

Économie Politique Internationale

Cahier de recherche Vol. 1, no 2  
Avril 2001

**L'INDUSTRIE DE DÉFENSE NORD-AMÉRICAINE :  
LA RECONVERSION MALGRÉ L'ÉTAT**

**Yves Bélanger et Céline Métivier**

**Groupe de recherche sur la reconversion industrielle**  
Université du Québec à Montréal  
Département de science politique  
C.P. 8888, succ. Centre-Ville, Montréal, H3C 3P8

<http://www.unites.uqam.ca/gric>

**Centre Études internationales et Mondialisation**

Les opinions exprimées et les arguments avancés dans cette publication demeurent l'entière responsabilité de l'auteur-e et ne reflètent pas nécessairement ceux du

Groupe de recherche sur l'intégration continentale (GRIC) ou des membres du Centre Études internationales et Mondialisation (CEIM)

## RÉSUMÉ

La restructuration de l'industrie de défense et des politiques qui la soutiennent donne l'impression que l'attention des acteurs est plus centrée que jamais sur le métier militaire. Malgré les résultats peu probants des politiques gouvernementales en matière d'aide à la reconversion, nous démontrons ici, qu'en Amérique du Nord, un indéniable redéploiement d'activité vers le secteur civil s'est opéré à l'échelon de l'entreprise. Ce processus n'a cependant pas contribué à l'avancement d'autres causes que celle d'une réforme dans les pratiques de l'industrie de défense.

The defence industry's restructuring and the transformation of the policies underpinning the process, give the impression that the actors' attention is focused more than ever before on the military side of their work. In spite of unconvincing results obtained by governmental policies regarding the conversion of the defence-related production sector to civilian types of activities, we show that here, in North America, there was an undeniable redeployment of activities towards the civil sector, carried out at the scale of the enterprise. However, it appears that this process did not amount to more than transforming the practices usually associated with defence production.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	4
INTRODUCTION.....	6
1. LA RECONVERSION EN PERSPECTIVE.....	9
2. L'ÉTAT A BIEN FAILLI À LA TÂCHE: RAPPEL DU CHEMINEMENT DES GOUVERNEMENTS AMÉRICAIN ET CANADIEN .....	18
3. L'ENTREPRISE FACE À LA RECONVERSION.....	26
CONCLUSION .....	35

## INTRODUCTION

Plus de dix ans après la fin de la guerre froide, nous possédons assez de recul pour être en mesure de porter un jugement sur les mécanismes d'adaptation de l'industrie de défense liés au nouveau contexte de sécurité mondiale, notamment en regard du défi posé par l'arrimage au marché civil. Au cours des dernières années, plusieurs gouvernements ont indiqué leur volonté d'alléger le fardeau représenté par un complexe industriel militaire trop peu familier avec les pratiques commerciales, souvent dépassé sur le plan technologique et coûteux à entretenir. La réduction des programmes d'armement, en s'ajoutant aux pressions exercées par les milieux financiers a provoqué l'émergence d'un processus de rationalisation qui a changé radicalement la réalité du marché, contribuant, dans plusieurs groupes industriels, à la remise en question de la nature de leurs rapports avec la production militaire.

Dans cette perspective, diverses démarches ont été entreprises en faveur de la reconversion de l'industrie militaire<sup>1</sup>. Le processus a donné lieu à de nombreuses analyses dont la plus complète, pour ce qui concerne l'Amérique du Nord, nous a sans doute été livrée par un collectif dirigé par Ann Markusen<sup>2</sup>. L'attention de Markusen et de ses collaborateurs a surtout été retenue par la dimension gouvernementale de la reconversion. Les chercheurs mettent en relief les piètres résultats obtenus en ce qui a trait à la mise en place d'une politique de reconversion. Le point de vue sur le cheminement des entreprises est plus nuancé, mais une très large place est accordée à l'étude du processus de recomposition de la base industrielle de défense. Ce dernier

---

<sup>1</sup> BÉLANGER, Yves, Nicole DESBIENS et Pierre FOURNIER, *Les défis économiques du désarmement, vers la reconversion des économies militaires*, (Montréal, VLB éditeur, 1992).

<sup>2</sup> MARKUSEN, Ann et Sean S. COSTIGAN, *Arming the Future : A Defense Industry for the 21<sup>st</sup> Century*, New York, Council on Foreign Relations Press, 1999.

phénomène est d'ailleurs celui qui retient présentement l'attention de la plupart des analystes<sup>3</sup>.

Bien qu'il soit indéniable que nous assistions à une spectaculaire reconstruction de l'industrie de défense, et ce à l'échelle de l'Occident, on ne peut qu'être frappé par le nombre déclinant des entreprises qui l'alimentent, ce qui peut laisser supposer qu'une certaine reconversion s'est tout de même opérée à l'échelon de l'entreprise. Nous entendons ici démontrer que, depuis la fin de la guerre froide, en dépit de l'échec des politiques gouvernementales, les entreprises de défense canadiennes et américaines ont surmonté leur réticence initiale<sup>4</sup> et globalement cheminé vers le marché civil.

Avant de nous engager dans cette démonstration, quelques indications sur la démarche de recherche sont nécessaires. Entre 1989 et 1999, notre équipe a mené diverses enquêtes sur plusieurs centaines d'entreprises de défense nord-américaines. Ce suivi a été notamment effectué sur le plan documentaire (articles, rapports annuels, documents internes, etc.). Par ailleurs, trois grandes enquêtes par entrevues réalisées en 1992, 1995 et 1998 auprès d'une soixantaine d'entreprises majeures ont permis à l'équipe de procéder à une évaluation plus fine des stratégies entrepreneuriales. Depuis 1997, nous travaillons enfin à une recherche plus étendue portant sur la gestion de la décroissance des dépenses militaires dans les pays du G7. Ce dernier programme d'étude nous a permis de rassembler un matériel qui servira ici à mettre en contexte le cheminement des entreprises nord-américaines.

---

<sup>3</sup> Voir notamment la récente analyse d'Eugène GHOLZ et Harvey M. SAPOLSKY, « Restructuring the U.S. Defense Industry », *International Security*, vol. 24, no 3, hiver 1999-2000, p. 5-51. La chercheuse fort respectée Ann MARKUSEN en fait son cheval de bataille depuis quelques années. Voir son article « The Rise of World Weapons », *Foreign Policy*, printemps 2000, p. 40 et ss.

<sup>4</sup> Une résistance que nous pourrions illustrer par de nombreuses déclarations. Sur le plan local, à l'occasion d'un symposium organisé par le ministère fédéral de l'Industrie, le ministre de la Défense de l'époque, Marcel Masse, a livré une analyse peu sensible aux objectifs de reconversion. Voir MASSE, Marcel, *Notes pour une allocution devant les participants au Symposium sur les industries de défense du Québec*, Montréal, novembre 1992.

Notre démonstration se déroulera en trois étapes. La première partie du texte fait le point sur le débat entourant l'idée de reconvertir et dégage les analyses en lien avec les problèmes posés par sa mise en application. La deuxième partie dresse un bilan des démarches gouvernementales adoptées par les États-Unis et le Canada en matière de reconversion. Finalement, la troisième partie, plus étoffée, est consacrée à l'évaluation de l'évolution de la reconversion au niveau des grandes entreprises américaines et canadiennes.

## 1. LA RECONVERSION EN PERSPECTIVE

Pris dans un sens très large, la reconversion de l'industrie militaire désigne « le passage d'une organisation de production de biens de défense à une organisation de production de biens civils. »<sup>5</sup> Elle ne vise pas nécessairement la disparition de l'économie militaire, mais sa transformation. Dans nos travaux antérieurs, nous avons souvent assimilé la reconversion à la diversification. Comme le fait remarquer Martine Lignières-Cassou, la diversification « accroît la diversité des productions et des marchés ce qui ne réduit pas forcément le chiffre d'affaires des activités militaires »<sup>6</sup>. Or, pour nombre d'auteurs<sup>7</sup>, la reconversion implique une substitution des activités de défense par des activités civiles. Lorsqu'elle est appliquée à un vaste champ économique, elle devient un des modes par lesquels s'effectue la démilitarisation de la société.

L'État a toujours été au centre de la problématique propre à la reconversion. Melman, dont les travaux ont fait école, a lourdement insisté sur la nécessité d'inciter les gouvernements à créer des conditions gagnantes pour que l'opération de reconvertir mène au succès.<sup>8</sup> Plusieurs auteurs, impliqués directement dans la définition du *modus operandi* de la reconversion dans leurs sociétés respectives, ont présenté les dépenses militaires comme un fardeau contre productif et aucunement nécessaire sur

---

<sup>5</sup> BÉLANGER, Yves, « La reconversion des entreprises militaires : quel rôle pour l'État et comment le Canada peut-il aborder la question? », *Revue Canadienne de science politique*, vol. 30, no 4, décembre 1997, p. 692.

<sup>6</sup> LIGNIÈRES-CASSOU, Martine, *Réussir la diversification des industries de défense : un enjeu économique et territorial, Rapport d'information no 911*, Paris, Commission de la défense, Assemblée nationale de la France, 1998, p. 21.

<sup>7</sup> Voir notamment FONTANEL, Jacques, *Les dépenses militaires et le désarmement*, Paris : Publisud, 1995.

<sup>8</sup> MELMAN, Seymour, *The Demilitarized Society*, Montréal, Harvest House, 1988.

le plan économique<sup>9</sup>. Cette analyse visait essentiellement à rompre avec la logique keynésienne<sup>10</sup> (celle des dépenses militaires agissant comme facteur de stabilisation économique) et marxiste<sup>11</sup> (celle des dépenses nécessaires à la reproduction du capitalisme) en vogue avant les années 1980 et à amener l'État à revoir ses choix stratégiques dans une optique d'efficacité économique. Il devenait cohérent de réclamer une politique d'État apte à soutenir une autre forme croissance et de développement, comme le proposera par exemple la présidente de la célèbre commission Thorsson<sup>12</sup>. La *Defence Conversion Commission*, formée en 1992 par l'administration américaine, verra pour sa part dans la reconversion une opportunité de construire un nouveau cadre à la politique industrielle américaine<sup>13</sup>. L'objectif sera clairement de transformer l'organisation productive des États-Unis pour la rendre moins dépendante des logiques militaires.

Pour nombre de chercheurs et d'acteurs impliqués dans les processus politiques, la priorité sera accordée à la révolution de la « grande reconversion d'État » par opposition aux changements moins structurels auxquels pouvaient aboutir des cheminements plus circonscrits<sup>14</sup>. Le bilan de la reconversion sera donc mesuré à l'aune des politiques gouvernementales.

---

<sup>9</sup> Voir à cet égard KALDOR, Mary, *The Baroque Arsenal*, Londres, Deutch, 1982 ou FONTANEL, Jacques, *Les dépenses militaires et le désarmement*, Paris, Publisud, 1995.

<sup>10</sup> GALBRAITH, John K. et LEVINE, Leonard, *La paix indésirable, rapport sur l'utilité des guerres*, Paris, Calmann-Levy, 1968.

<sup>11</sup> BARAN, Paul et SWEEZY, Paul, *Monopoly Capital*, Londres : Penguin Book, 1966.

<sup>12</sup> THORSSON, Inga, *In pursuit of Disarmament. Conversion from Military to Civil Production in Sweden, Report by the Special Expert Inga Thorsson*, Stockholm, 1984.

<sup>13</sup> DEFENCE CONVERSION COMMISSION, *Adjusting to the Drawdown.*, Washington, Gouvernement des États-Unis, 31 décembre 1992.

<sup>14</sup> Michael RENNER dresse un portrait élaboré des organismes qui supportaient la reconversion au moment où se terminait la guerre froide. Cette liste est impressionnante et la description qu'en fait Renner montre bien comment le discours sur la reconversion s'inscrivait dans une stratégie visant à créer un environnement politique nouveau. RENNER, Michael, *Swords Into Ploughshares : Converting to a Peace Economy*, Washington, Worldwatch Institute, 1990, p. 21-58.

Les pays de l'ex-bloc de l'Est ont été la première cible identifiée. Un vaste programme de reconversion a été mis sur pied en Russie dès 1988. Les avis convergent quant aux causes d'un échec indiscutable. Ce non-résultat serait imputable au caractère trop centralisé des programmes mis en place<sup>15</sup> et au manque de fonds<sup>16</sup>.

Aux États-Unis, le plan Clinton de reconversion de 1992 a également fait l'objet d'un constat d'échec. Selon Bischak<sup>17</sup>, la volonté du gouvernement de réduire son déficit et la reconduction d'une conception stratégique trop centralisatrice auraient mené à une incapacité de composer avec les contraintes de terrain. Deitrick<sup>18</sup> pointe spécifiquement le *Technology Reinvestment Project* (la pièce centrale du Plan Clinton), un programme qui aurait finalement eu peu à voir avec la reconversion dans la mesure où sa mission était de favoriser le développement de technologies à double application (*dual use*) et donc d'aider à réorganiser la recherche en défense. Markusen et Brzoska soulignent que les fonds investis par les administrations centrales des pays industrialisés ne correspondaient pas aux besoins d'une politique industrielle ambitieuse. Ils ajoutent que le manque de coordination entre les nombreux ministères et agences impliqués dans divers aspects de la reconversion aux États-Unis n'a pas permis le développement d'une politique cohérente<sup>19</sup>. Notons, pour élargir notre

---

15 COSTIGAN, Michael J. et William C. MARTEL, « Our Failure to Convert Russia's Arms Industry », *Orbis*, vol. 43, no 3, été 1999, p. 461-478.

16 BZHILIANSKOYA, Liudmila Yu, « Survival Lessons in Russian Defense Conversion », *IEEE Technology and Society Magazine*, vol. 17, no 1, printemps 1998, p. 8-15.

17 BISCHAK, Greg, *Brief 9. US conversion after the Cold War, 1990-1997. Lessons for Forging a New Conversion Policy*, Bonn, Bonn International Center for Conversion, juillet 1997.

18 DEITRICK, S., « Cross-national Comparison of Post-Cold-War Defense Conversion and Labor Policies : Sweden and the United States », *Environment and Planning Conversion : Government and Policy*, vol. 17, 1999, p. 146-160.

19 MARKUSEN Ann et Michael BRZOSKA, « The Regional Role in Post-Cold War Military Industrial Conversion », *International Regional Science*, vol. 23, no 1, janvier 2000, p. 3-24.

champ d'analyse, que Guay dégage un constat similaire dans son analyse du cheminement européen<sup>20</sup>.

Le *Bonn International Center for Conversion* (BICC) constate que, d'une façon généralisée, les États européens ont eu tendance à instaurer des mesures de support à la consolidation et à la croissance de la compétitivité des entreprises de défense, tout en menant des politiques de reconversion à la fois moins agressives et moins financées<sup>21</sup>. Deux phénomènes périphériques ont conforté nombre d'analystes dans leur perception plutôt négative de la reconversion. Premièrement, en assimilant étroitement la reconversion à l'impossible démarche russe, on a dès le départ créé des conditions perdantes<sup>22</sup>. L'échec de la reconversion en Russie est demeuré une immense tache au dossier qui en a convaincu plus d'un que l'idée même de reconvertir n'avait aucun avenir. Deuxièmement, une analyse de la démarche française est venue démontrer que la reconversion pouvait ne pas être un acte planifié, mais le résultat « rampant »<sup>23</sup> de l'inévitable adaptation à la décroissance des marchés militaires. Pour leur part, Southwood et Andreev assimilent l'échec de la reconversion sur le vieux continent au poids des institutions et des idées militaires<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> GUAY, Terrence, « Public Policies and Corporate Strategies : A Post-Cold War View from Europe » in Gerald I. SUSMAN et Sean O'KEEFE (dirs), *The Defense Industry in the Post-Cold War Era. Corporate Strategies and Public Policy Perspectives*, Amsterdam, Pergamon, 1998, p. 89-102.

<sup>21</sup> BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION, *Conversion Survey 1998. Global Disarmament, Defense Industry Consolidation and Conversion*, Oxford, Oxford University Press, 1998, p. 24.

<sup>22</sup> Plusieurs chercheurs ont analysé la question. Parmi les études les plus récentes, il faut mentionner celle des NATIONS UNIES, *Restructuring and Reform : Business Development Opportunities in Military Industry Conversion to Civilian Markets*, New York, Nations unies, 1999, ainsi que COSTIGAN, Michael et William MARTEL, « Our Failure to convert Russia's Arms Industry », *Orbis*, vol 43, no 3, été 1999, p.461 et ss.

<sup>23</sup> On doit le concept de reconversion rampante à HÉBERT, Jean-Paul, *Conversion of Military R&D : The French Case*, Londres, Pugwash Project on Conversion of Military R&D, février 1993.

<sup>24</sup> SOUTHWOOD Peter, et Yuri ANDREEV, « Conversion of Military R&D : Concepts and Complications » in Judith REPPY (dir.), *Conversion of Military R&D*, New York, St. Martin's Press, 1998, p. 65-84.

Ils sont rejoints sur ce terrain par l'Américain Pages qui constate de son côté que l'idée de reconverter l'économie de défense cadrerait bien avec le retour à la Maison-Blanche d'une stratégie d'État plus interventionniste après une ère dominée par la doctrine du libre jeu des forces du marché<sup>25</sup>. Il conclut que la résistance au changement de l'appareil administratif et l'absence d'un véhicule institutionnel puissant<sup>26</sup> ont privé le projet des assises institutionnelles qui lui étaient indispensables. Dans un article récent, Brzoska cherche à nuancer ces conclusions en rappelant que les attentes étaient trop élevées<sup>27</sup>. Tout en admettant que les États se sont peu impliqués dans la reconversion, il insiste sur le fait qu'une partie importante des ressources autrefois dirigées vers le militaire sont maintenant investies dans des domaines civils.

Même si les résultats varient d'une région à l'autre, les succès étant moindres dans les zones en difficulté, le bilan est globalement négatif. Certains avis sont lapidaires, d'autres plus nuancés, mais ils convergent en général autour de l'idée que les gouvernements ne sont pas parvenus à mettre en œuvre des politiques de reconversion aptes à provoquer les changements attendus.

Mais la reconversion peut aussi prendre corps dans le champ de l'entreprise. Elle passe alors par la diversification civile de production et les changements organisationnels et culturels qui en découlent.

Avant que le mur de Berlin ne soit démoli, les voix les plus entendues préconisaient précisément une action directe centrée sur les entreprises de défense, dans l'optique

---

<sup>25</sup> PAGES Erik R., *Responding to Defense Dependence. Policy, Ideas and the American Defense Industrial Base*, Westport et Londres, Praeger, 1996, p. 68.

<sup>26</sup> Rappelons que l'administration confie la gestion des programmes de reconversion à un organe administratif (DARPA) qui a passé de longs mois à déchiffrer le sens de sa mission.

<sup>27</sup> BRZOSKA, Michael, « Military conversion : The Balance sheet », *Journal of Peace Research*, vol.36, no 1, p. 136.

de casser la logique du « complexe militaro-industriel »<sup>28</sup>. Melman<sup>29</sup> et Dumas<sup>30</sup>, insisteront notamment sur la nécessité de réformer à la base et en profondeur les valeurs culturelles et organisationnelles de l'industrie militaire. Comme le désarmement conduit inéluctablement à une perte d'activité pour les entreprises de défense, les enjeux du développement local et de l'emploi finissent nécessairement par se poser. La volonté de s'adapter en évitant ces pertes d'activités et d'emplois deviendra une motivation importante des promoteurs de la reconversion au niveau de l'entreprise et de la communauté<sup>31</sup>. L'émergence d'une nouvelle dynamique d'entreprise en rupture avec la logique de l'économie de défense (perte de compétitivité, dépendance face à un client unique, etc.<sup>32</sup>) est un des arguments les plus évoqués dans la littérature sur la reconversion<sup>33</sup>. En 1992, le *Centre canadien pour le contrôle de l'armement et le désarmement* établissait en ce domaine une série d'objectifs pour le Canada<sup>34</sup>.

Pour plusieurs, la cause de la reconversion au niveau de l'entreprise avait été jugée bien avant 1989. Ainsi, à partir de l'analyse des efforts de diversification engagés à la suite de la guerre du Viet Nam, Porter invitera les autorités américaines à ne pas

---

28 Un concept devenu fort populaire au cours des années 1980. Voir ADAMS, Gordon, "Undoing the Iron Triangle: Conversion and the Blackbox of Politics" dans S. GORDON et D. MCFADDEN, *Economic Conversion: Revitalizing America's Economy*, Cambridge, Ballinger, 1984.

29 MELMAN, Seymour *The Permanent War Economy : American capitalism in Decline*, New York, Simon & Schuster, 1974.

30 DUMAS, Lloyd J., « Making Peace Possible : The Legislative Approach to Economic Conversion » in S. GORDON et D. MCFADDEN (dirs), *Economic Conversion*, New York, Ballinger, 1984.

31 Lire ECONOMIST ADVISORY GROUP et CENTRE FOR DEFENCE ECONOMICS, *The Economic and Social Impact of Reductions in Defence Spending and Military Forces of the Regions of the Community*, Commission of the European Community, 1992.

32 Jacques GANSLER identifie 30 phénomènes spécifiques à l'industrie de défense. GANSLER, Jacques, *The Defense Industry*, Cambridge, MIT Press, 1980, chap. 2.

33 Une analyse développée notamment par KINGLEY, P. et J. SELBY dans *Restructuring in the Arms Economy : The Local Industrial Policy Response*, Washington : CARE, 1994.

investir dans le soutien à la diversification. Selon lui les entreprises de défense ne maîtrisaient pas les outils essentiels au succès dans les marchés commerciaux<sup>35</sup>. Son analyse est reprise par Berkowitz qui formule un jugement sans appel. Les obstacles inhérents au marché militaire et à la culture qu'il engendre seraient, dit-il, incompatibles avec les activités civiles<sup>36</sup>.

Même lorsqu'il deviendra évident que la diversification pouvait mener au succès<sup>37</sup>, certains tourneront le dos à l'évidence pour mettre en lumière la reconstruction du complexe industriel militaire et l'absence de synergies entre les technologies militaires et commerciales<sup>38</sup>. D'autres déclareront qu'en l'absence d'un cadre social et politique global, peu de résultats pouvaient être mesurés au niveau de l'entreprise<sup>39</sup>. Ils seront enfin nombreux à affirmer que le mirage de la reconversion allait mener à une perte de temps et un gaspillage d'énergie et que les ressources encore disponibles seraient mieux utilisées en canalisant l'effort d'adaptation vers la revitalisation de l'industrie militaire<sup>40</sup>.

---

34 CENTRE POUR LE CONTRÔLE DES ARMEMENTS ET LE DÉSARMEMENT, *Diversifying Canada's Defence Industrial Base : An Alternative to the Arms Trade*, Ottawa, Centre canadien pour le contrôle des armements et le désarmement, 1992.

35 PORTER, Michaël E., "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" in Michaël E. PORTER, *On Competition and Strategy*, Boston : Harvard University Press, 1991.

36 BERKOWITZ, Bruce D., « Why Defense Reinvestment Won't Work », *Technology Review*, juillet 1994, pp. 54 et ss.

37 Voir notamment les nombreuses publications du BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION, celles du CENTER FOR ECONOMIC CONVERSION de Mountain View aux États-Unis, celles publiées dans *Conversion, Bulletin international sur la conversion des industries d'armement*, École de la paix de Grenoble et, plus près de nous, les comptes-rendus de la revue *Press for Conversion*.

38 Ce que fait MARKUSEN, Ann dans « The Post-Cold War Persistence of Defense Specialized Firms » in Gerald I. SUSMAN et Sean O'KEEFE, *The Defense Industry in the Post-Cold War Era*, Amsterdam, Pergamon, 1998, p.121 et 135.

39 WARD, Michael *et al*, « The Three Faces of Conversion in the USA », *Defence and Peace Economics*, vol. 6. 1995, p. 234.

40 Un point de vue exprimé très clairement par SILVERBERG, David, « Global Trends in Military Production and Conversion », *Analys AAPSS*, no 535, septembre 1994, p. 126.

Les analyses des démarches de terrain se multipliant, d'autres points de vue vont se faire entendre. Dans une revue des expériences européennes et nord-américaines, le Bonn International Center for Conversion constate : « The empirical evidence suggest that many diversifying companies were doing well...including some which later became part of large mergers »<sup>41</sup>.

Les premiers bilans fondés sur des analyses de terrain approfondies seront publiés à partir de 1998. Michael Oden identifie deux groupes d'entreprises. Le premier a canalisé ses efforts vers la rationalisation et le rendement boursier<sup>42</sup>. Ce groupe sera le maître d'œuvre d'un spectaculaire processus de reconstitution de la base industrielle de défense. Le second groupe misera sur la croissance des revenus et l'élargissement des assises technologiques. Il sera d'emblée plus réceptif à la diversification. Or, constate Oden, en dépit de stratégies corporatives fort différentes, les deux groupes travailleront à la réduction de leur dépendance à l'endroit du marché militaire. Il conclut que les firmes de défense ont opté pour le pragmatisme d'une approche apte à optimiser leur savoir-faire technologique. Il suggère ultimement que la reconversion a généré un puissant mouvement de renouvellement sur le plan industriel<sup>43</sup>.

On s'est encore peu penché sur l'analyse des facteurs qui ont permis au processus de reconversion de mener à des résultats positifs. Nos propres travaux auprès des firmes canadiennes, américaines et européennes ont permis d'identifier des éléments

---

41 BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION, *Conversion Survey 1998*, London, Oxford University Press, 1999, p. 212.

42 Ann MARKUSEN a écrit un excellent article sur la dictature de Wall Street. Voir « Understanding American Defense Industry Mergers », *Rutgers PRIE Working Paper*, no 247, mai 1997. Il faut, en cette matière, mentionner les travaux marquants de CHESNAIS, François, *La mondialisation du capital*, Paris, Syros, 1997.

d'interprétation sur lesquels nous continuons de travailler. Parmi les facteurs les plus décisifs il faut mentionner que, contrairement à la croyance développée pendant les années 1980, la plupart des entreprises militaires n'ont jamais été sans contact avec le marché commercial lorsque la guerre froide s'est terminée, ce qui leur a donné dès la fin de celle-ci un accès à une base de renouveau. Il faut aussi souligner que les entreprises en cause ont été forcées d'améliorer leur compétitivité sous la pression des réformes du système d'acquisition encadré par les gouvernements. Des réformes dans le mode de communication interne aux entreprises ont également introduit une souplesse organisationnelle qui n'existait pas il y a vingt ans. La mise en place de nouvelles pratiques du travail et de mécanismes de gestion des relations patronales/syndicales ont également influencé le processus d'adaptation. En ce qui concerne plus spécifiquement les entreprises canadiennes, il faut préciser de plus que peu de firmes disposaient d'une longue tradition militaire au début des années 1990. Tout cela, avons-nous déjà signalé, a contribué à l'émergence d'un environnement plus réceptif au changement<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> ODEN, Michael, « Restructuring the Defense Industrial Base » dans Ann MARKUSEN et Sean S. COSTIGAN, *Arming the Future : A Defense Industry for the 21<sup>st</sup> Century*. New York : Council on Foreign Relation Press, 1999, p. 100-103.

<sup>44</sup> BÉLANGER Yves, Nicole DESBIENS et Pierre FOURNIER, *Les défis économiques du désarmement*, Montréal : VLB éditeur, 1992, ch. 2.

## **2. L'ÉTAT A BIEN FAILLI À LA TÂCHE: RAPPEL DU CHEMINEMENT DES GOUVERNEMENTS AMÉRICAIN ET CANADIEN**

Quelques mois après son élection, le gouvernement Clinton a donné suite aux recommandations de la *Defence Conversion Commission*<sup>45</sup> et proposé un ambitieux programme de 20 milliards de dollars (US) officiellement dédié à la reconversion. Du coup, il rejetait l'idée préconisée par le ministère de la Défense des États-Unis de laisser le marché gérer la décroissance des dépenses militaires<sup>46</sup>.

Ce plan s'inscrivait dans une logique essentiellement guidée par la volonté de formuler et de promouvoir une nouvelle politique industrielle consacrée à la modernisation de l'économie américaine. L'administration voulait tourner le dos aux pratiques jugées coûteuses et peu rentables sur le plan commercial d'un système de développement technologique centré sur la défense. Elle tentera d'engager l'Amérique dans un grand virage vers les marchés commerciaux susceptible non seulement d'inciter les entreprises à marquer des points dans la guerre technologique planétaire<sup>47</sup>, mais également de permettre au ministère de la Défense de réaliser des économies additionnelles. La reconversion s'incarnera essentiellement dans une politique de promotion des technologies à double application (civile et militaire), dont le *Technology Refund Program* (TRP) deviendra le porte-étendard<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> DEFENSE CONVERSION COMMISSION, *Adjusting to the Drawdown*, Washington, Gouvernement des États-Unis, 1992.

<sup>46</sup> U.S. SECRETARY OF DEFENSE INDUSTRIAL AFFAIRS, *Annual Industrial Capabilities Report to the Congress*, Washington, février 1991.

<sup>47</sup> On était convaincu, à l'époque, que les États-Unis avaient gagné la guerre technologique militaire mais perdu la guerre technologique commerciale.

<sup>48</sup> Une première analyse du dossier a été menée par DUMAS, Lloyd, « Bilan de la reconversion des industries de défense aux États-Unis » dans Roland DE PENNANROS, *Reconversion des industries d'armement*, Paris : La documentation française, 1995, p.65-67.

D'autres programmes plus ciblés, comme Maritech, consacré à la revitalisation de l'industrie navale, et Arms, conçu pour reconstruire l'économie des usines laissées sans contrats par l'effondrement du marché des munitions, viendront enrichir l'arsenal des mesures en reconversion. Même la célèbre liste des technologies prioritaires qui, autrefois, était centrée sur la défense, sera presque totalement réorientée vers le secteur commercial. En s'ajoutant à une série de mesures à vocation plus directement civile (comme un programme visant le développement d'une automobile électrique, un autre conçu pour permettre aux États-Unis de reconquérir une position dominante dans l'industrie du microprocesseur, etc.), le plan de reconversion deviendra un des éléments-clé d'une vaste politique industrielle fondée sur la volonté gouvernementale de redonner aux Américains une économie compétitive et créatrice d'emplois<sup>49</sup>.

Les attentes étaient élevées. À sa première année, le TRP se verra proposer des projets impliquant des budgets dix fois plus importants que les sommes disponibles. En moins de six mois, les 200 millions de dollars dégagés pour Arms seront dépensés. En un an, l'industrie navale déposera des projets si nombreux que leur réalisation aurait nécessité de tripler les ressources de Maritech<sup>50</sup>.

Selon Erik Pages, ces programmes arrivaient trop tôt et offraient trop peu<sup>51</sup>. Par exemple, le TRP proposait son assistance à des entreprises qui n'avaient encore que bien imparfaitement compris les impacts de la fin de la guerre froide et qui demeuraient, pour bon nombre d'entre elles, encore trop inféodées à la culture militaire. Le soutien financier du TRP était assez attrayant pour inciter les entreprises

---

<sup>49</sup> Comme le souligne BISCHARK, Greg, *US Conversion after the Cold War 1990-1997*, Bonn, Bonn International Center for Conversion, juillet 1997, p. 10 et ss.

<sup>50</sup> STOWSKY, Jay, « Conversion to Competitiveness », *American Prospects*, juin 1998.

<sup>51</sup> PAGES Erik R., *Responding to Defense Dependence. Policy, Ideas and the American Defense Industrial Base*, Wesport et Londres, Praeger, 1996.

à déposer des propositions visant à dériver des applications commerciales de leurs technologies militaires, mais demeurent, malgré les compressions dans le budget de défense, beaucoup moins généreux que les programmes de R-D militaire (200 millions contre 35 milliards de dollars américains!).

Au lieu de prendre le virage commercial attendu, plusieurs groupes de défense exploiteront les ressources affectées à la reconversion à la manière de programmes d'aide à l'emploi. Au total, 131 technologies impliquant 1 600 entreprises auront été soutenues par un maigre budget de 605 millions de dollars (US) entre 1993 et 1996<sup>52</sup>. Dans une étude publiée en 1998, Stowsky indique, à titre d'exemple, qu'au cours de la période, la société Hughes a qualifié 16 projets auprès du TRP impliquant des budgets de 208 millions de dollars mais que l'essentiel de cette somme servira à rembourser les frais de préparation des dossiers et à financer la participation de ses partenaires. En fin de parcours, seulement 11 millions de dollars seront réellement acheminés aux équipes d'ingénieurs de l'entreprise<sup>53</sup>.

En outre, au moment où les programmes de reconversion entrent en scène, soit en 1993, le ministère de la Défense annonce une généreuse mesure de remboursement des frais liés à la restructuration de l'industrie militaire (achats, fusions, etc.) susceptible de lui permettre de réaliser des économies<sup>54</sup>. Des milliards de dollars seront versés aux entreprises disposées à participer à l'exercice de rationalisation et il deviendra évident que, pour les grandes organisations, il était plus intéressant de travailler au regroupement de l'expertise militaire qu'à d'incertains projets de

---

<sup>52</sup> STOWSKY, Jay, « Conversion to Competitiveness », *American Prospects*, juin 1998.

<sup>53</sup> Ce qui n'empêchera pas le groupe de lancer des productions novatrices dont celle d'un équipement de détection des polluants dérivé des systèmes d'analyse conçus pour identifier les produits des armes chimiques.

<sup>54</sup> UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Defense Contractors Restructuring*, GAO Report to Congressional Requesters, Washington, Gouvernement des États-Unis, 1998.

diversification. La rationalisation incarnera les aspirations de divers gestionnaires et sera une des pièces maîtresses de la stratégie de reconstruction de la chaîne des valeurs sur laquelle misera l'institution militaire pour reconstruire son économie<sup>55</sup>.

Le Congrès, à majorité républicaine, lancera en 1994 une charge en règle contre le plan Clinton, annulant le TRP et restreignant les crédits alloués à plusieurs autres volets de la politique présidentielle. Il invoquera pour arguments que la reconversion faisait office de politique industrielle et donc obstacle aux forces du marché en plus d'encourager l'infiltration, dans le budget de la défense, de missions n'ayant rien à voir avec les intérêts militaires du pays. Dans ce contexte, la Maison-Blanche battra en retraite et annoncera la reprise des investissements en défense. Pour tous ceux, nombreux, qui voulaient abattre la logique de l'économie militaire et permettre une plus grande emprise sur son développement technologique, l'aventure initiée en 1992 se conclura par une dérive fatale au plan Clinton<sup>56</sup>.

Au moment où la présidence américaine mettait en place son plan de reconversion, les partis politiques canadiens préparaient une campagne électorale. Voulant rompre avec la gestion des programmes d'acquisition en armement du gouvernement conservateur, le Parti libéral du Canada inscrira à son nouveau programme électoral l'objectif de reconvertir l'industrie de défense canadienne et proposera explicitement de modifier à cette fin la mission du *Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense* (PPIMD), une mesure d'aide à l'entreprise qui servait depuis quelques années déjà à financer l'industrie aérospatiale civile. Quoi qu'il en soit, le PLC se proposait de repenser le PPIMD pour en faire un levier de développement

---

<sup>55</sup> Une thèse développée dans RADNOR, Michael et John PETERSEN, « Strategic Diversification and the Technology Intensive Defense Firm : on the Conversion Illusion » in Gerald I. SUSMAN et Sean O'KEEFE, *The Defense Industry in the Post-Cold War Era*, Amsterdam, Pergamon, 1998, p. 210.

susceptible d'amener les entreprises militaires à se diversifier dans les secteurs de la nouvelle économie<sup>57</sup>.

De son côté, le Bloc québécois, s'apprêtait à enfourcher le cheval de bataille de la lutte au déficit budgétaire et se donnait pour première cible un budget de la défense aminci. Pour cette formation politique, la reconversion sera un instrument de passage à une politique économique adaptée au contexte, mais également plus respectueuse des intérêts du Québec où est localisée une proportion importante de la base industrielle de défense canadienne. Mentionnons, qu'à l'époque, l'idée de reconvertir l'industrie militaire recueillait un appui indéniable au Québec<sup>58</sup>. Pour illustrer cet appui, rappelons qu'au *Rendez-vous économique 1993 du secteur privé*, initié par le Conseil du Patronat du Québec, les organismes participants (syndicats, associations patronales, entreprises et organismes publics divers) adopteront à l'unanimité une proposition en faveur de la reconversion<sup>59</sup>. Il importe ici de retenir que le parti appelé à former le gouvernement et celui qui se destinait au rôle d'opposition officielle

---

<sup>56</sup> Voir PAGES, Erik, « Defense Diversification : Can We Return to the Road not Taken? » in Gerald SUSMAN et Sean O'KEEFE, *The Defense industry in the Post-Cold War Era*, Amsterdam, Pergamon, 1998, p.176.

<sup>57</sup> Pendant la campagne électorale, le PLC s'engageait à développer une politique de reconversion de la défense afin, disait-il, de « faire entrer notre industrie de la haute technologie militaire dans l'après-guerre froide tout en créant de nouvelles avenues de développement économique ». Cette politique de reconversion se divisait en quatre points : étendre le mandat du PPIMD en y incluant un volet de reconversion ; créer une commission de reconversion économique ; conclure des ententes de reconversion avec les États-Unis ; reconvertir les bases militaires canadiennes, notamment en centres d'entraînement pour le maintien de la paix. Voir PARTI LIBÉRAL DU CANADA, *Les libéraux annoncent une politique de reconversion de défense*, communiqué, 26 mars 1993.

<sup>58</sup> BLOC QUÉBÉCOIS, *S'adapter au nouveau contexte de la fin de la guerre froide dans l'optique d'une reconversion des installations et des entreprises militaires du Québec*, document ronéotypé, juin 1993.

<sup>59</sup> On y proposera (résolution no 31) :

Que le gouvernement fédéral offre un soutien financier adéquat pour la reconversion de l'ensemble des industries qui dépendent des contrats militaires. Ce soutien financier s'appliquerait pour le temps nécessaire à l'adaptation, à la reconversion et à la diversification des industries d'approvisionnement militaire. De plus, la mise en opération des activités de reconversion et de diversification serait

s'étaient clairement commis en faveur de la reconversion. Mentionnons de plus que le NPD accordera également son soutien à l'idée de reconvertir.

Dans le dessein d'indiquer clairement la voie qu'il entendait poursuivre dans le domaine militaire, le gouvernement Chrétien déposera en 1994 un nouveau livre blanc sur la défense qui est le premier document officiel canadien à faire directement référence à la reconversion. On y déclare :

Le gouvernement s'emploiera à favoriser la reconversion de ses industries de défense, la croissance industrielle et la compétitivité de ses entreprises dans le cadre des accords commerciaux internationaux auxquels il est partie<sup>60</sup>.

Il faudra néanmoins de nombreux mois de pression du Bloc québécois et de son député Réal Ménard, un des promoteurs les plus acharnés de la reconversion, pour que le parti ministériel consente à s'exprimer plus clairement sur le sujet. Le ministre de l'Industrie de l'époque, John Manley déclarera, dans le cadre d'un débat spécial tenu en mai 1994, qu'« il n'y aura pas de sauvetage ou de tentative de rescaper les compagnies qui ont souffert des perturbations du marché militaire, ce serait irresponsable sur le plan fiscal »<sup>61</sup>.

Quelques mois avant le retour aux urnes, le gouvernement consentira néanmoins à soumettre le dossier au *Sous-comité du Comité permanent de l'industrie*. Celui-ci recevra le mandat « d'étudier la conversion de l'industrie militaire à des fins civiles » et de « proposer des moyens concrets d'appuyer la diversification des industries militaires à des fins civiles, compte tenu de la décroissance des marchés publics de la

---

planifiée par des comités de reconversion formés par des représentants des entreprises, des syndicats et des communautés affectées et du gouvernement du Québec.

<sup>60</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, Ministère de la Défense nationale. *Le livre blanc sur la défense de 1994*. Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1994, p. 45.

<sup>61</sup> HÉBERT, Michel, « Ottawa ne subventionnera pas la conversion des industries militaires », *Le Devoir*, 6 mai 1994, p. A12.

défense »<sup>62</sup>. Le déclenchement des élections mènera à la suspension des travaux, de sorte qu'aucun rapport ne sera finalement déposé.

Cela n'empêchera pas le gouvernement d'aller de l'avant avec la réforme promise du PPIMD. Le programme sera annulé et remplacé, en 1997, par une nouvelle mesure baptisée *Partenariat technologique Canada* (PTC) dont la mission sera de soutenir les industries de haute technologie et principalement le développement de nouvelles technologies en aérospatiale. Pour donner suite aux revendications sur la reconversion, le gouvernement assortira le programme d'un volet « conversion de la défense » dédié à des études de faisabilité. PTC s'engagera en outre à soutenir les entreprises de défense désireuses de se diversifier dans les secteurs spécifiquement identifiés par le programme (aérospatiale, environnement et technologies habilitantes). En regard des intentions de départ, cela semblera bien peu et l'on en viendra rapidement à conclure à l'abandon de la reconversion<sup>63</sup>.

Mesurés à l'aulne de l'aide gouvernementale, les faits tendent à valider cette conclusion. Entre octobre 1996 et avril 2000, PTC a investi dans 86 projets pour une valeur d'un milliard de dollars. Seuls 6 de ces projets, avec 5,6 % de l'enveloppe totale du programme, sont explicitement associés à la reconversion et aux technologies à double application. Il faut reconnaître que c'est peu et qu'il est difficile, sur cette base, de soutenir l'idée que le gouvernement canadien oeuvre avec enthousiasme à la promotion de la reconversion.

---

<sup>62</sup> SOUS COMITÉ DU COMITÉ PERMANENT DE L'INDUSTRIE, *Procès-verbal*, 2 octobre 1996.

<sup>63</sup> BÉLANGER, Yves, « L'intégration économique continentale nord-américaine dans le domaine de la défense et l'après-guerre froide: dimension comparative des cheminements américain et canadien » *Arès*, vol XVI/2, janvier 1998, p. 17.

**Tableau 1**  
**Proportion des projets et des montants investis par PTC**  
**selon le secteur industriel, octobre 1996 à avril 2000**

Secteur	Projets		Investissements		Contribution moyenne (millions \$)
	Nombre	en %	millions \$	en %	
Aérospatiale civile	24	27,9	510,3	50,9	21,3
Aérospatiale militaire	6	7,0	14,2	1,4	2,4
Reconversion et double application	6	7,0	56,5	5,6	9,4
Technologies habilitantes <sup>1</sup>	31	36,0	324,3	32,3	10,5
Technologies environnementales	19	22,1	97,3	9,7	5,1
	<b>86</b>	<b>100,0</b>	<b>1 002,6</b>	<b>99,9</b>	<b>11,7</b>

<sup>1</sup> Le gouvernement canadien considère comme technologies habilitantes, la biotechnologie, certaines technologies de l'information, les matériaux de pointe et les technologies de pointe pour la fabrication et le traitement.

Source: Communiqués de Partenariat Technologique Canada, 1996-2000.

### 3. L'ENTREPRISE FACE À LA RECONVERSION

En début de texte, nous notions qu'on ne peut limiter notre analyse aux seules dimensions de l'effort gouvernemental et du succès ou de l'insuccès des politiques industrielles auxquelles a été associée la reconversion. L'entreprise, portée par la volonté de survivre comme organisation, est aussi un agent actif de la reconversion.

Les évaluations périodiques du niveau de dépendance des entreprises à l'endroit du marché de la défense auxquelles nous nous sommes livrés montrent que plusieurs groupes industriels de première ligne dans le domaine de la défense ont réussi, en l'espace de quelques années, à diminuer sensiblement la proportion de leur chiffre d'affaires représentée par les ventes en défense. Évidemment, diverses stratégies aptes à réduire cette proportion comme la vente de divisions ou l'acquisition de filiales commerciales, n'ont que peu à voir avec la reconversion proprement dite. Mais les exemples de reconversions fructueuses en usines sont trop nombreux et trop bien documentés<sup>64</sup> pour qu'on ne puisse conclure que le processus ici étudié n'ait pas eu une influence déterminante sur les résultats inscrits au bilan financier des sociétés.

Le tracé des 20 plus importantes entreprises américaines de défense au cours de la période 1989-1997 montre clairement que la dépendance militaire a diminué (voir tableau 2) malgré les nombreuses fusions et acquisitions menées autour du métier militaire. Dans les plus grandes entreprises, l'adaptation s'est amorcée au cours de la première moitié des années 1990 et semble s'être stabilisée depuis. Cette observation est compatible avec nos résultats d'entrevues qui ont clairement indiqué qu'une forte majorité d'entreprises ne s'est intéressée à la reconversion que dans l'optique de

---

<sup>64</sup> Des centaines de cas ont été recensés et étudiés.

diversifier ses sources de revenus. Les succès commerciaux obtenus apparaissent d'autant plus spectaculaires que plusieurs firmes ici présentées ont connu l'échec dans le cadre d'opérations de diversification antérieures<sup>65</sup>.

Les données présentées dans les tableaux 2 (États-Unis) et 4 (Canada) peuvent évidemment être influencées par la vente de divisions de défense dans certains groupes industriels. Afin de valider nos constats, nous présentons au tableau 6 la synthèse d'une autre compilation, établie cette fois sur la base des ventes des principaux groupes de défense (les dix plus importants pour chaque année de référence), qui confirme la tendance constatée. On peut en déduire que le mouvement vers les marchés civils a été à la fois soutenu et fructueux. La liste de produits de diversification présentée au tableau 3 permet d'illustrer un peu plus concrètement les résultats obtenus.

---

<sup>65</sup> Dont Lockheed, Northrop et TRW. Ces échecs sont relatés dans CENTER FOR ECONOMIC CONVERSION, *Converting the Cold War*, Mountain View, Center for Economic Conversion, 1992, p 12 et ss.

**Tableau 2**  
**Part des ventes militaires des 20 plus grandes entreprises de défense des**  
**États-Unis en 1989, en pourcentage**

Rang en 1989	Entreprises	Acquisitions majeures	1989	1994	1997
1	McDonnell Douglas	Acquis par Boeing	58	70	--
2	General Dynamics		84	94	90
3	Lockheed		74	63 <sup>a</sup>	66
4	General Electric		11	3	2
5	Raytheon		61	35	34
6	Boeing		24	17	32
7	Northrop		90	83	79
8	Rockwell International		36	23	7
9	Martin Marietta	Fusion avec Lockheed	75	--	--
10	United Technologies		21	18	13
11	Hugues Electronic (Filiale de GM)		35	40	40
12	TRW		42	27	35
13	Litton Industries		58	92	83
14	Grumman	Fusion avec Northrop	80	--	--
15	Westinghouse	Division défense acquise par Northrop-Grumman	19	27	--
16	Unisys	Acquis par Lockheed-Martin	23	19	--
17	Texas Instruments	Vente de la division défense à Raytheon	33	17	8
18	Newport News (filiale de Teneco)		100	100	94
19	Honeywell	Vente de la division défense en 1991	28	7	6
20	IBM Fed. Systems		3	--	--
	<b>Moyenne</b>		<b>48</b>	<b>43</b>	<b>42</b>

<sup>a</sup> Les données individuelles de 1994 n'étant pas disponibles, nous avons utilisé les données regroupées proposées par le SIPRI.

Source : SIPRI Yearbook, tableau « The 100 largest arms-producing companies ».

**Tableau 3**  
**Quelques produits de diversification à vocation commerciale dans les grandes entreprises de défense américaines**

Entreprises	Produits de diversification
Hughes	Satellite commercial Direct-TV, composants électroniques pour l'industrie automobile, systèmes de détection et d'analyse des agents polluants.
TRW	Sacs gonflables pour automobiles, équipements en environnement, systèmes de télécommunication.
Boeing (division défense)	Entretien d'avions commerciaux, équipements d'analyse médicale.
Grumman	Avions commerciaux et composants d'avions commerciaux.
Rockwell	Semi-conducteurs, équipements de communication.
Raytheon	Fours micro-ondes.
General Dynamics	Systèmes de traitement des déchets.
Lockheed-Martin	Gestion de déchets nucléaires et restauration de sites.

Sources : Enquêtes auprès des entreprises et Rapports annuels des entreprises.

Situer la trajectoire de l'industrie de défense canadienne est un exercice plus périlleux. Même si quelque 1 500 firmes en activité sur le territoire canadien peuvent être associées à cette industrie, seulement 134 déclarent commercialiser des produits spécifiques à la défense<sup>66</sup>. Parmi ces dernières, à peine une trentaine honorent des commandes militaires pour une valeur annuelle supérieure à 10 millions de dollars et ont été actives tout au long de la dernière décennie. Ce dernier groupe forme le noyau de l'industrie de défense canadienne. Il est composé en majorité (18 firmes) de filiales étrangères où le pouvoir de décision local, surtout lorsqu'il met en cause la mission

de l'entreprise, est très limité. Nous venons d'ailleurs de faire état de la dynamique de la plupart des groupes américains à qui appartiennent ces filiales.

Dans les 12 entreprises sous propriété canadienne la situation est différente. On peut observer un mouvement marqué de décroissance de la dépendance à l'endroit du marché de défense qui, contrairement à ce que nous avons constaté aux États-Unis, s'est effectué au cours de la seconde moitié des années 1990. Selon toute évidence, un lien doit être établi avec le programme de compression du budget de la défense lancé par le gouvernement Chrétien en 1994<sup>67</sup>.

Seulement quatre firmes (Dew Engineering, Saint-John Shipbuilding, Héroux et SNCTEC) ne possédaient aucune base commerciale en 1989, ce qui a certainement contribué, à l'Échelle nationale, à simplifier la problématique du redéploiement des activités. Certaines percées commerciales sont néanmoins devenues des références internationales. Par exemple, le cheminement d'Expro a fait la démonstration qu'il était possible d'agir au niveau de l'usine même, même dans des domaines jugés pratiquement impossibles à reconvertir comme celui des munitions<sup>68</sup>. Il faut également mentionner la trajectoire étonnante de la division aérospatiale de Bombardier (formée au départ avec l'acquisition de Canadair) où, en vingt ans, la proportion des ventes militaires est passée de 90% à 4% grâce à d'importantes percées dans les avions d'affaires et avions de transport régionaux, un domaine qui a, de plus, permis à l'industrie aérospatiale canadienne d'accroître son rayonnement international.

---

<sup>66</sup> GROVER, Bernie, *Un aperçu statistique de l'industrie de la défense canadienne*, Ottawa, Association canadienne de l'industrie de la défense, 1999.

<sup>67</sup> Qui s'est traduit par une décroissance de 25% du pouvoir d'achat du ministère de la Défense nationale entre 1994 et 1999.

<sup>68</sup> LAVIOLETTE Marc, *Comment aborder le dilemme des entreprises militaires : le cas d'Expro*, Montréal : Groupe de recherche sur la continentalisation, UQAM, juillet 1996.

**Tableau 4**  
**Évolution de la proportion des ventes militaires dans les grandes entreprises de**  
**défense sous propriété canadienne,**  
**1989-1999, en pourcentage**

Entreprises	Acquisitions majeures	1989	1994	1999
Bombardier (div. Aérospatiale)		20	21	4
Bristol	Acquis par Magellan	80	42	32 (a)
CAE		40	30	33
DEW Engineering		N.D.	100	80
Expro		70	80	50
Héroux		100	80	75
IMP		25	20	20
MIL		65	91	(b)
Orenda	Acquis par Magellan	65	60	(a)
Saint-John Shipbuilding	Filiale d' Irving Group	100	100	90
SNCTEC		100	98	90
SPAR		23	10	10
Devtec	Acquis par Héroux	95	90	--
Moyenne		65,2	63,2	48,4

(a) Magellan, (b) L'activité de l'ancien chantier naval de Tracy est aujourd'hui totalement reconvertie, celle du chantier de Lauzon change trop fréquemment pour que nous puissions produire une statistique valable. En décembre 1999, la production militaire représentait moins de 50% des activités.

Sources : Enquêtes auprès des entreprises et Rapports annuels des entreprises.

On remarquera que la moitié des entreprises ici identifiées a ses racines au Québec et que le groupe a cheminé en bloc vers la reconversion. Cette situation est la conséquence d'une foule de facteurs parmi lesquels il faut relever une plus forte présence de firmes sous propriété nationale et la popularité spontanée qu'y a conquis l'idée de la reconversion au début des années 1990. Mais le phénomène est également tributaire d'une baisse de l'activité de défense plus marquée que dans les autres régions canadiennes. Les travaux menés par les chercheurs du *Centre d'études de gestion des ressources de la défense*, un organisme rattaché au collège militaire de Kingston, montrent que la part des dépenses militaires canadiennes acheminée vers le

Québec a sensiblement diminué au fil des années. De 21% qu'elle était en 1987, cette portion est passée à un niveau moyen inférieur à 18% après 1989. Pour 1994, la dernière année de référence sur laquelle l'équipe de recherche a travaillé, elle était de 17,6%<sup>69</sup>. Les données plus récentes de l'*Association de l'industrie de la défense du Canada* montrent que la glissade s'est poursuivie au moins jusqu'en 1998 avec une perte de revenu record pour les entreprises du Québec de 20,6% entre 1996 et 1998<sup>70</sup>. La forte décroissance des dépenses militaires canadiennes qui a suivi la fin de la guerre froide a donc été plus durement ressentie par les entreprises québécoises et celles-ci ont tout naturellement cherché à se donner accès à de nouvelles sources de revenu. La remise en question par le gouvernement canadien de sa politique de retombées industrielles et régionales après l'accession au pouvoir du gouvernement Chrétien<sup>71</sup> a contribué à rendre cette quête des marchés commerciaux encore plus pressante.

**Tableau 5**  
**Quelques produits de diversification à vocation commerciale**  
**dans les entreprises de défense canadienne**

<b>Entreprises</b>	<b>Produits de diversification développés depuis 1989</b>
Expro	Propulsif pour sacs gonflables destinés à l'industrie automobile
SNCTEC	Munitions de pratique pour corps policiers
Bombardier, division aérospatiale	Avions d'affaires et avions de transport régionaux
Héroux	Trains d'atterrissage pour avions commerciaux, composants de turbines à gaz.
MIL-Tracy	Turbines électriques et pièces machinées
CAE	Systèmes de simulation pour le domaine forestier

<sup>69</sup> DESCHENES, André, *L'effet économique des dépenses de défense canadiennes*, Kingston : Centre d'études sur la sécurité nationale, 1997.

<sup>70</sup> GROVER, Bernie, *Un aperçu statistique de l'industrie de la défense canadienne*, Ottawa, Association canadienne de l'industrie de la défense, 1999. p.3

<sup>71</sup> FERGUSSON, James, « In Search of a Strategy : The Evolution of Canadian Defence Industrial and Regional Benefits Policy » in Stephen MARTIN, *The Economics of Offsets : Defence Procurement and Countertrade*, Amsterdam, Hawood Academic Publishers, 1996.

IMP	Produits destinés à l'industrie aérospatiale civile, à la marine commerciale et au domaine de la santé.
Magellan	Réparation et remise à neuf de pièces destinées aux avions commerciaux.
DEW Engineering	Équipements de transbordement pour aéroports, véhicules électriques et systèmes de sécurité.

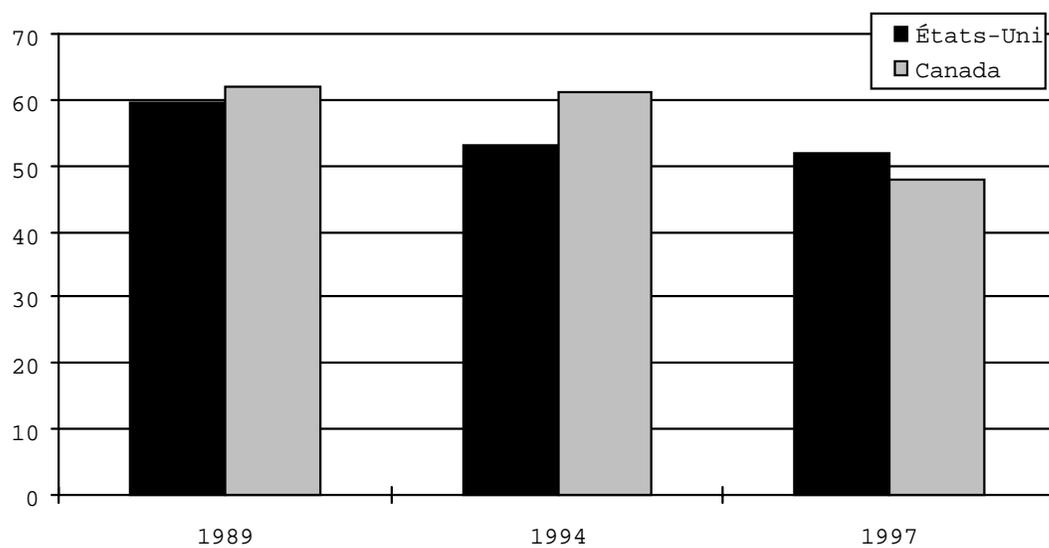
Source : Enquêtes auprès des entreprises et Rapports annuels des entreprises.

Par ailleurs la reconversion a, au Québec, été associée à une importante campagne pour l'emploi. Une étude de l'Américain Michael Oden montre à cet égard que 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%)<sup>72</sup>. Son étude confirme ce que plusieurs enquêtes de terrain ont démontré, la diversification, en plus d'être un choix stratégique susceptible d'ouvrir de nouveaux horizons, s'est révélée être un moyen efficace de limiter les pertes d'emplois attribuables à la décroissance des commandes militaires.

---

<sup>72</sup> ODEN, Michael, « Defense Mega-Mergers and Alternative Strategies » in Gerald I. SUSMAN et Sean O'KEEFE, *The Defense Industry in the Post-Cold War Era*, Amsterdam, Pergamon, 1998.

**Tableau 6**  
**Évolution du taux moyen de dépendance à l'endroit du marché de la défense**  
**pour les 10 plus importants fournisseurs militaires**  
**aux États-Unis et au Canada**



Sources: SIPRI Yearbook et Rapports annuels des entreprises.

## CONCLUSION

La restructuration qui a animé la dernière décennie donne souvent l'impression que l'industrie de défense est plus centrée que jamais sur le métier militaire. Comme nous venons de le voir, cette perception est très contestable. En fait, le mouvement de diversification qui a pris corps au niveau des entreprises a montré qu'une adaptation au contexte de post guerre froide a bel et bien eu lieu, et ce malgré l'incapacité constatée des gouvernements à se doter de politiques de reconversion efficaces.

Autant au Canada qu'aux États-Unis, la gestion pragmatique que les sociétés de défense ont mise sur les rails a fait mentir plus d'une analyse sur la nature du complexe industriel militaire que véhiculaient notamment les plus fervents défenseurs de la reconversion. Nombre de ces derniers s'étaient convaincus que les tares de l'industrie étaient telles que seule une intervention structurée des pouvoirs publics pouvait apporter une réponse adéquate au déclin de l'économie militaire. On ne connaît jamais quel aurait été l'impact d'une intervention plus musclée des pouvoirs publics, mais on sait maintenant que cette voie n'était ni la seule praticable, ni la seule susceptible de mener à des résultats tangibles en ce qui a trait à la progression des firmes de défense dans les marchés commerciaux. On sait aussi que la réponse apportée par les entreprises aux compressions dans les budgets de défense s'est traduite par un impact significatif au plan de l'emploi. La base industrielle de défense de l'Amérique du Nord est donc ressortie transformée à plus d'un titre de la trajectoire suivie au cours des années 1990.

Il ne fait aucun doute que ceux qui souhaitaient exploiter la reconversion pour faire avancer d'autres causes que celle d'une réforme dans les pratiques de l'industrie militaire et celle de l'emploi sont aujourd'hui déçus. Par contre, ceux qui espéraient des résultats plus pragmatiques savent maintenant qu'il est possible pour une

entreprise militaire de pénétrer le terrain commercial. La chose n'est pas sans intérêt et il faut souhaiter que les pouvoirs publics sauront la décoder et en exploiter le potentiel d'une manière qui permettra d'éviter que la reprise des dépenses militaires à laquelle nous assistons depuis quelques mois ne mène à nouveaux aux excès du passé.