

## Séminaire

### Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2007)

## QUAND GIAT INDUSTRIES S'ADAPTE AU MARCHÉ

par

**Jean-Pierre AUBERT**

Délégué Interministériel aux restructurations de défense

**Thierry SMAGGHE**

Directeur des ressources humaines  
Groupe GIAT Industries / NEXTER

Séance du 10 novembre 2006  
Compte rendu rédigé par François Boisivon

### En bref

Les moyens et les matériels de défense ont dû s'adapter au nouveau paysage géostratégique issu des bouleversements de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. L'industrie de l'armement a vu ses acteurs se regrouper et son économie se redistribuer. Le complexe militaro-industriel français est passé par ces transformations. La compagnie nationale GIAT Industries, créée fin 1990 à partir du Groupement industriel des armements terrestres (GIAT, fondé en 1971), est devenue NEXTER en décembre 2006, après avoir enregistré ses premiers bénéfices à l'exercice 2005. Les restructurations successives ont fait sortir cette entreprise de l'univers protégé des arsenaux pour la rendre aujourd'hui compétitive à l'échelle européenne et apte à jouer un rôle important, y compris en s'alliant avec d'autres constructeurs, sur le nouveau marché.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Jean-Pierre AUBERT et Thierry SMAGGHE

**Jean-Pierre Aubert :** Le paysage de la Défense s'est évidemment beaucoup transformé au cours des années 1990, notamment à la faveur du grand choix symbolique de professionnalisation de l'armée, en 1996, tandis que s'annonçaient également de grosses opérations de restructuration. Cette même année, était créé le poste de délégué interministériel aux restructurations de défense (DIRD) que j'occupe depuis 2000. Celui-ci a mission, avec son équipe, de s'associer à la préparation des décisions tant du côté de l'entreprise que de l'armée, puis d'engager des moyens pour accompagner les transformations auxquelles doivent faire face les personnels et les territoires.

### Un cas spécifique

Si tous les pays ont dû s'adapter à une géostratégie nouvelle – la Suède, par exemple, qui conserve la conscription, a aussi réorganisé ses forces – le système militaro-industriel français offrait néanmoins un trait particulier : il était essentiellement étatique. Depuis toujours, la fabrication des matériels, pour toutes les armes, était confiée à des arsenaux – le livre *De l'arsenal à l'entreprise*<sup>1</sup>, retraçant à cet égard l'évolution de la flotte, examine les mêmes mécanismes qui ont présidé à celle de l'armée de Terre.

La première restructuration concerna les poudreries, devenues en 1971, Société nationale des poudres et explosifs (SNPE), entreprise d'État, mais entreprise tout de même. Les arsenaux apparaissaient comme des garants de la souveraineté nationale, et leurs personnels, qui avaient un statut public, étaient très attachés à cette notion, souvent mise en avant, chez GIAT, pour exiger le maintien dans le giron de l'État.

Outre la restructuration des armées, il nous a donc fallu transformer un secteur qui était encore, il y a peu, intégré à l'Administration, et y créer des entreprises dotées de capitaux parfois de moins en moins étatiques. Ce mouvement, d'abord effectué pour ces raisons historiques dans le champ franco-français, s'ouvre à l'international. En effet le marché change et des rapprochements s'opèrent à l'échelle supranationale.

GIAT Industries n'est sorti de l'Administration, pour devenir entreprise nationale, qu'au début des années 1990. C'est une de ces grandes bêtes à l'histoire multiséculaire ayant profondément et durablement marqué les villes qui les ont hébergées.

L'Administration sert, comme chacun sait, l'État, dont l'arsenal devra satisfaire les besoins en lui procurant ce qu'il peut faire de mieux, sans considération de prix. Devenir ouvrier d'État dans un arsenal, c'était s'inscrire dans une tradition nationale de l'excellence et bien souvent également dans une lignée de père en fils. Cet esprit de caste, qui reflétait en partie celui des ingénieurs de l'armement, n'inclinait évidemment pas à la coopération internationale. En témoigne encore le char Leclerc : conçu avant tout pour l'armée française, il devait être le meilleur char du monde.

Le passage à l'entreprise a d'abord accouché d'un produit hybride, avec des personnels de statuts très différents : fonctionnaires, ouvriers d'État (devenus "ouvriers sous décret", sorte de version allégée de l'ouvrier d'État, très complexe sur le plan juridique), et employés régis par les conventions collectives de la métallurgie. Ces différents statuts ont considérablement compliqué l'exécution des plans successifs, qui ont ramené les effectifs de l'entreprise de 15 000 personnes à un peu plus de 2 500 aujourd'hui.

Au moment de sa création, GIAT Industries était censé devenir un fédérateur mondial de l'armement terrestre. Mais des raisons complexes, tenant aussi bien au marché qu'au changement stratégique, en ont décidé autrement et l'entreprise n'a cessé depuis de revoir ses

---

<sup>1</sup> Jean-Daniel Lévi et Hughes Verdier, *De l'arsenal à l'entreprise* (Albin Michel, 2004).

ambitions à la baisse en même temps que d'être perfusée par l'argent public : avant le plan en cours d'achèvement, que nous allons plus précisément évoquer, les recapitalisations successives se sont en effet élevées à quatre milliards et demi d'euros, et le vecteur qui devait porter GIAT – le char Leclerc – a vu ses commandes, avec les besoins de l'armée française, diminuer considérablement.

### **Les moyens d'une restructuration drastique**

Il a donc fallu supprimer des milliers d'emplois et fermer de nombreux sites (dans le passé, Rennes, Le Mans, Saint-Étienne ; aujourd'hui, au titre du nouveau plan, Cusset, Saint-Chamond – presque entièrement –, ainsi que Tarbes, Tulle et Toulouse où ne sont conservées que trois unités, certes petites, mais stratégiques pour l'entreprise). On ne compte plus désormais que trois grands pôles pour l'activité système, à Satory, Bourges et Roanne, tandis que l'activité munition ne conserve qu'un seul site, à La Chapelle-Saint-Ursin, dans les environs de Bourges. Les volets social et territorial, très lourds et mêlés, concernent plus spécifiquement la DIRD, la survie économique proprement dite ressortissant principalement à l'entreprise.

Avec le soutien de l'État, GIAT a créé une filiale, la société financière régionale pour l'emploi et le développement (SOFRED), dotée d'un fonds de 45 millions d'euros, mobilisé pour la création d'activités, essentiellement sous forme de prêts aux sociétés susceptibles de venir s'implanter dans les bassins d'emploi sinistrés, comme cela s'est notamment pratiqué dans la sidérurgie. Étant donné les statuts des personnels, deux solutions ont été privilégiées dans le passé : le retour au sein de la Défense (le ministère s'est beaucoup impliqué) et les mesures d'âge (départ à cinquante-cinq ans, voire à cinquante-deux ans des ouvriers sous décret, avec un haut niveau de rémunération maintenu).

### **Une culture du conflit**

Une longue histoire a construit chez GIAT des relations sociales très étoffées et très dures, très codées également. Les organisations syndicales sont des institutions et fonctionnent comme de véritables contre-pouvoirs. On ne négocie pas. On se confronte. Puis, d'armistice en armistice, la direction prend ses décisions, qui seront considérées comme des acquis, jalousement surveillés par les spécialistes syndicaux, dans cette inextricable diversité de statuts.

### **GIAT 2006, le plan de la dernière chance**

**Thierry Smaghe :** Treize chars Leclerc participent actuellement à la FINUL (force intérimaire des Nations Unies au Liban), mais GIAT fait bien d'autres choses que ce char conçu avant la chute du mur, char dont l'armée française possèdera néanmoins environ 400 exemplaires après les ultimes livraisons, et dont celle des Émirats arabes unis est également équipée en nombre équivalent.

Les nombreux plans précédents n'ayant pas porté leurs fruits – ils réduisaient les effectifs moins vite que le marché ne baissait et laissaient subsister des flux trop compliqués entre des usines très dispersées –, le projet GIAT 2006 est lancé en avril 2003, accompagné d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Dans une entreprise qui compte à l'époque un peu plus de 6 000 employés, ce plan industriel se fixe pour objectif de restaurer la profitabilité et de restructurer l'entreprise en la faisant muter d'une activité de manufacturier vers celles de l'ingénierie et des services, afin de capter des parts de marché en France et à l'export. En corollaire, étant donné la tendance à la mutualisation des dépenses militaires au niveau européen, GIAT doit préparer des alliances avec ses homologues des pays voisins.

Nos produits, comme tous les produits d'équipement lourd, se distinguent par des cycles longs, non seulement dans leur durée de vie, mais aussi dans leur mise en œuvre. Entre l'idée initiale et la livraison, plus de dix ans peuvent passer, parce qu'après l'acceptation de l'offre

par le client et la signature du contrat, les temps de clarification des besoins technico-opérationnels et de réalisation sont eux-mêmes longs.

Une telle situation induit évidemment des effets d'optique et des difficultés de pilotage : on risque d'afficher des marges ou des objectifs trop optimistes. Il fallait donc améliorer le contrôle des offres (la préparation du contrat), puis de la réalisation (après signature de contrat) en resserrant les processus.

Nous étions par ailleurs en surcapacité. Il a fallu fermer ou réduire les sites et surtout revoir complètement les flux industriels. Tous ces objectifs, fixés en 2003, ont été remplis. L'exercice 2005 a ainsi été marqué par les premiers bénéfices qu'ait connus GIAT depuis sa création. En 2004, la marge opérationnelle était négative de 90 millions d'euros ; en 2005, pour le même chiffre d'affaires, d'environ 700 millions d'euros, elle était positive, de 10 millions d'euros. Elle reste ténue et demande à être consolidée, mais le gain obtenu en deux ans – 100 millions d'euros – est la traduction des efforts engagés depuis plusieurs années.

La structure de notre effectif marque le succès de notre mutation. Les cadres en représentent en effet près de la moitié et les techniciens le cinquième, employés et ouvriers se partageant, à parts à peu près égales, les 30 % restant. Nous comptons aujourd'hui 2 800 salariés, dont 1 200 cadres qui pour l'essentiel sont des architectes système, des spécialistes de gestion de projet et des acheteurs de systèmes, tous capables de piloter un réseau de sous-traitants. Ainsi, nombre de tâches étant externalisées, notre cœur de métier – la conception, l'assemblage et le soutien logistique, activités proches du client – a-t-il été revalorisé.

### **Un accompagnement social sans précédent**

Entre mi-2004 et mi-2006, GIAT a enregistré environ 3 400 départs ainsi répartis : 1 250 préretraites très complexes à gérer, parce que faisant l'objet de six modalités différentes s'appliquant à trois statuts (deux par statut), et un peu moins de 2 200 reclassements à réaliser à l'extérieur, dont 90 % sont aujourd'hui effectués. Même si un plan de cette ampleur peut être vécu douloureusement par une partie du personnel, les conditions de départ ont été très favorables sur le plan financier, ce qui peut expliquer un volontariat supérieur aux prévisions. La plus grande originalité du dispositif est une structure interne dédiée au reclassement – le département de la reconversion sociale – comprenant, sur les différents sites, des "relais mobilité" composés de consultants externes et internes. Nous avons formé des gens à l'accueil et à l'accompagnement des salariés qui perdaient leur emploi, afin de constituer un sas de transition entre un personnel souvent rentré jeune dans cette entreprise restée leur seul employeur, et le monde moins protégé du marché de l'emploi. Ces consultants internes sont intervenus en amont des cabinets extérieurs, experts en reclassement.

Le coût de l'ensemble de ce dispositif, y compris la rémunération des cabinets externes et les formations de reconversion, se situe entre 30 et 40 millions d'euros. Effort très important, quoique marginal rapporté au coût global du plan, d'environ 600 millions d'euros, dont l'essentiel a été consommé par les indemnités et par le congé préalable de réorientation professionnelle (CPRP), à savoir neuf mois, éventuellement prolongeables, auxquels peuvent se rajouter six mois, eux aussi prolongeables. Pendant cette période, uniquement dédiée à la recherche d'emploi, les personnels sont payés 100 % de leur salaire et leur licenciement effectif n'est prononcé que lorsqu'un nouvel emploi a été retrouvé. C'est un dispositif exceptionnellement favorable. Les 600 millions ont été répartis à parts à peu près égales entre les préretraites et les reclassements.

## Trois années mouvementées

L'annonce du plan, le 7 avril 2003, a engendré un mouvement social. Après la mise au point d'un accord de méthode, les réunions avec les organisations syndicales se sont multipliées pendant un an. En effet, si les syndicats estiment qu'une part de l'information ne leur a pas été transmise, ils peuvent invoquer un droit d'alerte, ce qui déclenche une mission d'expertise et d'information. Ainsi a-t-il fallu une littérature de 32 000 pages, rédigée par des bataillons d'experts engagés de chaque côté, pour prouver la transparence de la gestion. Elle n'a pas empêché, en septembre, le dépôt d'un recours par les organisations syndicales devant le tribunal de grande instance de Versailles, à la suite duquel un jugement en référé a suspendu la mise en œuvre du plan dans l'attente d'une décision sur le fond, dont l'audience, d'abord fixée en décembre 2003 puis reportée en mars 2004, ne s'est finalement jamais tenue, puisque les syndicats ont fini par retirer leur plainte, compte tenu de l'ampleur de l'accompagnement social mis en place.

Après cette crise, le plan a commencé d'être appliqué en avril 2004, pour s'achever, d'un point de vue juridique, au 1<sup>er</sup> juillet 2006, bien que tout le monde n'ait pas encore été reclassé.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2004, les suppressions de postes ont été affichées sur tous les sites de GIAT, et chaque employé a reçu un courrier recommandé lui signifiant son rang dans l'ordre des licenciements. À cet effet, quatre-vingt-dix catégories professionnelles ont été définies, auxquelles s'ajoutaient les trois statuts cités plus haut et les traitements différents qui en résultaient.

Les premiers licenciements, à échéance du CPRP, ont été notifiés en octobre 2004. En juin 2005, un point d'étape, industriel et social, prenant en compte l'évolution de la conjoncture économique, a fixé la cible définitive d'effectifs à 2 880 personnes. Juillet 2005 marque la fin des entrées dans les dispositifs de mesures d'âge. En octobre 2005 est lancée une deuxième vague de notifications. Enfin, le 1<sup>er</sup> juillet 2006, les derniers personnels entrent dans les dispositifs de reclassement. Cette démarche "calendariée", un délai étant fixé dans chaque notification avant l'entrée du salarié dans la procédure (au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2006), explique que tous n'aient pas encore été reclassés à cette date. Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, 2 000 personnes sur 2 300 avaient néanmoins retrouvé du travail à l'extérieur. Nous avons été aidés, notamment pour les ouvriers sous décret, par le ministère de la Défense. Mais la proportion de personnels sous convention collective était équivalente et le taux d'avancement de leur reclassement identique.

## Préparer l'avenir

Après consultation des personnels restant dans l'entreprise et de la clientèle, GIAT Industries devient NEXTER Systems, pour marquer entre autres le passage de l'activité de manufacturier à celle de systémier. Ce changement s'inscrit dans une logique de remotivation. Un plan social d'une telle ampleur pose la question de l'équilibre des actions à l'égard de ceux qui partent et de ceux qui restent, ces derniers pouvant se demander à leur tour s'ils n'ont pas été lésés. En début de plan social, on met donc l'accent sur les premiers, mais il faut ensuite s'occuper des seconds. En octobre 2005, après la deuxième phase de notifications, nous avons organisé une convention avec les 300 principaux cadres du groupe, où nous avons réaffirmé le projet stratégique et les progrès tangibles effectués dans sa réalisation. À sa suite, a été lancée une opération de communication interne baptisée Chrysalide, consistant notamment en une campagne d'affiches sur le thème "Voyons les choses en rose, avançons, changeons, innovons". Ce fut un succès. Lors de la convention, deux chantiers majeurs, hors du domaine technique, ont été lancés : comment peut-on rayonner vers l'extérieur en retrouvant des raisons d'être fier d'appartenir à l'entreprise ? Comment faire partager, à l'intérieur, la même confiance dans l'avenir ? En septembre 2006, lorsque nous avons réuni les 1 250 cadres que compte au total l'entreprise, nous savions que les objectifs fixés étaient atteints, la transition dépassée et l'avenir ouvert.

## Surmonter les impasses du dialogue social

Dans le même temps, dans cette entreprise désormais organisée en quatre filiales – NEXTER Systems, NEXTER Munitions, NEXTER Electronics et NEXTER Mechanics –, nous devons apprendre, avec les organisations syndicales, à construire un dialogue social plus serein.

**Jean-Pierre Aubert :** Avant le plan GIAT 2006, tout se décidait à Matignon, en débat interministériel. La procédure et le déroulement du plan traduisent donc un formidable changement culturel : l'arbitrage in fine n'a pas été rendu par l'État. Le PSE – essentiellement orienté vers le reclassement, avec des mesures d'âge nettement moins avantageuses que dans les plans sociaux précédents – est l'aboutissement d'un chemin critique qui n'a pas été parcouru sans effort et s'est heurté aux habitudes. Tous les comportements, chez tous les acteurs, étaient hostiles à ce type de démarche. L'accord auquel nous sommes finalement parvenus a demandé un gros travail informel.

## DÉBAT

### Chimères et réalités

**Un intervenant :** *La transformation du service des poudres en société nationale n'avait pas créé de gros problèmes, mais la force de frappe, qui avait besoin de propulser ses missiles balistiques sol-sol et mer-sol, était alors un gros client. En revanche, GIAT a pâti d'une conjoncture détériorée...*

**Thierry Smaghe :** GIAT SA a effectivement été créé avant la chute du mur de Berlin. Quant au char Leclerc, s'il n'a été livré qu'après, il a été conçu avant 1990. Structurellement, tous les fils d'une histoire triste étaient réunis : trop de monde, trop d'usines.

**Jean-Pierre Aubert :** Sous la présidence de Pierre Chiquet, entre 1989 et 1995, GIAT a tout de même racheté des usines : Luchaire, Manurhin, etc. Le site de Saint-Chamond a été intégré lors du rachat de Mécanique Creusot-Loire. Rien n'indiquait que le char Leclerc ne serait pas vendu : c'était le meilleur du monde.

**T. S. :** L'armée française en prévoyait 1 200... et les 400 unités qu'elle a finalement commandées excèdent peut-être ses besoins réels. Il était en outre très difficile de positionner sur les marchés une entreprise dont on ne maîtrisait pas les coûts de revient, ce qui a bien changé depuis.

**Int. :** *Les notions de coût ou de déficit n'ont guère de sens lorsque les services sont gratuits ou lorsque l'entreprise émerge au budget de la République...*

**J.-P. A :** Dans le cas d'une industrie financée par l'État et dont il est le principal client, la notion de déficit apparaît certes artificielle : il aurait suffi de compter les sommes allouées aux recapitalisations dans le prix d'achat des armements et notamment du char Leclerc, pour parvenir à équilibrer les comptes ! Mais la pédagogie du coût et du prix de revient a quand même un sens. Elle génère des comportements différents de ceux induits par les arsenaux.

### Liaisons dangereuses et affinités électives

**Int. :** *La situation actuelle a-t-elle développé les recherches de coopération internationale ?*

**T. S. :** Au niveau mondial, la production de matériel de défense terrestre est dominée par deux groupes multi-métiers, General Dynamics et BAE Systems. Leurs chiffres d'affaires sur le secteur sont similaires : environ 3 milliards d'euros dont un milliard en Europe. Le premier est américain et a racheté nombre d'industriels européens (Santa Barbara en Espagne, Steier en Autriche, etc.). Le second, à l'origine britannique, a lui aussi joué un rôle important dans la

restructuration européenne et s'est surtout construit par consolidations successives. Après le rachat de l'Américain United Defense, il a décidé de transférer le siège de son activité terrestre aux États-Unis. Face à ces deux groupes, nous trouvons deux Allemands, Rheinmetall et Krauss-Maffei Wegmann, et le Français GIAT. Ces trois entreprises, à peu près de la même taille, ont chacune un chiffre d'affaires d'environ 600 à 700 millions d'euros. Les autres groupes européens – l'Italien Otomelara, spécialisé dans les tourelles ; le Norvégien Nammo dans les Munitions, ou encore les entreprises suédoises, qui ont une longue tradition en matière d'industrie d'armement –, de tailles inférieures, n'ont pas ou plus d'activité généraliste et apparaissent comme des acteurs de niche. GIAT a mis sur pied avec BAE Systems, chacun participant pour la moitié, une co-entreprise localisée dans les environs de Bourges, baptisée CTAI, qui doit développer une tourelle de 40 mm. GIAT collabore aussi, sans implication dans le capital cette fois, avec le Suédois Bofors, racheté par United Defense avant que ce dernier ne soit absorbé par BAE Systems, pour produire des munitions de nouvelle génération nommées bonus, munitions guidées par le rayonnement infrarouge. Enfin, nous développons en ce moment une coopération avec Kraus-Maffei Wegmann – chaque entreprise ayant l'une pour l'autre un véritable respect technologique – autour d'un engin blindé européen, deux fois moins lourd qu'un char Leclerc, et commercialisable aux environs de 2015. Mais un tel projet nécessite un énorme travail, puisqu'il doit satisfaire les besoins des différents états-majors et être accepté par les directions nationales de l'Armement, sans parler des spécifications et des accords purement industriels.

### **Quand l'État fait ses preuves par le local**

**Int. :** *Quel rôle ont joué les élus locaux ? par exemple à Salbris, en Sologne, où des centaines d'hectares ont été libérés ?*

**J.-P. A. :** Des contrats de site ont été passés avec les collectivités locales, auxquels l'État a contribué financièrement. Nous avons ainsi trouvé un logisticien qui doit s'implanter sur le site de Salbris et créer de 600 à 800 emplois. Mais il a fallu auparavant céder le terrain au conseil général, puis le dépolluer, avant que le département ne le revende à des investisseurs. L'opération a coûté 8 millions d'euros à l'État. Les sols ont presque tous été remués. Voilà le type de traitement que nous réalisons, en liaison étroite avec l'entreprise qui cède ses sites dans les conditions les moins mauvaises pour la collectivité territoriale, soit directement, soit par l'intermédiaire de sa filiale, la SOFRED, dotée dans le passé par l'État. Nous avons procédé de la même façon à Roanne, à Tulle, à Toulouse où la collectivité a repris le terrain, et à Saint-Étienne, où un pôle optique universitaire s'est constitué au cœur de la ville et où sera bientôt accueillie la Cité du design... Les sites sont bel et bien réutilisés. Quant aux emplois, notre objectif d'en créer ou d'en susciter 5 000 est d'ores et déjà atteint, grâce aux efforts conjugués de l'entreprise et de l'État. Et ces emplois, tant à Tulle, à Roanne, qu'à Tarbes, Cusset et Vichy, proviennent tous d'un apport externe. C'est une des découvertes de ce plan : malgré l'image souvent désastreuse qu'avaient ces villes, elles sont parvenues à créer de l'activité et à réduire leur taux de chômage.

**T. S. :** Dans des métiers toutefois très différents : on détruit de l'emploi industriel et on recrée souvent de l'emploi de service. À Cusset, la création d'un grand centre d'appels n'a pu contribuer que très marginalement au reclassement des ouvriers de GIAT.

**J.-P. A. :** Mais ces nouveaux emplois servent aux enfants, aux neveux et nièces des anciens de GIAT. À Roanne, on a créé un pôle tertiaire de 600 personnes, plus important que ne l'était GIAT, alors que la ville n'avait connu aucune implantation depuis des années. Aujourd'hui, Roanne a retrouvé un avenir en matière d'emploi.

## Maintenir un cap dans la tempête

**Int. :** *Quelle a été l'attitude des clients, notamment de l'État, pendant la période de restructuration ? Leur satisfaction, aujourd'hui, a-t-elle augmenté ?*

**T. S. :** GIAT a dû faire face à de nombreux mouvements de grève, avec les conséquences qu'on imagine sur les délais. Nous avons géré cette situation en tenant informés nos clients de nos difficultés et de nos objectifs, notamment l'armée française. Le programme du char Leclerc était en lui-même une gageure, nos ingénieurs et ceux de l'armée rivalisant d'expertise et d'exigence. Les 400 unités ont été réparties sur dix tranches de quarante engins correspondant à dix étapes technologiques. Dans cette évolution, les sauts pouvaient être importants, comme en 2003, au beau milieu de nos difficultés sociales, qui ne furent pas à proprement parler un conflit de basse intensité.

**J.-P. A. :** Comme dans tout système corporatiste, c'était un monde très dur, avec des relations très primaires entre partenaires sociaux.

Avant la transition, la notion de délai était parfaitement inconnue. L'armée pouvait toujours recourir à des pénalités, mais elles aboutissaient à une augmentation de la dotation en capital ! Quoi qu'il en soit, le ministère des Finances et la direction centrale de l'Armement du ministère de la Défense ayant cosigné un contrat d'entreprise, fixant objectifs et moyens, dotation en capital et commandes, c'est bien l'État qui a voulu cette transformation, et les discussions ont autant porté sur le projet que sur les mesures sociales et territoriales. Le problème ne se définissait pas par le nombre d'emplois et les impacts territoriaux. Le but était de parvenir à une entreprise financièrement équilibrée et surtout efficace.

**T. S. :** Dans une entreprise ordinaire, la satisfaction du client est le critère cardinal. On l'obtient en dessinant le triangle "Qualité-coût-délais vertueux", puisque chaque élément entraîne les autres. Chez GIAT, les deux derniers côtés manquaient, ce qui est en train de changer radicalement au sein de NEXTER.

## Le jeu valait la chandelle

**Int. :** *Les sommes investies dans le plan social sont colossales et sans équivalent ; on peut se demander si l'État n'a pas été trop prodigue. Comment s'est traduite la démarche de négociation informelle menée par la DIRD ?*

**J.-P. A. :** Nous avons interrompu une histoire très ancienne, dont les personnels tiraient un très fort sentiment de légitimité : un ouvrier sous décret ne relève pas des conventions collectives... Les mesures d'âge, si elles ont été moins larges que dans les plans précédents, ont quand même nécessité de grosses sommes. L'État a accepté ce prix en contrepartie de l'efficacité globale du plan : l'entreprise, pour la première fois, cessait d'être en sureffectif et, profondément réorganisée, sur le plan social comme sur le plan économique et financier, pouvait envisager des profits ; les employés licenciés, quant à eux, retrouvaient tous un emploi. Ces objectifs sont d'ores et déjà atteints ou le seront à très court terme. Quels que soient leurs coûts, peu de plans peuvent se targuer d'un tel succès. GIAT, par sa concentration, a été le plus grand plan social de ces dernières années ; il a engendré des conflits violents résolus à l'intérieur de l'entreprise, mais n'a pas fait la une de vos journaux. Contrairement à ce qu'on peut imaginer, les sommes engagées n'ont pas acheté la paix sociale. Les élus locaux, de quelque bord qu'ils soient, appuyaient les revendications des salariés. Il a fallu, pour que la transformation puisse avoir lieu, qu'une partie des personnels et de leurs représentants réalisent que le "toujours plus, toujours mieux" avait vécu. Les syndicats ont pris la mesure des enjeux et retiré leur plainte qui suspendait l'application du plan. À l'exception de la CGT, qui en a pourtant signé in fine un avenant, ils ont jugé préférable de conclure un accord. Les procédures formelles accouchent souvent de négociations... formelles ; les questions de fond n'y sont pas abordées, tellement y est forte une logique de blocs opposés. Il ne s'agissait pas de renoncer à ses convictions ou

d'abandonner ses positions, mais de rompre cette situation de blocage. Ce fut le rôle de la DIRD.

### **La chrysalide**

**Int. :** *Les actions menées en faveur des survivants du plan social, quant à elles, ne sont-elles pas intervenues trop tard pour conserver les meilleurs éléments ?*

**T. S. :** Pour ceux qui doivent partir, qui le vivent parfois douloureusement, les conditions financières, quel que soit leur montant, sont perçues comme un minimum dû. Dans ces conditions, il était difficile avant octobre 2005, c'est-à-dire avant que tout le monde ne soit fixé sur son sort, de se concentrer sur la motivation de ceux qui restaient.

**Int. :** *Quel a été le rôle des cadres dans le processus de transformation ?*

**T. S. :** Le comité de direction, au niveau de l'entreprise et à celui immédiatement inférieur, s'est dès le début approprié solidairement l'objectif économique. Entre 1999 et 2004, 80 % des cadres appartenant au niveau directement inférieur à celui du comité de direction ont été renouvelés par promotion interne. Après la convention d'octobre 2005, nos cadres sont allés voir leurs collaborateurs directs avec le compte rendu afin de faire remonter d'éventuelles suggestions. Dès Noël, toutes les personnes de l'entreprise s'étaient exprimées sur le projet. Mille questions et suggestions ont été retenues. Des lettres Chrysalide ont expliqué quelles suggestions avaient été prises en compte ou rejetées, et quel était l'état d'avancement des plans d'actions.

### **À nouvelle structure, nouvelle culture**

**Int. :** *Les syndicats n'exercent-ils pas un monopole de l'information auprès des employés ?*

**T. S. :** Les tracts syndicaux à l'issue des réunions sont diffusés très rapidement. Les leaders syndicaux, par ailleurs très documentés, sont souvent exacts dans les chiffres dont ils font état, même si l'on peut contester leur interprétation. Aujourd'hui, nous sommes parvenus à rétablir un certain équilibre : la communication managériale a repris tous ses droits et est le véritable vecteur de communication interne.

**Int. :** *Les ingénieurs de l'armement ont-ils en aval un véritable contact avec les personnels et les produits ?*

**J.-P. A. :** La caste des ingénieurs d'armement n'est plus tout à fait ce qu'elle était. Ils auront dans le nouveau GIAT une place relativement moins importante.

**T. S. :** Ils demeurent un atout, puisque, outre leur très haut degré de qualification, ils ont des homologues à la DGA (Délégation générale pour l'Armement), c'est-à-dire chez le client, avec lequel il est toujours bon de parler le même langage. De plus, ils sont passionnés par l'activité de l'entreprise, ce qui est un gage d'investissement personnel élevé pour la faire réussir.

Ceci étant, parmi les 1 200 cadres de l'entreprise, la grande majorité ne sont pas des ingénieurs de l'armement, ce qui est d'ailleurs important pour sa diversité culturelle.

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Aubert : inspecteur général de l'Industrie et du Commerce (depuis 1993), a été notamment secrétaire national de la Fédération de la chimie (CFDT), conseiller technique au Cabinet du ministre du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur, chargé de mission auprès du ministre puis directeur du Cabinet du ministre délégué chargé de l'Aménagement du territoire et des Reconversions ; il est depuis juillet 2000 délégué

interministériel aux restructurations de défense, il a aussi été chef de la Mission interministérielle des mutations économiques.

Thierry Smaghe : École polytechnique, ENSAE, directeur des ressources humaines du groupe NEXTER (ex-GIAT Industries) ; il a exercé différentes fonctions opérationnelles (direction d'usine, direction commerciale) avant de devenir directeur des ressources humaines ; il a travaillé auparavant chez Alcatel, Alstom et Airbus.

Diffusion mars 2007