



# ASSEMBLÉE NATIONALE

**COMMISSION de la DÉFENSE NATIONALE et des FORCES ARMÉES**

**COMPTE RENDU N° 40**  
*(Application de l'article 46 du Règlement)*

**Mardi 20 juin 2006**  
(Séance de 17 heures)

*Présidence de M. Guy Teissier, président*

## SOMMAIRE

	page
– Examen du rapport d'information sur le suivi des mesures sociales d'accompagnement liées à la situation de Giat Industries (MM. Jean-Claude Mignon et Jean-Claude Viollet, rapporteurs) .....	2

### **Suivi des mesures sociales d'accompagnement liées à la situation de Giat Industries (rapport d'information).**

La commission de la défense nationale et des forces armées a examiné le rapport d'information de **MM. Jean-Claude Mignon et Jean-Claude Viollet** sur le suivi des mesures sociales d'accompagnement liées à la situation de Giat Industries.

**M. Jean-Claude Viollet, rapporteur**, a rappelé en préambule que le rapport parlementaire publié le 17 décembre 2002 par MM. Yves Fromion et Jean Diébold avait conclu à la nécessité pour Giat industries de s'adapter, sous peine de disparaître, à un marché de l'armement terrestre peu favorable depuis la chute du mur de Berlin.

C'est dans cette optique que la direction de Giat Industries a annoncé, le 7 avril 2003, la mise en œuvre d'un nouveau plan de restructuration, le sixième depuis 1990. La surcapacité chronique de l'entreprise a conduit la direction à vouloir concentrer les activités du groupe sur quatre établissements principaux : Versailles-Satory, Bourges, La Chapelle-Saint-Ursin et Roanne. Ce plan, appelé « Giat 2006 », prévoyait à l'origine la suppression de 3 950 emplois sur 6 250 entre fin 2003 et le 30 juin 2006. Un accord de méthode, signé avec les représentants du personnel, a permis de réduire de 250 le nombre de suppressions de postes.

Après avoir souligné que le plan social avait été retardé de quelques mois par un épisode judiciaire qui s'était réglé à l'amiable, M. Jean-Claude Viollet a précisé qu'il avait finalement démarré en juillet 2004 avec la publication de la liste de la première moitié des postes supprimés. En octobre 2004, puis en octobre 2005, les notifications individuelles correspondant à ces postes ont été adressées aux intéressés. Deux cabinets de reclassement ont été retenus avec l'obligation d'appliquer à tous les personnels les meilleures pratiques du secteur, quel que soit le statut. Les intéressés disposent de dix-huit mois pour se reclasser, les quinze premiers mois étant rémunérés à hauteur de 100 % du salaire d'activité, les trois derniers à hauteur de 75 %.

Pour les fonctionnaires détachés, plus de 800 postes ont été recensés sur l'ensemble du territoire national dont environ la moitié dans les départements où Giat est implanté ainsi que dans les départements limitrophes de ces implantations. Les ouvriers sous décret sont autorisés à intégrer la fonction publique tout en conservant les conditions avantageuses de leur système de retraite. Le gouvernement s'est engagé à présenter à chaque ouvrier quatre propositions d'emploi dont une au sein du ministère de la défense, une dans une autre administration et deux dans le secteur privé. Les personnels sous convention collective sont censés se voir offrir au minimum deux postes dans le secteur privé. Une formation est proposée en cas de besoin. Par ailleurs, une indemnité de départ représentant deux à trois ans de salaire est versée aux personnels non-fonctionnaires acceptant leur transfert vers l'un des emplois publics ou privés proposés. Elle est destinée à compenser la différence de revenu entre le salaire versé chez Giat et leur nouvelle rémunération. Enfin, les mesures d'âge ont permis à environ 1 300 personnes de cesser toute activité ; le bénéfice d'une mesure d'âge étant incompatible avec l'obtention de l'indemnité de départ.

Le rapporteur a alors présenté la situation particulière de chacun des sites :

– l’usine de Saint-Chamond, qui comptait 734 salariés en 2003, n’en conservera que 88 à l’issue du plan. Une société de mode, Idestyle, s’est implantée sur le site Giat et a créé quelques dizaines d’emplois, mais aucun n’est occupé par un ancien salarié de Giat ;

– la situation de Tarbes est également difficile : sur les 792 emplois d’origine, seuls 150 sont préservés. La société Sagem, malgré de retentissantes annonces a finalement embauché moins d’une cinquantaine d’anciens salariés de Giat. Turbomeca, pour sa part, en a recruté vingt-deux ;

– à Cusset, dans un bassin d’emploi sinistré, l’usine Manurhin, filiale de Giat, ferme ses portes cette année alors qu’elle comptait encore 385 salariés en 2003. L’échec de l’implantation d’une société de mécanique automobile rend plus difficile encore la reconversion des salariés ;

– à Roanne, la réduction des effectifs est drastique, puisque le nombre de salariés diminue de 1 200 à 535. Mais l’implantation d’un commissariat de l’armée de terre (Escat) a déjà permis le reclassement de plus d’une centaine de personnes ;

– le site de Tulle perd 270 de ses 389 salariés. Dans cette ville, la direction centrale du matériel de l’armée de terre propose une centaine d’emplois aux anciens salariés de Giat, ce qui rend moins douloureux le plan social ;

– les sites de Toulouse, Saint-Étienne, Bourges et Versailles Satory posent moins de difficulté dans la mesure où les emplois qui y sont supprimés sont moins nombreux et où les opportunités de reclassement semblent plus favorables ;

– avec la sauvegarde de ses 261 emplois et la modernisation de ses installations, le site de La Chapelle Saint-Ursin, spécialisé dans les munitions, est le seul épargné.

**M. Jean-Claude Mignon, rapporteur**, a ensuite indiqué qu’au 1<sup>er</sup> mai 2006, sur les 2 163 salariés à reclasser, 1 827 avaient acquis une solution de reclassement, contre 1 601 au 31 décembre 2005. 84 % des salariés à reclasser ont donc retrouvé un emploi. Mais tous ne sont pas encore entrés dans le processus de reconversion : parmi ceux qui l’ont intégré, 92 % ont obtenu une solution, ce qui constitue un résultat plutôt encourageant.

Le ministère de la défense reste, de loin, l’administration qui propose le plus d’emplois avec 1 400 postes recensés dans les bassins d’emplois concernés, mais il n’en est pas de même des autres administrations, nationales ou locales qui n’ont jusqu’à présent recruté que 134 anciens salariés de Giat, soit 7 % des personnes reclassées.

M. Jean-Claude Mignon a regretté que les administrations civiles ne proposent actuellement que 56 postes. Parmi eux, 11 sont proposés dans la fonction publique d’Etat, chiffre qui paraît particulièrement faible. La fonction publique territoriale n’échappe pas à la critique. Alors que les élus locaux sont les plus prompts à réclamer des emplois pour les salariés de Giat, les collectivités concernées ne proposent actuellement que 38 postes sur l’ensemble des bassins d’emploi. Enfin, la fonction publique hospitalière ne propose que 7 emplois. Seule exception notable : l’hôpital de Tarbes qui a recruté 25 salariés de Giat.

M. Jean-Claude Mignon a précisé que la direction de la société souhaitait accompagner ses derniers salariés jusqu'à une solution de reclassement et n'envisageait aucun licenciement sec et a salué cette mesure, en l'interprétant comme un signal fort d'encouragement.

Il a souligné qu'une évolution profonde du climat social était perceptible depuis que les listes de postes supprimés avaient été publiées. Les organisations syndicales sont désormais globalement attachées à faciliter le reclassement des salariés, quitte à demander des aménagements du plan social. Parallèlement, les salariés ont maintenant pris en compte le caractère irréversible de la mutation en cours. Toutefois, avec le recul de près de deux années d'application du plan, les freins au reclassement sont désormais clairement identifiés :

– la moyenne d'âge élevée du personnel de Giat ne facilite pas la mobilité géographique. L'emploi du conjoint, les ascendants à charge, l'accession à la propriété constituent autant de difficultés ;

– la plupart des emplois disponibles dans le secteur privé proposent des rémunérations à peine plus élevées que le SMIC, c'est-à-dire largement inférieures à celles versées par Giat. Les indemnités compensatrices proposées ne couvrent que partiellement la différence entre le salaire d'origine et celui du marché ;

– le sentiment de perdre une situation protégée, un emploi qu'ils croyaient garanti à vie et qu'avaient parfois occupé leurs parents conduit certains employés à vivre un véritable drame et à espérer un élargissement des mesures d'âge.

**M. Jean-Claude Viollet, rapporteur**, a fait part de l'impression de tristesse et de gâchis qui domine lorsque le visiteur entre dans des établissements comme ceux de Cusset ou de Tarbes. La production y est devenue résiduelle et les immenses halls d'assemblage sont désormais quasiment désertés par la plupart de leurs salariés tandis que les machines sont démontées.

Il a mis l'accent sur la lourde responsabilité de l'Etat, actionnaire unique et peu avisé. Lors de la création de l'entreprise sous sa forme actuelle, en 1990, les conditions de l'échec étaient déjà réunies : les surcapacités, dès l'origine aggravées par l'effondrement des marchés de l'armement terrestre, des rigidités de fonctionnement liées au statut de ses personnels et la dispersion des sites de production. Autant de handicaps initiaux largement imputables à l'Etat actionnaire qui a mis en œuvre le changement de statut.

Depuis sa création, la société a dû assumer des responsabilités qui ne devraient pas relever d'une entreprise industrielle : des contraintes sociales et d'aménagement du territoire lui ont été imposées, ne lui permettant pas de développer une logique industrielle et économique cohérente. La préservation de l'emploi dans des régions en difficulté est indispensable mais on ne peut en faire porter la seule responsabilité à une entreprise qui connaît de surcroît des problèmes en raison de la contraction de ses débouchés. Si l'Etat a compensé les pertes récurrentes de l'entreprise, les recapitalisations successives ont nuit à l'image de la société et ont participé d'un mélange des genres et des logiques, au final néfaste au groupe.

M. Jean-Claude Viollet a également dénoncé l'attitude ambiguë, dans le passé, de certains dirigeants de l'entreprise. C'est ainsi qu'au début de leur travail, les rapporteurs ont pu constater une étonnante rigidité dans l'attitude d'une partie de la direction. Ce comportement n'a pas toujours contribué à établir des liens de confiance, notamment avec les organisations syndicales dont certaines sont promptes à se radicaliser. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que les relations sociales aient souvent été tendues au sein de l'entreprise et que la direction générale ait longtemps été interdite dans ses propres usines. Une nette évolution est perceptible ces dernières années. Le discours responsable qui est désormais tenu n'est sans doute pas étranger à l'évolution positive de l'entreprise. Une meilleure écoute, plus respectueuse des salariés en cours de reconversion, dont beaucoup subissent un véritable traumatisme, était de toute évidence indispensable.

**M. Jean-Claude Mignon, rapporteur**, a souligné que la réussite du plan social passait avant tout par le redressement de l'entreprise et le respect par l'Etat de ses engagements pris dans le cadre du contrat d'entreprise signé le 26 mars 2004 :

– la commande, plusieurs fois reportée, de 72 canons Caesar a finalement été passée en fin d'année 2004, malgré six mois de retard ;

– le contrat de remise en condition de l'AMX 10 P a été notifié en 2005 ;

– le contrat concernant la rénovation de l'EBG (engin blindé du génie) a, pour sa part, été notifié en novembre 2005 ;

– conformément aux engagements, une commande pluriannuelle (sur 5 ans) de munitions de moyen calibre a été signée. Cette procédure permet à l'industriel de bénéficier d'une meilleure vision de son activité à moyen terme ;

– enfin, la commande de munitions de gros calibre, longtemps retardée devrait intervenir rapidement et pourrait atteindre la somme de 80 à 90 millions d'euros.

Les crédits consacrés à la recherche et aux études ont connu certains aléas et le déficit enregistré en 2004 n'a que peu de chance d'être rattrapé. En revanche, les crédits débloqués au titre des années 2005 et 2006 respectent les engagements figurant sur le contrat d'entreprise. Le total notifié au 31 mai 2006 s'élève à 1 094 millions d'euros sur un total prévisionnel de 1 350 millions d'euros. Il reste donc 256 millions d'euros de commandes à notifier en 2006.

M. Jean-Claude Mignon a ensuite observé que, malgré le respect par le principal client de ses engagements, un creux d'activité reste néanmoins prévisible durant le second semestre de l'année 2006 et au cours du premier semestre 2007. En effet, ce n'est que pendant la deuxième partie de l'année 2007 que devrait commencer la production du canon Caesar et surtout du VBCI (véhicule blindé de combat d'infanterie).

La signature du premier contrat à l'exportation pour le canon automoteur Caesar constitue un excellent présage. La vente à la Thaïlande de six de ces systèmes d'artillerie ne représente certes pas un contrat miraculeux mais doit constituer le début d'une série d'autres contrats.

Les résultats financiers de l'année 2005 sont bien meilleurs qu'escomptés puisque Giat Industries a réalisé en 2005 un bénéfice de 12 millions d'euros, le premier depuis quinze ans. Ces bons résultats, s'ils sont confirmés en 2006, pourraient rendre inutile toute nouvelle recapitalisation. Il s'agirait alors d'un tournant dans l'histoire de la société, maintenue sous perfusion financière depuis sa création. Depuis 1991, le contribuable a versé près de 4,5 milliards d'euros de dotations en capital à Giat Industries.

M. Jean-Claude Mignon a souligné que l'amélioration de la situation financière et industrielle de Giat Industries provenait également d'un profond changement de méthodes de travail.

On observe une forte réduction de la place des ouvriers au profit de celle de l'encadrement. Les cadres qui représentaient 18 % des effectifs en 1998 sont désormais plus de 32 %, l'objectif étant de les amener à 45 % du personnel.

L'évolution statutaire est également significative : en 1998, les ouvriers sous décret représentaient 46 % des effectifs, devant les salariés placés sous « convention collective » (42 %). En 2007, l'entreprise comptera 78 % de personnels sous convention collective contre seulement 18 % d'ouvriers sous décret. Par ailleurs, le chiffre d'affaires par employé qui dépassait à peine les 100 000 euros en 1998, a atteint 166 000 euros en 2005 et devrait dépasser les 200 000 euros dès 2006.

M. Jean-Claude Mignon a également évoqué la réduction du nombre des fournisseurs de 3 200 en 1998 à 800 en 2005, ce qui a permis une rationalisation des achats. L'an dernier, 50 % des commandes d'achats, hors production, ont été passées par l'intermédiaire d'Internet.

Il a enfin fait part de la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, passant de 9 en 1998 à 5 en 2006. La totalité des cadres a une part de rémunération qui varie en fonction de leurs résultats et il faut rappeler que l'intéressement aux résultats n'existait pas chez Giat en 1998.

En conclusion, **M. Jean-Claude Viollet, rapporteur**, a estimé que Giat Industries semblait sur le point de trouver l'équilibre recherché depuis tant d'années. Cet objectif lui sera d'autant plus facile à atteindre qu'elle sera libérée des contraintes qui lui ont trop longtemps été imposées par un Etat actionnaire peu cohérent. Mais pour assurer sa pérennité, la société, qui détient des compétences indispensables à l'entretien des matériels en service dans nos armées, devra s'allier avec d'autres constructeurs. Une telle stratégie, longtemps inenvisageable, semble désormais à sa portée. La restructuration engagée depuis trois ans, conjuguée aux efforts consentis par les salariés, ceux qui partent comme ceux qui restent, a permis une amélioration de la situation du groupe et a ouvert une fenêtre d'opportunité dont il serait dommage de ne pas profiter.

**Le président Guy Teissier** a salué le travail inédit et approfondi mené par les rapporteurs, observant qu'il était peu courant que la représentation nationale s'intéresse dans la durée à une société comme Giat Industries en situation difficile. Il s'est félicité des bons résultats actuels de l'entreprise, observant que beaucoup s'étaient interrogé sur la probabilité de son redressement et la pérennité des engagements pris par l'Etat. L'étude de grande qualité menée par les rapporteurs remet en perspective le redressement effectif de Giat et manifeste

également la volonté de la représentation nationale de suivre un dossier très important pour le maintien du savoir-faire industriel et de l'emploi.

Le président s'est par ailleurs réjoui de l'action déterminée de la ministre, son administration étant apparue la plus rapide à proposer des emplois aux salariés de Giat. L'entreprise est donc en bonne voie même s'il demeure quelques problèmes à traiter. La conclusion est donc heureuse non seulement pour la société Giat Industries qui est redevenue bénéficiaire, mais également pour la collectivité nationale dans son ensemble. Le redressement de Giat a été coûteux mais il a permis à la France de préserver une activité d'armement terrestre.

Après avoir félicité les rapporteurs pour leur excellent travail, **Mme Françoise Branget** a souhaité attirer l'attention de la commission sur les problèmes posés par la sous-traitance d'une partie de la charge de travail de Giat Industries. Les entreprises sous-traitantes connaissent le plus souvent des difficultés très sérieuses qui peuvent les mettre en péril. Ainsi, dans le Doubs, un établissement à régime restrictif en matière de sécurité, exerçant une part non négligeable de son activité avec Giat, connaît des difficultés majeures. La disparition des sous-traitants des entreprises d'armement, notamment dans le domaine naval, pose non seulement des problèmes d'emploi, mais induit également une perte de compétences et une dilapidation de savoir-faire, préjudiciables à tout le pays.

Tout en se déclarant préoccupé des difficultés des entreprises sous-traitantes, **le président Guy Teissier** a observé que les spécificités de leur situation vis-à-vis des donneurs d'ordres sont inhérentes à leur position dans le processus industriel.

**M. Jean-Claude Viollet, rapporteur**, a rappelé que la mission d'information avait examiné les mesures prises dans le cadre du plan social des salariés de Giat Industries en souhaitant que des dispositions spécifiques soient adoptées pour améliorer la situation de ses entreprises sous-traitantes. Le processus de sous-traitance y est très important et correspond à la structure même de la société. Ainsi, pour la production du véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI), on considère que 80 à 90 % des tâches seront externalisées par Giat. Les entreprises sous-traitantes doivent donc s'adapter et apprendre à gérer non seulement des tâches ponctuelles mais des étapes complètes du processus de production. Giat pourrait s'inspirer de l'exemple de DCN qui a mis en œuvre une politique spécifique d'amélioration de la gestion des entreprises sous-traitantes.

Dans le département de la Charente, la sous-traitance s'applique également en matière d'externalisation des tâches de maintenance aéronautique. Il en va du maintien de l'emploi et de l'activité économique.

**Le président Guy Teissier** a cité l'exemple d'Eurocopter qui s'attache à protéger ses entreprises sous-traitantes.

**M. Hugues Martin** a regretté que pour Giat Industries, comme pour d'autres, on se soit trop longtemps limité à des constats dramatiques sur l'état des industries d'armement. Il serait souhaitable que des orientations politiques générales en matière de production d'armements soient prises. Ainsi la Sogerma à Mérignac a souffert d'une gestion hasardeuse mais les mêmes difficultés sont susceptibles de se reproduire dans les entreprises assurant la

maintenance de matériels. Une solution pourrait résider dans la prise en compte de l'entretien des matériels dans les contrats de vente d'armement.

**M. René Galy-Dejean** a insisté sur le fait que les entreprises sous-traitantes sont beaucoup mieux traitées par les donneurs d'ordres en Allemagne qu'en France. Les entreprises d'armement françaises ont, le plus souvent, tendance à exercer des pressions extrêmement fortes en matière de prix sur leurs sous-traitants. Ceux-ci risquent alors de disparaître, portant un préjudice à l'emploi, à la défense nationale, et également, paradoxalement, aux grandes entreprises d'armement qui perdent des partenaires utiles. En Allemagne, au contraire, les grandes entreprises participent au capital des entreprises sous-traitantes. On peut regretter que les industriels français n'aient pas la même attitude et adoptent le plus souvent un comportement qui fragilise le secteur des industries d'armement dans son ensemble.

**Le président Guy Teissier** a jugé très judicieuse cette idée d'intéressement et estimé qu'elle serait sans doute très largement soutenue par les parlementaires. Les difficultés économiques des entreprises induisent des problèmes sociaux sous-jacents et les députés sont souvent sollicités lorsqu'il est trop tard.

La commission a *décidé*, en application de l'article 145 du Règlement, le dépôt du rapport d'information en vue de sa publication.