

Comment le Pentagone reconstruit sa base industrielle de missiles et d'intercepteurs

Par Vincent Barret

La guerre contre l'Iran a agi comme un révélateur brutal. Selon un rapport du CSIS publié le 27 juillet 2026 par Mark Cancian et Chris Park, les États-Unis ont consommé environ un tiers de leur stock d'intercepteurs Patriot et la moitié de leur stock de missiles THAAD en quelques mois de conflit ; faisant chuter les réserves de Patriot de 2 330 à moins de 1 000 unités, et celles de THAAD de 452 à environ 250.

Reconstituer ces stocks aux niveaux d'avant-guerre prendra, selon les mêmes estimations, entre un et quatre ans, et ce chiffre ne tient même pas compte des besoins bien plus lourds qu'exigerait un conflit avec la Chine, pour lequel la Heritage Foundation évalue le stock minimal viable à 7 082 intercepteurs PAC-3 MSE et 1 394 THAAD, contre un rythme de production actuel qui prendrait, selon le rythme de croisière, entre neuf et plus de quatre-vingts ans à atteindre.

Ce choc n'est cependant que le déclencheur conjoncturel d'une réforme bien plus ancienne et bien plus vaste, engagée neuf mois avant même le début de la guerre : l'Acquisition Transformation Strategy, annoncée le 7 novembre 2025.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les quinze accords-cadres signés entre le Pentagone et les industriels historiques de la défense américaine depuis le début de l'année 2026, une vague sans précédent depuis plusieurs décennies, totalisant à ce jour plus de 85 milliards de dollars déjà chiffrés publiquement.

Défense de zone terminale à haute altitude (THAAD)

Le THAAD est un système antimissile balistique lancé depuis le sol, doté d'une portée et d'une altitude d'interception supérieures à celles du Patriot. Le nombre d'intercepteurs était déjà limité, notamment après le tir de plus de 150 missiles balistiques iraniens pendant la guerre des Douze Jours.

Les États-Unis ne disposent que de huit batteries THAAD. Avant ce conflit, au moins deux d'entre elles étaient déployées hors du territoire continental américain, à Guam et en Corée du Sud ; plusieurs batteries ont été déployées des États-Unis au Moyen-Orient dans le cadre de l'opération Epic Fury. Les Émirats arabes unis en possèdent également deux, et l'Arabie saoudite une.

Une batterie THAAD se compose de six lanceurs équipés chacun de huit intercepteurs, d'un radar AN/TPY-2 et de divers systèmes de conduite de tir et de communication. Il est possible que les États-Unis aient transféré certains composants du THAAD de Corée du Sud vers le Moyen-Orient en mars afin de remplacer des éléments détruits ou de reconstituer les intercepteurs utilisés.

La demande budgétaire importante pour l'exercice 2027 reflète la faiblesse des stocks et la forte demande. Aucune nouvelle livraison d'intercepteurs THAAD n'a été effectuée depuis août 2023. Les livraisons devraient reprendre en avril 2027.

Dans le cadre de l'accord-cadre conclu sous l'administration Trump, Lockheed Martin a annoncé qu'elle augmenterait sa capacité de production d'intercepteurs THAAD de 96 à 400 unités par an.

Parmi les sept munitions critiques, les intercepteurs THAAD sont les plus critiques en raison de leur faible stock et du manque d'alternatives. Outre les intercepteurs, la possible détérioration ou perte de plusieurs radars AN/TPY-2, qui fournissent des données de ciblage aux batteries THAAD, entraînerait une lacune opérationnelle et leur remplacement prendrait du temps. À ce jour, seuls 13 radars ont été livrés aux États-Unis.

Patriot

Le système Patriot est lancé depuis le sol contre les avions, les missiles balistiques et les missiles de croisière. La version actuelle, appelée Patriot Advanced Capability-3 (PAC-3) Missile Segment Enhancement (MSE), est dotée de roquettes et d'une technologie de guidage améliorées.

Du fait de leur utilisation par 18 autres pays, les missiles Patriot sont très recherchés. Environ la moitié de la production annuelle est destinée à soutenir ces alliés et partenaires.

L'Ukraine est également un utilisateur important, ayant reçu plus de 600 exemplaires des États-Unis et d'autres alliés depuis le début du conflit. Lockheed Martin prévoit d'augmenter la production annuelle de PAC-3 MSE à 2 000 unités d'ici 2030, contre 600 actuellement.

En attendant cette augmentation de production, les États-Unis devront faire des choix quant à l'allocation de leur production pour répondre à la demande. Les stratégies favorables au Pacifique souhaitent que les États-Unis réservent la production de missiles Patriot et autres à une utilisation dans le Pacifique occidental. Parallèlement, l'Ukraine souhaiterait disposer de davantage d'intercepteurs.

Le président Volodymyr Zelensky a souligné que chaque Patriot tiré au Moyen-Orient représente un missile de moins pour l'Ukraine. La Suisse a menacé d'acquiescer à un système alternatif après avoir appris que son achat pourrait être retardé. D'autres alliés des États-Unis sont également sur la liste d'attente.

De nombreuses étapes restent à franchir avant que ces propositions budgétaires pour l'exercice 2027 ne se traduisent par des missiles déployés sur le terrain et embarqués sur les navires.

Tout d'abord, le Congrès doit voter une loi de finances, une tâche difficile même en temps normal et particulièrement ardue cette année, car une grande partie des dépenses d'acquisition de matériel de défense figure dans un budget supplémentaire pour l'exercice 2026 et une loi de finances rectificative pour l'exercice 2027.

Il faut ensuite compter le délai de fabrication pour la première livraison. Historiquement, ce délai était d'environ 24 mois, mais comme les commandes de munitions ont dépassé les capacités de production ces dernières années, les délais se sont allongés à 36 mois, voire plus.

Le temps de production pour l'ensemble du lot est de 12 mois supplémentaire. Cela représente environ 52 mois au total, soit plus de quatre ans.

Le budget de l'armée pour l'exercice 2027, examiné par Fox News Digital, prévoit une augmentation massive des achats de systèmes d'amélioration du segment de missile Patriot Advanced Capability-3 (PAC-3 MSE) et d'intercepteurs Terminal High Altitude Area Defense (THAAD), dans le cadre d'un effort plus large visant à développer rapidement une base industrielle de munitions qui ne peut être mise en place du jour au lendemain.

Les documents budgétaires de l'armée montrent que l'acquisition de missiles PAC-3 MSE est passée de 328 missiles au cours de l'exercice 2022 à 252 au cours de l'exercice 2023, 230 au cours de l'exercice 2024 et 214 au cours de l'exercice 2025. La demande pour l'exercice 2026 a commencé à augmenter, avec un financement pour 320 missiles PAC-3 MSE.

L'acquisition du système THAAD a été encore plus modeste. L'Agence de défense antimissile a acheté 11 intercepteurs au cours de l'exercice 2024 et 12 au cours de l'exercice 2025. Sa demande initiale pour l'exercice 2026 prévoyait 25 intercepteurs, auxquels s'ajoutent 317 millions de dollars de financement obligatoire au titre de la régularisation, portant le total à 37 intercepteurs.

Pour l'exercice 2027, l'approche a radicalement changé. La demande budgétaire de l'Armée de terre prévoit l'acquisition de 2 798 missiles PAC-3 MSE, dont 2 554 financés par le biais du financement obligatoire du Conseil d'accélération des munitions (MAC). Elle prévoit également l'acquisition de 857 intercepteurs THAAD : 27 financés par des fonds discrétionnaires et 830 autres par le biais du MAC.

Mais commander des milliers de missiles supplémentaires sur le papier n'est que le début. Les nouveaux plans de production nécessiteront que le Congrès débloque les fonds et mobilise l'industrie pour développer les capacités de fabrication supplémentaires nécessaires à leur mise en œuvre.

Jim Fein, chercheur sur la base industrielle de défense à la Heritage Foundation, a déclaré chez Fox Digital que les nouveaux accords conclus par l'administration avec les

entreprises de défense de « *l'effort le plus important déployé depuis au moins plusieurs décennies pour remédier à la pénurie de munitions* ».

« *Le plus difficile sera d'obtenir les financements nécessaires pour transformer les accords-cadres en production réelle* », a-t-il déclaré. Même avec les fonds nécessaires, le réapprovisionnement des soutes à munitions américaines prendra du temps.

Les intercepteurs de pointe dépendent de chaînes de production spécialisées et d'un réseau de fournisseurs fabriquant des moteurs-fusées, des autodirecteurs, des systèmes de guidage, des composants énergétiques et autres éléments dont l'expansion ne peut se faire du jour au lendemain.

Cela signifie que l'augmentation spectaculaire des achats prévus vise moins à reconstituer immédiatement les stocks épuisés qu'à développer la capacité industrielle nécessaire pour soutenir une production beaucoup plus élevée au cours des prochaines années.

Les enjeux vont bien au-delà de la guerre contre l'Iran, affirme le rapport de Heritage. Un conflit avec la Chine pourrait exercer une pression bien plus importante et durable sur les systèmes de défense antimissile américains, notamment si Pékin frappait les bases et les forces américaines dans toute la zone indo-pacifique avec d'importantes salves de missiles balistiques et de croisière.

Le rapport estime que les États-Unis auraient besoin de 7 082 intercepteurs PAC-3 MSE et de 1 394 intercepteurs THAAD pour constituer ce qu'il considère comme un stock minimal viable en cas de conflit avec la Chine, soit plusieurs fois les stocks actuellement détenus par les États-Unis. Le niveau réel des stocks américains reste classifié.

Au rythme de production actuel, Heritage estime qu'il faudrait entre neuf et plus de quatre-vingts ans pour constituer les stocks d'intercepteurs jugés nécessaires, selon le système de missiles. « La fenêtre d'opportunité pour combler le déficit d'intercepteurs se referme », a écrit Jim Fein.

Ce délai de reconstitution tient à la nature même du goulot d'étranglement industriel, largement indépendant du niveau de financement disponible :

- Le rythme de production actuel du PAC-3 MSE tourne autour de 500 à 750 unités par an, l'objectif de portée à 2 000 unités par an, fixé dans le cadre de l'accord-cadre signé avec Lockheed Martin début 2026, n'est visé que pour 2030. Même en supposant que cet objectif soit atteint dans les temps, il faudrait produire pendant plusieurs années à pleine cadence uniquement pour combler le déficit d'environ 1 500 à 1 570 intercepteurs consommés depuis février 2026, avant même de reconstituer une marge de sécurité au-delà du niveau d'avant-guerre.

- Le THAAD est encore plus contraint : sa cadence de production ne devrait pas atteindre l'objectif de 400 unités par an avant 2031. Au rythme actuel, reconstituer les quelque 175 à 220 intercepteurs THAAD manquants prendrait, à lui seul, plusieurs années.
- La cause profonde est physique, pas budgétaire : la fabrication d'un moteur fusée à propergol solide, le composant commun aux deux systèmes, suit une séquence rigide (coulage du propergol, cuisson de plusieurs semaines à plusieurs mois selon la géométrie et la chimie du propergol, contrôle par rayons X, ponçage aux tolérances précises) qu'aucun financement supplémentaire ne peut raccourcir. L'industrie américaine du propergol solide s'est en outre consolidée à seulement deux fournisseurs depuis les années 2000-2015, ce qui limite mécaniquement la capacité de montée en cadence, quelle que soit l'urgence politique.

Concernant celui-ci, Un moteur-fusée à propergol solide (SRM) est essentiellement le moteur qui propulse un missile ou un lanceur hors du sol. Il utilise un propergol solide prémélangé qui brûle de manière stable une fois allumé, contrairement aux moteurs-fusées à propergol liquide qui nécessitent des systèmes de tuyauterie complexes et des pompes à carburant.

Cette simplicité confère aux moteurs-fusées à propergol solide fiabilité, capacité de stockage pendant des années sans entretien et rapidité de lancement à la demande. Ces qualités en ont fait le choix privilégié pour la propulsion de nombreux systèmes, des missiles balistiques intercontinentaux aux intercepteurs qui abattent les menaces entrantes.

C'est précisément pourquoi l'Agence de défense antimissile (MDA) s'intéresse de près à l'identité des fabricants et au nombre d'entreprises capables de produire ces moteurs.

Avec les plus grandes économies mondiales, Etats-Unis, Europe, Chine et Russie, transformées en économies de guerre, et des conflits toujours imminents dans les zones de tension, la demande de roquettes à propergol solide et, surtout, de leur composant fondamental, le moteur-fusée à propergol solide (SRM), explose.

Les forces armées, tant stratégiques que tactiques, ont toujours privilégié les SRM, et cette préférence se renforce. Les conflits récents sur différents théâtres d'opérations n'ont fait que confirmer l'importance des missiles de défense aérienne et de frappe de précision, et parmi eux, les roquettes à propergol solide sont les plus prisées sur le plan technique.

Le SRM est considéré comme le système de propulsion le plus fiable, durable et facile à stocker parmi toutes les catégories de systèmes de propulsion de projectiles, y compris les fusées à propergol liquide, semi-cryogénique et cryogénique. Ces propriétés chimiques et physiques intrinsèques rendent le SRM idéal pour les intercepteurs de défense aérienne, les lance-roquettes multiples, les missiles de frappe de précision pour

le contrôle d'accès, les missiles air-sol à longue portée, les missiles antinavires à longue portée et les systèmes de lancement de petits satellites.

Les missiles à propergol solide (SRM) existent depuis les débuts de la technologie balistique. Cependant, de multiples tensions géopolitiques internationales épuisent les stocks de missiles à propergol solide d'avant 2020 et entraînent d'importantes commandes de production.

Les cinq conflits majeurs de ces cinq dernières années, Ukraine-Russie, Iran-Israël, Inde-Pakistan, Arménie-Azerbaïdjan et Thaïlande-Cambodge, ont tous été marqués par une utilisation rapide des missiles à propergol solide et un épuisement des stocks à un rythme insoutenable au regard des capacités de production des années 2010.

Une SRM peut généralement être fabriquée en deux semaines, le temps de durcissement, processus de solidification du propergol à partir de ses précurseurs chimiques, étant l'étape la plus longue, entre 3 et 12 jours. Les fabricants de missiles et de SRM mènent actuellement des recherches pour accélérer ce durcissement sans compromettre l'efficacité et la précision du missile.

Les États-Unis ont rapidement pris conscience des limites de leurs capacités de production de missiles à courte portée (SRM). En 2017, le Bureau de la responsabilité gouvernementale (GAO) américain a exprimé son inquiétude quant à la diminution des stocks de SRM du pays et aux risques encourus, notamment les retards de production et les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement.

Bien que les États-Unis aient mené des opérations militaires expéditionnaires, en particulier au Moyen-Orient, les missiles ne faisaient pas partie de leur arsenal. Après la chute de l'Union soviétique, et jusqu'au milieu des années 1990, les États-Unis comptaient cinq grands fournisseurs nationaux de SRM : Pratt & Whitney, Thiokol Propulsion, Alliant Techsystems, Hercules Aerospace et Aerojet. Cependant, dès 2015, le marché était dominé par un duopole constitué d'Aerojet Rocketdyne et d'Orbital ATK.

Depuis 2017, les États-Unis ont non seulement intégré de nouveaux fabricants et fournisseurs de SRM à leur écosystème, mais ont également soutenu l'innovation dans les domaines des missiles et des lancements spatiaux, et développé des partenariats stratégiques avec leurs alliés européens de l'OTAN.

Aux États-Unis, de nouvelles entreprises de défense, telles que SpaceX, Anduril et X-Bow Systems, collaborent avec des entreprises plus anciennes comme Lockheed Martin, Raytheon et Northrop Grumman.

L'année 2025 a marqué un tournant à cet égard. En juillet 2025, Anduril, qui travaillait sur des systèmes d'autonomie avancés, a collaboré avec Raytheon pour développer une configuration de propergol à forte densité pour un SMR de pointe.

Cette configuration innovante et validée permet de concentrer le propergol dans le même volume que le moteur-fusée, ce qui accroît la portée et confère un avantage tactique au système de lancement de missiles et de fusées spatiales.

En octobre 2025, General Dynamics et Lockheed Martin ont conclu un partenariat pour construire une usine de fabrication de SRM afin d'assurer une production fiable et rentable pour les stocks américains, en particulier pour le système de lance-roquettes multiples.

En novembre 2025, X-Bow Systems, une autre entreprise de défense de pointe, a réalisé des progrès significatifs dans la fabrication additive de systèmes de production de propergol solide permettant d'accroître la production de missiles à propergol solide tactiques, stratégiques et hypersoniques.

Ce nouveau procédé innovant devrait ajouter chaque année entre 30 000 et 50 000 missiles à propergol solide aux stocks des États-Unis et de leurs alliés.

En décembre 2025, Northrop Grumman a procédé à un essai statique d'une nouvelle SRM, baptisé SMASH22 (moteur à propergol solide adaptable, évolutif, deux fois plus rapide et moins coûteux que le moteur de 22 pouces de diamètre), et prévoit de tester statiquement une autre SRM plus grande, le BAMM29 (moteur de missile d'attaque et de bombardement de 29 pouces de diamètre).

Ces deux SRM sont construites avec un revêtement robotisé, une méthode plus rapide que le procédé manuel traditionnel. Les outils et les tuyères critiques sont fabriqués par impression 3D, qui utilise un propergol à faible coût, et la conception technique est modélisée numériquement.

Les efforts américains en matière de missiles à courte portée (SRM) visent également à approfondir la coopération avec les partenaires européens. Avio, l'entreprise italienne de défense, a annoncé en décembre 2025 un renforcement des capacités américaines en matière de SRM, avec la construction d'une usine dédiée en Virginie, bénéficiant d'un accès privilégié à cette usine pour Lockheed Martin et Raytheon.

La relocalisation de la production de systèmes d'armes fabriqués conjointement figure parmi les priorités de l'Europe. En juin 2025, le géant allemand de la défense Rheinmetall a annoncé sa collaboration avec Anduril pour la construction de SRM de nouvelle génération destinés à la défense européenne, en tirant parti des nouvelles méthodes de production d'Anduril.

De même, Bayern-Chemie, filiale allemande de MBDA spécialisée dans l'innovation et la fabrication de SRM, et Raytheon fabriqueront conjointement, via leur coentreprise COMLOG, les missiles Patriot en Allemagne à partir de 2026.

Les technologies de pointe en matière de SRM semblent se concentrer sur une fabrication rapide, à faible coût et en grande série, une conception efficace faisant appel

à la fabrication numérique et à l'automatisation, des boîtiers légers et robustes, des capacités de furtivité, un allumage intelligent et une vectorisation de la poussée, autant d'éléments destinés à rendre les SRM adaptés à une utilisation tactique, à longue portée, économe en carburant et furtive.

Bon nombre de ces innovations permettraient aux fusées à propergol solide, y compris les lanceurs, les véhicules routiers et ferroviaires, d'être mobiles et opérationnelles même sans surveillance pendant de longues périodes.

D'importants stocks de missiles à propergol solide de pointe sont considérés comme un moyen de dissuasion, et les nations confrontées à un conflit souhaiteraient préserver la sécurité de leurs innovations, de leurs installations de production, de leurs chaînes d'approvisionnement et de leurs stocks de missiles à propergol solide, ce qui rend cette technologie encore plus cruciale.

La forte croissance de la production de missiles à courte portée (SRM) témoigne d'une longue période de conflits à venir auxquels les armées du monde entier se préparent.

- La demande ne s'arrête pas pendant que les stocks se reconstituent : les livraisons doivent simultanément couvrir les besoins courants des forces américaines, honorer les commandes export déjà engagées auprès des alliés (Pologne, Golfe, Asie), et combler le déficit accumulé, ce qui dilue d'autant la vitesse effective de retour à un niveau de stock pré-conflit.

Un adversaire : la Chine

Les États-Unis sont de plus en plus mal équipés pour dissuader ou vaincre l'agression chinoise dans le Pacifique occidental, en particulier une invasion ou un blocus potentiel de Taïwan.

L'armée américaine ne possède plus la quantité nécessaire de systèmes **de combat**, ni la capacité industrielle nécessaire pour les produire **à grande échelle**, afin de contrer l'arsenal en pleine expansion de l'Armée populaire de libération.

Pour combler cette lacune à court terme, le Département de la Défense (DOD) et le Congrès doivent mettre en œuvre des réformes profondes afin de permettre la production, l'acquisition et le déploiement de systèmes de « masse précise » : une classe émergente de capacités militaires incluant drones, capteurs et technologies habilitantes. Des systèmes de masse précis peuvent être fabriqués à moindre coût, déployés rapidement, utilisés librement au combat et maintenus facilement à grande échelle en temps de guerre.

Compte tenu des contraintes matérielles des États-Unis, adopter une masse précise à grande échelle est la manière la plus viable de dissuader la Chine de poursuivre la conquête militaire et la coercition, ou de lui refuser le succès si elle choisit de telles voies.

La guerre américano-israélienne contre l'Iran a gravement épuisé les stocks de munitions critiques, y compris des intercepteurs antiaériens et des munitions guidées de précision. Bien que le gouvernement et l'industrie travaillent avec une urgence nouvelle pour augmenter les taux de réapprovisionnement de ces munitions, qui sont au cœur de la stratégie de guerre américaine actuelle dans l'Indo-Pacifique, leurs efforts prendront des années à porter leurs fruits.

Pour combler ce vide face au déploiement rapide de l'armée chinoise, l'armée américaine doit acquérir une masse précise à grande échelle.

Le Pentagone doit dépenser des fonds alloués et signer des contrats pour acheter dès maintenant des systèmes de masse précis, en privilégiant la vitesse, l'échelle et les capacités « suffisamment bonnes » plutôt que les capacités « exquises » habituelles, celles technologiquement sophistiquées, coûteuses et difficiles à produire.

Si la guerre avec la Chine survient dans les deux prochaines années, la victoire pourrait dépendre d'une dépense plus rapide des fonds déjà alloués, d'un assouplissement des règles d'approvisionnement et de l'utilisation de tous les outils de politique industrielle disponibles pour accroître rapidement la production.

Pour étendre les capacités afin de dissuader ou de vaincre la Chine en deux ans, le Pentagone devra adopter une approche d'acquisition basée sur le portefeuille plus tolérante au risque, qui met l'accent sur la rapidité, l'échelle et la capacité globale plutôt que sur la performance exquise des systèmes individuels. Il devra également envoyer un signal de demande fort et constant à l'industrie, avec des budgets substantiels pour développer un large éventail de capacités.

Comme [l'a souligné](#) le secrétaire à la Défense Pete Hegseth, « une solution à 85 % entre les mains de nos forces armées aujourd'hui est infiniment meilleure qu'une solution à 100 % inatteignable. » La mise en œuvre de cette approche nécessitera des changements de politique et des changements de mentalité prudents.

Inévitablement, alors que le gouvernement américain et la base industrielle augmentent leur appétit pour le risque dans la quête d'une grande rapidité, d'ampleur et d'efficacité, les investisseurs et autres dirigeants du secteur devraient s'attendre à ce que certains investissements échouent. De tels compromis sont essentiels pour obtenir une augmentation significative de l'avantage militaire dans un délai très court.

L'Acquisition Transformation Strategy

L'Acquisition Transformation Strategy tient sa base légale directe dans l'**Executive Order 14265**, intitulé « Modernizing Defense Acquisitions », qui a explicitement mandaté le Département de la Guerre à produire cette stratégie.

Le 7 novembre 2025, le secrétaire à la Guerre **Pete Hegseth** l'a dévoilée lors d'un discours au National War College de Fort McNair, devant les chefs militaires et l'industrie. Trois jours plus tard, le 10 novembre, le Département a publié les mémorandums formels et le document de stratégie complet, confirmant qu'il s'agissait bien d'une politique officielle contraignante, et non d'un simple positionnement rhétorique.

Le mémorandum central porte un titre révélateur de l'ambition affichée : « **Transforming the Defense Acquisition System into the Warfighting Acquisition System to Accelerate Fielding of Urgently Needed Capabilities to Our Warriors** ».

Cette stratégie représente un changement fondamental dans la manière dont le Pentagone compte développer, acquérir et déployer de nouvelles capacités, et la réforme se concentre sur un changement de philosophie d'acquisition où la « rapidité vers la capacité » est désormais le principe directeur du DOW.

Ce mémorandum redésigne formellement le Defense Acquisition System (DAS) en **Warfighting Acquisition System (WAS)**, place l'ensemble de l'appareil d'acquisition sur un « pied de guerre », et fixe les réformes de gouvernance, de structure et de processus qui gouverneront désormais la façon dont le Département acquiert et déploie ses capacités.

Trois mémorandums distincts, adressés respectivement au leadership senior du Pentagone, aux commandants des commandements combattants, et aux directeurs d'agences de défense, poursuivent des objectifs complémentaires : moderniser le processus d'acquisition proprement dit, réformer le processus conjoint de définition des besoins (« joint requirements process »), et refondre les programmes de ventes militaires à l'étranger (Foreign Military Sales) et de ventes commerciales directes (Direct Commercial Sales) qui équipent les pays alliés.

Dans le cadre de cette stratégie offensive, le Département donnera la priorité à trois résultats globaux pour son système d'acquisition transformé :

1. Déployer des technologies et moderniser les systèmes à un rythme qui dépasse celui de nos adversaires ;
2. Accroître la capacité de production et livrer une capacité de montée en puissance en temps de guerre pour les capacités, systèmes, armes et munitions clés, au profit du combattant américain ainsi que des alliés et partenaires prioritaires ;
3. Placer l'ensemble du système d'acquisition et de la base industrielle sur un pied de guerre, avec l'urgence et le mandat nécessaires pour accepter davantage de risques, passer d'une culture de conformité à une culture de rapidité et d'exécution, et s'attaquer rapidement aux défis stratégiques auxquels la nation est confrontée.

La transformation des processus d'acquisition existants repose sur cinq piliers, accompagnés d'actions concrètes :

Pilier 1 — Reconstruire la base industrielle de défense. Ce pilier vise explicitement à étendre la capacité de production, favoriser la concurrence, réformer le processus de contestation des offres (« bid protests »), et accélérer les cycles de décision. Il prévoit aussi d'**augmenter la contractualisation directe avec les fournisseurs de rang inférieur**, y compris en contournant les maîtres d'œuvre principaux lorsque cela sert l'accomplissement de la mission, une rupture significative avec le modèle historique où le Pentagone ne traitait qu'avec un prime, charge à lui de gérer sa propre chaîne de sous-traitance.

- Élargissez la base de fournisseurs et stabilisez les signaux de demande avec des contrats pluriannuels
- Attirer des capitaux privés par des engagements anticipés sur le marché et un partage des risques
- Augmenter les contrats directs au fournisseur, y compris en contournant les entrepreneurs principaux lorsque cela est bénéfique pour l'accomplissement de la mission

Pilier 2 — Responsabiliser la main-d'œuvre chargée de l'acquisition. Ce volet prévoit des mandats de direction plus longs pour les responsables de programme, et des mécanismes d'incitation financière destinés à récompenser la rapidité d'exécution plutôt que la seule conformité procédurale.

- Offrir des mandats de direction plus longs et encourager la prise de risques
- Faire passer la Defense Acquisition University (DAU) à l'Université d'Acquisition de Guerre (WAU), en mettant l'accent sur un apprentissage expérientiel immersif basé sur des scénarios, axé sur les compétences en gestion de portefeuille
- Création de gestion de portefeuille de capacités (CPM) pour attribuer un seul responsable responsable du succès ou de l'échec
- Accélérer les réformes de la planification, de la programmation, du budget et de l'exécution (PPBE) afin de favoriser l'innovation et d'améliorer l'alignement des budgets de la défense sur la stratégie

Pilier 3 — Maximiser la flexibilité d'acquisition. Un usage élargi de l'**Other Transaction Authority (OTA)**, des voies d'acquisition de palier intermédiaire (**Middle Tier Acquisition, MTA**), des technologies commerciales, et des systèmes modulaires.

- Éliminer le Système d'Intégration et de Développement des Capacités Conjointes (JCIDS) et rationaliser l'acquisition de niveau intermédiaire

- Numériser l'acquisition grâce à l'intelligence artificielle (IA), réduire la charge du supplément fédéral de réglementation des acquisitions (DFARS) FAR/Défense et passer vers une comptabilité basée sur les principes comptables généralement acceptés (GAAP)
- Remplacer l'analyse des alternatives par l'expérimentation et le prototypage

Pilier 4 — Livrer des systèmes hautement performants. Ce pilier prescrit explicitement des **architectures ouvertes**, une fabrication évolutive (« scalable manufacturing »), et l'ingénierie numérique.

- Moderniser l'ingénierie des systèmes avec des approches numériques et basées sur des modèles
- Maximiser l'utilisation de l'approche modulaire des systèmes ouverts (MOSA)

Pilier 5 — Renforcer la gestion du risque sur l'ensemble du cycle de vie. Ce dernier pilier prévoit une stratégie de **double approvisionnement** (« dual-sourcing ») systématique, le renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement, et une planification du maintien en condition opérationnelle intégrée dès la conception.

- Assurez-vous de capacités de maintenance organique au niveau des dépôts
- Cartographiez les chaînes d'approvisionnement pour une atténuation proactive des risques
- Plans de maintien du cycle de vie Tailor pour les systèmes à courte durée de vie

Ces cinq piliers et leurs actions imbriquées sont conçus pour produire le changement culturel souhaité de la prise de décision basée sur la conformité à la prise de décision basée sur le risque, tout en privilégiant la rapidité et les résultats de mission plutôt que la conformité exhaustive des spécifications.

Le mémo de réforme des acquisitions du secrétaire Hegseth devrait avoir un impact significatif sur le secteur de la défense, en particulier sur la manière dont les entreprises interagissent avec le DOW en matière d'achats, de contrats et d'exécution des programmes.

L'élimination des PEO au profit des PAE restructure la hiérarchie des acquisitions, donnant aux dirigeants de portefeuille une autorité directe sur le financement, les normes et les compromis.

Cet aplatissement de la prise de décision vise à modifier les points de contact de l'industrie et à accélérer les délais d'approbation et de lancement de programmes. Les entrepreneurs doivent anticiper un rythme plus rapide, avec des fenêtres de réponse potentiellement compressées et des évaluations de performance plus fréquentes liées à la rapidité de livraison et aux résultats de la mission.

Des processus simplifiés sont conçus pour permettre des parcours plus rapides du prototype à la production et au déploiement, bien que le rythme des changements dépendra de la mise en œuvre dans les départements militaires au cours des deux prochaines années.

Le mémo oriente également le paysage contractuel vers des pratiques commerciales et des instruments flexibles, en privilégiant notamment les OTA par rapport aux accords traditionnels basés sur le FAR.

Ce changement encouragera les entrepreneurs à réorienter leur entreprise vers des solutions modulaires plug-and-play et à devenir compétents dans les mécanismes de contrat non standardisés.

On s'attend à ce qu'elle réduise les barrières à l'entrée pour les fournisseurs non traditionnels et les petites entreprises, sous réserve de directives supplémentaires et de l'efficacité des initiatives de mentorat et de simplification de la conformité.

La création de l'EDU pour déployer des capitaux via des subventions, prêts et engagements d'achat introduit de nouvelles voies de financement et nécessite un alignement avec les indicateurs de performance et les priorités stratégiques. Dans l'ensemble, la DIB devra fonctionner avec plus d'agilité, de tolérance au risque et de réactivité pour rester compétitif dans le cadre du nouveau régime d'acquisition.

Bien que ce changement de stratégie puisse être bénéfique pour de nombreux entrepreneurs de la défense, ils devront faire face à des incitations et pénalités indexées dans le temps, qui récompensent la livraison anticipée et pénalisent les retards.

Concernant les droits sur les données et la propriété intellectuelle, les contractants peuvent être tenus de fournir des spécifications d'interface lisibles par machine et peuvent être invités à accepter des droits gouvernementaux plus larges pour permettre la modularité, sous réserve de négociation.

Bien que la charge documentaire soit attendue à diminuer, la tolérance au risque augmentera probablement également. Les entrepreneurs doivent être prêts à s'adapter aux cycles de développement itératifs, aux exigences flexibles et aux protocoles de test accélérés. Les contractuels de la défense devraient également s'attendre à un examen accru de la résilience des chaînes d'approvisionnement.

Les changements fondamentaux

Le mémo expose plusieurs thèmes centraux qui vont transformer le paysage des acquisitions du DOW :

- **Vitesse et agilité**, passant de cycles d'acquisition traditionnels plus lents à un développement, un approvisionnement et une mise en déploiement plus rapides

- **Acceptation du risque, tolérer** explicitement un risque plus élevé afin d'obtenir des capacités plus rapidement déployées
- **Levier commercial**, avec un plus grand usage des pratiques commerciales, un prototypage rapide, une modularité et une livraison incrémentale
- **Alignement stratégique**, car les achats doivent être plus étroitement alignés sur les réalités des menaces stratégiques, plutôt qu'avec la planification programmatique à long terme
- **Responsabilité à l'échelle des départements**, offrant des tâches claires et limitées aux départements, une supervision accrue et des indicateurs de progrès

Plusieurs mesures du mémo représentent des écarts significatifs par rapport à la pratique actuelle, notamment :

- **Suppression des Dirigeants de Programmes (PEO) au profit des Dirigeants d'Acquisition de Portefeuille (PAE).** Le mémo ordonne la création des EPA en réorganisant les PEO existants. Les PAE superviseront des portefeuilles consolidés alignés par mission, technologie ou intégration opérationnelle. Ils rendront compte directement à leur responsable de l'acquisition de services, sans couches intermédiaires, et auront le pouvoir de transférer les financements, de renoncer à des normes non imposées par la loi ou les préoccupations de sécurité, et de faire des compromis pour accélérer la livraison.
- **Des instruments non basés sur le FAR comme accords privilégiés.** D'autres autorités transactionnelles (OTA) et autres mécanismes de financement flexibles deviendront des véhicules contractuels privilégiés, permettant un engagement plus rapide avec l'industrie et contournant les contraintes traditionnelles de la Réglementation fédérale des acquisitions (FAR).
- **Produits commerciaux par défaut.** Le DOW donnera la priorité aux offres commerciales, en tout ou en partie, comme approche d'acquisition par défaut, incluant les systèmes plug-and-play et les composants modulaires.
- **Incitations à la modernisation des contrats.** Dans les 180 jours, de nouvelles directives de contrats devaient être publiées pour encourager une livraison en temps voulu, une augmentation de la capacité de production et des signaux de demande qui attirent des capitaux privés.
- **Création de l'Unité de Défense Économique (EDU).** Le directeur du nouvel EDU assistera le DOW dans le déploiement de capitaux par le biais de subventions, prêts, options et engagements d'achat. S'appuyant sur des modèles réussis dans l'extraction et le traitement des minéraux critiques, la construction navale sous-marine et l'accélération des munitions, le DOW structurera des accords qui débloquent des capitaux privés grâce à des engagements anticipés sur le

marché, des mécanismes de partage des risques et des structures d'incitation de type commercial.

- **Aligner les agents contractuels avec les programmes qu'ils desservent.** Le mémo demande aux PAE d'aligner directement la responsabilité des agents contractants sur la chaîne de commandement du portefeuille.
- **Recherche agressive de propriété intellectuelle (PI) et de droits sur les données.** Le mémo ordonne aux PAE de « Faire Assertion de Droits Illimités ou de Fin Gouvernementale » selon les spécifications au format lisible par machine.
- **Gestion du personnel basée sur la performance.** Les PAE et les gestionnaires de programme exerceront des mandats d'au moins quatre ans, avec une rémunération incitative liée aux délais de livraison, à la concurrence et aux résultats de mission, ce qui lierait également le retrait de ces postes à de mauvaises performances ou à des retards chroniques de contrat.
- **Mobilisation des talents spécialisés.** Le DOW fera appel à des experts commerciaux et opérationnels (opérateurs) pour apporter expertise ou diligence aux activités du programme.
- **Réforme de la structure budgétaire.** Les éléments de programme et autres structures budgétaires seront révisés au minimum nécessaire afin d'assurer l'alignement et la flexibilité au sein des portefeuilles.

Parmi les plus grands changements figure le passage de la pratique de longue date du Pentagone d'orienter son entreprise d'acquisition autour des programmes d'armement, avec un bureau exécutif de programme pour gérer chaque effort, vers des Portfolio Acquisition Executives (PAE) plus larges, où un seul responsable est responsable de nombreux programmes interconnectés, avec la capacité de transférer des fonds entre les systèmes d'armes selon les performances ou les calendriers.

Conformément à l'objectif déclaré de la réorganisation, les PAE seront fortement jugés selon la livraison des systèmes au combattant à temps et dans les délais. Cela inclut deux changements majeurs dans le fonctionnement des bureaux du PEO par le passé.

Premièrement, les nominations au PAE seront liées aux cycles de livraison, avec un minimum de quatre ans pour le poste et des prolongations possibles de deux ans. Une critique majeure concernant les responsables de programme dans le passé est qu'ils n'y étaient que deux ou trois ans, pas assez longtemps pour vraiment mener un programme à terme.

De plus, les PAE bénéficieront d'une « compensation incitative » liée au « délai de livraison des capacités, à la concurrence et aux résultats de la mission ».

Pour faire avancer les programmes, le PAE aura le pouvoir de « réaliser des métiers prudents de coûts, de calendrier et de performance qui priorisent le temps de mise sur le terrain », en d'autres termes, en se concentrant sur le déploiement de technologies « suffisamment bonnes » plutôt que d'attendre un produit répondant à toutes les exigences. Les PAE devraient également prioriser la livraison progressive et ponctuelle de la technologie autant que possible, note le mémo.

Les nouveaux PAE sont également chargés de mettre en œuvre [des architectures modulaires de systèmes ouverts](#) dans l'ensemble de leurs programmes, notamment en affirmant des droits gouvernementaux sur des interfaces logicielles critiques, une mesure qui permet au Pentagone de conserver les droits de données nécessaires pour éviter le « verrouillage du fournisseur », un terme utilisé pour décrire des systèmes d'armes qui ne peuvent être modifiés et souvent réparés que par l'entreprise qui les a conçus.

Dans le même ordre d'idées, la note de service prévoit d'intégrer plusieurs fournisseurs dans le système.

Maintenir au moins deux sources qualifiées pour le contenu critique du programme au niveau approprié de décomposition du système jusqu'à la production initiale, sauf si cela est dérogé par le Service Acquisition Executive (SAE) concerné », indique un point clé du mémo. Cela préserve l'influence gouvernementale lorsqu'elle est la plus forte et permet une reconcurrence fréquente des composants modulaires ainsi que des fournisseurs alternatifs basés sur la performance démontrée.

L'Université d'acquisition de la défense bénéficie également d'une réorganisation dans le cadre du plan pour refléter l'accent mis sur la rapidité. Apparemment désormais surnommée « l'Université d'acquisition de guerre », l'université mettra en place des programmes sélectifs basés sur des cohortes combinant apprentissage expérientiel et basé sur des projets sur de réels défis de portefeuille, des échanges industrie-gouvernement, et une instruction sur méthode de cas qui développe la pensée critique et la prise de décision rapide.

Passage au contrat « commercial first »

Un changement qui devrait probablement gagner le soutien des entreprises de défense de toutes tailles est une adoption plus large de processus contractuels commerciaux ou autres procédés alternatifs, au lieu de recourir automatiquement au règlement fédéral des acquisitions, bien plus contraignant.

Les entreprises qui font affaire avec le Pentagone, en particulier celles ayant une activité commerciale solide, se sont historiquement plaintes que la dépendance du Pentagone aux règles fédérales des marchés publics oblige les entreprises à double usage à maintenir des systèmes financiers séparés.

Le mémo ordonne au bureau des acquisitions du Pentagone de développer « une méthode pour évaluer et accepter des propositions alternatives » en dehors des processus contractuels actuels, ce qui pourrait entraîner des changements radicaux dans la manière dont le DoD achète de nouvelles technologies.

Lors de son allocution devant les dirigeants de l'industrie en novembre dernier, le secrétaire Hegseth a déclaré : « ***Nous allons rendre à nouveau la concurrence des contrats de défense. Ceux qui sont trop à l'aise avec le statu quo pour rivaliser ne seront pas les bienvenus.*** »

Le sentiment du Secrétaire se reflète dans l'accent mis dans la note sur la contratologie « commercial first ». Ces réformes orientent les responsables à privilégier des méthodes d'acquisition rapides telles que les Autres Autorités de Transaction et les Ouvertures de Solutions Commerciales, plutôt que de se conformer à la réglementation fédérale d'acquisition, plus longue et rigide.

Ce changement vise à faciliter la concurrence des entreprises commerciales et à double usage, en particulier la vague croissante de startups technologiques de défense soutenues par le capital-risque, aux côtés des primes de défense traditionnelles.

Le mémo appelle également à la création d'une Unité de Défense Économique pour aider à déployer des capitaux par le biais de subventions, de prêts et de partenariats d'investissement, brouillant encore davantage la frontière entre marchés publics et innovation du secteur privé.

La vitesse est la priorité absolue

Le projet de note et le discours de Hegseth à l'industrie de la défense soulignent désormais que la « rapidité vers la livraison des capacités » est désormais le facteur décisif pour maintenir la dissuasion et l'avantage de combat. Cette position marque un changement majeur pour le DoW, où le contrôle des coûts était auparavant considéré comme la priorité absolue. Le nouveau libellé du Pentagone suggère qu'il est prêt à accepter des compromis en termes de coûts et de performance pour accélérer les délais de mise en œuvre, et les examens bureaucratiques ainsi que les couches de surveillance redondantes devront prouver qu'ils apportent de la valeur aux délais de livraison sous peine d'être éliminés.

Feuilles de bord de portefeuille et nouvelles incitations pour l'industrie

Pour maintenir tous ces efforts sur la bonne voie, la note appelle à la création de « fiches de bord de portefeuille » pour évaluer la performance des portefeuilles d'acquisition.

« S'appuyant sur des modèles réussis dans l'extraction et le traitement des minéraux critiques, la construction navale sous-marine et l'accélération des munitions, le DOW structurera des accords qui débloquent le capital privé grâce à des engagements

anticipés sur le marché, des mécanismes de partage des risques et des structures d'incitation de type commercial », indique la note.

Ce changement pourrait obliger les entreprises de défense à investir leurs propres capitaux pour atteindre la vitesse et l'échelle nécessaires, avec un avertissement clair que ralentir risque de perdre des contrats avec le Pentagone.

« Les PAE suivront l'adoption de ces approches contractuelles via des bilans de portefeuille. Ce changement fondamental permettra des accords basés sur les résultats qui récompensent la rapidité et l'échelle. »

Notamment, le département liste également des indicateurs de performance « secondaires » qui semblent viser à réduire le risque de produire une technologie donnée, notamment le pourcentage de contenu commercial, le nombre de composants et de lignes de production à double source, le nombre d'intégration réussie de technologies tierces et les taux de capacité de mission.

Avec de nouvelles façons d'évaluer la performance de l'industrie viennent aussi de nouvelles façons d'inciter les entreprises à travailler plus rapidement et plus efficacement, ainsi que des sanctions potentielles en cas de mauvaise exécution.

Une section du mémo qui pourrait particulièrement intéresser l'industrie est un texte qui ordonne aux responsables d'acquisition d'utiliser des « incitations indexées dans le temps » pour les contrats. Ces incitations pourraient inclure des récompenses pour les entreprises qui livrent le produit en avance, mais « pénaliseraient aussi le retard proportionnellement », indique la note, qui ne donne pas plus de détails.

L'accent mis sur le capital privé et le contenu commercial pourrait s'avérer préoccupant pour les grands noms de la défense, car ce sont des mots à la mode pour la scène des startups de défense soutenues par la Silicon Valley. La direction du Pentagone a clairement indiqué qu'elle souhaite mettre l'accent sur les nouveaux arrivants dans la base industrielle de la défense, le secrétaire à l'Armée Dan Driscoll allant jusqu'à dire [plus tôt ce mois-ci que](#) « l'approche de la Silicon Valley est absolument idéale pour l'Armée ».

En résumé, les récentes nouvelles du Pentagone marquent l'un des changements les plus marquants dans les achats de défense américains depuis des décennies. L'avenir de l'acquisition de la défense sera plus rapide, plus plat et plus intégré commercialement, favorisant les dirigeants et les entreprises capables d'innover à la vitesse de leur pertinence.

Une nouvelle doctrine

La DIB (base industrielle de défense) est passée de 51 fournisseurs principaux à la sortie de la Guerre froide à seulement cinq grands maîtres d'œuvre développant aujourd'hui les

systèmes d'armes les plus critiques. La DIB est stagnante, construisant les systèmes d'armes les meilleurs et les plus raffinés au monde en faible volume, tout en s'appuyant sur des pièces obsolètes, des procédés de fabrication dépassés et une innovation figée.

À l'inverse, l'industrie commerciale devance la DIB dans l'avancement des technologies de pointe à travers de multiples domaines de produits, tout en gagnant en efficacité de coûts grâce à l'augmentation des volumes et aux gains de productivité à chaque génération successive.

Le Département restaurera l'innovation, accélérera la production, gagnera un levier de négociation, et gèrera plus efficacement la croissance des coûts et des calendriers en favorisant la concurrence, par un abaissement des barrières à l'entrée et une diversification des sources d'approvisionnement, tant au niveau des maîtres d'œuvre que des sous-traitants, sans sacrifier la qualité.

Les nouveaux entrants sur le marché favorisent une concurrence accrue et offrent des technologies et systèmes diversifiés, avec des capacités et des points de prix variés. Grâce à un large éventail de sources diversifiées, le Département peut répondre à ses besoins opérationnels actuels et futurs en se procurant un mélange de capacités haut de gamme et bas de gamme, équilibrant le besoin de solutions raffinées et haut de gamme, aux délais de développement et de livraison plus longs, avec des solutions plus économiques, plus facilement disponibles et plus faciles à fabriquer.

Le Département stimulera également davantage la concurrence en offrant une capacité d'essai accrue, des compétitions et des exercices permettant à l'industrie de mieux comprendre les besoins du Département et de démontrer précocement, dans le processus d'acquisition, des produits et services matures.

Par le biais de leur approche de gestion de portefeuille de capacités (Capability Portfolio Management, CPM), les responsables exécutifs de l'acquisition des programmes (Program Acquisition Executives, PAE) intégreront des acteurs diversifiés et des fournisseurs non traditionnels dans la sélection des sources pour l'ensemble des sollicitations de services et de produits du Département de la Guerre, dans toute la mesure permise, et évalueront et géreront plus agressivement la compétitivité au sein de leur secteur de la base industrielle lors de l'élaboration des stratégies d'acquisition, de la demande et de l'allocation des financements, et de la négociation des contrats, afin de protéger la diversité des fournisseurs, une concurrence saine et l'accessibilité des entreprises de défense non traditionnelles.

Le Département et la DIB subissent souvent une croissance excessive et inutile des coûts unitaires et non récurrents. Cela se produit en l'absence des bénéfices d'une planification à long terme, d'engagements de ressources stables, ou d'un financement d'acquisition prévisible dans les budgets et crédits annuels.

Ce phénomène est plus aigu dans certains domaines que dans d'autres, notamment les programmes de munitions, où les programmes ont historiquement été amputés pour combler des déficits sur d'autres programmes, entraînant des quantités d'achat très variables d'une année sur l'autre.

En augmentant la constance d'un signal de demande stable, ciblé, à long terme et prévisible dans la planification, la programmation, la budgétisation et les achats pluriannuels, la DIB sera mieux positionnée pour accroître ses investissements en capital et gagner en efficacité de production, avec une confiance suffisante dans le retour sur investissement, pour offrir des délais de livraison plus réactifs, et pour augmenter le volume et la vitesse de production.

Le Département a commencé à rechercher une production accrue et une stabilisation du signal de demande pour la base industrielle des munitions par le biais du Munitions Acceleration Council, et travaillera avec le Congrès américain pour obtenir ce signal de demande plus cohérent et stable par de multiples canaux, dans un éventail de domaines incluant : un usage accru des achats pluriannuels, une contractualisation de longue durée et de gros volume, une autorisation de quantité économique de commande, des bons de commande garantis, et des sources de financement stables ou sanctuarisées.

Le Département collaborera régulièrement avec les principales firmes de capital-investissement et de capital-risque pour communiquer les défis opérationnels, les signaux de demande, les enjeux critiques et les opportunités d'investissements stratégiques, en s'appuyant sur la stratégie d'investissement pour l'exercice fiscal 2025 de l'Office of Strategic Capital (OSC).

Cet engagement renforcé avec la communauté financière cherchera à inciter des investissements accrus de capitaux privés axés sur les priorités du combat, tout en offrant au Département une meilleure compréhension du renseignement de marché et des offres industrielles actuelles et émergentes.

Le Département s'efforcera également de mesurer et d'évaluer les niveaux d'investissement en capitaux privés dans les capacités de combat à travers la base industrielle, ainsi que la transition de ces investissements vers le déploiement effectif de capacités, afin de mieux gérer et d'influencer positivement cette transition vers une capacité déployée pour le combattant.

Par le biais de cet effort de transformation, le Département incitera la main-d'œuvre chargée de l'acquisition guerrière (Warfighting Acquisition Workforce, WAW) à rechercher des solutions auprès d'une base industrielle plus large pour des solutions nouvelles ou plus efficaces, en renforçant les directives, la formation et les ressources relatives à l'usage efficace des Commercial Solutions Offerings (CSO), des autres transactions et accords apparentés, de l'acquisition commerciale, et des pratiques de contractualisation rapide.

Les fournisseurs livrent des sous-systèmes majeurs et des équipements de mission principaux pour les programmes d'armement clés, ainsi que des composants critiques susceptibles de constituer des points de défaillance uniques dans certains segments de marché fragiles. Le Département établira à cette fin les mécanismes contractuels et de financement, ainsi que les stratégies d'acquisition, pour poursuivre intelligemment le développement, la production et le maintien en condition opérationnelle des sous-systèmes, pièces et composants, par un recours élargi aux relations directes avec les fournisseurs lorsque cela sert au mieux les intérêts du gouvernement américain.

Pour permettre cet objectif, ils établiront des incitations et des mécanismes contractuels appropriés afin de garantir une intégration efficace à travers la chaîne d'approvisionnement. Dans les cas où le gouvernement agit en tant que gestionnaire d'intégration, il supervisera directement le développement, la production et le maintien en condition opérationnelle des sous-systèmes, pièces et composants, par des relations directes élargies avec les fournisseurs.

Dans d'autres cas, où les maîtres d'œuvre conservent la responsabilité de l'intégration, le gouvernement garantira la responsabilisation et la supervision par le biais de clauses contractuelles appropriées.

Les initiatives connexes d'éclairage de la chaîne d'approvisionnement (« supply chain illumination ») et de données techniques pour la préparation au combat fourniront des connaissances et des éclairages importants, et permettront une gestion plus efficace du risque d'approvisionnement.

En définitive, l'application appropriée des relations directes avec les fournisseurs, au niveau des programmes et des contrats, évitera les coûts et frais de refacturation ; garantira une supervision adéquate des contractants par des PAE, PEO et PM habilités ; et permettra au gouvernement de tirer parti des forces concurrentielles de sources multiples de développement, de production et de soutien.

Ces efforts s'appliqueront aux nœuds critiques du marché des armements et des munitions, où des sous-systèmes tels que les moteurs-fusées à propergol solide, les capteurs, les fusées, les systèmes de contrôle et d'autres composants critiques créent systématiquement des retards dans la tenue des délais promis, et limitent notre capacité à monter en volume.

Pour maximiser les effets de l'innovation industrielle et permettre une livraison rapide des capacités, le Département poursuivra une stratégie de transition d'une acquisition fondée sur les exigences vers une acquisition fondée sur les solutions, où des exigences sur mesure définies sans contribution de l'industrie n'excluront pas des entreprises de la possibilité de soumissionner. Cette nouvelle approche garantira qu'ils ne rejettent pas de propositions et d'offres viables sans considération adéquate de la capacité de l'entreprise ou de la solution proposée à résoudre les problèmes opérationnels.

Le Département présentera les problèmes opérationnels et les lacunes de la chaîne de destruction (« kill chain ») aux acteurs de l'industrie par le biais de consortiums et de places de marché de solutions, et permettra à ces entreprises de proposer et de démontrer des solutions par la modélisation ou le prototypage.

Pour renforcer ses capacités de renseignement de marché, le Département de la Guerre investira dans l'analyse prédictive afin d'anticiper les menaces émergentes et les tendances technologiques, et utilisera l'intelligence artificielle pour cartographier l'efficacité des solutions à travers les commandements combattants et les théâtres opérationnels.

Le Département élargira la participation des fournisseurs pour abaisser les barrières pour les petites entreprises et les starts-up, par un mentorat accru, une conformité simplifiée et des environnements de test en bac à sable (« sandbox »). Par le biais du programme de test comparatif étranger (Foreign Comparative Testing, FCT), le Département s'engagera avec les partenaires industriels des nations alliées pour l'évaluation, l'intégration et l'acquisition de technologies, réduisant les dépenses de recherche, développement, essais et évaluation (RDT&E) et diversifiant la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Le Département de la Guerre dirigera l'usage de l'Other Transaction Authority (OTA) pour les efforts de prototypage et de production de suite, lorsque cela sert au mieux les intérêts du combattant et du contribuable.

Le Département encouragera les responsables des exigences ainsi que les officiers de contractualisation et d'accords à communiquer avec les contractants de défense non traditionnels et les consortiums, afin de mieux comprendre les capacités que l'industrie peut fournir.

Le Département travaillera à accroître l'engagement avec les contractants de défense non traditionnels, afin de former l'industrie sur la façon de concourir pour des OTA et d'autres projets d'acquisition rapide.

La vitesse et le volume ne doivent pas compromettre l'excellence technique et la supériorité de performance qui caractérisent le matériel et les logiciels militaires américains.

Développer des systèmes hautement performants exige un équilibre entre une planification et une analyse délibérée, tout en maintenant vitesse et urgence, un équilibre atteignable en calibrant correctement la durée des mandats de direction de programme, en tenant les responsables de programme (PM) redevables, et en veillant à ce que la rigueur soit appliquée et le risque assumé au bénéfice du programme.

La mise en œuvre complète du Modular Open Systems Approach (MOSA) dans les stratégies d'acquisition de tous les programmes est primordiale pour favoriser

l'interopérabilité, la concurrence, l'insertion technologique, l'amélioration des performances, et la réduction des coûts sur le cycle de vie.

Correctement mis en œuvre, MOSA permet une modernisation et un maintien en condition opérationnelle des systèmes d'armes à la fois économiques et réactifs, et permet davantage de concurrence tout au long du cycle de vie programmatique, évitant le verrouillage fournisseur.

Le Département mettra pleinement en œuvre MOSA dans toutes les stratégies d'acquisition, dans toute la mesure du possible, en s'appuyant sur des standards ouverts, en recherchant des interfaces de programmation d'applications logicielles, et en faisant valoir les droits de propriété intellectuelle. Le Département dispose d'un Guide MOSA qui fonctionne en coordination avec le Guide de propriété intellectuelle du Département de la Guerre, pour faciliter les approches techniques et commerciales de MOSA.

Afin de faire davantage évoluer les directives MOSA et de mettre en œuvre les dispositions législatives, le Département élaborera des directives supplémentaires sur la façon d'intégrer MOSA dans les stratégies d'acquisition et de maintien en condition opérationnelle.

Le Pentagone a un problème de verrouillage des fournisseurs qu'il a mis des décennies à créer et qu'il dépense désormais des milliards pour essayer de résoudre. L'architecture modulaire des systèmes ouverts, connue sous le nom de MOSA, est le levier politique utilisé pour le corriger.

Pour les investisseurs qui suivent attentivement, les effets en aval sont significatifs. MOSA (Modular Open Systems Approach) est la réponse légale à un constat répété d'audit pendant des décennies : les grands programmes d'armement américains devenaient, une fois lancés, prisonniers d'un fournisseur unique.

Il s'agit de l'approche méthodologique du ministère de la Défense américain qui impose de concevoir les systèmes d'armes en modules hautement cohésifs, faiblement couplés et détachables, susceptibles d'être mis en concurrence séparément et acquis auprès de fournisseurs indépendants. MOSA répond à la question : comment structurer un programme d'acquisition pour qu'aucun fournisseur unique ne puisse verrouiller l'ensemble d'un système ?

Cela fonctionne à travers cinq exigences qui doivent toutes être vraies simultanément :

- Le système doit être construit en modules véritablement séparables.
- Les connexions entre ces modules doivent suivre des normes publiées et écrites.
- Ces normes doivent être ouvertes et consensuelles, pas la spécification privée d'un fournisseur.

- Il doit exister un ensemble partagé d'outils et de bancs d'essai permettant à quiconque de vérifier la conformité.
- Il doit exister, en fin de processus, un certificat formel confirmant qu'une pièce est effectivement conforme.

Chacune de ces exigences, prise isolément, constitue une faille. Un connecteur propriétaire décrit dans un document public reste un piège. Une norme publique sans essai derrière elle n'est qu'une suggestion.

L'ensemble ne fonctionne que lorsque les cinq exigences tiennent ensemble et qu'un arbitre gouvernemental indépendant vérifie le résultat. La doctrine de MOSA part d'un constat simple mais radical : ce n'est pas la possession du produit fini qui donne du pouvoir de négociation, c'est la possession du plan de construction. Tant que le fournisseur garde le plan secret, il garde le contrôle total, quel que soit le nombre de missiles déjà livrés.

Le jour où le gouvernement obtient légalement le droit de connaître et de transmettre ce plan à quelqu'un d'autre, la relation de pouvoir s'inverse instantanément.

Effectivement, une fois qu'un maître d'œuvre (Lockheed, Raytheon, Northrop...) remportait un programme et livrait un système à architecture propriétaire, toute modification, mise à niveau ou remplacement de composant devait obligatoirement repasser par ce même fournisseur, parce que lui seul détenait les spécifications d'interface, protégées par le secret industriel.

Le Pentagone payait alors ce que ce fournisseur voulait bien facturer, sans recours possible, pendant toute la durée de vie opérationnelle du système, souvent plusieurs décennies.

Ainsi, sans concurrence sur les pièces de rechange, les mises à jour ou les réparations, le coût du cycle de vie d'un système, pas son prix d'achat initial, devenait la charge budgétaire dominante et incontrôlable, souvent supérieure au coût de développement initial lui-même sur la durée totale de service d'un système.

Qui plus est, un système à architecture fermée conçu pour une menace donnée ne peut pas s'adapter rapidement quand cette menace change de nature. Reconcevoir un sous-système suppose de revenir intégralement vers le fournisseur d'origine, renégocier, requalifier, un cycle qui peut prendre des années, largement supérieur au rythme auquel un adversaire fait évoluer ses propres capacités.

Enfin, quand un seul fournisseur détient le monopole légal d'un composant critique (le moteur-fusée à propergol solide, par exemple), la capacité de production totale du pays est plafonnée par la capacité physique de cette seule usine, même si d'autres entreprises auraient techniquement la capacité de produire des pièces équivalentes, elles n'en ont pas le droit légal.

L'une des critiques courantes du système d'acquisition de la défense est que, bien qu'il produise des systèmes incroyablement efficaces, ces systèmes deviennent avec le temps des franchises propriétaires qui empêchent la concurrence et réduisent la flexibilité gouvernementale tout en entraînant des chaînes d'approvisionnement fragiles.

Par exemple, les préoccupations concernant les limitations du DoD concernant les modifications et le type de réparations qu'elles peuvent effectuer sur le F-35 Lightning II proviennent de la nature propriétaire des données techniques de l'appareil.

Le DoD a largement laissé la responsabilité du maintien en main au contractant principal lors du développement du F-35 dans les années 1990 selon le modèle de Responsabilité Totale en Performance du Système (TSPR). TSPR n'est plus utilisé, mais les accords des contrats du F-35 restent en cours.

De même, le DoD laisse généralement la responsabilité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à ses principaux entrepreneurs. Compte tenu de la nature féroce concurrentielle des relations de sous-traitance et de la confidentialité des contrats à travers les chaînes d'approvisionnement de la défense, la visibilité du DoD ou des principaux acteurs des chaînes d'approvisionnement de la défense est limitée.

Cela peut entraîner des situations où des pénuries inattendues de pièces ou de composants, parfois bien plus bas dans la chaîne d'approvisionnement, créent des turbulences importantes.

La demande pour les moteurs-fusées à propergol solide (SRM), par exemple, a considérablement augmenté depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022, car les SRM sont utilisés dans les munitions guidées de précision.

Même avant le récent accord d'un milliard de dollars avec L3Harris, cette augmentation de la demande a conduit à des investissements importants du DoD pour renforcer la capacité industrielle et à plusieurs nouveaux entrants sur le marché des SRM, mais elle a aussi aggravé certains des défis existants liés aux articles à long avenir bien plus bas dans la chaîne d'approvisionnement.

Le Dr Will Roper a dirigé les acquisitions de l'Armée de l'air de 2017 à 2021 et a passé ces quatre années à repenser la façon dont le service conçoit, construit et achète ses armes. En 2022, il a fondé Istari Digital, dont il est aujourd'hui le PDG, où il développe la version commerciale de la même idée qu'il avait ancrée au sein du gouvernement : des environnements d'ingénierie où le modèle numérique d'un système est la chose réelle elle-même, vivante et faisant autorité, plutôt qu'un simple schéma classé une fois le matériel livré.

Alors qu'il était encore au gouvernement, Will Roper avait donné un nom précis à ce qu'il fallait pour y parvenir. Il l'appelait la « trinité numérique » : l'ingénierie numérique, les logiciels agiles et l'architecture ouverte, ces trois éléments fonctionnant de concert.

L'objectif, comme il l'a écrit dans son manifeste de 2020 pour l'armée de l'air, n'était pas seulement de construire de meilleurs systèmes, mais de « mieux construire les systèmes », afin de rendre la conception plus rapide, l'assemblage plus propre et les mises à niveau plus faciles.

Pour un programme qui cherche à maintenir un prix suffisamment bas pour rester abordable sur des dizaines de milliers de missiles, c'est là tout l'enjeu. Dans « There Is No Spoon », Roper a exposé ce que soixante ans de l'ancien modèle d'achat avaient discrètement fait subir à l'industrie de défense.

Dans les années 1950, durant la Century Series originelle de chasseurs, plus d'une douzaine d'entreprises se disputaient la construction d'avions supersoniques, avec une nouvelle conception tous les deux à quatre ans. En 2020, il ne restait que trois méga-industriels et des cycles d'innovation se comptant en décennies. La cause n'était pas la paresse.

C'était le modèle lui-même : architectures fermées, systèmes propriétaires, et un jeu d'acquisition qui récompensait une entreprise pour avoir remporté une compétition, puis s'être rendue impossible à écarter.

Le succès des programmes individuels avait, avec le temps, dévoré l'écosystème compétitif qui les avait produits. L'ancien modèle fonctionnait ainsi. Un maître d'œuvre livrait un système avec des connecteurs propriétaires, un logiciel propriétaire, et des droits sur les données propriétaires.

Toute modification ou mise à niveau impliquait de revenir vers ce même fournisseur et de payer ce qu'il exigeait, car personne d'autre ne pouvait légalement effectuer ce travail. Will Roper a donné à ce résultat son juste nom : « L'industrie mise sur la victoire, compétition rare, coûts dominés par le maintien en condition opérationnelle ».

Gagner une fois, puis facturer pour toujours. Tous ces problèmes découlent, au fond, d'une seule cause première : l'asymétrie de propriété intellectuelle entre le gouvernement acheteur et l'industriel vendeur.

Tant que les spécifications techniques restaient la propriété exclusive du fournisseur, chacun des cinq symptômes ci-dessus se manifestait mécaniquement, quelle que soit la bonne volonté des parties.

MOSA ne résout donc pas cinq problèmes séparés par cinq mécanismes différents, elle résout un seul problème racine (qui possède le droit d'utiliser la spécification technique ?) dont la solution unique (le gouvernement obtient des droits d'usage étendus sur les interfaces) produit mécaniquement une amélioration sur chacun des cinq symptômes simultanément : plus de verrouillage fournisseur, plus de concurrence dans la durée, moins de coûts de maintien en condition, plus de rapidité d'adaptation, et une capacité de montée en cadence enfin partagée entre plusieurs producteurs qualifiés.

En résumé MOSA n'a pas été conçu pour résoudre un problème unique, mais un enchaînement de cinq pathologies structurelles, chacune découlant de la précédente, qui ont progressivement paralysé l'industrie de défense américaine sur plusieurs décennies.

1. Le verrouillage fournisseur (vendor lock-in). Une fois qu'un maître d'œuvre remportait un programme et livrait un système à architecture propriétaire, connecteurs propriétaires, logiciel propriétaire, données techniques non cédées, toute modification, réparation ou mise à niveau devait obligatoirement repasser par ce même fournisseur, parce que lui seul détenait légalement les spécifications d'interface. Le Pentagone n'avait alors aucun recours pour faire jouer la concurrence, quel que soit le prix demandé.

2. L'effondrement de l'écosystème compétitif dans le temps. Dans les années 1950, durant la Century Series originelle de chasseurs, plus d'une douzaine d'entreprises se disputaient la construction d'avions supersoniques, avec une nouvelle conception livrée tous les deux à quatre ans. En 2020, il ne restait plus que trois méga-industriels, et les cycles d'innovation se comptaient désormais en décennies. Le succès individuel de chaque programme avait, avec le temps, dévoré l'écosystème compétitif qui l'avait produit.

3. L'explosion des coûts de maintien en condition opérationnelle. Sans concurrence sur les pièces de rechange, les mises à jour ou les réparations, le coût du cycle de vie d'un système, pas son prix d'achat initial, devenait la charge budgétaire dominante et incontrôlable, souvent supérieure au coût de développement initial lui-même sur la durée totale de service d'un système.

4. La lenteur d'adaptation face à une menace qui évolue plus vite que le système. Un système à architecture fermée conçu pour une menace donnée ne peut pas s'adapter rapidement quand cette menace change de nature. Reconcevoir un sous-système suppose de revenir intégralement vers le fournisseur d'origine, renégocier, requalifier, un cycle qui peut prendre des années, largement supérieur au rythme auquel un adversaire fait évoluer ses propres capacités.

5. L'incapacité à monter en cadence de production rapidement. Quand un seul fournisseur détient le monopole légal d'un composant critique, la capacité de production totale du pays est plafonnée par la capacité physique de cette seule usine, même si d'autres entreprises auraient techniquement la capacité de produire des pièces équivalentes : elles n'en ont simplement pas le droit légal.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique ? Un programme construit selon les normes MOSA expose des interfaces. Les sous-systèmes doivent se conformer aux normes publiées afin qu'un nouvel entrant puisse participer au cycle de mise à niveau suivant sans reconstruire toute la pile. Pour les entrepreneurs principaux, c'est une menace. Pour les startups bien positionnées, c'est l'ouverture qu'elles attendaient.

Voici la logique de l'investissement. Lorsqu'une plateforme est verrouillée, le prime capte presque tous les revenus du cycle de vie. Lorsqu'une plateforme est modulaire, les emplacements individuels des sous-systèmes deviennent des marchés contestables. Une startup qui construit une charge utile EO/IR de premier ordre, un module de calcul en bordure ou une bibliothèque de formes d'onde pour ouvrir des standards peut rivaliser pour l'insertion dans les plateformes existantes plutôt que de gagner un nouveau programme à partir de zéro.

Cela modifie considérablement le mouvement de vente, les exigences en capital et le profil de risque. Cependant, toutes les startups ne peuvent pas jouer ici. La conformité MOSA a de véritables exigences techniques. Les startups doivent se conformer à des organismes de normalisation tels que FACE (Future Airborne Capability Environment) pour l'avionique, SOSA (Sensor Open Systems Architecture) pour les charges utiles de capteurs, ou HOST (Hardware Open Systems Technologies) pour les systèmes embarqués. Chaque norme a un processus de test de conformité.

Faire passer un produit par ce processus demande du temps, de l'argent et des ingénieurs qui comprennent à la fois la norme et le matériel sous-jacent. Les fondateurs qui sous-estiment cela brûlent régulièrement douze à dix-huit mois et plusieurs millions de dollars avant leur premier contrat. Il y a un effet de second ordre qui vaut le détour.

MOSA crée des opportunités de revenus récurrents qui n'existaient pas sous l'ancien modèle. Quand un Prime possède l'interface, la startup vend une fois et espère une suite. Lorsque l'interface est ouverte et standardisée, la startup peut rivaliser à chaque cycle de mise à jour pendant toute la durée de vie de la plateforme. Un navire de guerre avec une durée de vie de trente ans devient un marché adressable sur plusieurs décennies plutôt qu'un seul contrat. Cela change significativement les calculs de sortie.

Un facteur clé pour MOSA est l'adoption d'un modèle économique ouvert, qui exige de faire des affaires de manière transparente et de tirer parti de l'innovation collaborative de nombreux participants au sein de l'entreprise du DoD.

Le modèle économique ouvert permet de partager les risques, de maximiser la réutilisation des actifs et de réduire les coûts de propriété. MOSA permet au Département d'acquérir progressivement des capacités de combat, y compris des systèmes, sous-systèmes, composants logiciels et services, avec plus de flexibilité, de concurrence et d'innovation.

Le DoD recherche cinq avantages principaux de MOSA :

1. Renforcer la concurrence – architecture ouverte avec modules séparables, permettant de concurrencer ouvertement les composants.
2. Faciliter la mise à jour technologique – la livraison de nouvelles capacités ou de technologies de remplacement sans modifier tous les composants du système.

3. Intégrer l'innovation – la flexibilité opérationnelle pour configurer et reconfigurer les actifs disponibles afin de répondre aux exigences opérationnelles en rapide évolution.

4. Permettre des économies de coûts ou de l'évitement – réutilisation de technologies, modules et/ou composants auprès de n'importe quel fournisseur tout au long du cycle de vie d'acquisition.

5. Améliorer l'interopérabilité – permettre de modifier indépendamment des modules logiciels et matériels séparables.

Dans un véritable système ouvert, l'architecture est construite sur des normes d'interface gouvernementales ou basées sur le consensus. Le logiciel et le matériel peuvent être combinés en « plug and play », provenant de n'importe quel fournisseur, à condition que les normes d'interface soient respectées.

Un système peut être assemblé et mis à jour de manière modulaire. Les données ouvertes et les logiciels d'infrastructure, les radios, les modules de guerre électronique et les applications de plusieurs fournisseurs sont appariés en temps réel. S'ils respectent la norme, ils fonctionnent.

Si quelque chose fonctionne mieux, il peut remplacer un module existant sans repenser le système. MOSA permet à l'Armée de déployer ce qui fonctionne aujourd'hui et permet d'intégrer les capacités futures lorsqu'elles sont prêtes. MOSA permet au Département de déployer des capacités le plus rapidement possible, avec une voie claire vers la mise à niveau.

MOSA élargit également la base de fournisseurs et restaure la concurrence sur la durée de vie d'un système. Plusieurs fournisseurs sont en concurrence au niveau des modules et améliorent la chaîne d'approvisionnement.

Le Département n'a pas besoin de dépendre d'un seul fournisseur pour assurer son soutien. Pour assurer la persévérance de la transformation des acquisitions, le DoW doit être vigilant dans l'évaluation de l'adhésion à la MOSA et résister à la culture des dérogations qui a entravé les efforts précédents.

Déclarer MOSA est facile, l'appliquer ne l'est pas. Cela exigera l'engagement du gouvernement, mais aussi l'engagement de la part de consortiums industriels comme le consortium SOSA pour rester pertinent. Les normes doivent être gérées par un consortium de parties prenantes afin de permettre une évolution contrôlée.

En résumé, la version 2025 de la Transformation des Acquisitions, qui est nécessaire, peut réussir là où d'autres n'ont pas réussi si le Département reste engagé à faire respecter le MOSA, permettant aux fournisseurs de livrer à la vitesse de leur pertinence.

La logique en trois mouvements

Premier mouvement — casser le monopole de la connaissance. Si le gouvernement possède le plan (ou a le droit de le communiquer), n'importe quel autre fabricant qualifié peut, en théorie, produire la même pièce. Le fournisseur d'origine perd son statut de passage obligé.

Deuxième mouvement — recréer artificiellement une concurrence qui n'existait plus. Une fois le plan libéré, plusieurs entreprises peuvent se disputer chaque commande future, chaque révision, chaque nouvelle génération de composant, au lieu qu'une seule entreprise détienne toutes les cartes pour toujours. C'est la restauration délibérée d'un marché concurrentiel là où l'industrie avait, avec le temps, naturellement dérivé vers un oligopole restreint.

Troisième mouvement — transformer la vitesse en avantage stratégique. Une fois que plusieurs fournisseurs peuvent produire la même pièce, le gouvernement n'est plus otage de la capacité industrielle d'un seul acteur. Si une usine est en retard, en rupture de stock, ou tout simplement détruite en temps de guerre, une autre peut prendre le relais sans que tout le système d'arme doive être requalifié de zéro.

Ce qui fait de MOSA une véritable doctrine, c'est qu'elle porte en elle un jugement stratégique sur la nature du pouvoir industriel : le Pentagone a formellement reconnu, par la loi, que sa vulnérabilité principale ne venait pas d'un manque de budget ou de technologie, mais d'un assemblage de facteurs structurels bloquant le développement de l'industrie manufacturière de la défense : les contrats cost-plus, la concurrence unique, les goulets d'étranglements et la volatilité des budgets annuels de la défense par le Congrès. Ici les différentes initiatives visent à remédier aux sujets de concurrence unique et de goulets d'étranglements.

MOSA est donc la correction délibérée de cette erreur historique : plutôt que de continuer à acheter des objets finis auprès d'un partenaire de confiance à long terme, le gouvernement choisit d'acheter des plans qu'il possède lui-même, et de faire fabriquer les objets par le marché le plus large et le plus concurrentiel possible autour de ces plans. C'est un changement de posture, passer du statut de client captif à celui de propriétaire souverain de l'architecture, qui redonne au Pentagone, sur le temps long, la capacité de choisir, de comparer, et surtout de ne plus jamais dépendre d'un seul acteur pour sa propre survie industrielle en temps de crise.

Le Wartime Production Unit : l'organe d'exécution

La stratégie prévoit explicitement la création d'un **Wartime Production Unit (WPU)**, dont la mission affichée est de « transformer la façon dont le Département accélère rapidement la fabrication et la production de capacités matérielles et logicielles pour le combattant ».

Ce nouvel organe vient s'ajouter à des structures déjà existantes que le Département avait mises en place en amont : le **Joint Production Accelerator Cell (JPAC)**, ainsi qu'une

équipe dédiée aux transactions commerciales (« deal team »), chargée de structurer des accords d'affaires qui renforcent la capacité de production et refondent l'exécution contractuelle par le biais d'incitations financières.

Le cadre stratégique plus large : la National Security Strategy de décembre 2025

Un mois après l'annonce de la stratégie d'acquisition, la **National Security Strategy 2025**, publiée le 5 décembre, est venue fournir le cadre stratégique global de cette refonte, en reconceptualisant la politique industrielle comme un **impératif stratégique national**, donnant la priorité à la production domestique de semi-conducteurs, de batteries, de systèmes énergétiques, d'armements, de navires et de matériaux stratégiques, afin de garantir une capacité de mobilisation en temps de guerre.

Ensemble, la National Security Strategy et l'Acquisition Transformation Strategy forment un plan directeur cohérent, dont les mémorandums de novembre 2025 constituent la traduction opérationnelle immédiate, et dont les quinze accords-cadres qu'on a compilés constituent, neuf mois plus tard, le premier résultat concret et chiffré.

Une réforme qui nécessite l'aval du Congrès

Le mémo de la secrétaire Hegseth et la stratégie de transformation des acquisitions qui l'accompagne reconnaissent que de nombreuses réformes proposées par le DOW nécessiteront une coordination avec le Congrès américain et, dans de nombreux cas, de nouvelles autorisations législatives.

Les domaines nécessitant l'engagement et le soutien du Congrès incluent de nombreux efforts de réforme du PPBE (Planning, Programming, Budgeting, and Execution), une utilisation accrue des marchés pluriannuels et d'autres signaux de demande de base industrielle, des modifications du processus de contestation des offres et le financement de nouvelles incitations monétaires pour les professionnels de l'acquisition.

En ce qui concerne les réformes du PPBE liées à la révision des éléments de programme et autres structures budgétaires, le secrétaire Hegseth a demandé au DOW de préparer un paquet de réforme du PPBE à inclure dans la demande budgétaire de l'exercice fiscal 2027.

Certains efforts similaires antérieurs de réforme ont déjà reçu un accueil froid du Congrès. Les débloqueurs de la défense, dans leur Déclaration explicative conjointe pour l'exercice 2024, ont rejeté de nombreuses réformes proposées du PPBE, notant que de nombreux contrôles financiers et mécanismes de surveillance avaient été mis en place pour corriger les échecs systémiques passés.

De plus, le Comité des crédits du Sénat américain (publié en juillet 2025) a rejeté de nombreuses propositions de l'armée américaine concernant une nouvelle flexibilité

budgétaire. Obtenir la bénédiction du Congrès dans ces domaines nécessitera un engagement significatif de la part de l'administration.

Le DOW commencera également à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de transformation des acquisitions alors que les commissions des services armés du Sénat et de la Chambre des représentants des États-Unis dévoileront leurs propres propositions de réforme des acquisitions respectives.

La loi d'autorisation de la défense nationale (NDAA) du Sénat comprenait de nombreuses dispositions de la loi du président Roger Wicker (R-Miss.) FoRGED, et le projet de loi de la Chambre comprenaient le projet de loi du président Mike Rogers (R-Ala.) et du membre principal Adam Smith (D-Wash.) Loi sur la simplification des achats pour une exécution et une exécution efficace (SPEED).

Les deux projets de loi ont des objectifs similaires en restructurant et modernisant les acquisitions de défense afin de fournir plus rapidement des capacités aux combattants. Les dirigeants de la défense du Congrès visent à terminer la conférence de la NDAA pour l'exercice 2026 d'ici la fin novembre 2025, ce qui façonnera davantage les contours des efforts de réforme des acquisitions du DOW.

La nouvelle directive et la nouvelle stratégie représentent un changement de paradigme substantiel, passant d'un système lent et axé sur la conformité à un écosystème d'acquisition plus axé sur le portefeuille et intégré commercialement.

Les entrepreneurs qui s'adaptent à une rapidité, une plus grande modularité et des pratiques commerciales sont bien placés pour bénéficier de la mise en œuvre de ces changements par le DOW dans les mois et années à venir.

Ceux qui maintiennent des modèles hérités peuvent rencontrer des défis dans l'environnement en évolution, mais la transition se fera par phases, laissant le temps d'ajustement et de planification stratégique.

À mesure que de nouvelles directives sont publiées et que la mise en œuvre progresse, les entrepreneurs doivent rester engagés et réactifs aux nouvelles opportunités et exigences introduites par la réforme.

Les problèmes structurels que cette stratégie cherche à réparer

Le verrouillage des fournisseurs uniques

Pour comprendre, il faut remonter à l'événement fondateur de cette mutation : un dîner discret organisé au Pentagone en juillet 1993, désormais entré dans la mythologie industrielle américaine sous le nom de Last Supper.

Le 21 juillet 1993, le secrétaire à la Défense Les Aspin et son adjoint William Perry, futur secrétaire à la Défense de l'administration Clinton, invitent à dîner les dirigeants d'une vingtaine de grandes entreprises de défense américaines.

Le message qu'ils leur délivrent est brutal et sans ambiguïté : la fin de la guerre froide va provoquer une chute massive du budget de défense, le Pentagone ne pourra plus soutenir un secteur de cette taille, et l'industrie devra impérativement se consolider pour survivre.

Les dirigeants présents reçoivent un graphique projeté en noir et blanc montrant l'effondrement attendu du nombre de contractants que le Pentagone pourra financer dans la décennie à venir.

La consigne est explicite : fusionnez ou disparaïssez, et le gouvernement ne fera rien pour vous protéger des fusions sur le terrain antitrust. C'est Norman Augustine, alors PDG de Martin Marietta et assis à la table, qui baptise immédiatement la réunion. Il se tourne vers ses voisins de droite et de gauche et leur lance : « L'un de nous ne sera plus là l'an prochain. » La prédiction se révélera prophétique.

Dans l'année qui suit, Martin Marietta fusionne avec Lockheed pour créer Lockheed Martin, ce qui devient alors le plus grand contractant de défense au monde.

La portée stratégique de ce dîner ne tient pas à son théâtre, mais à ce qu'il représente sur le plan doctrinal : pour la première fois de son histoire, le gouvernement américain encourage activement et publiquement la consolidation oligopolistique d'un secteur stratégique national.

Le Pentagone abdique son rôle traditionnel de garant de la concurrence pour devenir prescripteur de fusions. Cette inversion idéologique aura des conséquences pour les trois décennies suivantes.

La vague de fusions et acquisitions qui suit est sans précédent dans l'histoire industrielle américaine, par sa rapidité comme par son ampleur. En 1993, le secteur de la défense compte environ 51 contractants principaux capables de remporter des contrats prime du Pentagone.

En 2003, il n'en reste plus que cinq. La concentration s'est faite à plus de 90 % en une décennie, un rythme que n'avait connu aucune autre industrie stratégique américaine, pas même les chemins de fer ou les télécoms à leurs grandes époques de consolidation. Les opérations les plus emblématiques de cette vague se déroulent entre 1995 et 1997.

Lockheed fusionne avec Martin Marietta en 1995 pour 10 milliards de dollars, donnant naissance à Lockheed Martin. Boeing absorbe McDonnell Douglas en 1997 pour 13,3 milliards de dollars, créant le géant aérospatial dual civil-militaire que l'on connaît aujourd'hui.

Raytheon avale dans la même période Hughes Electronics, l'historique division de défense de General Motors, ainsi que la division défense de Texas Instruments, pour environ 9,2 milliards de dollars, ce qui en fait le leader mondial des missiles et de l'électronique militaire. General Dynamics et Northrop Grumman procèdent à leurs

propres opérations de consolidation parallèle, absorbant des dizaines d'entités plus petites.

Ce qui rend cette consolidation particulièrement violente, c'est qu'elle se déroule en quasi-absence d'opposition antitrust. Le Pentagone va jusqu'à fournir des « lettres d'acceptabilité » à la Federal Trade Commission et au département de la Justice pour accélérer les revues.

Plus de 1 000 notifications de fusion sont traitées en quelques années. Le budget de la défense a chuté de plus de 60 % par rapport aux pics de 1985, et cette contraction budgétaire fournit la justification politique permanente à l'absorption des plus faibles par les plus forts.

Aucun arbitre n'intervient, sauf à la toute fin de la décennie, en 1998, lorsque le gouvernement bloque finalement la tentative de Lockheed Martin de racheter Northrop Grumman.

Cette intervention tardive marque la fin de l'ère du Last Supper mais ne renverse pas la dynamique : les cinq survivants, Lockheed Martin, Boeing, Raytheon (devenu RTX), Northrop Grumman, General Dynamics, sont désormais structurellement protégés.

Le secteur de la défense américaine fonctionne sur un modèle d'oligopole quasi monopolistique segment par segment, où chaque catégorie d'équipement majeur, bombardier stratégique, chasseur, sous-marin, porte-avions, char, hélicoptère lourd, n'a plus qu'un ou deux fournisseurs crédibles.

Cette structure est gravée dans la chaîne industrielle, dans les compétences humaines, dans les actifs immobilisés, et dans les habitudes d'achats du Pentagone.

L'érosion la plus dangereuse pour la base industrielle américaine s'est jouée en amont, sur la chaîne de fournisseurs de rang 2, 3 et 4, ce que le Pentagone appelle dans son jargon les Tier 2, Tier 3 et subtier suppliers.

C'est cette érosion silencieuse, étalée sur trois décennies, qui explique aujourd'hui les goulots d'étranglement structurels qu'aucun supplément budgétaire ne peut résoudre rapidement. Un rapport du Department of Defense de 2022 sur l'état de la compétition dans la base industrielle de défense est éclairant : le nombre de petites entreprises présentes dans la DIB a diminué de plus de 40 % au cours de la décennie écoulée.

Cette saignée du tissu PME-PMI s'est poursuivie sur 2022-2024, à un rythme un peu ralenti mais toujours négatif. Sur les seules années 2011-2015, environ 17 000 sous-traitants de défense ont disparu, été absorbés, ou se sont retirés du secteur.

Une fois ces entreprises perdues, leur reconstitution est presque impossible à court terme, car elle suppose non seulement de recréer des capacités physiques mais aussi de

reformer une main-d'œuvre spécialisée dont les compétences se transmettent sur dix à quinze ans.

L'étude la plus complète sur le sujet, conduite par la société d'analyse Govini en 2024 et 2025, dresse un tableau alarmant. Sur les neuf zones de mission critiques du Pentagone, aviation, défense antimissile, dissuasion nucléaire, capacités sous-marines, électronique de combat, missiles, espace, communication-commandement-contrôle, terrestre, la majorité des fournisseurs Tier 1 (donc déjà à un niveau élevé de la chaîne) sont désormais étrangers.

Ainsi, pendant des décennies, un composant critique pouvait être produit par un seul fournisseur légalement habilité à en connaître les spécifications d'interface, laissant le Pentagone sans recours en cas de défaillance ou de goulot d'étranglement chez ce fournisseur unique.

C'est très précisément ce que le cinquième pilier (gestion du risque sur le cycle de vie, dual-sourcing systématique) vient corriger de façon institutionnelle.

William LaPlante, alors sous-secrétaire à la Défense pour l'acquisition, avait averti le Congrès dès 2023 que le réapprovisionnement de certains stocks de munitions pourrait prendre **cinq à dix ans** aux cadences de production alors en vigueur, un diagnostic qui a directement nourri, deux ans plus tard, la formulation du pilier 5 de l'Acquisition Transformation Strategy.

D'ailleurs, le mémo **nomme explicitement** les composants où le risque de point de défaillance unique est le plus aigu : « les moteurs-fusées à propergol solide, les capteurs, les fusées, les systèmes de contrôle et d'autres composants critiques créent systématiquement des retards dans la tenue des délais promis, et limitent notre capacité à monter en volume. »

Le document précise même la méthode de correction retenue : un recours élargi aux **relations directes avec les fournisseurs** (« direct-to-supplier »), y compris en contournant les maîtres d'œuvre principaux lorsque cela sert mieux la mission, une bascule qui explique pourquoi le Pentagone traite désormais directement avec des entreprises comme X-Bow ou Ursa Major, plutôt que d'attendre qu'un prime les intègre à sa propre chaîne de sous-traitance.

Le paradoxe de la stagnation : le meilleur du monde, mais en quantité insuffisante

La base industrielle de défense « est stagnante, construisant les systèmes d'armes les meilleurs et les plus raffinés au monde en **faible volume**, tout en s'appuyant sur des **pièces obsolètes**, des **procédés de fabrication dépassés**, et une **innovation figée** ».

Le problème n'est donc pas un manque de performance technique, les États-Unis conservent la supériorité qualitative, mais une incapacité structurelle à transformer cette excellence technique en **volume déployable**.

Le contraste établi avec l'industrie commerciale est éclairant : cette dernière devance la DIB dans l'avancement des technologies de pointe à travers de multiples domaines, tout en gagnant en efficacité de coûts grâce à l'augmentation des volumes et aux gains de productivité à chaque génération successive de produits.

L'instabilité chronique du signal de demande

Le Département reconnaît que « le Département et la DIB subissent souvent une croissance excessive et inutile des coûts unitaires et non récurrents », en l'absence de planification à long terme, d'engagements de ressources stables, ou de financement prévisible dans les budgets annuels, et que ce phénomène est « **plus aigu** » dans le domaine des munitions spécifiquement, où les programmes ont **historiquement été amputés pour combler des déficits sur d'autres programmes**, provoquant des quantités d'achat erratiques d'une année sur l'autre.

Aucun industriel rationnel ne va construire une usine d'un milliard de dollars sur la promesse d'une commande renouvelable annuellement.

Alors, l'instabilité ne vient pas seulement d'un sous-financement global, mais d'un **jeu à somme nulle interne au budget de la défense**, où les munitions servent régulièrement de variable d'ajustement pour financer d'autres priorités.

C'est exactement ce que la création du **Munitions Acceleration Council** cherche à corriger, en s'appuyant sur des leviers précis : usage accru des achats pluriannuels, contractualisation de longue durée et de gros volume, autorisation de quantité économique de commande, bons de commande garantis, et sources de financement sanctuarisées, les mêmes mécanismes qu'on a vus à l'œuvre concrètement dans les quinze accords-cadres de sept ans compilés précédemment (PAC-3, THAAD, PrSM), qui ne sont donc pas de simples contrats ponctuels, mais la traduction directe de cette correction structurelle.

Un modèle d'acquisition qui exclut les solutions non anticipées

Le texte révèle un défaut méthodologique profond du système d'acquisition historique : le Département reconnaît qu'il fonctionnait sur un modèle d'« **acquisition fondée sur les exigences** » (requirements-based acquisition), où des cahiers des charges sur mesure, définis **sans aucune contribution de l'industrie**, excluaient de facto des entreprises capables de résoudre le problème opérationnel réel, simplement parce que leur solution ne correspondait pas exactement à la spécification initiale rédigée en amont.

La stratégie prévoit une bascule vers une « **acquisition fondée sur les solutions** » (solutions-based acquisition) : plutôt que de rédiger un cahier des charges figé.

Le Département présentera des **problèmes opérationnels et des lacunes de chaîne de destruction** directement à l'industrie, via des consortiums et des places de marché de solutions, laissant les entreprises démontrer leur capacité à résoudre le problème par la modélisation ou le prototypage.

Le cost-plus et la financiarisation : comment l'oligopole s'est sclérosé

L'acquisition de matériel de défense n'est pas un marché. Il s'agit d'un système contractuel réglementé, doté de structures spécifiques qui déterminent ce qui est construit, à quel rythme, à quel coût et avec quels résultats.

Pour comprendre pourquoi certains programmes réussissent tandis que d'autres s'éternisent à livrer du matériel en retard, hors budget et dysfonctionnel, il est essentiel de comprendre les deux principaux types de contrats et les mécanismes d'incitation qu'ils engendrent.

Les contrats à prix coûtant majoré remboursent l'entrepreneur pour les dépenses admissibles engagées et y ajoutent une commission négociée. L'État supporte le risque financier : si le développement prend plus de temps ou coûte plus cher que prévu, l'entrepreneur facture les travaux supplémentaires et l'État paie. En contrepartie, l'entrepreneur accepte un taux de profit inférieur à celui qu'il aurait dans le cadre d'un programme commercial, et l'État bénéficie d'une visibilité sur sa comptabilité.

Pendant trois décennies, l'industrie de la défense américaine a vécu sur un modèle économique paradoxal : plus elle dépensait, plus elle gagnait. Le mécanisme central, le contrat « cost-plus », prévoit que l'État rembourse l'ensemble des coûts de développement et de production engagés par le contractant, en y ajoutant une marge négociée.

Ce raisonnement est valable face à de véritables inconnues techniques. Si vous demandez à quelqu'un de construire quelque chose d'inédit, et que vous ignorez totalement son coût, un contrat à prix fixe est déraisonnable.

Soit vous recevriez une offre largement gonflée, soit vous auriez un entrepreneur qui remporterait le marché à un prix exorbitant et ferait faillite ou livrerait un produit de qualité inférieure pour survivre. Le principe du « coût majoré » est la réponse rationnelle à une incertitude technique irréductible.

Le problème, c'est que le modèle de rémunération au coût majoré, en pratique, supprime également toute incitation financière pour l'entrepreneur à résoudre les problèmes efficacement.

Si chaque heure de travail d'ingénierie est remboursée, il n'y a aucune pression financière pour prendre des décisions éclairées plus rapidement. Les retards, les modifications de conception et les changements d'exigences deviennent facturables. L'entrepreneur n'est pas un mauvais gestionnaire pour autant ; il est rationnel.

Mais ce modèle produit des résultats prévisibles : des programmes qui s'étendent pour utiliser tout le budget disponible, des échéanciers qui prennent du retard pour optimiser le temps disponible et des exigences qui augmentent car le coût de l'ajout de capacités est réparti sur l'ensemble du programme plutôt que concentré au moment de la décision.

Conçu après-guerre pour répartir le risque sur des programmes ultra-incertains (bombardier stratégique, propulsion nucléaire), il est devenu, au fil du temps, un piège à incitations.

Décomposons la pathologie :

- L'incitation à dépenser plus. Sur un cost-plus à 10 % de marge, un programme à 1 milliard de dollars rapporte 100 millions ; un programme à 10 milliards en rapporte 1 milliard. Mathématiquement, le contractant a intérêt à laisser dériver les coûts.
- L'incitation au calendrier long. Plus le programme s'étire, plus la facture grossit, plus la marge absolue gonfle. Le F-35 a ainsi dérivé sur 20 ans pour atteindre 2 000 milliards de dollars de coût total de propriété sur la vie du programme.
- La pénalisation de l'innovation interne. Toute optimisation industrielle qui réduit les coûts unitaires se retourne contre le contractant, puisqu'elle érode la base de marge. L'efficacité devient un acte d'auto-mutilation économique.

À ce système d'incitations perverses s'est ajoutée une financiarisation massive des primes depuis les années 2000. Boeing, Lockheed, RTX, Northrop ont privilégié pendant une décennie le retour aux actionnaires (dividendes + rachats d'actions) au détriment de l'investissement industriel.

Les contrats à prix fixe sont censés résoudre ce problème en engageant financièrement l'entrepreneur. Si vous proposez 5 milliards de dollars et que le programme coûte 7 milliards, c'est votre problème. L'idée est que cet engagement financier engendre la rigueur budgétaire et le respect des délais.

En pratique, les contrats à prix fixe pour les programmes de développement, où le risque technique est véritablement inconnu au moment de l'attribution, engendrent un autre type de défaillance.

Les entreprises surenchérisent agressivement pour remporter le contrat, sous-estimant le risque car la dynamique concurrentielle pénalise les offres prudentes. Lorsque les coûts dépassent inévitablement le plafond fixé, le contractant se retrouve pris au piège : incapable de recouvrer son investissement par le biais du contrat, il se retrouve face à trois options. Il peut absorber la perte. Il peut livrer un produit ou un service non conforme aux exigences, faute de moyens pour le corriger.

Ou encore, il peut entamer une négociation interminable sur le périmètre et les exigences, qui aboutit de facto à un accord à prix coûtant majoré, avec toutefois davantage de frictions.

Les entreprises contractantes se comportent exactement comme des agents économiques lorsqu'une structure d'approvisionnement engendre un ensemble spécifique d'incitations. Les programmes qui ont rencontré le plus de difficultés au cours des deux dernières décennies ne l'ont pas fait à cause d'acteurs mal intentionnés, mais parce que le système était structuré de telle sorte qu'il produise ces résultats.

Ce système a également produit, au fil du temps, une forte incitation à éviter les composants standardisés, les architectures ouvertes et les normesinteropérables, car l'alternative est plus rentable.

Si votre système d'armes utilise des composants propriétaires, des interfaces personnalisées et des fournisseurs uniques, vous intégrez des coûts de transition dans la relation avec le gouvernement. Chaque contrat ultérieur, chaque mise à niveau, chaque accord de soutien doit être réorienté vers vous, car personne d'autre ne maîtrise le système.

Le gouvernement ne peut pas se séparer de vous sans supporter des coûts de transition exorbitants. Le problème est que cela rend également votre système d'armes coûteux, lent à produire et vulnérable aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

III. La compilation complète des quinze accords-cadres de 2026

1. Lockheed Martin — THAAD (29 janvier 2026)

Montant : non chiffré publiquement pour cet accord initial.

Ambition de production : porter la cadence THAAD de **96 à 400 intercepteurs par an**.

Durée : sept ans.

Objectif : premier jalon de la vague 2026, posant l'objectif de référence pour tous les accords THAAD ultérieurs.

Investissement de plusieurs milliards de dollars : Lockheed Martin a investi plus de 7 milliards de dollars depuis le premier mandat du président Donald Trump pour étendre la capacité des systèmes prioritaires, dont environ 2 milliards de dollars consacrés à l'accélération de la production de munitions. Lockheed Martin prévoit un investissement de plusieurs milliards de dollars au cours des trois prochaines années pour étendre la production et construire et moderniser plus de 20 installations en Arkansas, en Alabama, en Floride, dans le Massachusetts et au Texas. Cela inclut la modernisation des installations existantes et l'intégration de techniques de fabrication avancées, de chaînes de production, d'outillages et de plans d'usine pour répondre à la demande urgente de production.

2. Lockheed Martin — Precision Strike Missile, PrSM (25 mars 2026)

Montant : élargissement d'un contrat existant de l'Armée de terre datant de 2025, valorisé à **4,94 milliards de dollars**.

Ambition de production : **quadrupler la capacité de production du PrSM**, missile sol-sol de nouvelle génération capable de neutraliser des cibles à plus de 400 km, conçu pour remplacer l'ATACMS. Le PrSM connaîtrait déjà son premier emploi opérationnel dans le cadre du conflit contre l'Iran, selon une source.

Durée : non précisée séparément (élargissement du contrat 2025).

Objectif : c'est le second accord-cadre pour Lockheed en 2026 après celui de janvier sur THAAD, l'ensemble s'inscrit dans ce que le Pentagone appelle sa « **Acquisition Transformation Strategy** », une initiative annoncée à l'automne 2025 pour faire passer le Département d'un mode d'acquisition classique, processuel, à un modèle accéléré dit de « **pied de guerre** » (wartime footing), privilégiant la vitesse de livraison et la capacité de production plutôt que la procédure.

3. BAE Systems (avec Lockheed Martin) — Capteurs THAAD (25 mars 2026)

Montant : non chiffré publiquement.

Ambition de production : **quadrupler la production des chercheurs infrarouges non refroidis (seekers)** montés dans le nez du missile TALON du système THAAD, les capteurs qui détectent, pistent et verrouillent les missiles balistiques entrants durant leur phase terminale, guidant l'interception par impact cinétique plutôt que par explosif.

Durée : accord de **sept ans**.

Objectif : L'accord offre à BAE la stabilité de visibilité long terme nécessaire pour investir, étendre ses capacités et recruter.

4. Honeywell Aerospace — Composants critiques de munitions (25 mars 2026)

Montant : investissement propre de **500 millions de dollars** engagé par Honeywell elle-même, sur plusieurs années.

Ambition de production : accélérer la livraison de **systèmes de navigation** guidant plusieurs types de munitions de précision, d'**actionneurs haute performance** (dont la gamme Assure, pour la maniabilité et le contrôle des missiles), et de **solutions de guerre électronique** employées sur divers plateformes.

Durée : accord multi-annuel.

Objectif : Contrairement aux accords Lockheed et BAE, celui-ci est notable parce que c'est **l'industriel lui-même qui engage ses propres fonds**, en réponse à un signal de

demande de long terme émis par le Pentagone, plutôt qu'un financement gouvernemental direct.

5. Boeing — Capteurs (seekers) PAC-3 (avril 2026)

Montant : non divulgué.

Ambition de production : tripler la production des capteurs de guidage terminal des missiles PAC-3.

Durée : sept ans.

Objectif : élargir, côté PAC-3, la même logique de sécurisation de la chaîne de sous-composants critiques déjà engagée côté THAAD avec BAE Systems.

6. L3Harris + Lockheed Martin — Propulsion THAAD (avril 2026)

Montant : non précisé.

Ambition de production : quadrupler les systèmes de propulsion (moteurs-fusées) équipant les missiles THAAD.

Durée : accord multi-annuel.

Objectif : sécuriser la chaîne de propulsion THAAD, un accord qui précède de quatre mois la remise en cause partielle du monopole L3Harris sur la propulsion PAC-3 par l'arrivée de Northrop Grumman en août.

7. Lockheed Martin — UCA PAC-3, première tranche (avril 2026)

Montant : 4,7 milliards de dollars.

Ambition de production : financement de la première année (Unfinitized Contract Action), en attendant la négociation du contrat pluriannuel complet.

Durée : 1 an.

Objectif : sécuriser rapidement un financement initial pendant la négociation finale, pratique contractuelle déjà identifiée pour ne pas retarder la montée en cadence industrielle.

8. Lockheed Martin — PAC-3 MSE, contrat pluriannuel complet (juillet 2026)

Montant : modification pouvant atteindre **53,86 milliards de dollars**, portant la **valeur totale cumulée à 58,62 milliards de dollars** avec l'UCA d'avril.

Ambition de production : **2 000 intercepteurs PAC-3 MSE par an d'ici fin 2030** (soit un triplement).

Durée : sept ans.

Objectif : le plus gros contrat individuel de toute la vague 2026, confirmant et chiffrant définitivement l'objectif de triplement PAC-3 posé depuis le début d'année.

9. RTX — Tomahawk (juillet 2026)

Montant : 22,9 milliards de dollars.

Ambition de production : accroître la production « à une vitesse sans précédent », avec, selon des données croisées antérieures, un objectif à terme dépassant **1 000 exemplaires par an**, contre 60 auparavant.

Durée : non précisée dans cette annonce spécifique.

Objectif : sécuriser la production du principal missile de croisière naval/sous-marin américain.

10. RTX — Extension de l'installation d'intégration en Alabama (juillet 2026)

Montant : 115 millions de dollars.

Ambition de production : accélérer la production de l'ensemble de la **famille de missiles Standard**.

Durée : investissement d'extension d'infrastructure, sans durée de contrat associée.

Objectif : renforcer la capacité physique de l'usine en amont de la montée en cadence.

11. Northrop Grumman — PAC-3, second fournisseur de moteurs-fusées (3 août 2026)

Montant : environ 2 milliards de dollars.

Ambition de production : contribuer à **tripler** la capacité de production PAC-3 MSE, en devenant **second fournisseur de moteurs-fusées à propergol solide**, un rôle jusqu'alors exclusivement tenu par L3Harris, plus des dispositifs de sécurité d'allumage.

Northrop a déjà doublé sa capacité de moteurs tactiques depuis 2021 et prévoit de la tripler d'ici 2027. Le Pentagone justifie cette diversification par un objectif explicite : augmenter la concurrence entre fournisseurs et réduire le risque structurel d'une chaîne d'approvisionnement reposant sur un unique producteur.

Durée : sept ans.

Objectif : le point de rupture le plus structurellement significatif de toute la compilation, la première brèche officielle et chiffrée dans le monopole de fournisseur unique sur la propulsion PAC-3.

12. Northrop Grumman — THAAD, composants structurels (3 août 2026)

Montant : environ 1 milliard de dollars.

Ambition de production : contribuer à **quadrupler** la capacité de production THAAD, avec des livraisons mensuelles accrues de composants structurels, coques centrales, protections de bouche, ensembles de wagons-rails, boucliers thermiques. Une source précise également que ces travaux s'inscrivent dans une expansion à **San Diego**.

Durée : sept ans. Objectif : Northrop fournit des composants THAAD depuis 2002, cet accord élargit un rôle historique plutôt que d'introduire un nouvel entrant.

Investissement propre associé aux deux accords Northrop du 3 août : plus de **2 milliards de dollars** investis en fonds propres depuis 2019 dans les technologies et installations liées aux munitions, dont plus d'**1 milliard** spécifiquement pour la production de moteurs-fusées à propergol solide.

13. RTX — SM-3 Block IIA (vers le 10 août 2026)

Montant : 745 millions de dollars.

Ambition de production : non chiffrée en unités/an, couvre à la fois la production de nouveaux exemplaires et le maintien en condition opérationnelle du parc existant.

Durée : non précisée.

Objectif : double fonction production + sustainment, distincte des autres accords centrés sur la seule montée en cadence.

14. Boeing + RTX — Nouveau framework élargi (mi-août 2026)

Montant : non divulgué. **Ambition de production** : cibles non précisées publiquement.

Durée : les trois parties prévoient de démarrer la montée en cadence tout en négociant en parallèle l'attribution pluriannuelle définitive. **Objectif** : prolongement direct des accords Boeing (seekers PAC-3, avril) et RTX (SM-3, août) déjà engagés séparément par ces deux industriels.

15. Lockheed Martin + General Dynamics — Nouveau volet (31 août 2026)

Montant : non encore précisé.

Ambition de production : objectifs déclarés confirmant explicitement les cibles déjà fixées, **quadrupler la production THAAD** et **tripler la production PAC-3 MSE**.

Durée : non précisée à ce stade.

C'est le premier accord de cette compilation qui introduit **General Dynamics** comme acteur, aux côtés de Lockheed, un industriel absent des treize accords précédents.

Le Pentagone achète de la capacité industrielle

Le 5 août 2026, le secrétaire adjoint à la Défense Steve Feinberg a adressé un mémo, aux dirigeants de l'industrie de défense, leur donnant au maximum 21 jours pour soumettre

des plans visant à « produire des calendriers de livraison significativement plus rapides et plus agressifs et/ou une production accrue pour les capacités critiques ».

La formulation ne laisse aucune place à l'ambiguïté sur le diagnostic porté par le Pentagone : « *Des cycles de développement s'étalant sur des années ne sont pas acceptables. Nous devons accélérer drastiquement nos calendriers de programme et étendre notre capacité de production dès maintenant.* »

Le mémo structure sa demande autour de plusieurs éléments concrets que chaque entreprise destinataire doit fournir dans le délai imparti :

- Identifier précisément les capacités où elle peut augmenter et accélérer sa production et ses livraisons. Le département utilisera les réponses pour déterminer quelles industries peuvent livrer plus rapidement et quelles ressources supplémentaires pourraient être nécessaires.
- Proposer des investissements en capital chiffrés et des projets concrets d'extension de ses installations de production.
- Expliquer comment elle compte travailler avec le Pentagone pour rendre cette augmentation de production possible, ce qui inclut, en creux, la question du partage du risque financier entre l'État et l'industriel.
- Démontrer sa volonté de « mettre sa propre mise en jeu » (put skin in the game), une formule qui traduit une attente explicite de co-investissement privé, et non plus seulement une réponse à des commandes intégralement financées par des crédits publics votés en amont.

Le porte-parole du Pentagone, Sean Parnell, a confirmé le caractère authentique et sérieux de ce mémo dans une déclaration email datée du 9 août, précisant que les réponses des industriels « *alimenteront la demande budgétaire de l'année fiscale 2028 soumise au Congrès pour financement, et sont entièrement cohérentes avec notre effort continu de reconstruction de la base industrielle de défense* ».

Le Pentagone a annoncé ces derniers mois plusieurs « accords-cadres » avec les plus grands primes traditionnels américains de la défense et les start-ups émergentes visant à augmenter leur approvisionnement en munitions à faible coût et en armes sophistiquées de défense aérienne, comme le Terminal High Altitude Area Defense (THAAD) et les intercepteurs de missiles Patriot.

Ces accords-cadres sont des contrats juridiques et non contraignants entre le gouvernement américain et des partenaires du secteur privé, qui signalent l'intention du département de la Défense d'acheter des armes mais comptent sur un financement du Congrès pour devenir définitifs, ont indiqué des experts de l'industrie au Washington Post.

Pendant des décennies, le Pentagone a fonctionné selon une logique de commandes annuelles, renouvelées au rythme des cycles budgétaires du Congrès. Ce modèle avait une cohérence politique, le contrôle parlementaire s'exerce chaque année sur les crédits engagés, mais il produisait une incohérence industrielle profonde : quand l'acheteur renouvelle son contrat année par année, aucun fournisseur ne peut raisonnablement justifier l'investissement dans de nouvelles lignes de production, faute de visibilité sur la demande à moyen terme.

C'est ce diagnostic que Stephen Feinberg, secrétaire adjoint à la Défense, a affiché dès ses premières semaines en poste, avec une ambition assumée : appliquer au Pentagone une logique d'entreprise que l'institution n'avait jamais véritablement intégrée.

Il a créé l'Economic Defense Unit (EDU), avec pour mission d'accélérer la production d'armes, de renforcer les chaînes d'approvisionnement domestiques et de contrer la puissance économique de la Chine dans le secteur.

Les contrats pluriannuels annoncés fin juillet constituent le premier grand résultat visible de cette doctrine. Le message envoyé à l'industrie est explicite : en échange d'une visibilité sur sept ans, les constructeurs s'engagent à investir dans de nouvelles usines et à sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement. L'État garantit la demande pour déclencher l'investissement privé qu'il ne peut pas financer directement lui-même.

Ari Cicurel, directeur adjoint de la politique étrangère à l'Institut juif pour la sécurité nationale d'Amérique, a déclaré au Hill que Téhéran voyait la réticence de l'administration Trump à escalader militairement *« lui donne un levier à la table des négociations, et Pékin tire la même leçon sur la durée pendant laquelle Washington pourrait tenir un combat pour Taïwan. »*

« Des années de procrastination à travers plusieurs administrations des deux partis ont laissé les magazines américains trop peu profonds avant la guerre et combler cet écart exige désormais des crédits pluriannuels soutenus et une capacité de production accrue », a déclaré Ari Cicurel.

Parallèlement, la Maison-Blanche a exercé des pressions sur les entreprises cotées en bourse pour minimiser les rachats d'actions et les dividendes, ce qui a conduit la plupart des acteurs de la défense à mettre temporairement fin aux rachats d'actions et à promettre d'augmenter les dépenses en capital.

Un décret exécutif signé en janvier a chargé le Pentagone de s'assurer que les contrats à terme incluent des clauses qui empêcheraient les entreprises d'émettre des dividendes ou de racheter des actions si elles ne remplissaient pas leurs promesses.

Dans l'une des rares déclarations publiques de Feinberg depuis sa confirmation pour le poste de deuxième au Pentagone en janvier 2025, il a soutenu que le département et les entreprises de la défense doivent travailler ensemble pour rationaliser la bureaucratie et

accélérer les achats, et que les entreprises qui choisissent de prendre du retard seront laissées pour compte.

Ces accords sont conçus pour garantir l'écoulement de signaux de demande à long terme vers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, permettant aux fournisseurs d'investir dans l'outillage avancé, la modernisation des installations et le développement de la main-d'œuvre nécessaires pour faire évoluer durablement leur capacité de production, pas seulement de répondre à une commande ponctuelle.

Les contrats pluriannuels ne portent pas fondamentalement sur des missiles ou des sous-marins en tant que tels, ils visent à donner à l'industrie la confiance nécessaire pour investir dans les usines, les chaînes d'approvisionnement, l'automatisation et la main d'œuvre qualifiée.

Le champ d'application du mémo dépasse largement les seules armes consommées dans le conflit avec l'Iran. Feinberg y identifie 16 programmes critiques considérés pour une accélération de production ou une augmentation des achats dans le cadre de la révision budgétaire de l'année fiscale 2028.

La liste comprend notamment :

- Le Next Generation Interceptor, programme de défense antimissile de nouvelle génération.
- Le National Advanced Surface-to-Air Missile System (NASAMS) de RTX.
- Un système radar mobile de défense aérienne.
- Un système spatial de suivi de missiles.
- Un système avancé d'entraînement des pilotes.
- Des capacités de surveillance à large zone (wide-area surveillance).
- Des capteurs de défense aérienne.
- Des capacités de communications satellitaires.

Cette portée élargie signale que le Pentagone ne traite pas la crise des stocks Patriot et THAAD comme un problème isolé, mais comme le symptôme le plus visible d'une défaillance structurelle plus large de son système d'acquisition, touchant potentiellement l'ensemble des capacités de défense aérienne, spatiale et de surveillance du pays.

Conclusion

Ce qui se joue depuis novembre 2025 est la tentative la plus ambitieuse depuis plusieurs décennies de refonder le rapport entre le Pentagone et son industrie.

L'horizon stratégique réel de cette transformation, est la préparation à un conflit de rang supérieur, potentiellement contre la Chine, pour lequel les stocks nécessaires dépassent de plusieurs fois ceux actuellement détenus, et pour lequel le rythme de production actuel resterait, sans cette transformation, structurellement insuffisant sur plusieurs décennies.

C'est cette échéance, plus encore que le conflit iranien lui-même, qui donne tout son sens à l'ampleur et à la simultanéité de cette réforme, une refonte qui ne vise pas seulement à répondre à la dernière guerre, mais à préparer la capacité industrielle américaine pour celle qui pourrait suivre.

Mais cette cohérence de façade ne doit pas masquer deux fragilités structurelles :

La première est juridique : ces accords-cadres, aussi spectaculaires soient-ils en montant, restent des **signaux d'intention non contraignants**, entièrement suspendus au vote du Congrès, et l'histoire récente des réformes PPBE, déjà rejetées une fois par les commissions d'appropriation, invite à la prudence sur leur transformation automatique en crédits votés.

La seconde est physique : aucune accélération contractuelle, aussi généreuse soit-elle, ne peut compresser le temps de cuisson d'un propergol solide ou le délai de qualification d'une seconde source de production, la fenêtre de rattrapage reste mesurée en années, pas en mois, quel que soit le volume de dollars engagés.

L'Acquisition Transformation Strategy ne se juge donc pas sur ses annonces, mais sur sa capacité à survivre à trois épreuves qui n'ont pas encore eu lieu : l'épreuve du vote parlementaire, l'épreuve du temps industriel incompressible, et l'épreuve d'un adversaire de rang bien supérieur à celui affronté jusqu'ici.

Le Pentagone a changé de méthode ; il n'a pas encore la preuve que cette méthode produira, à temps, la masse qu'elle promet.

Par Vincent Barret