



Institut
EGA



OBSERVATOIRE
FRANÇAIS
DE L'OTAN

Policy paper

***OTAN, UE, investisseurs et industrie face à la
mutation de l'innovation de défense***

Alexandre Negrus
Président
Institut d'études de géopolitique appliquée



01.08.2025



Avec le soutien de la division
diplomatie publique de l'Otan

www.institut-ega.org



SOMMAIRE

Résumé exécutif	3
Structuration OTAN et UE : vers une logique capacitaire renouvelée	4
Complémentarité des modèles : vers des logiques hybrides de coopération	7
Panorama des financements existants : une cartographie fragmentée mais prometteuse	8
Recommandations	9

• Résumé exécutif

Le paysage de la défense mondiale est en pleine mutation. Le retour des conflits de haute intensité, l'émergence de nouvelles menaces hybrides et la rapidité de l'innovation technologique redéfinissent les rapports entre les acteurs militaires, industriels et financiers. Dans ce contexte, les logiques traditionnelles de structuration capacitaire entrent en tension avec les impératifs d'agilité, de souveraineté et de compétitivité. L'innovation de défense devient non seulement un enjeu de puissance, mais également un terrain de rencontre entre des mondes qui, jusqu'ici, se parlaient peu ou mal : les forces armées, les start-ups deeptech, les grands équipementiers, les fonds de capital-risque et les institutions transnationales comme l'OTAN ou l'Union européenne.

Or, cette convergence est aujourd'hui freinée par plusieurs dissonances. D'une part, le monde militaire peine à formuler ses besoins de manière accessible pour des acteurs économiques privés. D'autre part, les investisseurs, habitués à des métriques classiques de rentabilité et de scalabilité, ne disposent ni des repères, ni des outils pour évaluer les spécificités du secteur défense. Enfin, les start-ups innovantes, souvent agiles mais fragiles, sont confrontées à une complexité réglementaire, institutionnelle et financière qui les empêche d'accéder aux marchés souverains. Le défi est désormais de structurer des ponts, de clarifier les attentes et d'aligner les horizons temporels et culturels de ces différents écosystèmes.

Ce document propose une analyse des conditions d'investissement et de développement des entreprises de défense innovantes, dans une perspective résolument européenne et transatlantique.

Ce policy paper vise à :

- Analyser les approches de l'OTAN et de l'UE en matière d'innovation de défense ;
- Décrypter les attentes des investisseurs du secteur ;
- Identifier les freins actuels du marché ;
- Proposer des leviers concrets de convergence entre innovation, finance et souveraineté.

Structuration OTAN et UE : vers une logique capacitaire renouvelée

L'OTAN a récemment engagé une transformation profonde de son approche à l'innovation. Avec le lancement du *Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic* (DIANA) et du *NATO Innovation Fund*, l'Alliance atlantique montre qu'elle prend au sérieux la nécessité de capter l'innovation issue de l'écosystème civil et entrepreneurial. Cette orientation repose sur une reconnaissance implicite : la capacité à innover rapidement et à bas coût est devenue une composante essentielle de la supériorité stratégique. Toutefois, l'OTAN reste fondamentalement un catalyseur d'initiatives nationales, plus qu'un prescripteur centralisé de besoins capacitaires. Elle ne formalise pas une stratégie industrielle commune, ni ne construit de doctrine claire sur l'accès au marché pour les innovateurs. Le besoin reste éclaté, flou, souvent classifié et sa traduction en demandes concrètes pour les entreprises innovantes demeure marginale.

De son côté, l'Union européenne s'est dotée d'instruments de soutien à l'innovation de défense, notamment avec le Fonds européen de la défense (FED), l'EDIRPA ou l'initiative ASAP. Cependant, ces dispositifs fonctionnent davantage comme des outils d'amorçage que comme des leviers d'industrialisation. L'approche reste celle de la perfusion ponctuelle, dans une logique d'appel à projet, sans vision structurante de l'amont à l'aval du développement capacitaire. Il en résulte une forme de fragmentation, où l'agilité des entreprises est trop souvent étouffée par la lourdeur procédurale et où les investisseurs ne trouvent pas de signaux clairs leur permettant d'évaluer les opportunités à moyen terme. Ce défaut de structuration est d'autant plus problématique que la base industrielle et technologique de défense (BITD) européenne est elle-même hétérogène. Chaque État conserve ses priorités stratégiques, ses doctrines d'emploi, ses cycles budgétaires et ses préférences industrielles. L'absence d'un langage capacitaire commun empêche la lisibilité du marché et freine l'entrée d'acteurs nouveaux, pourtant porteurs de ruptures technologiques.

Les attentes des investisseurs : une logique de rentabilité spécifique à la défense

L'investissement dans le secteur de la défense obéit à des règles qui diffèrent profondément de celles des secteurs technologiques classiques. Alors que les fonds de venture capital recherchent généralement une traction rapide du marché, une scalabilité démontrable et un cycle court de retour sur investissement, les entreprises de défense évoluent dans un cadre temporel et politique radicalement différent. Il n'est pas rare que l'obtention d'un premier contrat de défense prenne trois à cinq ans, période durant laquelle les revenus sont faibles, voire inexistants. En revanche, une fois ce contrat signé, il peut garantir des flux financiers réguliers sur vingt à trente ans, souvent sécurisés par des budgets publics.

Cette temporalité particulière modifie la nature des indicateurs-clés de performance utilisés par les investisseurs. Les KPI traditionnels (croissance mensuelle, coût d'acquisition client, lifetime value) cèdent la place à des critères plus spécifiques : niveau de conformité réglementaire, capacité à obtenir des habilitations classifiées, maturité technologique validée par des tests opérationnels, relation de confiance avec les donneurs d'ordre étatiques. De surcroît, certaines de ces informations sont inaccessibles pour des raisons de confidentialité, ce qui impose aux investisseurs un degré d'acceptation de l'asymétrie d'information bien supérieur à la moyenne du marché.

Les jeunes entreprises innovantes, quant à elles, ne disposent souvent ni des compétences ni de la culture nécessaire pour se présenter de manière lisible devant des investisseurs spécialisés ou des acheteurs publics. Elles peinent à anticiper les questions clés liées aux certifications, à la sécurité des données, à la souveraineté technologique ou à l'architecture des systèmes. De nombreux investisseurs, en particulier les fonds généralistes, considèrent encore la défense comme un secteur trop complexe, trop lent ou trop risqué.

C'est dans ce contexte qu'émerge un besoin pressant d'éducation croisée. Les entreprises doivent comprendre les exigences spécifiques des investisseurs dans la défense, tandis que les fonds doivent être formés à décrypter les logiques capacitaires et les cycles d'acquisition publique. Des structures intermédiaires (observatoires, *think tanks*) ont un rôle essentiel à jouer pour fluidifier ces interactions, rendre visibles les critères implicites du marché et faciliter l'émergence de ponts durables entre acteurs.

Complémentarité des modèles : vers des logiques hybrides de coopération

Un autre point de tension réside dans l'apparente opposition entre les grands groupes industriels et les startups de rupture. Dans un domaine comme l'hypervélocité, par exemple, les acteurs historiques comme MBDA mobilisent leurs chaînes d'approvisionnement traditionnelles et leur expertise d'intégration système pour développer des solutions robustes et certifiées. À l'autre extrémité du spectre, des entreprises naissantes, parfois issues du monde académique ou du spatial civil, explorent des approches radicalement différentes, plus expérimentales et plus agiles.

L'enjeu n'est pas de choisir entre ces modèles, mais d'organiser leur complémentarité. Il devient stratégique de créer des architectures de programmes qui favorisent la coopération entre grands groupes et innovateurs, non dans une logique de sous-traitance verticale, mais dans une dynamique de co-développement horizontal. Cela suppose de repenser les appels d'offres, de promouvoir des standards interopérables, d'inciter à l'ouverture des plateformes technologiques et de structurer des mécanismes de partage de risque.

Ce modèle hybride, qui associe la force de frappe industrielle à la vitesse technologique, permettrait également d'attirer des financements privés plus tôt dans la chaîne de valeur. En impliquant des fonds d'investissement dans des consortiums technologiques dès les phases initiales, on peut réduire l'incertitude stratégique et améliorer la lisibilité des projets pour les parties prenantes.

Panorama des financements existants : une cartographie fragmentée mais prometteuse

L'analyse du cycle de vie des entreprises innovantes dans la défense met en évidence une fragmentation des dispositifs de financement, tant publics que privés. À la phase d'amorçage, les aides publiques (Bpifrance, EIC, DIANA) sont parfois disponibles, mais leur accès reste complexe et chronophage. Les investisseurs privés sont rares à ce stade et peu spécialisés.

En phase de croissance, quelques fonds spécialisés ou sensibilisés au secteur commencent à intervenir, mais la taille des tickets reste modeste et les due diligences très exigeantes. Le soutien public européen ou national est encore peu lisible et rarement articulé avec des logiques de capital-risque.

À la phase de scale-up, l'intervention de fonds de private equity, de corporate ventures ou de family offices devient possible, mais encore limitée en volume et en diversité. Les grands donneurs d'ordre industriels peuvent jouer un rôle d'intégrateur, mais l'accès à leurs chaînes d'approvisionnement reste sélectif.

Enfin, à maturité, les entreprises peuvent bénéficier de commandes publiques pérennes, voire envisager des sorties par IPO ou croissance externe. Mais la lenteur des cycles d'acquisition, les contraintes budgétaires nationales et la complexité juridique des contrats peuvent dissuader certains investisseurs de s'engager jusqu'au bout du cycle.

Cette cartographie met en évidence l'absence d'un continuum de financement structuré, adapté aux spécificités de l'innovation de défense. Chaque phase est traitée de manière isolée, sans passerelle évidente entre les étapes, ni stratégie globale de consolidation.

Structurer un signal marché clair et lisible

L'OTAN et l'Union européenne doivent rendre leurs besoins capacitaires compréhensibles et prévisibles pour les acteurs économiques. Cela implique d'harmoniser les calendriers, de clarifier les priorités technologiques et de mieux coordonner les appels à projets. Ce signal marché renforcé permettra aux entreprises et aux investisseurs d'ajuster leurs stratégies en amont, en réduisant les incertitudes.

Former les investisseurs aux spécificités défense

Un référentiel commun d'analyse sectorielle doit être mis à disposition des fonds pour évaluer les entreprises de défense avec des indicateurs adaptés. Des cycles de formation ciblés, adossés à des institutions spécialisées, devront permettre aux investisseurs généralistes d'intégrer les contraintes réglementaires, industrielles et temporelles propres au secteur.

Créer un espace pérenne de dialogue stratégique

Une instance de concertation permanente réunissant industriels, investisseurs, acteurs publics et structures européennes doit être mise en place. Cette plateforme favoriserait l'émergence de coopérations concrètes, consoliderait une cartographie partagée du financement et contribuerait à une ingénierie commune de la souveraineté technologique.



Institut EGA

ISSN : 2739-3283

© Tous droits réservés, Paris, Institut d'études de géopolitique appliquée, 2025.

Institut d'études de géopolitique appliquée
121 rue du Vieux Pont de Sèvres 92100 Boulogne-Billancourt

Courriel : secretariat@institut-ega.org

Site internet : www.institut-ega.org