

## **ETAT, INDUSTRIELS DE DEFENSE ET SYNDICATS : Une nouvelle donne nationale et européenne**

**Jean-Louis Moynot**

Historiquement, bien que dans des formes et des relations variées selon les pays, l'Etat, les industriels de défense et les travailleurs de ces industries -représentés par leurs syndicats- ont été dans chaque Etat-nation les trois grands acteurs de la production d'armement. Leurs relations, institutionnelles ou pas, étaient fortement enracinées dans un cadre et une tradition nationale.

Nonobstant les traditions différentes, ce sont toujours les exigences de la défense du pays et de ses intérêts essentiels qui doivent l'emporter. Cela confère à l'Etat un rôle prépondérant, caractérisé par des pouvoirs régaliens -expression de la souveraineté nationale- qui ne sont pas susceptibles d'être partagés. Pour autant, cela ne porte pas préjudice à la capacité autonome des entrepreneurs comme des salariés, de mettre en jeu les moyens respectifs d'influence et d'action qui leur sont propres.

On parle moins souvent, dans la littérature spécialisée, des personnels que des industriels et de l'Etat. Mais chacun sait qu'historiquement, dans tout pays doté d'une base industrielle de défense, on s'est efforcé d'assurer à ces personnels une situation quelque peu améliorée relativement aux normes courantes du marché du travail, afin de garantir une qualité du travail professionnel qui transcende les conflits sociaux.

Dans la sphère étatique de l'armement français, cette différenciation est caractérisée par le statut particulier des ouvriers des établissements industriels de l'Etat. Allant de pair avec ce statut, les **missions** de l'outil industriel au service de la défense, encadré par des ingénieurs militaires, constituent la valeur de référence des personnels et de leurs syndicats, qui motive leur engagement professionnel et permet généralement de trouver les compromis nécessaires à la résolution des conflits.

Enfin, à des degrés variables selon les pays, les fortes relations entre ces trois acteurs -qui se jouent autant dans la pratique quotidienne que dans les grandes décisions- étaient empreintes d'une logique hiérarchique de commandement d'où résultait une opacité certaine.

Toutes ces caractéristiques ont forgé, dans la pratique comme dans les idées, de très fortes cultures comportant à la fois un fonds commun substantiel et des traits spécifiques à chacun des acteurs qui renvoient de l'un à l'autre même lorsqu'ils sont en conflit.

En résumé, le monde de l'armement, celui des arsenaux en particulier, était naguère un monde professionnel à part, dont la consistance socio-politique aussi bien qu'industrielle a souvent conduit les gouvernants, sinon à un complet immobilisme, à un manque de détermination dans la conception et la mise en œuvre de réformes qui l'ouvrent aux réalités extérieures de l'économie, de la société et du monde en général. La tradition colbertiste, dans laquelle s'enracine dès l'origine celle des arsenaux, a longtemps porté de remarquables performances techniques et industrielles. Mais aujourd'hui, sa contrepartie est que la France a difficilement et tardivement engagé ce type de réformes.

Or, il se trouve que depuis dix ans, le rythme et l'ampleur des changements survenus à travers le monde dans les domaines de la défense et de l'armement ont radicalement bouleversé la donne héritée d'une longue histoire, développant de nouvelles logiques qui transformeront inévitablement les relations entre ces trois acteurs.

La présente note a pour objet de dresser le tableau, pour chacun d'entre eux, des changements de fait déjà survenus dans sa situation, des problèmes et des enjeux auxquels il est confronté, et des réponses qu'il pourrait y apporter, dans le but d'en tirer des réflexions utiles sur ce que pourraient être de nouvelles relations, notamment entre l'Etat et les syndicats, au sujet de la politique d'armement française et européenne, et des affaires industrielles dans le même espace.

## **1. Du côté des Etats**

Dès la décennie 80, alors que la course aux armements était relancée entre les deux blocs, sur fond de mondialisation économique-financière et de révolution technologique, les prémices du bouleversement ultérieur des relations Etat(s)-industries de défense se manifestaient :

- par la croissance mal maîtrisée des coûts de recherche et de développement d'armes modernes de plus en plus sophistiquées ;
- par l'apparition du phénomène dual lié à la percée de technologies civiles plus performantes, dont les développements industriels sont financés par des marchés de masse à l'échelle mondiale.

La conjugaison des deux phénomènes a, dès cette période, entraîné l'armement vers des logiques de marché, alors qu'il était auparavant plutôt à l'abri des contraintes économiques.

L'importance croissante des contrats d'exportation pour financer le développement des armes, l'apparition de formes de mise en concurrence dans les méthodes d'acquisition, ainsi que la pratique d'achats « sur étagère » résultaient déjà de ces deux tendances confrontées aux limitations budgétaires. Une abondante littérature, notamment autour du congrès américain, en témoigne.

### **1.1 Données nouvelles après 1990.**

L'accélération des changements déjà amorcés et l'apparition d'événements nouveaux depuis dix ans ont été déterminées principalement par le bouleversement des données géostratégiques consécutif à la dissolution du pacte de Varsovie et à l'effondrement du système soviétique.

La première conséquence en a été la baisse considérable des budgets de défense, spécialement des budgets d'équipement, aux Etats-Unis et dans plusieurs autres grands pays. Non seulement cela a accentué les tendances déjà mentionnées, mais cela a entraîné de considérables efforts de réduction et de rationalisation portant à la fois sur les coûts proprement dits, les méthodes et la structure des organismes d'acquisition, enfin la taille, les alliances et les regroupements capitalistiques des industries de défense.

Du côté des forces, la diminution soudaine, sinon la disparition de la menace principale a eu pour première conséquence la surcapacité en installations et en effectifs. En termes géostratégiques elle a aussi ouvert un espace accru aux conflits locaux et régionaux appelant immédiatement ou à terme une intervention internationale. L'expérience de telles interventions censées rétablir ou maintenir la paix a progressivement posé le problème d'une réorganisation des forces et d'un équipement approprié pour de nouvelles missions, qui supposent une « projection de forces » sur des théâtres plus ou moins éloignés du territoire national.

### **1.2 L'action des Etats-Unis : problèmes et enjeux.**

Globalement, les Etats-Unis ont agi plus vite et plus fort que les principaux pays européens. En premier lieu ils ont, en mêlant commerce et diplomatie, réalisé un effort intense d'exportation, augmentant fortement leur part sur le marché mondial de l'armement, pour atténuer les conséquences d'un budget d'équipement divisé par trois entre 1987 et 1997<sup>1</sup>. Parallèlement, à l'intérieur de ce budget, ils ont fait croître substantiellement en valeur absolue les crédits de recherche et développement, surtout dans les programmes avancés. Enfin ils ont procédé à une restructuration drastique des forces et des industries de défense (downsizing !) accompagnée de programmes de diversification civile, de développement et d'emploi, dans des formes de partenariat public/privé expérimentées de longue date et mises au point durant la décennie 80.

---

<sup>1</sup> La réduction des budgets a commencé en 1988 et 1989, après l'accord américano-soviétique d'élimination des missiles de portée intermédiaire.

La politique d'exportation et le regroupement capitalistique des industries de défense en trois grands groupes, ainsi que l'investissement d'avenir des recherches avancées ont placé les Etats-Unis, au cours de la décennie 90, en position de prétendre à l'hégémonie mondiale, sans véritable challenger, dans le domaine de l'armement.

Le rôle du Pentagone a été déterminant, à la fois dans la reconfiguration industrielle et par l'injection des crédits de recherche dans les laboratoires scientifiques souvent liés aux dispositifs territoriaux de développement déjà en place. La santé de l'économie américaine au cours des deux mandats présidentiels de Bill Clinton doit beaucoup à ces processus enracinés localement mais tournés vers le marché mondial et soutenus par les crédits de la défense, ainsi que par le financement des « autoroutes de l'information ».

### **1.3 Consolidation industrielle et Europe de la Défense.**

Vis à vis de cette politique américaine unifiée au niveau fédéral et dynamisée aux échelons territoriaux, bénéficiant de la taille et de la puissance des Etats-Unis, les politiques et les actions des principaux pays européens ont été moins fortes, décalées dans le temps, différentes selon les pays et en ordre dispersé pendant une grande partie de la décennie.

La seule résultante immédiatement efficace des efforts de convergence et d'affirmation de l'Europe dans cette période est la constitution de trois groupes industriels européens de premier rang mondial : EADS, BAe Systems et THALES. Cela témoigne seulement de la prise de conscience d'une nécessité dans la concurrence mondiale. Au demeurant ces réussites ont induit un inflexionnement de la stratégie américaine. La porte s'ouvre à des coopérations voire des alliances transatlantiques spécialisées. Mais on ne saurait dire que les gouvernements concernés ont, individuellement ou collectivement, maîtrisé véritablement le phénomène. Certes, ils ont influé et parfois créé les conditions déterminantes d'un accord (pour EADS par exemple). On peut aussi noter que pour jouer son rôle d'Etat-stratège dans le concert européen et mondial, le gouvernement français a joué efficacement d'une ressource qu'on lui opposait comme un obstacle à tout regroupement. En ouvrant le capital des entreprises publiques à des actionnaires industriels privés pour permettre les rapprochements, il a rejoué la propriété publique -mais sans l'abandonner- pour parvenir à ses fins industrielles françaises et européennes.

Mais ce processus d'importance majeure ne constitue pas une politique européenne de l'armement et ne garantit pas en lui-même le renouvellement et le développement d'une base industrielle répondant aux besoins d'une telle politique putative.

Une politique européenne d'armement suppose bien entendu des actions spécifiques d'initiative et de caractère intergouvernemental. En outre, et c'est sans doute l'essentiel, elle ne peut réellement se développer qu'en s'appuyant sur les progrès concrets d'une politique européenne de sécurité et de défense. A cet égard la participation des pays européens aux actions conduites dans le cadre de l'OTAN, pour contribuer à rétablir ou maintenir la paix dans les pays et régions

de l'ex-Yougoslavie, a provoqué une réelle prise de conscience de la nécessité d'une force européenne autonome dans les conditions que l'on sait ; le processus est en route et l'on peut mesurer le chemin parcouru en rappelant qu'à l'origine les positions diplomatiques elles-mêmes étaient radicalement divergentes.

En matière d'équipements, au-delà de l'interopérabilité et de la coopération pour développer et produire en commun les armes, véhicules et systèmes de défense, la principale nécessité est sans doute de disposer d'un système de commandement commun qui suppose un réseau matériel et logiciel de recueil d'informations, de collecte et de traitements, de communications, de synthèse et de prise des décisions, puis de contrôle de leur exécution. En bref un « cerveau commun », pour reprendre l'expression du ministre français de la défense<sup>2</sup>.

On constate donc, en dépit de difficultés connues, la progression d'une construction européenne qui se veut maîtrisée en matière de défense et d'armement sur fond de regroupements industriels majeurs dans le sens d'une consolidation européenne de l'industrie de défense. Mais comment assurer la cohérence de ces évolutions d'ensemble, aussi bien du point de vue national qu'à l'échelle de l'Europe dans les conditions économiques et politiques d'aujourd'hui ? C'est l'objet des réflexions développées au point suivant, avant d'examiner les changements successivement du point de vue des deux autres acteurs.

## **2. Problématique et principes d'action d'une construction européenne maîtrisée.**

Si l'on raisonne d'une façon théorique, l'ordre logique dans lequel devraient idéalement se développer la construction de l'Europe de la défense et de sa base industrielle est le suivant : construction politique et stratégique de la défense commune, définition des capacités et de leur doctrine d'emploi, définitions des programmes nécessaires pour mettre en condition opérationnelle ces capacités, configuration et développement de la base industrielle correspondante.

Mais dans le monde réel, hérité de l'histoire des nations, toutes les phases de cette séquence préexistent dans chaque pays et l'industrie, déjà partiellement européenne, évolue plus vite que les Etats et les institutions. Cette dernière constatation doit être un sujet de préoccupations car, si la mise en concurrence des entreprises sur un marché plus ouvert, permet, comme on l'a constaté, d'améliorer le rapport performances/coût d'acquisition, elle ne saurait suffire pour garantir qu'on disposera dans l'avenir des capacités technologiques et industrielles nécessaires à la réalisation des programmes.

---

<sup>2</sup> Alain Richard, sur France Inter, le 26 juillet 2001, dans un entretien sur le projet de loi de programmation militaire.

## **2.1 Etat(s) et industrie.**

Constat et préoccupations d'avenir conduisent donc à ce que les Etats (séparément et ensemble) considèrent le paysage industriel comme une donnée stratégique sur l'évolution de laquelle ils doivent être capables d'influer.

Dans un contexte de marché à l'échelle mondiale, cette capacité d'influence implique une relation d'une autre nature que la tutelle traditionnelle. On pourrait caractériser ce changement en disant que l'on doit passer de la tutelle administrative à la « golden share ». Mais c'est une définition insuffisante à l'arrivée parce que cantonnée dans un concept de marché. Or, dans tout pays démocratique, l'Etat est détenteur -par la volonté des citoyens- des attributs de la souveraineté dont le système de défense est un instrument crucial. L'exigence de pérenniser et renouveler pour l'avenir les moyens de jouer son rôle politique et stratégique implique pour l'Etat qu'il noue avec les entreprises de défense des relations qui ne sont pas réductibles à celles du marché. La notion de partenariat, si elle s'appuie sur un cadre d'engagements réciproques de caractère stratégique à moyen et long terme, peut offrir le champ d'expérience d'une réponse appropriée aux conditions du monde présent et futur.

C'est ce qui est en œuvre aujourd'hui en France, entre la DGA et les industriels. La démarche est extensible aux relations entre un Etat national et une entreprise européenne. Les relations établies avec EADS le confirment jusqu'à présent et semblent prometteuses pour l'avenir.

Enfin, puisqu'on parle ici des pratiques françaises, on peut rappeler que le processus d'ouverture progressive du capital des entreprises publiques n'est pas seulement un démontage prudent et maîtrisé (pièce par pièce) des mécanismes étatiques hérités du Colbertisme qui ne correspondent plus aux conditions d'aujourd'hui. C'est aussi et surtout une façon dynamique de gérer et de rejouer la propriété publique pour atteindre les objectifs de consolidation les mieux appropriés aux intérêts nationaux et européens. Cela donne lieu entre l'Etat, lorsqu'il reste actionnaire, et le ou les actionnaires industriels de référence, à des relations structurées par des intérêts industriels communs.

## **2.2 Inscrire l'Europe de la défense dans l'Union Européenne.**

L'Europe de la défense et de l'armement ne prendra réellement consistance que si elle s'inscrit dans le projet global de l'Union Européenne. Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour y parvenir, mais cette affirmation repose sur le fait indéniable que l'Union Européenne ne peut contribuer efficacement à la paix et à l'équilibre du développement mondial sans se donner à elle-même une politique de sécurité et de défense, une stratégie militaire au regard des risques de la situation géostratégique, ainsi que les forces et les moyens de mettre en œuvre cette stratégie dans l'action. Pratiquement, cette nécessité implique de s'inscrire dans le développement et le fonctionnement des institutions de l'Union Européenne.

On a évoqué ci-dessus la souveraineté nationale et le caractère crucial de la défense à cet égard. Cela tient au fait que le système de défense a en premier lieu pour objet de garantir la continuité de l'histoire nationale. Dès lors qu'il n'y a plus, entre les pays de l'Union, de menaces réciproques sur les territoires, les populations, les intérêts essentiels et les valeurs héritées du passé des nations, ce rôle peut être assumé collectivement. Cependant, pour que la continuité des histoires nationales puisse se prolonger dans l'avenir, cela ne peut être réalisé que par le jeu de souverainetés associées.

Même si un système commun de défense appelle nécessairement une organisation et un commandement unifiés, la politique de sécurité et de défense, la stratégie, la configuration des forces, les missions, les programmes d'armement ne peuvent résulter que de décisions prises en commun par les Etats-membres. C'est ce qui est aujourd'hui inscrit dans les traités, puisque ce domaine relève du deuxième pilier des institutions : l'action intergouvernementale. Et si le Parlement européen doit jouer un plus grand rôle dans ce domaine à l'avenir, ce sera nécessairement en association étroite avec les Parlements nationaux.

La Commission Européenne n'a pas de compétences en matière de sécurité et de défense. En revanche, depuis plus de dix ans, elle s'intéresse à la situation et à l'évolution des industries de défense, principalement par le canal de la recherche dans le cadre du PCRD et par celui de la politique de concurrence et de compétitivité. Ses initiatives peuvent être utiles, notamment dans le domaine des technologies duales. Mais la démarche de la Commission doit se garder de la tentation ambiante de marier le libéralisme économique des règles et l'eurocratie des contrôles. Un tel cocktail est particulièrement inapproprié à la construction maîtrisée d'une base industrielle de défense. Qu'il s'agisse de la consolidation industrielle ou de l'ouverture des marchés publics, l'europanisation des industries d'armement relève à l'évidence d'une politique concertée et construite pas à pas ; certes elle doit être inscrite dans le marché, mais en tenant en respect les forces qui s'y affrontent.

### **2.3 Par quel cheminement ?**

Jusqu'à présent, la coopération européenne en matière d'armement s'est développée à partir d'initiatives communes d'Etats qui étaient d'accord pour agir ensemble. C'est le cas de l'OCCAR et des dispositions du traité qui fait suite à la LoI.

Ce principe de coopération « à la carte » a certainement été le bon pour progresser dans un domaine où les pays sont dans des situations très différentes avec des capacités inégales. Cependant il faut se demander par quel cheminement on passera de cette première phase à une inscription dans le fonctionnement institutionnel de l'Union. Il faut certainement, d'une part, construire des instances d'élaboration et de décision de la politique de défense et d'armement avec la totalité des Etats-membres. Cela demandera beaucoup d'efforts et de patience, mais c'est indispensable. Parallèlement, ne faut-il pas aussi, d'autre part, pour entraîner le mouvement général, transformer les outils et programmes de coopération « à la carte » en « coopérations renforcées » au sens du traité de Nice ?

Cela a été suggéré dans un récent discours du Premier Ministre, mais comme une vue prospective. Il serait d'ailleurs, pour ce faire, nécessaire de modifier l'article 27b dudit traité qui n'est pas encore ratifié. Et pour qu'un tel moteur puisse associer progressivement tous les pays de l'Union, il faut rechercher sur quels domaines d'excellence respectifs peut se construire la complémentarité des uns et des autres dans une coopération durable. Les pays qui n'ont pas ou peu de base industrielle de défense doivent pouvoir y trouver leur place en s'appuyant sur leurs compétences et spécialités.

Cette souplesse nécessaire du degré et des formes d'engagement pour progresser dans une construction commune découle de la coexistence d'une grande diversité et de similarités majeures entre les problématiques nationales en ce qui concerne les relations Etat-industries de défense. Pour l'illustrer, on peut souligner qu'au Royaume-Uni le libéralisme de la formule « value for money » coexiste avec une volonté certaine, mais parfois mise en défaut, de produire l'intégralité des programmes d'armement à long terme dans des entreprises durablement enracinées sur le territoire national, ce qui se manifeste notamment par une capacité discrète mais efficace d'influer sur les fusions, achats et regroupements d'entreprises. En Allemagne, le caractère contractuel et stratégique des relations entre l'Etat et les entreprises de défense est clairement affiché comme une politique nationale. La consolidation européenne étant considérée comme réalisée dans le secteur aéronautique et spatial, l'objectif déclaré est de conserver un leadership dans les regroupements européens de l'armement terrestre et naval.

#### **2.4 Partenariat et politique industrielle.**

Les deux modèles (anglo-saxon et rhénan) d'action publique et de relations Etat-industrie de défense sont très différents mais évoluent aujourd'hui en fonction des mêmes problèmes : maintenir les capacités industrielles, les compétences, les équilibres sociaux dans un espace de compétition élargi. La problématique est la même en France comme on l'a mentionné plus haut. Certes, les évolutions peuvent diverger pendant un certain temps, mais pas sans dommage pour les uns et les autres. Il y a parfois -pas toujours- plusieurs solutions à un même problème. Mais si le problème de base est le même pour tous (dans des conditions différentes) cela augmente les chances de trouver une solution commune.

On peut observer que finalement, on expérimente partout des formes de partenariat Etat-entreprises de défense qui sont de caractère plus ou moins stratégique, à tendance contractuelle par engagements réciproques, souvent pour une longue durée.

Il faudra progressivement formaliser ce qu'on entend par là dans un cadre national, entre chaque Etat et des entreprises européennes, et au niveau européen.

Enfin, ce type de relations fait apparaître la nécessité d'une vision d'ensemble, autrement dit d'une nouvelle forme de politique industrielle fondée sur un cadre d'accords contractuels, stratégiques, à long terme fixant les engagements réciproques d'acteurs différents mais partenaires pour des objectifs communs. Un tel cadre au niveau européen devrait permettre que les politiques nationales deviennent progressivement compatibles et puissent s'y inscrire dans un équilibre réel entre les intérêts des uns et des autres. Cette recherche d'équilibres dans la coopération, la consolidation industrielles et la complémentarité des domaines d'excellence est certainement la voie la plus efficace et la plus maîtrisable de l'europanisation de l'armement. Elle ne pourra cependant échapper aux risques de la concurrence ni aux écueils des restructurations nécessaires. C'est aux points suivants que nous aborderons ces questions qui réclament des changements et des progrès dans les relations des Etats et des entreprises avec les représentants des salariés.

### **3. Du côté des entreprises.**

Sans revenir sur l'histoire du siècle passé, on peut dire que dans la période de la guerre froide les entreprises travaillant pour la défense dans les grands pays occidentaux ont longtemps bénéficié d'une situation confortable et protégée : des prix rémunérateurs, des crédits d'études et de développement, l'assurance de commandes régulières dans le cadre national, parfois même la prise en charge par l'Etat de l'investissement dans les équipements de production.

En France, l'organisation mise en place pour créer, puis moderniser la force stratégique dotée d'armes nucléaires, a probablement accentué cette situation, favorisée par une relative aisance budgétaire durant la forte croissance économique des années 60 à 73. La contribution de la DGA a été considérable à cet égard. Son rôle dans la conduite des programmes dépassait très largement celui d'un maître d'ouvrage et accompagnait littéralement les industriels à toutes les phases de processus.

Cependant, sous des formes variées on retrouvait des relations privilégiées et très favorables aux entreprises entre l'Etat et les industries de défense dans tous les pays concernés.

#### **3.1 De l'Etat protecteur à la compétitivité.**

Longtemps la propriété d'une part importante de ces entreprises a été détenue par l'Etat dans bon nombre de pays européens. Plusieurs d'entre eux avaient, au lendemain de la seconde guerre mondiale, transformé des arsenaux<sup>3</sup> en sociétés ou entreprises nationales ou créé de telles sociétés en regroupant les actifs d'industries antérieurement privées. Mais, dès la fin de la décennie soixante-dix, ces entreprises ont été progressivement privatisées dans plusieurs pays, notamment le Royaume-Uni et l'Allemagne. En France un large secteur public (notamment dans l'Aéronautique) a été agrandi par la vague des nationalisations

<sup>3</sup> En France, il ne fait guère de doute que Charles Tillon, ministre de l'armement, aurait souhaité réaliser cette transformation, mais il a très probablement rencontré de fortes résistances.

de 1982, et l'on assiste aujourd'hui à des privatisations progressives par ouverture du capital, liées à des alliances et regroupements capitalistiques. La construction des principaux armements terrestres a été réalisée dans des arsenaux jusqu'en 1989 (création de la société GIAT-Industries). L'ancienne Direction des Constructions Navales, devenue service à compétence nationale, verra ses actifs transférés à une société détenue par l'Etat en 2003. Cette évolution des vingt-cinq dernières années dans l'ensemble de l'Europe reflète des phénomènes plus généraux que la seule évolution du monde de l'armement évoquée au point 1. Une des manifestations les plus caractéristiques des changements survenus a été l'apparition puis l'aggravation de fortes contraintes budgétaires.

Et c'est bien à l'origine ce qui a inexorablement conduit à une diminution, voire à une disparition progressive des avantages dont bénéficiaient les entreprises de défense. En même temps la tendance protectrice de l'Etat pour sa base industrielle nationale, sans disparaître, s'est partiellement retournée en exigence de meilleures performances à un moindre coût. Les programmes eux-mêmes, on l'a vu plus haut, ont été réduits. Bref, pour résumer toutes ces évolutions, y compris la concurrence à l'échelle mondiale, on peut dire que **les entreprises de défense sont passées en vingt ans de la couveuse à l'exposition aux intempéries**. Cela a induit, sous le maître-mot de compétitivité, des transformations considérables dans leurs structures, leur gestion, leurs méthodes industrielles, ainsi que des regroupements capitalistiques et de nouvelles configurations d'alliances.

### 3.2 Les restructurations.

Le phénomène majeur auquel on a assisté de façon quasi-continue depuis la décennie 80 dans les industries de défense et qui s'est élargi des espaces nationaux à l'espace européen et mondial, en s'accéléralant à la fin de la décennie 90, porte le nom très général de restructurations industrielles. Ce n'est évidemment pas un phénomène propre au secteur de l'armement. La « nouveauté » est précisément qu'il se soit étendu à ce secteur. Ce vocable recouvre des mécanismes très divers dont le sens est loin d'être unique ou univoque. Il peut s'agir d'une réduction de taille liée à une baisse d'activité, de réductions d'effectifs liées à des résultats financiers négatifs, voire jugés insuffisants par les actionnaires. Mais il peut s'agir aussi de réorganisations de l'outil industriel pour améliorer sa productivité, de changements induits par l'introduction de nouvelles technologies ou la modernisation de la gestion industrielle. Cependant, même s'il s'agit de développements dynamiques et positifs en perspective d'avenir, ce qui rend difficile et parfois très lourde la conduite des restructurations est le fait qu'elles comportent pratiquement toujours des suppressions d'emploi. Non seulement les effectifs des industries de défense diminuent globalement, mais la composition des ressources humaines nécessaire aux performances des produits et à la productivité des entreprises change profondément. On a besoin de beaucoup moins d'ouvriers, de moins d'employés et de beaucoup plus d'ingénieurs et de cadres hautement qualifiés.

Ce sont évidemment ces suppressions d'emplois qui entraînent chez les salariés une appréciation purement négative et une hostilité aux restructurations. Car les suppressions d'emploi concernent trop souvent des catégories de personnel dont les conditions de vie sont fondées sur la stabilité. Les plans sociaux, même lorsqu'ils parviennent à atténuer sérieusement la déstabilisation que constituent les pertes d'emploi, ne peuvent à eux seuls changer le point de vue des salariés concernés et de leurs syndicats sur les restructurations. Celles-ci posent nécessairement la question de relations dans lesquelles les représentants des salariés interviennent dans les débats et les choix industriels de l'entreprise. On ne peut à la fois requérir la motivation des salariés pour les objectifs de l'entreprise (le plus souvent fixés en dehors d'eux) et les priver de leur emploi du jour au lendemain sans qu'ils puissent intervenir.

On y reviendra au point suivant. L'important est ici de souligner que l'importance prise par les restructurations successives des entreprises de défense a profondément marqué et modifié la gestion des ressources humaines et les relations sociales. Cette réalité est celle de tous les pays européens concernés même si les traditions diffèrent et si les rythmes ou l'ampleur des réductions d'effectifs ne sont pas les mêmes.

### **3.3 Les changements dans la relation client-fournisseur d'armement.**

Dans les cadres nationaux antérieurs aux changements des vingt dernières années, le tissu des relations entre l'Etat-client et ses fournisseurs d'armement ne laissait guère de place à la concurrence. Compte tenu de la spécialisation des entreprises et de l'implication active de l'acquéreur dans les développements d'appareils ou d'armes nouvelles chez les industriels, choisir un matériel répondant au besoin des forces, c'était choisir en même temps son fournisseur.

Quant aux clients export, c'était souvent par le jeu d'influences diplomatiques, économiques et militaires que l'Etat national et l'industriel allaient de façon concertée décrocher des contrats à l'étranger.

Aujourd'hui, l'ouverture à la concurrence se traduit par des méthodes d'acquisition qui invalident de tels schémas et qui transforment profondément les relations interindustrielles. Le principe général est de traiter avec un seul « prime contractor » sur la base de la comparaison d'offres complètes du matériel ou du système à acquérir, parfois pour toute la durée de son existence, avec la logistique correspondante. L'industriel qui signe prend la responsabilité non seulement de la maîtrise d'œuvre mais de l'intégralité de la réalisation des sous-systèmes, sous-ensembles et parties diverses du programme. Il assume de ce fait l'intégralité du risque si le programme n'est pas mené à bonne fin.

Ce principe a toute une série de conséquences. Il rend nécessaire pour une grande entreprise qui entend jouer ce rôle de développer ou d'acquérir des compétences de très haut niveau dans la conduite, l'organisation et la gestion de très grands programmes complexes associant de nombreux acteurs, le plus souvent de caractère international.

En second lieu, ceux qu'on appelait fournisseurs de second rang deviennent des fournisseurs, des sous-traitants ou des co-traitants du « prime contractor ». Cela conduit à les associer aux responsabilités du maître d'œuvre en élevant les exigences à leur égard. Et le risque correspondant à la part du fournisseur dans le contrat global est fréquemment reporté contractuellement sur lui. Finalement cela débouche dans un certain nombre de cas sur un consortium de co-traitants qui se partagent et assument ensemble les responsabilités et les risques, la maîtrise d'œuvre étant organisée entre eux. A fortiori quand on a affaire à des programmes en coopération internationale, ces formes d'association par projets contribuent à élargir concurrence et coopération à l'espace européen sinon transatlantique, et engendrent dans la durée des alliances fondées sur la complémentarité dans une famille de produits, avec création de filiales communes, voire prises de participation réciproques. Tout cela découle du principe de mise en concurrence et de ses conséquences méthodologiques pour l'acquisition, et débouche sur des effets structurants. Il y a donc là des enjeux dont les Etats « clients », mais aussi « stratèges » garants de l'avenir de la base industrielle de défense, ne peuvent se désintéresser. D'où la nécessité déjà mentionnée de nouvelles relations Etats-industriels qui ne soient pas seulement « de marché ».

Du côté des salariés, les « effets » structurants ont aussi bien des conséquences (rachats d'entreprises, fusions de départements dans des filiales communes, etc...) et leurs syndicats sont fondés à considérer ces stratégies industrielles du triple point de vue des intérêts sociaux immédiats qu'ils défendent, de l'avenir des entreprises concernées et des intérêts nationaux et européens de la défense. Les industriels savent faire appel à eux pour appuyer des objectifs qui les intéressent. En contrepartie, ils pourraient les associer davantage aux débats stratégiques.

### **3.4 De la tutelle au partenariat.**

On a parlé aux points précédents du passage de la tutelle administrative à l'esprit de la « golden share », et de l'établissement de partenariats stratégiques entre Etat(s) et entreprise. Notons ici que c'est tout autant l'intérêt de l'entreprise que celui de l'Etat. Des objectifs stratégiques communs et des engagements réciproques à long terme donnent de la visibilité et de la stabilité, toutes choses nécessaires pour que les entreprises prennent des engagements, notamment envers leurs salariés. On peut aussi considérer que, sans trahir les secrets des entreprises, il est possible de réaliser une synthèse politique de ces éléments stratégiques et contractuels de visibilité et de stabilité à long terme. C'est, nous l'avons vu, ce qu'a fait le gouvernement allemand avec ses principaux industriels de l'armement terrestre et naval. Observons ici, à la lumière de ce qui précède, que les syndicats représentatifs du secteur devraient être partie prenante à ces nouvelles relations Etat-industrie.

### 3.5 La stratégie des compétences.

Au-delà de l'indispensable gestion courante des ressources humaines, au-delà même d'une gestion prévisionnelle de l'emploi tout aussi nécessaire, un fait s'impose qui mérite la plus grande attention. La ressource clé qui permet à une entreprise de défense de premier rang mondial de s'imposer dans la concurrence est de disposer d'un « réservoir » de compétences hautement qualifiées, spécialisées et opérationnelles dans toutes les fonctions du « prime contractor ». Il s'agit tout spécialement des capacités intellectuelles de conception et de mise en œuvre des grands systèmes, mais aussi du management des grands programmes, du commerce international, de la finance, du droit international et des savoir-faire très pointus dans les services complémentaires de la fourniture industrielle.

Actuellement, les entreprises en sont souvent réduites à capter ces compétences rares sur un marché hyper concurrentiel (entre demandeurs) et quadrillé par les chasseurs de tête. Elles ne peuvent sans doute pas échapper complètement à ce phénomène mondial. Mais elles peuvent en atténuer les inconvénients en s'efforçant d'offrir à ces spécialistes des perspectives qui les motivent durablement. L'une des possibilités qui peuvent y contribuer est de leur donner le temps et la chance de se tenir à la pointe des développements dans leur métier par la communication entre spécialistes et par le canal de la formation, pour se tenir à jour eux-mêmes et pour enseigner à des spécialistes plus jeunes, moins qualifiés ou moins expérimentés. Il est en effet essentiel d'assurer la communication et la continuité entre les savoirs des professionnels et concepteurs de haut vol et ceux des qualifications moins élevées ou plus courantes. Et l'expérience<sup>4</sup> montre que cet échange-transmission-développement des savoirs au sein de l'entreprise (mais aussi avec des éléments extérieurs) donne à l'activité des meilleurs spécialistes un sens aussi humain que professionnel, propre à motiver leur inscription durable dans l'entreprise et à éviter la coupure souvent constatée entre la pointe et la base de la pyramide des qualifications et compétences d'une même entreprise. C'est toute une stratégie d'acquisition, de maintien et de développement des compétences portant sur l'ensemble des activités qui est nécessaire à leur déploiement par projets dans les meilleures conditions de performances et de compétitivité.

### 3.6 Contractualisation de long terme.

Grandes ou moyennes, les entreprises de défense ont besoin, pour entretenir et déployer les compétences, d'une stabilité suffisante de leur activité et de leur emploi. L'expérience des dix dernières années montre que dans certains cas l'Etat peut y contribuer, non seulement par une planification à moyen terme des programmes d'équipement, mais en contractant à long terme avec des entreprises pour des activités de caractère permanent. L'exemple le plus connu est celui de l'entretien de la flotte au Royaume-Uni. Mais la question de la stabilité à long terme est posée de façon plus générale. Il est remarquable que, dans une telle

---

<sup>4</sup> Celle, en particulier, de l'Université Thomson (aujourd'hui THALES).

démarche, des dirigeants d'entreprise déclarent que cela leur permet de donner des garanties à long terme de stabilité de l'emploi<sup>5</sup>.

Cette tendance, encore limitée, est liée au développement plus général par les entreprises industrielles d'activités de services correspondant à leurs métiers de base. Lorsqu'il s'agit de services très qualifiés qui contribuent directement à l'opérationnalité des équipements et systèmes, qu'elles fournissent, c'est généralement un facteur de développement durable de l'activité et d'amélioration de la rentabilité. Cette recherche d'un équilibre dynamique entre produits et services n'est pas en soi une originalité des industries de défense. Mais celle-ci peut y trouver des réponses spécifiques, du fait que dans chaque pays d'implantation le client principal est l'Etat qui, par définition, doit être garant de l'avenir à long terme. C'est tout le sens de ce qu'on appelle une stratégie multidomestique.

Par ailleurs le développement des activités de service offre une alternative à la perte d'activité que constitue le transfert de technologie et de production qui est de plus en plus souvent exigé par les clients à l'exportation.

### **3.7 L'exportation.**

L'obtention de contrats d'exportation, pour une part suffisante et régulière de l'activité, reste une nécessité pour assurer la charge de travail nécessaire à l'équilibre de l'entreprise, et le retour sur l'investissement en développement des nouveaux produits. Mais les conditions d'obtention des contrats sont de plus en plus exigeantes et la concurrence extrêmement dure. Bien que la liaison entre l'Etat national et l'entreprise exportatrice ne soit plus aussi étroite que par le passé, elle demeure, voire se renforce au moins pour deux raisons dans les démarches commerciales. D'une part la référence de l'utilisation par les forces armées du pays producteur des équipements et systèmes proposés est toujours un élément très important. D'autre part la diplomatie et le commerce international se mêlent de plus en plus. Cependant, compte tenu de tous les problèmes qui se rattachent à l'action commerciale par des réseaux d'influence, ce sont de plus en plus des critères de performances, de prix, de qualité et de services associés, ainsi que le montant et la nature des compensations offertes qui sont les éléments déterminants du succès. Cela conduit naturellement les entreprises à construire une offre correspondant à leurs capacités et leur stratégie, c'est-à-dire un catalogue de produits et services sans cesse amélioré et modernisé grâce aux nouvelles commandes. C'est un investissement lourd qui incite lui aussi à la coopération, métier par métier, avec d'autres industriels. Des coopérations nées sur un projet découlent ensuite des alliances durables, en particulier entre systémiers et constructeurs.

---

<sup>5</sup> Simon N Kirby (BAe Systems Marine) a exposé ce point de vue au cours d'une table ronde le 19 avril 2001 (Conférence syndicale européenne sur les industries navales de défense – Bruxelles 19 et 20 avril 2001).

### 3.8 Actionnariat et consolidation européenne.

Le problème de l'actionnariat des entreprises des industries de défense ne peut être considéré du seul point de vue du marché, spécialement s'il s'agit du marché financier. Il importe que les actionnaires de contrôle déterminent leurs choix au minimum en fonction d'objectifs et de stratégies industrielles, et autant que possible avec des perspectives de long terme. C'est la raison pour laquelle la propriété publique des entreprises de ce secteur a longtemps prédominé dans bon nombre de pays. Cependant la privatisation est un fait accompli de longue date dans plusieurs grands pays européens. D'autres ont décidé d'y procéder à court ou moyen terme. Et même lorsqu'on entend maintenir une propriété publique dans ce secteur pour influencer davantage sur les stratégies, les alliances et la consolidation industrielle, le fait que celle-ci se joue nécessairement dans l'espace européen rend inévitable la mixité du capital.

Or on constate des mouvements divers dans l'actionnariat des entreprises européennes du secteur. Et certains de ces mouvements se rattachent à des considérations principalement financières. Certains actionnaires demeurent fondamentalement des industriels et cherchent seulement un équilibre favorable entre leurs activités industrielles de conception et production, et les activités de service plus ou moins directement associées. Ce cas de figure semble gérable, sous réserve de partenariat stratégique avec l'Etat (ou les Etats associés) et du maintien d'un équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des salariés (eux-mêmes porteurs des valeurs de leur métier et d'un point de vue sur la stratégie industrielle). Mais on assiste aussi à des retraits complets d'actionnaires qui réinvestissent leurs capitaux dans le tourisme, le commerce ou les services financiers. Dans ce cas la question qui se pose est : qui sera le nouvel actionnaire majoritaire ou de référence ? qui le choisira ? sur quels critères et par quelle procédure ? On peut se poser ces questions au passé pour des événements récents. On peut aussi se les poser pour les privatisations programmées en Italie et en Espagne. Dans le cas de la France, la réponse est claire en ce qui concerne les opérations d'ouverture du capital et de choix des actionnaires de référence menées depuis 1997. Elles ont été négociées entre l'Etat et les nouveaux actionnaires. Parfois, mais plutôt exceptionnellement le management et les cadres ont influé sur les choix, et les organisations syndicales n'ont pu que se faire entendre.

Or les enjeux industriels, sociaux et de souveraineté de toute forme d'alliance (a fortiori capitalistique) sont multiples et les choix prêtent à conséquences.

Si la consolidation internationale des industries européennes se poursuivait sous l'empire des seules forces économiques et financières dominantes, on n'aurait aucune garantie que cette consolidation soit principalement européenne et encore moins qu'elle forme la base industrielle de défense nécessaire à l'armement européen. Qu'on l'avoue ou pas, aucun Etat ne peut rester passif vis à vis de ce type d'opérations. Et de fait, tous les Etats interviennent soit ouvertement, soit de façon discrète mais efficace. Cependant, cela ne suffit pas. Certains exemples montrent qu'à l'intérieur d'un même pays les considérations industrielles,

sociales et d'économies régionales peuvent l'emporter et conduire à des solutions peu satisfaisantes au point de vue des perspectives européennes de l'armement<sup>6</sup>. Et c'est l'élément principal de la résolution du problème : si les intérêts nationaux s'expriment et influent jusqu'à un certain point, comment associer l'ensemble des Etats de l'Union pour dégager les objectifs souhaitables et les modalités appropriées pour réussir et équilibrer la consolidation européenne des industries de défense ? Cette question est aussi importante pour les entreprises que pour l'Union européenne. Même si leurs intérêts s'affrontent dans la concurrence, leur avenir commun dépend de la réponse. Cela prêche en tout cas pour une plus grande transparence, pays par pays, des principes stratégiques sur lesquels se construit le partenariat entre la puissance publique -au niveau politique- et les industries de défense. C'est une condition pour en débattre au niveau européen, et le choix de l'Allemagne de les afficher clairement est un encouragement à aller dans ce sens.

En dernier lieu, il ne fait aucun doute que les salariés de ces industries sont fortement concernés et qu'ils ont beaucoup à dire sur ce sujet.

Il est indispensable qu'ils soient associés aux réflexions et à l'élaboration des décisions, par l'information et la consultation de leurs représentants dans les entreprises, par la participation -partout où la législation le permet- de leurs représentants aux Conseils d'Administration ou de surveillance, et par le dialogue avec leurs organisations syndicales dans un cadre national.

Leur approche de toutes les évolutions décrites ci-dessus est l'objet du point suivant qui proposera des pistes sur l'évolution des relations entre les trois acteurs.

#### **4. Du côté des salariés et des syndicats.**

L'introduction générale à cette note évoque « le monde à part » que constituaient dans le passé les industries de défense, ainsi que l'existence de traits particuliers aux salariés de ce secteur.

Ces traits s'appliquent tant soit peu à l'ensemble de ces industries dans la plupart des pays. Ils sont particulièrement marqués dans les arsenaux. Rappelons que l'expérience commune et les relations entre Etat, industriels et travailleurs du secteur de l'armement, enracinées dans une histoire nationale, portaient le sceau de la prédominance des pouvoirs régaliens, du sens partagé des missions au service de la défense, d'une certaine imprégnation de la culture hiérarchique militaire. Cependant, industriels et salariés conservaient respectivement, au bénéfice de leurs intérêts propres, une autonomie, des moyens d'action et des traits culturels spécifiques.

---

<sup>6</sup> Personne n'ignore que l'industrie américaine fait du shopping en Europe dans le secteur de l'armement terrestre.

Les salariés, spécialement les ouvriers, conscients des avantages sociaux qu'ils avaient obtenus en contrepartie de la priorité absolue donnée à la qualité du travail professionnel, étaient très attachés à leur métier, à leur milieu, à leur culture. Celle-ci mêlait curieusement -sans que ce soit un paradoxe- le respect des règles d'un mode de fonctionnement hiérarchique et une forte capacité de résistance et d'engagement collectif dans les conflits sociaux.

Dans la culture syndicale, ces traits ont produit une remarquable capacité à s'opposer mais non à proposer, une absence de culture économique de la gestion d'entreprise, avec pour corollaire la conviction que l'Etat peut, s'il le veut, trouver les moyens d'accomplir tous les programmes souhaités et d'équilibrer par ses commandes les comptes des entreprises.

Ces traits et cette croyance dans la toute-puissance de l'Etat ont perduré dans un monde professionnel où, longtemps, la stabilité de l'emploi et les conditions de vie, le renouvellement des générations au travail et le sentiment de sécurité du lendemain étaient des données confortées par l'évidence des faits quotidiens. Mais il n'en va plus du tout de même depuis dix à quinze ans. Et cette déstabilisation, contredisant sous différents aspects les idées et les pratiques antérieures des organisations syndicales, n'a pas -pour autant- facilité leur évolution. Cependant l'expérience répétée des restructurations a fait cheminer les idées, accru l'expertise et la compréhension des conditions économiques de l'activité industrielle, et ouvre aujourd'hui la voie à de nouvelles relations avec les directions d'entreprise et avec l'Etat.

#### **4.1 Restructurations, réductions d'effectifs, plans sociaux et alternatives industrielles.**

La répétition de restructurations comportant des suppressions d'emplois, des réductions d'activités, des fermetures de sites, a systématiquement placé les organisations syndicales en position défensive, quand ce n'était pas le dos au mur.

Le phénomène est apparu dans les industries d'armement plus tardivement que dans d'autres secteurs. En France, la sidérurgie et les mines les ont réalisées en deux vagues (1978 et 1984) avec de fortes mesures d'accompagnement nationales et européennes. L'automobile est entrée dans de profondes transformations au milieu de la décennie 80. Mis à part quelques cas d'ampleur limitée dans la même période, le gros des affaires pour les industries de défense date de la dernière décennie.

Or l'expérience des uns, si elle peut être partiellement communiquée, ne peut remplacer celle des autres. Et compte tenu des caractéristiques de la culture syndicale, le premier réflexe -au demeurant légitime- est de s'opposer frontalement à des décisions souvent déjà instruites et parfois rendues inévitables par la situation d'une industrie ou d'une entreprise. Mais s'il est tout à fait justifié de refuser de se laisser enfermer dans la seule négociation des mesures sociales d'accompagnement, encore faut-il connaître et comprendre les tenants et aboutissants de la situation économique, de la gestion et de la stratégie de l'entreprise pour être en mesure d'influer sur les décisions industrielles et sur

l'emploi. Il a donc bien fallu que les représentants des salariés développent leur connaissance des affaires industrielles et de la gestion économique. D'une manière générale on est encore loin, où que ce soit en Europe, d'une équivalence du niveau d'expertise avec les directions des entreprises. Sans doute, les relations sociales allemandes, avec le système de la co-détermination et le rôle des comités d'entreprise, ont porté les principales fédérations syndicales industrielles de ce pays à un niveau de compétence et de capacité d'influence nettement supérieur à celui de toutes leurs homologues en Europe. Mais ce n'est pas sans limites et les « modèles » ne se transposent pas. En France, tous secteurs économiques confondus, l'état des connaissances et de la culture économiques, ainsi que la connaissance et la compréhension de la situation concrète de leurs entreprises par les syndicats et les élus du personnel ont considérablement progressé depuis vingt ans. C'est principalement par le rôle économique des comités d'entreprise, et grâce à la possibilité pour ceux-ci de faire appel à des experts. L'évolution de la législation dans ce domaine y a été très favorable, notamment à l'étape des lois Auroux (1982) par la création du « droit d'alerte ». Et ce progrès concerne avant tout les grandes entreprises. D'autres progrès dans ces droits sont sans doute encore nécessaires, comme en témoignent de récents débats.

A l'exception du droit d'alerte, l'état actuel de la législation conduit le plus souvent à ce que la consultation du comité ou comité central d'entreprise sur un projet de restructuration comportant des suppressions d'emploi et un « plan social » intervient pratiquement lorsque les décisions mûries depuis un certain temps par la direction de l'entreprise sont virtuellement prises et prêtes à être appliquées. Le rôle des syndicats et des élus du personnel est alors, sauf exception, limité à la tentative de restreindre le nombre des suppressions d'emploi et à négocier les mesures sociales qui en atténuent les conséquences. On est enfermé dans une logique de limitation des dégâts.

Ce constat, largement partagé en Europe, a conduit, pays par pays et dans l'agenda de l'Union Européenne, à envisager une approche préventive -en avance sur les événements- des restructurations et de la résolution des problèmes d'emploi. Cette orientation rencontre des résistances de divers côtés. Les organisations patronales admettent à la rigueur que les entreprises ont la responsabilité de maintenir l'employabilité de leurs salariés, mais la grande majorité d'entre elles est hostile au projet d'associer les représentants du personnel aux réflexions et aux débats sur la stratégie de l'entreprise. Le piétinement du projet de directive européenne sur l'information économique et la consultation des salariés des entreprises en témoigne. Du côté syndical, les idées progressent assez rapidement mais certaines organisations pensent encore qu'une approche préventive des restructurations pour maîtriser leur impact sur le développement économique et l'emploi, impliquerait qu'on accepte par avance les décisions des directions d'entreprises et qu'on se contente de gérer leurs conséquences sociales le moins mal possible. Ce n'est pas le sens des prises de position en faveur de cette approche. Il s'agit au contraire d'entrer dans les débats sur la gestion et la stratégie, et d'être en mesure de proposer des évolutions réalistes, mais différentes et plus favorables. L'hésitation à se lancer dans ce sens est compréhensible. Elle tient pour une part à la difficulté d'admettre un changement culturel. Admettre la mobilité professionnelle, c'est accepter -même lorsque le nouvel emploi est de niveau égal au précédent- au minimum de

changer de milieu quotidien de travail, et dans bien des cas de changer d'entreprise voire de branche d'activité. C'est pourquoi, très souvent, les salariés et leurs syndicats ne considèrent comme positives que les mobilités au sein de l'entreprise et sans changement de résidence. Or les conditions présentes et futures de l'activité industrielle appellent une aptitude à la mobilité inscrite dans un système d'emploi qui incite, en particulier par la formation tout au long de la vie, à une mobilité choisie et promotionnelle comportant des changements de métier. Malgré toutes les résistances ci-dessus mentionnées, ces idées progressent, aussi bien du côté des chefs d'entreprise que du côté des salariés et des syndicats. On peut d'ailleurs penser que les nouvelles générations de salariés entrant en activité les adopteront et les propageront plus rapidement.

Notons enfin que dans les industries de défense, le rôle de l'Etat l'a conduit, dans la plupart des pays, à se préoccuper spécialement des conséquences sociales des affaires industrielles et à mettre en œuvre des mesures privilégiées pour les salariés de ce secteur, et plus récemment, pour le développement économique des territoires d'implantation des entreprises qui se restructurent. Ce rôle devrait inciter la puissance publique à favoriser des relations territoriales avec les syndicats où la transparence, la réflexion et le débat sur les solutions industrielles contribuent à la prise de responsabilité du côté des salariés.

Si ces évolutions se confirment, l'expérience souvent douloureuse des restructurations aura finalement produit des effets prometteurs pour l'avenir. Aujourd'hui l'évolution est encore difficile, inégale et trop lente. Mais elle est constatable.

#### **4.2 Consolidation industrielle et Europe de l'armement.**

Les premiers pas de l'Europe de l'armement sont encore peu connus du plus grand nombre des salariés et de leurs organisations syndicales. Les difficultés à conclure et mettre en œuvre des programmes en coopération ont nourri des doutes sur l'intérêt qu'ils présentent et une certaine incrédulité vis à vis des arguments économiques en leur faveur. Pour ces programmes comme pour les alliances et regroupements d'entreprise qui tendent à une européanisation des industries de défense, le sentiment sous-jacent aux réactions qui se manifestent est qu'ils sont déterminés quasi-exclusivement par les intérêts des actionnaires privés dans le jeu des forces du marché. Il va de soi qu'il existe des arguments plausibles pour étayer cette impression. Mais elle est accentuée par une persistance de l'idée naguère bien ancrée chez certaines organisations syndicales que l'Europe en construction est celle des entreprises dominantes et du pouvoir de l'argent. Aujourd'hui la problématique est différente puisque toutes les organisations syndicales de quelque importance sont convaincues de la nécessité d'être partie prenante à la construction européenne dans les cadres institutionnels de l'Union européenne et y sont pratiquement engagées.

Cependant, dans le domaine de la défense et de l'armement, le fait que les alliances et la consolidation industrielle se développent à l'échelle européenne beaucoup plus rapidement que la construction politique correspondante est un facteur d'inquiétude.

Même s'ils ne sont que partiellement justifiés, les motifs de cette inquiétude s'enracinent dans des principes incontestables de la tradition nationale. Les organisations syndicales craignent que des entreprises européennes développent des stratégies industrielles qui s'écartent des missions de l'armement au service de la défense. Elles se demandent comment les Etats nationaux pourront maîtriser les choix et les développements des programmes dans un tel contexte et craignent, pays par pays, que leur gouvernement n'ait pas la capacité d'orienter de façon satisfaisante les concentrations industrielles.

En même temps, la conscience qu'il est nécessaire d'évoluer progresse. En France, les premières réponses syndicales à l'annonce d'un changement de statut de DCN en témoignent. Tout en réaffirmant l'attachement au statut étatique, la primauté des missions, et en repoussant parfois les arguments économiques, ces prises de position ne ferment pas la porte à une évolution et manifestent la volonté d'être partie prenante au processus.

L'ensemble de ces constatations fait apparaître l'intérêt, pour le ministère de la défense, d'engager à bref délai un cycle de rencontres avec les fédérations syndicales représentatives des personnels civils des établissements industriels et/ou des salariés des industries d'armement. L'enjeu principal de telles rencontres est de faire connaître de façon beaucoup plus détaillée et précise aux organisations syndicales les orientations et les développements concrets de la politique française en ce qui concerne l'Europe de l'Armement : non seulement les coopérations déjà engagées et les « moteurs » tels que l'OCCAR et la LoI, mais la conception d'ensemble et les étapes envisageables de la démarche à quinze dans le sillage des décisions prises pour la défense. Cette information et le dialogue qui s'ensuivra doivent permettre d'atténuer sérieusement les principales inquiétudes et de convaincre qu'il est nécessaire d'aller de l'avant en prenant des initiatives concertées entre les pays membres de l'Union Européenne.

En premier lieu, le fait qu'il s'agit clairement d'un processus relevant de l'action intergouvernementale (II ème pilier de l'Union) est de nature à apaiser la crainte d'une évolution « eurocratique » impulsée par la Commission sur la base de compétences et de préoccupations extérieures à la défense.

En second lieu, la logique qui sous-tend la politique française pour l'Europe de l'armement part du constat des besoins d'une force commune pour définir des projets, puis des programmes propres à les satisfaire. Elle offre donc une articulation avec une stratégie de consolidation industrielle liée à des programmes structurants.

Enfin, le dialogue dans un cadre national renforcerait notablement la capacité des fédérations syndicales françaises de débattre de ces questions avec leurs homologues au sein des instances du syndicalisme européen.

### 4.3 Stratégie et perspectives d'action syndicale européenne pour les industries de défense.

Un processus est engagé au sein de la Fédération Européenne des Métallurgistes pour définir des objectifs syndicaux en ce qui concerne l'industrie de défense européenne.

Après toute une série de travaux et de prises de position depuis des années, à partir d'Airbus sur l'industrie aéronautique, sur la création d'EADS et les prérogatives des représentants des salariés, sur la construction navale civile et militaire, la FEM envisage la discussion et la rédaction avant la fin de l'année d'un mémorandum sur l'industrie de défense.

Cette initiative mérite l'attention. Si elle est menée avec prudence et en tenant compte des différences d'idées et des rythmes d'évolution des différentes organisations nationales, elle peut jouer un rôle positif qui stimule la construction de l'Europe de l'armement et la consolidation industrielle dans une configuration cohérente et équilibrée. Mais la FEM doit se garder d'un volontarisme excessif qui prétendrait rallier rapidement tous ses membres à une stratégie unique d'intervention dans le processus d'européanisation de l'industrie de défense. L'idée générale mise en avant par la **FEM** est qu'elle **reconnait la nécessité de changements** (et de restructurations industrielles) **et veut utiliser le savoir et la volonté des salariés qu'elle représente pour influencer activement les évolutions et les transformations à venir.**

L'état actuel des idées et des débats entre les fédérations nationales qui en sont membres fait apparaître un paysage éclaté. Le niveau d'expertise des syndicats allemands et les relations qu'ils entretiennent avec les industriels et leur gouvernement tranchent avec la situation dans les autres pays. Cela pose implicitement la question d'un équilibre politique et industriel entre les intérêts nationaux. Sans décrire ici tout l'éventail des situations et des orientations, on peut souligner que c'est moins l'adoption d'une démarche de propositions et d'intervention active qui pose problème, que les positionnements divers sur la privatisation des entreprises de défense. Elle est chose faite et admise en Allemagne, en Suède, au Royaume-Uni ; les syndicats italiens s'y sont ralliés, comme pour l'ensemble de l'économie, bien qu'elle ne soit pas encore complètement réalisée. En revanche les syndicats espagnols et une partie importante des syndicats français tiennent au maintien de la propriété publique totale ou partielle des entreprises du secteur.

Actuellement, le dialogue est engagé dans un climat d'écoute réciproque. Il semble possible que les débats de fond se poursuivent dans de bonnes conditions. Parallèlement, de premières prises de position sont possibles sur des points de convergence de caractère syndical en harmonie avec la démarche, notamment en ce qui concerne l'approche des problèmes d'emploi et les droits des salariés en matière d'information et de consultation sur la situation et les projets des entreprises. La stratégie syndicale qui se dessine est ambitieuse. Mais le chemin est étroit entre le risque d'un excès de volontarisme (au détriment de l'évolution des esprits) et celui de ne pas se donner à temps la capacité d'intervenir efficacement.

Si ce processus est bien conduit, il peut être extrêmement bénéfique pour la consolidation industrielle. On peut d'ailleurs penser qu'en introduisant dans le débat les principes d'action souhaitables pour la construction de l'Europe de l'armement, on faciliterait le rapprochement des points de vue sur la politique industrielle. Et s'ils s'entendent au niveau européen sur une démarche dynamique, les syndicats resteront toujours, du point de vue national, facteurs d'enracinement de la base industrielle.

## Post-Scriptum

Une telle note n'appelle pas de conclusion à proprement parler. Plus longue que l'auteur l'aurait souhaitée, elle expose successivement du point de vue de chacun des trois acteurs de la production d'armement, les changements survenus dans leurs situations et leurs rapports, les problèmes que cela leur pose, les réponses qu'ils ont commencé d'y apporter et elle esquisse celles qui pourraient aller plus loin. Elle prend l'option de la défense européenne comme un postulat et comme un chantier ouvert dont les travaux, en matière de défense et d'armement, ne font que commencer, alors que la formation de grands ensembles industriels européens est déjà un fait dans plusieurs grands secteurs.

La conviction de l'auteur, au-delà de la prise en compte de la dimension sociale des affaires industrielles, est que les problèmes auxquels les Européens sont confrontés appellent la participation des représentants des salariés aux débats sur les stratégies et la politique industrielle du secteur de l'armement, ainsi que leur information et leur consultation au sein des entreprises. Les nouvelles relations Etat(s)-industries de défense doivent s'établir non seulement avec les dirigeants ou les actionnaires des entreprises, mais aussi avec les organisations syndicales représentatives de leurs salariés.

Il est enfin très souhaitable d'intéresser ces organisations syndicales aux orientations et aux initiatives de la politique nationale dans la construction de l'Europe de la défense et de l'armement, ce qui devrait produire des effets positifs dans leur action européenne.

Au nom de l'Etat, dans la sphère du ministère de la défense, c'est évidemment à la DGA et plus précisément à la Direction de la coopération et des affaires industrielles qu'il revient de mettre en œuvre des actions appropriées dans ce sens.