Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2014)
Heft: 2

Artikel: Le marché global de l'armement
Autor: Vautravers, Alexandre
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-781110

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ci-contre: La ligne d'assemblage final du F-5, dans les usines Northrop de Hawthorne, en Californie.
Source des graphiques: McKinsey.

Armement

Le marché global de l'armement

Lt col EMG Alexandre Vautravers

Rédacteur en chef, RMS+

La presse et la littérature spécialisée, en Occident, fait ses titres de la baisse des budgets d'armement. Les moyens de plus en plus limités sont étirés au-delà de leurs limites afin de remplir des engagements complexes en Afghanistan, dans le Golfe persique, en Afrique ou encore dans l'Océan indien. On parle également beaucoup de la signature du traité de limitation du commerce des armes (ATT), adopté le 2 avril 2013 par l'Assemblée générale des Nations Unies.

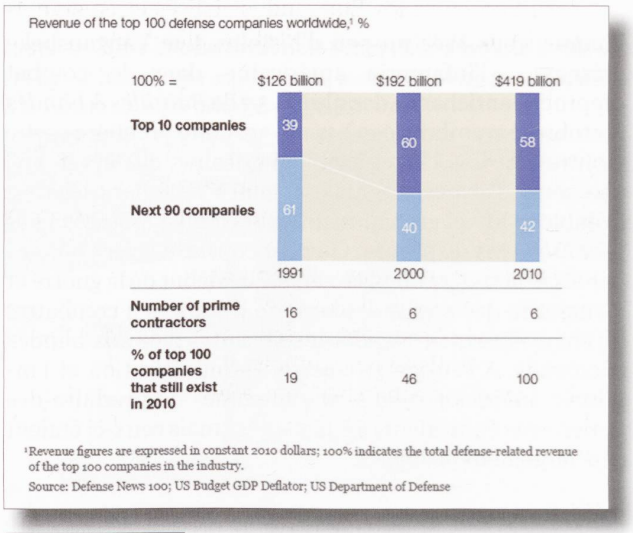
Mais il faut relativiser ces nouvelles. Car si l'ATT a bien été signé par les représentants de 116 Etats, seuls 12 l'ont ratifié à ce jour.[1] Or il en faut 50 pour que le traité entre en force. Le Gouvernement américain, s'il l'a signé, est confronté à un très fort lobby interne qui s'oppose farouchement à sa ratification par le Parlement. Surtout, le traité n'a de sens que pour renforcer les embargos décrétés par le Conseil de Sécurité de l'ONU, en cas de graves violations des droits fondamentaux par un Etat. Son application dépendra donc de rapports politiques au niveau le plus élevé.
Quant à la réduction des budgets d'acquisition d'armement, elle est très relative. D'une part, parce que les structures des coûts ont changé: les armées professionnalisées, en Europe, dépensent moins en développement et en acquisition de nouvelles armes mais ces coûts sont reportés sur les salaires et les crédits d'engagement. Ensuite, il n'est plus guère question de faire financer par les Etats de grands programmes ou de grandes séries d'armements ; aujourd'hui le créneau est aux crédits d'acquisition urgents, aux petites séries achetées sur étagère afin d'être engagés dans des opérations multilatérales précises, avec un horizon limité dans le temps. De plus, si les Etats occidentaux « désarment, » l'augmentation des performances ou de la polyvalence fait que les effets restent les mêmes, voire s'améliorent.

Enfin, encore plus important, le marché global des armements se déplace. Déjà durant les années 1970, la crise pétrolière a permis aux Etats du Golfe de financer le développement et la production des armements européens et américains. Or depuis 2010, l'Asie et le subcontinent indien ont supplanté le Golfe comme premier marché mondial. Et là-bas, la République populaire de Chine, les deux Corées, le Japon, l'Australie et d'autres Etats –du Vietnam à la Thaïlande, en passant par Singapour- sans parler de l'Inde et du Pakistan, se livrent à une nouvelle course à l'armement stratégique et conventionnelle.

Etat du marché, 2012-2015

Dans ce contexte de transformation profonde, une série d'études de la firme McKinsey doivent nous faire réfléchir. Une étude a été réalisée en décembre 2012 par John Dowdy, directeur du cabinet de Londres, auprès de 94 cadres supérieurs d'une vingtaine de grandes firmes du secteur de la défense.[2]

Le secteur de la défense est déjà hautement concentré.



1 http://www.un.org/disarmament/ATT/

2 Dowdy, John, Taylor, Melanie, *Defense Outlook 2015: A Global Survey of Defense-Industry Executives*, McKinsey&Company, April 2013. http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/defense_outlook_2015 (tous les sites web consultés le 12.03.2014)

Il ressort de cette étude une grande uniformité de perspectives sur le marché : ainsi, aucune des personnes interrogées n'envisage d'augmentation des budgets de la défense en Amérique du Nord ou en Europe. Seuls 6 envisagent une réduction au Moyen Orient, contre 77 qui attendent une augmentation des budgets de défense au moyen Orient. Alors qu'aucun n'envisage de diminution en Asie... Globalement, 38 % envisagent une contraction du marché global de 1 à 5 %. 24 % envisagent une baisse de 6-10 %, 24 % de 11-15 % et seuls 10 % envisagent une baisse supérieure à 20 %.[3] L'Inde est perçue comme le marché d'exportation le plus attractif (67%), suivi par le Brésil (62%), le Moyen Orient (52%) et les Etats-Unis (38%). Les pays européens intéressent seulement 10 % des répondants.[4]

Si les cadres interviewés voient le besoin de réformes importantes dans leur branche, ils s'inquiètent plus des résistances étatiques voire institutionnels au changement, que des facteurs de marché. L'inertie des Gouvernements, voire de l'opinion, les conditions-cadres imposées pour des raisons politiques ou socio-économiques, ou encore les restrictions aux exportations.

Cela étant dit, les réductions globales du marché s'accompagnent d'opportunités nouvelles. Ainsi, 81% des cadres interrogés voient une croissance dans le domaine de l'aviation commerciale, 75% dans le secteur des services, 71% dans les systèmes télé-opérés (drones) et 52 % dans le domaine de la cyber sécurité.[5] Mais ici aussi, les dirigeants voient les problèmes du côté des Etats et des commanditaires, arguant que ces derniers manquent généralement d'une vision claire ou d'expérience quant aux produits à développer.

Scénarios, 2013-2022

McKinsey envisage quatre scénarios, catégorisé en fonction de la force économique pays industrialisés et de la croissance, modérée ou rapide, des marchés émergents. Selon ces quatre différents scénarios, les dépenses de défense globales s'étalonnent entre 1,5 et 2,3 trillons de dollars – contre 1,3 en 2011. La seule vraie différence est la répartition entre les Etats industrialisés et émergents (78 / 22 % en 2011 contre des projections allant de 55 à 71 %).[6]

En conclusion, il faut donc s'attendre à un essor considérable des puissances militaires émergentes. Ceci pourrait même être qualifié de rattrapage, si l'on considère que les coûts en personnels et en matériels sont –encore pour quelques années- plus bas que dans les pays développés.

Selon les scénarios retenus, le rapport entre les dépenses militaires américaines et chinoises peut varier d'1,6 –dans le cas d'un ralentissement américain- à plus de 3,2 dans le cas d'un ralentissement chinois. Il apparaît également que les principaux marchés, outre les USA et la Chine, resteront la Russie, l'Inde et l'Arabie Saoudite.[7] Mais quoi qu'il arrive, l'essentiel des dépenses de recherche et développement resteront aux USA (entre 26 et 31% des dépenses de R&D mondiales), en Europe (entre 20 et 18 %). Les autres pays devraient demeurer stables : Chine (19-23 %), Japon (10-12 %), Russie, Inde et Brésil à 2 % respectivement.[8]

Conditions cadres

Comme nous l'avons évoqué, les plus grandes difficultés de l'industrie d'armement proviennent de la régulation des marchés et des exportations, de l'influence politique, ainsi que de l'inertie des structures.

En effet, les politiques dites « d'austérité » ont une grande influence sur les secteurs publics, caractérisés par des coûts de fonctionnement très élevés par rapport à leurs investissements. Il en ressort qu'une baisse de 10 à 20 % du budget a un effet disproportionné sur la baisse des capacités ou des prestations, qui peut aller de 35 à 50 %. Les USA, en 2012, ont ainsi réduit leur budget de défense unilatéralement de 8 %. Les plans d'austérité impliquent souvent la réduction du personnel ou des unités – résultant en une concentration des ressources dans l'administration plutôt que dans les capacités d'engagement. Un grand nombre de programmes a été interrompu ou supprimés, ayant pour effet une chute de l'efficacité et un report des investissements, sans parler de coûts unitaires qui prennent l'ascenseur. Enfin, une autre stratégie a été la concentration des forces et le retrait progressif des théâtres extérieurs.[9]

La structure des budgets de défense des forces ar-mées professionnelles est particulièrement rigide, comptant typiquement 50 % de salaires et de dépenses d'amortissement (fixes ou à plus de trois ans), d'investissements à moyen terme (personnel civil, typiquement 1-3 ans) et d'achats à court terme (moins d'un an). Ce manque d'élasticité fait que les économies affectes principalement ce dernier poste, composé typiquement des achats de carburants, de munitions, d'heures supplémentaires ou de consommables.[10]

Historiquement, les diminutions et les restructurations des outils de défense ont eu lieu dans des périodes de paix. Or aujourd'hui, les forces armées ont d'autant plus de peine à faire face aux réductions, que celles-ci sont engagées en flux tendus en Asie centrale, dans le Golfe ou en Afrique.

Solutions classiques

Les solutions sont classiques. Pour sortir de la spirale des réductions de budget entraînant des coûts unitaires de plus en plus élevés, il est important tout d'abord de réaligner les moyens avec les priorités stratégiques. La structure des forces, et donc les matériels, doivent donc refléter ces priorités.

3 *Ibid.*, p. 2.
4 *Ibid.*, p. 3.
5 *Ibid.*, p. 4.
6 Ablett, Jonathan, Erdmann, Andrew, *Strategy, Scenarios, and the Global Shift in Defense Power*, McKinsey&Company, April 2013, p. 9-10. http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/strategy_scenarios_and_the_global_shift_in_defense_power
7 *Ibid.*, p. 11.
8 *Ibid.*, p. 12.
9 Chinn, David, *Preserving Combat Power when Defense Budgets are Failing*, McKinsey&Company, April 2013, p. 3. http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/preserving_combat_power_when_defense_budgets_are_falling
10 *Ibid.*, p. 4.

Maintenance sur des F-5E helvétiques, loués aux forces aériennes autrichiennes. © RUAG Aerospace, Emmen.

Les coûts de R&D sont fréquemment grevés par des exigences irréalistes de la part du client. Une diminution des exigences ou des spécificités peut ainsi produire des économies considérables. Ceci sans parler de la standardisation et des économies d'échelle – à l'instar d'achats sur étagères (COTS), plutôt que le développement d'un matériel spécifique.

Dans le domaine des infrastructures logistiques, ou des stationnements, la logique de redondance dans le cas d'une attaque implique des coûts très élevés. On planifie, en cas de guerre, en fonction de la possibilité la plus dangereuse, pas de la possibilité la plus probable. La disponibilité peut également être échelonnée en fonction de la situation stratégique. Toujours selon une logique économique, de nombreux services peuvent être « *outsourcés* » à des entreprises privées, dont les charges à long terme n'ont pas besoin d'être couverts ar le Gouvernement. On considère également que 25 à 40 % des coûts des administrations publiques n'ont pas directement à voir avec leur mandat... [11]

Solutions qui dérangent

Jusque ici, nous avons parlé de stratégies de gestion relativement classiques – qui s'appliquent, d'ailleurs, plus généralement aux entreprises publiques. Mais malgré des marchés et des budgets en baisse, il y a plusieurs lueurs – qui pourraient, à leur tour, susciter d'autres inquiétudes.

Tout d'abord, la consolidation du secteur de la défense est aujourd'hui telle –d'ailleurs encouragée par les Etats-que de nombreuses firmes se sont diversifiées vers des technologies duales et des marchés civils. Il en résulte que depuis deux décennies, c'est désormais l'investissement, la R&D civile qui alimente le développement de systèmes militaires. Le temps du projet « Manhattan » est bien révolu : de nos jours, la R&D civile pèse entre 6 et 9 fois plus lourd que la R&D militaire.

Il en résulte que la compétition pour les marchés de défense est aujourd'hui plus faible qu'auparavant. Plutôt que 10-13 concurrents durant les années 1980, les programmes principaux aujourd'hui se jouent entre 2-3 acteurs. De plus, l'intégration et la diversification des entreprises fait que les firmes sont fréquemment sous-traitants de leur concurrents. Le cas est manifeste dans la fabrication de missiles, où Boeing et Raytheon collaborent sur la plupart des programmes, à l'instar du TOW ou du *Javelin*.

Cette quasi absence de concurrence pourrait expliquer, au moins en partie, l'augmentation des coûts unitaires. Il faut en effet s'attendre à une augmentation des marges, qui ont été sévèrement rognées durant les années 1990.

Une autre leçon, tirée de l'histoire de l'économie de la défense lors du dernier demi-siècle, est que les dépenses d'acquisition sont cycliques. La périodicité est de 20 ans. Et même si l'on considère que les dépenses ont commencé à baisser aux USA durant l'année fiscale 2010, même si l'on estime que la baisse pourrait atteindre 40 à 50 % du budget à l'horizon 2020-2025, même si en plus on estime que le cycle actuel sera plus long que les deux précédents, il est très probable que les budgets retrouvent, voire dépassent, leur niveau actuel à

11 *Ibid.*, p. 9-11.

l'horizon 2030.[12] Cet horizon correspond par ailleurs au renouvellement des flottes de matériels actuellement en service : des véhicules blindés en passant par les avions de combat et les moyens d'appui.

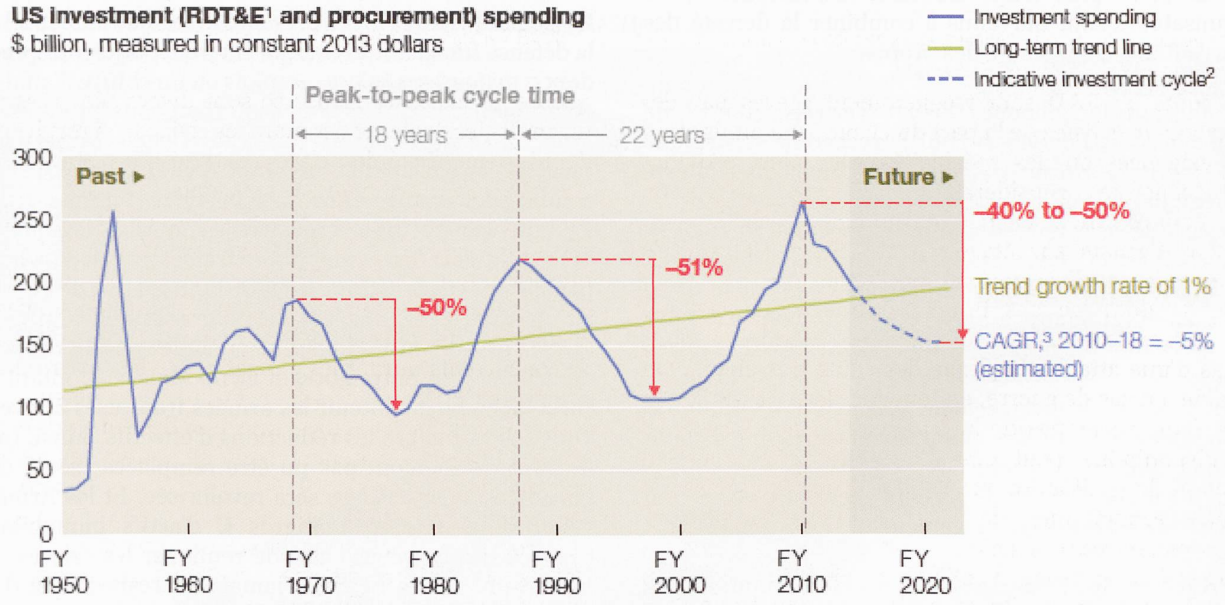
Dans un tel contexte et avec un tel horizon, les entreprises qui veulent jouer un rôle important au moment du prochain cycle sont avant tout les grandes multinationales. Pour elles, si elles peuvent attendre –ou si leurs Gouvernements leur en donnent les moyens- il s'agit de saisir les opportunités, d'abandonner les compétences et les domaines secondaires, le cas échéant de se réaligner sur de nouvelles technologies et domaines industriels. Cela passe par une privatisation partielle, la vente et l'achat de portefeuilles et/ou de filières.[13] Et à l'image d'une machine bien huilée, les grandes multinationales de l'armement dont il est question affûtent leurs armes : la valeur des actions des 10 plus grands groupes industriels du secteur a augmenté de 50 % malgré la phase de consolidation initiée par l'administration Clinton, entre 1992 et 2009.[14]

Une consolidation supplémentaire n'est plus guère envisagée, tant celle-ci est aujourd'hui élevée. Les 10 plus grandes compagnies, aujourd'hui, comptent 58% des revenus issus des 100 plus grandes entreprises d'armement. Ce chiffre n'était que de 39 % en 1990. Sur les 100 plus grandes entreprises de 1991, la consolidation n'en a laissé que 19 %. Et dans le même temps, le marché global de la défense a augmenté de 126 milliards de dollars en 1991 à 192 milliards en 2000, à 419 milliards en 2010.[15]

L'avenir n'est pas nécessairement celui que l'on souhaite. Plus fréquemment, notre avenir est celui que nous méritons. Car la seule certitude est le changement. Et pour anticiper l'environnement stratégique, il faut bien lire les indices de notre temps ; connaître le passé ; et en tirer les bonnes leçons.

A+V

Les cycles d'acquisition d'armements ont une périodicité d'une vingtaine d'années.



[1] Research, development, test, and evaluation.
[2] McKinsey projections assume $800 billion in total reductions to Department of Defense discretionary funding for 2011–21 (the midpoint between the president's budget and the Budget Control Act of 2011's "sequestration"), with 50% of $800 billion in cuts coming from procurement and RDT&E.
[3] Compound annual growth rate.

Source: Office of Management and Budget; US Department of Defense; McKinsey analysis

12 Dehoff, Kevin, Dowdy, John, Niehaus, *Managing a Downturn: How the US Defense Industry can learn from the Past*, McKinsey&Company, April 2013, p. 2. http://www.mckinsey.com/client_service/public_sector/latest_thinking/mckinsey_on_government/mckinsey_on_defense

13 *Ibid.*, p. 4.

14 *Ibid.*, p. 5.

15 *Ibid.*, p. 5.