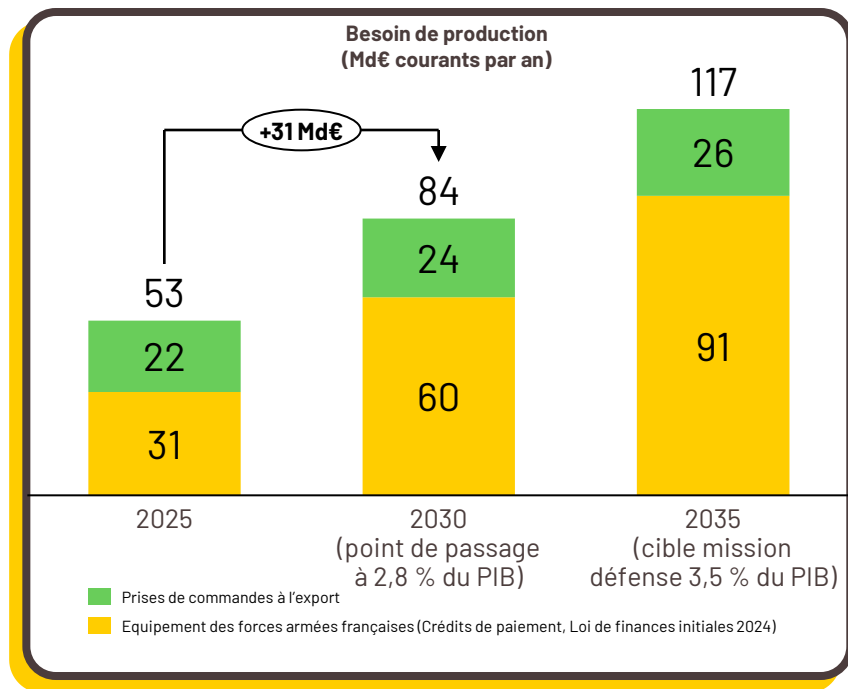
FAVORISER LES NOUVEAUX ENTRANTS



1

**DES DIRIGEANTS
PRÊTS À SOUTENIR
L'EFFORT DE DÉFENSE**

L'effort de défense suppose une augmentation de 31 Md€ de la production pour les forces françaises et l'export d'ici 2030



Face à la nouvelle donne géopolitique, Bpifrance Le Lab a modélisé¹ les besoins de production de la défense à partir de deux priorités :

- **Les besoins des forces armées françaises.**

- Seul l'équipement des forces², visant à mettre à disposition des armées les matériels et infrastructures nécessaires, est pris en compte. Les dépenses de personnel (fonctionnaires du Ministère des Armées par exemple) en sont exclues.
- Les besoins ont été modélisés en prenant en compte une cible de dépenses de défense à 3,5 points de PIB en 2035 (contre 2 points aujourd'hui), conformément aux engagements pris au cours du sommet de l'OTAN de juin 2025. Pour les besoins de l'analyse, un point de passage en 2030 correspondant à une montée en charge graduelle entre 2025 et 2035 a été modélisé, soit des dépenses de défense de 2,8 points de PIB en 2030.

- **Les besoins d'export vers nos partenaires :** une cible délibérément ambitieuse est posée, étant donné la nouvelle donne géopolitique. Elle correspond au niveau 2024 des prises de commandes des entreprises françaises, exceptionnellement haut (21,6 Md€ contre 13 Md€ par an en moyenne entre 2015 et 2024³), reconduit pour 2025 et 2030 (avec prise en compte de l'inflation).

(1) Modélisation sous les hypothèses macroéconomiques suivantes : 1,5 % de croissance en volume pour 2026-2027, reconduit jusqu'en 2030 (source : Rapport économique, social et financier du PLF 2025) et 2 % d'inflation (source : Banque de France)

(2) Périmètre du programme 146. Le niveau 2025 correspond aux crédits de paiement indiqués dans le rapport de la Cour des comptes (2025), *Analyse de l'exécution budgétaire 2024 - mission défense*

(3) Source : Rapport au Parlement sur les exportations d'armement (2025).

Cette augmentation de 31 Md€ de la production d'ici 2030 implique une croissance ambitieuse de 7,6 % par an des entreprises de la défense

Un effort de défense de 31 Md€ d'ici 2030 suppose une croissance annuelle du CA agrégé défense de 9,6 % en valeur ou 7,6 % en volume (hors inflation). Cette cible dépasse non seulement la croissance de la production de l'industrie de défense observée en France depuis le début du conflit en Ukraine (2022), mais surpasse également les projections de croissance des entreprises opérant dans la défense, constatées dans le panel Bpifrance Le Lab.

Evolutions économiques depuis 2022

**+9,1 %
par an**

Croissance réelle des dépenses de défense en Europe de l'Ouest depuis la guerre en Ukraine (entre 2022 et 2024)

Source : SIPRI

**+5,5 %
par an**

Croissance réelle de l'indice de production industriel des entreprises industrielles de défense françaises entre 2022 et 2024

Source : Insee

Projections « MACRO » Bpifrance Le Lab (découlant des cibles OTAN et export)

**+7,6 %
par an**

Croissance des besoins de production entre 2025 et 2030 pour passer de 53 Md€ à 84 Md€

Projections « MICRO » du panel Bpifrance Le Lab (découlant des projections des entreprises opérant la défense)

**+7 %
par an**

Croissance des Start-ups

**+3 %
par an**

Croissance des PME

**+2 %
par an**

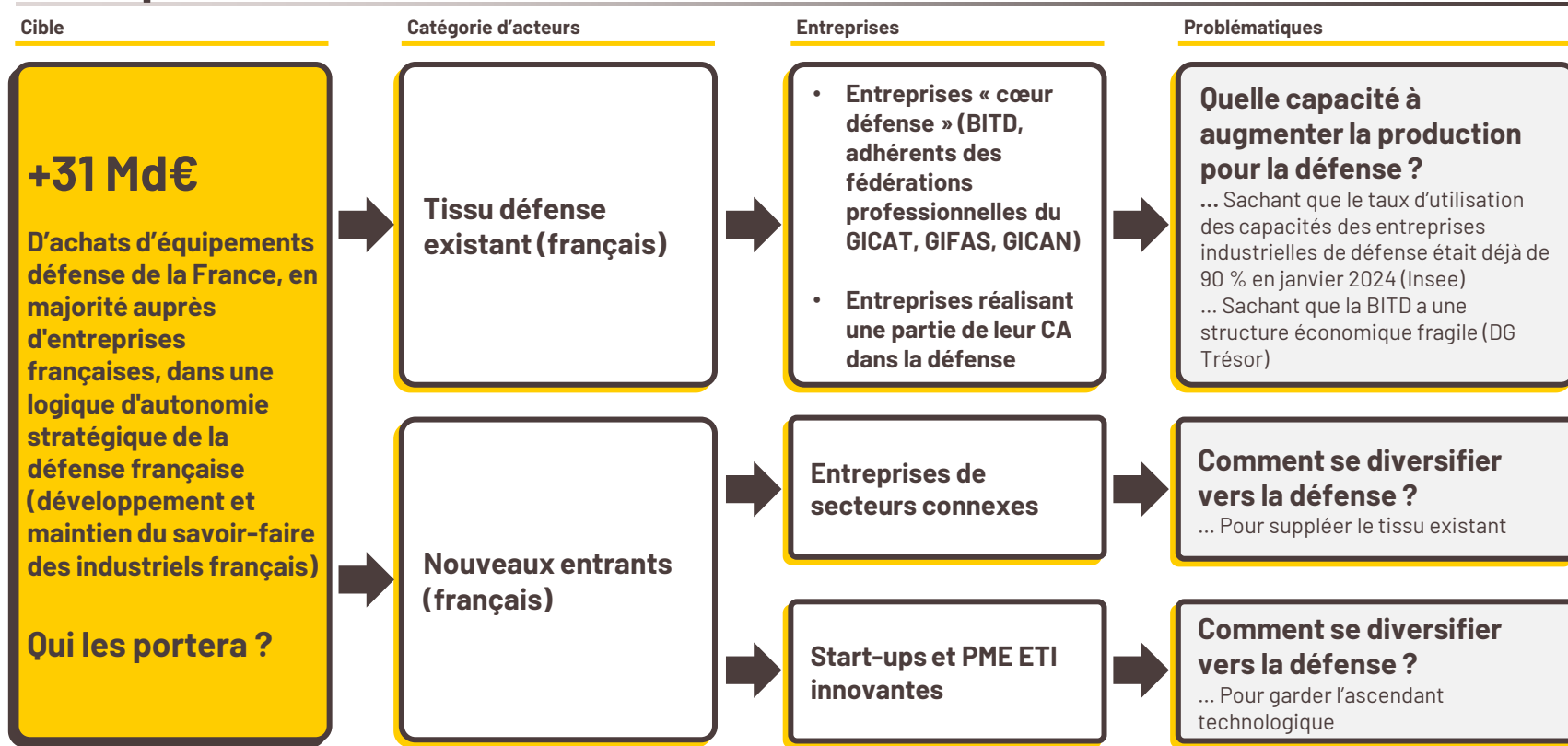
Croissance des ETI

**+3 %
par an**

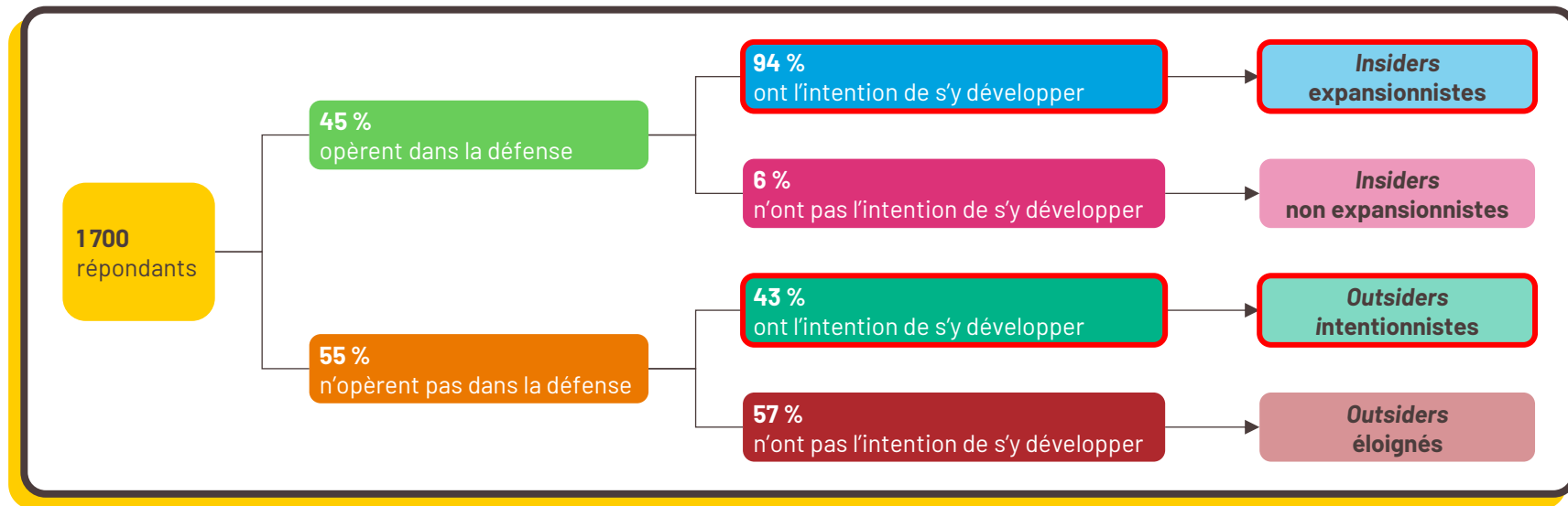
Croissance des entreprises opérant dans la défense du panel Bpifrance Le Lab

Sont présentés ici uniquement des taux de croissance réels, c'est-à-dire hors inflation. A titre illustratif, dans notre panel Bpifrance Le Lab, la croissance moyenne déclarée par les entreprises opérant dans la défense est de 5 % par an en valeur pour les trois prochaines années, soit 3 % hors inflation.

Pour réussir l'effort de défense, une mobilisation de toutes les forces vives productives est nécessaire



Près d'une entreprise extérieure à la défense sur deux veut s'y développer (43 %), sans compter les *insiders* unanimes à ce sujet (94 %)



Pour réussir l'effort de défense, toutes les forces vives seront nécessaires :

- **Les insiders** : pérennité à sécuriser, croissance à accompagner
- **Les outsiders** : pour suppléer le tissu existant (taux d'utilisation des capacités déjà de 90 % en janvier 2024, source : Insee) et pour favoriser l'émergence d'acteurs innovants

La marche est haute mais atteignable par les entreprises de la défense, sous réserve d'investissement et d'accompagnement financier.

L'effort de défense génère un besoin de financement de 15 Md€, qui appelle une mobilisation forte de crédit et de capital

Le besoin de financement pour soutenir l'accroissement des commandes de défense s'élèverait à 15 Md € (courants) entre 2025 et 2030. A structure de financement constante (à partir des ratios financiers constatés sur le périmètre BITD*, extrapolés à l'ensemble des acteurs de la défense), il serait porté essentiellement par des emprunts (à 66 %) et de la levée de fonds (à 33 %).

Détail des ratios financiers constatés par la Direction Générale du Trésor sur la BITD en 2021

Ratios	Valeur	Lecture
Fonds propres (FP) / CA	15 à 20 %	Pour générer 1 € de CA, les entreprises de la BITD investissent 0,15 € à 0,20 € de fonds propres
Dette / Fonds propres	≥ x2	Les entreprises de la BITD empruntent plus de deux fois plus d'argent qu'elles n'en possèdent
Capacité d'autofinancement / CA	0 à 5 %	Pour générer 1 € de CA, les entreprises de la BITD disposent de 0 à 5 centimes d'autofinancement

Pour une croissance de **31 Md€** du CA défense entre 2025 et 2030, environ **15 Md €** de besoins de financement

qui se répartissent entre :



*Source : retraitement Direction Générale du Trésor

Ces ratios révèlent également le besoin significatif d'accompagnement financier des acteurs de la défense, pour soutenir efficacement leur expansion. Les entreprises de la BITD, plus endettées¹, ont ainsi quatre fois plus besoin de s'endetter qu'un groupe coté de la défense pour produire 1 € de CA², notamment en raison d'une capacité d'autofinancement très faible.

(1) Direction Générale du Trésor (2025), [Quelle était la situation financière des entreprises de la BITD avant la guerre en Ukraine ?](#),
(2) Base Capital iq, Retraitement Bpifrance Le Lab

L'effort de défense met sous pression la trésorerie des entreprises, malgré un carnet de commandes bien rempli

Au-delà des seuls investissements, l'accroissement des carnets de commande met également sous pression la trésorerie des PME et ETI. Le chiffre d'affaires croît, mais les besoins de trésorerie – ce que les financiers appellent « besoin en fonds de roulement » (BFR) – explosent en même temps car :

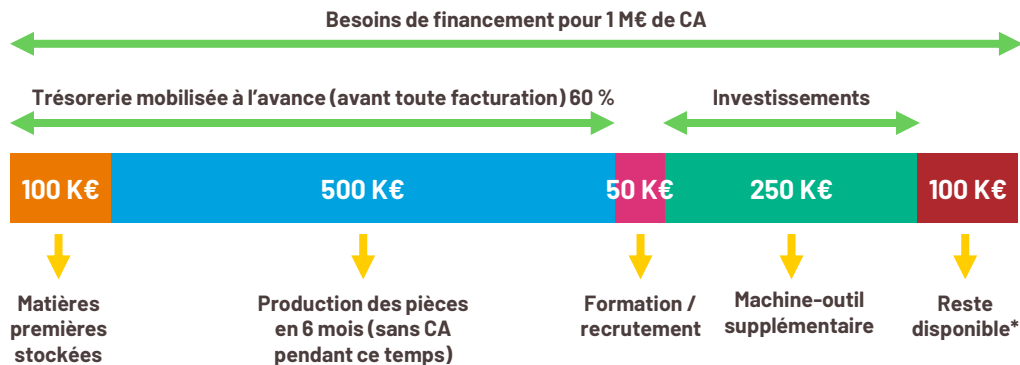
- il faut payer les fournisseurs et sécuriser des stocks de matières premières – parfois critiques – avant de produire
- les clients ne paient qu'après la livraison, et ont légalement six semaines pour le faire.

Dans la défense, ce besoin en fonds de roulement est **structurellement élevé**. Un euro de CA supplémentaire peut ainsi nécessiter jusqu'à 60 centimes de financement additionnel, transformant le succès commercial en défi de liquidité. Ce dernier peut même être source de difficultés financières graves, allant jusqu'à la défaillance.

Zoom sur le cas de Decomatic - PME opérant dans la défense

Nous sommes sur un secteur très consommateur de BFR, car il n'y a ni acompte, ni paiement intermédiaire. Or, nous sommes sur des pièces de temps longs. Nos matières premières sont compliquées à sourcer, nous avons 12 à 18 mois de délai d'approvisionnement. Cela veut dire que nous avons un an de stock matière en permanence. Notre lead time – temps de passage en production – est de 6 mois (28 semaines). À la fin, nous livrons et sommes payés 6 semaines après. Heureusement que nous avons la chance d'être en direct avec des gros donneurs d'ordre qui sont plutôt bons payeurs.

PME de mécanique industrielle qui opère dans la défense



*Cybersécurité, sureté, RSE, certifications, amélioration de la productivité, remboursement PGE, etc.



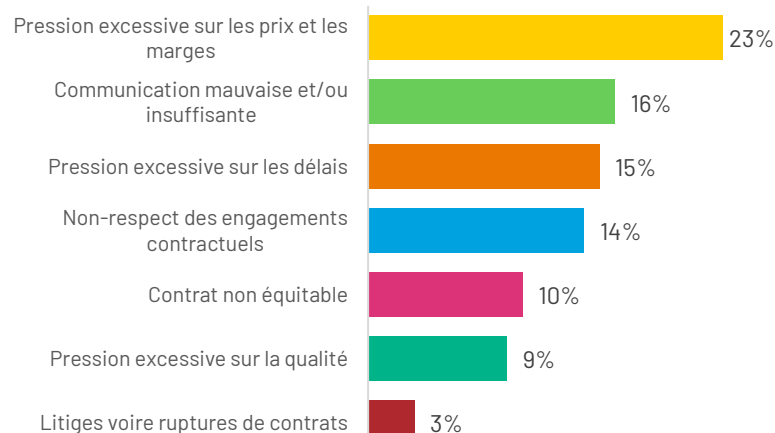
2

SÉCURISER LE TISSU DÉFENSE EXISTANT

Les entreprises de la défense, dans leur ensemble, ne rencontrent pas de difficultés structurelles fortes (1/2)

Moins d'une entreprise sur quatre opérant dans la défense dénonce une pression excessive sur les prix et les marges

Parmi les difficultés suivantes, lesquelles avez-vous déjà rencontrées avec vos clients dans la défense ? (plusieurs réponses possibles)

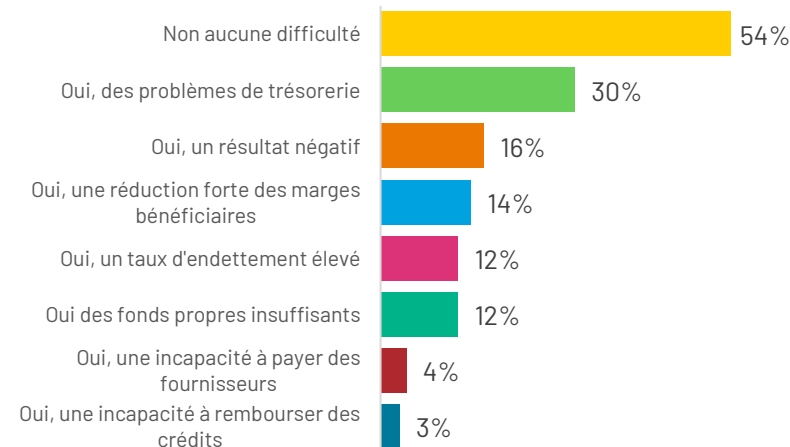


Note de lecture : Parmi les entreprises de la défense, 23 % déclarent que leurs clients de la défense exercent sur eux une pression excessive sur les prix et les marges.

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

Une entreprise sur deux opérant dans la défense déclare ne pas rencontrer de difficulté financière

Dans la dernière année, avez-vous rencontré les difficultés suivantes : (Plusieurs réponses possibles)



Note de lecture : Parmi les entreprises de la défense, 54 % déclarent ne pas avoir rencontré de difficultés au cours de la dernière année.

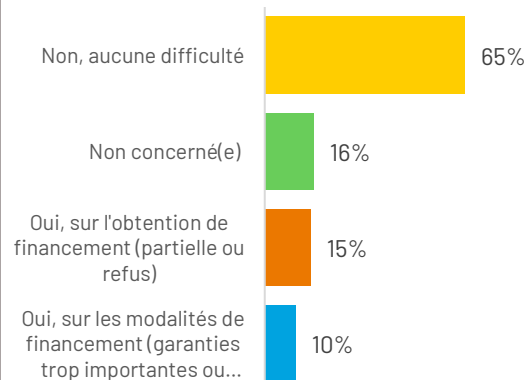
Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

Les entreprises de la défense, dans leur ensemble, ne rencontrent pas de difficultés structurelles fortes (2/2)

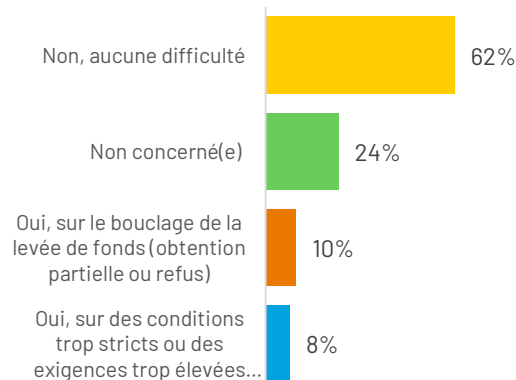
Plus d'une entreprise sur deux opérant dans la défense n'a pas rencontré de difficulté d'accès au financement (dette ou fonds propres)

Trois entreprises de la défense sur quatre rencontrent des difficultés de recrutement

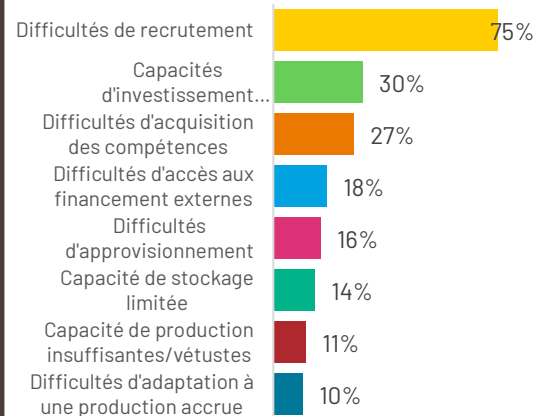
Au cours des trois dernières années, avez-vous déjà rencontré des difficultés d'accès au financement bancaire ?
(Plusieurs réponses possibles)



Au cours des trois dernières années, avez-vous déjà rencontré des difficultés d'accès à l'investissement ?
(Plusieurs réponses possibles)



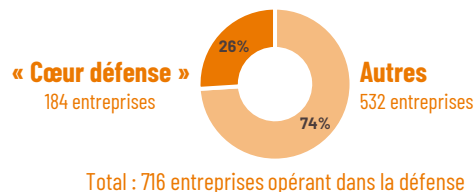
Quels sont vos principaux freins à une montée en charge rapide de la production ?
(Plusieurs réponses possibles)



Note de lecture : Parmi les entreprises de la défense, 65 % déclarent ne pas avoir rencontré de difficultés d'accès au financement bancaire au cours des trois dernières années. Elles sont 62 % à déclarer ne pas avoir rencontré de difficultés d'accès à l'investissement au cours des trois dernières années. Elles sont 75 % à déclarer des difficultés de recrutement.

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

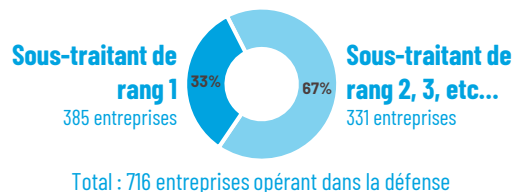
Mais au sein des entreprises opérant dans la défense, certains profils rencontrent des difficultés aigües



Les entreprises « cœur défense » concentrent les difficultés

- « Cœurs défense » : PME-ETI les plus stratégiques de la défense, sous-traitants directs des grands donneurs d'ordre et entreprises des fédérations professionnelles GIFAS GICAN GICAT pouvant être assimilées à la BITD
- Relations tendues avec les donneurs d'ordre
 - Santé financière dégradée
 - Surcharge opérationnelle

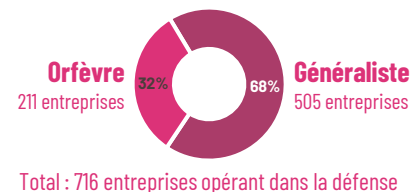
Plus d'informations page 22



Les entreprises sous-traitantes des grands donneurs d'ordre accusent parfois des relations difficiles

- Relations tendues avec les donneurs d'ordre, notamment sur des contrats non équitables
- Taux d'endettement plus élevé
- Difficultés sur le bouclage de levées de fonds
- Difficultés d'approvisionnement

Plus d'informations pages 23 et 24



Suivant leur avantage concurrentiel sur le marché, les entreprises rencontrent des défis spécifiques

- « Orfèvres » ayant un avantage concurrentiel : capacité à financer la croissance
- « Généralistes » sans avantage concurrentiel particulier : capacité à préserver leurs marges

Plus d'informations page 25

Les entreprises « cœur défense » conjuguent plusieurs difficultés

Relations tendues avec les donneurs d'ordres

Difficulté	Cœur	Autres
Pression excessive sur les prix et marges	29 %	20 %
Communication mauvaise / insuffisante	22 %	13 %
Non-respect des engagements contractuels	19 %	11 %
Contrat non équitable	19 %	5 %
Litiges voire ruptures de contrat	8 %	1 %

Santé financière dégradée

Difficulté	Cœur	Autres
Problèmes de trésorerie	37 %	27 %
Difficultés d'obtention de financements bancaires	25 %	15 %
Difficultés de bouclage de levées de fonds	20 %	10 %
Taux d'endettement élevé	17 %	10 %
Fonds propres insuffisants	16 %	10 %
Conditions trop strictes/élevées sur les levées de fonds	16 %	8 %

Surcharge opérationnelle

Difficulté	Cœur	Autres
Taux d'utilisation des capacités de production supérieur ou égal à 80 %	48 %	35 %
Carnet de commandes couvrant une durée d'activité d'un an ou plus	42 %	14 %
Capacités d'investissement insuffisantes (frein à la montée en charge)	36 %	27 %
Difficultés d'accès aux financements externes (<i>Ibid</i>)	26 %	15 %
Difficultés d'approvisionnement (<i>Ibid</i>)	28 %	12 %
Difficultés d'acquisition des compétences (<i>Ibid</i>)	67 %	78 %

Note de lecture : Les entreprises « cœur défense » rencontrent significativement plus de pression sur les prix et les marges de leurs donneurs d'ordres (29 %) que les autres entreprises opérant dans la défense (20 %)

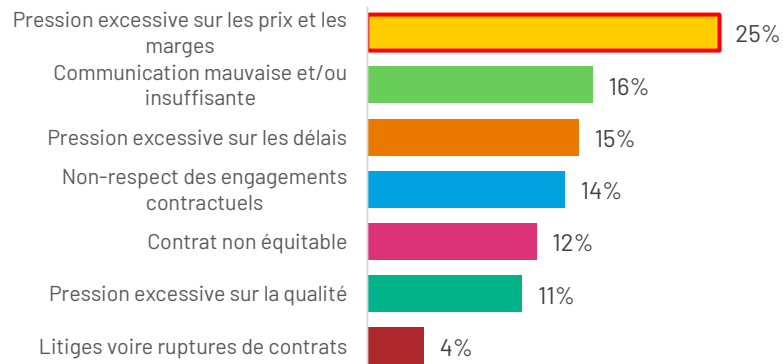
Périmètre : 184 entreprises cœur défense

Malgré les efforts de la DGA et de certains donneurs d'ordre, les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants restent difficiles (1/2)

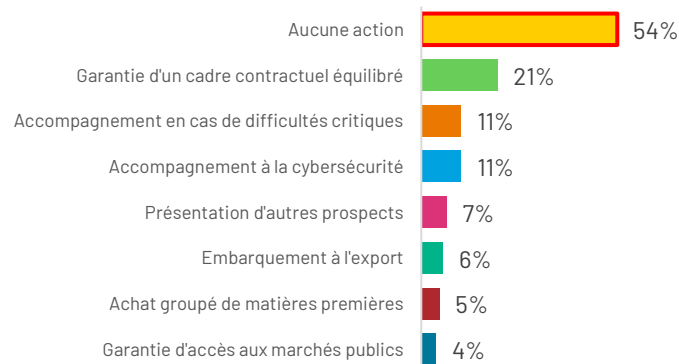
Les sous-traitants directs ne déclarent pas rencontrer plus de difficultés que les autres entreprises de la défense

Pour autant aucune dynamique de filière ne semble amorcée : une entreprise sur deux déclare n'avoir reçu aucun accompagnement

Parmi les difficultés suivantes, lesquelles avez-vous déjà rencontrées avec vos clients dans la défense ?
(plusieurs réponses possibles)



Un donneur d'ordres a-t-il entrepris les actions suivantes pour vous ?
(plusieurs réponses possibles)



Note de lecture : 25 % des entreprises de la défense signalent rencontrer une pression excessive sur leurs prix et marges de la part de leurs maîtres d'œuvre industriels

Périmètre : 385 entreprises opérant dans la défense, ayant un maître d'œuvre industriel en tant que client direct

Note de lecture : 21 % des entreprises de la défense ayant pour client direct un donneur d'ordres ont reçu de la part de ces derniers une garantie d'un cadre contractuel équilibré

Périmètre : Ibid.

Malgré les efforts de la DGA et de certains donneurs d'ordre, les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants restent difficiles (2/2)

Les chiffres ne reflètent pas les difficultés aiguës vécues par certains sous-traitants : pression sur les délais, manque de visibilité, retards de paiement et versements d'acomptes rares alors que la défense est particulièrement consommatrice en fonds de roulement

Pression sur les délais

On nous fait travailler nuit et jour, on s'est mis une pression de dingue. La livraison était il y a 2 semaines et quand j'appelle on me répond que les pièces n'ont toujours pas été déballées. Il y a un niveau d'exigences complètement disproportionné par rapport à ce qui nous est demandé.

PME, fabrication de pièces d'optique

Il y a aujourd'hui trop de PME qui sont directement en contact avec les MOI et qui ne sont pas de taille pour ne pas se faire balader.

ETI développement de technologies d'énergie

Manque de visibilité

Notre donneur d'ordres a annoncé lors d'un événement fournisseur avoir un backlog rempli à horizon 4 ans, alors même que lorsque j'ai échangé avec d'autres sous-traitants à cet événement, personne n'a de vision ou de retombées de ce backlog dans ses commandes. La situation est la même avec l'autre donneur d'ordres pour qui nous travaillons.

PME, fabrication de boîtiers numériques pour application microélectronique et optique

Retards de paiement

Trois quarts des entreprises interviewées témoignent de retard de paiement de 1 mois et demi à 2 mois en moyenne, nuisant à leur trésorerie :

Les MOI ont des retards de paiement réguliers. En tant que PME, on ne peut rien dire. Parfois ce sont des retards colossaux qui nous ont mis dans des situations graves.

PME, usinage de pièces mécaniques

Les acheteurs sont incentivés au volume de factures traités, donc passer 1h à traiter une facture de 3 000€ ça ne les intéresse pas.

SU, logiciels de fiabilisation de l'IA

Versements d'acomptes rares

Il y a 2 mois, notre donneur d'ordres a rassemblé tous ses sous-traitants critiques pour leur demander la montée en cadence. Celui-ci nous a explicitement dit de ne pas lui demander d'acomptes, car il ne le fera pas. Il n'y a pas encore de prise de conscience des maîtres d'œuvre industriels.

PME, mécanique industrielle



La relation avec les donneurs d'ordre, c'est maître - esclave dans une culture de l'achat pas cher. L'industrie de défense est menée et tenue par les PME mais la stratégie est définie par les patrons des achats des grands groupes.

PME, usinage de pièces mécaniques

Un marché à deux vitesses qui nécessite des besoins d'accompagnement différenciés

Les orfèvres : Production en petite série, sur des segments avec peu de concurrents

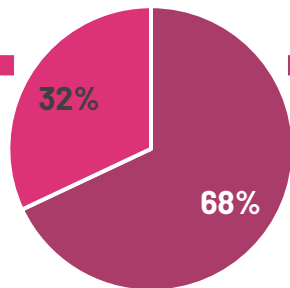
- Plus de **perspectives de croissance** à horizon 2 ans (30 % anticipent plus de 10 % de croissance, contre 20 % chez les généralistes) a priori soutenu par de l'**endettement** (taux d'endettement élevé pour 16 % d'entre elles)
- Un apport de **savoir-faire, compétences ou expertises** pour 49 % d'entre elles (vs 35 %)
- Des entreprises **innovantes** (28 % investissent plus de 10 % de leur CA dans la R&D vs 14 %) ; Davantage de start-ups (21 % vs 8 %)
- Plus **exportatrice** (en moyenne 23,1 % de CA vs 14,1 %)

LEUR BESOIN ? Les aider à financer leur croissance de manière soutenable

Les généralistes : Production en grande série, massifiée, sur des marchés à forte concurrence

- Positionnement plus marqué sur la **fabrication de pièces** (pour 63 % des acteurs)
- Ayant **besoin de davantage de capital humain** (54 % contre 43 %)
- **Marges comprimées** pour 17 % d'entre elles (contre 10 % chez les orfèvres)
- Autant des PME que d'ETI mais peu de SU

LEUR BESOIN ? Les aider à préserver leurs marges pour leur pérennité



Les deux profils doivent être mobilisés pour soutenir l'effort de défense et l'expansion du tissu existant. A titre indicatif, parmi les acteurs de la défense de notre panel, 15 % ont investi le marché depuis la guerre en Ukraine. Parmi eux, 54 % ont apporté des produits manufacturés existants (plutôt des profils généralistes) et 22 % des technologies innovantes (plutôt des profils orfèvres).

Note de lecture : Parmi les entreprises opérant dans la défense, 32 % connaissent un niveau de concurrence faible (peu de concurrents) ou très faible (presque pas de concurrents). Nous les appelons « orfèvres ». 68 % connaissent un niveau de concurrence moyen (plusieurs concurrents significatifs), fort (beaucoup de concurrents) ou très fort (concurrence acharnée). Nous les appelons les « généralistes ».

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense



3

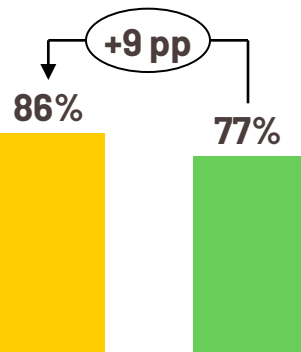
**FAVORISER LES
NOUVEAUX ENTRANTS**

Qui sont ces entreprises qui veulent se lancer dans la défense ? (1/2)

Leur point commun ? Leur compétitivité

Plus croissantes

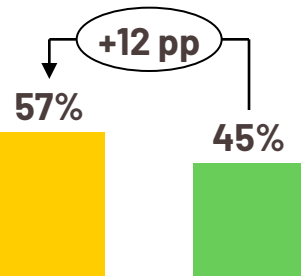
Part d'entreprises projetant une croissance dans les 3 proch. années



Outsider intentionniste Outsider éloigné

Plus exportatrices

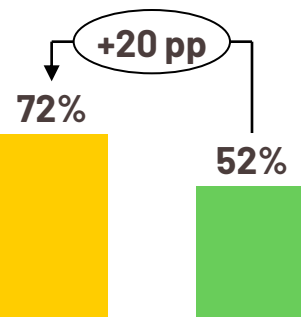
Part d'entreprises réalisant une part de leur CA à l'international



Outsider intentionniste Outsider éloigné

Plus innovantes

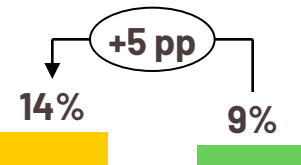
Part d'entreprises investissant dans la R&D



Outsider intentionniste Outsider éloigné

Davantage des start-ups

Part de start-ups



Outsider intentionniste Outsider éloigné

Note de lecture : Parmi les entreprises n'opérant pas dans la défense, 86 % de celles ayant l'intention de développer leur CA sur ce nouveau marché projettent une croissance sur les 3 prochaines années. C'est 9 points de pourcentage de plus que les entreprises ne souhaitant pas développer leur CA dans la défense (77 %)

Périmètre : 874 entreprises qui n'opèrent pas dans la défense et ont l'intention de développer leur CA dans la défense

Zoom sur les nouveaux entrants innovants

La défense a besoin d'acteurs innovants

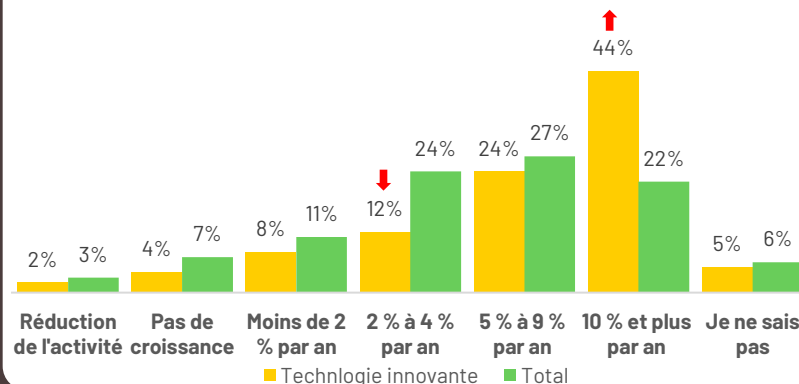
Dans une guerre qui prend un tour plus technologique – drones qui robotisent le champ de bataille, capteurs qui envoient des informations tactiques en temps réel, frappes plus lointaines et plus précises face à un gel du front – l'innovation devient cruciale. Essentielle pour conserver l'ascendant militaire, elle est aussi essentielle pour ne pas quitter la frontière technologique, notamment face aux avancées américaines étroitement liées à la Silicon Valley.

A cette fin, la Loi de Programmation militaire 2024-2030 a défini une liste de technologies prioritaires devant faire l'objet d'efforts résolus, en vue d'une application progressive aux programmes d'armement. Parmi elles : l'intelligence artificielle, les systèmes autonomes (robotique, drones, espace), les capteurs à l'ère des technologies quantiques, le calcul quantique au service de capacités souveraines comme le renseignement ou la dissuasion.

L'utilisation massive de drones dans le conflit en Ukraine ainsi que les projets de mur anti-drones en Europe achèvent de placer l'innovation au cœur d'une défense efficace.

Les entreprises innovantes sont plus croissantes

Taux de croissance annuel moyen prévu du chiffre d'affaires selon que l'entreprise propose une technologie innovante (ex. drones autonomes, systèmes de communication sous-marine etc.) ou non
(Une seule réponse possible)

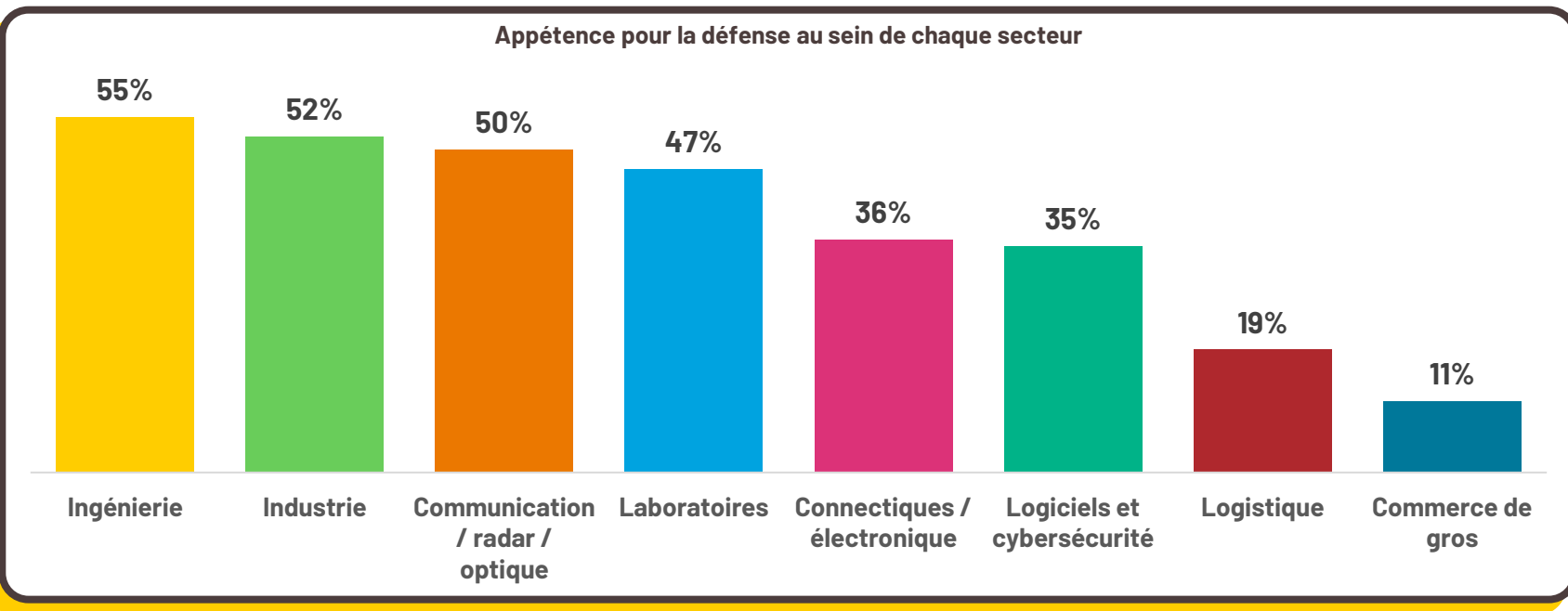


Note de lecture : 44 % des entreprises opérant dans la défense et qui propose des technologies innovantes réalise un taux de croissance annuel moyen de 10 % et plus par an.

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

Qui sont ces entreprises qui veulent se lancer dans la défense ? (2/2)

Le secteur industriel mais aussi l'ingénierie (contrôle certification) présentent une appétence significativement plus élevée pour la défense que les autres secteurs.



Note de lecture : Au sein du secteur ingénierie, 55 % des entreprises qui n'opèrent pas dans la défense ont l'intention de développer leur CA sur ce nouveau marché.

Périmètre : 874 entreprises qui n'opèrent pas dans la défense et ont l'intention de développer leur CA dans la défense

Pourquoi ces entreprises veulent-elles se développer dans la défense ?

Intérêt stratégique	Objectifs	Illustration
 SE DIVERSIFIER	Croissance	Notre entreprise fabrique des solutions de mesures de la pression et de la température dans des conditions difficiles. Notre produit s'est rapidement confirmé très utile pour la stérilisation hospitalière et l'agro-alimentaire. On est donc positionné sur les marchés de la pharmacie et de l'agroalimentaire depuis 30 ans. Depuis quelques années, nous nous positionnons sur le marché de la défense car nos solutions de mesure sont très adaptées pour un milieu sous-marin. Organisation professionnelle
	Pérennité de l'entreprise	La filière automobile est malmenée en ce moment. Il y a un phénomène d'arrêt ou de report des projets. C'est pour ça que j'ai remis ma casquette commerciale pour retrouver des nouveaux clients afin d'occuper mes lignes de production. Producteur de câbles haute tension pour la traction électrique des véhicules
 REPOSITIONNER SON ACTIVITE	Différenciation par le haut	Notre entreprise de visserie matricée, plus agile et artisanale, est mieux adaptée pour répondre à des demandes de petite série, pour des produits plus qualitatifs et de haute précision pour la défense, que sur de la grande série sur des productions de masse. Je ne suis pas dimensionné pour ça. PME, mécanique industrielle
 INNOVER	Nouvelles technologies / nouveaux produits	Notre technologie et a une forte compatibilité pour une application défense à partir de nos autres secteurs adressés (l'aéronautique et le spatial) et propose à la défense une innovation qui n'y existait précédemment pas. Start-up, optique

Ces sensibilités pour la défense sont souvent soutenues par un historique personnel :

En tant qu'ancien officier de réserve, lorsque j'ai créé mon produit, j'ai directement pensé à la défense. L'idée est dédiée au militaire.

Start-up, communication / radar / optique

Mon rapport à la défense est avant tout personnel : j'ai fait Polytechnique, je suis passé par l'armée. J'ai été commando parachutiste. Et je suis toujours présent pour le défilé du 14 juillet.

PME, soudage

Le parcours d'une PME qui a repositionné son activité sur la défense : Entretien avec Olivier Boijoux, Président de Decomatic

Bpifrance Le Lab s'est entretenu avec une PME spécialisée dans la fabrication de pièces critiques pour l'aérospatial, qui a recentré son activité sur le marché de la défense. Cette PME témoigne sur les raisons, les défis et les succès de cette transition stratégique :

Dans quelle mesure votre activité s'inscrit-elle dans le cadre du marché de la défense ?

Je travaille quasiment uniquement sur des pièces pour l'aérospatial. Ce sont des pièces critiques qui sont clés dans la sécurité de l'appareil. C'est un business niche. Les pièces doivent forcément toutes être parfaites. Nous avons un laboratoire de contrôle intégré dans lequel on fait des contrôles destructifs et non destructifs. Sur 1 000 pièces, nous en cassons 50 ou 60 pour vérifier qu'elles sont bien dans les clous. Il s'agit d'une proportion non négligeable mais c'est incontournable.

Comment en êtes-vous venu à travailler dans la défense ?

Je fais des pièces pour des donneurs d'ordre de la défense depuis plus de 20 ans. Historiquement, cela représentait 20-25 % de mon activité mais depuis trois ans et demi, j'ai engagé de mon propre fait une démarche de repositionnement fort sur la défense pour des raisons de business model et de pérennité de l'entreprise. Il se trouve que depuis 19 mois le contexte m'a donné raison.

Quelles ont été les raisons de ce repositionnement ?

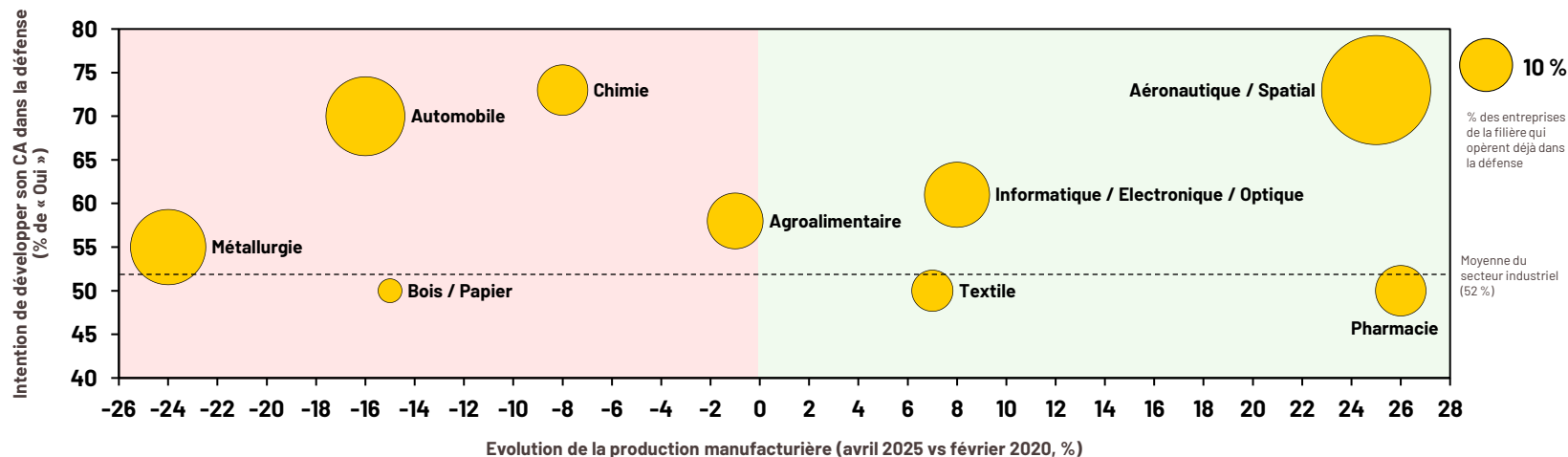
Il y a quatre ans, j'ai pris conscience que notre cœur de métier était plus adapté aux acteurs de la défense que ne l'étaient mes concurrents car dans la mécanique industrielle, c'est principalement des très gros. Le plus petit est 10 fois plus gros que nous.

Prenons un cas concret, Airbus a besoin d'un million de pièces. Mes concurrents vont produire en grande série à peu de frais en Tunisie. Pour moi, ça représente la moitié de ma production totale à l'année. Je ne suis pas dimensionné pour ce genre de commandes car je réalise des pièces de haute précision au micron près. En revanche, si un donneur d'ordre de l'aéronautique vient me demander 200 pièces, je pourrai le faire facilement en 25 semaines. Des petites séries de la sorte, ça ne fait pas rêver mes concurrents alors que pour moi c'est très adapté. Ce ne sont pas les mêmes rythmes et les mêmes besoins entre la production d'un Rafale versus la production de 25 avions Airbus par mois.

La France étant un pays où l'industrie de défense est très développée, nous avons une marge de croissance organique très forte grâce à notre petite taille.

La défense est envisagée comme une bouée de sauvetage par certains secteurs, et comme un relais de croissance par d'autres

Filières industrielles en fonction de l'appétence pour la défense, de l'indice de production industrielle et du poids actuel dans la défense



Note de lecture : Le secteur automobile voit son indice de production industrielle régresser de - 16 % entre 2020 et 2025. De plus, 70 % des entreprises du secteur signalent une intention de développer leur CA sur le marché de la défense. Enfin, la filière automobile est déjà impliquée (22 % des entreprises de l'automobile de notre échantillon opèrent déjà dans la défense) tandis que la filière textile l'est beaucoup moins (seulement 6 % des entreprises textiles de notre échantillon opèrent déjà dans la défense).

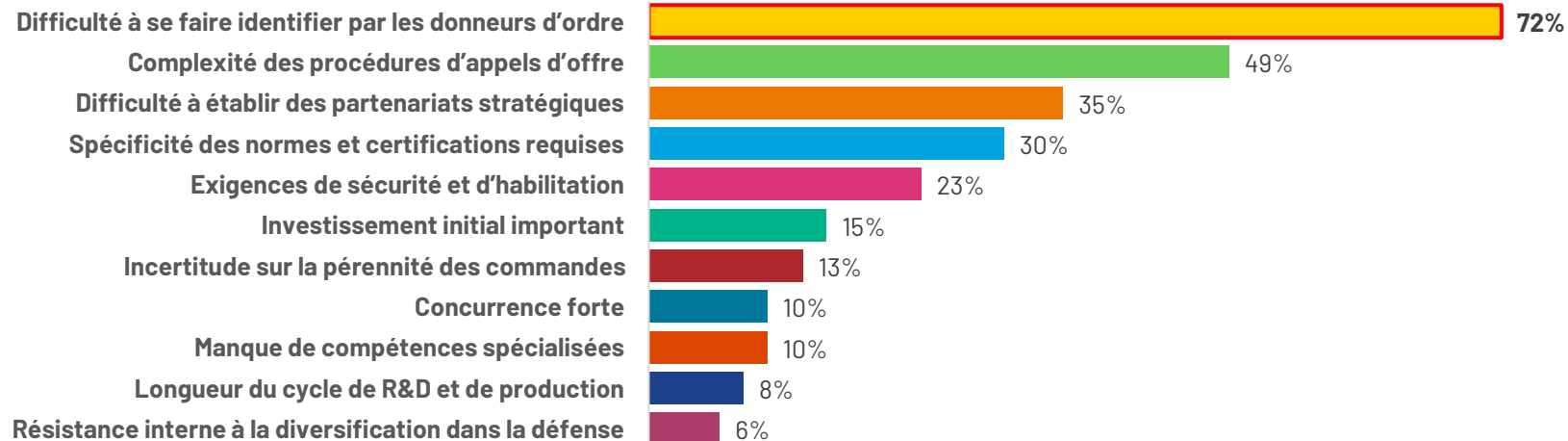
Périmètre : entreprises n'opérant pas dans la défense, hors secteurs ferroviaire, naval, construction et nucléaire (donnée non disponible sur les IPI)

➔ Pour des secteurs déjà fragiles économiquement, comme l'automobile, travailler pour la défense n'améliorera pas la trésorerie à court terme : les délais d'approvisionnement, les cycles de production, les délais de paiement y sont structurellement longs et consommateur de trésorerie.

La défense est un marché dont l'entrée est hautement gardée

La première barrière à l'entrée identifiée par les entreprises souhaitant se lancer dans la défense est, de loin, la difficulté à se faire identifier par les donneurs d'ordres (73 %)

Selon vous, quelles sont / seraient les principales barrières à l'entrée de votre entreprise dans la défense ?
(plusieurs réponses possibles)



Note de lecture : parmi les entreprises ayant l'intention de développer leur CA dans la défense, 73 % identifient comme barrière à l'entrée la difficulté à se faire identifier par les donneurs d'ordre

Périmètre : 874 entreprises qui n'opèrent pas dans la défense et ont l'intention de développer leur CA dans la défense

Toutes les étapes d'intégration du marché nécessitent un temps long (1/2)

Intérêt stratégique	Description	Illustration
 1. Se faire identifier	La défense est un club restreint, où il est difficile de se faire connaître des donneurs d'ordres Ces derniers ne communiquent publiquement que très peu, voire pas, sur la manière dont ils intègrent un sous-traitant dans leur chaîne de valeur.	<i>La seule défense avec laquelle on ne parle pas aujourd'hui, c'est la défense française, car nous n'arrivons pas à trouver de point de contact pour présenter notre produit. Notre commercial essaye de rentrer en contact avec les donneurs d'ordre via notamment des salons depuis au moins 18 mois, mais sans succès.</i> PME, robotique <i>Lors de notre diversification vers la défense, nous avons travaillé avec un consultant pour identifier un relais pouvant nous ouvrir les portes du maître d'œuvre que nous visions. Nous sommes passés par un profil senior, ancien salarié de ce maître d'œuvre et grâce à son réseau et sa compréhension de l'écosystème interne. Il a pu établir la relation.</i> PME, microélectronique
 2. Contractualiser	Une fois la prise de contact faite, la contractualisation n'est pas aisée pour autant, en particulier pour les start-ups.	<i>Nous avons mis deux ans à accéder à un contrat défense avec un grand acteur parmi les donneurs d'ordre, et quatre ans pour travailler avec les forces [armées françaises]. L'adoption de l'innovation demande du temps : il faut itérer pour une adaptation la plus fine possible aux besoins des forces.</i> Start-up, drones

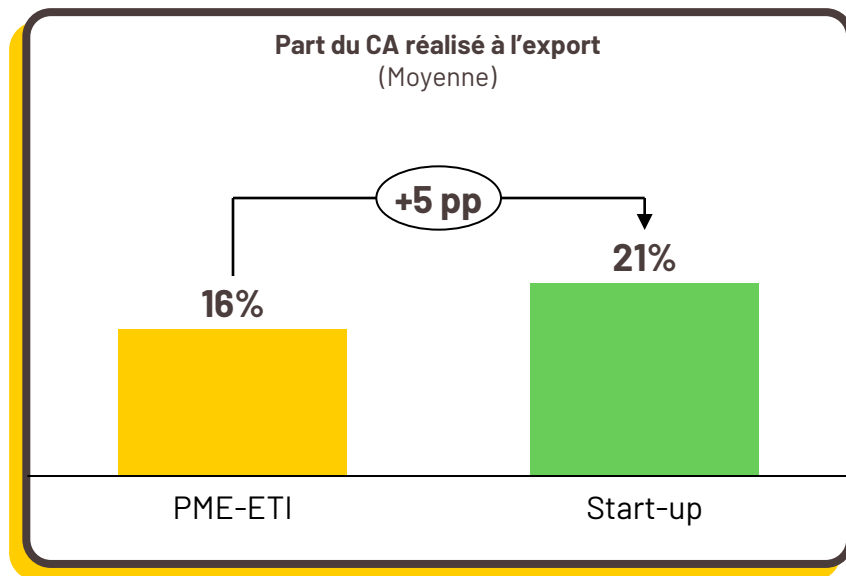
Toutes les étapes d'intégration du marché nécessitent un temps long (2/2)

Intérêt stratégique	Description	Illustration
 3. Se faire qualifier, pérenniser	Le processus de qualifications permet aux maîtres d'œuvre industriels d'avoir un vivier de sous-traitants d'excellence et de maximiser la sécurité de la chaîne de valeur.	<i>Il faut rentrer dans le cercle des qualifiés, c'est l'une des premières grosses barrières à l'entrée. Mis à part la qualité de nos produits, d'autres aspects rentrent en compte : cybersécurité, sûreté, gestion de la bonne information, solidité financière.... En plus de ma propre qualification, mes propres sous-traitants doivent l'être aussi. Nous faisons de la précision au 20^e de millimètre, c'est un métier de rigueur : ça passe ou ça casse, il n'y a pas d'entre deux. Notre ambition est toujours de se mettre au-dessus des exigences des clients. Nous avons la meilleure notation de qualité. Nous avons produit 5 millions de pièces depuis 2 ans et demi et aucune n'a été rejetée. Nous avons une note de 100. Pour assurer cette qualité, nous détruisons 50 à 60 pièces sur un lot de 1000 pour vérifier qu'elles sont bien dans les crous. Nous faisons régulièrement de nouvelles qualifications ou requalification de produits.</i> PME, mécanique industrielle
 4. S'insérer dans un long cycle de production	Les projets défense, souvent des grands programmes, présentent des cycles de productions longs qui se comptent en mois voire semestres.	<i>Je fais obligatoirement mon traitement de surface chez un qualifié. Il s'agit d'une fabrication de temps long (temps moyen de 28 semaines, puis on envoie la pièce chez un sous-traitant de traitement de surface qui fait le dépôt de zinc etc...). Mais il ne tient pas ses délais pour diverses raisons. Lorsque ça met 12 semaines au lieu de 3 semaines, on ne peut pas tenir nos cadences. C'est pour cela que l'on a décidé d'intégrer cette étape directement sur notre site. Comme nous avons le foncier pour, nous avons décidé de réaliser une intégration verticale pour que le traitement de surface se fasse chez nous. Ainsi, la matière rentre chez nous et c'est directement la pièce finale qui en ressort. Les clients et la DGA aiment bien ce principe.</i> PME, microélectronique

Les start-ups françaises de la défense font face à un paradoxe : il est plus facile de vendre à l'international qu'en France

Pour les start-ups, la défense française est un marché si impénétrable qu'il est plus simple de trouver des débouchés à l'international

En cause : le rythme des donneurs d'ordre est décorrélé du cycle de vie d'une start-up



“

J'ai signé un partenariat avec un maître d'œuvre industriel pour une technologie inédite, un système d'orientation sur masque qui guide le tireur. Il a fallu trois ans pour signer le partenariat. Les donneurs d'ordre sont des industriels qui ont un rythme de vie d'éléphant, ce n'est pas adapté à la temporalité d'une start-up.

Nous ne sommes pas en économie de guerre, où il y a des risques de morts. Nous sommes en économie de marché et donc on ne prend pas de risque [sur des nouvelles technologies]

SU, communication – radar – optique

”

Note de lecture : les start-ups opérant dans la défense réalisent 21 % de leur CA à l'export, soit 5 points de pourcentage de plus que les PME-ETI (16 %)

Périmètre : 716 entreprises opérant dans la défense

Favoriser des nouveaux entrants qui préservent leur dualité (1/2)

Les entreprises de défense sont des entreprises comme les autres

50 % des entreprises opérant dans la défense réalisent moins de 10 % de leur CA sur ce marché. En moyenne, c'est 20 % de CA dans la défense. Pourtant, la défense n'est qu'un débouché mineur pour beaucoup.



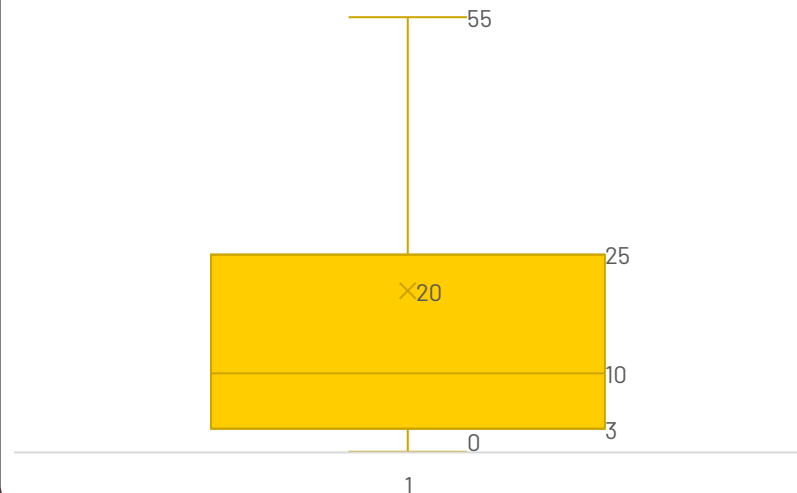
Je suis là pour casser l'image de l'industrie de défense : l'industrie de défense n'existe pas. On a une industrie, elle peut avoir des clients défense ou non. Faire une coque pour un bateau civil ou un navire militaire, c'est seulement une histoire d'épaisseur de tôle.

Fédération professionnelle

Si on ne connaît pas l'aéronautique, on voit d'un côté les avions de combat, et de l'autre les civils (avion et satellite). Alors que 75 % de nos entreprises sont duales.

Fédération professionnelle

Distribution du % de CA réalisé dans la défense pour les entreprises opérant dans la défense



Note de lecture : Le CA moyen dans la défense est de 20 %. Le CA médian dans la défense est de 10 %.

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

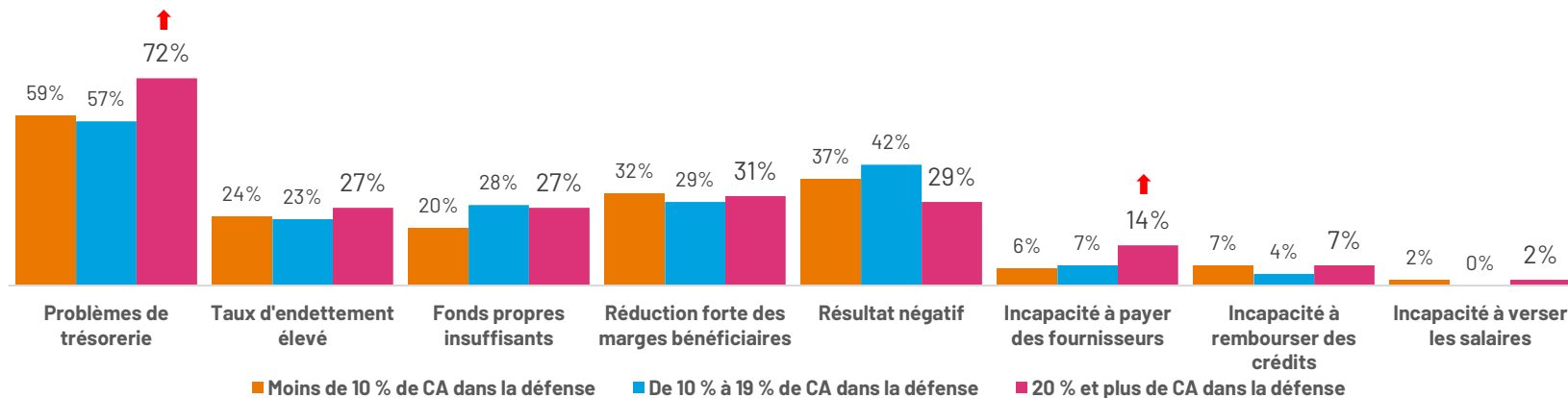
Favoriser des nouveaux entrants qui préservent leur dualité (2/2)

Les entreprises plus teintées défense rencontrent des difficultés financières aggravées

« Des entreprises « pure défense » qui ne vivent que de la commande publique et qui restent dans le public, souvent ça ne finit pas bien, même s'il y a une volonté souveraine. »

Investisseur

Difficultés rencontrées au cours de la dernière année selon le niveau de CA réalisé dans la défense
(Plusieurs réponses possibles)



Note de lecture : 72 % des entreprises qui réalisent 20 % ou plus de leur CA dans la défense ont connu des problèmes de trésorerie au cours de la dernière année. Parmi les entreprises qui réalisent 10 % à 19 % de leur CA dans la défense, elles sont 57 % à avoir connu des problèmes de trésorerie au cours de la dernière année.

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

Favoriser des nouveaux entrants innovants qui viennent du civil (1/2)

Désormais, des innovations civiles alimentent la défense

Alors que précédemment, les transferts d'innovation se faisaient du civil vers le militaire, ce sont désormais des cas d'usage civil qui tirent la technologie dans la défense. De plus, l'innovation sur fonds propres est de plus en plus recommandée par l'Etat.



« On sait que le civil développe des innovations beaucoup plus rapidement. Donc on s'appuie sur le secteur civil (santé, transport, agriculture jusqu'à la télécommunication) pour que les ruptures technologiques ne nous échappent pas, et pour aller chercher des solutions qui se développent plus vite que ce qu'on pourrait financer avec nos moyens. Aujourd'hui, il y a des "GPS" qui émanent du secteur civil et qui, transposées à la défense, pourrait largement y contribuer. »

Acteur public

« Une petite entreprise de drone a pris le risque d'innover et l'armée de l'air a regardé de très près la possibilité de leur en commander bien que cela intervienne hors grand programme. Ça s'est fait au détriment de d'autres commandes étant donné le contrôle budgétaire. Il y a autant de succès story que de déceptions. »

Acteur public

Les références civiles sont nécessaires pour maturer les innovations défense



La technologie des start-ups est-elle suffisamment mature pour qu'on l'intègre à des programmes militaires ? Elles cherchent à se développer rapidement et on ne sait pas si elles survivront. Pour contrer cela, elles doivent vraiment avoir un marché primaire civil, y compris pour des usages défense.

Acteur public

Favoriser des nouveaux entrants innovants qui viennent du civil (2/2)

Les entreprises innovantes investissent beaucoup la défense, au risque d'une dépendance

Un quart des entreprises développant des technologies innovantes dans la défense font 50 % de leur chiffre d'affaires (CA) sur ce marché. C'est moitié moins (25 %) pour un quart des entreprises opérant dans la défense.



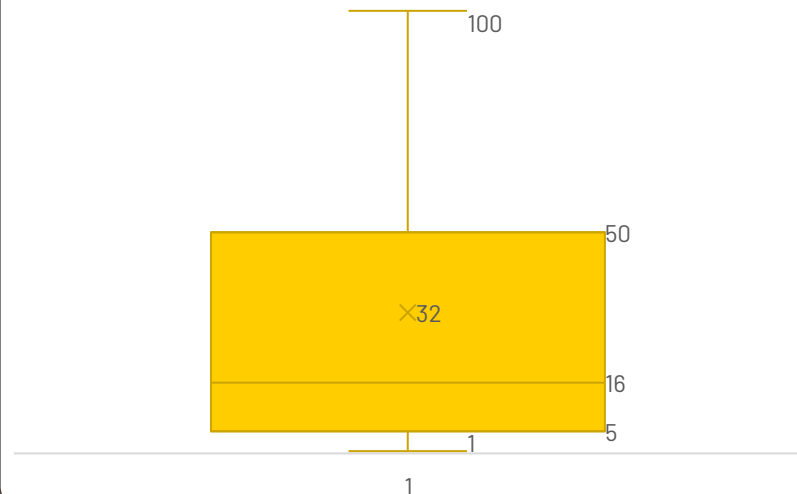
L'image d'une PME de défense, c'est 20 % de CA dans la défense. Une entreprise qui serait trop défense serait inquiétante. J'ai dû choquer un dirigeant ou deux, qui avaient envie de créer une start-up dans la défense. Pas possible! Si vous vous développez uniquement pour nous, vous n'avez aucune chance de survie. Au quotidien, il faut que l'entreprise puisse vivre d'autre chose".

Acteur public

« A l'heure où les finances publiques sont amenuisées, les entreprises et notamment les grands groupes sont appelés à davantage porter leurs programmes d'innovation en interne sur fonds propres. »

Acteur public

Distribution du % de CA réalisé dans la défense pour les entreprises opérant dans la défense et proposant une technologie innovante



Note de lecture : les entreprises qui opèrent dans la défense et qui pourraient proposer à la défense une technologie innovante font en moyenne 32 % de leur CA dans la défense. Pour cette même série, 50 % font plus de 16 % de leur CA dans la défense, et 50 % font moins de 16 % de leur CA dans la défense.

Périmètre : 133 entreprises qui opèrent dans la défense et qui pourraient proposer à la défense une technologie innovante

Le parcours d'une PME innovante et duale :

Entretien avec le dirigeant d'une PME fabricante de drones

La défense a besoin d'acteurs innovants, et réciproquement l'innovation permet aux nouveaux entrants de pénétrer le marché de la défense. Bpifrance Le Lab s'est entretenu avec une start-up, devenue PME, qui a réussi à innover et se diversifier à partir de débouchés initialement civils. Retour sur les éléments clés de leur succès et leurs réflexions sur les défis que représente le marché de la défense :

Dans le cadre de la défense, quelle est l'activité de votre entreprise ?

Notre entreprise conçoit et fabrique des drones allant de 1 à 100 kg. Nous faisons 85 % de notre CA dans la défense, principalement auprès de l'armée de terre et de la marine.

Comment en êtes-vous venus à cibler le marché de la défense ?

Initialement, l'entreprise réalisait des drones pour l'industrie civile. Notre premier client était SNCF, pour la maintenance et l'inspection des voies. A l'époque, nous étions une start-up affamée prête à se tourner vers tous les clients potentiels. A ce moment-là, nous étions positionnés sur huit verticales marché dont la défense.

Comment avez-vous procédé pour pénétrer ce marché ?

Lorsque nous nous sommes lancés dans la défense, nous avons commencé par faire une cartographie des acteurs : DGA, Bercy, le GICAT et le GICAN. Nous avons également participé à tous les salons : le Bourget, Eurosatory et Euronaval. Puis nous avons pu bénéficier du dispositif de financement du programme RAPID de la DGA. En consortium, nous avons développé un drone avec une section de l'armée de terre pour avoir un produit qualifié. Ce qui a été difficile, c'est qu'à la fin, le ministère des Armées ne nous a pas acheté le produit. Nous n'arrivions pas à gagner des marchés français, c'est comme ça que nous nous sommes tournés vers l'étranger et que nous avons réalisé 75 % de notre CA à l'export avant d'être remarqués en France sur les deux-trois dernières années.

Quelle a été votre plus grosse difficulté sur le marché de la défense lorsque vous étiez au stade de start-up ?

Le marché est tenu par la commande publique et structurellement décorrélé du temps des nouvelles technologies et du temps d'une start-up. Entre l'expression de besoin et la mise sur le marché, il faut 10 ans. Or, sur les drones, ça va très vite et donc au bout de 10 ans la technologie est obsolète. Il est nécessaire de sortir de cette logique de spécification, voire de cette sur-spécification par le client final pour se réaligner avec le cycle du marché.

C'est pour cela que nous avons créé un pacte drone afin de mettre en place les conditions de marché adaptées : le ministère des Armées laisse les industriels développer leur produit selon le cycle qui leur convient, puis les clients militaires le testent et, si c'est validé, le produit devient "sur étagère".

Comment fonctionne l'innovation au sein de votre entreprise ?

Sur 215 personnes dans la société, 90 sont à la R&D. L'entreprise est rentable depuis 5 ans et on est bientôt une ETI. Lorsque la société a commencé à être rentable, les investisseurs poussaient pour diminuer la R&D mais nous les avons convaincus de la maintenir au même niveau, ce qui a été un bon pari. Il y a un retard technologique en France, peut-être dû aux réflexes culturels français. Passer du stade expérimental (start-up) au stade industriel n'est pas simple en France.

Favoriser des nouveaux entrants qui exportent



« Au début on a fait 75 % de notre CA à l'export car on n'arrivait pas à gagner nos marchés en France en tant que SU. »

« Même une fois rentable, pour se développer, l'export est forcément à structurer. La commande publique a crédibilisé nos produits mais ne suffit pas à ce que l'activité soit pérenne. »

Start-up fabricant de drones

« Dans le modèle d'armée française, on a choisi de pouvoir fabriquer tout en France, en reposant au minimum sur des composants tiers, mais il faut avoir un niveau de commande suffisant pour que la BITD soit rentabilisée. L'export permet une armée complète et souveraine. S'il y avait seulement de la commande publique, on ne pourrait pas s'équiper de façon aussi complète. Il faudrait acheter à l'étranger, car les entreprises ne seraient pas pérennes. »

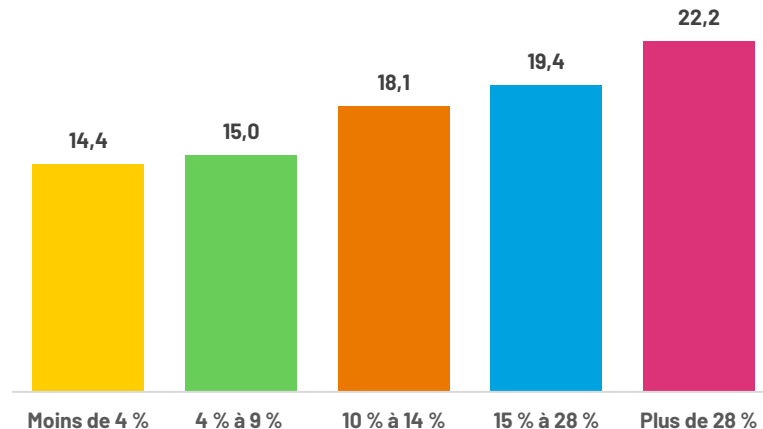
Acteur public

« Nul n'est prophète dans son pays : les entreprises de défense doivent absolument trouver des débouchés à l'export, trouver d'autres canaux notamment par les projets européens. L'ADN export est quelque chose qui manque à l'écosystème français. »

Acteur public

Les entreprises exportatrices ont les taux de marge les plus élevés

Projection du taux de marge 2025 (EBE / valeur ajoutée) selon la part de CA défense réalisée à l'international en moyenne
(Une seule réponse possible)



Note de lecture : Les entreprises qui opèrent dans la défense et réalisent en moyenne 22,2 % de leur CA à l'export ont un taux de marge supérieur à 28 %.

Périmètre : 716 entreprises qui opèrent dans la défense

Remerciements

Bpifrance Le Lab tient à exprimer ses remerciements à toutes les personnes ayant contribué au succès de cette étude, par l'apport de leurs visions et leur accompagnement du cadrage jusqu'à la publication.

Nous remercions tout d'abord **les 1 708 dirigeants d'entreprise** qui ont pris le temps de répondre à notre enquête et d'enrichir les résultats de l'étude.

Nous remercions **les 22 dirigeants d'entreprise** qui ont accepté de partager anonymement leur réalité sur le terrain et leur vision stratégique avec nous lors d'un entretien.

Nous remercions les **acteurs publics** pour nos discussions fructueuses, nous ayant permis d'apprécier l'engagement que les entreprises portent pour la défense. Nous remercions tout particulièrement la DGA et la DGT, pour la contre-expertise de nos exercices de chiffrage prospectif, le partage de leurs données et leur regard constructif :

- **Ministère des Armées :**
 - Agence de l'innovation de défense : Romain Aminian, Xavier Itard, Maud Pichard, Antoine Tesquier, Lucas Thielois
 - Direction des affaires financières, sous-direction des statistiques et études économiques : Dominique Place
 - Direction générale de l'armement : Pierre Foulquier, Nicolas Grangier, Nathalie Grimbart
- **Ministère de l'Economie :**
 - Direction générale des Entreprises : Pierre Pelouzet, Bruno Geeraert
 - Direction générale du Trésor : Bastien Alvarez, Jordan Bencheikh, Quentin Bon, Jean de Livonnière, Benjamin Hadjibeyli, Gaëtan Mouilleseaux, Camille Sutter, Gaston Trotoux
 - Service économique régional de Londres : Tiédel Sow

Nous remercions les **syndicats professionnels** des entreprises de la défense qui ont participé aux discussions et aidé à contacter les dirigeants d'entreprise pour répondre à l'enquête :

- **GICAN** : Jean-Marie Dumon, Thimothée Moulinier
- **GICAT** : Lillian Eudier, Hubert Raymond
- **GIFAS** : Anthony Bourdon, Fabienne Clery, Guillaume Muesser

Nous remercions les **acteurs de la recherche** pour nos discussions enrichissantes sur l'économie de défense :

- **CSIS** : Yasir Atalan
- **IHEDN** : Julien Malizard, Eva Szego
- **IRIS** : Jean-Pierre Maulny

Nous remercions les **acteurs du conseil et de l'investissement**, qui ont accepté de nous partager leur vision sur le marché de la défense :

- **BCG** : Jérôme Rein, Yves Wetzelsberger
- **McKinsey** : Matthieu Dussud, Alain Imbert
- **Roland Berger** : Alain Chagnaud, François Guenard, Florian Aknin
- **Elaia** : Pauline Roux

Nous remercions enfin **nos chers collègues de Bpifrance** pour leurs précieuses contributions, qui ont permis à l'étude d'alimenter le débat et les réflexions en interne : **Nicolas Berdou, Margaux Boullier, Benoit Fretellière, Xavier Gelot, Caroline Jadot, Benoit Le Gall, Alexandre Legros, Cédric Lowenbach, Charlotte Przybylski, Romain Serman.**

CONTACTS



bpifrance-lelab@bpifrance.fr



<https://lelab.bpifrance.fr/>



www.x.com/BpifranceLeLab

Elise TISSIER

Directrice, Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Bao-Tran NGUYEN

Responsable du pôle études stratégiques, Bpifrance Le Lab
bao-tran.nguyen@bpifrance.fr

Matéo SZMIDT

Responsable d'études stratégiques, Bpifrance Le Lab
mateo.szmidt@bpifrance.fr

Marie BEAUCHET

Responsable d'études stratégiques, Bpifrance Le Lab
marie.beauchet@bpifrance.fr

LE LAB

bpifrance