

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2012)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Articuler la stratégie autour des compétences fondamentales  
**Autor:** Cimon, Yan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514627>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Un très grand nombre d'engins laissés pour compte après les «dividendes de la Paix» ont permis à de nombreux Etats d'acquérir rapidement des capacités militaires importantes. Ici, un T-72 azéri.

## Armement

### Articuler la stratégie autour des compétences fondamentales

#### Cap Yan Cimon

Commandant adjoint du 712<sup>e</sup> Escadron des communications (Montréal)

L'approche des compétences connaît actuellement une expansion qui en fait un élément important de la conceptualisation de la création de valeur pour la firme, surtout pour les industries militaires. Comment les entreprises militaires se diversifient-elles sur la base de leurs compétences fondamentales? Plusieurs réponses sont possibles. Alors que les marchés militaires se contractent depuis la fin de la guerre froide, l'intensité de la concurrence s'accroît, justement en raison de cette situation.<sup>12</sup>

Cela s'explique par l'entrée en scène des anciennes puissances militaires du défunt Pacte de Varsovie désormais libres d'attaquer des marchés internationaux hors de ceux qui, traditionnellement, étaient les leurs. S'ensuit, pour les firmes militaires des pays de l'OTAN, la nécessité de dépasser une simple adaptation à un changement inéluctable. Ces dernières souhaitant, d'une part, demeurer concurrentielles et, d'autre part, assurer leur pérennité. La clé réside alors dans le redéploiement de leurs compétences fondamentales à travers la diversification de leurs activités sur des marchés civils. Lesquelles compétences constituent le berceau de leur avenir *Hamel et Prahalad*, 1994. La compétence fondamentale s'impose comme la pierre angulaire du devenir de la firme militaire confrontée à un monde en perpétuelle redéfinition au sein duquel l'avantage

concurrentiel d'hier ne sera plus d'aucune utilité demain, s'il n'est pas obsolète aujourd'hui même.

#### D'importants défis à relever

Il s'ensuit alors que plusieurs défis émergent à l'agenda des firmes militaires. Le « dividende de la Paix » constitue indubitablement leur plus grand défi en ce qu'il a affecté ces firmes à un point tel que leur survie même est en jeu. Il est intéressant de noter que la reconversion à l'image de celle effectuée suite à la deuxième Guerre mondiale est, a priori, jugée à la fois empreinte d'inefficacité, voire d'inefficience, et anémique ; la solution résidant à l'intérieur de stratégies innovantes<sup>3</sup>. Une solution souvent proposée est la [re]conversion dans un cadre d'inspiration portérienne à travers des programmes intrafirmes de fusion et acquisitions ou encore en sortant purement et simplement de l'industrie pour s'orienter vers des industries plus proches de la consommation de masse, en suivant l'exemple russe<sup>4</sup>. Cependant, les défis se posant de manière aiguë aux entreprises de défense russes (Bzhilianskaya, 1996) se posent aussi aux autres entreprises de ce secteur, avec une acuité variable, peu importe leur nationalité :

- « La possession de technologies ou produits concurrentiels [sur les marchés civils] ;
- l'accès à un réseau étendu en matière de technologie, de production et de liens économiques nationaux et internationaux [en poursuivant une recherche constante] et,
- la possession de compétences en évaluation de technologies, de gestion de l'innovation de même

1 Commandant adjoint du 712<sup>e</sup> Escadron des communications (Montréal). Il est étudiant au doctorat (Administration) à HEC Montréal où il a notamment enseigné le management des grandes entreprises. Sa recherche porte sur la stratégie et la gestion de la technologie ; la gestion du secteur de la défense (gouvernement et entreprises) et la gestion internationale. Il est aussi gradué du Defense Planning and Resource Management course de la National Defense University (Washington, D.C.) et a travaillé pour une multinationale de l'industrie de la défense. Cet article inédit est tiré de sa recherche sur l'industrie de défense et ses défis.

2 A titre indicatif, nous recommandons au lecteur curieux de voir Business.com, « Aerospace & Defence Industry Profile », [http://www.business.com/directory/aerospace\\_and\\_defense/profile/](http://www.business.com/directory/aerospace_and_defense/profile/), consulté le 30 août 2000, 6 p.

3 Williams (1961) nous fournit des exemples d'une industrie américaine diversifiée qui d'un coup se reconvertisse en partie dans des domaines de consommation de masse, sous l'égide du War Production Board. Avec un plus grand recul Williams, Sillers et Kleiner (1997) nous montrent que cette approche n'est plus pertinente aujourd'hui et qu'une des clés de la survie des firmes est désormais l'innovation.

4 Tout d'abord le cadre est portérien autant dans l'analyse qui est faite des avantages concurrentiels des firmes que dans sa présentation orientée sur le binôme forces / faiblesses.

qu'une connaissance étendue au niveau juridique international, du *marketing* ainsi que de l'innovation technologique. »

Les firmes liées à la défense désirant assurer leur pérennité se doivent donc de trouver des modèles d'affaires leur permettant de tirer profit des opportunités engendrées par ces défis.

### La démarche des firmes militaires

L'industrie de la défense est composée de plusieurs firmes possédant toutes au moins une compétence fondamentale. Par exemple, la compétence fondamentale de General Dynamics est l'intégration des systèmes et des savoirs de l'entreprise. Elle conçoit et intègre des systèmes de combat terrestres, maritimes ou de communication, une expertise qui se reflète à travers plusieurs de ses succès marquants : la construction de l'un des premiers sous-marins nucléaires, des missiles *Tomahawk* ou encore des chars M-1 et M-60. En ce qui a trait à GIAT industries, il s'agit plutôt de l'adaptabilité des utilisations de ses savoirs. Ses compétences, en matière d'armement, d'activités duales (i.e. civilo-militaires) et de fourniture de services à des agences militaires, se manifeste tant dans le char Leclerc que dans sa mise sur pieds d'hôpitaux militaires ou d'armes de chasse. Alors que dans le cas de Lockheed Martin, l'innovation constitue sa compétence fondamentale. Une compétence fondamentale qui prend forme tant dans sa technologie *stealth*, que dans sa gestion de systèmes satellitaires en partie civils, et qui serait absente n'eût été d'excellentes compétences en matière de services de haute technologie et d'intégration de systèmes de pointe.

Ces dernières firmes possèdent, selon le cas, un plus ou moins fort pourcentage de leur production destiné aux marchés militaires. De la même manière, elles sont toutes plus ou moins spécialisées technologiquement au niveau de leur procédé (*process*) ou au niveau de leurs produits. Ces firmes, en vertu de leur stratégie conventionnelle, s'orientent vers les marchés militaires (ou de défense) sur lesquels le client est l'Etat. Or, ce dernier réduisant ses achats et ses budgets en matière de défense, les firmes se voient dans l'obligation d'adopter une stratégie renouvelée en se tournant vers des marchés civils. Ce faisant, elles continuent de desservir les marchés gouvernementaux, mais en plus elles se dirigent vers d'autres firmes afin de trouver d'autres occasions d'affaires à l'instar de GIAT et de ses intérêts dans les armes de chasse par exemple.<sup>5</sup> Emerge donc une nécessité grandissante pour les firmes de réorienter ou redéployer leurs compétences fondamentales de manière



La multiplication des entreprises militaires privées a ouvert de nouveaux marchés pour les armes et équipements légers.



Les nouvelles missions rapprochent également les matériels militaires de ceux des forces de l'ordre.

à ce que leur espace stratégique inclut la réalisation des potentialités offertes par les marchés civils.<sup>6</sup>

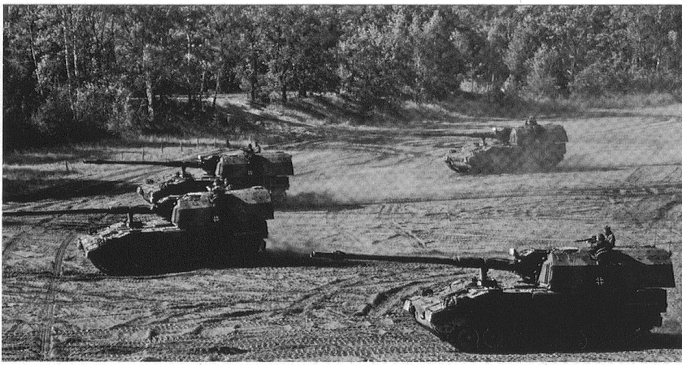
L'environnement et les entreprises de défense se trouvent au cœur d'un important tumulte. Les certitudes du passé ne tiennent plus, nous venons de le voir. Si la nécessité pour les Etats de posséder des activités de défense n'est plus à démontrer, sous peine de se voir dissout dans le système international, ces derniers n'en diminuent pas moins, plus souvent qu'autrement, les crédits y étant accordés depuis la chute de l'Union Soviétique. D'une part, l'Etat est le client principal des entreprises militaires, mais il témoigne d'une certaine ambivalence quant au caractère porteur des ressources qu'il consacre à la défense. D'autre part, les entreprises militaires, qui opèrent dans un contexte particulier, se voient confrontées à trois forces d'importance majeure : la commercialisation, la consolidation et la mondialisation (Deloitte Consulting, 2000). Ceci n'est pas sans poser plusieurs défis liés au rétrécissement des marchés de défense et à l'intensification de la concurrence. Les firmes doivent donc modifier leur offre et se diversifier. En tablant sur leur compétence fondamentale les entreprises militaires peuvent stratégiquement se lancer sur de nouveaux marchés sans mettre leur existence en jeu.

### Compétence fondamentale et stratégie

Prahalad et Hamel (1990) sont réputés avoir développé le concept de compétence fondamentale et développent ce dernier en montrant comment les entreprises peuvent

<sup>5</sup> Nous n'avons pas inclus les particuliers dans le développement de marchés civils étant donné le faible intérêt que ces derniers portent envers les produits autres que sportifs. Nous entendons par produits sportifs les armes de chasse, de compétition et les produits (véhicules, etc.) pouvant être cédés aux particuliers collectionneurs d'armes et d'autre matériel de guerre.

<sup>6</sup> Nous n'excluons pas cependant qu'il y ait d'autres possibilités. Notre travail va toutefois en ce sens.



Les compétences allemandes (ici le *Panzerhaubitze 2000* de KMW) dans le domaine des blindés lourds sont désormais remis en cause, faute de marché porteur...



Le *Puma* (KMW-Rheinmetall) représente probablement l'engin européen le plus lourd développé et introduit ces dix prochaines années.

l'identifier et s'en servir. Ils en donnent la définition suivante : « *A core competence is a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefit to customers.* » Celle-ci est identifiée à l'aide de trois critères : 1) la valeur aux yeux du client, c'est-à-dire que cette compétence fondamentale doit fournir une forme de bénéfice pour le client ; 2) la différenciation par rapport à la concurrence, l'absence de cette dernière homogénéise le marché ouvert au client et il n'a plus de raison d'acheter le produit ou le service d'une firme plutôt que celui d'une autre ; 3) le potentiel d'extension, ce qui entraîne une transférabilité des savoirs à travers un certain degré d'abstraction<sup>7</sup>. Une compétence fondamentale possède une valeur intrinsèque; elle est rare et difficilement imitable, ce qui lui permet de conférer un avantage concurrentiel important à la firme (Barney, 1991).

Ceci dit, il importe de mentionner que la compétence fondamentale n'est pas un actif au sens comptable, son essence est éminemment immatérielle. Il s'agit par ailleurs d'une énorme source d'avantage concurrentiel. Toutefois, l'inverse n'est pas nécessairement vrai, une source d'avantage concurrentiel n'est pas obligatoirement une compétence fondamentale. GIAT industries a fait étalage de son avantage concurrentiel en matière d'armement terrestre lors de la sortie du char Leclerc, efficace, manœuvrable et opéré avec un membre d'équipage en moins que ses concurrents. Donc, si les compétences de l'entreprise en matière d'armement terrestre ne font

aucun doute, elles ne sont pas la source d'un avantage concurrentiel durable puisque des capacités similaires sont présentes chez le M1 de General Dynamics. La compétence fondamentale de GIAT, l'adaptabilité des utilisations de ses savoirs, est une source d'avantage concurrentiel durable puisqu'elle permet à cette entreprise de concevoir un nouvel hôpital de campagne, ce qui ne serait pas une sinécure pour la plupart des compétiteurs mondiaux qu'elle possède dans l'industrie militaire. Cependant, le développement de ce genre de compétences complexes est ardu et leurs fruits ne viennent qu'en longue période étant donné le long processus d'apprentissage, donc d'amélioration continue, que cela exige. Ces compétences se matérialisent sous la forme d'une plate-forme (*core product*). Ainsi, plus cet équipement de défense comportera d'applications et de fonctionnalités, plus il sera possible pour la firme militaire de jouir d'économies d'échelle et d'envergure, le cas échéant. De la même manière, l'entreprise doit comporter une architecture stratégique lui permettant suffisamment de flexibilité pour qu'elle soit en mesure de consacrer et de déployer les ressources nécessaires au développement, au maintien et à l'exploitation d'une telle compétence.

Néanmoins avant d'être en mesure d'utiliser la compétence fondamentale, il est nécessaire de l'identifier. Deux méthodes s'offrent à l'entreprise de défense : d'une part, celle qui implique la correspondance entre les niveaux organisationnels et les niveaux de compétence (Gallon, Stillman et Coates, 1995) et d'autre part celle de l'association de la hiérarchie des compétences avec une hiérarchie organisationnelle (Javidan, 1998).

Tout d'abord, s'agissant de la correspondance entre les niveaux organisationnels et les niveaux de compétence, elle nous enseigne que les capacités primaires et critiques de l'entreprise peuvent être de trois ordres : les capacités d'interface avec le marché (comme la vente ou la consultation pour ne nommer que celles-là) ; les capacités venant d'infrastructures (l'infrastructure en matière de technologies de l'information par exemple) ; les capacités technologiques (dont le soutien technique au client). Il n'est cependant pas approprié de parler de compétence fondamentale dans ces trois ordres de capacité. Ici, la capacité est la possibilité de faire alors que la compétence est l'aptitude à bien faire. Les compétences fondamentales se manifestent dans ce qui est bien fait, mais mieux que le meilleur des concurrents. Ces dernières sont plus fondamentales et intrinsèques aux activités de l'entreprise. Ainsi, en ce qui a trait aux compétences fondamentales, elles possèdent une double nature : les CMC ou *core marketing competencies*, qui réfèrent à des habiletés prouvées de mise en marché des produits ou des services, et les CTC ou *core technical competencies*, qui renvoient à un degré élevé de maîtrise technique,

Une autre méthode, toutefois voisine de la précédente, est reconnue dans la littérature. Elle consiste à associer une hiérarchie des compétences avec une hiérarchie organisationnelle qui est tantôt un poste (par exemple

<sup>7</sup> Les auteurs appellent le potentiel d'extension, en anglais, *extendability*.

le chef de la direction, PDG ou CEO) tantôt une partie de l'entreprise (comme un centre d'activité stratégique, SBU, ou les départements). Ce dernier pose certaines caractéristiques faisant partie des compétences (i.e. les capacités ou les ressources). Cette approche est plus déterministe. Elle est surtout plus dynamique et plus opérationnelle que la méthode précédente.

Tableau 1: identifier la compétence fondamentale, deux approches voisines d'une même problématique

| Niveaux organisationnels vs niveaux de compétence   | Hiérarchie des compétences avec une hiérarchie organisationnelle   |
|---|--|
| Finalité : Attaquer de nouveaux marchés.  | Finalité : Acquérir de nouvelles capacités et compétences pour posséder un avantage concurrentiel durable.   |
| <p><b>Examiner les capacités primaires et critiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les capacités d'interface avec le marché (comme la vente ou la consultation pour ne nommer que celles-là).</li> <li>● Les capacités venant d'infrastructures (l'infrastructure en matière de technologies de l'information par exemple).</li> <li>● Les capacités technologiques (dont le soutien technique au client) peuvent se catégoriser en trois groupes : <ul style="list-style-type: none"> <li>● les capacités en sciences appliquées ;</li> <li>● les capacités de design et de développement ;</li> <li>● les capacités à manufacturer.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Reconnaître et utiliser la double nature de la compétence fondamentale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les CMC ou <i>core marketing competencies</i>. Elles réfèrent à des habiletés prouvées de mise en marché des produits ou des services.</li> <li>● Les CTC ou <i>core technical competencies</i> qui doivent répondre aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elles harmonisent les flux de capacités techniques critiques afin de fournir un avantage concurrentiel;</li> <li>● Elles se traduisent en valeur perçue par le consommateur;</li> <li>● Elles sont difficiles à imiter et donc représentent des barrières importantes à la concurrence.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifier ce que l'entreprise fait très bien.</li> <li>● Examiner si ceci est l'apanage d'une fonction (département), d'un centre d'activité stratégique ou de l'entreprise entière.</li> <li>● Examiner la position concurrentielle de l'entreprise.</li> <li>● En déterminer l'importance (significatif si le marché lui accorde une prime) : <ul style="list-style-type: none"> <li>● pour des attributs relatifs au produit ou à sa livraison...</li> <li>● ...qui sont parmi les critères d'achat clés.</li> </ul> </li> <li>● Avantage concurrentiel dépend des facteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Investissement dans ses capacités et ses compétences ;</li> <li>● Aptitude des concurrents à imiter l'avantage concurrentiel ;</li> <li>● Prise en considération des changements dans l'industrie.</li> </ul> </li> <li>● À partir de là, une planification rigoureuse doit être effectuée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>● le démantèlement ou l'ajustement des compétences et des capacités qui perdront vraisemblablement leur valeur dans l'avenir, en tout ou en partie ;</li> <li>● le maintien et l'amélioration des ressources identifiées, des compétences et des capacités.</li> </ul> </li> </ul> |

Les deux approches précédentes ne sont pas antinomiques, elles brillent par leur complémentarité.

Si la compétence fondamentale demeure un outil créateur de valeur à la fois pour l'entreprise de défense et pour les forces armées qui constituent souvent le gros de sa clientèle, il faut cependant s'assurer du développement à long terme de cet actif immatériel. Alors, pour assurer le développement et la pérennité d'une compétence fondamentale, il faut savoir apprendre et « apprendre à savoir, »

L'acquisition de la compétence fondamentale ne découle pas explicitement du désir de créer de nouveaux systèmes d'armes, mais bien de celui de fournir de nouveaux avantages à la clientèle militaire, d'où l'importance du design et des démonstrations conjointes entreprise/force de défense. Cette compétence devient donc éminemment stratégique. Elle est désormais définie comme « un

ensemble de plusieurs savoirs et de technologies » et son intégration par l'entreprise représente « la somme des [apprentissages individuels et collectifs] de l'entreprise. » Le caractère fondamental d'une compétence, nous l'avons mentionné précédemment, se remarque à trois caractéristiques : la valeur aux yeux du client ; la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité (i.e. son caractère porteur). Il nous faut reconnaître, du même élan, que cette compétence représente un savoir-faire, non pas un actif tangible en tant que tel, mais un

actif immatériel générateur de valeur. Elle n'est pas non plus centrée autour d'un seul produit, même si le produit peut la refléter de manière intime.

Il est primordial d'organiser les activités de l'entreprise de manière flexible autour de ces compétences fondamentales afin qu'elle soit en mesure d'aspirer à cet avantage concurrentiel dont nous avons précédemment discuté. *Lockheed Martin*, souvent reconnue pour avoir développé la technologie *stealth*, n'aurait pu effectuer une telle avancée si elle n'avait pas possédé des compétences supérieures en systèmes aéronautiques et spatiaux ou dans l'utilisation de matériaux de haute technologie, compétences qu'elle a su transférer au sein de son organisation afin de développer le *stealth*. L'idée d'intégrer les savoirs de l'entreprise est ici omniprésente, c'est pourquoi la compréhension de l'assemblage des savoirs, ainsi que du concept sous-jacent de leur parcellisation, et donc de leur gestion, s'avère primordiale.



La furtivité (*stealth*) coûte très cher, alors qu'au jour-le-jour des appareils plus simples -ici le JAS 39 Gripen- peuvent couvrir la majorité des besoins.



Les forces armées hésitent à s'aventurer dans des programmes complexes et techniquement risqués, à l'instar de l'OV-22 Osprey américain.

### Utilisation stratégique des compétences fondamentales

Pour prospérer, l'entreprise doit donc se donner les moyens de mettre à profit l'espace stratégique que lui ouvrent ses compétences fondamentales. Ceci implique qu'elle doit être à même de réagir adéquatement au changement. En effet, le savoir peut être modifié, parcellisé et assemblé de diverses façons.

Les entreprises militaires sont traditionnellement orientées sur la performance technique sans porter d'attention particulière au contrôle des coûts ; leurs compétences sont donc directement reliées à la technique. Deloitte Consulting (2000) nous dit que l'industrie de défense devra cependant se repenser : « *Growth strategies [...] will focus on globalization, customer orientation and product development. The new strategies, in turn, will call for more efficient and cost-effective business processes. It is clear that companies that are unable to adapt to the changing market will be left behind. For others, there are significant opportunities for enhancing market share and profitability and achieving world-class competitiveness.* »

Les entreprises doivent s'adapter aux changements qui s'opèrent, parfois rapidement, sur leurs marchés. Pour ce faire, l'entreprise, vue comme portefeuille de

compétences, doit constamment se réinventer à travers la routinisation du changement.

### Les options stratégiques des entreprises militaires

Ce qui précède nous amène à dire que plusieurs options stratégiques s'offrent effectivement aux entreprises de défense. La littérature suggère que le succès des entreprises repose sur l'utilisation des compétences fondamentales (Sterne, 1992 ; Véry, 1993, Gorman et Thomas, 1997), mais pas nécessairement en courte période (Duysters et Hagedoorn, 2000). Aussi, nous pouvons présenter la manière dont les entreprises de défense abordent les changements dans leur industrie selon deux dilemmes dont fait état la littérature : celui de l'adoption d'une stratégie traditionnelle par opposition à une stratégie innovatrice ou encore celui, plus prosaïque, de la survie versus la sortie de l'industrie.

Stratégies traditionnelle vs innovatrice. Historiquement, deux choix se sont posés aux firmes : adopter une stratégie traditionnelle, liée à la conversion à tout prix comme à la fin de la deuxième guerre mondiale, ou une stratégie innovatrice, à l'image de plusieurs firmes actuellement.

Les stratégies traditionnelles se sont toutes orientées vers la conversion des entreprises avec pour finalité l'avènement d'un avantage-production. En effet, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, plusieurs entreprises des industries de défense se convertissaient tout simplement en industries civiles en abandonnant presque du jour au lendemain la production militaire pour se lancer sur des marchés civils qu'ils ne connaissaient plus ou pas du tout. La finalité de la démarche était un avantage-production, à travers la réalisation d'importantes économies d'échelle, qui leur permettrait de remporter facilement d'importantes parts de marchés dans leurs nouvelles activités. Les succès mitigés que nous leur connaissons, dans le contexte actuel, ont encouragé le développement de stratégies innovatrices. Le développement des stratégies innovatrices peut prendre trois formes. La première, le désinvestissement afin de remporter les fruits d'un avantage-coût en soldant ses produits, ce qui est rendu plus facile par la disparition de la volonté d'y investir en raison de l'intention avouée de quitter le secteur. La seconde stratégie en est une de fusion /acquisitions sélectives. Des unités d'affaires ou des entreprises sont regroupées en vue de réaliser des effets de synergie à travers l'acquisition de compétences (complémentaires la plupart du temps). L'aboutissement de ce processus conduit d'une part à un avantage technologique et d'autre part à un avantage-niche. Dans une moindre mesure, il est, plus rarement, possible d'assister à l'émergence d'un avantage coût. La troisième stratégie est la diversification. Loin de suggérer l'abandon des activités de défense, elle en présuppose le maintien avec toutefois l'élargissement de la gamme de produits par l'ajout de produits destinés à de nouveaux marchés, civils cette fois. L'avantage qui en découle est avant tout un avantage-niche. Cependant, il est possible de parler dans ces cas d'avantage-technologique et d'avantage-coût selon le cas. Le dilemme peut toutefois se poser différemment, i.e. entre survie et sortie tout

simplement plutôt qu'entre stratégies traditionnelle et innovatrice.

Selon le point de vue d'autres auteurs, le dilemme se pose simplement en termes du dilemme survie versus sortie en réaction à la réduction des ressources gouvernementales consacrées à la défense. Le choix de la survie appelle une orientation vers l'investissement ou encore le contrôle des coûts.

D'une part, la firme peut décider d'augmenter l'investissement dans certains secteurs, elle aboutira vraisemblablement à une stratégie de niche et tentera de satisfaire à des motifs financiers (i.e. influencer favorablement le cours de ses actions, le cas échéant) en faisant un effort de promotion de ses produits ou en jouant sur l'image de l'entreprise et de ses produits. Le maintien ou la diminution des investissements mène à une stratégie de maintien qui vise une hausse des bénéfices par le biais de la réalisation d'une fusion ou par l'écrémage des marchés. Cet écrémage mène ultimement à une récolte des produits provenant des ventes entraînant une sortie par suite du refus d'investir davantage; la situation peut être comparée à une autophagie (l'entreprise ou l'unité d'affaire se dégénère en se digérant elle-même).

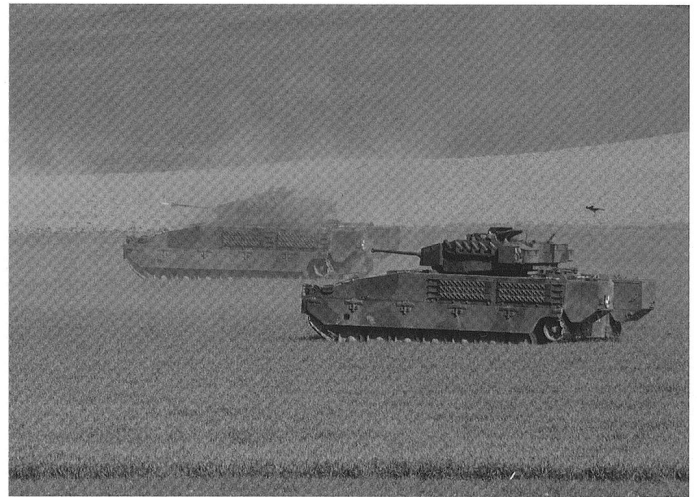
D'autre part, si l'entreprise choisit de contrôler ses coûts, il s'ensuivra une stratégie de maintien ou de niche. Le maintien, comme dans le cas de la diminution ou du maintien de l'investissement, appelle à une hausse des bénéfices à travers l'écrémage ou encore la fusion avec les conséquences précédemment décrites. La stratégie de niche vise les mêmes motifs financiers sous-jacents à la promotion du produit ou le jeu sur l'image.

Par ailleurs, si la firme décide de sortir de l'industrie en déclin par suite de la réduction du financement public, elle peut choisir de sortir le plus rapidement possible sans égard aux barrières à la sortie. Sinon, il lui est possible de tenter de récupérer une partie de sa mise en se positionnant pour la récolte de ses produits par l'autophagie telle que mentionnée plus haut. Quels que soient les choix de ces firmes, le défi posé par ce genre de décisions demeure lourd de conséquence pour leur avenir.

Ce que font les entreprises qui prospèrent. Les entreprises de défense qui continuent de prospérer grâce à la maîtrise de leurs compétences fondamentales ont toutes adopté une stratégie innovatrice et choisi de survivre par des investissements soutenus dans leurs compétences. Lockheed Martin a pour stratégie d'intégrer de nouveaux savoirs dans ses produits tant civils que militaires comme en témoignent ses systèmes satellitaires. GIAT, quant à elle, utilise plutôt ses compétences dans des domaines non-traditionnels, d'où sa conception d'un hôpital de campagne. Enfin, General Dynamics choisit de se concentrer sur ses activités militaires qui constituent sa force en se défaisant de certaines unités d'affaires surtout orientées vers les marchés civils.

## Conclusion

En conclusion, force nous est de constater que l'étude de la stratégie des entreprises militaires sur la base de leur compétence fondamentale est une tâche complexe. Si la



*Ulan* : Difficile d'engager des fonds importants lorsque les marchés se limitent à quelques dizaines d'exemplaires ...



...ou à quelques centaines d'exemplaires, à l'instar du *Leclerc*.

compétence fondamentale peut logiquement prétendre constituer la pierre angulaire des efforts de survie et de diversification des firmes militaires, il n'en demeure pas moins que celles-ci sont affectées par une accélération du changement. Il en découle une démarche obligée de mise en valeur de leurs compétences.

L'une des manières de réduire le risque d'une éventuelle diversification est de reconnaître les arrimages obligés entre compétence fondamentale et stratégie. Nous avons retenu la conception que se font Hamel et Prahalad (1994) de la compétence fondamentale. S'ils la définissent comme un bundle of skills qui possède de la valeur aux yeux du client tout en étant difficilement imitable et transférable à l'intérieur de l'entreprise, elle n'en possède pas moins un caractère incontestablement immatériel chevillé à l'entreprise. La littérature nous montre plusieurs façons d'identifier une compétence fondamentale (nous en avons présenté deux) qui montrent une unanimité conceptuelle en développement et ce, en dépit de la similitude des méthodes présentées. Toutefois, pour assurer son développement et sa pérennité, il est important de comprendre le lien intime qu'elle possède avec la gestion du savoir. Ainsi, l'entreprise est en mesure de mettre à profit l'espace stratégique que lui ouvrent ses compétences fondamentales. Ceci dit, plusieurs stratégies s'ouvrent alors aux entreprises militaires. D'une part, il est possible de conceptualiser le choix qu'elles ont à faire comme un dilemme du type survie versus sortie ; d'autre

part, comme un dilemme entre stratégie conventionnelle (opter pour une conversion pure et simple) et novatrice (procéder à des fusions/acquisitions sélectives ; à une diversification ou encore à certains désinvestissements). Il devient alors primordial de considérer l'approche des compétences fondamentales.

L'approche des compétences fondamentales, bien qu'elle demeure très éloignée de la panacée, est particulièrement intéressante dans le cas des entreprises militaires en ce qu'elle pourra sans doute contribuer à diminuer les risques encourus en matière de diversification. Ces risques ne sont sans doute pas étrangers au fort biais technique des entreprises militaires. Peut-être est-ce là le reflet de la culture d'une industrie de la défense qui traditionnellement valorise, même de nos jours où les deniers publics se raréfient, la performance technique au détriment des coûts de production ou des efforts de marketing s'y rattachant. L'industrie est en mutation. Les démarches de diversification doivent dépasser de simples «vœux pieux» mis en œuvre sur la simple

considération d'une sophistication technique que la firme se fait fort d'atteindre, pour plutôt reposer sur une stratégie délibérée de la part de l'entreprise.

### Remerciements

Nous souhaitons remercier tout spécialement les professeurs Fernand Amesse (Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal) et Patrick Cohendet (Université Louis Pasteur, Strasbourg) pour leurs précieux conseils et leur support. Nous ne pouvons passer sous silence les commentaires forts utiles des Professeurs Alain Noël, Louis Hebert et Ann Langley de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal ainsi que de Mmes Marlei Pozzebon et Bettina Wittneben de l'Université McGill lors de la rédaction de versions précédentes de cet article. Toutefois, il importe de souligner que les propos tenus ici engagent uniquement leur auteur.

Y. C.

Les forces de réaction rapide ou spéciales disposent désormais de budgets propres ; elles font fréquemment usage de crédits urgents pour leurs opérations, qui bien souvent court-circuitent les processus classiques d'acquisition d'armements.



## Bibliographie

- ARGYRIS, C., SCHÖN, D., 1978, « What is an organization that it may learn ? », dans ARGYRIS, C., SCHÖN, D., *Organizational learning : a theory of action perspective*, Cambridge MA, Addison-Wesley, p. 8-29.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A., 1978, *Organizational Learning*, Reading MA, Addison-Wesley.
- BALLAY, J-F., 1999, « Les processus clé de la gestion des savoirs », *L'Expansion Management Review*, décembre, p. 111-119.
- BARNEY, J., 1991, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, no. 1, p. 99-120.
- BATES, D. L., KUKALIS, S., 1998, « The Endgame in Aerospace : A Disaster Waiting to Happen ? », *Long Range Planning*, vol. 31, no. 4, p. 615-622.
- BUSINESS.COM, 2000, « Aerospace & Defence Industry Profile », [http://www.business.com/directory/aerospace\\_and\\_defense/profile/](http://www.business.com/directory/aerospace_and_defense/profile/), consulté le 30 août 2000, 6 p.
- BZHILANSKAYA, L., 1996, « The Transformation of Technological Capabilities in Russian Defence Enterprises, with special reference to dual-use technology », STEEP Discussion Paper, no. 31, March, 33p., <http://www.sussex.ac.uk/spru>, consulté le 22 juin 2000.
- CANTWELL, J. SANTANGELO, G. D., 1999, « The frontier of international technology networks : Sourcing abroad the most highly tacit capabilities », *Information Economics and Policy*, vol. 11, no. 1, March, p. 101-123.
- CHASE, R.L., 1997, « Knowledge Management Benchmarks », *The Journal of Knowledge Management*, vol. 1, no. 1, p. 83-92.
- CHASE, R.L., 1997, « The Knowledge-Based Organization : An International Survey », *The Journal of Knowledge Management*, vol. 1, no. 1, p. 38-49.
- CHRISTENSEN, C.M., SUAREZ, F.F., UTTERBACK, J.M., 1998, « Strategies for Survival in Fast-Changing Industries », *Management Science*, vol.44, no.12, December, p. S207-S220.
- CIMON, Y., 2000, « Les firmes militaires privées en tant qu'agents detransfert de know-how militaire », *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre du Canada*, vol. 3, no. 2, été, p. 22-29.
- CIMON, Y., 2001, *Stratégies de diversification des entreprises militaires*, Montréal Qc, École des Hautes Études Commerciales, 204 p., (mémoire de maîtrise).
- COHENDET, P., LLERENA, P., 1999, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'économie industrielle*, juin, (numéro spécial sur l'économie de la connaissance).
- COWAN, R., FORAY, D., 1995, « Quandaries in the economics of dual technologies and spillovers from military to civilian research and development », *Research Policy*, vol. 24, no. 6, p. 851-868.
- DEJOUX, C., 2000, « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, novembre-décembre, p. 15-31.
- DELOITTE CONSULTING, 2000, « Commercialization, Consolidation, and Globalization », Aerospace and Defense, [www.dc.com/services/industries/manufacturing/aerospace/index.asp](http://www.dc.com/services/industries/manufacturing/aerospace/index.asp), consulté le 31 mai 2000.
- DIXON, N.M., 1999, « The changing face of knowledge », *The Learning Organization*, vol. 6, no. 5, p. 212-216.
- DOUGHERTY, V., 1999, « Knowledge is about people, not databases », *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, no. 7, p. 262-266.
- DUYSTERS, G., HAGEDOORN, J., 2000, « Core competences and company performance in the world-wide computer industry », *Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, no. 1, Spring, p. 75-91.
- EISENHARDT, K.M., BROWN, S.L., 1999, « Patching : Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets », *Harvard Business Review*, May-June, p. 72-82.
- FORTUNE, [www.fortune.com](http://www.fortune.com)
- GALLON, M.R., STILLMAN, H.M., COATES, D., 1995, « Putting Core Competency Thinking into Practice », *Research Technology Management*, vol. 38, no. 3, p.20-28.
- GENERAL DYNAMICS, *Annual Report*, [www.gd.com](http://www.gd.com)
- GIAT Industries, [www.giatindustries.fr](http://www.giatindustries.fr) et [www.soffred.fr\FR\giat.htm](http://www.soffred.fr\FR\giat.htm)
- GORMAN, P., HOWARD, T., 1997, « The theory and practice of competence-based competition », *Long Range Planning*, vol. 30, no. 4, August, p. 615-620.
- HAGEL III, J., SINGER, M., 1999, « Unbundling the Corporation », *Harvard Business Review*, March-April 1999, p. 133-141.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., 1994, *Competing for the Future*, Boston MA, Harvard Business School Press, 358 p.
- JAVIDAN, M., 1998, « Core Competence : What Does it Mean in Practice ? », *Long Range Planning*, vol. 31, no. 1, p. 60-71.
- KNOT, P., PEARSON, A., TAYLOR, R., 1996, « A new approach to competence analysis », *International Journal of Technology Management*, vol. 11, no. 3-4, p.494-504.
- LEI, D.T., 2000, « Industry evolution and competence development : The imperatives of technological convergence », *International Journal of Technology Management*, vol. 19, nos. 7-8, p. 699-738.
- LEI, D.T., 1997, « Competence-building, technology fusion and competitive advantage: The key roles of organizational learning and strategic alliances », *International Journal of Technology Management*, vol. 14, Nos. 2-4, p.208-237.
- LOCKHEED MARTIN, *Annual Report*, [www.lockheedmartin.com](http://www.lockheedmartin.com)
- MARCH, I.C., GUNASEKARAK, A., 1999, « Business strategy in high-tech ventures : an empirical analysis », *Management Decision*, vol.37, no. 3., p. 222-232.
- MORRELL, D., 1999, « Améliorer l'apprentissage dans l'Armée de terre canadienne », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 2, no. 4, hiver, p.77-84.
- NEWMAN, V., 1997, « Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage », *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, no. 2, December, p. 123-128.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 1995, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, NY, Oxford University Press, 284 p.
- OCDE, *Knowledge, learning, and information in the economy*, 20 p.
- PAPIN, M.W., KLEINER, B.H., 1998, « Effective strategic management in the aerospace industry », *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, vol. 70, no.1, p.38-44.
- PEARSON, G., PROCTOR, T., 1994, « The Modern Framework for Marketing Planning », *Marketing Intelligence & Planning*, vol.12, no. 4, p. 22-26.
- PÉREZ-BUSTAMANTE, G., 1999, « Knowledge management in agile innovative organisations », *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, no. 1, p. 6-17.
- PFEFFER, J., SUTTON, R.I., 2000, *The Knowing-Doing Gap*, Boston MA, Harvard Business School Press, 314 p.
- PFEFFER, J., SUTTON, R.I., 1999, « Knowing « What » to Do is Not Enough : Turning Knowledge into Action », *California Management Review*, vol. 42, no. 1, Fall, p.83-108.
- PORTER, M.E., 1990, « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, March-April, p. 73-93
- PRAHALAD, C., HAMEL, G., 1990, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.
- RANSOM, G., KNIGHTON, T., 1996, « Stepping up to the challenge of change », *Managing Service Quality*, vol. 6, no. 5, p. 10-16.
- SILLERS, T.S., KLEINER, B.H., 1997, « Defence conversion : surviving (and prospering) in the 1990s », *Work Study*, vol. 46, no. 2, p. 45-48.
- STERNE, D., 1992, « Core Competences : The Key to Corporate Advantage », *Multinational Business*, no.2, Summer, p. 13-21.
- STONEHOUSE, G.H., PEMBERTON, J.D., 1999, « Learning and knowledge management in the intelligent organisation », *Participation and Empowerment : An International Journal*, vol. 7, no. 5, p. 131-144.
- SUAREZ, F., UTTERBACK, J.M., 1995, « Dominant Designs and the Survival of the Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 6, p. 415-430.
- TEECE, T., PISANO, G., 1994, « The dynamic capabilities of firms : an introduction », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3.
- UNLAND, M., KLEINER, B.H., 1996., « New developments in organizing around core competences », *Work Study*, vol. 45, no. 2, p. 5-9.
- UTTERBACK, J.M., MEYER, M., TUFF, T., RICHARDSON, L., 1992, « When Speeding Concepts to Market Can Be a Mistake », *Interfaces*, vol. 22, no. 4, July-August, p. 24-37.
- VALDEZ, R., KLEINER, B.H., 1996, « How to build teamwork in the defence industry », *Team Performance Management : An International Journal*, vol. 2, no. 2, p. 41-48.
- VÉRY, P., 1993, « Success in diversification : Building on core competences », *Long Range Planning*, vol. 26, no. 5, October, p. 80-93.
- WILLIAMS, B.H., 1961, *The Economics of National Security : Reconversion and Partial Mobilization*, vol. XXI, Washington D.C., *The Industrial College of the Armed Forces*, p. 27-32