

## STRATÉGIES ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES DE DÉFENSE À L'INTERNATIONAL

Sous l'impulsion de dynamiques économiques et stratégiques, les entreprises de défense résidentes sur le territoire internationalisent progressivement leurs organisations industrielles et capitalistiques. Elles accroissent ainsi leurs flux de marchandises et de services, civils et militaires, pour atteindre 100 milliards d'euros en 2015. Ces flux, qui génèrent un million d'emplois sur le territoire national, contribuent aussi de façon positive au solde commercial de la France à hauteur de 36 milliards d'euros cette même année. La part de la valeur ajoutée nationale de ces exportations est cependant décroissante sur la période 2002-2014, pour l'ensemble des pays du G7, marquant un transfert de richesse au profit des importateurs.

Au-delà de ces flux, les entreprises de défense procèdent à des investissements directs à l'étranger de façon régulière (à hauteur de 1,8 milliard d'euros en moyenne annuelle sur 2011-2014), avec des taux de réinvestissement à l'étranger deux fois supérieurs à ceux de l'ensemble des entreprises résidentes en France, soulignant l'importance de l'international dans leurs stratégies de développement. Leurs décisions d'implantation à l'international révèlent par ailleurs leur volonté de contrôler les conditions de ce développement par le recours prioritaire à des filiales résidentes à l'étranger au sein de leurs groupes. L'ensemble de ces évolutions, auxquelles sont associées à la fois des risques et des opportunités, contribue à expliquer l'adaptation progressive des modalités de mise en œuvre de l'autonomie stratégique de la France.

Les entreprises de défense, entendues comme contribuant de façon directe ou indirecte au développement, à la production ou à la maintenance des armements, ont été développées, dans la durée, par les investissements de l'Etat pour servir les intérêts nationaux (BELLAIS, FOUCAULT & OUDOT, 2014). Cela répond aux enjeux d'autonomie stratégique de façon à assurer l'indépendance de décision et d'action de la France sur la scène internationale (tant en matière de déploiement en opérations extérieures que d'exportations en particulier).

De nombreuses dynamiques œuvrent désormais de façon concomitante et convergente pour une ouverture internationale accrue, à la fois des entreprises et de l'Etat en matière de défense. Ces dynamiques concernent tant les aspects budgétaires (contraintes accrues sur les ressources de l'Etat), politiques et stratégiques (mise en place de relations de partenariats avec les pays alliés, pénétration durable des marchés, exigences des pays hôtes en matière de compensations et de partenariats industriels), économiques (enjeux de compétitivité des entreprises notamment) que techniques (fragmentation technique des processus productifs, qui accroît le nombre d'entreprises et de pays susceptibles de contribuer aux processus de production, BUCKLEY & STRANGE, 2015 ; valorisation des processus ouverts d'innovation).

En particulier, la concurrence accrue sur les marchés internationaux accroît les exigences en matière de compétitivité des entreprises. Celle-ci dépend, schématiquement, de quatre dimensions principales :

- l'environnement institutionnel (WILLIAMSON, 1985) tout d'abord en tant qu'ensemble de normes formelles et informelles encadrant la mise en œuvre d'actions dans un domaine donné. Il s'agit, pour les affaires militaires, de la législation en matière de production des armements ainsi que du cadre réglementaire en matière d'exportation ;
- le(s) secteur(s) d'activité (PORTER, 1990), qui se distinguent par leur degré de contestabilité<sup>(1)</sup> (selon notamment les barrières à l'entrée et à la sortie du pays et secteurs concernés), de concurrence ou encore de pouvoir de négociation des acteurs ;
- les caractéristiques des entreprises (BARNEY, 1991) selon leurs compétences et actifs spécifiques (i.e. non redéployables vers d'autres activités sans coût), leur capacité à proposer des produits différenciés, leur maîtrise des processus organisationnels ou encore les économies d'échelle et d'envergure dont elles bénéficient ;



Jean-Michel OUDOT  
Adjoint du Secrétaire Général de  
l'Observatoire Économique de la Défense.

L'Observatoire Économique de la Défense diffuse EcoDef par messagerie électronique (format pdf).

Si vous êtes intéressé par cette formule, veuillez adresser un courriel à :

[daf.oed.fct@intradef.gouv.fr](mailto:daf.oed.fct@intradef.gouv.fr)

Découvrez toutes les publications du secrétariat général pour l'administration sur :

Internet :  
[www.defense.gouv.fr/sga](http://www.defense.gouv.fr/sga)

Intranet :  
[www.sga.defense.gouv.fr](http://www.sga.defense.gouv.fr)



(1) La contestabilité d'un marché fait référence à l'entrée potentielle d'offres alternatives, ce qui garantit des prix dits de concurrence, même si le marché est en pratique dominé par un petit nombre d'entreprises.

- et enfin les relations entre entreprises (DYER & SINGH, 1998) : capital humain dédié à la relation, proximité culturelle, réseaux de partenaires, clusters ou encore pôles de compétitivité.

L'activité internationale a ceci de particulier qu'elle touche ces quatre dimensions et les entreprises tendent à prendre leurs décisions de déploiement international selon celles-ci.

Sous l'impulsion de ces dynamiques, l'industrie de défense internationalise son organisation industrielle et capitalistique (SKÖNS & WULF, 1994). Le concept de chaînes d'activité mondiales, aussi appelé chaînes de valeur mondiales, tend alors à rendre compte de cette internationalisation en recouvrant la gamme complète des fonctions et des tâches qui sont nécessaires à la fourniture d'un bien ou service, de sa conception jusqu'à la livraison au consommateur final en passant par les différentes phases de la production. Elles constituent désormais une caractéristique majeure de l'économie mondiale (OCDE, 2013).

Les enjeux associés à l'internationalisation des entreprises de défense sont nombreux et touchent à la fois les dimensions économiques (selon les retombées industrielles en termes de chiffre d'affaires, d'emploi, ou de valeur ajoutée, par exemple), stratégiques (liées à l'autonomie de décision et d'action de la France et de ses partenaires étrangers ainsi qu'à l'alignement des intérêts des entreprises et des pouvoirs publics sur le long terme) et politiques (selon les partenariats mis en place et les contributions aux alliances bi et multi latérales).

Dans ce contexte, l'objectif repose ici sur l'identification et la compréhension des stratégies des entreprises de défense à l'international, l'évaluation de leur rôle dans les chaînes d'activité mondiales et l'appréciation de leurs performances (HUMMELS, JUN ET YI, 2001 ; JOHNSON ET NOGUERA, 2012 ; ZHANG, LI ET LI, 2014). Les leviers d'action des entreprises à l'international concernent non seulement les flux de marchandises et de services inter frontières, mais aussi une grande diversité de partenariats industriels transnationaux.

## UN BILAN TRÈS POSITIF DES FLUX DE MARCHANDISES ET DE SERVICES DES ENTREPRISES DE DÉFENSE

### Les flux civils et militaires sont à la fois élevés et en forte croissance

Alors que les flux de matériels de guerre ont été détaillés précédemment (OUDOT, 2016), concentrons-nous ici sur les flux civils et militaires, de marchandises et de services, des entreprises de la base industrielle et technologique de défense (BITD).

Comme détaillé dans la **figure 1**, les entreprises de la BITD ont exporté, en 2015, pour 90 milliards d'euros de marchandises civiles et militaires, en hausse de 8 % par rapport à 2014, soit une croissance deux fois supérieure à celle des exportations totales françaises. Les exportations de marchandises de la BITD représentent, en 2015, 20 % du total des exportations de la France. Ces flux sont essentiellement dimensionnés par les activités civiles, les livraisons militaires (7,3 milliards d'euros en 2015) ne représentant que 8 % des exportations totales de la BITD. La diversification des entreprises spécialisées dans le domaine de la défense est donc prononcée.

Ces flux de marchandises sont accompagnés, dans certains cas, par des activités de services. Ces derniers concernent, dans le domaine de la défense, la mise à disposition de capacités (dans le cadre de marchés de partenariat ou de rémunération à l'heure d'utilisation d'équipements par exemple), les activités de Recherche & Développement (visant notamment l'adaptation de l'export aux besoins parfois spécifiques des importateurs), la formation (des équipes en charge de l'utilisation des équipements exportés), le maintien en condition opérationnelle de ces équipements, le versement de redevances et droits de licence, le transport ou encore l'intermédiation.

**Figure 1 : Les livraisons de marchandises des entreprises de la BITD**

	Exportations de marchandises civiles et militaires de la BITD (M€)	Taux de croissance (%)	Total exportations de la France (M€)	Taux de croissance (%)	Part de la BITD dans le total des exportations de la France
2011	79 961	-	428 610	-	18,7
2012	85 204	6,6	442 014	3,1	19,3
2013	82 337	-3,4	436 104	-1,3	18,9
2014	83 548	1,5	436 348	0,1	19,1
2015	90 129	7,9	455 083	4,3	19,8
Moyenne 2011/2015	84 236	3,1	439 632	1,5	19,2

**Source** : Direction Nationale des Statistiques du Commerce Extérieur (DNSCE) - retraitements OED. Données provisoires sur 2014 et 2015.

Les entreprises de la BITD ont exporté, en 2015, pour 10,5 milliards d'euros de services. Ce segment a connu une croissance de 15 % entre 2014 et 2015, et de 6,7 % en moyenne annuelle sur 2011-2015, soit une croissance deux fois supérieure à celle des flux de marchandises de la BITD sur la même période. Le total des exportations des entreprises de la BITD est ainsi porté, en 2015, à 100,6 milliards d'euros, les services représentant 10 %, en moyenne, de ce total (**Figure 2**).

### La performance des flux internationaux des entreprises de défense

L'appréciation de la performance de ces flux d'export, tant de marchandises que de services, suppose la prise en compte de nombreuses dimensions avec des maturités à court, moyen et long terme tant du point de vue privé que public dans la mesure où les entreprises de la BITD jouent un rôle clé en matière stratégique (autonomie de décision des pouvoirs publics sur la scène internationale), technique (réalisation et maintenance des armements) et économique (emplois, richesse produite). L'évaluation exhaustive de cette performance impliquerait notamment de valoriser les aspects industriels (pénétration durable des marchés, profits associés aux exportations, productivité, conséquences sur le long terme des accords de compensation en général et des transferts de technologie en particulier), stratégiques et capacitaires, tant pour les entreprises que pour la personne publique (maintien et développement des compétences spécialisées répondant aux enjeux de défense, moyens étatiques mobilisés dans le cadre du soutien à l'export), ainsi qu'économiques : coûts spécifiques de développement, garanties publiques gérées par la COFACE et BPI France, frais commerciaux, contributions à la balance commerciale de la France, emplois générés en France ou encore la valeur ajoutée nationale des exportations.

Sont détaillés ci-dessous les trois derniers aspects économiques mentionnés supra, tout en ayant à l'esprit la complexité et, en conséquence, la nécessaire vision holistique permettant d'apprécier, dans leur globalité, la performance des flux internationaux des entreprises de défense.

Ces flux s'avèrent être très largement excédentaires, les exportations des entreprises de la BITD étant 1,6 fois supérieures aux importations (**Figure 3**). Ainsi, ces entreprises contribuent positivement au solde commercial de la France, à raison de 36,2 milliards d'euros en 2015 pour une moyenne annuelle, sur la période 2011-2015, de 35,9 milliards d'euros (marchandises et services compris).

Les emplois correspondant aux exportations de matériel de guerre sont mesurés par le tableau entrées-sorties de l'économie nationale établi par l'INSEE. De façon à générer ces exportations, civiles et militaires, les entreprises de la BITD emploient, en 2015, 1,08 million de personnes en France, soit environ 5 % de l'emploi salarié sur le territoire national. Les emplois correspondant aux exportations de matériels de guerre représentent de leur côté 6 % du total des emplois export de la BITD, marquant à nouveau la forte dualité des entreprises de ce domaine (**Figure 4**). Selon cette méthode d'estimation, à chaque million d'euros exporté par les entreprises de la BITD correspond environ 10,7 emplois directs et indirects en France.

Enfin, se pose la question de la valeur ajoutée nationale des exportations. En raison du fractionnement international des processus productifs dans les chaînes de valeur mondiales, la croissance et l'emploi dépendent moins de ce que l'on vend (les produits finaux vendus ou exportés) que ce que l'on fait (les activités menées par une entreprise ou un pays) (OCDE, 2015). La mesure de la valeur ajoutée permet également d'éviter les doubles comptes dans l'appréciation des échanges internationaux associés à l'exploitation des données brutes (dans la mesure où les biens intermédiaires passent à plusieurs reprises les frontières avant d'intégrer un bien final), tout en appréciant des effets tels que le travail, les taxes sur les activités productives ou encore les profits sur la valeur des échanges internationaux.

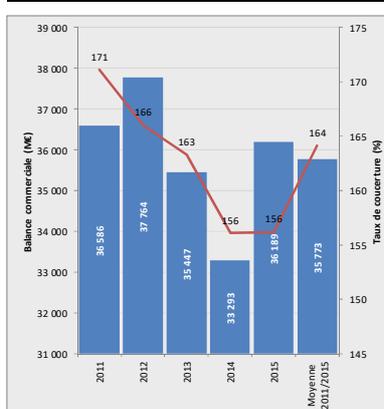
De façon à documenter ces aspects, une sélection d'équipements militaires a été effectuée parmi les produits détaillés dans deux bases de données de l'OCDE et de l'OMC en matière d'échanges internationaux, l'une consacrée aux échanges en valeur ajoutée (TiVA 2015) et l'autre au commerce bilatéral par industrie et catégorie d'utilisation finale (BTDiXE 2015).

Figure 2 : Les exportations de services des entreprises de la BITD

	Exportations de services de la BITD (M€)	Taux de croissance (%)	Total exportations de la BITD (M€)	Part des services dans le total des exportations de la BITD (%)	Part de la BITD dans le total des exportations de la France (%)
2011	8 069	-	88 030	0,1	9,2
2012	9 786	0,2	94 991	0,1	10,3
2013	9 117	-0,1	91 454	0,1	10,0
2014	9 137	0,0	92 685	0,1	9,9
2015	10 467	0,1	100 596	0,1	10,4
Moyenne 2011/2015	9 315	0,1	93 551	0,1	9,9

Source : Source : Direction Nationale des Statistiques du Commerce Extérieur (DNSCE), Banque de France (balance des paiements) - retraitements OED. Données provisoires sur 2014 et 2015.

Figure 3 : Contribution des entreprises de la BITD à la balance commerciale de la France



Champ : livraisons de marchandises et de services.  
Source : Direction Nationale des Statistiques du Commerce Extérieur (DNSCE), Banque de France (balance des paiements) - retraitements OED. Données provisoires sur 2014 et 2015.

## La mesure de la valeur ajoutée nationale des exportations par l'OCDE et l'OMC

La base de données sur les échanges en valeur ajoutée (TIVA – Trade in Value-Added) part du constat que les biens et services achetés sont composés d'intrants provenant de divers pays dans le monde. Il s'agit alors de mesurer les relations commerciales entre les nations de sorte à évaluer la valeur ajoutée de chaque pays impliqué dans la production des biens et des services destinés à la consommation mondiale.

L'édition 2015 de la base de données comprend 61 pays dont les pays membres de l'OCDE, l'UE-28, le G20, la plupart des économies d'Asie orientale et du Sud-Est ainsi qu'un certain nombre de pays d'Amérique du sud. La liste des secteurs d'activité comprend désormais 34 secteurs uniques, dont 16 industries de fabrication et 14 secteurs des services.

Les indicateurs de cette base de données renseignent sur :

- le contenu des exportations brutes en valeur ajoutée nationale et étrangère, ventilé selon les secteurs exportateurs ;
- la teneur en services des exportations brutes, ventilée selon les industries exportatrices, les types de services et l'origine de la valeur ajoutée ;
- la participation aux chaînes d'activité mondiales mesurée par la teneur en importations intermédiaires des exportations (*liens en amont*) et la teneur en valeur ajoutée nationale des exportations des pays partenaires (*liens en aval*) ;
- « l'orientation mondiale » d'un secteur d'activité, i.e. la part de la valeur ajoutée sectorielle destinée à satisfaire la demande finale étrangère ;
- les origines (géographiques et sectorielles) de la valeur ajoutée dans la demande finale, dont l'origine de la valeur ajoutée dans la consommation finale (des ménages et des administrations publiques) et la formation brute de capital fixe (l'investissement des entreprises) ;
- les relations commerciales bilatérales établies à partir des flux de la valeur ajoutée incorporée dans la demande finale intérieure ;
- les relations interrégionales et intra régionales.

La base de données STAN de l'OCDE sur le commerce bilatéral par industrie et catégorie d'utilisation finale (BTDiX – *Bilateral Trade Database by Industry and End Use Category*) présente les flux bilatéraux du commerce international des biens, ventilés par branches d'activités économiques et par catégories d'utilisation finale. Cette base donne un aperçu de la structure des échanges internationaux de biens intermédiaires afin d'identifier les réseaux de production mondiaux et les chaînes d'approvisionnement. Elle permet également d'aborder d'autres questions d'intérêt public, comme le commerce en valeur ajoutée et le commerce des tâches.

Cette base de données couvre tous les pays de l'OCDE et 30 pays non membres, dont les BRIICS (Brésil, Russie, Inde, Indonésie, Chine et Afrique du Sud). Les flux commerciaux sont distribués en 46 secteurs et 9 catégories comprenant notamment les investissements, les biens intermédiaires et la consommation des ménages.

## La Base industrielle et technologique de défense (BITD)

Les entreprises constituant la Base industrielle et technologique de défense (BITD) ont été identifiées à partir d'une méthode économique et statistique (MOURA ET OUDOT, 2016). Les données utilisées proviennent du ministère de la défense (Chorus<sup>(2)</sup>), des groupes spécialisés dans l'armement (les sept maîtres d'œuvre industriels ont fourni la liste de leurs sous-traitants de premier rang au ministère), de la direction des applications militaires du CEA, des marchés passés par les entreprises résidentes sur le territoire national auprès de l'organisation conjointe de coopération en matière d'armement (OCCAR) et de l'organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) ainsi que de la direction générale des douanes et droits indirects (sur les exportations d'équipements militaires). Ce périmètre rassemble environ 1 800 entreprises en France<sup>(3)</sup>.

(2) Le SI Chorus est l'outil de tenue de la comptabilité, de consolidation et de production des comptes de l'État.

(3) 1 838 entreprises en 2011, 1 955 en 2012 et 1 738 en 2013.

## L'enquête Chaînes d'activité mondiales (CAM)

L'enquête met en évidence le phénomène de fragmentation des processus de production qui conduit les sociétés à externaliser en France ou à délocaliser à l'étranger des tâches ou des travaux réalisés jusque-là en interne. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un projet européen coordonné par Eurostat « *International Sourcing and Global Value Chains Survey* ». Les données ont été collectées en 2012, pour couvrir la période 2009-2011, sur les sociétés (unités légales) marchandes non agricoles et non financières implantées en France (secteurs d'activité correspondant aux divisions 05 à 82 – à l'exception des divisions 64 à 66 – de la nomenclature NAF rév. 2) et y employant 50 salariés ou plus en 2008. Elle leur demande de décrire les externalisations et les délocalisations<sup>(4)</sup> réalisées sur la période couverte. Les résultats globaux, au niveau national, de cette enquête sont notamment présentés par FONTAGNE ET D'ISANTO (2013) et par PICARD (2014).

La base de sondage s'élève à 28 612 unités légales et l'échantillon à 8 093 unités légales après application d'un sondage stratifié en 213 strates, avec un taux de réponse de 80 %. Parmi celles-ci, 473 font partie de la BITD ce qui représente 21 % des unités légales identifiées dans ce périmètre en 2011. Les 473 sociétés de la BITD couvertes par l'enquête CAM génèrent un chiffre d'affaires militaire de 15 milliards d'euros, pour un total de la BITD de 18,5 milliards en 2011 (secteur marchand). L'enquête CAM couvre ainsi les sociétés de défense qui génèrent 81 % du chiffre d'affaires militaire de la BITD.

(4) Dans l'enquête CAM, les externalisations et les délocalisations sont entendues comme le transfert total ou partiel d'activités de la société qui étaient développées en interne, qui sont confiées à d'autres sociétés appartenant ou non au groupe dont relève la société et qui entraînent une réduction d'activité. La différence entre ces deux activités porte, dans le cadre de cette enquête, sur le périmètre national (pour l'externalisation) ou international (pour les délocalisations) des activités considérées.

Ces bases de données exploitent et retraitent les informations issues des Douanes de l'ensemble des pays du monde, avec une collaboration des Nations Unies. 62 produits ont été sélectionnés parmi 27 000 de la base BTDixE. Les équipements retenus correspondent aux armes et munitions, aux bâtiments de guerre, à des véhicules blindés et à l'aéronautique, soit une partie seulement de l'ensemble des exportations de matériels de guerre, qui ne sont pas tous identifiables dans ces bases de données. L'évolution, sur la période 2002-2014, de la valeur ajoutée nationale des exportations est détaillée dans la **figure 5**.

A la fois les exportations brutes et la valeur ajoutée nationale augmentent sur la période 2002-2014, avec cependant une baisse progressive de la part de la valeur ajoutée nationale dans les exportations, qui passe de 61 % en 2002 à 57 % en 2014, en lien avec une intégration croissante des activités industrielles localisées sur le territoire du pays importateur dans le cadre des chaînes de valeur mondiales et sous l'impulsion notamment des accords de compensation. Ces derniers, dont les transferts de technologie en particulier, sont désormais indispensables à l'obtention de tout marché export. Les demandes des pays importateurs ont de plus évolué dans le temps, depuis les années 1970, avec un passage progressif d'exigences en matière de prestations de maintenance, vers des marchés de sous-traitance, puis des accords de co-production, des partenariats industriels et désormais des activités intégrées d'ingénierie. Le recours aux programmes en coopération internationale contribue également à expliquer l'internationalisation des chaînes de valeur et les conséquences identifiées.

**Figure 4 : Emplois correspondant aux exportations de la BITD**

	Exportations civiles et militaires de marchandises et de services de la BITD	Exportations de matériels de guerre (marchandises)
Emplois directs	595 875	26 296
Emplois indirects	483 056	34 918
Total emplois	1 078 932	61 214

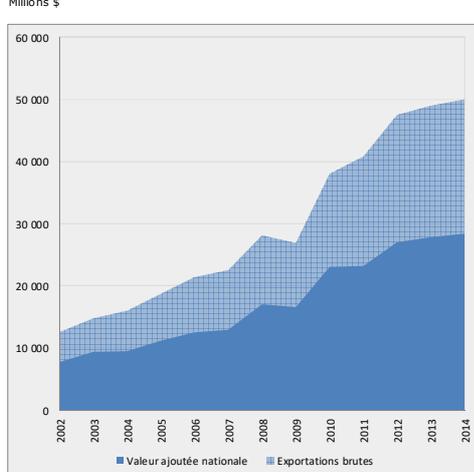
Source : Estimations Observatoire Économique de la Défense.

Le poids de l'aéronautique est prépondérant dans ces résultats qui ne permettent donc pas d'identifier les caractéristiques propres au domaine militaire. Il s'agit alors à la fois de retirer l'aéronautique de la liste des équipements présélectionnés et de positionner la France par rapport aux autres pays à l'aide d'une liste partagée d'équipements. A cette fin, l'analyse s'est portée sur les sept pays du G7 (Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie et Japon). Leurs échanges avec l'ensemble des pays du monde, en tant que partenaires, ont été évalués de façon à mesurer la part de la valeur ajoutée dans les exportations totales d'équipements militaires (**Figure 6**).

Une tendance baissière, de long terme, de la part de la valeur ajoutée nationale dans les exportations de matériels de guerre pour l'ensemble des pays du G7 peut être observée, marquant un transfert progressif de la richesse produite en faveur des pays émergents. Cela constitue un fait nouveau dans la mesure où, historiquement, la production des équipements de défense s'effectue sur une base nationale pour des motifs d'autonomie stratégique et de sécurité d'approvisionnement. Petit à petit, sous l'effet de l'internationalisation des groupes de défense, les intrants venant de l'étranger s'accroissent réduisant alors la part de la valeur ajoutée nationale dans les exportations de la France.

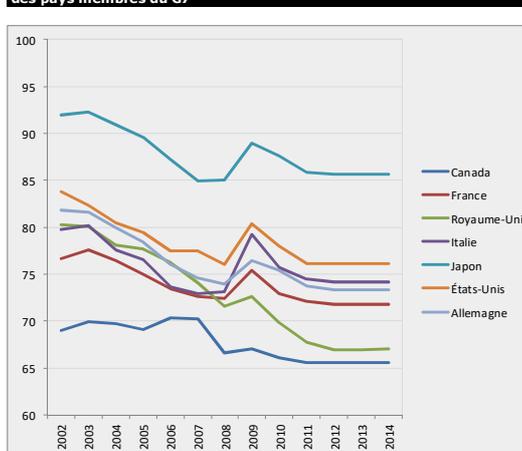
Par ailleurs, il peut être observé dans la **figure 6** que les pratiques en France, pour l'échantillon retenu d'équipements, en matière d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, sont moins conservatrices ou protectionnistes dans le domaine militaire que dans d'autres pays (Japon, Etats-Unis et Allemagne en tête). Enfin, l'année 2009 a marqué un repli commercial conjoncturel de l'ensemble des pays du G7 en réaction à la crise économique et financière débutant en 2008, avant de retourner sur la tendance de long terme.

**Figure 5 : Valeur ajoutée nationale des exportations de la France**



Sources : OCDE, BTDixE (2015) et coefficients VA issus de TIVA (2015). Estimations OED sur la base d'une sélection d'équipements (armes et munitions, bâtiments de guerre, véhicules blindés et aéronautique).

**Figure 6 : Part de la valeur ajoutée nationale dans les exportations des pays membres du G7**



Sources : OCDE, BTDixE (2015) et coefficients VA issus de TIVA (2015). Estimations OED sur la base d'une sélection d'équipements (armes et munitions, bâtiments de guerre, véhicules blindés, hors aéronautique).

## Les partenariats internationaux des entreprises de défense : entre volontarisme et contrôle

Au-delà des flux transfrontaliers de marchandises et de services, l'internationalisation des entreprises de la BITD est caractérisée par des partenariats engagés avec des entreprises résidentes à l'étranger. Ces partenariats sont aussi nombreux que variés : accords de co-développement ou de co-production, cession de licences et transferts de droits de propriété, fusions et acquisitions d'entreprises résidentes à l'étranger, filiales intégrées, alliances stratégiques, franchises, consortium R&D, groupes d'affaires (business groups) ou encore associations de commerce (INKPEN ET TSANG, 2005). Ces réseaux se distinguent par un mode varié d'intégration (verticale ou horizontale) ainsi que par un degré de structuration de la coopération. Le niveau et la nature des contrôles de la maison mère sur les filiales ou les entreprises partenaires sont donc au cœur de la structuration de ces réseaux.

De façon à rendre compte de ces partenariats, sont détaillées ici les stratégies d'achat des grands maîtres d'œuvre industriels à l'international, les investissements directs à l'étranger et les décisions de délocalisations des entreprises de la BITD.

## Les effets de levier issus des achats des maîtres d'œuvre industriels à l'international

La personne publique est sensible à l'empreinte territoriale des groupes industriels, non seulement pour des motifs de sécurité d'approvisionnement et d'autonomie stratégique, mais aussi pour des motivations économiques (emplois, croissance et aménagement du territoire).

Une analyse précise des fichiers fournisseurs des grands maîtres d'œuvre industriels spécialisés dans le domaine de la défense et résidents en France<sup>(4)</sup> permet d'établir une distinction claire entre les groupes 100 % défense et les groupes duaux.

En moyenne, les organisations spécialisées totalement dans la défense s'orientent à 90 % vers des sources résidentes sur le territoire national pour leurs achats, ce qui assure un retour sur investissement (en matière d'armement) à la personne publique dès le court terme.

(4) AIRBUS GROUP, DASSAULT-AVIATION, DCNS, MBDA, NEXTER-SYSTEMS, SAFRAN et THALES.

De leur côté, les groupes duaux sont davantage ouverts vers l'extérieur, en lien avec leurs activités internationales. Même si seulement 60 % de leurs achats sont orientés vers les entreprises résidentes, ces groupes génèrent un effet volume important grâce aux marchés export. Cet effet volume est mesuré ici par le ratio entre les achats en France et le chiffre d'affaires issu de France (75 % pour les entreprises spécialisées à 100 % dans la défense, ce ratio s'élève à 120 % pour les groupes duaux en moyenne). La **figure 7** illustre les différences entre les groupes 100 % défense et les groupes duaux en matière de stratégies d'achat.

La diversification des groupes, tant géographique que sectorielle, peut alors être considérée comme un levier de développement économique profitant au tissu industriel implanté sur le territoire national. Chacun des groupes poursuit cependant sa propre stratégie de développement international. Ces stratégies se différencient notamment par leur caractère centralisé ou au contraire décentralisé vis-à-vis du territoire national d'origine, créant des conséquences à la fois économiques et stratégiques pour la personne publique.

## Les investissements directs à l'étranger

Clé de voute de l'expansion des groupes à l'international, les investissements directs à l'étranger (IDE) marquent des prises de participation dans des filiales résidentes à l'étranger ou la création de coentreprises. Les IDE sont également un vecteur de valeur des groupes selon les bénéficiaires réinvestis. Ils sont mesurés par la Banque de France pour les besoins de la balance des paiements, pour le stock comme détention de plus de 10 % du capital social d'une entreprise non résidente, et pour les flux comme les flux financiers de capital social ou de prêts entre les entreprises donnant lieu à une détention de 10 % (ou plus) du capital social d'une entreprise non résidente.

Les flux d'IDE des entreprises de la BITD mettent en avant une politique régulière d'investissement à l'étranger. Même si les opérations en capital ne représentent que 7 % du total des opérations des entreprises résidentes en France, elles sont caractérisées par des efforts réguliers tendant à accroître leur capital dans les filiales existantes, créer de nouvelles filiales ou procéder à des acquisitions ciblées (**Figure 8**).

Figure 7: Les stratégies différenciées d'achat à l'international des groupes de défense

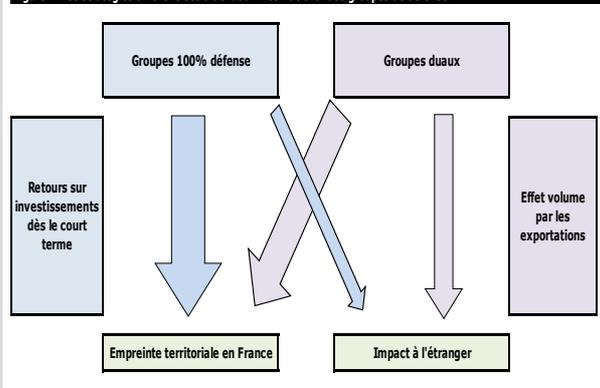


Figure 8 : Les flux d'IDE des entreprises de la BITD

Flux

	Opérations en capital (M€)	Bénéfices réinvestis (M€)	Total IDE* de la BITD 2013, hors "prêts et emprunts" (M€)
2011	406	399	804
2012	2 204	381	2 585
2013	934	333	1 267
2014	2 779	108	2 888
2015	759	nd	nd
Moyenne 2011-2014	1 416	305	1 886

nd : non déterminé.

\* IDE : Investissements directs à l'étranger.

Sources : Banque de France, traitements OED.

Ces investissements sont de plus renforcés par une politique marquée de réinvestissement, la part des bénéficiaires réinvestis dans les revenus d'IDE étant deux fois supérieure pour les entreprises de la BITD que pour l'ensemble des entreprises résidentes en France (32 % versus 14 % en moyenne sur la période 2011-2014 ; **Figure 9**). L'international constitue ainsi un véritable relais d'investissement et de croissance pour les entreprises de la BITD, marquant une impulsion significative vis-à-vis des organisations industrielles centrées, historiquement, de façon exclusive sur le territoire national.

De façon à aller au-delà de l'évaluation quantitative des investissements directs à l'étranger, il est éclairant de s'interroger sur la nature des décisions prises à l'international par les entreprises de défense. Afin de rendre compte de cet enjeu, deux enquêtes de l'INSEE sont mobilisées.

La première est une enquête européenne sur l'activité des filiales étrangères des groupes français (Outward FATS – Foreign Affiliates Statistics). Cette enquête est destinée à mesurer l'implantation étrangère des groupes français à travers le dénombrement et la caractérisation de leurs filiales opérant hors du territoire national (HERICHER ET TOPIOL, 2011). Selon les données issues de cette enquête, 32 % du chiffre d'affaires consolidé des filiales étrangères des groupes français est réalisé par les groupes faisant partie de la BITD. La volonté de s'adapter aux demandes locales (en matière de marchés de compensation en particulier) et d'exploiter les structures et niveaux distincts de coûts d'un pays à l'autre contribuent à expliquer ce résultat.

De façon à documenter ces orientations, une seconde enquête est utilisée au sujet des actions des entreprises à l'étranger qui s'intitule « Chaînes d'activité mondiales », sous l'égide de l'INSEE, et porte sur les délocalisations.

Entre 2009 et 2011, 16 % des sociétés de l'échantillon BITD<sup>(5)</sup> ont délocalisé une partie de leur activité à l'étranger et 11 % ne l'ont pas fait mais envisagent de le faire.

Pour leur activité cœur<sup>(6)</sup>, ces sociétés se sont tournées essentiellement vers des filiales étrangères existantes et vers d'autres sociétés étrangères du groupe. Ce choix de travailler au sein d'un groupe peut être interprété comme résultant de la volonté des entreprises de défense de trouver un équilibre entre les enjeux économiques (pénétration des marchés, minimisation du coût de réalisation de leurs activités) et stratégiques liés à la maîtrise des conséquences de ces délocalisations (en matière de protection de leur patrimoine scientifique et technique en particulier). D'ailleurs, de façon globale en France, une société exportatrice délocalise en moyenne quatre fois plus souvent qu'une société non exportatrice (FONTAGNE ET D'ISANTO, 2013).

En cohérence avec la « courbe du sourire », initialement développée par STAN SHIH (fondateur du groupe ACER) en 1992 selon laquelle les acteurs industriels tendent à se positionner sur les segments à la plus forte valeur ajoutée, seules 14 sociétés de la BITD ont délocalisé tout ou partie de leurs activités de « design, R&D, ingénierie et services techniques » sur la période 2009-2011. Et lorsque ce fut le cas, elles l'ont fait à l'intérieur de leur groupe (à une exception près), marquant ainsi la volonté de conserver les activités de R&D non seulement à l'intérieur du groupe mais aussi au sein du territoire national. En cas de délocalisation des activités de « design, R&D, ingénierie et services techniques », la destination était en premier lieu l'Inde et en second lieu le continent africain.

Les objectifs poursuivis à travers les délocalisations des sociétés de la BITD reposent, de façon générale, sur l'accès à des salaires plus faibles (dans 98 % des cas), la réduction des coûts autres que les salaires (80 % des cas), l'accès à de nouveaux marchés (79 %) ainsi que l'amélioration de la qualité ou l'introduction de nouveaux produits (70 % des cas). En revanche, le manque de main d'œuvre qualifiée, l'allègement de la réglementation pesant sur la société, la réduction de l'exposition au risque de change ou encore le déplacement d'un donneur d'ordre à l'étranger ne sont pas considérés comme des déterminants à ces délocalisations dans la majorité des cas.

(6) L'activité cœur des entreprises est assimilée, dans le cadre de l'enquête CAM, à l'activité principale de la société. Elle peut également inclure d'autres activités si la société considère qu'elles constituent une part de ses fonctions essentielles.

(5) Sur les 473 sociétés de la BITD couvertes par l'échantillon CAM, 401 ont renseigné la question correspondante parmi lesquelles 66 ont déclaré avoir délocalisé une partie de leurs activités.

**Figure 9 : Stocks et revenus d'investissements directs français à l'étranger**

	Stocks IDE* à fin 2014 (M€)	Revenus d'IDE* (M€)			
		Capitaux propres (dividendes et bénéfices réinvestis) + intérêts sur prêts intragroupes			
		2011	2012	2013	2014
BITD 2013	32 474	1 023	1 082	833	886
- dont capitaux propres	24 270	-	-	-	-
- dont autres opérations	8 205	-	-	-	-
Part (%) des bénéfices réinvestis dans les revenus d'IDE*	-	39,0	35,2	40,0	12,2

\* IDE : Investissements directs à l'étranger.

Sources : Banque de France, traitements OED.

Les obstacles envisagés dans le cadre de ces délocalisations ont essentiellement trait à l'incertitude sur la qualité des biens et des services fournis à l'étranger (dans 84 % des cas) et à l'inquiétude des employés (et/ou des syndicats) en France (dans 81 % des cas). Le besoin d'une proximité avec les clients actuels a été identifié dans 72 % des cas. A l'inverse, l'accès aux financements, les coûts associés aux délocalisations et les infrastructures de transport inadéquates ne sont pas identifiées comme des freins à la délocalisation dans la majorité des cas.

Les zones géographiques choisies pour les délocalisations mises en œuvre par les sociétés de la BITD entre 2009 et 2011 sont principalement l'Afrique (à 24 % pour les activités cœur), l'Inde (à 21 %) et les nouveaux États membres de l'Union européenne (UE 12, pour 17 % d'entre elles). Ces délocalisations font ainsi écho aux échanges internationaux accrus en matière de matériels de guerre et matériels assimilés vers l'Afrique notamment (OUDOT, 2016), ainsi qu'aux flux d'IDE, en lien avec leur essor stratégique et économique. Ces flux s'avèrent ainsi complémentaires à des fins de croissance et de performance des groupes dans la durée.

A noter que ces délocalisations n'ont pas, à une exception près, conduit à la disparition de filiales implantées en France. Elles n'ont en outre conduit à des suppressions de postes dans les sociétés qui ont délocalisé que dans 7 % des cas. Cela peut s'expliquer par la diversité et complexité des flux entrants et sortants, des délocalisations répondant ainsi en partie à des marchés export venant ainsi en plus de l'activité structurelle des entreprises.

Les chaînes de valeur mondiales relèvent de logiques économiques de compétitivité d'une part et de développement industriel d'autre part. Elles posent cependant plusieurs défis à la personne publique, tant d'un point de vue économique (emploi, chiffre d'affaires, aménagement du territoire) que stratégique (au titre de la sécurité d'approvisionnement, de l'autonomie de décision et d'action de la France sur la scène internationale ainsi que d'influence des acteurs industriels et étatiques).

Les évaluations menées sur plusieurs dimensions, qui n'ont jusqu'ici pas pu faire l'objet de mesure dans le domaine de la défense, révèlent une orientation marquée à l'international et des mutations des organisations industrielles propres à faire évoluer de façon significative les relations État-industrie. Le centre de gravité des organisations industrielles s'éloigne en effet, petit à petit, des enjeux nationaux.

L'internationalisation des groupes de défense marque en effet un passage progressif de relations verticales entre les acteurs industriels et étatiques à des relations marquées par davantage d'horizontalité, où le ministère de la défense français n'est plus le seul acteur en capacité d'influencer les stratégies et décisions industrielles, même s'il conserve un rôle prépondérant en la matière (tant par ses budgets investis que par les choix de gouvernance et de régulation). Cette tendance peut ainsi être assimilée à une nouvelle révolution des affaires militaires. Les conditions de mise en œuvre de l'autonomie stratégique évoluent d'ailleurs d'une gestion centrée exclusivement sur le territoire national vers des relations d'interdépendance avec des partenaires étrangers, qu'ils soient industriels ou étatiques.

## Bibliographie

- Barney J.B. (1991), " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ", *Journal of Management*, 17, p.99-120.
- Bellais R., Foucault M. et Oudot J-M. (2014), *Economie de la défense*, Repères, La Découverte, Paris.
- Buckley P.J. and Strange R. (2015), " The Governance of the Global Factory: Location and Control of World Economic Activity ", *Academy of Management Perspectives*, 29(2), p.237-249.
- Dyer J.H. and Singh H. (1998), " The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage ", *Academy of Management Review*, 23(4), p.660-679.
- Fontagné L. et D'Isanto A. (2013), « Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union européenne », *INSEE Première*, n° 1451, juin.
- Hélicher C. et Topiol A. (2011), « L'enquête *Outward Foreign Affiliates Statistics (OFATS)*, méthodologie et premiers résultats de l'enquête pilote 2007 », *La lettre du SSE*, n° 67, 2<sup>ème</sup> trimestre.
- Hummels D., Jun I. and Yi K-M. (2001), " The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade ", *Journal of International Economics*, 54(1), p.75-96.
- Inkpen A.C. and Tsang E.W.K. (2005), " Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer ", *Academy of Management Review*, 30, p.146-165.
- Johnson R.C. and Noguera G. (2012), " Accounting for Intermediates: Production Sharing and Trade in Value-Added ", *Journal of International Economics*, 86(2), p.224-236.
- Moura S. et Oudot J-M. (2016), " Performances of the Defense Industrial Base in France: The Role of Small and Medium Enterprises ", *Defence & Peace Economics*, à paraître.
- OCDE (2013), *Measuring Trade in Value Added, Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*.
- OCDE (2015), *Echanges en valeur ajoutée : France*, octobre.
- Oudot J-M. (2016), « L'essor des livraisons internationales des entreprises de défense », *EcoDef*, n° 79.
- Picard T. (2014), « La sous-traitance internationale, une pratique fréquente », *INSEE Première*, n° 1518, octobre.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New-York.
- Sköns E., Wulf H. (1994), " The Internationalization of the Arms Industry ", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 535, p.43-57.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New-York.
- Zhang Y.A., Li Y. and Li H. (2014), " FDI Spillovers over time in an Emerging Market: The Role of Entry Tenure and Barriers to Imitation ", *Academy of Management Journal*, 57(3), p.698-722.

## A PARAÎTRE

### Prochaines publications

**Indice de traitement brut - grille indiciaire des militaires 4<sup>ème</sup> trimestre 2016 – EcoDef Conjoncture**  
**Retour fiscal pour l'État des dépenses d'équipement de défense – EcoDef Etudes**

## Observatoire Économique de la Défense (SGA/DAF/OED)

Balard parcelle Ouest  
60 Boulevard du Général Martial Valin • CS 21623 • 75509 Paris CEDEX 15  
Directeur de la publication : Christophe Mauriet  
Rédacteur en chef : Christian Calzada  
Pour vous abonner > Mél : [daf.oed.fct@intradef.gouv.fr](mailto:daf.oed.fct@intradef.gouv.fr)

Impression > SGA/SPAC/PGP  
IISN 1293-4348