

Les déterminants des stratégies réactives des sous-traitants de la défense.

Le cas des PME aquitaines, lombardes et du North-West dans la décennie 1990

Vincent Frigant and Sylvain Moura

Volume 17, Number 3-4, 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008466ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1008466ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Frigant, V. & Moura, S. (2004). Les déterminants des stratégies réactives des sous-traitants de la défense. Le cas des PME aquitaines, lombardes et du North-West dans la décennie 1990. *Revue internationale P.M.E.*, 17(3-4), 121-145. <https://doi.org/10.7202/1008466ar>

Article abstract

This paper analyzes the reactive strategies set up by the sub-contracting SMEs of defense in three European regions during the 1990's. The first part of the paper explains why these subcontractors had to take the way of a reactive strategy and clarifies the characteristics of the four strategies they developed. These strategies are spread from a radical exit of defense to a voluntary commitment, via two intermediate types : the compensation and the dualisation. The second part of the paper explains the reasons of these choices. Three variables and two levels held attention. The three variables are the SMEs managers' representations about the markets trend, the internal competencies of SMEs and the constraints of financing. The two levels relate to the intrafirm and the external relations. We argue that the subcontractors have a certain degree of freedom concerning the internal interpretation of the three variables, but the external context contributes to inflect the decision-making process of SMEs, and thus contributes to forge the strategic choice carried out.

Hors thème

Les déterminants des stratégies réactives des sous-traitants de la défense. Le cas des PME aquitaines, lombardes et du North-West dans la décennie 1990*

Vincent FRIGANT
Sylvain MOURA
IFREDE-GRES,
Université Montesquieu, Bordeaux IV

MOTS CLÉS

**Sous-traitance – Stratégie – Adaptation – Reconversion
Défense – Aérospatiale**

LES AUTEURS

VINCENT FRIGANT est maître de conférences en économie à l'Université Montesquieu, Bordeaux IV (E3i, IFRéDE-GRES). Ses recherches portent sur le fonctionnement des relations verticales interfirmes et, en particulier, sur les enjeux liés au développement de la production modulaire. Ses terrains d'application privilégiés sont les industries automobile et aéronautique-spatiale. Adresse : E3i, IFRéDE-GRES, Université Montesquieu, Bordeaux IV, avenue Léon-Duguit, 33608 Pessac, Cédex, France. Courriel : <frigant@u-bordeaux4.fr>.

SYLVAIN MOURA est doctorant (allocataire de la région aquitaine) en économie à l'Université Montesquieu, Bordeaux IV. Sa thèse porte sur les recompositions des industries aéronautiques-spatiales à l'échelle mondiale dans une optique de dynamique sectorielle. Adresse : E3i, IFRéDE-GRES, Université Montesquieu, Bordeaux IV, avenue Léon-Duguit, 33608 Pessac, Cédex, France. Courriel : <moura@u-bordeaux4.fr>.

* Cet article est issu d'une recherche financée par l'Observatoire économique de la Défense (SGA/DAF/OED). Les auteurs remercient l'OED de son soutien. Les analyses conduites ici n'engagent en rien l'OED et les auteurs assument pleinement la responsabilité des erreurs et omissions qui subsisteraient. Nous remercions également le Conseil régional d'Aquitaine pour son soutien financier. De même, nous remercions les trois lecteurs anonymes pour les critiques et suggestions constructives qu'ils ont adressées à une première version de ce texte.

RÉSUMÉ

Cet article analyse les stratégies réactives mises en place par les PME sous-traitantes de la défense dans trois régions européennes dans la décennie 1990. La première partie de l'article vise à expliciter pourquoi ces PME ont dû s'engager dans la voie d'une stratégie réactive et décrit les caractéristiques des quatre stratégies qu'elles ont déployées. Celles-ci s'étalent sur un spectre allant d'une sortie radicale de la défense à un ancrage volontaire, en passant par deux formes intermédiaires : la compensation et la dualisation. La seconde partie de l'article vise à expliciter les raisons de ces choix. Trois variables et deux niveaux sont retenus. Les trois variables sont les représentations des dirigeants des sous-traitants concernant l'évolution des marchés, les compétences internes des PME et les contraintes de financement. Les deux niveaux concernent l'intrafirme et les relations externes. Nous montrons in fine que si la PME possède un certain degré de liberté quant à l'interprétation interne des trois variables, le contexte externe contribue à infléchir le processus décisionnel du sous-traitant et, par conséquent, à forger le choix stratégique effectué.

ABSTRACT

This paper analyzes the reactive strategies set up by the sub-contracting SMEs of defense in three European regions during the 1990's. The first part of the paper explains why these subcontractors had to take the way of a reactive strategy and clarifies the characteristics of the four strategies they developed. These strategies are spread from a radical exit of defense to a voluntary commitment, via two intermediate types : the compensation and the dualisation. The second part of the paper explains the reasons of these choices. Three variables and two levels held attention. The three variables are the SMEs managers' representations about the markets trend, the internal competencies of SMEs and the constraints of financing. The two levels relate to the intrafirm and the external relations. We argue that the subcontractors have a certain degree of freedom concerning the internal interpretation of the three variables, but the external context contributes to inflect the decision-making process of SMEs, and thus contributes to forge the strategic choice carried out.

RESUMEN

Este artículo analiza las estrategias reactivas puestas en marcha por las PyMEs contratadas por el sector de la defensa por la década de los 90. La primera parte del artículo explica por qué estas PyMEs han debido iniciar estrategias reactivas y explicita las características de las cuatro estrategias que han desplegado. Éstas se despliegan a lo largo de un espectro, yendo de una reorientación hacia otros sectores hasta estrecha vinculación, pasando por dos formas intermedias : la diversificación y la dualización. La segunda parte del artículo intenta explicar las razones de cada elección. Tres variables y dos niveles son retenidos. Las tres variables son los pronósticos de los dirigentes de las PyMEs, sobre la evolución de los mercados así como sobre las competencias internas de las PyMEs y la restricciones de financierización. Los dos niveles conciernen lo que pasa dentro y fuera de las empresas. Mostramos por fin que si la PyME tiene cierto grado de libertad sobre la interpretación internas de las tres variables, el contexto externo contribuye a la inflexión del proceso de decisión de la PyME, y por consiguiente contribuye a forjar la elección estratégica efectuada.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

© 2004 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, n^{os} 3-4, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1703N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Beitrag analysierte die reaktiven Strategien von Zuliefererbetrieben in drei verschiedenen europäischen Regionen während der neunziger Jahren. Der erste Teil des Berichts befasst sich mit den Gründen für eine reaktive Strategie und zeigt die Merkmale der vier verwendeten Strategien auf. Diese vier Strategien breiten sich entlang eines Spektrums aus, dass bei der völligen Aufgabe der Verteidigungsposition beginnt und mit der freiwilligen Verankerung endet. Zwischen diesen beiden Extremen liegen die jeweils abgeschwächten Strategieformen der Kompensation und der Dualisation.

Der zweite Teil des Berichts versucht die Hintergründe der Strategiewahl zu erläutern. Die Strategiewahl kann anhand von drei Variablen auf zwei verschiedenen Ebenen erläutert werden. Die drei Variablen umfassen die Sichtweise der Führungskräfte in Bezug auf die Marktentwicklung, auf die internen Kompetenzen und auf die Finanzierungseinschränkungen. Die zwei Ebenen betreffen das firmeninterne Geschehen und die Beziehungen gegen aussen. Abschliessend zeigt der Artikel auf, dass diejenigen KMU, welche einen gewissen internen Interpretationsspielraum bei den drei Variablen verfügen, massgeblich von den externen Begebenheiten beim Strategieprozess gelenkt werden. Somit wird die Strategiewahl von Zulieferbetrieben von aussen bestimmt.

Introduction

Avec la refonte de la donne géostratégique entraînée par la chute du mur de Berlin au début de la décennie 1990 s'est engagé un vaste mouvement de recomposition des industries d'armement, dont l'impulsion initiale provient de la baisse mondiale des dépenses d'armement. Si le contexte international actuel traduit un renversement de ce mouvement de fond, les problèmes qu'il fait émerger sont encore d'actualité puisqu'ils concernent, notamment, la question des réorientations productives et marchandes des firmes ; ce que l'on regroupe communément sous le terme de reconversion.

L'analyse des reconversions des industries d'armement a fait l'objet de nombreux travaux selon deux principales entrées. Une première, dominante dans la littérature, porte sur les stratégies de recomposition et de restructuration des grandes firmes, contractant directement avec les ministères de la Défense, pour lesquelles se pose souvent en filigrane la question du devenir de l'autonomie nationale de la production d'armes (Sachwald, 1999 ; IHEDN, 1999 ; Hébert, 2000). Une seconde privilégie la question du devenir des bassins industriels spécialisés dans la défense et conduit à élargir la réflexion sur l'amont de la filière, en particulier sur le devenir des PME dépendant, en rangs inférieurs, des programmes d'armement (Economic Geography, 1993 ; International Journal of Regional Science, 2000).

C'est à la croisée de ces deux types de travaux que se situe cet article. S'il s'agit bien de se focaliser sur les PME de la défense, il est moins question de mesurer l'impact sur les économies régionales des transformations de l'industrie de la défense que de considérer spécifiquement les stratégies des PME sous-traitantes. Il s'agit de clarifier quelles sont (furent) les stratégies de reconversion mises en œuvre par les PME et quels en sont (furent) les déterminants. Cette formulation de la problématique de la reconversion sous l'angle des stratégies conçues, essayées, validées ou invalidées par les acteurs est rarement évoquée dans la littérature sur les sous-traitants de la défense. Il nous semble pourtant que cette voie permettrait de mieux comprendre comment se forment les choix des PME, ce qui constitue, par exemple, une question cruciale lorsqu'il s'agit de concevoir des dispositifs publics d'aide à la reconversion.

Les sous-traitants de la défense, entendus ici comme les PME travaillant en majorité pour les grands industriels contractant avec les autorités étatiques, sont confrontés à partir du début de la décennie 1990 à une crise de leur marché traditionnel qui les oblige à repositionner radicalement leur couple missions-compétences. Leur stratégie se trouve donc mise en défaut à la suite des modifications, brutales à bien des égards, de leur environnement. Leur pérennité dépend alors de leur aptitude à développer des stratégies « adaptatives » (Mignon, 2002) ou « réactives » (Julien et Marchesnay, 1992) adaptées au nouveau contexte qui se déploie tout au long de la décennie. Si l'enjeu analytique consiste à comprendre ces stratégies, le cas d'espèce trouve son intérêt dans le fait que travailler pour la défense conditionne structurellement le sous-traitant qui doit mettre en œuvre une structure organisationnelle, technologique et commerciale spécifique.

Dans ce contexte, il s'agit d'explicitier les différentes stratégies réactives déployées par les sous-traitants de la défense. En effet, quand bien même le stimulus initial est identique pour les entreprises enquêtées, les réactions divergent lorsqu'on cherche à les classer. Cette hétérogénéité des réponses pose le défi constituant l'objectif principal de ce travail : comment expliquer cette diversité alors que les critères primaires, tels que l'appartenance sectorielle, le degré de diversification sectorielle ou clients, la taille et la nationalité, se révèlent insuffisamment robustes pour justifier d'une telle hétérogénéité des stratégies réactives ? Notre démarche analytique, fondée sur l'observation de terrain, considère que la stratégie d'une PME se forge à la croisée de dynamiques intrafirmes et de ses relations externes. Compte tenu de ce positionnement, l'identification des mécanismes internes et externes nous conduira à mettre l'accent sur les contraintes productives et organisationnelles qui viennent borner le registre des possibles pour les stratégies réactives.

L'article est organisé en deux temps. En premier lieu, nous dressons une typologie des stratégies de reconversion déployées par les sous-traitants de la défense durant la décennie 1990. Ce travail s'appuie sur une étude qualitative réalisée

durant le deuxième semestre de 2001 et le premier semestre de 2002. Le but initial était d'évaluer et de comparer les dispositifs d'aide à la reconversion mis en place dans les trois régions européennes que sont l'Aquitaine (France), la Lombardie (Italie) et le North-West (Royaume-Uni). Elle a permis de dégager que les sous-traitants qui s'y trouvent, principalement attachés au secteur aérospatial de défense¹, ont poursuivi quatre stratégies distinctes. L'explication de cette diversité, alors même que le « facteur générateur » est identique, constitue le point central de la seconde partie de l'article. À partir des entretiens réalisés auprès des sous-traitants, donneurs d'ordres et acteurs publics locaux toujours en activité, nous montrons deux éléments. Tout d'abord que trois groupes de variables déterminent la stratégie de la PME : les représentations des dirigeants sur l'état et l'évolution des secteurs, les compétences productives et organisationnelles de la PME et ses capacités de financement. Ensuite, que les stratégies des PME étudiées sont également influencées par l'environnement socioéconomique dans lequel elles sont plongées et dont les deux principaux acteurs sont les donneurs d'ordres et les acteurs institutionnels locaux.

1. La diversité des stratégies réactives des sous-traitants de la défense

La pertinence d'une comparaison des trajectoires des sous-traitants de l'Aquitaine, de la Lombardie et du North-West s'explique par la prégnance de la problématique de reconversion de leurs industries de la défense dans les années 1990. En dépit de différences, les trois régions présentent d'importants éléments de similitudes si l'on considère (CESA, 1992 ; GSAD, 1996 ; Mair, 2001 ; Jullien *et al.*, 2002) :

- que leur tissu économique se structure autour de grands établissements donneurs d'ordres, notamment rattachés au secteur aérospatial-défense (comme EADS, Dassault, Thalès en Aquitaine ; BAE, Rolls-Royce dans le North-West ; Agusta-Westland, Aermacchi, Finmeccanica en Lombardie) ;
- qu'autour de ces donneurs d'ordres gravitent, au début des années 1990, de nombreux sous-traitants de petite taille, dotés de faibles moyens de R-D et affichant un taux élevé de dépendance envers ceux-ci et, donc, envers les programmes d'armement.

1. Le secteur aéronautique-spatial-défense (ASD) regroupe l'ensemble des activités productives qui assurent la construction et la conception d'aéronefs, d'hélicoptères, de missiles et de satellites, ainsi que les équipements dont ils dépendent comme les moteurs ou l'électronique embarquée. Il comprend également les activités amont (recherche et essais) et aval (maintenance, réparation). L'ensemble est destiné aux forces militaires.

Avec l'entrée en crise des marchés militaires, les relations bilatérales locales, longuement sédimentées au fil des ans et qui avaient conduit à l'émergence de ces bassins de sous-traitance, s'écroulent : une remise à plat des stratégies des PME devient alors nécessaire.

1.1. L'ébranlement du lien symbiotique entre donneurs d'ordres et sous-traitants

La compréhension des stratégies réactives des sous-traitants de la défense requiert de remettre en perspective la manière dont ils s'étaient structurés avant que la crise ne mette en question les cohérences productives locales. Au fil des ans, des bassins de sous-traitance fortement hiérarchisés se sont constitués, car, dans les trois régions, les donneurs d'ordres pilotaient et encadraient étroitement l'activité de leurs sous-traitants, compte tenu de la nature des produits fabriqués. Ainsi, après avoir expliqué les fondements industriels de ces relations, nous serons en mesure de saisir pourquoi ce modèle organisationnel a imposé durant les années 1990.

1.1.1. Des bassins de sous-traitance façonnés par un marché atypique

La production d'armes est en premier lieu spécifique, car les matériels fabriqués revêtent un caractère hautement stratégique. De fait, l'ensemble de la filière est soumis à une gestion rigoureuse du secret qui oblige à des investissements dans des mesures de protection et de sûreté, à la charge le plus souvent du sous-traitant pour les matériels le concernant. Par conséquent, leur rentabilisation incite à la spécialisation dans la défense.

Cette spécialisation s'explique également par les niveaux d'exigence technologique censés assurer la suprématie qualitative des armements produits, cette exigence étant atteinte dans le cadre de programmes d'armement au cycle particulièrement long. Cet objectif a structurellement déformé les priorités productives des firmes en mettant au centre des préoccupations des donneurs d'ordres et des sous-traitants la logique d'excellence technologique au détriment du coût unitaire (Serfati, 1995). Ainsi, les PME ont la charge d'un produit très spécifique, dont le coût devient secondaire. Elles évoluent dans une culture éloignée de ce qui prévaut sur les marchés civils et se situent sur une trajectoire idiosyncrasique très orientée vers les marchés de la défense.

Le paradoxe est que cette excellence technologique ne repose que faiblement sur une capacité interne des PME à développer des technologies. La plupart des sous-traitants ne disposent pas de bureau d'études, manquent de capacités

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

d'expertise, ne possèdent qu'un faible niveau d'encadrement. Les compétences relèvent principalement d'un savoir-faire de l'ordre du tacite, acquis au fur et à mesure des relations de coopération exclusives avec les donneurs d'ordres. Ces derniers diffusent la technologie et orientent les choix technologiques, tout en conservant en interne les responsabilités de conception.

Cette dépendance est renforcée par l'existence d'un lien de nature communautaire qui conduit à privilégier un certain loyalisme dans les relations de sous-traitance (Frigant, 2001) : les donneurs d'ordres travaillent la plupart du temps, au fil des programmes, avec les mêmes PME situées dans la même région. L'avantage compétitif des PME s'articule dès lors autour d'un couple formé par le réseau interpersonnel et la flexibilité productive, ce qui constitue un élément essentiel dans un secteur où les interactions producteurs-utilisateurs construisent la relation marchande. Le relationnel apparaît à la fois dans le principe de sélection des sous-traitants (parfois issus de *spin-off* des établissements donneurs d'ordres) et dans le processus de coordination dans lequel les éléments marchands tendent à être relégués au second plan. Par exemple, il arrive souvent que la respécification d'un produit intervienne avant même la signature d'un quelconque contrat, celle-ci s'effectuant lorsque le donneur d'ordres reçoit le budget correspondant de la part des autorités publiques. Par ailleurs, le transfert de technologies renforce cette « proximité organisationnelle » (Pecqueur et Zimmermann, 2004) en établissant des liens industriels de long terme durant le déroulement du programme ou de programmes successifs. Ce mode de fonctionnement permet ainsi aux uns et aux autres d'accroître la lisibilité de leurs plans de charges, d'autant plus que les mécanismes d'avances financières et de longueur des cycles contribuent à réduire l'incertitude de marché sur plusieurs années – ce qui est d'autant plus appréciable pour des firmes de petites tailles qui opèrent en second rang.

Ainsi se forment des tissus régionaux de sous-traitants dont le taux de dépendance du chiffre d'affaires envers les programmes d'armement est particulièrement élevé au début des années 1990 (CRCI-A, 1994, pour l'Aquitaine ; GSAD, 1996, pour l'Italie) et qui souvent dépendent essentiellement d'un seul donneur d'ordres local. Cette dépendance n'est cependant pas perçue comme un problème avant les années 1990, car la stabilité des marchés combinée aux marges relativement élevées n'incitent pas la plupart des firmes à chercher d'autres marchés. C'est sur ces bases que l'entrée en crise se produit.

1.1.2. *La crise des années 1990 : entre baisse des commandes et contestation des relations privilégiées antérieures*

La nécessité pour les PME de redéfinir leur positionnement s'explique par l'ampleur d'une crise dont on peut a posteriori relever deux phases, plus ou moins synchrones selon les régions.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

La baisse des commandes est le premier facteur qui affecte les sous-traitants. Les dépenses militaires nationales rapportées au PIB diminuent de 36 % en Grande-Bretagne et de 26 % en France durant la période 1990-2000, avec un rythme plus soutenu dans la première moitié de la décennie (SIPRI, 2002). L'Italie renforce son effort en fin de décennie, après une chute de 14,5 % entre 1990 et 1995. Pour autant, cette hausse profite peu à la Lombardie, car les donneurs d'ordres régionaux réalisent l'essentiel de leur activité au sein de programmes en coopération internationale affectés directement par la baisse globale. Les réductions budgétaires induisent des modifications profondes dans les programmes d'armement en cours puisque certains sont atermoyés tandis que d'autres sont abandonnés. En conséquence, les donneurs d'ordres rapatrient une partie des plans de charges (sous-traitance de capacité) ou bien en annulent. L'impact sur les sous-traitants est particulièrement brutal et se solde par de nombreuses faillites : en Aquitaine, les sous-traitants identifiés défense passent de 250 à 221 entre 1992 et 1994, tandis que les effectifs chutent de 23 % pour atteindre 8 550 personnes ; en Lombardie, les principales PME ASD perdent environ un quart de leurs effectifs pendant la même période (GSAD, 1996).

À ce premier choc succède une phase d'intenses modifications des modes d'approvisionnement, lorsque les États décident d'accroître l'importance du critère de coût dans les programmes d'armement. Cet objectif de renforcer le diptyque coût-délais apparaît pour la première fois en Grande-Bretagne au début des années 1980 avec l'arrivée au gouvernement de madame Thatcher. La réforme (*improve money from value*) prévoit de recourir aux contrats à prix fixés à la signature du contrat (les industriels supportant les éventuels dépassements de devis), de favoriser la concurrence entre les firmes à tous les niveaux de la pyramide industrielle et, enfin, de maintenir les procédures de paiements par le ministère de la Défense sous condition d'un avancement des programmes dans les délais. Pour autant, l'application de ces mesures ne sera pas systématique et il faut attendre l'élection de monsieur Blair en 1997 pour qu'elle devienne vraiment effective. Au même moment en France, la réforme de la Délégation générale pour l'armement² fixe un objectif de réduction des coûts d'approvisionnement en matériels de 30 % atteignable durant la période 1997-2002. Seule l'Italie reste à l'écart de ce mouvement. Pourtant, les industriels italiens qui travaillent essentiellement sur des programmes en coopération subissent en contre-coup ces recompositions et font face à des difficultés d'exportations en raison d'un durcissement réglementaire voté en 1990 relatif aux classes d'armes exportables ainsi qu'aux pays destinataires.

2. La DGA, institution du ministère de la Défense, assure le suivi financier et technologique des programmes d'armement et procède à l'achat des matériels pour les armées.

Si les donneurs d'ordres sont les premiers touchés par ces recompositions, les logiques de renforcement des procédures de contractualisation basées sur la concurrence se répercutent au niveau des sous-traitants. En effet, l'essor des fonctions d'achat chez les donneurs d'ordres dilue les liens communautaires de relations de sous-traitance qui deviennent commerciales à travers la formalisation d'appels d'offres où le critère de coût devient essentiel et la délégation en conception s'élève, le tout s'accompagnant de trois conséquences. Premièrement, les sous-traitants locaux traditionnels perdent leur avantage comparatif de « savoir-vendre » basé sur les relations informelles entre ingénieurs issus du « monde aérospatial / défense ». Deuxièmement, le champ des entrants potentiels sur le marché local s'élargit, car les réformes britanniques et françaises incitent les donneurs d'ordres à faire jouer la concurrence entre sous-traitants (Kirat, Bayon et Blanc, 2003). Plusieurs dirigeants de PME rencontrés parlent d'ailleurs « d'acheteurs fous » pour caractériser ce phénomène. Par cette expression, ils entendent qualifier des donneurs d'ordres qui substituent subitement l'impératif de prix à celui de performance technologique. Ce changement est d'autant plus mal vécu que ces dirigeants ont le sentiment de traiter désormais avec des comptables et non plus avec des « gens du métier », capables de comprendre les spécificités de leur travail et le particularisme de chaque type de sous-traitance. Enfin, les donneurs d'ordres exigent de plus en plus de services entourant la prestation et des critères formels de qualité telles les certifications ISO et RAQ (norme française du secteur de la défense). Or, ces services ne sont souvent pas directement facturables alors même que leur coût de revient est élevé pour l'entreprise qui les offre.

Si la baisse des commandes déclenche le mouvement de restructuration du tissu des PME, la modification organique et durable des liens verticaux exige véritablement d'accélérer la transformation structurelle des PME : la reconversion devient pour les dirigeants une question existentielle.

1.2. La pluralité des stratégies réactives mises en œuvre dans la décennie 1990

Selon Julien et Marchesnay (1992), les stratégies réactives se classent en deux catégories : les gradualistes et les radicales. Le principal critère fondant cette distinction concerne la nature de l'activité réalisée par la PME : la radicalité s'inscrit dans un processus visant à déplacer le centre de gravité de l'entreprise et le gradualisme s'inscrit dans un processus visant à améliorer l'avantage concurrentiel de la PME dans son activité initiale. Cette distinction selon le degré de rupture / d'ancrage par rapport à l'activité initiale de la PME fait écho aux stratégies de reconversion observées dans le cas d'espèce des sous-traitants de la défense. On peut en effet interpréter une stratégie gradualiste comme une stratégie qui vise à renforcer l'ancrage dans l'industrie de la défense et une stratégie radicale comme une stratégie qui vise à quitter le champ de l'industrie de la défense pour s'orienter vers le civil.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

La spécificité et l'ancienneté des relations locales autorisaient cependant à penser que la stratégie radicale serait délicate à mettre en œuvre. C'est donc peut-être pour une raison de viabilité que des stratégies intermédiaires se sont développées. Ainsi, l'enquête de terrain (*cf.* encadré) nous a permis de relever quatre stratégies distinctes suivies par les sous-traitants sur la période.

Méthodologie de l'enquête

L'identification des stratégies réactives adoptées par les sous-traitants ainsi que l'identification de leurs déterminants (*cf.* partie 2) ont été réalisées de manière similaire dans les trois régions.

Notre démarche a visé, dans un premier temps, à recueillir des informations statistiques sur les trois bassins étudiés. Ces données, issues d'enquêtes menées par les organismes professionnels, les institutions locales et des travaux universitaires (dont les nôtres), nous ont permis de sélectionner trois régions européennes comparables. Ces données permirent de dénombrer les établissements et leurs effectifs, la structure des emplois, l'évolution des taux de dépendance envers les donneurs d'ordres locaux et de la répartition civile / militaire des chiffres d'affaires.

La seconde étape a consisté à organiser des entretiens semi-directifs avec un échantillon d'acteurs repérés au cours de la première phase qui nous semblaient représentatifs (48 furent réalisés auprès de dirigeants de PME, de donneurs d'ordres et de divers responsables institutionnels). L'objectif de ces entretiens était de mettre en lumière les statistiques réunies au niveau du bassin. La grille d'entretien comportait cinq thèmes : la caractérisation de l'entreprise (activité réalisée, chiffre d'affaires, moyens de production et de recherche, effectifs, spécialisation sectorielle ressentie), la répartition sectorielle et géographique de leurs marchés, le rapport avec leurs donneurs d'ordres (critères de sélection, mode de contractualisation, degré de concurrence ressentie), l'utilisation et le diagnostic porté sur les systèmes d'aides en provenance des donneurs d'ordres et des pouvoirs publics, les contraintes et les facteurs de réussite de la reconversion (non orienté dans l'entretien). Tous ces thèmes étaient déclinés selon une perspective historique couvrant la décennie 1990. Une autre série d'entretiens fut réalisée auprès des principaux donneurs d'ordres et des institutions locales afin de les croiser avec les déclarations des sous-traitants sur les aspects les impliquant et d'obtenir leur vision de l'évolution globale du tissu industriel aéronautique local (force, faiblesse, efforts conduits, points de blocage, etc.).

Ces entretiens ont enfin été complétés par un dépouillement de différentes sources bibliographiques (archives de presse, rapports scientifiques et professionnels) réalisés sur l'ensemble de la période et ayant trait à la reconversion dans les trois régions. Nous remercions d'ailleurs les personnes interrogées pour leur collaboration, ainsi que nos collègues étrangers pour leur soutien à notre travail.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

1.2.1. *S'ancrer dans la défense*

En dépit du déclin des commandes et surtout du renouvellement des contraintes d'accès au marché de la défense, certains sous-traitants font le pari de s'inscrire plus intensément dans ce secteur qui leur semble porteur de potentialités, d'autant plus que l'épuration du début de la décennie a permis de clarifier l'offre.

La réussite de cette stratégie repose sur l'atteinte d'un double objectif : un renforcement des compétences techniques dans les métiers relevant du domaine militaire et une diversification du portefeuille clients. Pour ce qui relève du premier volet, il s'agit de se montrer capable de prendre une place plus grande dans la spécification des produits afin de capter une part croissante de la valeur ajoutée de ceux-ci en étendant l'offre des services entourant la prestation (capacités d'études, moyens en contrôle qualité, etc.). Quant au deuxième, il s'agit d'explorer de nouvelles aires de marchés afin de rentabiliser les investissements en bénéficiant d'économies d'échelle et de gamme et de proposer ainsi un meilleur rapport qualité-prix aux clients.

Le développement des compétences requises par la stratégie d'ancrage s'effectue à travers deux méthodes (non exclusives). La première consiste à procéder par croissance externe en rachetant des entreprises locales en difficulté pour bénéficier d'une complémentarité des compétences permettant d'élargir l'offre potentielle ; ce processus de consolidation industrielle s'observe à partir du milieu de la décennie. La deuxième relève du regroupement entre sous-traitants destiné à surmonter les faiblesses structurelles individuelles en fédérant les moyens, pour trouver de nouveaux marchés (représentation dans des salons, etc.) et se montrer capables de proposer aux donneurs d'ordres des couples produits-services aussi complets que les offres concurrentes émergentes, étrangères notamment.

1.2.2. *Sortir de la défense*

D'autres sous-traitants révisent totalement leurs options stratégiques en quittant les marchés de la défense, car ils estiment que les commandes poursuivront leur baisse. Jugeant les exigences de coûts incompatibles avec les volumes futurs de production, ils refusent même un repositionnement sur un nouveau marché au sein de la sphère militaire. Par conséquent, la sortie radicale est décidée, d'autant plus qu'il existe des dispositifs publics d'aides à la reconversion mobilisables dans les trois régions pour accompagner cette stratégie.

Celle-ci est notamment possible pour des entreprises capables de valoriser à moindre coût, sur les marchés civils, les compétences technologiques et humaines acquises auprès des clients militaires. Peu habituées à la pression concurrentielle par les coûts, ces entreprises choisissent, la plupart du temps, de développer d'abord un marché de niche pour se prémunir au maximum contre la concurrence afin

d'avoir le temps d'intégrer les modes de fonctionnement régissant les relations entre donneurs d'ordres civils et sous-traitants. La viabilité de cette stratégie dépend en large partie de la capacité du chef d'entreprise à orienter les compétences vers la maîtrise rapide des coûts d'apprentissage (tant techniques que commerciaux).

1.2.3. *Jouer la dualité*

S'engager dans la dualité relève d'une stratégie où la PME vise à développer un ou plusieurs marchés civils, tout en demeurant présente dans ses activités de production militaire. Il s'agit d'étendre son portefeuille d'activités par une diversification de marchés qui présente la sécurité de ne pas rompre avec les marchés traditionnels (à condition de parvenir à les conserver). Le succès d'une telle stratégie dépend de la capacité à dualiser, c'est-à-dire à développer des prestations destinées à la fois aux marchés militaires et civils. Les délais d'apprentissage sont essentiels, car les délais de retour sur investissement sont d'autant plus courts que les compétences foncières de la PME évoluent rapidement dans le sens de la dualité.

Dès lors, le potentiel de dualisation découle des capacités du dirigeant à gérer l'évolution des compétences productives de la PME. Celles-ci sont tout d'abord d'ordre technologique, car il convient souvent d'apporter des modifications aux produits initialement destinés au domaine militaire afin qu'ils soient demandés par la sphère civile. Elles sont ensuite d'ordre commercial (« savoir-vendre ») : il convient, d'une part, d'intégrer les règles d'accès au marché civil (modalités d'un appel d'offre par exemple) et, d'autre part, de développer des compétences commerciales.

La viabilité de la stratégie de dualisation dépend de la capacité à mettre en œuvre des apprentissages réciproques. Les savoirs de haute technologie développés dans la production militaire doivent fonder une stratégie de différenciation de produit source d'un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents déjà présents sur les marchés civils, tandis que l'assimilation de la culture du rapport coût-qualité qui prévaut sur les marchés civils doit constituer un avantage par rapport aux concurrents totalement orientés vers la culture militaire lorsqu'il s'agira de répondre aux appels d'offres de nouvelle génération émis par les donneurs d'ordres de la défense. Finalement, une telle stratégie est complexe à mettre en œuvre pour des firmes initialement très marquées « défense », car elle implique le déploiement d'un nouveau métier, tout en jouant avec le métier d'origine qu'il convient d'adapter.

1.2.4. *Jouer la compensation*

Cette stratégie peut apparaître surprenante au regard des trajectoires choisies précédemment, car elle concerne des dirigeants qui, au cours de nos entretiens, se sont refusés à opposer militaire et civil. Intentionnellement, ils décident de ne pas

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

trancher entre ancrage, sortie ou dualisation. Au contraire, ils cherchent toutes les opportunités de marchés quelle qu'en soit leur nature : le but est de compenser de manière globale les baisses des plans de charges attachés aux marchés militaires. Le positionnement de l'activité ne se fait donc pas selon un spectre civil-militaire, mais de manière indifférenciée sur ces deux marchés et plutôt selon une logique visant à valoriser les compétences foncières auprès de tous les clients possibles. Lorsque ce choix perdure, il contribue à façonner durablement les compétences de l'entreprise ainsi que ses objectifs : se construit alors la stratégie de compensation.

Les PME engagées dans cette voie de la compensation sont celles qui ne sont pas parvenues à adopter rapidement une représentation claire du couple crise/contraintes et opportunités. Cela se justifie largement par le contexte d'urgence de la situation à l'époque : la baisse soudaine des commandes impose une recherche tous azimuts de nouveaux marchés, avant même une réflexion en profondeur sur la nature souhaitable de ceux-ci à plus long terme. Finalement, les sous-traitants qui ont survécu dans cette voie n'ont jamais posé le dilemme civil/militaire, qui aujourd'hui encore est dénué de sens pour eux. Néanmoins, notons que la stratégie de compensation se retrouve plutôt dans la région du North-West. Cela s'explique par le fait que, durant la première moitié des années 1990, la région dispose de marchés diversifiés hors défense. Ainsi, les PME ont pu tenter des percées vers les secteurs de l'énergie ou des technologies environnementales, par exemple. Parallèlement, le cas anglais révèle combien un nombre important de marchés potentiels est nécessaire afin que la compensation soit viable, car l'absence de spécialisation des savoirs fait courir le danger d'un manque de compétitivité par rapport aux concurrents possédant déjà des compétences foncières spécialisées. Elle implique donc de multiplier les tentatives avant de décrocher quelque contrat.

Les réponses des PME face à la crise, ici synthétisées, s'affinent tout au long des années 1990. Elles se construisent graduellement en fonction de l'évolution des compétences, amenant les sous-traitants qui survivent à clarifier leur stratégie dans l'une des quatre voies relevées. Par ailleurs, ces quatre stratégies ne recouvrent pas une opposition simple que l'on pourrait faire des sous-traitants par taille, par secteur d'activité ni même par région (pays). Cette diversité signifie que la recherche d'explications doit être multicritère et fondée sur un raisonnement en termes de régularités et non de lois causales simples.

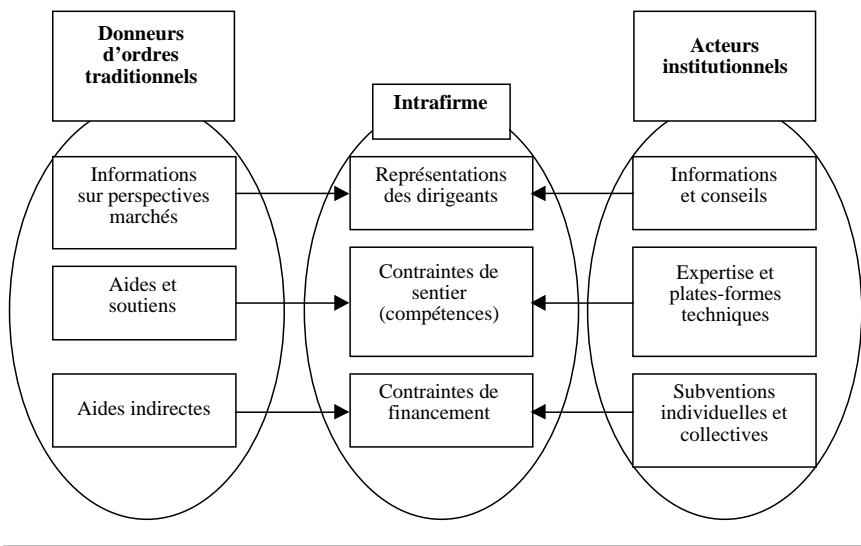
2. La détermination des trajectoires des sous-traitants : entre représentation, contraintes et opportunités

Le processus de sélection d'une stratégie réactive repose sur un ensemble de paramètres contingents dont il est particulièrement complexe d'explicitier les ressorts. La méthodologie d'enquête (cf. encadré *supra*) nous a conduit, dans un premier

temps, à faire s'exprimer les dirigeants des PME sur les analyses qu'ils avaient pu faire de la crise ainsi que des opportunités et contraintes perçues quant aux stratégies concevables de sortie de crise. Si les quatre stratégies décrites ci-dessus relèvent bien d'un choix des directions, l'enquête a cependant mis en exergue des facteurs externes essentiels qui contribuent à forger les décisions des PME. Notre objectif est donc de fournir une grille interprétative des paramètres et des processus qui ont guidé les PME vers une stratégie donnée. Un faisceau d'éléments explique comment se fonde le choix de la stratégie : de notre étude empirique se dégagent trois variables déterminantes au sein de l'entreprise et deux niveaux d'analyse, soit l'intrafirmes et l'environnement externe des PME (cf. schéma 1).

Bien que le processus de décision apparaisse profondément interactif, ce qui souligne la dimension systémique de l'entreprise et du processus de décision plus particulièrement (Marchesnay, 1994), nous explicitons tout d'abord les trois variables déterminant la définition de la stratégie dans la PME, avant de complexifier l'analyse en montrant que ce choix n'est pas indépendant des autres acteurs qui participent aux réseaux relationnels des PME.

SCHÉMA 1



Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

© 2004 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, n^{os} 3-4, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1703N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

2.1. La triple dimension de la définition de la stratégie au sein de la PME

2.1.1. Les représentations des dirigeants

Le rôle des représentations des dirigeants sur la formation des stratégies des firmes a été maintes fois souligné (Silvestre et Goujet, 1996). Deux principaux niveaux de représentations se sont clairement dégagés chez les sous-traitants de la défense.

En premier lieu, la prise de décision suppose de faire une interprétation de la crise (teneur, intensité, pérennité) et, simultanément, des alternatives qui s'offrent à des entreprises qui sont marquées par un fort degré de dépendance envers les marchés militaires et qui, de ce fait, avaient l'habitude d'évoluer dans un contexte économiquement stable, aux aléas budgétaires près. Dès lors, interpréter la baisse initiale des commandes, les suivantes et les remises en cause des modes d'accès aux marchés militaires constitue une véritable initiation pour nombre de dirigeants d'entreprise. Il est par conséquent logique que cette interprétation donne lieu à de fortes divergences. Certains y voient une crise passagère dans la lignée des soubresauts budgétaires qu'ils avaient pu connaître par le passé et/ou sont convaincus que le niveau des dépenses militaires ne peut descendre au-dessous d'un certain seuil. D'autres, au contraire, perçoivent que la chute du mur de Berlin contribue à orienter durablement les budgets au déclin.

Si une perception pessimiste de l'évolution des marchés d'armement encourage l'adoption d'une stratégie de diversification, le jeu est cependant plus complexe dans la mesure où les dirigeants doivent évaluer parallèlement les stratégies de leurs concurrents. Plusieurs de nos interlocuteurs ont déclaré que, bien que convaincus de la baisse durable des crédits militaires, ils ont fait le pari de rester présents sur le marché en anticipant que leurs principaux concurrents locaux disparaîtraient avant eux (faillite ou sortie de l'ASD). Des stratégies inverses (qui illustrent par défaut la nécessité d'évaluer les stratégies des concurrents) de diversification chez les PME en mécanique de précision se sont soldées par des échecs, car les secteurs visés étaient les mêmes, ce qui aboutit à saturer l'offre alors même que ces marchés étaient globalement croissants. En second lieu, au-delà de la dimension purement quantitative, les dirigeants durent également prendre la mesure des modifications structurelles concernant les politiques d'approvisionnement des armées et, par voie de conséquence, celle de leurs donneurs d'ordres (*cf. supra*). Si a posteriori l'histoire est claire, elle l'est beaucoup moins à l'époque pour les dirigeants des PME qui manquent de recul pour analyser l'ampleur et les enjeux de ces modifications. Se dresse globalement une opposition entre ceux qui précocement prennent acte que les critères d'exigence se déplacent autour d'un renforcement du diptyque coût-délai et ceux qui perçoivent mal ces modifications ou les

jugent transitoires, car contraires à la logique intrinsèque de performance de la production d'armes. Ainsi, certains dirigeants tentent de persévérer dans l'ancrage sectoriel alors même qu'ils ne disposent que de faibles moyens pour y parvenir.

Cependant, une représentation identique des évolutions structurelles n'aboutit pas forcément à des conclusions similaires. Par exemple, le renforcement des critères de sélection induit des coûts d'investissements ; partant, certains sous-traitants y voient une opportunité pour renforcer leur présence et investissent massivement, alors que d'autres préfèrent sortir définitivement du secteur même s'ils croient en la pérennité des marchés de l'armement.

Cette divergence renvoie en fait au second niveau de représentation des dirigeants : leur interprétation concernant leur capacité à faire évoluer l'activité productive de leur entreprise. Ainsi, bien que faisant une analyse pessimiste des futurs marchés d'armement et conscients de leur faible capacité à pouvoir s'inscrire dans les nouvelles formes de relation de sous-traitance, des PME restent ancrées dans l'armement s'estimant incapables de faire autre chose. De même, la dualisation apparaît utopique pour certains dirigeants qui considèrent qu'elle conduit à « faire mal les deux choses ». Ces appréciations rappellent que l'ancienneté et le degré d'exclusivité des relations verticales ont forgé au fil du temps des modes de fonctionnement idiosyncrasiques entre donneurs et preneurs d'ordres, ces derniers accumulant des compétences spécifiques limitant les possibilités d'infléchir leur trajectoire productive.

2.1.2. La contrainte de sentier pesant sur les compétences

La notion évolutionniste de contrainte de sentier (*path-dependancy* ; Dosi, 1984) peut utilement être mobilisée puisque la logique productive associée à la production d'armes est longtemps restée spécifique. La volonté de quitter peu ou prou les marchés de la défense exige, en effet, de redéfinir le registre des routines internes à l'entreprise accumulées et, par voie de conséquence, les compétences (humaines, matérielles et organisationnelles) qui sont enchâssées dans l'organisation (Jullien, 1999).

La logique de performance technologique a conduit à marginaliser relativement les critères de prix. Pour cette raison, certaines PME s'engageront dans des programmes de diversification dans des secteurs comme les équipements médicaux, convaincues que leur savoir-faire y trouverait preneurs. Néanmoins, cette opportunité se trouvera contrecarrée par la contrainte de coût, car développer ces technologies dans de petites structures élève les coûts de production à des niveaux tels que des procédés plus simples employés par les concurrents (traditionnellement « civils ») sont finalement préférés par le marché.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

Le déplacement dans le champ des technologies est d'autant plus délicat à effectuer que les séries produites dans l'ASD sont de faible taille et requièrent ce faisant un outil productif idoine complexe à redéployer. Les tentatives de diversification vers le secteur automobile observées en Lombardie et en Aquitaine se solderont ainsi par des échecs, faute de pouvoir adapter les compétences productives à des séries plus importantes.

Même lorsqu'il s'agit de s'orienter dans des secteurs où ces problèmes se posent moins, certaines PME se heurtent à des difficultés d'ordre organisationnel. En effet, les principes de confidentialité et de qualité ont contribué à distordre chez les PME les manières mêmes de percevoir comment se fonde l'avantage concurrentiel dans le civil. Par exemple, les normes de respect des délais et de logistique apparaissaient comme relativement théoriques pour certaines entreprises. De même, les principes de contractualisation et de rémunération dans la défense étant assez particuliers, les PME ont dû apprendre à négocier et à contractualiser. Sur un registre proche, les PME qui ont cherché à développer des produits propres se sont heurtées à des difficultés commerciales importantes : non seulement parce qu'elles n'avaient souvent que de faibles moyens en la matière, mais surtout parce qu'elles manquaient cruellement d'expérience quant à la manière de procéder. C'est bien ici le problème d'une consolidation dans le temps des compétences technologiques et organisationnelles qui est venu contraindre les stratégies des PME.

2.1.3. *Les contraintes de financement*

Les contraintes de financement sont incontournables lorsque les PME doivent envisager leur faculté à engager des stratégies de réponse. Les présomptions de viabilité d'une stratégie sont d'assurer la meilleure adéquation possible entre disponibilité financière et rentabilité. Si cette question se pose évidemment dans le cas d'une stratégie de dualisation ou de sortie du militaire puisque les moyens à mettre en œuvre pour redéployer les compétences sont importants, elle se pose également, et c'est une originalité révélée par notre étude, dans le cas d'un ancrage dans le secteur de la défense.

Effectivement, il apparaît que les mutations structurelles des marchés d'armement requièrent de lourds investissements pour répondre aux normes de production imposées désormais par les donneurs d'ordres (en termes de certification, de constitution de bureaux d'études, d'investissements en équipements, etc.). C'est à cette époque notamment qu'apparaissent pour la première fois dans l'ASD les velléités de vouloir « pyramidaliser » le réseau des sous-traitants. Dès lors, rester au contact des donneurs d'ordres exige des investissements importants auxquels, finalement, de nombreux sous-traitants renonceront. La durée des programmes masque cependant encore une partie de ce processus d'exclusion et introduit une

illusion sur la situation actuelle de nombre de PME. Néanmoins, les derniers programmes (Airbus A400M par exemple) qui entrent en phase d'industrialisation ou sont encore en voie de développement signalent que la rupture est consommée.

Une porte de sortie se situera dans l'amorce d'une consolidation capitaliste. Dans les trois régions émerge un mouvement de rachats entre PME dans le double but d'accroître le niveau des compétences offertes et les possibilités d'effet de levier. Si ces rachats s'effectuent entre entreprises locales, des investisseurs étrangers profitent de la situation pour racheter certaines PME de la défense, offrant à ces dernières l'accès à des ressources financières. Ce mouvement devrait se prolonger puisque plusieurs dirigeants nous ont fait part de leur crainte (ou de leur souhait) de vendre leur établissement, estimant que l'évolution du fonctionnement des marchés d'armement condamne à terme les PME isolées. Une alternative, surtout relevée en Aquitaine, a consisté en la constitution de fédération d'entreprises (sans fusion du capital). L'idée est d'atteindre une taille critique en combinant des compétences complémentaires (études, production, et différents types de production entre elles) pour proposer une offre globale. Empruntant souvent la forme juridique de Groupement d'intérêt économique, ces regroupements s'expliquent par l'opportunité juridique de telles constructions dans le cadre législatif français et par le fait qu'elles furent largement promues par les porteurs de la politique publique en Aquitaine.

En effet, si une stratégie découle d'une décision propre à l'entreprise en fonction de ses contraintes et opportunités, ainsi que des représentations des dirigeants, il reste que celle-ci est très dépendante du contexte institutionnel et productif dans lequel évolue la PME.

2.2. L'influence du contexte

Historiquement, les sous-traitants de la défense sont étroitement liés à leurs donneurs d'ordres, compte tenu de la nature même du produit qu'il s'agit de fabriquer. Dans une phase de recomposition des relations industrielles, il apparaît donc logique que ceux-ci contribuent à orienter les stratégies des dirigeants de PME. Parallèlement, le poids économique de cette industrie dans les trois régions a suscité des interventions des institutions locales qui ont contribué à infléchir les décisions stratégiques des PME. Ce sont ces deux types d'influence (sur les représentations, les compétences et les moyens de financement) dont il s'agit de rendre compte désormais en mobilisant la grille de lecture constituée ci-dessus.

2.2.1 *Le rôle des donneurs d'ordres traditionnels*

Quelle que soit la stratégie mise en place par les sous-traitants, on peut y déceler l'influence des donneurs d'ordres locaux traditionnels de la défense.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

L'influence sur les représentations des dirigeants

Par les informations qu'ils fournissent, les donneurs d'ordres contribuent à former les représentations des dirigeants sur l'évolution des marchés. Par exemple, en Aquitaine, l'établissement aérospatiale annonce précocement (dès la fin des années 1980) que les perspectives de croissance sont limitées et encourage ses sous-traitants à s'orienter vers de nouveaux marchés. Il en découle que très rapidement les discours sur la nécessité de se diversifier sont intégrés par nombre de PME régionales. Le contre-exemple se trouve dans le North-West où, face à la crise, British Aerospace donne l'injonction à ses établissements, durant les années 1990, d'introduire un critère de préférence locale lors de l'évaluation des réponses aux appels d'offres. Cette logique de soutien contribue à expliquer l'attentisme d'une partie des sous-traitants britanniques puisqu'elle a masqué l'ampleur de la crise en donnant l'illusion d'une charge de travail constante, sinon croissante, alors même qu'il s'agit d'une réallocation au détriment des sous-traitants non locaux.

Cette dimension quantitative revêt parfois des aspects plus qualitatifs lorsque les donneurs d'ordres retardent l'annonce des modifications de leur politique d'approvisionnement. Certaines PME déclarent ainsi manquer de connaissance sur l'évolution des critères d'achat, ce qui contribue à opacifier une gestion prévisionnelle des actifs et à rendre difficile une interprétation de leur viabilité dans le champ même de la défense. Au milieu de la décennie, principalement en Aquitaine et en Lombardie, la nouvelle génération d'acheteurs (*cf. supra*) qualifiés de « *cost killers* » prend de fait par surprise de nombreuses PME et fragilisent leur rentabilité économique, ce qui les presse à élaborer une stratégie réactive.

L'influence sur l'évolution des compétences

Qu'il s'agisse de s'orienter vers la diversification ou l'ancrage dans la défense, les sous-traitants doivent, durant la décennie, faire évoluer leurs compétences. Dans ce cadre, selon qu'il existe ou non des programmes de soutien chez les donneurs d'ordres et selon leurs orientations, les champs des possibles pour les sous-traitants diffèrent.

Les stratégies de sortie et de dualisation requièrent clairement d'explorer de nouveaux registres de compétences ; exploration d'autant plus aisée à réaliser que la PME bénéficie d'un apport externe guidant ses choix et limitant les registres à examiner. Lorsque les donneurs d'ordres anticipent la définition de leurs besoins et diffusent l'information à leurs sous-traitants, il est plus aisé pour ces derniers de redéfinir le rythme de leur apprentissage afin de les rendre compatibles avec les nouvelles exigences de leurs clients. À l'inverse, les entreprises isolées de leurs clients traditionnels ou qui entreprennent une sortie radicale de la défense ont dû reconcevoir d'elles-mêmes leur trajectoire d'évolution.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

Le cas lombard fournit une illustration de ce processus à partir d'une situation où les donneurs d'ordres semblent avoir relativement délaissé leurs sous-traitants. Obligés alors d'étendre leurs compétences foncières, ces PME ont pris le parti de se renforcer dans le champ étroit de la défense. La stratégie d'ancrage qui domine selon notre étude en Italie s'explique en partie par ce paradoxe apparent : relativement délaissés, les sous-traitants n'avaient d'autres choix pour subsister que de jouer la carte d'une spécialisation accrue dans l'industrie militaire en la couplant à une recherche agressive de marchés à l'international.

Les aides financières indirectes

La trajectoire d'ancrage des sous-traitants lombards s'explique en partie par les contraintes de financements auxquelles ils furent confrontés. Privées de soutiens de la part de leurs donneurs d'ordres, les PME effectuent leur reconversion s'effectue à partir de financement de type bancaire ou financier qu'il est plus facile à négocier lorsqu'il s'agit de rester dans le même registre d'activité. La prime de risque en matière de diversification est en effet plus forte, surtout lorsqu'au plan régional plusieurs entreprises prétendent simultanément se diversifier dans le même type d'activités.

À l'inverse, les donneurs d'ordres peuvent fournir des moyens indirects de financement sous la forme d'aides, totalement ou partiellement gratuites, qui facilitent la mise en œuvre d'une stratégie de diversification. Certains donneurs d'ordres aquitains se sont par exemple engagés dans des programmes afin d'aider leurs fournisseurs à développer des compétences techniques ou organisationnelles en dehors de l'industrie de la défense. Parmi les différentes initiatives recensées, les prêts à intérêts bonifiés ou la mise à disposition de moyens techniques et humains visant à développer des produits propres a contribué à faire sauter le pas à des PME, qui, sans ces aides, n'auraient pas accepté les risques liés à une telle stratégie. De même, la signature de conventions assurant l'accès aux représentations commerciales des grands groupes a favorisé la stratégie de diversification géographique, que ce soit vers de nouveaux clients défense, voire, plus souvent, vers une double diversification du portefeuille sectoriel et géographique.

2.2.2. *Le rôle des institutions locales*

Presque inactives avant les années 1990 compte tenu de l'absence de demande d'aides dans le secteur, les institutions publiques vont réagir et s'engager dans des politiques de sauvegarde, en raison de l'ampleur de la crise qui touche une industrie au poids économique incontournable dans chacune des trois régions étudiées. Cependant, les politiques publiques se manifestent avec des intensités différentes au fil de la décennie, avec des ruptures parfois importantes et des objectifs qui ont pu, eux aussi, se modifier au cours de la période (Jullien *et al.*, 2002). Cette diver-

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

sité permet de mieux faire ressortir comment les systèmes institutionnels locaux (regroupant l'ensemble des institutions tutélaires et des institutions politiques) contribuent à infléchir les stratégies des sous-traitants.

L'infléchissement des représentations

Les institutions locales jouent un rôle dans la diffusion des informations concernant les perspectives des marchés. L'interprétation de la nature de la crise par les différentes institutions régionales participe directement à la manière dont les dirigeants des PME eux-mêmes vont l'interpréter. En Aquitaine, les institutions locales perçoivent précocement la crise et la qualifient de « structurelle » ; elles décident de sensibiliser les PME sur son ampleur et sur le fait qu'elle sera longue. À partir de 1995, à l'occasion d'une recomposition de l'architecture institutionnelle locale, à la suite notamment de la nomination d'un « délégué régional chargé du redéploiement industriel et des restructurations de la défense » (nommé par l'État central), l'information aux PME sera systématisée afin de les aider à comprendre l'évolution quantitative et qualitative des marchés. Dans ce cadre, la nécessité d'arbitrer clairement entre diversification et spécialisation sera plutôt rapidement perçue par les dirigeants des PME. Elle l'est d'autant mieux que les institutions locales offrent un cadre d'expertise aux sous-traitants régionaux. Manquant souvent de moyens, certains bénéficient d'audits qui leur permettent de mieux saisir leur situation économique et financière et de profiter de conseils sur les stratégies idoines. Si cela apparaît clairement lorsqu'il s'agit de mesures individualisées, les programmes d'actions collectives de type colloques, où sont présentées par des spécialistes et des donneurs d'ordres du secteur les perspectives des marchés d'armement, contribuent à informer les sous-traitants et, partant, à infléchir leurs choix.

En Aquitaine, où prévaut le sentiment que les marchés aérospatiaux militaires et civils offrent peu d'opportunités à terme, c'est principalement sur la nécessité et les manières de s'orienter vers la diversification, civile et hors aérospatiale, que se fait la communication auprès des PME. Dans le North-West, où le principal acteur public gravite autour d'une association d'industriels pilotée par British Aerospace (North West Development Agency ou NWAA), c'est principalement sur la voie d'un renforcement dans le champ de la défense et des manières d'accéder aux marchés étrangers qu'intervient la communication.

L'infléchissement des compétences des firmes

Un premier niveau se situe dans l'information technique et les capacités d'expertise que fournissent les institutions locales concernant les besoins de compétences requises sur les marchés visés. Selon les informations fournies et les capacités d'expertise mises à disposition des PME, les sous-traitants peuvent plus ou moins

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

facilement réorienter ou affirmer leur ancrage dans les activités ciblées. Un facteur important de cette réorientation concerne la mise à disposition de moyens collectifs comme des centres d'essais ou la création d'infrastructures de recherches, qui facilitent la sédimentation des savoir-faire (Maillat et Kébir, 1999). Ainsi, selon que ces moyens collectifs sont orientés « diversification » ou au contraire « défense », les stratégies des PME sont infléchies ou renforcées dans leur trajectoire.

En Angleterre, la NWAA, instituée en 1998, illustre cette analyse. Agence régionale publique financée par Londres, elle est vouée au développement économique de toute la région et considère le secteur ASD comme stratégique sur le plan industriel, lui apportant ainsi des soutiens multiples, notamment auprès des PME. Elle est chargée d'encourager les transferts de technologie entre donneurs d'ordres et sous-traitants, ainsi qu'entre laboratoires publics (universités par exemple) et PME. L'autre versant de son action consiste à mettre à la disposition des PME de la défense des plateaux d'infrastructures : locaux, moyens techniques d'investigation et d'expertise. Son action s'oriente essentiellement vers la consolidation des compétences dans la défense, car elle estime que les perspectives de diversification sont devenues trop faibles. Par conséquent, elle contribue de manière décisive à affirmer la trajectoire de PME dont la stratégie n'était pas totalement tranchée, tout en renforçant les compétences des PME orientées vers l'ancrage.

L'influence des aides financières directes

Dans les trois régions enquêtées, les financements en faveur de la reconversion ont été massifs, d'autant plus que les trois échelons institutionnels (Europe, État, région) se combinent bien souvent. Les trois régions participent au programme européen Konver, qui vise à favoriser la reconversion des industriels de la défense en région. À ces crédits peuvent s'ajouter des fonds d'origine nationale (fonds FRED en France) et des financements régionaux. Compte tenu des règles du financement public, ce sont essentiellement les PME qui bénéficient de ces crédits au titre des mesures individuelles. L'orientation donnée à ces fonds par leurs gérants contribue à infléchir les stratégies des PME, car ils ouvrent des fenêtres d'opportunités, qu'il s'agisse d'approfondir l'ancrage dans la défense, d'en sortir ou de se dualiser.

La Lombardie illustre ce phénomène (Graziola et Parazzini, 2001 ; Perani, 2000). Entre 1994 et 1996, le gouvernement lombard institue une Agence de développement régional dont l'objectif est clairement de pousser les industriels de l'armement à sortir de la défense. Pour ce faire, elle subventionne de manière importante les entreprises de l'armement pour qu'elles explorent d'autres activités. Ainsi, plusieurs PME ont profité de cette opportunité pour s'engager dans des tentatives de diversification qui rompent bien souvent avec la stratégie qu'elles avaient initialement choisie. Cette stratégie de diversification révèle cependant un effet d'aubaine puisque lorsque l'Agence met fin à ses activités après deux ans

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n^{os} 3-4, 2004

d'exercice, la majorité de ces entreprises reviendront vers leur stratégie initiale d'ancrage dans la défense. En Aquitaine, où les financements seront plus pérennes et la politique définie plus stable, les entretiens effectués confirment des analyses équivalentes : les aides financières directes ont permis des expérimentations qui n'auraient pas été tentées compte tenu des risques financiers qu'elles représentaient pour les PME qui s'y sont engagées (parfois avec succès, parfois sans).

Conclusion

Les stratégies de réponse des sous-traitants de la défense dans les trois régions étudiées ont suivi des options assez différentes, oscillant entre la radicalité la plus franche (sortir de la défense) et des formes plus graduelles (s'ancrer dans la défense, chercher la dualisation, jouer la compensation), et se sont affirmées tout autant qu'affinées au fil du temps. Cette diversité, qui transcende les oppositions sectorielles ou nationales, s'explique par la multiplicité des variables qui influent sur le choix d'une stratégie réactive des PME. Celle-ci dépend de la représentation subjective qu'a le chef d'entreprise (le cas échéant l'équipe dirigeante) de l'ensemble des contraintes et des opportunités internes qui agissent sur la définition de la trajectoire productive de l'entreprise (médiatisées par le sentier de compétences et les ressources financières) et leur adéquation avec l'appréciation qu'il porte sur l'évolution des marchés. Ces trois variables, dont l'évolution va donner corps à la stratégie de réaction, sont influencées par les caractéristiques de l'environnement externe de la PME (les donneurs d'ordres traditionnels et les acteurs publics locaux).

Les stratégies réactives des sous-traitants de la défense sont donc le fruit d'un subtil arbitrage qui se dose différemment selon la teneur des politiques publiques locales développées au sein des contextes institutionnels considérés, le degré d'implication des donneurs d'ordres et, finalement, les caractéristiques intrinsèques des PME. Ces conclusions viennent donc nourrir les travaux relevant que le fonctionnement des PME est contingent d'un nombre important de facteurs, internes et externes, étroitement interdépendants, comme cela se confirme lorsqu'on s'intéresse à l'examen de processus précis (Raymond, Julien et Ramangalahy, 2001, sur la veille technologique) ou au rôle de certains acteurs particuliers (Baillette, 2003, sur les associations professionnelles).

Sur un autre registre, elles contribuent à souligner que le renforcement de la communication entre les entreprises locales est un facteur clé des choix stratégiques fixés. À ce titre, ce travail attire l'attention sur la triple nécessité pour le dirigeant de la PME d'effectuer une veille permanente, technologique, environnementale et commerciale. Il fait ressortir la responsabilité des donneurs d'ordres dans la réalisation de cette veille et des moyens dont ils disposent pour infléchir les orientations. Enfin, il met en exergue le rôle des institutions locales, professionnelles ou politiques, à organiser la communication au sein d'un bassin local ainsi que leur

capacité à orienter, partiellement, les dynamiques productives locales. À ces fins, ce travail porte à croire que la constitution de tableaux de bord locaux visant à évaluer la performance des communications entre acteurs locaux peut être un moyen utile de piloter une politique de développement local.

Bibliographie

- BAILLETTE, P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants. Quelle utilité en matière décisionnelle ? », *Revue internationale PME*, vol. 16, n° 1, p. 43-73.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL D'AQUITAINE – CESA (1992), « Les perspectives des industries de l'aéronautique, de l'espace et de la défense en Aquitaine », Rapport présenté par J. Bonneville, Bordeaux, Multig, 15 juin.
- CHAMBRE RÉGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE D'AQUITAINE – CRCI-A (1994), « Situation des entreprises de sous-traitance du secteur aéronautique spatial et militaire en Aquitaine », Bordeaux, Multig, juin.
- DOSI, G. (1984), *Technical Change and Industrial Transformation*, Londres, Macmillan.
- ECONOMIC GEOGRAPHY (1993), « Special issue : defense spending and regional development », vol. 69, n° 2.
- FRIGANT, V. (2001), « Une lecture hirschmanienne de la coordination : le loyalisme dans les systèmes productifs territorialisés », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 5, p. 743-762.
- GRAZIOLA, G. et S. PARAZZINI (2001), « The defence industry in Lombardy during the 1990s : adjustment and repositioning », Communication à la conférence internationale « Disarmament, Arms Industries and Conversion in the Regions », Bremen, 27-28 avril.
- GRUPPO DI STUDIO SU ARMI E DISARMO – GSAD (1996), « L'industria militare lombarda negli anni 90 : tendenze, prospettive e ruolo della politica economica », Rapport final pour l'Agenzia Regionale per la riconversione dell'industria bellica, 3 volumes, Milan.
- HÉBERT, J.-P. (2000), « Naissance de l'Europe de l'armement », Cahier d'études stratégiques, sous la direction de J.-P. Hébert, n° 27, Paris, EHESS.
- INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE DÉFENSE NATIONALE – IHEDN (1999), « Une industrie de défense européenne permet-elle à la France de marier les objectifs d'une stratégie de compétitivité globale et de la défense nationale ? », Rapport de première phase, Paris, La Documentation française.
- INTERNATIONAL REGIONAL SCIENCE REVIEW (2000), « Special issue : military industrial conversion », vol. 23, n° 1.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », *Piccola Impresa*, n° 1, p. 13-42.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n°s 3-4, 2004

- JULLIEN, B. (1999), « Relativiser le statut de la rupture dans la théorie évolutionniste », dans M. Baslé, R. Delorme, J.-L. Lemoigne et B. Paulré (dir.), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Paris, L'Harmattan, p. 207-228.
- JULLIEN, B., V. FRIGANT, P. BITARD et S. MOURA (2002), « Politiques publiques et restructurations des territoires de l'ASD : l'Aquitaine dans le paysage européen », Rapport pour l'Observatoire économique de la défense (OED/DAF/SGA/2000/04), Ministère de la Défense, juillet.
- KIRAT, T., D. BAYON et H. BLANC (2003), *Maîtriser les coûts des programmes d'armement : une analyse comparative de la réglementation des marchés industriels d'armement en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis*, OED, Paris, La Documentation française.
- MAILLAT, D. et L. KÉBIR (1999), « Learning region et systèmes territoriaux de production », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 429-448.
- MAIR, A. (2001), « North West England aerospace cluster », Rapport final à la North West Development Agency et la North West Aerospace Alliance, Multig, 95 p.
- MARCHESNAY, M. (1994), « Le management stratégique », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, Québec, Presses Inter Universitaires ; Paris, Economica, p. 133-162.
- MIGNON, S. (2002), « Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique », *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 2, p. 93-118.
- PECQUEUR, B. et J.-B. ZIMMERMANN (dir.) (2004), *Économie de proximités*, Paris, Hermès.
- PERANI, G. (2000), « Italian contrasts in regional military industrial conversion », *International Regional Science Review*, vol. 23, n° 1, p. 91-102.
- RAYMOND, L., P.-A. JULIEN et C. RAMANGALAHY (2001), « Technological scanning by small Canadian manufacturers », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 2, p. 123-138.
- SACHWALD, F. (1999), « Banalisation et restructuration des industries de défense », Les notes de l'IFRI, n° 15, Paris, IFRI.
- SERFATI, C. (1995), *Production d'armes, croissance et innovation*, Paris, Economica.
- SILVESTRE, H. et R. GOUJET (1996), « Lisibilité de l'environnement, management stratégique. Éléments de recherche sur les PMI », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 1, p. 61-78.
- STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE – SIPRI (2002), *Military Expenditure Database*, Stockholm ; site Internet : <<http://www.sipri.org>>.