

Les entreprises du domaine de la défense partagent bon nombre des problématiques des appels d'offres avec d'autres secteurs d'activités, plus conventionnels. Par exemple, en amont de l'offre, la nécessité d'être très présent pour identifier les prospects, connaître le besoin du client, voire chercher à influencer le cahier des charges, sans négliger ni les prescripteurs ni les décideurs. L'exigence de suivre un processus d'offre structuré, comme guide dans les étapes où rien ne doit être laissé au hasard (du Bid/No Bid ou Go/No Go à la remise de l'offre) est d'autant plus indispensable que les offres sont complexes. Ou encore le besoin de garder à l'esprit que rien n'est gagné à la remise de l'offre et tant que le contrat n'est pas signé. En même temps, ce secteur n'est pas un secteur d'activité ordinaire.

La *durée* entre l'identification du besoin pour un client et la signature du contrat peut s'étaler sur plusieurs années, voire une décennie. Pour une entreprise, l'investissement requis par la réponse aux appels d'offres est donc lourd et la mobilisation nécessaire sur la durée ; avec de temps à autres le besoin de se poser la question : cela vaut-il le coup de poursuivre ? Est-on encore dans la course ?

Le *critère politique* est par ailleurs important, et peut même se révéler essentiel. La volonté de coopérer entre deux nations peut évidemment peser dans les critères de choix. De même que la volonté des opérationnels de partager un parc de matériels « Combat Proven » avec une armée de référence (en l'occurrence l'armée française, avec notamment l'avantage de sa participation dans des missions Opex comme au Mali, en Afghanistan ou au Liban etc.).

Les *critères de sécurité* ont aussi leur place : le futur client cherche à intégrer un club d'utilisateurs pour bénéficier d'un effet d'échelle, du retour d'expérience dans l'utilisation des matériels, et des meilleures conditions pour garantir l'approvisionnement pour un soutien sur la durée (trente ans, voire plus en tenant compte des « upgrades » ou modernisations à mi-vie).

Dans le secteur de la défense comme dans les autres secteurs, les critères de choix sont multiples. Si techniquement il faut être bon et satisfaire les exigences du cahier des charges du client (formalisé, ou transmis à l'oral pour certains clients), avoir réussi des phases d'essais chez le client (ce qui représente des investissements importants pour les concurrents), ce critère n'est jamais le seul permettant de gagner. Dans la compétition, la performance des solutions offertes est un atout, mais la surperformance peut se révéler un handicap sérieux par son impact sur le prix mais aussi, le cas échéant, par l'effort que le client devrait réaliser pour pouvoir utiliser et maintenir les systèmes offerts. Dans ce secteur, milieu d'ingénieurs avant tout, les dernières décennies ont représenté une révolution pendant lesquelles *la compétition internationale s'est accrue et élargie*. Pour faire simple, il y a quelques années encore, la situation héritée de la guerre froide était la suivante : d'un côté les pays industrialisés (des blocs de l'Ouest et de l'Est), en nombre limité, dotés d'industries d'armement, et de l'autre un grand nombre de pays qui n'avaient d'autres moyens que d'acheter aux pays industrialisés les systèmes nécessaires à assurer leur protection.

Ce panorama a aujourd'hui beaucoup évolué. De nouveaux venus sont apparus comme par exemple la Chine, la Corée du Sud, l'Afrique du Sud, la Turquie et Israël. Ces pays, après s'être développés pour assurer leurs propres systèmes de défense, en acquérant les technologies nécessaires, sont entrés dans la compétition internationale. Dans un premier temps, ils ont été perçus comme des concurrents de second rang, n'offrant pas le même niveau de performances et de crédibilité que les acteurs historiques du marché. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas : ils offrent des systèmes de niveau technique équivalent, à un niveau de prix très concurrentiel, et constituent ainsi des aiguillons pour les acteurs historiques du marché. Le secteur de la défense est donc, lui aussi, devenu aujourd'hui un marché soumis à une forte compétition où les pays, même développés, n'hésitent plus à acheter chinois, coréen ou turc.

La *compétitivité* de l'offre, et de plus en plus le *coût de possession* du système (c'est-à-dire non seulement le coût d'acquisition mais aussi les coûts des matériels et équipements en service, ainsi que les coûts de maintenance – sur la durée de vie –, et pour finir les coûts de démantèlement), sont des critères qui sont évalués et rentrent en ligne de compte dans le choix du client.

Enfin, bon nombre de pays exigent des *compensations* (ou *offsets*) avec plusieurs objectifs à la clé : création d'emplois dans le pays, transferts de technologie, volonté de devenir acteur sur le marché international de l'armement. Ces exigences sont courantes dans le secteur de la défense, mais s'appliquent aussi à d'autres grands secteurs d'activité comme l'aéronautique et le ferroviaire en particulier.

OFFSETS ET COOPÉRATION INDUSTRIELLE

Le *processus des compensations* a déjà une longue histoire, et les États-Unis ont été précurseurs sur le sujet avec le *Buy American Act* de 1933. Dans le secteur sensible de la défense, chaque pays a le souci d'assurer la sécurité de ses approvisionnements ; ce qui force, à minima, à essayer de faire en sorte que sa propre industrie nationale soit partie prenante dans la réalisation des contrats et acquiert des capacités, de plus en plus importantes, à proposer elle-même des produits et services pour contribuer à acquérir une relative autonomie. Par ailleurs, un contrat d'armement constitue une dépense publique importante, qui engendre le souci d'exiger des retombées économiques dans le pays client. C'est aussi un moyen de justifier vis-à-vis de l'opinion publique un achat, lourd budgétairement parlant, et parfois sujet à discussion en termes de priorité pour le pays. Enfin, bon nombre de pays inscrivent cette demande dans une perspective plus large de transfert de technologie en souhaitant acquérir de nouvelles capacités avec des cibles d'applications plus larges que le secteur défense ; technologies duales utiles pour développer d'autres secteurs d'activité jugés stratégiques dans le pays.

Avec ces différentes préoccupations est né le concept de compensations, connu aussi sous le terme d'*offsets* en anglais, qui constitue une contrainte forte des appels d'offres du secteur de la défense.

La liste des pays qui font figurer ce type d'exigence dans leurs cahiers des charges est longue. L'Inde, la Chine, les Émirats arabes unis sont des pays qui ont aujourd'hui de fortes exigences sur ce thème. Et une offre gagnante doit nécessairement prendre en compte cette dimension.

Les appels d'offres d'un grand nombre de pays contiennent des exigences de compensations. Elles peuvent aller jusqu'à 100 % de la valeur du contrat : ce qui signifie que le montant du contrat devra générer dans le pays un montant équivalent d'activités. Ces mécanismes forcent à la fois à la coopération industrielle, pour des opérations liées directement à la réalisation du contrat (*offsets* directs) ; par exemple en prévoyant l'assemblage des produits chez le client, en confiant à son industrie des fabrications d'équipements ou des activités de services (pour le soutien logistique notamment).

Si l'exigence dépasse les possibilités offertes au travers des transferts industriels, les projets à proposer peuvent nécessiter des opérations qui vont au-delà du *core-business* de l'entreprise et qui ne sont pas directement liées à l'exécution du contrat (*offsets* indirects). Par exemple, des investissements dans le capital de sociétés locales, des actions vers les PME pour les aider à se développer sur le marché international, le soutien à des programmes de formation en partenariat avec des universités, ou des initiatives encore plus exotiques comme la participation à la création d'une usine de dessalement d'eau de mer au Moyen-Orient.

Chaque pays a ses propres règles, quelquefois difficiles à comprendre, ses secteurs d'activités prioritaires à développer, et un régime de pénalités en cas de non-atteinte des exigences de compensations. Des multiplicateurs peuvent parfois s'appliquer pour la valorisation des opérations en tant qu'*offsets*, avec là aussi des règles quelquefois très particulières : pour certains pays le transfert de

technologie peut être lui-même évalué et représenter un crédit d'*offsets* conséquent, sous réserve qu'il ne soit pas vendu mais fourni à titre gratuit.

Le tout a un coût et un impact sur la *compétitivité de l'offre*. Selon que le contractant a déjà une base industrielle dans le pays client ou pas, il aura un avantage ou un handicap plus ou moins grand vis-à-vis de ses concurrents. Ces sujets font appel à des compétences spécifiques dont se sont dotées les grandes entreprises du secteur, en matière de transfert de technologie mais pas seulement (plus difficile d'accès pour les acteurs de second rang).

Ne pas répondre aux *exigences d'offsets* conduit à ne pas répondre à l'appel d'offre. Les accepter nécessite de définir une stratégie de réponse spécifique, en mesurant la capacité de l'entreprise à y répondre et à obtenir de ses fournisseurs qu'ils contribuent à la satisfaction de l'exigence, à la hauteur de leur part dans le contrat. Plus les fournisseurs sont de taille réduite, plus il sera difficile de leur répercuter l'exigence dans sa globalité et leur contribution pourra, le cas échéant, être réduite à des sous-traitances locales (*offsets directs*).

COOPÉRATION INDUSTRIELLE : AVANTAGE OU HANDICAP ?

L'exigence d'*offsets* est une puissante incitation à la localisation dans le pays d'activités (ou à la délocalisation, suivant le point de vue où l'on se place).

À l'inverse, quand on aborde un pays client loin de sa base d'implantation, la coopération industrielle est une nécessité. Par exemple pour adapter un système de soutien aux normes et pratiques locales, effectuer la maintenance des matériels en garantie ou supporter le client sur la durée, il sera nécessaire de trouver des relais locaux.

Cependant les exigences d'*offsets*, telles qu'elles sont posées, conduisent à envisager des transferts qui vont bien au-delà des schémas que le contractant envisagerait naturellement. Transférer ses savoir-faire et sa technologie présente à la fois des *risques* et des *écueils*.

Au niveau des *risques*, les transferts supposent que les technologies et les processus impliqués soient parfaitement maîtrisés d'une part, et qu'un effort particulier soit fait d'autre part dans l'accompagnement du fabricant local (en formation et assistance technique). Sur ce thème, les processus dont l'entreprise est familière peuvent s'avérer plus difficiles à transférer que prévu parce que tout n'est pas écrit, parce que le fournisseur a lui-même d'autres pratiques, etc. Dans tous les cas de figure, il y a un problème culturel à ne pas négliger.

Au niveau des *écueils*, le premier souci sera de protéger la diffusion de sa technologie et dans ce domaine, toutes les protections, notamment juridiques (au travers d'une licence et/ou d'un accord de partenariats par exemple), peuvent s'avérer vaines. C'est pourquoi la première protection sera de ne pas tout transférer mais de conserver ce qu'on peut appeler « les bijoux de famille » ou des « verrous technologiques » qui feront que dans tous les cas le contractant restera un partenaire obligé.

Au niveau des coûts, aller dans un pays nouveau, même *low cost*, mais avec des exigences d'*offsets*, conduit souvent à ne pas bénéficier du différentiel de coût, pourtant bien réel, qui pourrait venir compenser les surcoûts dus aux transferts. La pratique des *offsets* biaise le jeu, et les fournisseurs locaux, en devenant des passages obligés, s'alignent souvent sur les prix du marché international plutôt que sur les prix locaux.

Que transférer ? Comment faire le compromis entre un supplément de coûts et le meilleur niveau d'*offsets* direct ? Avec quels partenaires et fournisseurs locaux travailler ? Quels projets proposer en indirect et comment les identifier ?... sont autant de questions qu'il faut traiter et soupeser dans la réponse aux appels d'offres. Ils font l'objet de choix et relèvent là encore d'un besoin de stratégie pour l'offre et plus généralement pour l'entreprise.

LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE : UN EFFORT PARTICULIER

S'ouvrir à la coopération industrielle nécessite, en phase offre et en phase contrat, des efforts particuliers pour l'entreprise, nécessaires dès lors qu'elle aborde les marchés internationaux. Le premier effort est d'*anticiper*, dans les stratégies et les actions à déployer pour, le moment venu, faire une offre gagnante. En effet trouver des partenaires, identifier des fournisseurs capables de répondre à des besoins spécifiques, construire un schéma industriel nouveau et adapter très fortement sa *supply chain*, nécessite du temps. Pour les partenaires majeurs, le bon timing doit être aussi celui qui permet de *nouer les bons accords* : ceux qui vont avoir un effet de levier sur votre offre et lui donner un avantage avant qu'ils ne bénéficient aux concurrents. Dans ce domaine, intervenir trop tard conduira à choisir des partenaires par défaut, en partant avec un handicap.

Au-delà de leur identification, l'*évaluation* plus précise des *capacités* des entreprises, partenaires et fournisseurs, constitue également un point important pour faire une offre bien dimensionnée. Il en découlera le cas échéant la mesure de l'effort d'investissement spécifique à prévoir pour acquérir la pleine capacité à réaliser les opérations envisagées. Il s'agira en premier lieu de choisir les entreprises les mieux adaptées, et par conséquent soit celles qui sont déjà à niveau, soit celles où le besoin d'investissement est le plus réduit possible. Là encore des choix devront être effectués au moment de l'offre. À titre d'exemple, si l'investissement est générateur de crédit d'*offsets*, il pénalise à l'inverse l'offre par les surcoûts engendrés. Ne pas réaliser correctement cette phase d'évaluation peut conduire l'entreprise contractante à prendre des risques importants ; soit en sous-dimensionnant son offre (risque en phase contrat), soit en la surévaluant (risque de perdre l'affaire par défaut de compétitivité).

L'évaluation doit porter sur les moyens techniques mais aussi sur les ressources humaines nécessaires pour la réalisation des opérations : études, méthodes, compétences de fabrication (notamment pour la mise en œuvre de procédés spéciaux). Elle devra aussi apprécier le référentiel de travail de l'entreprise (management, système de maîtrise de la qualité, organisation de l'entreprise), et enfin apprécier l'effort d'accompagnement à réaliser pour rendre les opérations envisagées possibles (en tenant compte du niveau des transferts de technologies).

L'offre devra coller au scénario proposé en phase contrat, et contenir les coûts nécessaires engendrés chez le partenaire et le fournisseur, pour accompagner la réalisation des activités prévues. Ces coûts comprennent entre autres les investissements machines et outillages, les dossiers techniques à transférer, mais aussi les formations à réaliser et l'assistance technique à mettre en place.

En phase contrat, le déploiement du dispositif prévu nécessitera aussi, pour l'entreprise contractante et pour ses partenaires et fournisseurs, un effort particulier. Pour des opérations conséquentes, l'entreprise *devra mobiliser des ressources sur la durée*, pour des missions sur place et en expatriation. Ces personnels devront être non seulement compétents techniquement mais aptes à s'adapter localement (culture), en maîtrisant au moins l'anglais.

COOPÉRATION INDUSTRIELLE ET OFFSETS : SUJETS D'AVENIR ?

L'internationalisation des marchés, notamment pour des grands contrats tels que ceux de la défense, a peu de chances d'aller à l'encontre des tendances de fond qui poussent à la coopération. Les entreprises doivent donc s'y préparer et s'adapter en conséquence. Faut-il pour autant tout envisager, au risque de se faire piller ses savoir-faire et sa technologie, pour gagner des contrats ? De bons choix stratégiques en perspective pour les entreprises. En ce qui concerne les *offsets*, même si la pratique contient en elle-même nombre d'effets pervers qui vont à l'encontre des règles d'une compétition internationale ouverte (et même quelquefois des intérêts du contribuable local), il est très peu probable que bon nombre de pays y mettent fin à court terme.