



Demi-journée filière Défense CFE-CGC Métallurgie le 19 novembre 2025

Intervention d'Hervé Guillou, président d'Exail,
ancien président du GICAN (Groupement des Industries de Construction et Activités Navales) et du
Comité Stratégique de Filière (CSF) des industriels de la mer, ancien PDG de Naval Group (entre autres).

1 - La revue stratégique, le budget et la loi de programmation militaire

La revue nationale stratégique 2025 a confirmé les attendus de celles de 2017 et de 2021 et mis l'accent sur trois évolutions significatives : l'espace, les grands fonds marins et la cybersécurité. . Sans anticiper le retour d'une conflictualité générale, en Ukraine et au Moyen-Orient, elle pose la question de la montée en puissance des industries de défense et des volumes à produire. Le point le plus important est la prise en compte d'une guerre de haute intensité sur le territoire européen. . La réaffirmation de la sanctuarisation de la politique de dissuasion incluant une ouverture à une partie de l'Europe (« partie intégrante de nos intérêts vitaux ») est une inflexion significative, sans que soit réglée la question de « qui finance cette protection ». Le désengagement de la défense en Afrique et dans le cercle Asie-Pacifique en est une autre. . L'apparition de « l'économie de guerre » se traduit de fait par des achats d'armement sur étagères et un besoin d'anticipation des financements. Mais, « nouvelle économie de la guerre ou économie de la nouvelle guerre ? », la question reste posée. L'ambiguïté persiste et empêche de faire des choix de bascule significatifs (vers l'économie de la nouvelle guerre et pas uniquement vers la nouvelle économie de la guerre que l'on connaît). Les 3 milliards supplémentaires annoncés dans la loi de programmation militaire en 2026 et 2027 ne doivent pas seulement servir à produire 12 rafales ou 3 frégates de plus. Qu'entend-t-on par « nouvelle guerre » d'un point de vue opérationnel et industriel ? . La réaffirmation de l'importance de la souveraineté et du soutien à la BITD (Base industrielle et technologique de défense) est un point crucial. Il faut reconnaître au ministère des Armées et à la DGA d'avoir créé la BITD. Le nucléaire, par exemple, n'a pas d'équivalent. Plusieurs questions se posent comme les liens entre la BITD et une potentielle BITN, les filières de défense et du nucléaire ayant un grand nombre d'entreprises stratégiques en commun. Une BITS pour la Sécurité assurerait un continuum



défense/sécurité dans un contexte de plus en plus affirmé de guerre hybride (numérique, informationnelle et résilience).

(Encadré en chiffres)

Une intensification mondiale en termes budgétaires

. En 10 ans, dans le monde, l'investissement annuel dans les industries de la défense est passé **de 1800 à 2450 milliards de dollars en 2025**. Il ne cesse de progresser.

. La multiplication significative des cadences : **fois 2, puis fois 4, chez Dassault**, fois 3 pour les canons Caesar avec une division par 3 de la durée du cycle de production chez KNDS (multiplication par 3 aussi des cadences dans le programme Serval). **Réduction de 50% des délais de production des munitions** (x100 en volume) et des poudres (x10).

. Un impact significatif des dépenses : **passage de 2 à 3% du PIB**.
Commentaire : pour la crédibilité de l'effort consenti, l'accroissement en volume de l'agrégat doit profiter à 95% aux efforts d'équipement et non aux efforts de fonctionnement. En répartition, 89% des dépenses de la DGA vont aux 7 grands groupes sur les grands programmes. Ce qui laisse peu de place pour l'innovation de rupture, pour la nouvelle guerre ou pour d'autres façons de fonctionner.

2- Grands programmes à haute technologie vs production massive low-cost

Pour avoir dirigé 4 grands groupes et 8 PME différentes, Hervé Guillou peut témoigner d'une captation des marchés de la défense par ces grands groupes qui, intrinsèquement, n'ont pas d'intérêt à investir sur les marchés d'avenir associés par exemple à la guerre hybride. Les conflits de ressources y sont permanents au détriment des innovations de rupture. Un grand groupe industriel dual ne peut pas se permettre un échec technologique. Ces ruptures doivent donc être provoquées ailleurs, dans des spin-off.

Cultures du risque et taille critique

Sur l'aversion aux risques technologiques et financiers des grands groupes : dans la culture anglo-saxonne, par exemple, l'échec est valorisé alors qu'en France, nous avons tendance à ne promouvoir que les bons élèves. Il y aussi, pour les investisseurs potentiels, une question de taille de marché. Aux Etats-



Unis, la taille du marché est telle que les investisseurs peuvent bénéficier d'expertises et apprécier le risque à sa juste valeur. En France, le marché est très étroit, les ressources insuffisantes. Les petits investissements se comptent par milliers mais nous avons du mal à monter des équipes suffisamment spécialisées pour effectuer leur propre analyse du risque. Je suis convaincu qu'il faut encourager un marché unique de l'investissement en Europe pour atteindre une taille critique avec des équipes capables de comprendre ce qui se passe, par exemple dans la métallurgie.

S'affranchir de la DGA

Au sujet de la DGA : grâce à la DGA, nous avons le BITD, il faut donc trouver la demi-mesure. En attendant une remise en question des process (simplifiés pour aller plus vite), les marchés à l'international permettent de s'affranchir de la DGA, de trouver des partenariats à l'étranger comme Exail le fait pour produire de grands volumes de drones. Avec 90% du marché à l'export, y compris sur des marchés gagnés contre la France, Exail renverse la charge de la preuve.

La dualité la plus forte possible

Face aux différents scénarios envisageables (nouvelle économie de la guerre, économie de la nouvelle guerre, résolution des conflits actuels), les patrons d'entreprises sont contraints de développer une diversité d'activités entre civil et militaire, d'encourager la dualité la plus forte possible dans les produits pour ne pas trop dépendre de la commande publique française (pas plus de 30% en proportion) et garantir une certaine résilience. Il y a un risque pour une entreprise à être dopée à la commande publique, ne plus être capable de prendre des risques, de dégager des budgets de R&D. Répétons-le : la prudence est justifiée, les entreprises ne peuvent pas investir massivement sans engagement de long terme sur les commandes. La rupture de confiance avec les Américains joue un rôle dans cette équation. On assiste à une reprise en charge de l'Europe de défense par les pays européens, à commencer par l'Allemagne, la Suède ou encore la Finlande.

3 - Les REX du conflit en Ukraine et les conditions de la nouvelle guerre

. Ce que l'on observe en Ukraine est très particulier. C'est à la fois une guerre de tranchées et de positions, semblable à celle de 1914, et en même temps un foisonnement d'innovations technologiques, avec des systèmes d'attaque et de défense très innovants qui se renouvèlent tous les trimestres. En matière d'innovations, trois sujets sont à retenir : les télécoms, les drones produits par dizaines de milliers et l'usage de l'espace. Sur le terrain, l'environnement électromagnétique est entièrement



nouveau, avec des centrales inertielles (que nous n'avons pas en France dans l'Armée de terre) et une capacité à évoluer dans des environnements totalement inconnus de brouillage électromagnétique où le renseignement joue un rôle majeur. On observe en Ukraine le développement de la guerre hybride, une guerre cyber permanente, avec des attaques incessantes, mais aussi une guerre des infrastructures qui se porte sur le rail, les centrales nucléaires, les routes, les dépôts de carburant. Est-on, en France, en capacité de réagir à ces avancées, de passer de cycles de production de 3 à 10 ans à des cycles de trois mois ? L'Ukraine est confrontée à une nécessité vitale d'innover, de développer des solutions 2 à 3 fois plus vite dans beaucoup de domaines, en s'affranchissant des normes. Nous en sommes évidemment très loin en France, en témoignent les propos par Sébastien Lecornu lui-même sur le conservatisme des armées vis à vis de la norme.

4 - Le financement des industries de défense

La situation est la suivante : les crédits de paiement de la défense sont passés de 31,4 milliards en 2015 à 50,5 milliards en 2025. La projection pour 2030 est de 67,4 milliards. On ne peut pas dire que la filière de la défense manque d'argent mais il faut effectivement investir dans les usines, en matériels, en personnel, en formation. N'oublions pas que, jusqu'en 2022, le système financier était hostile au sujet « défense ». Attention à l'effet de mode et à l'effet de bascule. Rappelons que la Banque Européenne d'Investissement (BEI) met la défense au même niveau que la prostitution, le tabac ou le nucléaire. Dans les grandes banques, à rebours des discours de patrons comme celui de la BNP, les processus de financement sont freinés par des idéologies cachées auxquels s'ajoutent d'autres écueils, la conformité, la RSE, le risque de réputation, la CSRD, etc. Les grands groupes, comme Dassault arrivent à emprunter, mais c'est plus difficile pour d'autres.

Les enjeux du « dialogue de place »

Lancé en mars avec le soutien des ministères de l'économie et des armées, le « dialogue de place » que je préside avec Philippe Brassac, le Président du crédit agricole, réunit tous les acteurs du financement, banquiers, assureurs, fonds d'investissement, Trésor, BPI, etc. Nous essayons de « cranter » (ou d'acter) des décisions dans la perspective de modèles durables de financement des industries de la défense. L'objectif est d'éviter « l'effet de mode » actuel autour de la défense et que cette tendance se retourne, que les ONG reprennent la main pour en diffuser une image



très

négative.

Nous avons commencé par nettoyer tout ce qui relevait de l'idéologie dans les procédures soumises aux investisseurs pour revenir au droit. Il n'y a pas, par exemple, d'armes controversées. Il existe des armes interdites, c'est-à-dire toutes, sauf celles autorisées. La France n'a pas signé le traité d'interdiction des armes nucléaires. Donc, il n'est pas interdit de travailler pour les sous-traitants de la Direction des Applications Militaires (DAM).

Une communauté défense au sein du monde financier

Le Fonds Européen d'Investissement (FEI) et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ont revu leur procédure en mars 2025 via une résolution de leur conseil d'administration, mais il y a encore beaucoup à faire au niveau européen. Le discours des dirigeants reste très ambigu, notamment vis-à-vis de l'industrie duale. On ne peut pas dire que l'on est pour la défense si l'on accepte de tout financer sauf les armes. L'enjeu du « dialogue de place » est d'acculturer les banques, pour augmenter leur présence à l'**IHEDN**, d'avoir des référents lors des réunions de façon à créer une sorte de communauté défense au sein du monde financier.

Y a-t-il assez d'argent pour financer les entreprises ?

La réponse est oui. Il existe des liquidités, des milliards partout, dans les banques, pour financer des fonds propres, etc. Le sujet à mon sens le plus important à traiter concerne **la Deep Tech** où nous manquons de vrais acteurs. Une des propositions est de relancer des fonds d'investissement capables de prendre des risques dans ce domaine, pour contribuer à la montée en puissance des entreprises industrielles, passer de start-up à scale-up. L'objectif est de parvenir à réunir entre 10 et 50 milliards sur ce sujet essentiellement dual.

On constate également un vrai manque de financement **du côté des petites entreprises** (autour de 150 personnes) avec des problématiques à 100 ou 200 000 euros mais qui, non identifiées par la BITD, passent sous les radars. Même s'il est plutôt meilleur que dans le reste de l'économie, le comportement des grandes entreprises vis-à-vis de leur chaîne de sous-traitants reste un vrai sujet. Les grands groupes prennent des contrats avec la DGA s'ils sont « cash neutral », mais ils ne le font pas vis-à-vis de leurs sous-traitants. Sans compter la question de la propriété intellectuelle qu'ils ont tendance à s'approprier. Aucun patron d'ETI ou de PME n'est prêt à investir ou à se diluer avec des fonds d'investissement et perdre ses pouvoirs, s'il ne le fait pas pour développer son entreprise.

**L'entraînement****par****la****commande**

Ce constat sur les petites entreprises rejoint la question de la commande (62 milliards en France dans le budget 2025 et 53 milliards à l'étranger). L'entraînement des petits par les grands à l'export est aussi important que l'entraînement par les commandes publiques françaises. Il faut reconnaître que le marché est extrêmement verrouillé. 89% de la commande publique de la DGA va aux 7 grands groupes. Portée par les ETI et PME, cette économie de la nouvelle guerre n'arrive pas à accéder en direct à la commande publique. Si tout leur développement repose sur la sous-traitance des grands groupes, ces entreprises ne peuvent pas aller sur les sujets de rupture. Il faut arriver à changer de modèle, faire sauter ce verrou par une ouverture de la DGA à un travail plus direct avec les ETI/PME.

Donner de la visibilité aux industriels et aux investisseurs

Il faut aussi donner de la visibilité aux entreprises industrielles de la filière sur les sujets développés. Les discours ne sont pas encore complètement alignés entre le ministre des armées, les armées elles-mêmes ou l'AID, l'agence de l'innovation de défense. La liste officielle est la suivante : armes à énergie dirigée, hyper vitesse IA, systèmes autonomes, tests électromagnétiques, nouvelles technologies de communication, capteurs à l'ère des technologies quantiques, nouvelles technologies de l'énergie, discrétion et furtivité, calcul quantique. Ce sont des sujets très amont qui relèvent d'une vision de perspectives technologiques à très long terme. A contrario, le problème des fonds d'investissements n'est pas à 15 ou 20 ans. Plutôt à 5 à 10 ans maximum. Les entreprises de la filière défense ont besoin d'une stratégie durable, qu'un signal soit donné aux marchés sur les nouveaux sujets comme les drones et la cybersécurité. Sinon, ni les industriels ni les fonds n'investiront. Les investisseurs ne veulent pas jouer aux dés. Il faut arriver, avec la DID, la Direction des Industries de Défense, à créer un forum, de façon à rassurer les investisseurs sur les conditions de sortie.

5 - La question européenne, grands programmes, souveraineté

L'Europe n'a pas encore dépassé certaines visions ultranationalistes sur les sujets de défense. Un réveil est perceptible, les règles de souveraineté européenne et les premiers fonds européens SAFE montrent un déblocage mais nous sommes encore très loin d'aboutir pour plusieurs raisons.

Les trois cercles de souveraineté



Tous les pays n'ont pas la même compréhension (ou conception) de la souveraineté. En Pologne, les seuls alliés sont les Américains, ce qui est sensiblement la même chose en Finlande ou en Italie pour l'espace. Souveraineté ne signifie pas forcément autarcie. Je rappelle les 3 cercles (propres à la vision française ?) : un cercle autarcique pour le nucléaire et les sujets de crypto, un cercle où l'on choisit ses amis (pour une coopération) de façon réversible ou pas, et un dernier un cercle où l'on peut maîtriser sa souveraineté par une diversité de sources d'approvisionnement, avec une supply chain assumée et gérée.

Un contre-pouvoir aux états-majors nationaux

Nous n'avons pas de ministre des armées qui maîtrise les caprices des militaires. Depuis le début des années 90 et les dividendes de la paix, nous sommes retournés à des politiques beaucoup plus nationales, il y a moins de programmes en coopération que dans les années 80. A cette époque, il fallait démontrer qu'on ne pouvait pas coopérer au niveau européen avant de lancer un programme en France. Cela ne veut pas dire qu'il faut abandonner, mais les ministres devraient se mettre d'accord entre eux pour contraindre leurs états-majors à signer des **besoins opérationnels** (2h01), non pas communs mais uniques. Sans contre-pouvoir, nous n'y arriverons pas.

Souveraineté et marchés publics

L'autre politique consiste à attaquer le sujet de la coopération européenne par une R&D commune. La double question est alors de savoir comment on fait participer les petits pays et comment on passe de la R&D au programme. L'Europe y est d'autant moins prête que la Commission entretient une culture de marché. Or, la question n'est pas de créer un marché, pas à la façon du marché unique européen, c'est à dire dévoué aux caprices du consommateur, mais bien un espace commun conçu pour les politiques industrielles. A titre d'exemple, les premiers appels d'offre pour les satellites Galileo ont été désastreux car il n'y a aucune vision industrielle derrière. Tous ces sujets de souveraineté sont donc aussi des sujets de marchés publics et de politique industrielle de marchés publics. L'issue passe par une coopération entre états, capables de comprendre et de gérer ce genre de problématique et de prendre position : « Nous préférons regrouper des nations ayant une politique industrielle commune dans la durée, plutôt que de nous retrouver dans les mains d'instruments et de services achats européens uniquement guidés par une logique de marché. »

