

L'industrie des munitions : vers la mondialisation?

Par Yves Bélanger

Tiré de :

Jean-Paul Hébert, Yves Bélanger et Peter Lock, « Naissance de l'Europe de l'armement », *Cahier d'études stratégiques* 27, Paris, mai 2000, pp.77-87.

De toutes les industries à vocation militaire, les experts en conviendraient sans hésitation, la fabrication de munitions est sans doute la plus méconnue. Cette situation est redevable à l'espace somme toute modeste qu'elle occupe et à l'impression, partagée par plusieurs, que les technologies qui y sont exploitées sont peu avant-gardistes. Pourtant, comme nous allons maintenant le voir, le cheminement de cette industrie est un puissant révélateur des transformations fondamentales qui ont marqué la trajectoire de l'industrie de défense depuis la fin de la guerre froide.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous devons mentionner que le présent texte est tiré d'une étude plus vaste consacrée au suivi du marché mondial des munitions pour le compte de différents intervenants canadiens. Au fil des 13 dernières années, le Groupe de recherche sur la reconversion industrielle (GRRI) a produit cinq études du genre (1987, 1989, 1993, 1997, 1999). Étant donné que l'information peut parfois être difficile à colliger dans ce domaine d'activité peu connu, les travaux se sont essentiellement appuyés sur le recours aux banques de données spécialisées et à des programmes d'entrevues dont l'importance a varié dans le temps. L'enquête de 1999 a mené à la rédaction de 25 profils d'entreprises.

Le contexte

Depuis 1987, l'industrie mondiale des munitions a vu sa production diminuer de plus de 60%. Aux États-Unis la chute s'est établie à 78%¹. Dans plusieurs pays, le niveau actuel des ventes est inférieur à celui de 1980 et le processus de décroissance se poursuit. En questionnant la pertinence de maintenir des niveaux de préparation élevés et en favorisant la professionnalisation des armées, la fin de la guerre froide a provoqué plusieurs changements structurels dans cette industrie qui s'était confortablement installée sous le bouclier protectionniste des États Nations. Des changements technologiques majeurs, comme l'avènement des projectiles guidés ont accéléré le processus de transformation.

Un vaste processus de rationalisation s'est amorcé au début des années 1990 et il se poursuit encore aujourd'hui². Bien qu'on ne connaisse pas avec exactitude le décompte final, plusieurs dizaines de milliers d'emplois ont été éliminés et une quinzaine d'entreprises (sur 130 recensées) sont disparues.

La stratégie développée par les gouvernements et les entreprises pour faire face à la situation n'a pas été uniforme, mais on peut tout de même identifier trois tendances lourdes au sein de la communauté internationale : l'émergence de champions nationaux, la privatisation des usines et la décroissance sur la capacité de production.

La mise en place de champions nationaux

Le mouvement de rationalisation s'est traduit, dans de nombreux pays, par une réorganisation orientée vers l'objectif de faire émerger des « champions » nationaux. Avant les années 1980, peu de pays, du moins en Occident, ne disposaient que d'un seul fabricant national. La France avec la création du GIAT et le Canada avec celle de SNCTEC ont lancé le mouvement de regroupement. L'Angleterre, la Suisse, la Suède et les pays scandinaves ont emboîté le pas.

Parmi les pays de l'OTAN, deux seulement sont encore le siège d'une véritable compétition intérieure. Il s'agit de l'Allemagne et des États-Unis. Dans chacun de ces deux pays cohabitent deux grands assembleurs. En Allemagne, Rheinmetall et Diehl demeurent des entités distinctes, mais les deux firmes collaborent sur plusieurs programmes. Ces deux entreprises font face à une situation qui se distingue de celle qu'on peut observer ailleurs dans la mesure où il s'agit, dans les deux cas, de complexes industriels qui ne sont pas spécialisés en défense. Les rumeurs de fusion refont néanmoins régulièrement surface, mais Diehl, une entreprise familiale, continue de revendiquer son indépendance.

Aux États-Unis, une tentative de fusion entre Olin et Alliant, refusée en 1992, a empêché, en principe, la naissance d'un champion national. Le gouvernement américain, dont le marché intérieur est le plus vaste de la planète (1/3 du marché mondial), a refusé de se rendre dépendant d'une seule source d'approvisionnement. L'industrie américaine s'est néanmoins rationalisée de façon importante puisqu'en dix ans le nombre des entreprises majeures est passé de 11 à 2³.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que le système américain accorde déjà plusieurs marchés en source unique et que sa politique de double source, là où elle s'applique, mène à un partage des contrats. Le gagnant reçoit 60% des commandes et le perdant 40%. L'enjeu de la concurrence est donc limité. En matière de production de composants et d'assemblage des rondes, il faut par ailleurs rappeler que les deux organisations s'appuient sur les mêmes GOCOs. Les deux grands fabricants américains sont enfin associés dans différents domaines dont celui des charges modulaires. Il convient de s'interroger sur le caractère véritable de la concurrence entre Alliant et Primex, des organisations qui donnent de plus en plus souvent l'impression que leurs deux têtes sont, dans les faits, rattachées à un seul et même corps. Depuis qu'Alliant est parvenue à s'imposer dans les programmes « technologiques »⁴, Primex se comporte de plus en plus comme un fabricant de second niveau, voire en sous-traitant⁵.

Nous sommes donc aujourd'hui dans une situation où le contrôle de l'industrie s'est resserré autour d'une poignée de fabricants disposant de solides assises nationales. En permettant cela, les gouvernements ont changé de façon irréversible le cadre de la concurrence non seulement sur leurs marchés nationaux, mais également sur le marché international.

La privatisation

Il y a seulement vingt ans, la question ne se posait même pas. L'industrie des munitions était sous le contrôle direct des gouvernements. Même aux États-Unis, qui est pourtant le paradis de l'entreprise privée, l'essentiel du travail de R-D et d'assemblage était mené sous propriété gouvernementale via les Government Own Government Operated (GOGOs) et les Government Own Company Operated (GOCOs). Dans certains segments de marché, comme celui des armements nucléaires ou des munitions d'artillerie, la présence du secteur privé était symbolique.

Bien qu'on puisse identifier des petites usines de munitions privées créées antérieurement, ce sont l'Angleterre et le Canada qui, pendant les années 1980, ont remis en question le dogme du contrôle de l'État en privatisant leurs grands munitionnaires. Même s'il reste encore beaucoup d'organisations industrielles sous possession gouvernementale, le modèle d'une industrie gérée et contrôlée par le secteur privé se généralise.

Au cours de la dernière décennie, le secteur privé a notamment progressé en Finlande, au Brésil, en Suisse, en Italie, en Australie, en Russie et en Roumanie. Des privatisations sont en cours à d'autres endroits incluant l'Espagne, la Turquie et l'Afrique du Sud. Parmi les grands fabricants internationaux, il ne reste plus guère que le GIAT en France et les usines chinoises qui soient encore sous administration gouvernementale et il est plausible que, dès que sa situation financière se sera améliorée, le GIAT soit placé par le gouvernement français sur la liste des entreprises à privatiser.

Le passage de l'industrie dans le giron du secteur privé contribue à la création d'un environnement favorable à une libéralisation plus poussée des marchés. Le cas canadien illustre bien le phénomène. À l'époque où l'industrie était sous gouverne étatique, la logique politique faisait souvent obstacle aux transactions internationales. Le grand fabricant de l'époque, Les Arsenaux canadiens (entreprise devenue SNCTEC), réalisait plus de 95% de son chiffre d'affaires sur le marché intérieur. Après la privatisation, le gouvernement s'est donné un code de contrôle des licences d'exportations en principe plus rigoureux et plus restrictif. Mais ce code n'est appliqué que de façon partielle et suivant une logique que même les fonctionnaires ont de la difficulté à comprendre. En conséquence, la société SNCTEC exporte aujourd'hui 4 fois plus de munitions qu'en 1992. L'avènement de l'entreprise privée dans la fabrication de munitions contribue incontestablement à l'émergence de conditions favorables à la mondialisation de l'industrie.

La diminution de la capacité productive

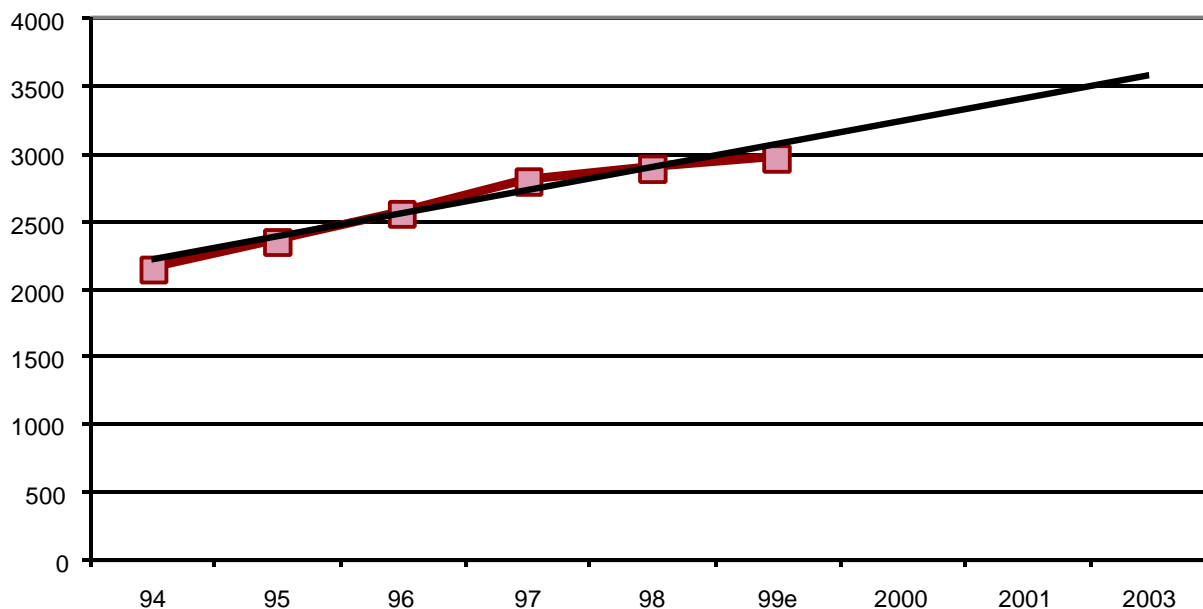
La première vague de rationalisation à laquelle nous avons assisté entre 1989 et 1993 a surtout visé des économies dans les frais de gestion et a peu affecté la capacité productive des usines. La baisse des commandes a fait en sorte que l'industrie s'est vite trouvée en situation de surcapacité de production. Depuis cinq ans, les gestionnaires tentent d'adapter leurs installations à la nouvelle configuration du marché. Les fermetures d'usines et de lignes de production se multiplient un peu partout en Europe et aux États-Unis, améliorant d'autant la rentabilité des unités restantes, mais forçant également des choix sur le plan national⁶.

On croît généralement que seuls les petits pays ne sont plus en mesure d'assurer une pleine correspondance entre leurs besoins en munitions et la capacité de production de leur industrie. Rien n'est moins faux. Il y a deux ans, le service responsable de l'armée de terre des États-Unis accordait à une entreprise étrangère un important contrat pour l'assemblage de mortiers dont la technologie date d'une quinzaine d'années et que maîtrisaient parfaitement les entreprises américaines à l'époque. Cet événement a permis de prendre conscience de conséquences involontaires d'une rationalisation où les entreprises ont donné priorité aux produits à fort volume ou offrant des perspectives technologiques prometteuses.

La croissance du marché d'exportation de munitions n'est pas un phénomène unidimensionnel, mais on ne peut qu'être frappé par le parcours suivi au fil des cinq dernières années. Présentement, les ventes internationales se chiffrent à près de trois milliards de dollars (US), ce qui correspond en gros à la moitié de la valeur totale de la production. Si la tendance se maintient, cette proportion va s'accroître dans les années à venir.

Comme en témoigne le cas que nous venons de mentionner, il existe un lien entre la progression du marché international et les démarches de rationalisation menées au niveau national. Dans les pays où la priorité a été donnée aux produits plus technologiques⁷, diverses productions moins en pointe ont été délaissées et il faut s'alimenter chez les producteurs qui ont préservé ce savoir-faire. Dans les pays où l'effort militaire est limité et où les budgets en R-D sont modestes, la capacité de prendre pied dans des productions plus avancées sur le plan technologique est réduite, ce qui force un repli sur l'importation. L'effet combiné de ces phénomènes crée un environnement favorable à l'ouverture des marchés.

Évolution des exportations de munitions au niveau mondial, 1987-1999, en dollars constants de 1997



Source : À partir de Jane's, Forecast International et Military Balance. e= estimé

Vers la mondialisation ?

Il y a des parallèles à établir entre ce que vit actuellement le secteur des munitions et les phénomènes qu'on associe généralement à la mondialisation. Pour des raisons de politique et de sécurité, il est cependant improbable que le domaine des munitions, comme celui de l'armement en général, évolue vers une mondialisation aussi poussée que dans le secteur commercial. Toutefois, dans la zone économique formée par les pays occidentaux, nous assistons depuis quelques années à des mouvements qui permettent d'entrevoir un niveau d'intégration des marchés et des productions encore inédit. Mais d'importants obstacles demeurent, notamment sur le front de la coopération transatlantique⁸.

Pour l'instant, certains pays européens semblent privilégier une intégration de leurs propres forces dans la perspective, notamment, de donner corps à des organisations industrielles aptes à concurrencer les Américains sur la scène internationale. Des pôles de plus en plus influents émergent. Parmi ceux-ci, il convient de souligner l'ascendant de la firme allemande Rheinmetall dont le rayonnement s'est sensiblement accru depuis l'achat de la société Oerlikon et la prise en charge de l'industrie suisse. Il faut aussi compter avec Nammo, une nouvelle entreprise à laquelle participent les Norvégiens, les Suédois et les Finlandais. Au moment où ces lignes sont écrites, la France, l'Allemagne

et le Royaume-Uni cherchent une voie susceptible de mener à la constitution d'un grand munitionnaire de classe mondiale.

En effet, différents projets impliquant des alliances dans les munitions et la fabrication de propulsifs entre la France et l'Allemagne, entre le Royaume-Uni et l'Allemagne ainsi qu'entre le Royaume-Uni et la France ont été discutés sur la place publique au cours des deux dernières années. Ces projets se heurtent plus à des problèmes d'ordre politique qu'industriel, et il est probable qu'on attendra de voir qui aura en main les contrats les plus porteurs sur le plan technologique avant de conclure des ententes définitives.

Dans l'éventualité où nous assisterions à une intégration de l'industrie européenne, la question est de savoir ce que deviendraient les fabriques de munitions moins stratégiques. À notre avis, la plupart des entreprises de niches pourraient être peu affectées dans la mesure où leur marché est très spécialisé et repose dans de nombreux cas sur les achats des pays africains, moyen-orientaux et latino-américains. En ce qui a trait aux entreprises qui continuent de remplir un rôle de fournisseur général au niveau de leur marché national, les cas de figure vont varier. Là où le processus de construction d'une industrie nationale se poursuit (Grèce, Turquie, etc.), l'impact sera limité. En revanche, dans les pays où l'autarcie nationale n'est plus une priorité, il faut s'attendre à des changements fondamentaux qui pourraient aller jusqu'à l'intégration à des groupes internationaux⁹.

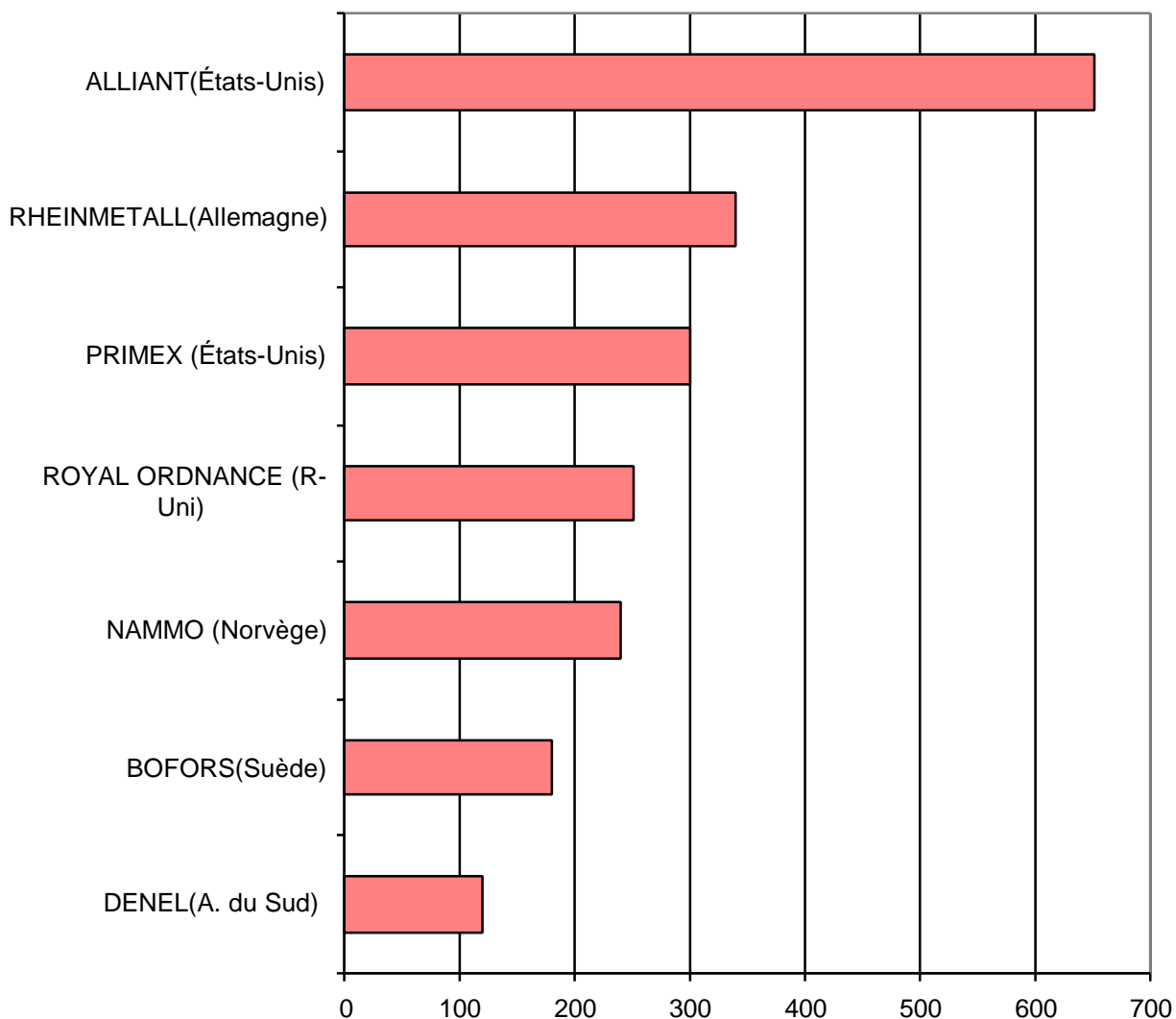
Dans un contexte de cheminement vers la mondialisation, plusieurs pays pourraient juger moins pertinent de maintenir une industrie nationale condamnée par la faiblesse de ses budgets en R-D ou l'étroitesse de son marché. Cette analyse s'applique certainement au Canada qui, mis à part le court intermède du gouvernement Mulroney, a peu investi dans son industrie de défense nationale au cours des quatre dernières décennies.

Quels sont les acteurs les plus susceptibles de tirer avantage de la situation?

Présentement trois catégories d'entreprises peuvent être identifiées au sein de l'industrie de défense mondiale.

Le premier groupe est formé des acteurs détenant des atouts technologiques ou commerciaux manifestes. Ils constituent présentement les principaux candidats à l'internationalisation. Les firmes en cause ont pour caractéristique commune d'être toutes engagées dans le développement de la nouvelle génération de munitions intelligentes. Elles disposent par ailleurs de solides entrées dans les marchés d'Asie, du Moyen-Orient et d'Amérique latine.

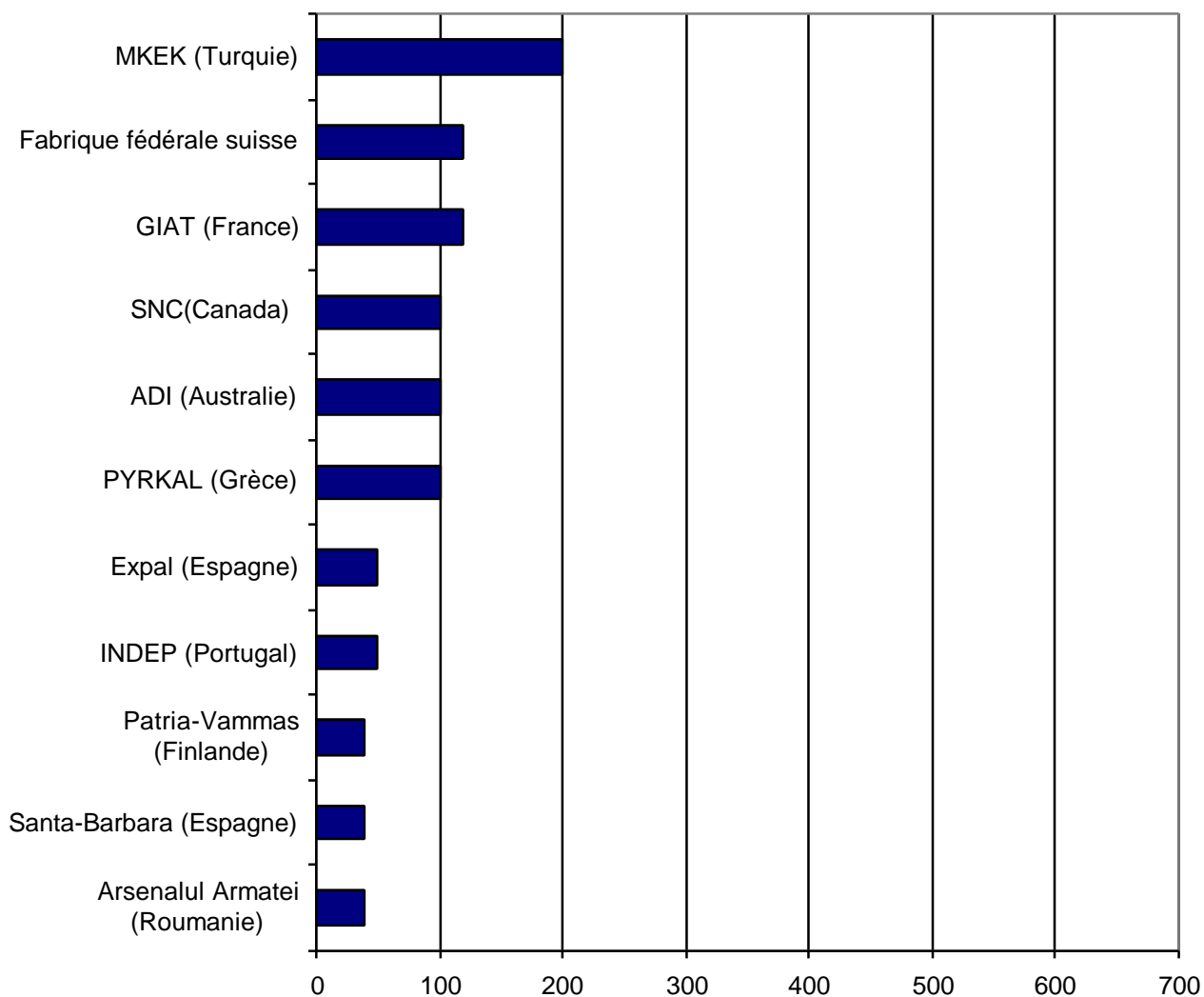
Groupe 1
Les candidats à l'internationalisation
estimé des ventes de munitions en 1999,
en millions de dollars (US)



Source : Entrevues et rapports annuels

Le deuxième groupe est formé de firmes dont le profil demeure national. Moins outillées au plan de la R-D, elles alimentent les armées pour des produits requis par des systèmes d'armes en exploitation sur leur territoire. Elles sont toutes actives au plan des exportations, mais doivent, pour y performer, s'y démarquer par le caractère compétitif de leurs prix. Le défi de ces entreprises est de puiser dans l'environnement international des revenus aptes à assurer leur viabilité en légitimant leur existence auprès de leurs autorités nationales.

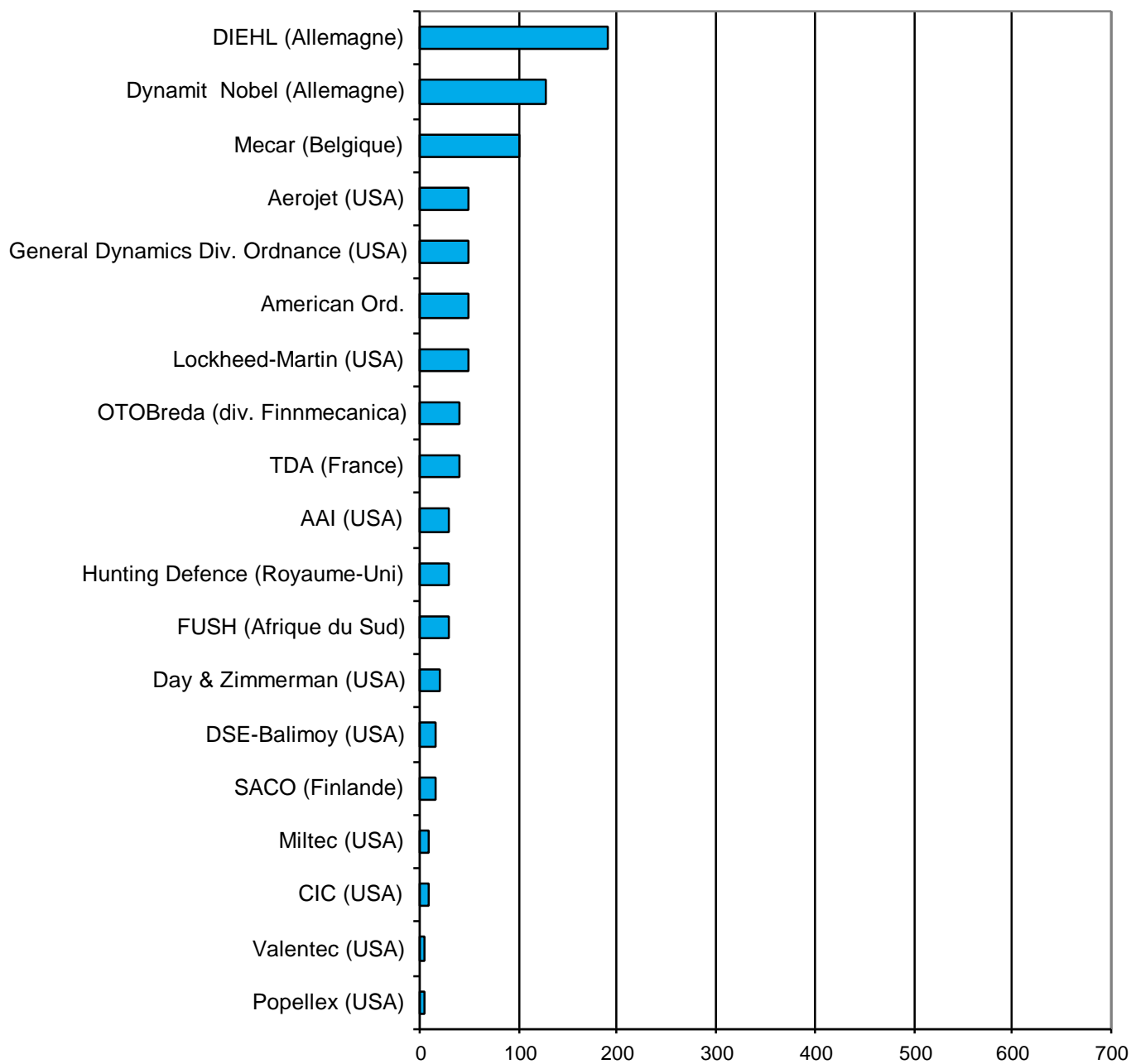
Groupe 2
Quelques acteurs nationaux,
estimé des ventes de munitions en 1999,
en millions de dollars (US)



Source : Entrevues et rapports annuels

Le troisième groupe, où sont rassemblées les entreprises de niche, forme une constellation assez hétéroclite de compagnies. Celles-ci ont pour point commun de ne pas être liées à des obligations contractuelles de fournisseur général et d'avoir su développer des expertises parfois uniques dans des produits de spécialité.

Groupe 3
Quelques fabricants de niche,
estimé des ventes de munitions en 1999,
en millions de dollars (US)



Source : Entrevues et rapports annuels

Les principaux produits des fabricants de niche

ENTREPRISE	PRINCIPAUX PRODUITS
DIEHL (Allemagne)	Moyen calibre Mortiers et projectiles d'artillerie technologiquement avancés
Dynamit Nobel (Allemagne)	Petit calibre Explosifs Composants de roquettes Munitions d'entraînement
Mecar (Belgique)	Munitions pour chars Mortiers
Aerojet (USA)	SADARM Composants électroniques
General Dynamics Div. Ordnance (USA)	En réorganisation vers le soutien technique
American Ordnance	Gestion de GOCOs
Lockheed-Martin (USA)	Mortiers de 120mm Charges explosives Leurres
OTOBreda (div. Finnmeccanica)	76mm
TDA (France)	Mortiers Systèmes de propulsion
AAI (USA)	20mm et 40mm Pièces de gros calibre
Hunting Defence (Royaume-Uni)	Mortiers Têtes de missiles Armement nucléaire
FUSH (Afrique du Sud)	Fusées
Day & Zimmerman (USA)	Gestion Démilitarisation
DSE-Balimoy (USA)	Fusées
SACO (Finlande)	40mm
Miltec (USA)	Fusées
CIC (USA)	Remise à neuf Pièces en métal
Valentec (USA)	Projectiles de moyen calibre Douilles de mortiers
Popellex (USA)	Rondes de pratique

Source : Entrevues et rapports annuels

Présentement, en ce qui a trait à la réorganisation de l'industrie mondiale, la balle est dans le camp du premier groupe. C'est lui qui dicte le rythme et les modalités de la réorganisation de l'industrie. C'est donc sur lui que nous allons bientôt nous concentrer. Mais avant d'en broser le portrait, analysons le cheminement qui a été celui des munitionnaires dans le dossier de la diversification, un sujet qui a été d'actualité tout au long de la dernière décennie et qui n'est pas sans lien avec le positionnement des entreprises sur la scène internationale.

La diversification

L'analyse des stratégies adoptées par les entreprises de munitions en vue de faire face à la décroissance du marché mène à des observations desquelles se dégage un modèle qui a évolué dans le temps. Lorsque se sont manifestées les premières pertes de marché, au début des années 1990, la très grande majorité des firmes a adopté une attitude plutôt attentiste. Comme une proportion encore importante des contrats implique des attributions « sole source ¹⁰ », des ententes « cost-plus ¹¹ » et des « cost by fee ¹² » qui visent à maintenir des niveaux de capacité de production préétablis, l'industrie avait en main différents instruments pour s'assurer que la décroissance des commandes allait se traduire par une hausse des prix à l'unité et ne pas trop mettre en péril la viabilité des organisations.

Suite à l'élection de Bill Clinton à la présidence américaine, il est devenu clair que le mouvement de rationalisation allait s'accroître. S'est alors amorcée une nouvelle période logée à l'enseigne de la réduction des effectifs. Les gouvernements ont, à différents endroits, accepté de financer directement des programmes de réduction de l'emploi (mises à la retraite anticipée, départs volontaires, etc.) pour que la rationalisation se traduise bien par une productivité accrue.

La préoccupation des employeurs face à l'emploi et l'intérêt face à la diversification a gagné un peu de popularité lorsqu'il est devenu évident que pratiquement toutes les entreprises étaient condamnées à devenir des PME dans un marché appelé à diviser par cinq le volume de ses commandes. L'inquiétude a gagné un cran lorsqu'on a pris conscience de l'affaiblissement de métiers stratégiques provoqué par le départ de certains employés. Elle s'est accentuée quand il est devenu évident qu'il serait difficile, dans un contexte de ressources réduites, de mettre en œuvre des stratégies gagnantes au plan des exportations.

C'est dans ce contexte, vers 1995-1996, que l'intérêt pour la diversification, qui était jusqu'alors demeuré une revendication syndicale, est apparu parmi les avenues susceptibles d'aider à la survie et d'amener de l'eau au moulin du financement des travaux en R-D. Progressivement, les aides publiques consenties aux technologies à double application, au soutien à l'emploi et au développement de marchés commerciaux ont pris le pas sur les aides gouvernementales plus traditionnelles.

On peut identifier trois modèles de diversification exploités par les usines de munitions au cours des dernières années.

Le modèle allemand est le plus populaire. Le but de l'opération est d'intégrer les activités de défense dans des conglomérats dont la vocation est principalement commerciale. Cette conception de la diversification ne change rien à la mission des usines proprement dites, elle place l'emphase sur les entreprises dans l'optique de leur accorder un appui financier approprié. Ce modèle n'a pas uniquement été exploité en Allemagne, il a également été mis à l'essai dans d'autres pays européens et même dans certaines organisations américaines.

Le modèle allemand a pour avantage principal de permettre la constitution de groupes qui, étant engagés dans une foule d'activités qui n'ont rien à voir avec le domaine militaire (comme le secteur pétrolier, celui de l'automobile, la vente de téléviseurs, etc.), risquent moins de souffrir des fluctuations et de l'incertitude provoquées par le marché de défense. L'objectif est essentiellement financier. L'analyse des dossiers d'entreprises montre qu'il n'y a pas d'objectif clair en termes de répartition des activités. Dans la majorité des conglomérats, la proportion des ventes associées à la défense ne dépasse pas 30% à 40%, parfois elle est encore plus marginale (5-6%).

Le modèle américain est le second en importance. Il repose également sur une diversification de portefeuille (placements, filiales, etc.) mais se distingue du modèle allemand dans la mesure où il garde pour cible première de desservir le marché militaire. La plupart des groupes associés à ce modèle se définissent d'ailleurs d'abord comme des entreprises de défense et certaines, comme Alliant, minimisent à dessein le rôle de leurs activités commerciales.

Les compagnies qui ont choisi cette voie cherchent à préserver une masse critique suffisante en défense pour continuer d'y être considérées comme des firmes majeures. Leur diversification est, dans la majorité des cas, en lien avec l'expertise militaire (aérospatiale, systèmes de propulsion, munitions commerciales, composants électroniques dérivés du savoir-faire militaire, etc.) mais ne s'effectue pas forcément dans les usines dédiées à la production de défense. Ici également, la voie adoptée privilégie la création de filiales commerciales. Plusieurs entreprises que nous avons étudiées ont cherché à se diversifier à l'intérieur même du marché de défense. Nos enquêtes indiquent que l'objectif visé par les firmes qui choisissent le modèle américain est en général de ramener à 50% la proportion des ventes militaires de l'entreprise.

Nous avons identifié le troisième modèle au Québec parce que c'est encore au Québec qu'on s'est montré le plus ouvert au principe de la diversification des usines proprement dites. Cette approche a obtenu différents succès dans l'aéronautique et le transport roulant (Bombardier, Héroux), dans la construction navale (Alstom, Davie), dans les propulsifs (Expro) et également, dans l'assemblage de munitions (SNCTEC). Mais l'approche est loin d'être exclusive aux firmes québécoises. Plusieurs firmes françaises, suisses, suédoises et américaines ont procédé à des choix de même nature.

Les modèles en diversification et leur application dans le domaine des munitions

	Modèle américain	Modèle allemand	Modèle québécois
Action			X
ADI (Thomson CSF)		X	
Aerojet	X		
Alliant	X		
Allied Research Corp.	X		
Bofors			X
Bulova		X	X
Celsius		X	
Chamberlain			X
CIC	X		
DENEL		X	
Diehl		X	
DSE-Balimoy		X	
Duchossois (SACO)		X	
Dynamit Nobel		X	
EXPAL			X
Fabrique fédérale suisse			X
Finnmeccanica		X	
FUSH	X		
GD	X		X
Gencorp	X		
GIAT	X		X
Groupe Lapua		X	
INDEP	X		
Manson & Hanger (DZ)		X	X
MKEK	X		
NAMMO (Lapua)	X		
NICO Pyro			X
Olin	X		
Pacific Scientific Energetic			X
Patria		X	
Primex		X	X
Raufoss		X	
RH		X	
Royal Ordnance	X		
Safety Components		X	
SM			
SNCTEC			X
SNPE		X	X
Talley			X
TDA (Thomson CSF et DASA)	X		
Thomson	X		

Source : Entrevues (1987-1999)

L'analyse des efforts de diversification recensés dans le domaine des munitions indique que la formule de la diversification d'usine est plus attrayante dans les établissements engagés dans les assemblages de composants mécaniques ou électroniques (fusées, etc.), dans les ateliers de fabrication de pièces métalliques et dans les poudrières. Elle n'est cependant pas impraticable dans les usines d'assemblage de munitions comme en témoignent par exemple les plans de diversification développés dans plusieurs GOCOs américains, à la Fabrique fédérale suisse et chez SNCTEC. Jusqu'à maintenant, le nombre des entreprises qui se sont engagées dans cette voie demeure limité et les projets de diversification mis de l'avant sont souvent peu nombreux.

La diversification sous toutes ses formes a eu de nombreux impacts sur les fabricants de munitions. Une étude de l'Américain Michael Oden sur différentes dimensions de l'impact des compressions budgétaires note une première conséquence: les variations dans l'emploi ont été nettement plus prononcées (-30%) dans les groupes qui ont repoussé la diversification que dans ceux qui s'y sont engagés (-13%)¹³. Plusieurs dossiers font état d'un impact positif sur l'emploi. Chez Expro, une poudrière en activité au Québec, le niveau de dépendance face au marché militaire qui atteignait 80% il y a dix ans s'est établi à 55% actuellement. Au fil des années 1990, le nombre d'employés est passé de 700 en début de cycle à 250 pendant la période la plus difficile (1995-98). La récolte des fruits de la diversification a permis d'améliorer la situation. Aujourd'hui 550 personnes sont au travail. Chez SNCTEC, un assembleur de munitions, le succès d'une balle de pratique pour corps policiers employée notamment par la gendarmerie française fait en sorte que 11% des 700 emplois de l'entreprise sont directement reliés aux activités de diversification. Les projections actuelles permettent d'anticiper une progression spectaculaire de cette proportion dans les années à venir.

La diversification a également familiarisé plusieurs organisations avec les pratiques en vigueur dans le domaine commercial. Chez Chamberlain, un fabricant de pièces métalliques de précision, après trois années consacrées à l'étude de projet et à la réforme de l'organisation, la diversification est devenue le maître mot du plan stratégique de l'entreprise. On y produit présentement des systèmes de sécurité et des composants métalliques de précision utilisés dans les équipements de forage. Alors qu'elle n'en possédait pratiquement pas, l'entreprise a dû se doter d'un important service du marketing.

Plusieurs groupes ont renoncé à leur structure hiérarchique trop lourde calquée sur l'institution militaire. Ils ont dégraissé leur administration et adopté une nouvelle philosophie de gestion par résultats qui a permis aux filiales une plus grande liberté d'action. Notre plus récente enquête (1999) auprès des fabricants de munitions a notamment mis en lumière la philosophie de gestion de Rheinmetall. Comme les sociétés de portefeuille, les divisions du groupe rendent des comptes à la direction sur la base d'indicateurs de performance. Le même genre d'approche est exploité par la firme israélienne IMI.

Les munitionnaires figuraient certainement parmi les fabricants militaires les plus choyés par les gouvernements. Il est matériellement impossible de dresser la liste exhaustive des aides publiques auxquelles les entreprises ont eu droit, mais on sait que ce soutien touchait toutes les dimensions de leur quotidien. L'État finançait intégralement la R-D, allouait des subventions à l'entretien des bâtiments, déboursait pour préserver une capacité de gestion apte à répondre aux normes militaires, acceptait de payer les munitions de son fabricant à un prix plus élevé, etc. Ces pratiques s'estompent. Dans le cadre de sa privatisation, la société sud-africaine Denel a dû recentrer ses pratiques sur les normes imposées par le marché international et l'entreprise est maintenant perçue comme un féroce compétiteur par les fabricants occidentaux. Il serait exagéré d'affirmer que le phénomène de la dérive des coûts, si souvent dénoncé par les détracteurs de l'industrie de défense,¹⁴ n'existe plus, mais il faut reconnaître que le cadre à l'intérieur duquel évolue l'industrie aujourd'hui est radicalement différent.

Enfin, les entreprises ont, en général, bien assimilé les erreurs du passé et celles qui pensent diversification ou reconversion le font en visant des produits proches de leur savoir-faire de base au lieu de se lancer dans des domaines où elles n'ont aucune compétence.

Il reste que la mise en œuvre d'un projet de diversification n'est pas pour autant chose facile. Elle interpelle toutes les dimensions d'une organisation, incluant plusieurs éléments consignés dans les conventions collectives. Mais ce n'est pas là que se situe l'obstacle. Les principales épreuves demeurent rattachées à la culture de l'entreprise, à sa capacité de reconnaître ses limites, de faire appel à l'aide requise pour les surmonter et à la volonté des personnes impliquées dans le processus, notamment les gestionnaires. L'incapacité de se diversifier découle de l'absence de volonté de durer dans le temps. Il a fallu accorder un délai de presque 10 ans avant que Rheinmetall obtienne du succès dans l'industrie automobile. La SNPE a mis autant de temps à percer la chimie fine. Il ne fait aucun doute que la difficulté des gestionnaires à concevoir des actions de long terme et à faire preuve de la patience requise fait partie du problème de plusieurs entreprises parmi lesquelles figurent le GIAT¹⁵, Royal Ordnance et Primex.

Conclusion

La description des changements survenus au cours des années 1990 dans ce bassin industriel hors du commun que constitue le secteur des munitions permet de constater à quel point la fin de la guerre froide a débouché sur une profonde remise en question des logiques qui régissaient l'industrie de défense depuis des décennies. Le modèle traditionnel du fournisseur national sous propriété gouvernementale est en voie de disparition. Le système du métier fondé sur la spécialisation sans partage ne peut plus prétendre à l'universalité. L'univers des munitions s'ouvre à de nouvelles technologies et au commerce. Il est en pleine mutation.

En début de texte, nous nous interrogeons sur la possible mondialisation de cette industrie qui incarnait, il n'y a pas si longtemps encore, la capacité et l'autonomie des armées nationales. Il faut reconnaître que les phénomènes que nous venons de décrire poussent les gouvernements vers une logique d'ouverture et d'interdépendance. Il n'est pas acquis que l'industrie va nécessairement se mondialiser, mais il est maintenant certain qu'aucun pays, incluant les États-Unis, ne pourra reconduire les comportements autarciques du passé. Les logiques nationales s'articulent de plus en plus autour de principes qui encouragent l'industrie à conclure des ententes internationales et à prendre pied sur les marchés d'exportation. La roue de la globalisation s'est mise en mouvement et elle évoluera au rythme que lui dictera l'agenda politique. En soi, la dynamique industrielle n'est plus un obstacle.

¹ Tiré de Forecast International, *Ordnance and Munitions Forecast*, Newton (Connecticut), 1999.

² Pour une description du phénomène aux États-Unis, voir Yves Bélanger et al., « Le gouvernement américain face aux mutations de la production de défense; le cas de l'industrie des munitions », dans Jean-Paul Hébert et Laurence Nardon, *Concentration des industries d'armement américaines : modèle ou menace?*, Cahier d'Études Stratégiques no 23, Groupe de sociologie de la Défense/CIRPES, École des hautes études en sciences sociales, Paris, 1999.

³ Idem.

⁴ Marudian, Vago, « Alliant's Focus on Core Business », *Defense Daily*, septembre 1998.

⁵ Voir Defense Science Board, *Report of the Task Force on Vertical Integration and Suppliers*, Office of Secretary of Defense, 1997.

⁶ Dowdy, J., « Winners and Losers in the Arms Industry Downturn », *Foreign Policy*, 1997.

⁷ Brooks, H. et Guile, B.R., *Technology and Global Industry*, National Academy Press, 1997.

⁸ Lire Markusen, Ann, « The Rise of World Weapon », *Foreign Policy*, printemps 1999.

⁹ National Research Council, *Visionary Manufacturing Challenges for 2020*, National Academy Press, 1998.

¹⁰ En source unique

¹¹ Un système de paiement des coûts réels auquel est ajouté une marge bénéficiaire négociée

¹² Un système qui permet aux entreprises de recevoir des fonds destinés au maintien de capacités de production qui pourraient être requises en situation de conflit.

¹³ Oden, Michael, « Defense Mega-Mergers and Alternative Strategies », dans Gerald I. Susman et Sean O'Keefe, *The Defense Industry in the Post-Cold War Era*, New York, Pergamon, 1998.

¹⁴ Voir à ce propos les écrits de Seymour Melman.

¹⁵ Ce que souligne la députée Martine Lignère-Cassou dans un rapport intitulé *Réussir la diversification des industries de défense : un enjeu économique et territorial*, Assemblée nationale française, Les documents d'informations, no 911, 1998.