

# La VOLONTE DES PME

La revue de la génération *Entrepreneurs*

Marchés de défense

Les PME au milieu du gué

Entrepreneuriat

Quand les femmes s'entraident

Santé/prévoyance

Vos obligations en matière de portabilité

## FOURNISSEURS/DONNEURS D'ORDRES POUR EN FINIR AVEC UN SCHÉMA NATIONAL SUICIDAIRE



## Marchés de Défense

# LES PME AU MILIEU DU QUÉ



**Innovation et export sont les deux clés de la compétitivité des PME sur un marché de l'armement terrestre en plein bouleversement. Le point à l'occasion d'Eurosatory.**

Par Méliadec Raffray

Eurosatory 2010 met à l'honneur les fabricants de drones. « The place to be » pour les PME française du secteur qui innove.

« **S** 'il y a une seule dépense à effectuer cette année en faveur des exportations, c'est Eurosatory », déclare Thibault Goasmat, de la société Atermes. Forte de 200 personnes, cette belle PME francilienne vit à 90 % des marchés de défense. Elle développe et fabrique un système optronique intégré dans une caméra thermique commercialisée par Thalès, des modules de connexions électriques pour les missiles de MBDA, ou encore les terminaux tactiques « Artémis ». Par l'intermédiaire de ses principaux clients, qui sont les grands maîtres d'œuvre industriels français, les « MOI », 60 % de sa production part à l'étranger. Atermes estime avoir acquis suffisamment d'expérience au contact de ces MOI pour tenter sa chance en direct. Pour la première fois, la PME sera présente au salon Eurosatory, à Villepinte, du 14 au 18 juin.

1 200 exposants en provenance d'une cinquantaine de pays, dont une majorité de PME, et une centaine de délégations officielles : en quinze ans, le salon du Groupement des industries françaises de défense terrestre (Gicat) s'est hissé au rang de numéro 1 mondial sur le créneau de l'équipement des forces armées terrestres. Un succès qui vaut à son patron, Patrick Colas des Francs, une réputation de « guerrier » auprès des

dirigeants de PME. Cette année, deux pôles sont particulièrement à l'honneur : la médecine opérationnelle et les drones et robots terrestres.

Bertin Technologies (450 personnes, 60 millions d'euros de chiffre d'affaires) espère placer son drone Hovereye-Ex. Conçu pour l'observation et la surveillance jour/nuit, l'engin appartient à la catégorie nouvelle des minidrones tactiques à voilure tournante. Inconvénient, il possède une longueur d'avance sur le marché ! Cadre chez Bertin, Olivier Soupault explique : « En attendant que les militaires expriment leurs besoins et que l'administration édicte les normes permettant à ces appareils de voler partout, il faut tenir. D'où l'export. » Pour les PME, Eurosatory est « the place to be ». On n'y signe pas forcément des contrats mirobolants, mais on y investit à bon escient en communication et en prospection commerciale. Aujourd'hui, une PME sur cinq actives sur les marchés de la défense terrestre exporterait régulièrement. Si, comme le rappelle Jean-François Lafore, le directeur du Gicat, l'international restera toujours l'apanage d'une minorité, il semble que cette proportion est amenée à augmenter.

Première raison, les budgets militaires des États explosent partout, à l'exception de l'Europe. En dix ans, les investissements ►►

► des puissances du continent sud-américain se sont accrues de 50 % ! En 2009, les industriels français de l'armement n'ont jamais aussi bien travaillé. Leurs ventes dans le monde ont progressé de 21 % en valeur. Les petits en profitent aussi. La société Elna – 140 personnes, 30 millions d'euros de chiffre d'affaires – conçoit et fabrique des systèmes de communication en ambiance dégradée. Ses produits équipent notamment le système Félin du fantassin français. Surfant sur les besoins accrus en communication et en protection des combattants, Elna réalise la moitié de ses ventes en direct à l'étranger. En alliant recherche et développement et export, son chiffre d'affaires « Défense » croît régulièrement. Ses cibles : le Moyen-Orient, l'Inde, la Chine, les États-Unis.

Comme Elna, beaucoup de PME françaises souhaitent désormais vendre à l'étranger autrement que par le biais des MOI. Après leur avoir donné accès aux juteux marchés exotiques, ces derniers ont tendance à les sacrifier sur l'autel des « compensations », ces clauses permettant au client final de servir sa propre industrie. Autre conséquence de ce mauvais traitement, les PME vont proposer leurs services aux concurrents directs des donneurs d'ordres français. Pour les meilleurs, des places de leaders européens sont à prendre avant qu'il ne soit trop tard. La volonté des États d'accélérer l'émergence des champions de taille européenne rend inéluctable l'ouverture des marchés domestiques à la compétition européenne, selon les experts.

Mais cette évolution inquiète le gros des PME. D'autant plus que le marché domestique français se restreint. Afin de réaliser des économies, l'État regroupe de plus en plus les contrats d'acquisition comme d'entretien des matériels sous la forme de marchés globaux que seules de grosses entités peuvent assumer. La règle, désormais, est que le chiffre d'affaires du candidat soit au moins équivalent au montant du contrat. Et libre au vainqueur de rétrocéder une partie du business. Ainsi, récemment, l'ensemble des opérations de maintien en condition opérationnelle du parc des chars Leclerc a été attribué à Nexter. Il est vrai aussi qu'à l'inverse de nouvelles opportunités naissent avec la montée en puissance de l'externalisation. La start-up Vitruve D & S revendique le statut de première société spécialisée dans l'élaboration et la mise en œuvre des prestations globales d'externalisation ; elle fonctionne grâce à un réseau intégré de d'experts. Vitruve a décroché un premier marché à l'étranger : la surveillance d'installations sensibles par drones.

Pour l'heure, l'entrée en production ou l'accélération des commandes d'une série de matériels nouveaux (le véhicule blindé de combat de l'infanterie, le canon César, l'hélicoptère Tigre...), combinée à la bonne tenue des exportations, entraîne la filière. L'activité globale progresse de 26 % en 2009 et devrait se maintenir en 2010 et 2011. Mais les arbitrages du dernier Livre Blanc de la Défense, jugés « défavorables à la défense terrestre », ont rendu prudents ses porte-parole. Le moindre dérapage de la machine étatique ravive les tensions. Dernier en date : l'affaire « Chorus », du nom du nouveau système informatique qui, depuis Bercy, gère tous les contrats de l'État avec les entreprises. Sa mise en œuvre chaotique produit des retards de paiement

en cascade. Pour le ministère de la Défense, premier acheteur l'arrière s'élèverait à 1,4 milliard d'euros. Pas de retour à la normale prévu avant la fin de l'année. Le Gicat a tiré l'alarme auprès de la Direction générale de l'armement (DGA). Qui a embauché des vacataires pour traiter les factures en retard selon un mode dérogatoire, et en donnant la priorité aux PME. Le GICAT aurait préféré la méthode des avances.

Les moins chanceux se « débrouilleront – comme d'habitude » déclare Jean-Michel Géminet. Le patron de la société lyonnaise Gabriel, spécialiste des optiques pour véhicules militaires explique : « Nous étalerons la production et la livraison et nous jouerons entre les pénalités qui nous seront infligées pour non-respect du contrat et les intérêts qui nous seront versés au titre des délais de paiement dépassés. S'il le faut, nous irons jusqu'à licencier les intérimaires. » Entre 1989 et aujourd'hui, la société est passée de 320 à 30 personnes ! Mais aligne encore 350 machines, dont certaines à la pointe de la technologie. Exportant 22 % de sa production, la PME compte aujourd'hui sur la modernisation des parcs militaires étrangers pour assurer sa pérennité. Homologuée depuis les années 1960 aux États-Unis et en Allemagne, Gabriel ne rencontre évidemment pas le principal écueil des primo-exportateurs : sans références françaises de choix, difficile de percer seul à l'international !

## Gicat

### Mission : soutenir les PME

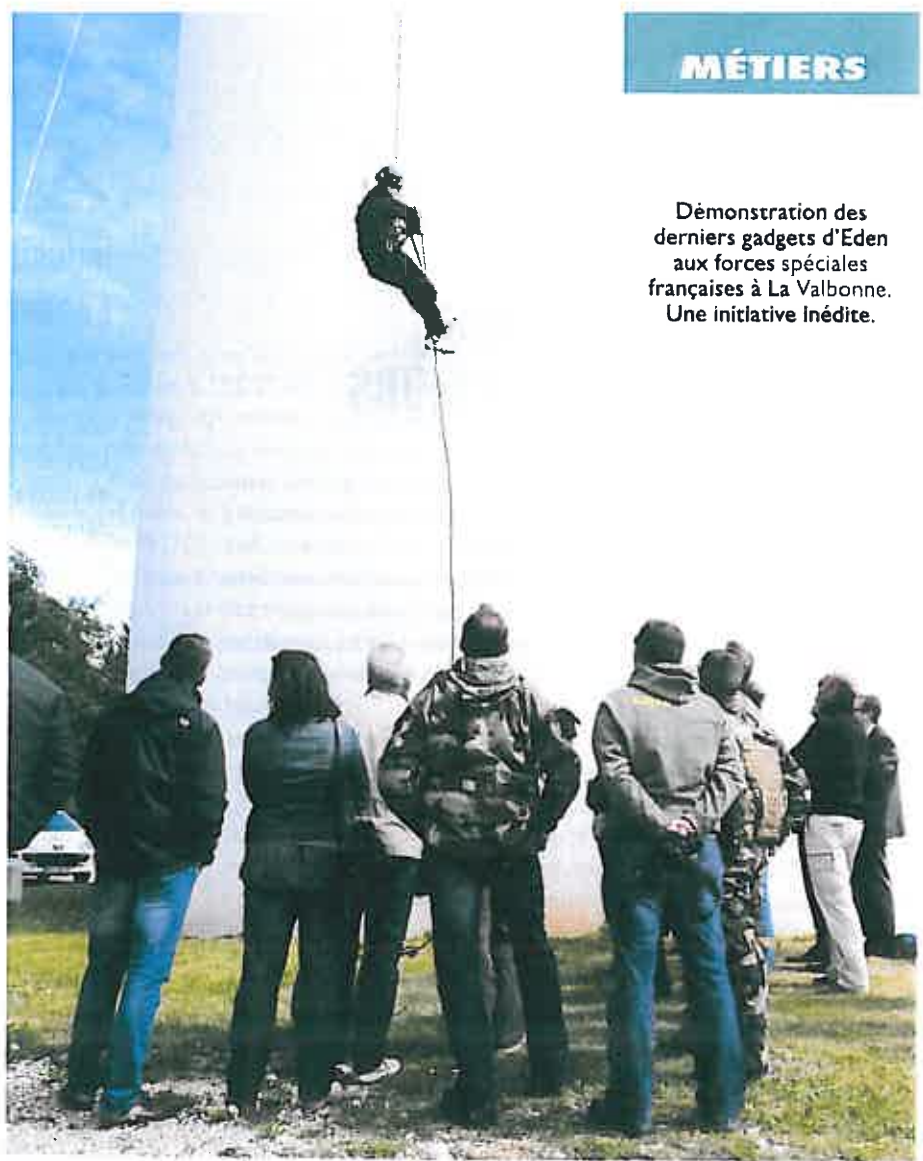
Conscients des problèmes spécifiques des PME, le Gicat a créé en 2009 une vice-présidence « PME » et un groupe de travail dédié, auquel participent une quarantaine de dirigeants. « Même les MOI expriment entre eux le besoin de s'organiser pour soutenir leur réseau de PME », déclare Xavier Duquesne, P-DG d'Elna et porte-parole du groupe. Dans la droite ligne de la maxime « Aide-toi et le ciel t'aidera », l'équipe s'est fixé un objectif : puiser dans ses propres ressources pour renforcer l'accompagnement des petites entreprises. L'accent est mis sur l'international. En projet, la publication d'un guide d'information pour les primo-exportateurs et la création du réseau des PME de défense franciliennes en lien avec la chambre de commerce et d'industrie de Versailles – Val-d'Oise, sur le modèle du cluster Eden, en Rhône-Alpes (lire ci-contre). Autre priorité : épauler les PME confrontées à la nouvelle politique contractuelle des MOI. Ces derniers imposent à leurs partenaires des contrats désormais épais de plusieurs dizaines de pages, bourrés de clauses sibyllines. L'organisation veut les aider à faire valoir leur propriété industrielle. Troisième volet, convaincre l'État de ne pas renoncer à appliquer, du moins dans les faits, la préférence nationale. « Les autorités doivent s'assurer que la France conserve sur son sol la technologie et le savoir-faire stratégiques. Avec le renforcement de l'intermédiation des MOI, le danger est que la DGA perde la connaissance des PME qui innovent. D'où la nécessité qu'un contact direct perdure entre les PME et la DGA », résume Jérôme Diacre, animateur du groupe PME du Gicat.

Eden

## La référence en matière de cluster

**G**rande première à La Valbonne : les 18 et 19 mai dernier, une vingtaine de PME ont présenté en situation leurs derniers gadgets au gratin des forces spéciales françaises. Une initiative inédite, portée par les industriels d'Eden, le cluster des PME rhônalpines de Défense, avec le soutien du patron de l'armée de terre dans le Sud-Est, le général Xavier Bout de Marnhac, un opérationnel à la fibre « PMiste ». P-DG de Sorhèa (48 personnes et 10 millions d'euros de chiffre d'affaires), leader français des systèmes de détection électroniques, Yves Monneret a déployé un nouveau système mobile de surveillance. « Je vends mes produits via des assembleurs et des intégrateurs, mais c'est un plus qu'ils soient identifiés par les clients finaux. Cette opération permet à des petites PME comme les nôtres de se faire un nom. Voilà la valeur ajoutée d'Eden », explique-t-il.

Regroupant 43 PME, Eden est né à la suite d'une étude menée par la DGA sur le tissu des PME de la Défense en Rhône-Alpes. En l'absence de grands industriels de la filière dans la zone, elles souffraient d'un certain anonymat aux yeux des grands donneurs d'ordres, dont l'État. Avec l'appui de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, le concept prend forme. Le réseau repose sur la confiance et la complémentarité de ses membres, résume Jean-Philippe Ballaz, salarié de la CCI et délégué général du réseau. Pour en faire partie, une entreprise ne doit pas être concurrente à plus de 40 % d'un membre. Et accepter de communiquer avec ses camarades sur ses produits, son marché, sa stratégie. De la sorte, tous se connaissent et sont en mesure de multiplier les synergies, en matière de prospection commerciale, de lobbying, voire



Démonstration des derniers gadgets d'Eden aux forces spéciales françaises à La Valbonne. Une initiative inédite.

de partenariats d'affaires. C'est grâce aux conseils d'un membre d'Eden que Procally a pénétré les marchés de Défense. Jean Van Den Broeck, le directeur général de cette PME de 71 salariés (dont 55 dans sa filiale tunisienne) spécialisée dans le câblage électrotechnique à façon, confie : « Les entreprises comme la mienne ne peuvent pas « adresser » tous les acheteurs. Par ailleurs, la connaissance des prix, de projets en cours ou des processus de décision font la différence lorsque vous répondez à un appel d'offres. Avoir travaillé ma copie en amont avec un spécialiste m'a permis de décrocher un rendez-vous. » Après avoir séduit Renault Trucks Defense, Procally entre chez Thalès et Nexter. En trois ans, cette PME travaillant pour le civil réussit sa diversification. La Défense représente aujourd'hui un quart de son activité.

Rançon du succès, Eden a décroché sa première subvention publique. Le ministère

de l'aménagement du territoire vient de lui décerner le nouveau label « grappe d'entreprise », assorti d'un chèque de 100 000 euros renouvelable une fois. De quoi recruter une personne pour professionnaliser les relations entre les membres. Et leur offrir de nouvelles perspectives à l'export. Afin d'encourager les synergies, chaque voyage de prospection comprenant plus de trois entreprises sera subventionné. Ce sera le cas d'un prochain périple à Oslo.

Soucieuse de préserver son efficacité, Eden ne souhaite pas s'élargir au-delà de 50 membres. En revanche, il soutient deux projets similaires en gestation : celui porté par la chambre régionale de commerce et d'industrie de Bretagne et une initiative francilienne conduite par le Gicat et la CCI de Versailles – Val-d'Oise. Avec un mot d'ordre : le modèle est duplicable dans un esprit de complémentarité ! ■