

La guerre en Ukraine a profondément transformé l'économie du drone en faisant de sa production à grande échelle un facteur décisif de supériorité opérationnelle. Pour éviter un décrochage stratégique, la France doit désormais repenser son modèle industriel et se doter d'un véritable et unique champion du drone de masse.

Depuis 2022 et le conflit en Ukraine, le drone s'est imposé comme une capacité militaire de rupture. Transversal par nature, terrestre, aérien, naval, il constitue un multiplicateur de force opérant dans les trois milieux, de la terre, de la mer et de l'air. Sa véritable rupture tient à son emploi en masse, à l'instar d'une munition consommable, produite par millions à moindre coût.

L'Ukraine l'a démontré avec brutalité : concevoir en boucles d'itération courtes, tester, produire et déployer des drones en masse, vite, à faible coût, constitue un avantage stratégique déterminant sur le champ de bataille. Leur approche est agile, frugale, pragmatique : concevoir ses propres modèles ou adapter des solutions du commerce pour un usage militaire, disséminer les sites de production à travers le pays, construire des usines rapidement, pas en plus de 24 mois comme en France. Les entreprises ukrainiennes sont désormais des acteurs mondiaux incontournables. À titre d'exemple, TAF industries produit 40 000 drones par mois pour une valeur annuelle de 1 milliard de dollars (Forbes). Ces acteurs exportent désormais leurs drones au Moyen-Orient et dans les pays du Golfe et pourraient, pourquoi pas, « cibler » l'Europe pour, cette fois-ci, des acquisitions.

Un marché mondial qui n'attend pas la France et l'Europe

La France est en retard, l'Europe tout autant. Le marché mondial des drones connaît une croissance structurelle sans précédent. DJI⁽¹⁾, qui contrôle plus de 80 % du marché civil mondial, représentait déjà 2,4 millions d'unités et 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2024, avec une projection du marché mondial à 7,6 millions d'unités en 2030. Pendant ce temps, l'armée américaine prévoit d'acquérir au moins un million de drones sur deux à trois ans, en s'appuyant sur des acteurs comme Anduril. Aucun industriel européen n'existe à cette échelle. La question de la souveraineté n'est plus théorique, mais elle est désormais vitale.

Cette nouvelle typologie d'armes, ces quantités de drones consommables, obligent à penser la conception, la modularité et la production sous un angle radicalement différent de celui qu'a connu l'industrie de la défense depuis la fin du dernier conflit mondial. On n'attend pas de Rolls-Royce ou de Ferrari qu'ils produisent une Dacia en millions d'exemplaires du jour au lendemain. Ce n'est pas l'ADN de ces marques, de leurs équipes habituées aux petites séries et à l'excellence. Le pourraient-ils avec l'outil industriel adéquat ? Peut-être, sur un temps long. Mais, il y a un biais lié à la culture interne qui renforcerait la probabilité d'échec, raison pour laquelle les grands groupes créent souvent des structures dédiées ex nihilo pour éviter que l'activité historique ne phagocyte ou n'étouffe la nouvelle.

Pour produire vite, peu cher et en quantité, il faut changer sa matrice de pensée.

Radicalement. Quelles industries en Europe peuvent répondre à ce cahier des charges ? J'en vois deux principalement : l'automobile et l'électroménager.

Précédemment, en tant que Directeur général d'un fabricant de cartes électroniques dédiées à 99 % à l'automobile, j'ai engagé avec succès une diversification dans la défense et l'aéronautique. Mon objectif : mettre le savoir-faire d'une usine d'excellence, ses process éprouvés, sa culture de l'optimisation des coûts au service de la Base industrielle et technologique de défense (BITD) ; Notre mission, répondre à une évolution majeure des besoins des industries de la défense et de l'aéronautique.

Consolider la BITD : faire de nos PME des ETI

Notre industrie est-elle prête pour cette évolution ? Ma réponse est claire : non. Pas encore. Pas sans un changement radical d'approche stratégique, industrielle et managériale.

Sur 4 500 entreprises de la BITD, 90 % sont des PME et des TPE, qui réalisent en moyenne 5 à 6 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 50 salariés. Souvent dépendantes d'un seul produit, d'un seul client, d'un seul marché, contraintes en investissement et trésorerie, elles font face à des difficultés de recrutement, de montée en production et de succession de leurs dirigeants, souvent créateurs de ces entreprises. Elles deviennent alors des cibles de rachat étranger et des points de fragilité dans la chaîne d'approvisionnement des grands donneurs d'ordre. Il faut donc consolider, associer ces briques technologiques/PME pour structurer des ETI et fabriquer des sous-ensembles complets plutôt qu'un seul composant. Une supply chain solide, c'est l'intérêt premier des neuf grands acteurs de la BITD et leur responsabilité.

L'analogie de Marwan Lahoud, Partner chez Messier et Associés, lors du dernier Paris Air Forum de La Tribune, comparant l'industrie de la défense à l'internet des années 2000, s'applique avec une acuité particulière à l'industrie du drone. À l'époque, chacun lançait sa startup pour ne pas se laisser décrocher. Celles des grands médias ont disparu, celles des nouveaux entrants imitant les grands, idem. Seuls les *pure players*⁽²⁾ ont réussi en réinventant le modèle, Google en est l'exemple, mais avec ses règles, son modèle, sa philosophie.

La similitude est frappante. De grands acteurs de la BITD, sans expertise actuelle de la production de masse, se positionnent sur le drone, un marché qui concurrence directement leurs propres systèmes complexes et coûteux. Des PME pionnières espèrent, à force de levées de fonds, devenir le futur champion national. Mais ces outsiders reproduisent très souvent, les méthodologies industrielles de la BITD, inadaptées aux hauts volumes. Reste donc la troisième option : le *pure player*.

Projet Triskellion : créer un pure player du drone de masse

Le projet Triskellion part d'une conviction simple : la France a besoin d'un champion national du drone de masse (terre, air, mer), un champion comme elle a su en créer un dans l'aviation de combat. Ce champion doit porter une vision industrielle intégrée, fédérer un écosystème, agir en autonomie tout en étant adossé à un actionnaire majeur et à des actionnaires stratégiques, afin de produire en série et conquérir les marchés internationaux.

Triskellion est à la fois une holding mixte et un centre de compétences partagées mutualisant ingénierie, achats, électronique, assemblage, commerce et services. La holding prend des participations majoritaires dans des PME/TPE « filles », les intègre, celles-ci suivent une road map définie, mais réactive. Elles se concentrent sur l'innovation et la conception avec une logique initiale d'optimisation des coûts, d'industrialisation, avec l'appui des ressources de la holding. Les startups de la deeptech défense y trouvent un cadre d'incubation et d'industrialisation inaccessible si elles agissaient seules.

Les PME ressources intégrées à la holding, intervenant en électronique, plasturgie/impression additive, usinage, micromécanique..., conservent 40 % de leur production (sous-traitance hors drones) duale/diversifiée, dédiée à d'autres secteurs industriels. Ce double ancrage « *dérisque* » l'activité, entretient une capacité de production de masse et permet de développer une offre de drones *ITAR-free*⁽³⁾ et non dépendants des technologies chinoises, l'un des atouts de l'industrie française déjà démontré avec le Rafale.

La logique de gammes modulaires s'inspire du modèle automobile, celle de la mutualisation d'organes entre Dacia et Renault. *Triskellion* mutualise des sous-ensembles entre différentes plateformes de drones, réduit les coûts et accélère la mise sur le marché. La holding développe également ses solutions vers des secteurs civils, services d'urgence, surveillance, usages professionnels, pour absorber les fluctuations de l'activité militaire et maintenir ses capacités d'innovation et de production en activité.

La gouvernance repose sur trois étages : un actionnaire pilote porteur de la vision stratégique et des réseaux d'export ; des actionnaires industriels apportant expertises et synergies et un capital ouvert à des équipementiers ou constructeurs automobiles ; l'État via Bpifrance, sous pilotage de la DGA, joue son rôle de garant réglementaire et de client.

Sur les composants critiques maîtrisés à 70-90 % par la Chine, batteries, moteurs, caméras, systèmes de communication, *Triskellion* n'ambitionne pas de relocaliser seul, l'ensemble de la chaîne. Mais il peut créer les conditions d'un pôle de réindustrialisation partiel et transverse à d'autres pans de l'industrie française et européenne.

Triskellion n'est pas un acteur de plus, c'est l'arme nécessaire, adaptée et efficace. Il n'est pas viable d'imaginer pouvoir adapter les pratiques d'une industrie d'excellence de petits volumes à une industrie de masse, celle des drones, qui répond au triptyque QCD : Qualité, Coût, Délais. Il faut donc une architecture industrielle inédite, hors et dans la BITD, conçue pour surmonter les faiblesses systémiques, concentrer nos moyens sur un acteur structuré, disposant de la taille et de la masse critique, pour positionner la France, deuxième exportateur d'armement mondial, à son juste rang pour cette nouvelle arme. « *L'audace est la sagesse du moment décisif.* » (Napoléon Bonaparte)

Gaëtan GUILLEMOT



L'auteur : Dirigeant de groupe industriel positionné sur des secteurs stratégiques : automobile, défense, aéronautique, électronique et high-tech. Convaincu que l'industrie française a les atouts pour s'imposer face à la concurrence internationale, il s'engage pour une industrie souveraine, ambitieuse et conquérante. Ancien Directeur partenariats chez Prost Grand Prix puis Alpine, Directeur de la BU Europe pneus haut de gamme et compétition chez Pirelli, Senior Advisor Automotive & Mobility chez Oliver Wyman, et Managing Partner de PECAN, Gaëtan Guillemot a dirigé jusqu'en 2025 BeLink Solutions, société de cartes électroniques pour l'automobile diversifiée sous son action vers la défense et l'aéronautique. Il dirige aujourd'hui Fortance Partners, société de conseil en stratégie opérationnelle et management.

Notes :

1. DJI (Da-Jiang Innovations) est une entreprise chinoise fondée en 2006 à Shenzhen, devenue le leader mondial des drones civils.
2. *Pure player* : nouvel acteur indépendant qui bâtit son modèle spécifiquement pour un marché émergent, sans reprendre les codes des acteurs historiques.
3. *ITAR-free* : équipement exempt de composants soumis aux règles américaines

d'exportation ITAR, offrant une plus grande autonomie à l'export.

Texte issu du numéo 291 du magazine Marine & Océans

[View Fullscreen](#)

[Aller au contenu PDF](#)