

N° 3170

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DOUZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 20 juin 2006.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES
sur **Giat Industries : suivi des mesures sociales d'accompagnement**

ET PRÉSENTÉ PAR

MM. JEAN-CLAUDE VIOLLET ET JEAN-CLAUDE MIGNON,

Députés.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	7
I. — LE PLAN « GIAT 2006 » PRESENTE LE 7 AVRIL 2003	9
A. ADAPTER L'ENTREPRISE AU NOUVEL ENVIRONNEMENT STRATEGIQUE	9
1. Le sixième plan social en seize ans	9
2. Une nouvelle réduction drastique des effectifs.....	10
B. LE VOLET HUMAIN DU PLAN « GIAT 2006 ».....	11
1. Le nombre de postes supprimés a évolué	11
2. Les possibilités offertes aux salariés perdant leur emploi	12
C. TOUS LES SITES SONT CONCERNES	13
D. L'ACTION DES PARTENAIRES SOCIAUX.....	14
1. Les critiques syndicales du plan « Giat 2006 »	14
2. L'introduction d'une action en justice	15
E. L'ACTION MENEES SUR LES BASSINS D'EMPLOI	15
II. — LA SITUATION EN JUIN 2006	17
A. UN BILAN STATISTIQUE RELATIVEMENT SATISFAISANT	17
1. Des chiffres encourageants	17
2. Les faits marquants enregistrés depuis le début de l'année 2006	19
3. Le rôle exemplaire du ministère de la défense.....	20
4. La mauvaise volonté de certaines administrations	21
5. Le travail des « relais mobilité » mérite d'être salué	21
6. Un objectif officieux : zéro licenciement.....	22
B. DANS UN CLIMAT SOCIAL APAISE, LES FREINS AU RECLASSEMENT PERDURENT	22
1. Une évolution notable de l'attitude des syndicats.....	22
2. Les principaux freins au reclassement	23
C. UN IMMENSE TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN	24
1. La mise en place d'un soutien psychologique.....	24
2. Un personnel confronté à un manque de confiance	24

3. La nécessité de maintenir un lien social	25
D. LES AMENAGEMENTS MARGINAUX QUI SEMBLent SOUHAITABLES.....	25
1. Favoriser les embauches publiques locales	25
2. Promouvoir la promotion interne	26
3. L'extension des mesures d'âge est-elle opportune ?	26
E. MOTIVER LES SALARIES QUI RESTENT	26
1. La situation des cadres a été améliorée	26
2. Vers une renégociation de l'accord d'entreprise ?	27
III. — UN GÂCHIS FACILITÉ PAR UN ACTIONNAIRE PEU AVISÉ	28
A. UNE IMPRESSION DE GACHIS QUI PERSISTE.....	28
1. La disparition d'un savoir-faire	28
2. L'essaimage a-t-il été mené à son terme ?	28
B. UNE DIRECTION GENERALE QUI A MIS DU TEMPS A EVOLUER.....	29
1. Une direction interdite dans ses propres établissements.....	29
2. Un renouvellement en profondeur.....	30
C. LA RESPONSABILITE DE L'ACTIONNAIRE UNIQUE	30
1. L'Etat a fait tenir à Giat un rôle qui n'était pas le sien.....	30
2. L'entreprise n'a jamais réellement décidé de sa stratégie	31
IV. — LA SITUATION INDUSTRIELLE DE L'ENTREPRISE	32
A. L'ACTION DE L'ETAT EN MATIERE DE COMMANDES PUBLIQUES.....	32
1. Les engagements initiaux de l'Etat.....	32
2. Des commandes globalement satisfaites	32
B. LES PERTURBATIONS INDUSTRIELLES RENCONTREES	34
C. LA SITUATION DU LECLERC	34
1. Un programme qui s'est étalé démesurément	34
2. Des problèmes qualitatifs	35
3. Le point sur les livraisons	36
4. Un litige malheureux avec les Emirats arabes unis	36
D. LES AUTRES BLINDES	37
1. Les mésaventures de l'AMX 10 RC	37
2. Les programmes EBG et AUF 1	38

3. De l'espoir, malgré un creux d'activité en 2006 et 2007	38
V. — QUEL AVENIR POUR LE NOUVEAU GIAT ?	41
A. DES RESULTATS FINANCIERS QUI SE REDRESSENT	41
1. Les lourdes pertes de 2003	41
2. La recapitalisation de 2004	41
3. Les bons résultats de 2005	41
4. Les prévisions pour 2006	42
B. LES RAISONS D'ESPERER.....	43
1. Un profond changement de la typologie de l'entreprise.....	43
2. Une forte hausse du chiffre d'affaires par salarié	44
3. Une politique d'achat revue en profondeur	44
4. L'évolution du management.....	45
C. LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE PASSE PAR UNE ALLIANCE	45
1. Une nouvelle organisation structurelle	45
2. La place de Giat Industries sur le plan international.....	45
3. Une double stratégie d'alliance.....	46
CONCLUSION	49
EXAMEN EN COMMISSION	51
ANNEXE.....	53

INTRODUCTION

La société d'armement Giat Industries, créée par la loi n° 89-924 du 23 décembre 1989, est sur le point de boucler, au 30 juin 2006, son sixième plan de restructuration en seize années d'existence : le plan « Giat 2006 ». Depuis sa création, les effectifs de cette société auront été réduits de 80 %. Le dernier plan social aboutit, à lui seul, à une réduction des effectifs supérieure à 50 % en trois ans.

Parallèlement, tous les exercices financiers de la société se sont avérés déficitaires, à l'exception de celui de l'année 2005 qui a dégagé un excédent de 12 millions d'euros. Dans le même temps, Giat Industries a bénéficié de huit recapitalisations portant sur un montant total de près de 4,5 milliards d'euros.

Dans un monde où le risque d'un affrontement lourd à l'arme blindée sur les plaines d'Europe centrale semble avoir été remplacé par une menace plus diffuse, une société comme Giat, longtemps spécialisée dans les blindés et l'artillerie devait se remettre en cause profondément sous peine de disparaître. Aux yeux de beaucoup d'observateurs, le plan « Giat 2006 » qui ramène les effectifs de la société à un niveau d'étiage de 2 880 salariés, apparaît comme le plan de la dernière chance : si elle s'avérait incapable d'évoluer et de conquérir de nouveaux marchés, la société risquerait alors de disparaître définitivement. La question de sa survie a été clairement posée.

Longtemps ignorée par le contrôle parlementaire, en dépit d'erreurs manifestes de gestion et de recapitalisations fréquentes et onéreuses, la société a fait l'objet d'un premier rapport parlementaire présenté par MM. Yves Fromion et Jean Diébold le 17 décembre 2002. Les auteurs concluaient alors à la nécessité pour la France de refuser la disparition de Giat, sous peine de priver notre pays de compétences exceptionnelles. L'étude concluait toutefois à une indispensable adaptation de l'entreprise à un marché peu favorable.

L'encre de ce rapport avait à peine séché que la direction de Giat industries annonçait, le 7 avril 2003, la mise en place de l'actuel plan « Giat 2006 », industriel mais aussi social, puisque destiné à supprimer, dans sa première version, 3 950 emplois.

Sans vouloir remettre en cause les nécessaires évolutions industrielles de la société d'armement, la commission de la défense décidait rapidement de se saisir du volet social de ce plan et de suivre l'évolution du processus de reclassement des nombreux salariés dont le poste était supprimé.

Engagée dans la durée, la mission d'information créée le 25 juin 2003 s'est tenue régulièrement informée du déroulement du plan social, des succès obtenus ainsi que des difficultés rencontrées. Des communications ont été présentées devant la commission.

Pour se forger leur propre opinion et rendre leur travail le plus objectif possible, les rapporteurs ont visité les principaux sites industriels de Giat, en particulier ceux appelés à disparaître. Ils ont ainsi pu rencontrer *in situ* les salariés et entendre aussi bien les équipes de direction que les représentants du personnel. Plusieurs élus locaux ont également été entendus à cette occasion.

La mission a certes éprouvé un sentiment de tristesse, voire de gâchis devant la fermeture de sites qui ont fabriqué, depuis parfois plusieurs siècles, les armes qui servirent à défendre la France. Il en est ainsi du site de Saint-Chamond qui produisit des chars d'assaut lors de la première guerre mondiale. Néanmoins, les rapporteurs ramènent de leur mission la conviction que cette société mérite d'être sauvée et que les efforts déployés par l'ensemble des acteurs vont probablement permettre d'atteindre cet objectif. Les résultats financiers publiés pour l'exercice 2005 la renforcent.

*

Le rapport rappellera dans une première partie les caractéristiques du plan « Giat 2006 » ainsi que ses conséquences. Puis, il s'attachera principalement à présenter le plus fidèlement possible la situation sociale telle qu'elle apparaît à quelques jours de l'achèvement du plan. Une troisième partie tentera d'analyser les causes de ce qui apparaît comme un gâchis, aussi bien social qu'industriel.

En effet, bien qu'étant essentiellement mandatés pour suivre l'évolution sociale de la société, les rapporteurs ont jugé de leur devoir de s'intéresser aux grandes lignes de l'aspect industriel du plan qui conditionne aussi bien la réussite de l'aspect social que l'avenir des salariés qui restent dans l'entreprise. Le rapport présentera donc, dans une quatrième partie la situation et les perspectives industrielles de l'entreprise avant d'insister, dans une dernière partie, sur les raisons de croire en la survie du groupe Giat Industries.

I. — LE PLAN « GIAT 2006 » PRESENTE LE 7 AVRIL 2003

A. ADAPTER L'ENTREPRISE AU NOUVEL ENVIRONNEMENT STRATEGIQUE

1. Le sixième plan social en seize ans

La direction de Giat Industries a annoncé, le 7 avril 2003, la mise en œuvre d'un nouveau plan social « Giat 2006 », le sixième depuis 1990, époque où le groupe comptait 14 000 salariés, auxquels s'ajoutaient 4 000 personnes dans ses filiales.

La diminution drastique des effectifs a été obtenue par cinq plans successifs. Le dernier d'entre eux, le PSES (plan stratégique, économique et social), lancé en 1998, s'était achevé le 31 décembre 2002.

EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DES RESULTATS
DE GIAT INDUSTRIES

	Effectifs	Résultats (millions d'euros)
1991	13 944	- 62
1992	13 452	- 78
1993	13 360	- 176
1994	12 664	- 445
1995	12 580	- 1 570
1996	11 812	- 300
1997	10 937	- 454
1998	10 251	- 139
1999	8 845	- 144
2000	7 717	- 280
2001	7 086	- 207
2002	6 288	- 118
2003	6 004	- 640
2004	5 521	- 80
2005	4 015	+ 12
2006 ⁽¹⁾	3 000	-
2007 ⁽¹⁾	2 880	-

⁽¹⁾ Prévisions

L'objectif de ces plans successifs a été d'adapter l'entreprise au nouvel environnement stratégique. La fabrication de chars a été mise à mal depuis l'effondrement du mur de Berlin, le risque d'une invasion terrestre par les pays de l'est ayant pratiquement disparu. Tous les Etats européens ont, depuis, réduit leurs commandes de blindés et entrepris la restructuration de leurs arsenaux. L'armée française, qui avait prévu de s'équiper de 1 400 chars Leclerc pour remplacer les

AMX 30, n'en a finalement commandé que 406. La direction de Giat justifie son plan de restructuration principalement par l'achèvement du programme Leclerc et par « *la surcapacité chronique de l'entreprise* ».

Le plan « Giat 2006 » vise à concentrer les activités du groupe sur quatre établissements principaux : Versailles-Satory, Bourges, La Chapelle-Saint-Ursin et Roanne, les activités de Saint-Chamond, Tulle, Toulouse et Tarbes devant être très fortement réduites. Le plan diminue de 70 % la surface totale des emprises de Giat Industries, qui passent de 1 270 000 m² à 375 000 m² en juin 2006. La surface des ateliers est réduite de 959 000 m² à 281 000 m² (-71 %) et celle des bureaux de 191 000 à 65 000 m² (-66 %).

2. Une nouvelle réduction drastique des effectifs

Ce nouveau plan prévoyait à l'origine la suppression de 3 950 emplois sur 6 250 entre 2003 et juin 2006. Le 16 mai 2003, un accord de méthode, signé avec les représentants du personnel, a permis la nomination de deux cabinets d'experts choisis par les syndicats : le cabinet Alpha et le cabinet Syndex. L'accord de méthode prévoyait également l'ouverture d'une période de négociations de six mois pendant laquelle aucune décision ne serait prise.

Le 1^{er} septembre 2003, s'appuyant sur le travail des experts, les syndicats ont présenté des propositions alternatives : admettant implicitement la nécessité de réduire drastiquement les effectifs de l'entreprise, les partenaires sociaux ont réfuté le nombre des suppressions d'emplois, n'en acceptant que 2 950, soit 1 000 de moins qu'annoncé par la direction.

Les négociations qui ont suivi la présentation de ces propositions alternatives ont permis une légère évolution : la direction a accepté la sauvegarde de 250 emplois supplémentaires, réduisant le nombre des suppressions de postes à 3 700, chiffre toujours trop important aux yeux des syndicats qui réclamaient un nouvel effort à hauteur de 700 à 800 emplois supplémentaires.

Mais le plan « Giat 2006 » ne se réduit pas à des suppressions de postes. Il poursuit la rationalisation de l'outil de production entamée en 1998, lors de l'arrivée du nouveau président-directeur général, Luc Vigneron. Ainsi, en huit ans, le nombre de sites de production a été de réduit de 12 à 4. Un seul site de production de blindés (Roanne) subsiste au lieu de trois auparavant ; un seul site de production d'armes est conservé (Bourges) contre trois auparavant ; enfin, deux sites de production de munitions sont sauvegardés (La Chapelle Saint-Ursin et Tarbes) au lieu de six auparavant.

La procédure a été qualifiée d'« exemplaire » par la ministre de la défense : 21 réunions réunissant la direction et les partenaires sociaux ont été tenues pendant la durée de l'accord de méthode. La direction de Giat Industries affirme avoir pratiqué une transparence inédite en offrant aux partenaires sociaux

et aux deux cabinets d'experts un accès à un très grand nombre de documents, y compris aux contrats signés et aux offres en cours.

Les syndicats contestent cette présentation : les réunions étaient trop souvent programmées dans l'urgence, les ordres du jour parvenant parfois la veille aux délégués du personnel dont beaucoup sont en province. Du reste, ces rencontres n'ont pas permis une réelle évolution du plan proposé par la direction. Selon les représentants du personnel, les propositions alternatives et concordantes des cabinets d'experts n'ont pas été sérieusement examinées. Les documents fournis par la direction n'étaient pas les plus pertinents, leur consultation ne pouvait se faire qu'en présence d'un représentant de la direction et les entraves ont été réelles. Dans le jugement qu'il a rendu en référé le 20 octobre 2003, le tribunal de grande instance de Versailles a donné raison aux syndicats sur ce point.

B. LE VOLET HUMAIN DU PLAN « GIAT 2006 »

1. Le nombre de postes supprimés a évolué

Le nombre de suppressions de postes a été revu à la baisse en plusieurs étapes. Annoncé à hauteur de 3 950 en avril 2003, ce chiffre a d'abord été réduit à 3 700 dès l'automne, puis porté à 3 500. Le 21 janvier 2004, la direction proposait de réduire les pertes d'emplois à 3 400, chiffre se situant à mi-chemin entre le projet de départ (3 950) et les souhaits exprimés par les syndicats (2 950). A la mi-février, la direction faisait un nouvel effort et ne proposait plus que 3 250 suppressions d'emplois. En fait, compte tenu des départs naturels déjà enregistrés depuis la présentation du plan, le nombre d'emplois à supprimer ne s'élevait plus qu'à environ 3 100.

L'effectif cible de l'entreprise a ainsi été établi à 2 880 emplois à l'horizon 2006 au lieu de 2 400 emplois initialement prévus. Les effectifs concernés par les mesures d'âge ont été portés de 680 à près de 1 300, soit un quasi-doublement par rapport aux prévisions de départ. Il restait cependant plus de 2 100 personnes à reclasser.

Dès la mise en œuvre du plan, la direction assurait que les possibilités de reclassement dans l'administration s'élevaient à 2 850 postes pour les 1 100 ouvriers sous décret devant quitter l'entreprise (soit 2,5 emplois par intéressé) et à 1 300 postes pour les 200 fonctionnaires (6 postes par intéressé). En ce qui concerne les 730 salariés sous convention collective appelés à quitter Giat Industries, 2 300 possibilités de reclassement furent identifiées dans les bassins d'emploi concernés.

Par ailleurs, la durée des congés de reclassement fut augmentée : alors que la loi prévoyait l'obligation d'instaurer un congé de reclassement d'une durée minimale de quatre à neuf mois selon les cas, la proposition de départ de la direction de Giat Industries prévoyait la mise en place d'un congé de reclassement de neuf à dix-huit mois. Des améliorations ont été apportées à cette proposition :

un congé préalable de réorientation professionnelle (CPRP) de neuf mois, rémunéré à hauteur de 100 % du salaire de base, a été mis en place. Au cours de ce congé, les salariés placés sous convention collective se voient proposer deux emplois dans le secteur privé tandis que les ouvriers sous décret reçoivent deux propositions d'emploi dans la fonction publique (dont un au ministère de la défense) et deux dans le secteur privé. Tout manquement aux obligations de proposition d'emplois entraîne le prolongement d'office du CPRP jusqu'à ce que les emplois prévus aient été effectivement présentés aux salariés.

A l'issue du CPRP, si les emplois proposés ne satisfont pas les intéressés, un congé de reconversion de six mois, rémunéré comme le CPRP à hauteur de 100 % du salaire est proposé. Ce congé de reconversion peut être suivi d'un second congé de reconversion de trois mois rémunéré à hauteur de 75 % du salaire.

2. Les possibilités offertes aux salariés perdant leur emploi

Deux cabinets de reclassement reconnus (BPI et Altedia) ont été retenus avec un engagement pour tous les personnels : appliquer 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, 888 postes ont été recensés sur l'ensemble du territoire national dont 412 dans les départements où Giat est implanté ainsi que dans les départements limitrophes de ces implantations.

Dès l'origine, il a été admis que les ouvriers sous décret (OSD) pourraient intégrer la fonction publique tout en conservant les conditions avantageuses de leur système de retraite. 2 000 postes (dont 700 sur place ou dans des départements limitrophes) ont été recensés pour la période 2003-2008. Il s'agit généralement de postes techniques dans les services déconcentrés de l'Etat, dans la fonction publique hospitalière ou dans la fonction publique territoriale. 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. Dès le début, 857 postes, dont 200 de proximité, étaient immédiatement disponibles.

Les personnels sous convention collective devaient se voir proposer au minimum deux postes dans le secteur privé. Possibilité leur a été donnée, en outre, de postuler pour occuper les postes proposés aux OSD mais demeurés vacants. Une formation est proposée en cas de besoin.

Une indemnité de départ représentant deux à trois ans de salaire est versée aux personnels non-fonctionnaires acceptant leur transfert vers un des emplois publics ou privés proposés. Cette indemnité est destinée à compenser la différence de revenu entre le salaire versé chez Giat et leur future rémunération.

La grande majorité des salariés de Giat ont entre 40 et 50 ans. Le recours aux mesures d'âge a été limité aux personnes âgées de plus de 55 ans. Le bénéfice d'une mesure d'âge est incompatible avec l'obtention de l'indemnité de départ.

Ces conditions, particulièrement protectrices, ne peuvent évidemment qu'être approuvées par l'ensemble des acteurs sociaux. Mais elles ne doivent pas faire oublier tous les autres salariés qui perdent leur emploi sans ce filet de protection, en particulier chez les sous-traitants.

C. TOUS LES SITES SONT CONCERNES

Les sites les plus touchés par les suppressions d'emplois sont Saint-Chamond et Tarbes.

– L'usine de **Saint-Chamond**, qui comptait plus de 1 000 employés à la fin des années 90, puis encore 734 salariés en 2003, doit n'en conserver que 88 en juillet 2006. Une société de mode, Idestyle, s'est implantée sur le site de Giat et pourrait créer jusqu'à 80 emplois. Mais sur les 20 d'ores et déjà existants, aucun n'est occupé par des salariés de Giat ; ces derniers ayant été rebutés par la perte de salaire qu'ils auraient enregistrée ainsi que par une certaine mobilité géographique qui leur aurait été réclamée.

– La situation de **Tarbes** est également très difficile : 1 455 salariés en 1998, 792 emplois en 2003 et seulement 150 à l'échéance du plan social. Mais ce chiffre pourrait encore être abaissé à moins d'une centaine. La société Sagem, qui avait annoncé la création de 150 emplois liés à la construction du laser Mégajoule, n'a embauché pour l'instant que 46 salariés de Giat. Turbomeca, qui recrute dans des métiers proches, a retenu vingt-deux salariés de Giat pour ses besoins qui s'élèvent à environ 360 personnes sur l'ensemble de ses deux sites localisés à Pau. Une société de démantèlement d'avions, SITA, pourrait créer plusieurs dizaines d'emplois, mais à échéance de 2007, voire 2008.

– A **Cusset**, dans un bassin d'emploi sinistré, l'usine Manurhin, filiale de Giat, est sur le point de fermer définitivement ses portes alors qu'elle comptait encore 600 salariés en 1998 et 385 en 2003. L'échec de l'implantation de la société de mécanique automobile Eurodec rend plus difficile encore la reconversion des intéressés qui sont tous des salariés sous convention collective, moins protégés que les ouvriers sous décret.

– A **Roanne** où est assemblé le char Leclerc, bien que la pérennité du site soit assurée, la réduction des effectifs est drastique. Le nombre de salariés, qui était déjà passé de 1 750 en 1998 à 1 200 en 2003, sera réduit à 535. Mais l'implantation d'un commissariat de l'armée de terre (Escat) a déjà permis la création de plusieurs dizaines d'emplois sur les 136 prévus à terme. La ville bénéficie également de l'arrivée de la société de télémarketing Transcom qui a créé environ 80 postes et dont le nombre de salariés devrait atteindre 400 à

l'horizon 2007. Toutefois, il semble qu'aucun de ces emplois, pour l'instant, n'ait profité aux salariés de Giat.

– Le site de **Tulle** doit perdre 270 de ses 389 salariés. Mais 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.

– Le site de **Toulouse**, qui comptait encore 731 employés en 1998 et 430 en 2003 est désormais réduit à 125 salariés.

– L'établissement de **Bourges** perd 233 emplois sur 809 ;

– Le siège de **Versailles Satory** voit ses effectifs divisés par deux : 671 emplois sauvegardés sur 1 510 pourvus en 1998 et 1 241 en 2003.

– 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 véritablement épargné.

Enfin, à titre symbolique, le siège social du groupe Giat Système, soit environ cinquante personnes, a été transféré de Versailles à Roanne.

D. L'ACTION DES PARTENAIRES SOCIAUX

1. Les critiques syndicales du plan « Giat 2006 »

Les organisations syndicales se sont rapidement déclarées sceptiques quant aux résultats du plan de restructuration en général et du plan social en particulier. L'absence, selon eux, de stratégie industrielle leur a fait craindre que ce nouveau plan ne soit que le prélude à la disparition totale de l'entreprise. Dénonçant le manque d'efforts entrepris pour diversifier la production, elles ont regretté que certains secteurs compétitifs, comme les munitions de petit calibre, aient été abandonnés au profit d'achats auprès de sociétés étrangères. Elles ont également dénoncé le recours accru à la sous-traitance : seulement 10 % de la valeur du futur véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI) proviendra de Giat, 90 % étant externalisé. L'outil de défense a un coût qui doit être accepté si l'on veut sauvegarder une industrie nationale de l'armement, gage d'indépendance.

Dans le domaine social, les syndicats ont longtemps insisté principalement sur la nécessité d'étendre les mesures d'âge qui sont les moins douloureuses pour les intéressés. Soulignant les efforts consentis par les personnels depuis plusieurs années, ils ont constamment mis en garde la direction contre les risques d'explosion sociale de la part de salariés désespérés.

2. L'introduction d'une action en justice

Estimant n'avoir été ni convenablement informées ni suffisamment entendues, les organisations syndicales ont déposé, devant le tribunal de grande instance de Versailles, un recours afin de faire annuler le plan social de Giat. Ce recours était assorti d'un référé.

Dans son jugement en référé du 20 octobre 2003, le tribunal de grande instance de Versailles a noté « *la difficulté de compilation des informations communiquées* ». Selon cette juridiction, « *les observations des membres du comité central d'entreprise amènent à s'interroger sur le caractère complet et précis des informations délivrées aux instances représentatives du personnel* ». C'est pour cette raison que le tribunal a enjoint la société Giat Industries de surseoir à la mise en œuvre du plan, dans l'attente du jugement définitif.

L'audience sur le fond, d'abord fixée au 9 décembre 2003 a été reportée d'un commun accord au 2 mars 2004 pour permettre la poursuite des discussions entre la direction et les représentants du personnel. Le jugement n'a, en fait, jamais été rendu, les parties ayant fini par trouver un accord et les syndicats ayant retiré leur plainte.

L'hypothèque judiciaire ayant été levée, la mise en œuvre du plan social a démarré en juillet 2004 avec la publication de la liste de la première moitié des postes supprimés. En octobre 2004, les notifications individuelles correspondant à ces postes ont été adressées aux intéressés. L'année 2005 s'est déroulée selon le même schéma : la deuxième liste des postes supprimés a été rendue publique en juillet et les notifications individuelles ont été reçues par les intéressés en octobre.

E. L'ACTION MENEÉ SUR LES BASSINS D'EMPLOI

Giat Industries dispose d'une filiale, la Société financière régionale pour l'emploi et le développement, la SOFRED, créée en 1994 pour faire face aux conséquences des restructurations successives sur les bassins d'emploi concernés. Sur un plan purement statistique, les résultats obtenus par la SOFRED semblent corrects. Ils doivent néanmoins être tempérés par plusieurs éléments.

D'abord, le bilan des emplois créés se fait sur le long terme, plusieurs années après la fermeture des sites. Or, les salariés de Giat qui perdent leur emploi ont besoin d'en retrouver un rapidement.

Ensuite, les chiffres montrent que seulement 10 % des emplois créés par la SOFRED sont réellement occupés par d'anciens salariés de Giat Industries, le profil de ces derniers étant souvent peu compatible avec les postes proposés.

Enfin, il est très difficile de discerner les emplois réellement créés par la SOFRED et ceux qui sont dus à l'action d'autres acteurs comme les services préfectoraux et les élus locaux. Ainsi, pour ne prendre que les seuls exemples de Cusset et de Roanne, il a semblé aux rapporteurs que beaucoup d'intervenants différents, à commencer par la SOFRED, s'attribuaient un rôle déterminant dans l'implantation de certaines sociétés...

La SOFRED bénéficie d'une bonne notoriété et joue un rôle de facilitateur qui satisfait globalement les élus. Incontestablement utile sur le moyen ou long terme pour aider à la revitalisation des bassins d'emplois sinistrés, elle n'apparaît toutefois pas en mesure de reclasser rapidement les salariés de Giat dont les postes sont supprimés.

Lors du lancement du plan « Giat 2006 », la SOFRED s'était fixée pour objectif la création de 5 000 emplois dont la moitié aurait vocation à être occupée par d'anciens salariés de Giat Industries.

II. — LA SITUATION EN JUIN 2006

A. UN BILAN STATISTIQUE RELATIVEMENT SATISFAISANT

Les statistiques fournies par la direction de Giat Industries ont été arrêtées pour la plupart au 1^{er} juin 2006. Elles seront probablement très proches des chiffres qui seront publiés au 30 juin, date de la fin officielle du plan « Giat 2006 ».

1. Des chiffres encourageants

Dans la continuité de la tendance enregistrée depuis 2004, environ 45 nouvelles solutions de reclassement mensuelles ont été enregistrées au cours des premiers mois de l'année 2006. Au total, sur les 2 163 salariés à reclasser, 1 827 ont désormais acquis une solution de reclassement contre 1 601 au 31 décembre 2005.

Un rapide calcul permet de constater que le taux de reclassement (salariés ayant une solution par rapport au nombre total de salariés à reclasser) s'élève à 84,5 %, ce qui semble laisser de côté plus de 15 % du personnel concerné. La réalité s'avère plus nuancée : 260 salariés dont le poste est appelé à disparaître ne sont pas encore entrés dans le processus de reconversion, ou viennent tout juste de l'intégrer. Parmi eux, les 229 derniers intéressés intégreront, au 1^{er} juillet 2006, le congé préalable de réorientation professionnelle (CPRP) destiné à faciliter leur reclassement. Ces personnes qui auront travaillé jusqu'au dernier jour du plan « Giat 2006 » dans la société, ne pouvaient, par définition, trouver d'emploi avant cette date.

Un autre indicateur, celui des personnes reclassées par rapport aux personnes ayant déjà intégré le processus de reclassement, apparaît plus pertinent. Il fournit un résultat de 92 %, bien meilleur que le premier.

SALARIES AVEC SOLUTION ACQUISE AU 31 MAI 2006

	Total des salariés à reclasser	Salariés avec solution acquise			Total des salariés avec solution
		Conventions collectives	Fonctionnaires détachés	Ouvriers sous décret	
Bourges	103	22	7	65	94
Cusset	180	128			128
La Chapelle	2	1			1
Roanne	414	79	41	293	413
St Chamond - St Etienne	255	84	7	86	177
Satory	289	201	17	45	263
Siège	96	73	0	0	73
Tarbes	467	82	28	251	361
Toulouse	222	110	10	63	183
Tulle	135	6	19	109	134
Total Giat	2 163	786	129	912	1 827
		80 %	96 %	88 %	84 %

La place dans la hiérarchie de l'entreprise n'a que peu d'influence sur la facilité de reclassement et les résultats apparaissent homogènes entre grandes catégories hiérarchiques : 84 % des ingénieurs et cadres, 85 % des employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) et 84 % des ouvriers disposent au 31 mai d'une solution acquise.

SALARIES RESTANT À RECLASSER AU 31 MAI 2006

	Total des salariés à reclasser	Salariés restant à reclasser			Total des salariés restant à reclasser
		Conventions collectives	Fonctionnaires détachés	Ouvriers sous décret	
Bourges	103	7	1	1	9
Cusset	180	52			52
La Chapelle	2	1			1
Roanne	414	5	0	-4	1
St Chamond - St Etienne	255	32	1	45	78
Satory	289	23	0	3	26
Siège	96	23	0	0	23
Tarbes	467	25	4	77	106
Toulouse	222	31	0	8	39
Tulle	135	1	0	0	1
Total Giat	2 163	200	6	130	336
		20 %	4 %	12 %	16 %

2. Les faits marquants enregistrés depuis le début de l'année 2006

Dans le bassin d'emploi sinistré de Vichy, le relais mobilité de **Cusset** obtient de bons résultats. Sur les 40 salariés entrés dans le dispositif en janvier 2006, 20 ont rapidement été reclassés, ce qui porte à 128 le nombre des salariés ayant trouvé une solution depuis le début du plan social. Sur un total de 180 salariés perdant leur emploi, il en reste donc 52 en recherche de solution au 31 mai 2006.

Un effort tout particulier a été consenti par le ministère de la défense sur le site de **Tarbes** où un peu plus de 100 salariés restent à reclasser. Des hauts fonctionnaires de la Direction de la fonction militaire et du personnel civil se sont déplacés auprès des états-majors régionaux de l'armée de terre pour sensibiliser les responsables militaires à l'importance du reclassement des salariés de Giat Industries. Une offre conséquente a ainsi pu être présentée aux partenaires sociaux de Tarbes, même si tous les postes ne sont pas dans les environs immédiats de la ville. Peut-être appartient-il désormais aux salariés de faire preuve de davantage de mobilité, quitte à demander à la direction de l'entreprise un nouveau geste incitatif. Il faut rappeler qu'il existe déjà un certain nombre d'aides à la mobilité des salariés. Sur le plan statutaire, Giat Industries n'est pas tenu de proposer aux ouvriers sous décret des postes de proximité.

Des postes libérables en 2007 ont également été sélectionnés de manière à ce que des salariés de Giat puissent d'ores et déjà présenter leur candidature. Giat prendrait en charge le salaire des intéressés pendant la période intermédiaire, en attendant que les postes en question se libèrent. L'objectif est d'éviter que les salariés ne sortent, même momentanément, du monde du travail et ne se retrouvent demandeurs d'emploi.

Le ministère de la défense reste également un partenaire privilégié pour le site de **Saint-Chamond** où 78 salariés restent à reclasser au 31 mai 2006 contre 100 au 31 décembre 2005. En acceptant de recruter exceptionnellement, en 2006, 50 salariés relevant des conventions collectives, en plus des 50 embauches déjà autorisées en 2005, le ministère de la défense contribue largement au reclassement des salariés de Cusset et Saint-Chamond.

Un nouveau décompte des postes proposés par le ministère de la défense à Saint-Chamond sera réalisé au cours du mois de juillet. Il s'agira probablement de la dernière action d'ordre collectif, les autres solutions proposées relevant désormais de l'ordre individuel.

3. Le rôle exemplaire du ministère de la défense

Le ministère de la défense reste, de loin, l'administration qui propose le plus d'emplois. 1 400 postes ont ainsi été recensés dans les bassins d'emplois concernés, ainsi qu'un millier d'autres dans le reste du pays. Une des difficultés concerne la définition des « bassins d'emploi » en question : le ministère évoque une vaste « zone Sud-ouest » qui s'étend de Bordeaux à Toulouse en englobant Tarbes, et qui propose plusieurs centaines d'emplois. Or, la mobilité des salariés de Giat Industries s'avère relativement faible. Les emplois proposés à Pau, situé à environ 35 kilomètres de Tarbes, ne trouvent pas toujours preneurs. Difficile dans ces conditions d'évoquer ceux proposés à Bordeaux ou à Montauban.

SOLUTIONS ACQUISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	Conventions collectives	Fonctionnaires détachés	Ouvriers sous décret	Total	
Total	786	129	912	1827	
Reclassement Défense	140	115	573	828	45 %
Reclassement fonction publique d'Etat	6	2	36	44	2 %
Reclassement fonction publique hospitalière	14	2	21	37	2 %
Reclassement fonction publique territoriale	30	5	18	53	3 %
Reclassement en secteur privé	455	5	68	528	29 %
Projets personnels	72	0	12	84	5 %
Essaimage, création d'entreprise	63	0	23	83	5 %
Formation	9	0	18	27	1 %
Départs pour travaux insalubres	0	0	143	143	8 %

Le constat de la direction de Giat, sur plusieurs points, rejoint celui de la plupart des observateurs : si le ministère de la défense consent des efforts significatifs, il n'en est pas de même des autres administrations qui n'ont reclassé, pour l'instant, que 134 salariés de Giat, ce qui représente seulement 7 % des personnels ayant trouvé une solution identifiée.

4. La mauvaise volonté de certaines administrations

Au 15 mai 2006, les autres administrations ne proposaient que 56 postes sur l'ensemble des bassins d'emplois concernés. Sur ces 56 postes, 11 seulement étaient offerts dans la fonction publique d'Etat, chiffre qui apparaît particulièrement faible. Seul le ministère de l'Equipement semble avoir joué le jeu, ce qui lui permet d'échapper à la critique syndicale. Mais les recrutements réalisés par les ministères de la justice, de l'intérieur, de l'agriculture, de l'éducation nationale et des finances se comptent parfois sur les doigts d'une main.

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 consent pas d'effort notable et ne propose actuellement que 7 emplois sur l'ensemble des sites concernés. Mais une exception notable doit être signalée : l'hôpital de Tarbes a recruté à lui seul 25 salariés de Giat malgré un écart de salaire important, preuve que ces personnels sont prêts à s'engager dans des formations même éloignées de leurs qualifications d'origine pour se reconvertir lorsque des emplois leur sont proposés dans leur bassin d'emploi. Malheureusement, cet exemple n'a pas été suivi.

A Cusset, le nombre d'emplois publics proposés s'avère particulièrement faible : la fonction publique d'Etat, hors défense, ne propose rien. La fonction publique territoriale propose sept emplois et la fonction publique hospitalière trois. L'absence d'habitude, pour une administration publique, d'embaucher des salariés sur la base de contrats à durée indéterminée n'explique pas tout.

5. Le travail des « relais mobilité » mérite d'être salué

Les « relais mobilités » mis en place par l'entreprise sur chacun des sites ont pour objectif de rechercher, dans le secteur privé, les emplois susceptibles d'être occupés par les salariés de Giat. Ces structures légères, mais conduites semble-t-il avec efficacité, recensaient, au 1^{er} janvier 2006, 524 propositions d'emplois pérennes (CDI) dans les bassins d'emplois concernés pour les ouvriers et techniciens ainsi que 520 emplois pour les cadres.

La direction de Giat et le cabinet de la ministre de la défense s'attachent désormais à réclamer le déblocage de davantage d'emplois de proximité aux trois fonctions publiques. Cependant, même les emplois proposés dans des régions habituellement attrayantes comme le Sud-Est (Toulon, Cuers) ont du mal à trouver preneur en raison de la faible mobilité des personnels concernés.

La direction de Giat Industries a prévu de conserver les relais mobilité jusqu'à la fin de l'année de l'année 2007, c'est-à-dire dix-huit mois après la fin théorique du plan « Giat 2006 », de manière à conserver un lien jusqu'à leur reclassement avec les derniers salariés qui n'auraient pas retrouvé rapidement un emploi après leur sortie du congé préalable de réorientation professionnelle (CPRP).

6. Un objectif officiel : zéro licenciement

Sur les 3 250 salariés perdant leur emploi, seule une centaine a reçu, en octobre 2005, une lettre de notification signifiant aux intéressés leur entrée non volontaire en CPRP. Cela signifie que tous les autres salariés étaient entrés volontairement dans le processus de reclassement en dehors, bien entendu, de ceux bénéficiant de mesures d'âge.

La direction de Giat Industries a manifesté sans ambiguïté sa volonté d'accompagner ses derniers salariés jusqu'à une solution de reclassement. Aucun licenciement sec n'est envisagé, à l'exception des très rares personnes qui feraient preuve d'une réelle mauvaise volonté se traduisant, par exemple, par un absentéisme manifeste. Mais dans ce cas, la procédure de licenciement serait entourée de toutes les garanties habituelles (double avertissement préalable, entretien avec l'agent en question...) et constituerait davantage une sanction pour faute plutôt qu'un moyen de se débarrasser d'un employé sans solution de reclassement.

Comme dans toute société humaine, Giat industries a identifié au sein de ses employés un certain nombre de salariés éprouvant de grandes difficultés personnelles, de l'ordre de 10 à 15. Un traitement social spécifique leur sera réservé.

La volonté désormais affichée par la direction de Giat d'éviter de procéder à tout licenciement sec mérite d'être saluée et ne saurait être interprétée, à ce stade du plan social, comme un quelconque signe de faiblesse. Bien au contraire, il s'agit d'un signal fort d'encouragement et de soutien adressé aux dernières personnes encore en recherche d'emploi.

B. DANS UN CLIMAT SOCIAL APAISE, LES FREINS AU RECLASSEMENT PERDURENT

1. Une évolution notable de l'attitude des syndicats

Une évolution profonde du climat social est perceptible depuis l'automne 2004, c'est-à-dire depuis que la première liste des postes supprimés a été publiée. A compter de cette date, les organisations syndicales se sont globalement attachées à faciliter le reclassement des salariés, quitte à demander des aménagements du plan social.

Les salariés, dont beaucoup ne croyaient pas à l'application de ce nouveau plan, ont maintenant pris en compte le caractère irréversible de la mutation en cours. La plupart comprennent qu'ils doivent désormais penser à leur situation personnelle sous peine de se retrouver sans emploi d'ici quelques mois.

2. Les principaux freins au reclassement

Toutefois, avec le recul de deux années d'application du plan, un certain nombre de freins au reclassement sont apparus.

Premier frein : la faible mobilité. La moyenne d'âge du personnel de Giat est élevée et se situe entre 45 et 50 ans. Ainsi, de nombreux employés ne sont pas assez âgés pour bénéficier des mesures d'âge mais plus assez jeune pour retrouver facilement un emploi. Certaines de ces personnes ont des ascendants à charge, ce qui réduit leur mobilité et leur interdit pratiquement de quitter leur bassin d'emploi ; beaucoup ont un conjoint qui travaille et pour qui un déménagement signifierait la perte de l'emploi ; enfin, certains, devenus propriétaires d'une maison ou d'un appartement à Cusset ou Tarbes ne parviendraient pas à retrouver le même statut social à Lyon ou à Bordeaux, en raison de la différence des prix de l'immobilier.

Deuxième frein : les différences de salaires. La plupart des emplois disponibles dans le secteur privé proposent des rémunérations largement inférieures à celles versées par Giat. La Sagem, qui s'est implantée à Tarbes et qui a ouvert ses portes aux salariés de Giat, propose des rémunérations à peine supérieures au SMIC. Pour beaucoup de salariés, le sacrifice financier à consentir avoisinerait les 30 %. Les indemnités compensatrices proposées ne couvriront que partiellement la différence entre le salaire d'origine et celui du marché de l'emploi.

Troisième frein : la peur de perdre un emploi protégé. Les conditions de travail chez Giat apparaissent pour le moins humaines. Certains salariés, notamment ceux qui commencent à être âgés, ne sont pas disposés à postuler pour des emplois dans des entreprises qui fonctionnent, par exemple, en trois-huit. Beaucoup d'entre eux, qui pensaient disposer, comme leurs parents ou grands-parents, d'un emploi garanti à vie, vivent un drame personnel et ont du mal à se remettre en cause. Certains préfèrent attendre les derniers jours du plan social pour se décider, persuadés qu'un geste bienveillant du ministère de la défense leur permettra, au dernier moment, de bénéficier de nouvelles mesures d'âge, d'intégrer un emploi public ou de continuer à bénéficier de leur statut...

C. UN IMMENSE TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN

1. La mise en place d'un soutien psychologique

Depuis environ un an, la direction de Giat Industries a mis en place un soutien psychologique pour ses salariés dans les établissements où une réelle détresse était manifeste. Il s'agit des sites de Tarbes, Saint-Chamond et Roanne. Cette mesure, assez rare pour être soulignée, semble donner satisfaction. Concrètement, une psychologue se rend dans ces établissements plusieurs jours par semaine et apporte une aide aux salariés les plus fragiles.

La démarche a permis, selon des avis convergents, de repérer les salariés confrontés aux plus grandes difficultés, sans doute d'éviter des actes irréparables et de mesurer la souffrance profonde d'une partie du personnel. D'autant que chez certains sujets, la fermeture de l'établissement s'ajoute à d'autres souffrances, plus personnelles.

Les rapporteurs ont rencontré la psychologue employée sur le site de Tarbes. Son travail, qui a paru remarquable, a mis en évidence la difficulté pour beaucoup de salariés de se projeter hors de l'entreprise : pour certains d'entre eux, Giat, qui a succédé aux arsenaux a fait vivre leurs familles pendant plusieurs générations. Nombre de salariés, entrés dans l'entreprise à l'âge de 14 ou 16 ans parce que leurs parents y travaillaient déjà, sont désormais placés devant un choix professionnel qui est peut-être le premier de leur carrière.

2. Un personnel confronté à un manque de confiance

Certains tentent de se protéger en dénigrant l'entreprise, sorte de mère nourricière qui les met à la porte ; d'autres dénigrent la société française dans son ensemble ; d'autres encore, peut-être les plus nombreux, s'auto dénigrent et considèrent qu'en dehors du secteur de la défense, ils n'ont pas leur place. Le fait que certains salariés de Giat n'aient pas été retenus par la société Turbomeca, par exemple, les atteint dans leur dignité et les renforce dans le dénigrement d'eux-mêmes.

Beaucoup rejettent sur le politique, qui « *n'aurait rien fait depuis 30 ans* », la responsabilité de la situation actuelle, même si d'aucuns reconnaissent avoir un peu profité de l'absence de contrôle politique. C'est toujours cette ambiguïté qui les guide et les conduit parfois à une double conclusion : « *puisque le politique est responsable, c'est à lui de nous reclasser* ». Mais aussi : « *si nous réussissons à tenir jusqu'aux échéances électorales de 2007, nous sommes sauvés* ».

Un travail pédagogique de fond est donc mené par la psychologue de Giat auprès de ces personnels, de manière à les convaincre d'utiliser les outils mis en place dans le cadre du plan social pour prendre en charge eux-mêmes leur destin. Ce travail mérite d'être poursuivi.

3. La nécessité de maintenir un lien social

Dans des établissements qui tournent au ralenti lorsqu'ils ne sont pas totalement arrêtés, l'absence d'activité professionnelle concrète pendant plusieurs mois peut contribuer à fissurer le lien social des employés de Giat et constituer un danger pour des salariés en quête d'emplois.

L'association « Adishat » (au revoir), qui a pour objet de défendre les intérêts des salariés de Tarbes, constitue de ce point de vue un « trait d'union » qu'il convient de soutenir. Elle participe au maintien du lien social après la rupture de celui constitué par le travail.

D. LES AMENAGEMENTS MARGINAUX QUI SEMBLent SOUHAITABLES

Les organisations syndicales ont désormais dépassé les critiques relatives à l'aspect industriel du plan pour se concentrer sur les revendications d'ordre social.

1. Favoriser les embauches publiques locales

La principale revendication, qui devrait être relayée par la plupart des élus, concerne l'ouverture de davantage de postes dans les fonctions publiques autres que celles de la défense. Il est pour le moins paradoxal que les élus locaux, qui militent pour le reclassement des salariés de Giat, soient les derniers à en embaucher dans leurs collectivités. La ville de Roanne et la communauté urbaine totalisent près de 900 fonctionnaires territoriaux : seuls 6 employés de Giat ont été recrutés par cette structure. On pourrait citer de la même manière la ville de Tarbes, le syndicat d'agglomération du Grand Tarbes et le Conseil général des Hautes-Pyrénées qui, à eux trois, n'ont recruté que sept salariés de Giat.

Une revendication nouvelle et pleine de bon sens est apparue récemment avec la mise en place du plan « *Défense deuxième chance* » : les syndicats demandent que les salariés de Giat bénéficient de la possibilité d'être recrutés, en complément du personnel militaire, pour servir dans les centres mis en place dans le cadre de cette opération. Les discussions avec le cabinet du ministre de la défense laissent apparaître la possibilité de reclasser entre 20 et 30 salariés de Giat dans ces structures dont l'une pourrait précisément s'implanter dans la région de Tarbes. Une telle démarche doit être soutenue.

2. Promouvoir la promotion interne

La promotion interne doit être favorisée. En effet, il apparaît que les cadres, plus mobiles, acceptent plus facilement de quitter l'entreprise au point qu'un certain déficit s'est creusé dans cette catégorie. Comblé ce déficit avec des agents de maîtrise ou des techniciens promus cadres, au lieu de recruter exclusivement à l'extérieur de l'entreprise, permettrait de sauver quelques dizaines emplois. Cette revendication de bon sens, qui a commencé à être satisfaite, doit continuer à être soutenue.

3. L'extension des mesures d'âge est-elle opportune ?

Toutes les organisations syndicales ont présenté une demande d'extension des mesures d'âge actuellement proposées aux personnels âgés de plus de 54 ans. S'appuyant sur les pratiques qui ont permis, il y a quelques années, aux salariés de Creusot-Loire, de partir en retraite à partir de 49 ans dans certains cas, les partenaires sociaux réclament que les mesures d'âge soient étendues aux salariés âgés de plus de 53 ans, voire de 52 ans.

S'il apparaît évident que des mesures spécifiques devront être proposées pour que les personnes, dont la mobilité géographique ou professionnelle s'avère entravée, ne se retrouvent pas dans le dénuement à l'issue du plan social, une extension généralisée des mesures d'âge ne semble pas, dans l'immédiat, la solution la plus pertinente compte tenu des bons résultats déjà obtenus dans le cadre des mesures existantes.

Un nouveau bilan du reclassement des personnels devra être réalisé lorsque les derniers salariés sortiront du CPRP afin de déterminer l'opportunité d'éventuelles nouvelles mesures sociales spécifiques.

E. MOTIVER LES SALARIES QUI RESTENT

Pour pérenniser l'entreprise, les syndicats considèrent qu'un message doit être adressé aux employés qui restent.

1. La situation des cadres a été améliorée

Le rattrapage salarial accordé aux cadres ces dernières années a été salué par les intéressés et considéré comme légitime par comparaison au reste du secteur privé. Par ailleurs, une rémunération des cadres au mérite a été introduite par le plan « Giat 2006 ». La rémunération de la totalité des cadres comprend désormais une part variable qui dépend de la réalisation d'objectifs.

Il conviendrait désormais d'envoyer aux personnels non-cadres un signal témoignant l'estime et la confiance de la direction : une telle mesure serait de nature à motiver les salariés et à les inciter à mettre plus d'ardeur au travail.

2. Vers une renégociation de l'accord d'entreprise ?

Compte tenu de la délicate situation financière du groupe, certaines organisations syndicales se sont déclarées favorables à une augmentation au mérite ou à une participation aux résultats de l'entreprise. Il est notoire que la direction considère l'accord d'entreprise comme trop favorable aux salariés. Son éventuelle renégociation, si elle doit se traduire par une régression sur certains aspects, pourrait, en contrepartie, permettre d'étendre à l'ensemble du personnel l'attribution d'une récompense au mérite ou à l'intéressement aux résultats. Les bénéfices enregistrés au cours de l'exercice 2005 pourraient rendre cette évolution possible.

Interrogée sur ce point, la direction a évoqué un travail de communication interne à accomplir à l'égard des salariés qui restent, plutôt qu'une discussion sur la stratégie de l'entreprise, laissée à l'appréciation du gouvernement. Elle n'a fait référence ni aux mesures sociales exposées par les syndicats ni à une éventuelle renégociation de l'accord d'entreprise.

III. — UN GÂCHIS FACILITÉ PAR UN ACTIONNAIRE PEU AVISÉ

A. UNE IMPRESSION DE GACHIS QUI PERSISTE

1. La disparition d'un savoir-faire

Les rapporteurs ne peuvent passer sous silence 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 pour être remises aux sociétés qui les ont rachetées. La visite de ces « cathédrales » industrielles désormais quasiment vides dégage une profonde impression de tristesse.

2. L'essaimage a-t-il été mené à son terme ?

A Tarbes, l'impression de gâchis est renforcée par la disparition de deux entités autonomes, Gradia et Dual Tech, qui auraient peut-être pu survivre à la disparition de l'établissement.

Gradia est une entité autonome de 30 salariés, spécialisée, dans l'usinage de pièces de grandes dimensions qui aurait pu prendre son autonomie et être externalisée. Pour mémoire, c'est Gradia qui a usiné le jeu d'hélices qui est gardé en réserve pour le porte-avions *Charles-de-Gaulle*.

Malheureusement, le projet a été abandonné pour des raisons que les salariés concernés ont considéré comme pour le moins discutables : selon la direction de Giat industries, le marché pour ce genre d'activité est considéré comme « *très cyclique et aléatoire* ». Mais surtout, c'est une trop grande « *sous capitalisation* » qui a été mise en exergue pour faire cesser les activités de Gradia, ce qui apparaît pour le moins paradoxal au sein d'un groupe comme Giat. Selon le responsable de Gradia, le carnet de commande de l'entité aurait permis deux années d'activité. Mais la direction de Giat « *n'a pas voulu prendre de risques pour les collaborateurs (de l'ordre de 8 à 10 personnes) qui auraient suivi cet essaimage* ».

Le président-directeur général de Giat, M. Luc Vigneron, a affirmé que cette entité n'était pas viable et que les repreneurs qui s'étaient manifestés ne présentaient pas les garanties nécessaires à la survie de Gradia. Les rapporteurs ne sont pas suffisamment compétents pour savoir qui, du responsable de Gradia ou du PDG de Giat, a raison. Mais ils constatent que c'est tout un ensemble de compétences qui disparaît dans un domaine très spécifique, l'usinage des pièces de grandes dimensions, peu répandu en France.

Le responsable de cette entité autonome quitte, à contrecœur, Giat industries pour rejoindre une société concurrente de Gradia, dont l'offre de reprise n'a pas été retenue. Une partie des machines de Gradia, notamment hydrauliques, a été rachetée par une société corrézienne et va être déménagée vers Tulle. La trentaine de salariés est entrée dans le processus de reconversion.

Le sort de Dual Tech, autre entité autonome de Giat, est légèrement différent mais aboutit au même résultat. Des repreneurs se sont manifestés pour reprendre cette unité spécialisée dans l'ingénierie. Mais la reprise de Dual Tech aurait échoué en raison d'un bien étrange concours de circonstances : la trentaine de salariés, motivés et compétents, aurait demandé à entrer dans le processus de reconversion et à bénéficier du congé préalable de réorientation professionnelle à compter du 30 juin 2006, date limite, de peur d'être laissée pour compte dans l'hypothèse de la disparition de Dual Tech. Les repreneurs potentiels auraient été découragés par le départ rapide et simultané de l'ensemble du personnel. La difficulté, selon la direction de Giat, vient du fait que, juridiquement, il n'était pas possible de céder cette unité de production avant le 30 juin et que les salariés, dont le sort était incertain, devaient prendre une décision avant cette date.

Pour des raisons qui ont paru pour le moins obscures aux rapporteurs et peu convaincantes, c'est une autre activité et un autre champ de compétence qui disparaît.

B. UNE DIRECTION GENERALE QUI A MIS DU TEMPS A EVOLUER

1. Une direction interdite dans ses propres établissements

On ne peut passer sous silence l'attitude parfois ambiguë de certains dirigeants que l'entreprise a pu connaître dans le passé.

Au début de leur travail, les rapporteurs ont pu constater une certaine rigidité dans l'attitude d'une partie de la direction. De la mauvaise volonté a parfois été perceptible lors de l'organisation de la visite de certains sites. C'est ainsi qu'un refus leur a été opposé lorsque fut évoqué le souhait de se rendre à l'établissement de Saint-Chamond, voué à disparaître, alors que celui de Roanne, dont la pérennité est assurée, était jugée plus présentable.

Une certaine fuite de responsabilité, la tentation de mettre sur le compte des autres acteurs (sous-traitants, syndicats, ouvriers, ingénieurs, militaires) les difficultés de l'entreprise n'ont pas toujours contribué à établir des relations de confiance avec les partenaires sociaux.

Cette rigidité qui a pu, dans le passé, confiner au mépris, a parfois conduit à un raidissement des relations avec les organisations syndicales dont certaines, il faut l'admettre, 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.

2. Un renouvellement en profondeur

Une nette évolution de l'attitude de la direction générale est perceptible depuis ces dernières années. Une partie des responsables a été remplacée et la qualité de l'écoute, aussi bien de la représentation nationale que des salariés, s'est nettement améliorée.

Le discours responsable et franc 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.

C. LA RESPONSABILITE DE L'ACTIONNAIRE UNIQUE

1. L'Etat a fait tenir à Giat un rôle qui n'était pas le sien

Le rapport publié en décembre 2002 par MM. Yves Fromion et Jean Diebold avait bien mis l'accent sur la lourde responsabilité portée par l'Etat, actionnaire unique et peu avisé.

Lors de la création de l'entreprise sous sa forme actuelle, fin 1989, les conditions de l'échec étaient déjà réunies : les surcapacités dès l'origine aggravées par l'effondrement continu 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. Citons un seul exemple, celui du canon du char Leclerc : fabriqué à Bourges, il est expédié à Tarbes pour être monté sur la tourelle. La tourelle est ensuite acheminée à Roanne pour y être assemblée sur le char. Le blindé est alors envoyé dans un champ de tir du Cher, près de Bourges, pour y subir un unique essai de tir qui valide son système d'armes, puis il revient à Roanne pour être livré à l'armée de terre. La plupart de ces transferts sont effectués par voie routière, parfois en transport exceptionnel.

2. L'entreprise n'a jamais réellement décidé de sa stratégie

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.

Or, Giat n'a jamais réellement eu le choix de ses implantations industrielles, de ses effectifs ni même des activités développées dans différents sites. 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.

La responsabilité de l'actionnaire unique et client principal, déjà mise en évidence dans d'autres écrits, ne pourra pas éternellement être passée sous silence, ou esquivée.

IV. — LA SITUATION INDUSTRIELLE DE L'ENTREPRISE

Les rapporteurs sont conscients que leur mission doit être centrée sur le volet social du plan « Giat 2006 ». Toutefois, la réussite de ce plan passe avant tout par le redressement industriel de l'entreprise, qui dépend entre autres du respect par l'Etat de ses engagements.

A. L'ACTION DE L'ETAT EN MATIERE DE COMMANDES PUBLIQUES

1. Les engagements initiaux de l'Etat

En raison des difficultés de Giat Industries à obtenir des commandes de la part d'autres clients, l'Etat reste le principal débouché du groupe. Dès le lancement du plan social, le ministère de la défense a apporté les assurances suivantes :

– des commandes pluriannuelles, à hauteur de deux milliards d'euros, seront consenties sur la période 2003-2008 correspondant à la loi de programmation militaire ;

– l'armée de terre commandera 72 canons Caesar ;

– l'AMX 10 P sera rénové par Giat, dans l'attente du VBCI, le futur véhicule blindé de combat d'infanterie ;

– le maintien en condition opérationnelle du Leclerc sera partiellement confié à Giat.

Dans cette perspective, un contrat d'entreprise entre l'Etat et Giat Industries, garantissant ces commandes, a été signé le 26 mars 2004.

2. Des commandes globalement satisfaites

Trois ans après le lancement du plan « Giat 2006 » et deux ans et demi après la signature du contrat d'entreprise, les principaux engagements ont été tenus :

– 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 au cours de l'été 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 passée, ce qui constitue une nouveauté, l’Etat étant généralement réticent à s’engager sur une longue période. 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 pour des raisons techniques de certification et de normes de sécurité, devrait intervenir rapidement. Elle pourrait être d’un niveau élevé, de l’ordre de 80 à 90 millions d’euros.

Les crédits consacrés à la recherche et aux études ont connu certains aléas. Le trop grand nombre d’engagements de crédits constaté en 2004 avait conduit à une « surchauffe » préjudiciable, cette année-là, aux études amont. Le déficit enregistré alors 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. Et les études engagées couvrent tous les domaines : depuis les munitions jusqu’aux blindés du futur.

Le total des commandes de l’Etat, notifié au 31 mai 2006, s’élève à 1 094 millions d’euros sur un total prévisionnel de 1 350 millions d’euros. L’entreprise attend donc 256 millions d’euros de commandes au cours du second semestre 2006.

**PRISES DE COMMANDES DE L’ETAT DANS LE CADRE DU CONTRAT D’ENTREPRISE
SITUATION AU 31 MAI 2006**

(en millions d’euros hors taxes)

	Contrat d’entreprise	Commandes passées au 31 mai 2006	Reste à notifier avant le 31 décembre 2006
Entretien char Leclerc	300	157	143
Entretien hors Leclerc	245	329	-84
Programmes neufs	310	322	-12
Etudes amont	115	63	52
Munitions moyen calibre	85	84	-
Autres munitions	295	140	155
Total	1 350	1 094	256

Malgré le respect par le principal client de ses engagements, un creux d’activité reste néanmoins prévisible en 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 VBCI (véhicule blindé de combat d’infanterie) et du canon Caesar.

B. LES PERTURBATIONS INDUSTRIELLES RENCONTREES

Les troubles sociaux liés à la présentation du plan de restructuration ont quasiment paralysé l'entreprise pendant un an. La production du Leclerc, char emblématique dont l'armée de terre a reçu le premier exemplaire en 1992, est fortement ralentie. Déjà, en 2002, la société avait livré douze chars de moins que prévu.

En 2003, sur 50 engins programmés, seuls 23 ont été livrés, ce qui signifie que le retard enregistré en 2002, loin d'être résorbé, s'est considérablement accru. Mais ces 23 chars livrés ne sont pas des chars produits : il s'agit de blindés fabriqués antérieurement et qui avaient été refusés par l'armée de terre, en raison de défauts qui ont été corrigés en 2003. Malgré la difficulté à obtenir des informations précises, il semblerait qu'en 2003, la production du Leclerc ait été nulle ou presque.

Au début du mois de mai 2004, le ministère de la défense indiquait prudemment que l'activité reprenait lentement, mais que « *la productivité n'était pas très forte* ». Six chars seulement semblent être sortis des chaînes de fabrication au cours des cinq premiers mois... Il a fallu attendre le second semestre de l'année 2004 pour que la production reprenne un rythme plus soutenu.

Le retard engendré par les troubles sociaux semble pouvoir être évalué à environ une année. S'il a fortement pénalisé l'entreprise sur le plan financier, il n'a heureusement pas empêché la mise au point du dépanneur Leclerc, longtemps reporté pour des raisons techniques. Parallèlement, il n'a que peu gêné la mise en œuvre du programme du VBCI, le véhicule blindé de combat d'infanterie, longtemps retardé en raison des hésitations de définition.

C. LA SITUATION DU LECLERC

Il n'est pas inutile de s'attarder sur la situation du char Leclerc, considéré comme le fleuron de la production industrielle de Giat Industries.

1. Un programme qui s'est étalé démesurément

En 2005, l'objectif de productivité dans l'usine de Roanne a été fixé à 68 % quand il atteint habituellement 80 à 90 % dans une usine « classique ». Pour l'anecdote, l'établissement visité par les rapporteurs le mardi 1^{er} mars 2005 était une usine en sommeil depuis cinq jours : le vendredi 25 février, la production était arrêtée en raison de l'application des dispositions relatives à la réduction du temps de travail (RTT), les samedi 26 et dimanche 27 pour cause de week-end et les lundi 28 février et mardi 1^{er} mars pour cause de chauffage défaillant : conformément aux normes en vigueur, les salariés ne peuvent travailler lorsque la température dans les ateliers est inférieure à 10°, ce qui était le cas lors de la visite.

Le site de Tarbes, où sont fabriquées les tourelles, a interrompu sa production de manière prématurée. Après avoir envisagé l'externalisation de leur fabrication, la direction a finalement mis en place une seconde chaîne de montage, dans l'établissement de Roanne. En contrepartie, c'est l'assemblage des caisses du char qui a été sous-traité. La production a toutefois redémarré de manière épisodique à Tarbes : quelques tourelles y ont encore été produites.

Malgré ces soucis, la direction a longtemps tenu un discours rassurant, considérant que les derniers chars seraient achevés et livrés avant la fin du plan « Giat 2006 », c'est-à-dire en juin 2006, avec seulement six mois de retard sur le calendrier d'origine. On sait aujourd'hui que ce n'est pas le cas et que, plus probablement, les derniers chars seront livrés au cours du second semestre 2006.

2. Des problèmes qualitatifs

Mais un char produit n'est pas toujours un char livré et réceptionné par le client. Giat a longuement expliqué que les 90 derniers blindés, qui constituent la tranche T 11 du programme, intègrent des évolutions technologiques qualifiées de « *révolutionnaires* » et bénéficient de performances supérieures aux tranches précédentes. En contrepartie, leur mise au point s'est avérée un peu plus délicate, notamment en ce qui concerne le nouveau viseur fourni par la Sagem.

Mais, sur place, les rapporteurs ont appris que l'armée de terre et la DGA avançaient d'autres critiques : la tourelle en elle-même manquait de fiabilité et les chars neufs présentaient des fuites d'huile. Celles détectées sous le châssis, bien que qualifiées d'insignifiantes se sont avérées bien réelles. Elles provenaient d'un défaut des suspensions « *fournies par un sous-traitant* ».

Les évènements ont également causé quelques soucis. Ces engins, originellement fabriqués dans l'établissement de Saint-Étienne, sont désormais sous-traités dans la mesure où les salariés, bien que toujours inscrits dans les registres du personnel de l'entreprise, ont pratiquement cessé toute production dès 2003.

La fabrication des évènements a dû être délocalisée avec plus ou moins de succès. Si les évènements chinois qui équipent désormais les chars de l'armée française donnent entière satisfaction, ce n'est pas le cas des évènements sous-traités en République tchèque, qui présentent des défauts.

3. Le point sur les livraisons

L'industriel a proposé à l'armée de terre de réceptionner les engins en l'état, éventuellement avec des réserves. Les forces terrestres ont refusé cette solution, la réception des chars ouvrant des délais en matière de garantie.

Les chars qui ne sont pas acceptés par les forces terrestres en raison de défauts de fabrication sont entreposés dans les hangars de Giat à Roanne, dans l'attente d'une solution technique à leurs problèmes. L'entreprise doit entretenir ces engins et les faire rouler régulièrement pour les maintenir en bon état de fonctionnement. A raison de 1 000 euros par char et par jour de retard, Giat paie depuis plusieurs années de substantielles indemnités qui viennent en déduction du prix facturé au ministère de la défense.

En juin 2006, sur les 406 chars Leclerc destinés à l'armée française, il en resterait encore 49 (12 % du total) à livrer, dont 34 sont achevés et poursuivent leurs essais. Les 15 derniers seraient achevés en juillet. Malgré les difficultés rencontrées, la direction de Giat assure que la réception des derniers engins par la DGA pourrait avoir lieu avant la fin de l'année 2006. Echaudée, ou simplement prudente, l'armée de terre compte plutôt sur une réception des derniers exemplaires au cours du premier semestre 2007.

Giat Industries, en tant qu'assembleur et maître d'œuvre, devrait assurer la maîtrise d'ensemble du programme au lieu de pointer du doigt les défaillances de ses sous-traitants et de rejeter sur eux, ou sur ses salariés, la responsabilité des retards. Cela n'empêche toutefois pas de s'interroger sur la surenchère en matière de prescriptions techniques exigées par la DGA, qui a abouti à découper un programme de 406 chars, pourtant présenté dès l'origine comme le meilleur du monde, en 11 tranches, multipliant les différences techniques entre chaque série, ce qui ne facilitera certainement pas l'entretien de ces matériels. Rappelons que le premier Leclerc a été livré en 1991, le dernier étant probablement réceptionné en 2007. Les 51 premiers chars des séries T 1 à T 3, livrés et facturés à l'armée de terre, sont considérés comme obsolètes et non opérationnels. Certains sont utilisés pour l'instruction, d'autres comme réservoirs de pièces de rechange...

4. Un litige malheureux avec les Emirats arabes unis

L'armée de terre n'est pas la seule à avoir acheté le Leclerc. En 1993, les Emirats arabes unis ont commandé à Giat industries 386 chars de combat et 46 dépanneurs. Mal négocié, ce contrat est à l'origine d'un déficit abyssal, l'affaire étant connue depuis plusieurs années. Si les chars ont tous été livrés, ce n'est pas le cas des dépanneurs dont 18 sont encore sur les chaînes d'assemblage. Douze ans après la signature d'un contrat qui, comme les autres, n'a que trop traîné, les émiriens constatent qu'ils ont commandé trop de dépanneurs et demandent à Giat d'annuler les 18 derniers engins. Mais un contrat a été signé et des frais engagés ;

toutes les pièces ont été livrées par les sous-traitants et il ne reste plus à Giat qu'à effectuer son travail d'assemblage.

Deux solutions s'offrent alors à l'entreprise : la première consiste à facturer au client les frais engagés, c'est-à-dire les engins en pièces détachées. Mais ces dépanneurs ont été vendus à perte en 1993 à 4 millions de dollars l'exemplaire. Compte tenu de l'inflation et de l'évolution du cours du dollar, arrêter la production, c'est-à-dire livrer les dépanneurs en pièces détachées coûterait 50 % plus cher aux émiriens que recevoir le même engin assemblé et payé selon les termes du contrat d'origine. La deuxième solution consiste à transformer les 18 dépanneurs non encore montés en engins de déminage dont les émirats pourraient avoir besoin.

Une proposition a été faite dans ce sens, mais bien trop onéreuse, elle a été refusée par le client. Les négociations avec les émiriens sont actuellement bloquées et les carcasses inachevées des 18 dépanneurs couleur sable encombrant les chaînes de montages. Sur le plan juridique, la position de Giat industries semble inattaquable puisque la décision d'abandonner l'acquisition de ces engins a été prise de façon unilatérale par le client.

D. LES AUTRES BLINDES

1. Les mésaventures de l'AMX 10 RC

Le programme de rénovation de l'AMX 10 RC est édifiant : la rénovation de cet engin a été confiée conjointement à la DCMAT et à Giat. Mais la DCMAT a démonté le châssis de soixante blindés avant de se rendre compte que certains joints, une fois démontés, n'étaient plus réutilisables ; Giat industries, appelé à la rescousse, n'a malheureusement pas conservé la mémoire, ni la documentation technique, de ces engins qu'elle a pourtant vendus, il y a trente ans. Le sous-traitant qui a fabriqué les joints en question n'existe plus. Deux années, pendant lesquelles l'armée de terre a été privée de ces 60 blindés, ont été perdues dans l'attente d'une solution technique.

Le ministère de la défense a indiqué que le programme était reparti et que les douze premiers engins rénovés avaient été livrés aux forces terrestres qui les utilisent déjà en Côte d'Ivoire. Toutefois, pour rattraper le surcoût induit par le retard et les travaux supplémentaires, le parc des 256 AMX 10 RC ne sera pas rénové de manière homogène : 90 engins feront l'objet d'une modernisation lourde, les 166 autres étant plus légèrement rénovés, sans démontage du châssis.

2. Les programmes EBG et AUF 1

Des discussions commerciales sont engagées avec le ministère de la défense au sujet de la modernisation de l'EBG (engin blindé du génie). Toutefois, l'armée de terre ne paraît pas disposée à consacrer beaucoup de moyens financiers sur ce projet qui ne fait pas partie de ses priorités. Cette rénovation, programmée à l'origine pour les années 2006-2008 est en train de glisser vers un horizon 2008-2010.

La direction de Giat souligne que le retard subi par les programmes AMX 10 P et EBG va conduire à une importante baisse d'activité au cours du second semestre 2006 et au début 2007. En 2006, la rénovation du canon AUF 1 constitue la principale charge de travail du groupe. Un nouveau retard du programme Leclerc n'apporterait pas beaucoup de travail à l'entreprise dans la mesure où l'assemblage mécanique proprement dit, qui représente la contribution de Giat, est pratiquement terminé et où subsistent seulement des problèmes de finition sur des organes sous-traités.

3. De l'espoir, malgré un creux d'activité en 2006 et 2007

En l'absence de tout contrat lié à l'exportation, la période s'étendant de la mi-2006 à la fin de l'année 2007 constituera donc une « traversée du désert » industrielle avant l'arrivée de plusieurs programmes importants : la fin de la décennie verra la mise en production du canon Caesar et, surtout, du véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI) dont la mise au point semble se dérouler de manière satisfaisante, même si elle peut apparaître lente : une fois le prototype construit, trois années sont nécessaires pour valider l'engin et le processus industriel.

Une première commande ferme de 65 VBCI a enfin été notifiée par l'Etat à l'industriel. Les 20 premiers engins devraient être livrés en juillet 2008, les 45 autres étant prévus pour une réception entre août et décembre 2008. Au-delà de ces 75 engins commandés, les autres tranches restent conditionnelles. Afin d'éviter toute rupture dans la chaîne de production, il serait souhaitable que soit convertie en commande ferme une tranche conditionnelle par an. Giat industries est prêt à produire jusqu'à cent VBCI par an.

Il apparaît désormais nécessaire de concrétiser au plus tôt les programmes qui sont encore en cours de négociation, sous peine de discréditer aux yeux des salariés et des populations des bassins d'emploi tous les acteurs : la direction de l'entreprise, le ministère de la défense, les élus locaux et nationaux, les syndicalistes modérés qui ont accompagné le plan. Le transfert d'une partie de la charge de travail de la DCMAT vers Giat pourrait constituer une piste de réflexion pour réduire la baisse d'activité redoutée à partir du second semestre 2006.

L'annonce de 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, dont le prix unitaire est de l'ordre de deux millions d'euros, ne représente certes pas un contrat miraculeux, mais doit constituer le début d'une série d'autres contrats.

V. — QUEL AVENIR POUR LE NOUVEAU GIAT ?

Les résultats financiers enregistrés en 2005 et ceux prévus pour 2006 s'avèrent encourageants et prometteurs. Ils sont le fruit d'une réorganisation en profondeur des manières de procéder de l'entreprise. Mais l'avenir de Giat passe désormais par des alliances industrielles solides.

A. DES RESULTATS FINANCIERS QUI SE REDRESSENT

1. Les lourdes pertes de 2003

C'est le 25 mars 2004, tandis que la mise en œuvre du plan « Giat 2006 » était retardée par l'action en justice introduite par les syndicats, que le conseil d'administration annonçait une forte baisse du chiffre d'affaire pour 2003 : celui-ci s'était élevé à 729 millions d'euros, en diminution de 16 % par rapport à 2002.

Le résultat du groupe présentait une perte de 640 millions d'euros. Mais ce résultat provisionnait la totalité du plan « Giat 2006 », évalué à 900 millions d'euros, dont 550 pour le volet social et 350 pour les mesures industrielles.

2. La recapitalisation de 2004

En 2004, le montant total des prises de commande se chiffrait à 492 millions d'euros, dont 6 % à l'exportation. Au 31 décembre, le carnet de commande s'élevait à 2 117 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de l'année s'élevait à 590 millions d'euros, en baisse de 19 %. Le résultat net affichait une perte de 80,2 millions d'euros.

Compte tenu de l'accumulation des pertes enregistrées en 2003 et 2004, le gouvernement a autorisé, en fin d'année 2004, une nouvelle recapitalisation du groupe Giat Industries. Cette huitième dotation en capital depuis 1991 a été la plus importante puisqu'elle s'est élevée à un milliard d'euros.

Depuis 1991, le ministère des finances a versé près de 4,5 milliards d'euros de dotations en capital à Giat Industries.

3. Les bons résultats de 2005

Le 9 mars 2006, la direction de Giat industries a publié les résultats financiers de l'année 2005, bien meilleurs qu'escomptés.

Les prises de commandes de l'année se sont élevées à 425 millions d'euros dont 11 % à l'exportation. Au 31 décembre 2005, le carnet de commande s'élevait à 1 844 millions d'euros. Le chiffre d'affaires, en hausse de 24 %, s'élève

à 731 millions d'euros. La marge opérationnelle est portée à 9,9 millions d'euros, soit 1,4 % du chiffre d'affaires. Giat Industries a réalisé en 2005 un bénéfice de 12 millions d'euros (1,6 % du chiffre d'affaires), le premier depuis quinze ans.

Ces résultats éloignent, au moins dans l'immédiat, la perspective d'une nouvelle recapitalisation. Ils ne permettent toutefois pas de répondre, de l'aveu même du ministère de la défense, à la question du niveau adéquat de fonds propres de l'entreprise.

Les statistiques publiées mettent en exergue la trop faible internationalisation du groupe dont le chiffre d'affaires repose à 88 % sur des commandes étatiques et 11 % seulement sur des contrats à l'exportation. Cet état de fait conduit Giat à dépendre en grande partie du budget du ministère de la défense pour son activité. Mais la nature particulière des produits proposés, les règles spécifiques qui s'appliquent au marché de l'armement ainsi que le rôle des différents pouvoirs politiques sur les décisions d'achat rendent particulièrement difficile le processus d'exportation.

Autre point négatif, la réduction des crédits consacrés à la recherche et au développement, qui conditionnent pourtant l'avenir de la société : alors qu'ils s'élevaient à 116 millions d'euros, en 2004, ils ont été réduits à 105 millions d'euros en 2005. Notons toutefois que 17 % de la recherche est autofinancée par l'entreprise qui n'a jamais renoncé à la préparation du futur, même lors des exercices les plus difficiles.

4. Les prévisions pour 2006

Paradoxalement, l'année 2006 qui connaîtra une baisse du plan de charge est présentée par la direction comme une nouvelle année d'équilibre financier notamment grâce aux recettes financières liées au paiement du solde des derniers chars Leclerc. Ces engins sont certes déjà payés à 95 % par l'armée de terre, mais hors TVA, celle-ci n'étant récupérée qu'à la fin. Lors de la livraison, Giat perçoit en fait 21 % de la valeur du char et réalise sa marge à ce moment-là. L'équilibre financier de l'entreprise aurait d'autant plus de chances de se réaliser si les pénalités relatives aux retards de livraison du char Leclerc cessaient d'être exigées par la DGA. Mais les négociations entamées dans ce sens ne semblent pas avoir abouti.

Les bons résultats engrangés en 2005, 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.

B. LES RAISONS D'ESPERER

1. Un profond changement de la typologie de l'entreprise

La réduction des effectifs s'est accompagnée d'une profonde mutation de la structure des effectifs de la société : 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. Les ouvriers, à l'opposé, passent de 46 % des effectifs à 33 % en 2006, l'objectif final étant de les amener à 24 % du total. La proportion des employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) se réduit dans le même temps de 40 % à 31 %.

EVOLUTION DE LA REPARTITION PAR GRANDES CATEGORIES

	1998	2002	2006	2007 ⁽¹⁾
Cadres	18 %	27 %	32 %	45 %
ETAM	40 %	39 %	35 %	31 %
Ouvriers	42 %	34 %	33 %	24 %

⁽¹⁾ prévisions

Sur le plan statutaire, la société se présentait en 1998 avec trois grandes catégories de personnels :

– les « ouvriers sous décret » (OSD), anciens ouvriers d'Etat ayant conservé l'ensemble des droits et garanties associés à leur statut antérieur par le décret n° 90-582 du 9 juillet 1990. Ils représentaient alors la catégorie la plus importante, soit 46 % des effectifs ;

– les employés régis par la convention collective du secteur de la métallurgie et qui ressortissent au droit commun du secteur privé, avec des rémunérations plus faibles et un statut moins protecteur que les ouvriers d'Etat. Cette catégorie représentait 42 % des effectifs ;

– le reste du personnel, soit environ 12 %, était composé de fonctionnaires détachés, essentiellement pour les fonctions administratives ou techniques.

En 2006, la part des ouvriers sous décret a été ramenée à 30 % des effectifs au profit des employés placés sous convention collective (64 %). L'évolution sera encore plus nette en 2007, avec 78 % de personnels sous convention collective contre seulement 18 % d'ouvriers sous décret. Les fonctionnaires détachés ne représenteront plus que 4 % des effectifs de la société.

EVOLUTION DE LA REPARTITION PAR STATUT

	1998	2002	2006	2007 ⁽¹⁾
Ouvriers sous décret (OSD)	46 %	34 %	30 %	18 %
Conventions collectives	42 %	57 %	64 %	78 %
Fonctionnaires détachés	12 %	9 %	6 %	4 %

⁽¹⁾ prévisions

2. Une forte hausse du chiffre d'affaires par salarié

Le chiffre d'affaires par employé dépassait péniblement les 100 000 euros en 1998. En 2000, il était même tombé à 67 000 euros. L'objectif a alors été fixé d'amener ce ratio à 200 000 euros par salarié, ce qui correspond aux résultats des principaux concurrents européens du secteur.

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE (CA) PAR SALARIE

(en milliers d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CA par salarié	103	91	67	107	116	119	102	166

En 2005, le chiffre d'affaires par salarié a atteint 166 000 euros ; il devrait dépasser la cible des 200 000 euros dès 2006.

3. Une politique d'achat revue en profondeur

Une nouvelle politique d'achat de fournitures a été mise en place. Le nombre des fournisseurs a été réduit de 3 200 en 1998 à 800 en 2005, ce qui correspond à une division par quatre alors que les achats n'ont diminué que de 30 % sur la période. Cette évolution a permis une rationalisation des achats. En achetant des séries plus longues à un nombre réduit de fournisseurs, Giat obtient ainsi de meilleurs prix.

Durant la même période, la part des achats dans les coûts de production est passée de 58 % à plus de 80 %. Giat Industries s'est ainsi aligné sur des sociétés comme Dassault ou DCN.

Les coûts administratifs des achats auprès des fournisseurs ont été réduits de manière drastique grâce à l'utilisation intensive d'Internet. En 2005, 50 % des commandes d'achats, hors production, ont été passées par l'intermédiaire d'Internet alors que le web n'était pas du tout utilisé en 1998. En ce domaine, Giat a pris de l'avance sur ses concurrents.

Enfin, le nouveau siège social qui sera bâti à Versailles Satory ne comptera pas plus de dix bureaux alors même qu'il abritera tout l'état-major de Giat Industries. Le personnel sera installé dans des espaces ouverts : une façon de décloisonner l'entreprise.

4. L'évolution du management

Le nombre de niveaux hiérarchiques a été fortement réduit, passant de 9 en 1998 à 5 en 2006 : l'objectif consiste à diminuer les pesanteurs liées à une hiérarchie trop rigide. Dans le même temps, une décentralisation a été proposée à certaines unités de production. C'est ainsi que 8 « business unit », c'est-à-dire des directions opérationnelles, sont désormais en place alors qu'il n'en existait que deux en 1998.

L'encadrement a été en grande partie renouvelé : 75 % des cadres du niveau N-1 (immédiatement inférieur à la direction générale) ont été renouvelés entre 1998 et 2005. 80 % des cadres des cadres du niveau N-2 l'ont été dans les mêmes délais. Ce renouvellement, principalement basé sur la promotion interne et la mobilité, constitue une des fiertés de Giat Industries.

890 cadres ont suivi une formation au cours des cinq dernières années. Enfin, la totalité des cadres a une part de leur rémunération qui varie en fonction de leurs résultats. L'intéressement aux résultats n'existait pas chez Giat en 1998.

C. LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE PASSE PAR UNE ALLIANCE

1. Une nouvelle organisation structurelle

En 2005, Giat Industries s'est réorganisée en quatre divisions qui préfigurent les futures filiales qui pourraient bientôt voir le jour : la division « Systèmes », la division « Munitions », la division « Mécasys » (mécanique) et la division « Elecsys » (électronique).

Cette nouvelle organisation structurelle, qui a pu effrayer un moment les partenaires sociaux, ne préfigure pas un prochain démantèlement de Giat qui serait absurde, à un moment où l'entreprise devient profitable. Le ministère de la défense, en accord avec la direction de Giat, a catégoriquement démenti toute rumeur en ce sens : la filialisation n'est qu'un mode de gestion destiné à faciliter les rapprochements et coopérations avec d'autres industriels. Mais la logique industrielle d'une société comme Giat commande de conserver au sein d'une même holding des activités de mécanique, de munitionnaire, d'assemblage, d'électronique...

2. La place de Giat Industries sur le plan international

Giat industries se classe au cinquième rang des sociétés d'armement terrestre, classées par chiffre d'affaires. Si les deux premières, l'américaine General Dynamics et la britannique BAE Systems paraissent hors d'atteinte, le chiffre d'affaires de Giat Industries est très proche de celui de ses concurrentes allemandes Rheinmetall et Krauss Maffei Wegmann.

Ces cinq sociétés sont désormais les seuls acteurs globaux à proposer des gammes d'armement complètes. Les autres sociétés (Patria, Otomelara, Iveco defense, Ruag, Nammo...) ont renoncé à être présents sur l'ensemble du spectre des armements terrestres et poursuivent une logique de spécialisation dans un certain nombre de secteurs bien spécifiques.

LES DIX PLUS GROSSES SOCIÉTÉS MONDIALES D'ARMEMENT TERRESTRE EN 2004

Sociétés	Pays	CA blindés	CA munitions	CA terrestre total	CA total groupe
General Dynamics	Etats-Unis	2,3	0,4	2,7	14,9
BAE Systems	Royaume-Uni	1,8	0,2	2,0	21,4
Rheinmetall	Allemagne	0,4	0,4	0,8	3,4
Krauss Maffei W.	Allemagne	0,7	-	0,7	0,7
Giat Industries	France	0,6	0,1	0,7	0,7
Patria	Finlande	0,2	0,1	0,3	0,3
Otomelara	Italie	0,3	-	0,3	0,3
Iveco defense	Italie	0,3	-	0,3	0,3
Ruag	Suisse	0,2	-	0,2	0,8
Nammo	Norvège	-	0,1	0,1	0,2

CA : chiffre d'affaires. Chiffres de 2005 pour Giat Industries

Les regroupements entamés il y a une dizaine d'années ne sont pas près de s'achever en raison d'une offre encore surabondante. D'autant qu'une décennie de « vaches maigres » attend ces acteurs avant un rebond espéré au cours des années 2015 à 2020. La consolidation européenne a donc toutes les chances de se poursuivre.

Dans cette perspective, compte tenu des récents résultats financiers favorables de la société et de sa gamme de produits renouvelée et performante, une perspective d'alliances peut s'ouvrir pour Giat Industries.

3. Une double stratégie d'alliance

La survie et le développement de Giat Industries passent, de toute évidence, par un rapprochement avec d'autres sociétés industrielles. Mais cette stratégie d'alliance peut prendre deux aspects, pas forcément incompatibles.

Sur le plan purement technique de l'armement, Giat pourrait être tenté de s'allier avec un groupe étranger de taille comparable. L'étude des sociétés généralistes dont la structure et le poids sont proches de ceux du constructeur français montre que les candidats ne sont pas très nombreux : on compte principalement les deux groupes allemands Rheinmetall et Krauss Maffei Wegmann. Une alliance avec une autre société apparaîtrait, en effet, disproportionnée.

Les premiers contacts avec les partenaires étrangers semblent avoir été fructueux : Giat travaille déjà en coopération avec Krauss Maffei Wegmann sur un projet d'engin médian blindé du futur.

Mais une alliance stratégique s'imposera à Giat : l'entreprise devra très probablement s'adosser à un grand groupe industriel français ou européen, comme EADS ou Thalès, chacun ayant sa légitimité.

L'essentiel est que le regard porté par les industriels, français comme étrangers, qu'ils soient allemands, italiens, scandinaves ou même anglo-saxons a profondément évolué. Giat est désormais considéré comme une société gérée avec rigueur et poigne. Les observateurs ont noté que le plan « Giat 2006 » était sur le point de réussir. L'entreprise semble être devenue fréquentable, voire... « mariable ».

CONCLUSION

Lors de leur rapport publié en décembre 2002, Yves Fromion et Jean Diébold réaffirmaient leur foi en l'entreprise Giat et insistaient sur l'intérêt pour la France de conserver une industrie performante de l'armement terrestre qui corresponde au rôle que notre pays entend jouer sur la scène internationale.

Redevenu profitable en 2005, Giat semble sur le point de trouver l'équilibre que la société cherche à atteindre depuis tant d'années. Cet objectif lui sera d'autant plus facile à atteindre que l'entreprise sera libérée des contraintes qui ne sont pas les siennes, en matière d'aménagement du territoire par exemple, et qui lui ont trop longtemps été imposées par un Etat actionnaire pas toujours très cohérent.

Mais pour assurer sa pérennité, Giat Industries, 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, qui paraissait bien lointaine lors de la précédente mission d'information, semble désormais à la portée de la Direction de l'entreprise qui y travaille.

Si Giat n'a jamais pu s'allier à un partenaire industriel de manière durable, c'est parce qu'aucun n'a voulu prendre le risque de lier son destin à une entreprise structurellement déficitaire. La restructuration engagée depuis trois ans, conjuguée aux efforts consentis par les salariés, ceux qui partent comme ceux qui restent, a permis une amélioration inédite de la situation du groupe et a ouvert une fenêtre d'opportunité dont il serait dommage de ne pas profiter.

EXAMEN EN COMMISSION

La commission de la défense nationale et des forces armées a examiné le présent rapport d'information au cours de sa réunion du mardi 20 juin 2006.

Un débat a suivi l'exposé des rapporteurs.

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.

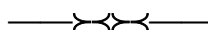
Le président Guy Teissier a cité l'exemple d'Eurocopter qui s'attache à protéger ses entreprises sous-traitantes.

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.



ANNEXE

TRAVAUX DE LA MISSION D'INFORMATION

1. Le 30 septembre 2003 : audition de M. Pierre-Marie Abadie, conseiller de la ministre de la défense pour les affaires industrielles et M. Jean-Pierre Aubert, délégué interministériel aux restructurations de défense ;

2. Le 7 octobre 2003, audition, à Versailles Satory, de M. Luc Vigneron, président-directeur général du groupe Giat Industries ;

3. Le 7 octobre 2003, audition des représentants des organisations syndicales de Giat Industries ;

4. Le 12 décembre 2003, audition à Versailles Satory, de M. Jean-Louis Thomiaux, secrétaire général du groupe Giat Industries ;

5. Le 16 décembre 2003, audition de M. Pierre-Marie Abadie, conseiller du ministre de la défense pour les affaires industrielles ;

6. Le 28 avril 2004, audition de M. Pierre-Marie Abadie, conseiller du ministre de la défense pour les affaires industrielles ;

7. Le 5 mai 2004, présentation d'une première communication devant la commission de la défense de l'Assemblée nationale ;

8. Le 19 octobre 2004, audition de M. Luc Vigneron, président-directeur général du groupe Giat Industries, par la commission de la défense de l'Assemblée nationale ;

9. Le 1^{er} février 2005, audition des représentants CFDT de Giat Industries ;

10. Le 2 février 2005, audition, à Versailles Satory, de M. Luc Vigneron, président-directeur général du groupe Giat Industries ;

11. Le 8 février 2005, audition de M. Pierre-Marie Abadie, conseiller du ministre de la défense pour les affaires industrielles ;

12. Le 1^{er} mars 2005, visite des établissements de Giat Industries de Roanne et Saint-Chamond ;

13. Le 16 mars 2005, présentation d'une deuxième communication devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale ;

14. Le 13 avril 2005, audition de M. Luc Vigneron, président-directeur général du groupe Giat Industries, par la commission de la défense de l'Assemblée nationale ;

15. Le 2 novembre 2005, audition à Versailles Satory de M. Luc Vigneron, président-directeur général du groupe Giat Industries ;

16. Le 17 janvier 2006, visite de l'établissement de Giat Industries de Tarbes.

17. Le 1^{er} mars 2006, présentation d'une troisième communication devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale ;

18. Le 7 juin 2006, audition, à Versailles Satory, de M. Luc Vigneron, président-directeur général du groupe Giat Industries ;

19. Le 13 juin 2006, audition de M. Pierre-Marie Abadie, conseiller du ministre de la défense pour les affaires industrielles.

N° 3170 – Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la commission de la défense sur Giat Industries : suivi des mesures sociales d'accompagnement (MM. Jean-Claude Viollet et Jean-Claude Mignon)