

**Industrie de défense en Amérique du Nord,  
une nouvelle dynamique prend forme**  
*Le débat stratégique, avril 2010,*  
**Yves Bélanger et Aude-Emmanuelle Fleurant**

En février 2010 l'administration Obama déposait au Congrès une proposition budgétaire record pour le ministère de la Défense de 708 milliards de dollars pour l'année fiscale à venir (2011). Le document annonçait simultanément des dépenses substantielles de 159 milliards de dollars pour les interventions militaires en Irak et en Afghanistan et une hausse de 2,3% du budget de base du ministère de la Défense. L'industrie devrait en retirer un chiffre d'affaires comparable à celui affiché pendant les meilleures années de l'administration Bush avec des achats en équipements s'élevant à 137 milliards de dollars en 2011. Plusieurs programmes se voient proposer un apport financier consistant dans les domaines aéronautique, terrestre, maritime et des communications. Néanmoins, l'industrie s'inquiète.

Si les commandes à court terme s'annoncent prometteuses, il en va tout autrement des perspectives à long terme. Au moment où la plus récente proposition budgétaire est déposée, le nouveau rapport de la Quadrennial Defense Review (QDR) annonce des changements radicaux. D'abord, le Pentagone prévoit l'abandon du maintien d'une capacité à affronter simultanément deux guerres régionales conventionnelles qui avait constitué le cadre de planification privilégié dans l'après-guerre froide. Il le remplace par une stratégie de sortie des guerres actuelles complétée d'une vision d'avenir axée sur la gestion de conflits moins intenses mais plus dispersés sur la scène internationale. Le rapport de la QDR porte ainsi un jugement sévère sur la stratégie de projection et de recours à la force privilégiée par le précédent gouvernement. Il est maintenant question de placer la priorité sur les politiques défensives, d'investir davantage dans le contrôle de la prolifération des armements, notamment nucléaires, de remettre au devant de la scène les efforts de prévention des conflits et de redonner vie aux partenariats internationaux. Ultiment, une nouvelle révision de la politique d'achat est mise en forme. Elle vise à insuffler plus de rigueur et à réduire le nombre des programmes aux budgets titanesques. Un plan de réduction annuelle de 2% à 3% du budget affecté aux achats d'équipement et aux services a été mis en place. Il constituerait la première étape d'une démarche visant à réduire les dépenses de 100 milliards de dollars sur cinq ans. Un aspect intéressant de la réforme envisagée concerne "l'insourcing", c'est-à-dire la volonté de remettre entre les mains des fonctionnaires du ministère de la Défense un certain nombre de tâches (services, gestion de programmes, etc.) qui avaient été confiées à l'entreprise privée dans les années 1990 et 2000.

L'industrie américaine reçoit ce message avec inquiétude car elle entrevoit un avenir moins généreux à son endroit. L'année 2012 pourrait fort bien marquer le début d'une nouvelle phase de baisse de revenus imputable, dans un premier temps, aux réductions de dépenses liées aux conflits et, dans un second temps, à l'intensification d'un mouvement de redéploiement des ressources vers des technologies qui feront moins appel à des équipements lourds et coûteux. Le budget 2011 prévoit déjà une réduction de 7% en deux ans des sommes affectées à la recherche et au développement, un domaine autour duquel se planifie généralement le futur des intégrateurs en défense.

Plusieurs leaders du marché ont compris le message et ont amorcé le travail de révision de leurs plans d'affaires. Depuis le début de l'année 2010 les stratégies d'adaptation se multiplient. La division militaire de Boeing vient par exemple de se donner une mission axée sur le développement des technologies spatiales et de la sécurité informatique. De son côté Lockheed-Martin fusionne des divisions existantes, dans la foulée de l'annulation de certains programmes, dont celui du remplacement de l'hélicoptère présidentiel, et cherche des avenues de diversification. Un intérêt prend actuellement forme pour les énergies renouvelables. BAE North-America vient d'amorcer un processus d'analyse de technologies commerciales prometteuses pour lesquelles il planifie d'ailleurs des visites à l'étranger. Ayant sans doute été inquiété avant tout le monde du niveau élevé de sa dépendance à l'endroit du marché militaire, General Dynamics a de son côté lancé sa diversification il y a dix ans avec l'achat de l'avionneur civil Gulfstream.

Pourquoi ces promoteurs de la stratégie de repli sur le cœur de métier militaire au cours des années 1990 se tournent-ils maintenant vers le domaine commercial? Ces groupes savent qu'ils ont peut-être poussé à sa limite, en Amérique du Nord du moins, le processus de concentration en défense et pensent que ni les instances politiques, ni les tribunaux ne les autoriseront à reprendre à grande échelle le processus d'acquisition et fusion qui, en plus d'assurer leur survie il y a vingt ans, les a considérablement enrichi au cours de la dernière décennie. Leurs options sont aujourd'hui différentes. Elles peuvent accepter l'inévitable et se résigner à décroître en attendant des jours meilleurs, certaines le feront. Elles peuvent également tenter de s'immiscer plus qu'elles ne le font déjà dans le processus de réorganisation de l'industrie européenne et y gruger des parts de marché, tout en sachant qu'elles ne seront pas forcément accueillies à bras ouverts. Par ailleurs elles peuvent miser sur le marché d'exportation et on peut parier sans risque qu'elles le feront toutes et avec l'aide de Washington qui, en cette matière, offrait récemment pour 60 milliards d'armes à l'Arabie saoudite. Les ventes d'armes à l'étranger font tourner les usines mais n'alimentent que marginalement le bassin formé des scientifiques et ingénieurs qui est l'âme des grands groupes en défense. Les entreprises peuvent enfin tenter de convaincre le gouvernement américain de les laisser se « globaliser » en poussant plus loin l'internationalisation de leur production. Cette stratégie risque toutefois de se heurter au protectionnisme intérieur et à la crainte des autorités d'alimenter la dissémination des technologies sensibles. Elles cherchent donc d'autres solutions et, parmi celles qui s'offrent, figure un redéploiement vers le marché commercial.

Or la conjoncture est plutôt favorable à ce genre de manœuvre. Ayant échappé à la récession amorcée en 2007, plusieurs grands groupes militaires ont engrangé d'importantes liquidités qui leur allouent une marge de manoeuvre indéniable sur le plan financier. De surcroît, les bourses sont encore hésitantes et plusieurs titres se négocient à des niveaux qui permettent d'entrevoir un rendement intéressant.

Subsistent les résistances inhérentes à la culture militaire qui a notamment provoqué le rejet des expériences de diversification au milieu des années 1990, lorsque le marché de la défense était au plus mal. Aujourd'hui la situation est un peu différente. Les grands groupes de défense se sont transformés au fil des années. Ils se sont financiarisés et s'apparentent aujourd'hui à la plupart des conglomérats de la planète.