

## **LA DEFENSE, ÇA SE FINANCE !**

*Synthèse de la table ronde du 4 décembre 2025*



Cette note de Synopia met en lumière le basculement stratégique vers une ère de haute intensité qui impose un changement d'échelle industriel et financier. Elle souligne l'attractivité croissante de la BITD française pour les investisseurs, tout en pointant ses fragilités structurelles (morcellement, difficultés de montée en cadence). Le financement privé est présenté comme un levier d'appui indispensable, mais conditionné à une vision publique stable et à des mécanismes de partage du risque. La robustesse du couple Armées–DGA doit être conservée, en l'articulant avec des voies plus agiles pour l'innovation rapide (drones, numérique, cyber). Les régions et l'Europe ont un rôle clé pour accélérer la réindustrialisation et construire une interdépendance souveraine. Enfin, l'orientation des capitaux vers les convergences civil-

militaire et la sécurisation des transmissions d'entreprises sont identifiées comme des priorités de souveraineté à horizon 2030-2035.

### **Intervenant de la table ronde :**

- Éric AUTELLET, Général d'armée aérienne (2S), ancien major général des armées
- Bertrand BLANPAIN, directeur général délégué, groupe Crédit Mutuel Arkéa
- Laurent BENAROUSSE, directeur général de Roland Berger France et Maroc
- Lionel ROSELLINI, directeur des affaires industrielles du GICAT
- Louis SAPHORES, directeur général de Hauts de France Investissements
- Guillaume LESUEUR, Head of the Clean Hydrogen Equipment Fund, Hy24
- Nathalie Motsch, Directrice des relations institutionnelles et de la communication Arkea BEI
- Alexandre Malafaye, président de Synopia

\* \* \* \* \*

### **ENSEIGNEMENTS**

#### **1. Une rupture stratégique qui change la nature du besoin de financement**

L'environnement européen est entré dans une phase de rupture durable. Le retour de la guerre en Europe n'est plus une hypothèse académique mais une réalité stratégique à intégrer dans la planification industrielle et financière. Le changement d'échelle est central : là où les armées occidentales s'étaient habituées à des engagements expéditionnaires limités, avec 10 000 hommes au maximum projetés pour des opérations lointaines, il faut désormais penser la haute intensité sur notre

sol, dans la durée, avec des volumes, des cadences et des stocks sans commune mesure avec la période précédente.

Cette rupture ne porte pas seulement sur les quantités. Elle affecte aussi la vitesse d'évolution des technologies et des modes opératoires. Le retour d'expérience ukrainien a montré l'irruption de capacités nouvelles (drones, logiciel, guerre électronique, innovation de terrain) sur des cycles très courts, en parallèle des grands programmes d'armement plus longs. Il en découle plusieurs impératifs : financer simultanément la profondeur industrielle (programmes complexes) et l'agilité d'innovation (solutions plus rustiques, rapidement déployables).

Enfin, dernière inflexion majeure : le modèle à bâtir dépasse la seule « économie de défense ». La capacité à durer suppose une cohérence d'ensemble entre sécurité, énergie, alimentation, numérique, logistique et réindustrialisation. Le financement de la défense devient ainsi une question systémique, qui implique l'alignement de tout un écosystème public-privé-territorial.

## **2. Une BITD française attractive, mais contrainte par sa structure**

Sur le plan économique, tous les intervenants s'accordent sur un potentiel de croissance élevé du secteur, notamment à l'export et via la remontée des budgets européens. L'appétence des acteurs financiers est réelle et récente : fonds et investisseurs sollicitent désormais la filière pour comprendre où, comment et à quelles conditions engager des capitaux.

Mais cette attractivité se heurte à une difficulté structurelle : la base industrielle et technologique de défense demeure trop morcelée. La multiplication des acteurs, si elle nourrit l'innovation, fragmente aussi les capacités, empêche des économies d'échelle et pèse sur la compétitivité internationale. Plusieurs indices convergent : pertes de parts de marché au profit de concurrents européens plus intégrés, difficulté à monter en cadence et dispersion de l'effort de R&D/industrialisation.

Pour autant, la photographie financière de la filière reste un atout puissant : elle est sous-capitalisée mais aussi peu endettée et dispose souvent de trésoreries permettant d'investir. Ce profil la rend solvable et finançable, à condition que les mécanismes d'accompagnement soient adaptés à sa trajectoire industrielle.

## **3. Les freins actuels : dette publique, incertitude politique et cadre normatif**

Les contraintes évoquées sont de trois ordres.

D'abord, la contrainte macro-budgétaire. Le niveau de dette publique et les marges financières de l'État pèsent mécaniquement sur la visibilité des programmes, donc sur la capacité des industriels à projeter des investissements lourds.

Ensuite, la contrainte politique. Les acteurs privés ne peuvent pas engager des fonds dans une filière aussi stratégique sans lisibilité de long terme. Les effets d'annonce, les hésitations et la volatilité des priorités publiques sont perçus comme des facteurs de risque. La demande de « passer des paroles aux actes » revient comme un leitmotiv : elle concerne à la fois la stratégie capacitaire et les outils de financement qui l'accompagnent.

Par ailleurs, alors que l'on parle « d'économie de guerre », il faudrait peut-être que la classe politique songe à arrêter de faire la guerre à l'économie.

Enfin, la contrainte normative et de marché. Le secteur est capitalistique, industriellement exigeant, et ses logiques de création de valeur ne sont pas toujours alignées avec les horizons classiques de certains investisseurs (notamment sur les modalités de sortie). Les normes peuvent apparaître comme un frein ; mais plusieurs intervenants soulignent qu'elles peuvent aussi devenir des opportunités si elles sont pensées pour accélérer plutôt que bloquer.

#### **4. Un principe clé : le privé en appui, pas en substitution**

Un point de méthode est unanimement posé : le financement privé ne remplacera pas l'effort public, il le complète. La défense reste un domaine régalien, adossé à un acheteur principal (l'État) et à des cycles capacitaires décidés souverainement. Les investisseurs ne peuvent donc intervenir que dans un cadre stabilisé par la puissance publique et articulé à ses priorités.

Cette complémentarité doit être assumée comme telle. Elle implique :

- une politique de commande publique et de programmation stable ;
- des mécanismes de partage du risque ;
- une capacité à sécuriser le « passage à l'échelle » industriel (cadences, stocks, export).

#### **5. Préserver la colonne vertébrale : le couple Armées–DGA, avec plus d'agilité**

La table ronde insiste sur la nécessité de conserver la solidité de l'architecture française d'armement. Le couple Armées–DGA est décrit comme une garantie stratégique : il porte la compétence sur les systèmes complexes, la cohérence capacitaire et l'intégration technologique de long terme.

Mais cette robustesse doit être doublée d'une plus grande agilité sur des segments où l'innovation est rapide : numérique, drones, capacités « consommables » de haute intensité. L'objectif n'est pas d'opposer programmes lourds et solutions rustiques, mais de les financer ensemble, avec des modes d'acquisition et des cycles industriels différenciés.

Une vigilance est également formulée : la R&D ne doit pas se développer au détriment de l'industrialisation. Le besoin militaire est double : des armes véloces, et parfois une rusticité assumée pour garantir volume et disponibilité.

#### **6. L'exigence de visibilité : une condition de la mobilisation des capitaux**

La mobilisation des financements suppose une vision stratégique lisible. Les industriels comme les investisseurs réclament une programmation de long terme, une définition claire des besoins prioritaires, et une stabilité réglementaire et fiscale permettant d'anticiper. Sans cela, les capitaux resteront à la marge ou s'orienteront vers des segments moins souverains.

La discussion souligne que la prise de risque est incontournable, mais qu'elle doit être encadrée : l'État doit créer un cadre de confiance, non seulement par la commande, mais aussi par des dispositifs de financement et de sécurisation (garanties, pré-financement, co-investissement).

#### **7. Des outils financiers déjà mobilisés, à amplifier**

Plusieurs instruments concrets sont cités comme exemples d'alignement public-privé.

- Fonds dédiés aux souverainetés. Des véhicules d'investissement orientés vers la souveraineté (dont la défense) ont été lancés ou renforcés, avec des capacités significatives, et une volonté explicite de compléter l'offre existante.

- Financement de la chaîne de valeur via le « reverse factoring ». Ce dispositif innovant de pré-financement par anticipation des commandes permet à un fournisseur de disposer immédiatement de liquidités adossées à la signature d'un client public, réduisant le besoin en fonds de roulement et accélérant les cadences.
- Fonds de dette et outils de quasi-fonds propres. L'idée d'élargir l'offre de dette adaptée aux contraintes industrielles est jugée pertinente, notamment pour soutenir la montée en capacité, la modernisation d'outil, ou l'export.

## **8. Le rôle des territoires : associer les régions à la montée en puissance**

Un apport important de la table ronde tient à la place des régions. Plusieurs expériences régionales indiquent que les territoires peuvent jouer un rôle de co-financeur et « d'accélérateur industriel » : soutien à l'immobilier et au foncier productif, structuration de fonds locaux, accompagnement de projets d'usines et de relocalisation.

Cette mobilisation territoriale répond à un double enjeu :

- 1) sécuriser l'outil industriel au plus près des bassins de production ;
- 2) créer une coordination entre niveaux national et régional pour éviter dispersion et concurrence interne.

## **9. Interdépendance européenne : acheter et produire en complémentarité**

La dimension européenne est apparue comme incontournable. Les intervenants insistent sur la nécessité de mieux connaître les systèmes et besoins des partenaires afin d'orienter l'investissement en complémentarité et non en duplication. Le concept proposé est clair : viser l'interdépendance choisie plutôt que la dépendance subie.

Cette logique passe aussi par les achats. Le fait qu'une part importante des acquisitions européennes (70 % !) soit réalisée hors Europe est jugé paradoxal dans le contexte actuel. Une priorisation des achats intra-européens, sans naïveté mais avec méthode, est présentée comme un levier direct de souveraineté et de viabilité industrielle.

## **10. Convergences civil-militaire : orienter la finance vers ce qui renforce la souveraineté**

La table ronde met enfin en lumière une opportunité stratégique : l'afflux de capitaux nouveaux vers la défense peut (et doit) être orienté vers des activités qui renforcent l'autonomie nationale et créent des ponts civil-militaire.

L'exemple le plus développé est celui de l'hydrogène et des carburants de synthèse. Ces technologies sont vues comme :

- un moyen de décarboner et sécuriser l'énergie ;
- un vecteur de réindustrialisation ;
- une solution concrète de souveraineté sur les carburants militaires ;
- un avantage opérationnel pour certains matériels (faible signature thermique, vibrations réduites, usages drones et groupes électrogènes).

Cette approche permet de sortir d'une vision étroite du financement de défense : elle relie l'effort militaire à une stratégie industrielle globale, apte à produire des externalités positives pour le civil.

## 11. Anticiper les transmissions d'entreprises : un enjeu de souveraineté

Un risque transversal est souligné : la vague de transmissions d'entreprises au sein de la filière. Sans anticipation, ces opérations peuvent conduire à des ventes à des acteurs étrangers, donc à des pertes de savoir-faire et de contrôle stratégique. Les participants appellent à identifier les entreprises sensibles, à préparer leur reprise et à sécuriser les dispositifs fiscaux et juridiques qui facilitent la stabilité actionnariale.

## 12. Points d'atterrissage : vers une BITD au rendez-vous de 2030-2035

En conclusion, la table ronde dessine une feuille de route implicite à horizon 2030-2035.

1. **Assumer** le changement d'échelle : passer d'une logique de gestion de crise à une logique d'endurance, avec stocks, cadences et volumes.
2. **Financer** simultanément profondeur et agilité : programmes complexes et innovations rapides.
3. **Renforcer** la compétitivité de la filière : consolidation, économies d'échelle, export.
4. **Stabiliser** une vision publique de long terme : condition de la mobilisation privée.
5. **Mobiliser** les bons outils financiers : co-fonds, dette adaptée, pré-financement, garanties.
6. **Ancrer** l'effort dans les territoires : régions comme partenaires industriels et financiers.
7. **Construire** l'interdépendance européenne : complémentarité capacitaire et achats intra-UE.
8. **Orienter** les capitaux vers la souveraineté : convergences civil-militaire (énergie, numérique, drones).
9. **Sécuriser** l'actionnariat stratégique : anticipation des transmissions.

\* \* \* \* \*

## CONCLUSION

Le diagnostic est net : les capitaux sont disponibles, l'appétence grandit et la filière dispose d'atouts financiers propres. Mais **l'alignement du système – stratégie publique, outil industriel, finance privée, niveaux territoriaux et cadre européen – est la condition pour transformer cette fenêtre en capacité réelle.**

C'est à cette condition que la France, avec ses partenaires, pourra disposer d'une BITD robuste, agile et souveraine, apte à tenir l'épreuve du temps dans un monde d'incertitudes durables.

Directeur de la publication : Alexandre Malafaye Membres du comité de rédaction : Éric Autellet, Éric de Beauregard
--