

Séminaire Entrepreneurs

Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche,
de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de
l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2007)

LA BASE MUTANTE

par

Michel BERTHÉLÉMY

Général de division

Directeur central du matériel de l'armée de Terre à l'État-Major

Avec les commentaires de

Jean-Pierre AUBERT

Délégation interministérielle aux restructurations de défense

Séance du 8 novembre 2006

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Fourchambault, Nièvre. Sur la base militaire où sont entretenus les véhicules de l'armée de Terre, les mesures de restructuration amènent à la décision d'externaliser l'activité de maintien en conditions opérationnelles. Dans cette ville de cinq mille habitants, une telle décision pouvait prendre des proportions économiques et sociales désastreuses. Afin de préserver le niveau d'emploi et de savoir-faire local, le cahier des charges précisait que l'activité devait être maintenue sur site, avec les matériels et équipements existants. La solution, dont le montage a été très complexe, a consisté à ce qu'un opérateur privé vienne prendre la relève sur place, dans des conditions qui témoignent de la volonté de l'État d'inscrire cette transformation dans une logique de succès pour tous les intervenants. Le général Berthélémy met en perspective les enjeux de cette mutation très originale : au-delà de son impact très important pour une ville de taille moyenne, elle constitue un cas d'école qui pourrait inspirer des opérations de plus grande envergure.

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

EXPOSÉ de Michel BERTHÉLÉMY

J'ai une double formation de militaire et d'ingénieur civil : j'ai effectué ma formation à l'École des arts et métiers et je suis aussi ingénieur spécialisé dans les techniques de pilotage-guidage. Ma carrière a également été double : j'ai effectué des missions opérationnelles sur des théâtres d'opérations extérieures, en particulier l'ex-Yougoslavie, dans le domaine de la maintenance d'appareils militaires, mais du fait de mes compétences d'ingénieur, j'ai également occupé des postes fonctionnels, soit comme enseignant, soit comme responsable de projet.

C'est à ce titre que je suis aujourd'hui en charge de la DCMAT (Direction centrale du matériel de l'armée de Terre), qui compte environ 13 000 collaborateurs directs chargés d'assurer la maintenance des matériels, à la fois sur le territoire métropolitain et dans le cadre des opérations extérieures, partout dans le monde.

Cette action de maintenance s'exerce au travers de deux pôles principaux : un pôle de quinze structures opérationnelles constitué à partir de régiments militaires accompagnant les matériels envoyés sur les théâtres d'opérations ; un pôle de cinq structures de type industriel, comprenant essentiellement des personnels civils assurant les réparations en métropole. Je vais vous parler aujourd'hui de la restructuration de l'une des bases dépendant de ces structures industrielles.

Le site concerné

La ville de Fourchambault compte 5 000 habitants et se situe à sept kilomètres de Nevers, dans une région un peu à l'écart des voies de communication et dont la densité de population est parmi les plus faibles de France. L'agglomération elle-même ne date que de 1855. C'est une cité industrielle à vocation métallurgique qui a été créée de toutes pièces, une sorte de "Fos-sur-Terre" installée à la confluence de toutes les matières premières : en bordure du canal latéral de la Loire qui permettait de faire venir les minerais du centre de la France ; au milieu d'une région de forêts qui fournissaient le charbon de bois, nécessaire, à cette époque, au raffinement de l'acier.

De ce passé industriel ne demeurent que les fonderies Durand, en perte de vitesse, quelques usines reprises aujourd'hui dont la société Iveco, et la base militaire dont nous organisons la mutation.

Cette base était à l'origine une usine ferroviaire, construite avant la première guerre mondiale. À la suite des négociations sur les dommages de guerre, les Allemands ont été contraints de céder à la France une bonne partie de leur matériel ferroviaire, de sorte que l'usine toute neuve de Fourchambault s'est trouvée sans débouché et a été cédée à la Défense nationale.

La base occupe une emprise de 90 hectares, dont 70 000 m² de surfaces couvertes. Le bâtiment principal, qui comprend des portées de 320 mètres sans rupture, représente à lui seul 40 000 m². Quoique construit en 1920, et qui plus est sur les berges sablonneuses de la Loire, il est d'une conception remarquable et très solide.

L'usine comprend des équipements industriels de très bonne qualité, et notamment des ponts roulants et des installations de "traitement de surface" (décapage, peinture) qui permettent de traiter des véhicules de grand gabarit. La principale activité consiste à assurer la réparation d'un matériel particulier, le véhicule de l'avant blindé (VAB), utilisé par l'armée lorsque les troupes ont besoin d'être transportées à l'abri d'un blindage. Ces véhicules servent principalement sur des théâtres d'opérations extérieures et sont soumis à des risques de mines. Les châssis peuvent alors être déformés. Les véhicules endommagés sont rapatriés dans notre usine, démontés et redressés. Le site comprend également une activité de bureau d'étude et

des surfaces importantes consacrées au stockage de divers matériels militaires du génie ainsi que d'outillages spécifiques.

Les données initiales du problème

Depuis plusieurs années, l'armée française procède à une diminution de ses effectifs. En tant que gestionnaire de 13 000 personnes, je suis soumis à des réductions obligatoires, en particulier dans le domaine des personnels statutaires.

La base de Fourchambault comptait 400 personnes en 1988. La courbe prévisionnelle de déflation des effectifs, calculée sur la base des départs naturels à soixante ans, laissait prévoir une réduction de 50 % des personnels entre 2004 et 2017. À l'horizon 2008, l'usine ne devait plus compter que 138 personnes. Compte tenu du ratio incompressible de ressources destinées au fonctionnement, le système n'était pas viable. Ces facteurs militaient donc pour la fermeture du site.

D'un autre côté, des investissements techniques importants avaient été réalisés au cours des années précédentes. L'usine dispose par exemple d'une cabine de peinture de très grandes dimensions, dont il ne doit exister que deux ou trois exemplaires dans la France entière, et le type de peintures utilisées, à base de polyuréthanes, a exigé une mise aux normes particulièrement coûteuse. En outre, cette base possédait des savoir-faire spécifiques, peu communs, même chez les industriels, comme le traitement de structures en blindage aluminium fortement allié, ou encore le traitement de blindages composites. Or il apparaissait indispensable de conserver la capacité de réparer ce type de matériels, soit en interne, soit par un transfert à un industriel. Enfin, la base de Fourchambault se trouve dans une zone peu florissante sur le plan économique, et la fermeture de l'usine laissait craindre un impact social important. Ces facteurs militaient pour le maintien de l'activité sur le site.

Un premier contrat avec Renault Trucks Défense

J'avais été directeur de cette usine pendant trois ans, entre 1988 et 1991, et je la connaissais donc bien. Lorsqu'on m'a confié en 2004 la direction du Matériel sur l'ensemble des sites, un contrat de prestations avait été signé avec Renault Trucks Défense (RTD). Cette entreprise, aujourd'hui reprise par le groupe Volvo, correspond à la partie Défense de l'ancienne firme Renault Véhicules industriels. Ce contrat, qui portait sur la période 2003-2007, prévoyait que RTD répare 220 VAB sur cinq ans.

Pour RTD, l'intérêt de ce contrat résidait dans les perspectives qu'il offrait. Le VAB doit être maintenu dans les forces françaises jusqu'en 2025, et au-delà de cette date il sera remplacé par un véhicule assez voisin, le VBCI (Véhicule blindé de combat d'infanterie). De plus, le VAB est également utilisé par des armées étrangères, comme celles du Liban ou de l'Indonésie : nos structures ne prennent évidemment en charge que le matériel utilisé par l'armée française, mais pour un industriel, l'existence d'un marché étranger est très attractive. Enfin, RTD prévoyait une réduction de ses activités de production de matériel neuf et souhaitait développer des activités de maintien en conditions opérationnelles pour l'ensemble de sa gamme.

À mon arrivée, ce partenariat paraissait assez mal engagé. Alors que RTD devait traiter 220 VAB en cinq ans, en 2003, il n'en avait réparé aucun ; en 2004, 13 ; en 2005, 28. Il était peu probable qu'il parvienne à réparer les 178 véhicules restants en deux ans. Or le marché public engageait sa responsabilité et il était donc prévisible qu'il aurait à assumer de lourdes pénalités.

De plus, l'entreprise manquait de savoir-faire, et le travail réalisé n'était pas de qualité satisfaisante. Nous avons tenté d'améliorer ensemble la prestation, mais l'usine de Limoges, qui effectuait les réparations, travaillait en ligne et rechignait à passer à un travail à poste, pourtant indispensable pour effectuer de la maintenance. Plus généralement, si cette usine

était très performante pour certaines opérations, par exemple le montage de systèmes de freinage ABS (système anti-blocage) sur les VAB, elle était peu familiarisée avec l'activité de réparation, qui repose sur un diagnostic initial et pose des problèmes spécifiques à chaque unité traitée.

La solution théorique imaginée

La solution que nous avons imaginée était destinée à répondre à nos propres besoins et à sortir notre partenaire industriel de l'impasse où il se trouvait.

L'idée consistait à accueillir les ateliers de notre partenaire sur notre site de Fourchambault, de façon à effectuer plus commodément le transfert de savoir-faire et à compenser la diminution progressive de nos effectifs par l'augmentation des siens, afin d'assurer une capacité de production constante. L'externalisation pouvait également se faire dans de bonnes conditions de transparence en termes de coûts et de délais. Nos investissements étaient rentabilisés et les frais de fonctionnement étaient partagés entre les deux acteurs.

Sur le plan de l'aménagement du territoire, cette solution préservait des emplois dans une zone en cours de désertification. Sur le plan social, enfin, elle permettait d'envisager la mutation du site dans un contexte apaisé : les personnels sous statut pouvaient travailler sur place jusqu'à la retraite, et quand ils partaient, ils étaient remplacés par des personnels sous contrat privé.

Les difficultés et rigidités rencontrées

Le plus facile, dans ce projet, a été de trouver le partenaire : nous étions déjà sous contrat avec lui.

Nous devons ensuite convaincre nos autorités de tutelle, à la fois du côté de l'État et du côté de l'industriel. Je vous laisse imaginer les réactions de mes supérieurs lorsque je leur ai fait part de cette idée d'implanter un acteur privé au sein d'une base militaire. Même stupeur du côté de RTD : quand Serge Pérez, le directeur de l'usine de Limoges, a présenté le projet de création d'un nouveau site à son PDG, celui-ci lui a rétorqué : « *Cela fait vingt ans que nous fermons des sites, et vous voulez en ouvrir un ?* »

Nous avons dû ensuite, avec l'appui de Jean-Pierre Aubert, vaincre des résistances administratives et forcer quelques blocages psychologiques : « *Vous voulez faire travailler des ouvriers privés au sein d'une entreprise de la Défense française, et de plus pour des marchés à l'export ?* »

Il a fallu également convaincre les personnels de l'usine, et enfin les autorités locales, à commencer par les élus, qui aujourd'hui semblent satisfaits de ce projet, mais qui à l'origine constituaient nos plus farouches opposants.

Une autre difficulté était de bien organiser la communication. Dans les débuts, nous avons travaillé en tout petit comité : Serge Pérez et moi-même, nos deux collaborateurs et Jean-Pierre Aubert. Si nous avons laissé passer des informations trop en amont, tout le projet pouvait être compromis.

Une fois le projet lancé, il fallait assurer sa gestion et sa coordination au niveau local, mais aussi central et intermédiaire.

La mise en œuvre

Le projet s'articule en trois phases. Pour le court terme (2006-2007), nous avons commencé par aménager le contrat initial des 220 VAB en précisant qu'une partie d'entre eux pourraient être réparés à Fourchambault. Dans la mesure où RTD, en s'installant à Fourchambault,

parvenait à rattraper son retard, il serait dispensé de payer les pénalités. En contrepartie, RTD prenait en charge les frais d'investissement nécessités par son installation.

La phase de moyen terme (2007-2015) prévoit que RTD assurera progressivement la totalité de la maintenance du parc des VAB. Enfin, dans la phase de long terme (à partir de 2015), l'atelier de RTD devrait évoluer vers une prise en charge complète du site. Le transfert du public au privé sera alors achevé.

Concrètement, nous avons commencé par analyser et découper l'ensemble du processus de réparation pour identifier les phases qui seraient prises en charge par RTD et celles que nous conserverions. Nous avons ensuite planifié le transfert progressif de la production à RTD en l'articulant au rythme de départ des personnels sous statut. Enfin, nous avons mis en place une structure de projet pour coordonner le tout.

Cette structure comprend quatre comités spécialisés. Le premier est un comité de réalisation d'implantation, qui délimite où commencent et où s'arrêtent les responsabilités de chacun à l'intérieur de l'enceinte, et les implications en matière de protection de l'environnement ou de règles d'hygiène et de sécurité, aussi bien sur le plan des investissements que des responsabilités. Le deuxième s'occupe de la dévolution des transferts de charge. Le troisième comité assure la communication, à la fois en interne et en externe. Enfin le quatrième comité est chargé du retour d'expérience, car l'un de nos objectifs est que ce type d'opération puisse faire des émules.

Sur le plan des documents administratifs, nous avons établi un avenant au contrat initial de réparation des VAB, une convention de fonctionnement et de répartition des charges, et enfin une convention d'occupation temporaire du site. Les clefs de répartition des charges s'établissent, selon les postes, soit d'après les effectifs présents, soit d'après les surfaces attribuées, soit au réel. Ces clefs s'appliquent à l'ensemble de la comptabilité, jusque dans les moindres détails – par exemple le curage des égouts.

Nous avons rencontré une difficulté pour l'établissement du contrat de location : les loyers sont fixés par les services fiscaux, avec une particularité : une fois qu'ils ont annoncé le montant, aucune négociation n'est possible. Or il fallait à tout prix éviter que le montant du loyer remette en cause l'équilibre économique du projet. Nous avons évoqué une fourchette de 80 à 120 000 euros par an, et les services fiscaux ont finalement fixé le loyer à 107 000 euros.

Les limites du modèle

Cette expérience, qui s'annonce comme positive, peut-elle constituer un modèle duplicable ailleurs ? À Fourchambault, elle a bénéficié d'un certain nombre de circonstances favorables.

Il fallait tout d'abord s'assurer que le site permettait ce genre d'opération. Ayant été directeur du site, je le connaissais parfaitement, à la fois du point de vue de ses capacités techniques mais aussi de la qualité de ses personnels.

Le modèle nécessitait aussi de trouver un partenaire avec lequel nouer une relation gagnant-gagnant, c'est-à-dire qui nous permette de répondre à notre besoin tout en respectant nos objectifs sociaux, et qui présente pour ce partenaire un intérêt économique. Compte tenu de la difficulté du montage, il fallait de surcroît que ce partenaire soit très intéressé à réussir l'opération. C'était le cas avec RTD, qui sans cette solution, allait au devant de graves difficultés compte tenu de son incapacité à remplir le contrat initial.

Il fallait s'assurer également de la confiance des personnels. L'un des syndicats actifs sur le site étant hostile à toute privatisation, je m'attendais à des difficultés de ce côté. En réalité, les délégués locaux m'ont dit qu'ils ne comprenaient pas ce que je voulais faire et n'ont pas cherché à en savoir davantage, car ils étaient en confiance. Une fois que le processus était

déclenché, ils se sont tournés vers leur centrale, mais il était trop tard pour le remettre en question.

Un autre atout dont nous avons bénéficié est le soutien des institutions, indispensable pour des militaires. J'étais tout à fait prêt à discuter avec les députés ou sénateurs, mais à condition de bénéficier d'un appui explicite de mon administration.

Au total, cette expérience me semble avoir une valeur de test. Elle offre une alternative intéressante aux formes classiques de transfert du public vers le privé. Dans le modèle que nous proposons, le transfert est opéré de façon progressive, sans impact social négatif et en maîtrisant les coûts et les délais.

COMMENTAIRES de Jean-Pierre AUBERT

La professionnalisation des armées a bouleversé le système de défense, mais le véritable défi auquel nous sommes confrontés est la transformation en profondeur du système militaro-industriel. Il faut se rappeler qu'à l'origine, l'ensemble relevait du secteur public : il y a vingt ans, les activités aujourd'hui prises en charge par la SNPE (Société nationale des poudres et des explosifs), Giat ou DCN étaient assurées par des établissements publics comprenant des dizaines de milliers de personnes. La restructuration de ce complexe industriel est passée au second plan par rapport à la professionnalisation des armées parce qu'elle a commencé pendant la même période, mais c'est une mutation encore bien plus importante.

L'expérience menée à Fourchambault me paraît illustrer cette transformation de façon particulièrement intéressante, même si c'est à petite échelle et si elle concerne un secteur un peu particulier, celui du maintien en conditions opérationnelles des matériels. Ce secteur représente toutefois des effectifs non négligeables : 13 000 personnes, ce n'est pas anodin.

La question posée est simple : quelles capacités faut-il conserver compte tenu des évolutions géostratégiques, en particulier de la disparition des risques de confrontation Est-Ouest, et de la multiplication des théâtres d'opérations ? Si certaines activités sont externalisées, dans quelles conditions peut-on les confier à des acteurs privés ? S'agissant de matériels de défense, la question est épineuse : comment s'assurer qu'un prestataire privé sera toujours en mesure de fournir des matériels opérationnels, d'assurer leur maintenance et de disposer des pièces détachées dans dix ou vingt ans ?

L'expérience de Fourchambault apporte un exemple concret pour alimenter ces réflexions. Sa mise en œuvre originale, selon une méthode de "fondu-enchaîné", a nécessité de la part du général Berthélémy une audace et une obstination que par pudeur il n'a peut-être pas suffisamment évoquées dans son exposé. Son atout principal était dans son double profil de militaire et d'industriel, qui lui a permis d'assumer des responsabilités devant lesquelles d'autres auraient peut-être hésité. Mais c'est aussi un iconoclaste, qui a su affronter les services juridiques et le rapport de quatre-vingt-dix pages qu'ils avaient produit pour démontrer que cette opération était irréalisable en raison d'obstacles juridico-administratifs infranchissables.

La structure que je dirige, la Délégation interministérielle aux restructurations de défense, a vocation à identifier des iconoclastes comme lui et à leur offrir la possibilité d'exprimer leur capacité d'innovation.

DÉBAT

Les obstacles infranchissables

Michel Berthélémy : Pour illustrer ce que vient de dire Jean-Pierre Aubert à propos des services juridiques, l'une des notes qu'ils avaient envoyées se concluait de la façon suivante : « *Au mieux, ce projet est inutile ; au pire, il est nuisible.* »

Un intervenant : *J'ai eu l'occasion de rencontrer André Giraud lorsqu'il travaillait à la transformation du CEA. Il avait coutume de dire : « Il existe deux grandes sortes de juristes : ceux qui vous expliquent pourquoi c'est impossible, et ceux qui vous expliquent comment on va faire ; ce sont ces derniers que je préfère. »*

M. B. : Je suis actuellement en train de préparer une opération de même type que celle de Fourchambault, et les mêmes personnes qui étaient totalement hostiles au premier projet se montrent aujourd'hui coopératives pour le second. Il ne faut donc pas désespérer de la possibilité de faire évoluer les mentalités.

Les compétences spécifiques

Int. : *Le système de redressement de châssis que vous avez évoqué relève de techniques de grosse chaudronnerie assez peu répandues. Ces compétences se trouvent généralement dans de petites structures très spécialisées, comme les ateliers de réparation de wagons de chemin de fer, ou dans des ateliers internes à de grandes entreprises. La SNCF possède par exemple, à Brive, un atelier spécialisé dans la fabrication de matériels pour la maintenance des voies. Disposez-vous de "têtes chercheuses" chargées de repérer les compétences dans des domaines considérés comme spécifiques et stratégiques ?*

Jean-Pierre Aubert : La Délégation générale de l'armement (DGA) exerce une veille sur tous les savoir-faire ou technologies critiques, et recense les entreprises, même de petite taille, susceptibles de devenir des maillons très importants pour nos moyens d'équipements. Nos délégués régionaux rédigent systématiquement des fiches sur les entreprises en question. Ce dispositif a été renforcé récemment en raison de l'ampleur que prend le mouvement d'externalisation du public vers le privé et du rôle de plus en plus important joué par les industriels vis-à-vis des unités militaires.

Concernant les opérations de maintenance, notre objectif est de continuer à faire assurer la maintenance courante par les structures militaires, et en revanche de confier progressivement les grosses activités de transformation aux industriels qui ont réalisé le produit, ou à ceux qui sont spécialisés dans la maintenance. Ceci n'est cependant possible qu'à condition qu'ils s'engagent à assurer toute la chaîne des pièces détachées, en sachant que sur une durée de vie de vingt-cinq ans environ pour un matériel militaire, un produit peut beaucoup évoluer.

M. B. : La difficulté de cette industrie de l'armement, c'est que nous travaillons la plupart du temps avec des partenaires en situation de monopole, ce qui ne me paraît pas très sain. Cela rend difficile toute négociation des conditions économiques, et toute maîtrise de l'évolution du produit et des coûts. C'est pourquoi, au risque de paraître à nouveau iconoclaste, je militerais en faveur de l'ouverture à la concurrence internationale : pourquoi ne pas mettre Giat en concurrence avec Rheinmetall ou Krauss-Maffei ? Si l'on se lance dans l'externalisation pour retomber dans le non-concurrentiel, on n'aura pas gagné grand-chose.

Par ailleurs, même si nous externalisons un jour l'ensemble de nos tâches, nous devons veiller à garder la maîtrise technique et la maîtrise des coûts, et pour cela, conserver une partie des compétences en interne. À Fourchambault, par exemple, nous disposons d'une section technique de 15 personnes, chargée d'assurer la maîtrise des processus. Cette équipe restera en place quoi qu'il arrive.

L'appel d'offre

Int. : *Je travaille pour les Charbonnages de France, qui sont confrontés aux mêmes problèmes de réduction d'effectifs : nous devons continuer à assurer des fonctions de sécurité et de remise en état des terrains avec des personnels toujours moins nombreux. Comme vous, nous devons de plus en plus recourir à des entreprises, souvent en situation de monopole. Le contrat que vous aviez passé à l'origine avec RTD faisait-il suite à un appel d'offres ?*

M. B. : Il y avait effectivement eu un appel d'offre, à l'époque français et non européen, mais seul RTD avait soumissionné, car il était le seul à disposer des documents de référence permettant la qualification des réparations. Lors de l'opération que je viens de décrire, nous avons d'ailleurs souhaité rester dans le cadre de ce contrat, car si un autre industriel avait été intéressé, le montage imaginé pour Fourchambault n'aurait probablement pas vu le jour.

Pour les contrats ultérieurs, en revanche, nous serons obligés de passer par une remise en concurrence ; il faut espérer que RTD sera le mieux placé pour emporter le marché !

Les raisons de la décision

Int. : *Même si l'on comprend l'objectif de maintenir une activité à Fourchambault, n'aurait-il pas été plus judicieux, d'un point de vue global, d'installer ces ateliers dans la "Mecanic vallée" de la région Limousin, située entre Brive et Rodez ?*

M. B. : La solution que nous avons retenue n'a pas été imaginée à partir de considérations d'aménagement de territoire. J'ai rencontré le directeur de RTD au cours d'un cocktail ; il m'a fait part de ses difficultés à Limoges, et nous avons convenu d'essayer de monter un projet ensemble pour sortir de l'impasse.

L'usine de Limoges est spécialisée dans l'*up-gradage*, c'est-à-dire la mise en conformité de certains matériels. À l'heure actuelle, le maintien en conditions de 30 véhicules par an ne représente pour cette usine qu'une faible part de son activité, et le fait de la délocaliser à Fourchambault n'est pas très gênant. À terme, en revanche, sachant que les activités de fiabilisation et de valorisation de RTD devraient s'arrêter autour de 2009, la compétence de maintenance que l'entreprise aura acquise à travers l'expérience de Fourchambault pourra lui être très utile. Cela dit, ni les responsables de l'usine ni les syndicats n'acceptent, pour le moment, cette évolution. Ils comptent davantage sur les marchés de remise à hauteur qu'ils sont en train de récupérer et qui leur permettront peut-être de poursuivre quelque temps leurs activités actuelles.

Int. : *Manifestement, l'échec du premier contrat a été déterminant dans le montage de cette opération. D'où venait cet échec ? Comment le premier contrat pouvait-il correspondre aussi peu aux capacités réelles de l'entreprise ?*

M. B. : Le PDG de l'époque, qui a changé depuis, avait manifestement mal apprécié la difficulté de la tâche et ne s'était pas rendu compte que son usine de Limoges n'était pas capable de la mener à bien.

Le VBCI

Int. : *Quelles sont les caractéristiques du VBCI par rapport au VAB ?*

M. B. : Le VAB est essentiellement un camion blindé, alors que le VBCI est un véritable véhicule de combat, intégrant d'une part des systèmes dits intelligents qui permettent la numérisation de l'espace de bataille, notamment en termes de positionnement et d'interconnexion, et d'autre part un canon de 40 mm, alors que le VAB ne comprend qu'un petit matériel d'autodéfense.

Int. : *La structure que vous êtes en train de mettre en place sera-t-elle compétente pour réaliser la maintenance de ce nouveau produit, qui semble beaucoup plus sophistiqué que le VAB ?*

M. B. : Les matériels militaires intègrent de plus en plus de technologies différentes ; cela ne signifie pas qu'un seul industriel doit toutes les maîtriser. Le char Leclerc, par exemple, est produit en principe par Giat, mais ce groupe ne réalise que la partie mécanique : toute la partie optronique est confiée à Safran (l'ancienne Sagem), la partie suspension à Goodrich, la partie moteur à Warstilä, etc. En général, chaque sous-traitant ou co-traitant assume la responsabilité du maintien en conditions du sous-ensemble qu'il a réalisé.

Et en cas de changement de matériel ?

Int. : *Le fait que vous soyez en charge seulement de la réparation et non de la fabrication vous rend relativement vulnérable : que se passera-t-il si les concepteurs des matériels optent demain pour des technologies complètement différentes ?*

M. B. : La DGA assure la maîtrise d'ouvrage pour l'ensemble des matériels ; je prends le relais à partir de leur mise en service opérationnelle pour piloter la maintenance. Mais lorsque de nouveaux matériels sont élaborés, nous sommes associés à leur conception : des équipes de la DCMAT sont intégrées à la DGA et participent à la conception en tant que spécialistes du soutien logistique sous l'angle de la maintenabilité future des matériels. Inversement, des équipes de la DGA viennent sur nos sites recueillir les retours d'expérience, qui pourront à leur tour influencer sur la conception des futurs engins. Nous pouvons donc nous adapter à l'évolution des besoins.

La fuite des compétences

Int. : *Comment gérer en parallèle la fuite des compétences qui s'opère chez vous du fait des départs à la retraite et le transfert progressif des activités à RTD ? Il n'y a pas forcément de concordance entre les compétences qui vous restent et celles dont vous avez besoin.*

M. B. : Il existe effectivement un dilemme entre le fait de laisser partir les personnes qui le souhaitent, ce qui est conforme à la directive générale de déflation des effectifs, et le besoin de disposer de certaines compétences critiques pour le maintien de nos activités et leur transfert progressif. Cela dit, le statut de nos personnels nous permet de connaître à l'avance la date de leur départ et de planifier leur remplacement par RTD, soit que l'entreprise dispose des compétences recherchées en interne, soit qu'elle intègre ce besoin à son plan de recrutement.

Int. : *De votre côté, les départs sont-ils uniquement des départs à la retraite ?*

M. B. : Les décisions de mobilité sont liées aux dispositifs d'accompagnement financier proposés, mais tout le monde n'est pas motivé principalement par les incitations financières. Lorsque j'étais directeur de l'usine de Fourchambault, j'ai essayé d'organiser des mobilités géographiques en offrant aux salariés les mêmes profils de postes. À ma grande surprise, certains d'entre eux préféraient prendre un poste sans aucun rapport avec leurs compétences plutôt que d'effectuer une mobilité géographique. Le site de Fourchambault comprenait à cette époque un établissement de l'Intendance, chargé de préparer les rations de combat ; certains mécaniciens spécialisés ont préféré passer leurs journées à disposer des boîtes de sardines dans des cartons plutôt que de déménager à Douai ou à Draguignan.

La cohabitation des militaires et des civils

Int. : *Comment se passe la cohabitation entre les militaires et les civils sur le site ?*

M. B. : La base de Fourchambault comprenait à la fois des personnels militaires, peu nombreux (une douzaine) et des personnels civils sous statut Défense. L'arrivée d'autres civils n'a pas fondamentalement changé la donne.

Int. : *Les différents personnels partagent-ils le même restaurant, les mêmes vestiaires ?*

M. B. : Nous avons mutualisé l'ensemble des charges mais aussi l'ensemble des prestations. Concernant la restauration, nous faisons déjà appel à un prestataire extérieur, ce qui a simplifié les choses : nous avons simplement mis des salles de restaurant à disposition.

Int. : *Existe-t-il des différences de salaire entre eux ?*

M. B. : Nous pouvions avoir des inquiétudes à cet égard, mais les choses se passent bien : la structure opérationnelle a été mise en place au mois d'octobre, et deux membres de la base qui étaient sous statut Défense ont déjà été embauchés par RTD. Ils atteignaient l'âge de la retraite et ont été très intéressés par le fait de pouvoir retrouver un emploi dans le privé. Ils se sont donc mis "en disponibilité" comme le leur permet leur statut.

Les syndicalistes

Int. : *Pouvez-vous nous en dire davantage sur la position du syndicat dont vous avez parlé ?*

M. B. : Je ne connais la position de ce syndicat que par les tracts qui ont été diffusés, et qui adoptaient un point de vue que je qualifierais de dogmatique, du type « *Nous demandons le maintien des personnels à statut d'État.* » Si nous avions cherché à imposer à des personnels sous statut de se faire embaucher par le privé, la tâche aurait été impossible. En l'occurrence, la mutation de la base n'a que peu d'impact sur l'emploi et les carrières individuelles.

Int. : *Concrètement, les conditions de salaire proposées aux salariés de RTD sont-elles plus ou moins avantageuses que celles de vos propres personnels ?*

M. B. : C'est au PDG de RTD de s'exprimer sur ce point !

J.-P. A. : La politique sociale de RTD est généralement jugée de façon favorable, d'autant qu'une partie des capitaux est détenue par des Suédois, qui ne passent pas pour des "gangsters sociaux".

Le militaire et le capitaine d'industrie

Int. : *Je suis très frappé par le fait qu'un militaire comme vous semble tellement se soucier des aspects sociaux et syndicaux, du contexte local, etc. Cela ne correspond pas vraiment à l'image qu'on a de l'armée et du commandement. Vous êtes venu présenter cette conférence en uniforme, or il n'y a pratiquement rien eu de "militaire" dans vos propos.*

M. B. : J'ai une double casquette de militaire et de capitaine d'industrie. Je me suis exprimé aujourd'hui au titre de la seconde, mais si vous m'aviez demandé de vous parler du soutien opérationnel en Afghanistan ou de vous expliquer quelles étaient mes tâches en 1995 à Sarajevo, je vous aurais tenu un discours de militaire... Je fais bien la différence entre ces deux fonctions, quitte à être un peu schizophrène de temps en temps.

J.-P. A. : Cela dit, la fonction de maintien en conditions des matériels est liée de très près à la fonction militaire : quand ce matériel est envoyé sur un théâtre d'opérations et soumis au feu, il est exclu qu'il tombe en panne et ne permette pas de transporter les troupes ou de tirer si

nécessaire pour se défendre ou attaquer. Cette exigence militaire continue à s'appliquer à l'ensemble des matériels. Une des grandes difficultés de nos armées est d'ailleurs que le taux de disponibilité de nos équipements au feu n'est pas suffisant. Des efforts particulièrement importants sont faits en ce domaine.

M. B. : Cette situation s'explique par le changement de contexte géopolitique. Il y a vingt ans, nous devons être capables, en cas d'agression de la part du bloc de l'Est, de disposer à l'instant où nous en avons besoin de l'ensemble de nos matériels. Aujourd'hui, la situation n'est plus la même : un conflit éclate au Zimbabwe, nous devons être capables d'envoyer là-bas des matériels opérationnels pour éteindre l'incendie qui commence, mais la contrainte n'est plus la même. On est passé d'une exigence de disponibilité de l'ensemble du matériel à la disponibilité d'un noyau dur qui doit en revanche être adapté aussi bien aux conditions climatiques des régions polaires qu'à celles de l'équateur.

La motivation personnelle

Int. : *On a le sentiment que votre investissement personnel a beaucoup compté dans le succès de cette opération. Qu'est-ce qui vous a motivé dans cette affaire ?*

M. B. : Il y a sans doute une part d'affectif. Lorsque j'ai été nommé directeur de cet établissement, en 1988, à l'époque où il comptait 400 salariés, mon supérieur m'a déclaré : « *A vous de voir : si la fermeture vous semble inéluctable, nous fermerons. Si vous estimez qu'il faut maintenir l'établissement, nous devons prendre les mesures nécessaires et il faudra nous dire quelles sont ces mesures.* » J'ai passé trois ans dans cette structure, avec beaucoup de "galères" mais aussi de satisfactions. Je m'y suis tellement investi que je ne pouvais pas admettre que ce site parte à vau-l'eau simplement par manque de décision. L'un des ouvriers de l'usine, âgé de cinquante ans, m'a par exemple interrogé : « *Regardez ce poste de travail que vous m'avez fait installer en 1988 : vous voyez ce que, grâce à cela, je suis capable de faire aujourd'hui ? Et il faudrait laisser tomber tout ça ?* » S'il avait fallu prendre la décision de fermer, je l'aurais prise. Mais c'est vrai que je me suis fortement impliqué pour essayer d'empêcher la fermeture. Je pense que cela a beaucoup compté, avec bien sûr l'opportunité qui s'est présentée du côté de RTD.

J.-P. A. : Il est assez extraordinaire de constater que même dans d'énormes structures, relativement dépersonnalisées comme le sont les structures militaro-industrielles, l'investissement personnel d'un individu puisse être aussi déterminant. Personnellement, je considère qu'une de mes principales tâches est de savoir identifier et valoriser de tels individus.

Présentation des orateurs :

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

Michel Berthélémy : général de corps d'armée (depuis janvier 2006) ; il est directeur central du matériel de l'armée de Terre, chargé du maintien en condition de l'ensemble des matériels terrestres ; il a été adjoint au commandant de la Force logistique terrestre et directeur central du service des achats de la maintenance ; il a exercé le commandement des éléments de soutien français en Bosnie, en 1996 et 1997 ; il fut directeur de l'établissement de Fourchambault.

Diffusion février 2007