

# ÉCHO MÉTAUX



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup/Optique Vidéo CSG/P. Piron, 2026

## DOSSIER LA FRANCE À LA RECHERCHE D'ESPACE

### INTERVIEW

**OLIVIER LLUANSI**  
Réindustrialiser exige  
un projet collectif

### LE PORTRAIT

**PASCAL AUSSEL**  
La liberté et l'indépendance  
ne sont pas de simples mots

### ACTUALITÉS

**AGIR**  
Le Centre Val-de-Loire ouvre  
un nouveau chapitre



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup



## 04 DOSSIER

### LA FRANCE À LA RECHERCHE D'ESPACE

# SOMMAIRE

#### 03 ÉDITO

Une Fédération, plusieurs branches, un même combat

#### 13 LES BRÈVES

Opération réussie pour les 2<sup>èmes</sup> usines ouvertes  
Bruxelles soutient la navale

#### 19 LE PORTRAIT

PASCAL AUSSEL  
La liberté et l'indépendance ne sont pas de simples mots

#### 14 INTERVIEW

OLIVIER LLUANSI  
Réindustrialiser exige un projet collectif

#### 20 RÉOLUTION CA

#### 21 VOS DROITS

Procédure disciplinaire

#### 18 ACTUALITÉS

AGIR  
Le Centre Val-de-Loire ouvre un nouveau chapitre

#### 22 LES CHIFFRES

Des chiffres et des mots

**Ce mensuel est le vôtre...** Organe officiel de la Fédération confédérée FO de la Métallurgie, "ÉCHO MÉTAUX" est le magazine de tous ses syndicats et de tous ses adhérents. Si vous voulez qu'il remplisse efficacement son rôle de lien et de reflet de l'actualité, n'hésitez pas à prendre contact avec la rédaction dès qu'un événement le justifie. Informez-nous des conflits qui surviennent dans votre entreprise et des accords qui y sont signés. Cela donne des éléments de comparaison et rend service à d'autres syndicats, engagés eux aussi dans des discussions. Faites-nous part de vos expériences syndicales. Pour tout ce qui concerne le journal, appelez la Fédération : Tél. : 01 53 94 54 27

# ÉDITO

## UNE FÉDÉRATION, PLUSIEURS BRANCHES, UN MÊME COMBAT

**FO Métaux** : notre nom dit notre histoire, mais il ne résume pas à lui seul l'étendue de notre engagement.

Oui, notre Fédération est profondément enracinée dans la métallurgie. Oui, elle porte haut les revendications des salariés de l'industrie, des ateliers, des bureaux, des centres de recherche et de développement, des sites de production et de maintenance.

Mais FO Métaux, c'est aussi un champ syndical plus large, plus divers encore que celui de la seule métallurgie.

La Fédération défend les salariés de la métallurgie, mais aussi ceux du machinisme agricole, de la récupération, des services de l'automobile, de l'expertise automobile, du « froid », ainsi que du secteur de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie et horlogerie.

Derrière ces branches, il y a des métiers différents, des réalités professionnelles parfois très éloignées, des conventions collectives spécifiques. Les réalités professionnelles y diffèrent parfois de celles propres à la métallurgie. En effet, un technicien dans les services auto ou dans le machinisme agricole ne sera sans doute pas concerné par des enjeux de délocalisations ou de compétitivité avec une concurrence internationale, mais il reste pleinement exposé aux enjeux de pouvoir d'achat et des conditions de travail.

C'est précisément là que réside la force de notre Fédération : être capable de porter une parole claire, pour l'ensemble des salariés qu'elle représente, quels que soient leur secteur ou leur catégorie. La politique contractuelle et le dialogue social s'exercent pleinement dans ces secteurs plus axés sur les services.

Les résultats obtenus dans les négociations salariales récentes en sont une illustration concrète.

La Fédération agit, revendique, négocie et obtient du "plus" dans toutes ses branches :

+1,2 % dans le machinisme agricole ;

+1,5 % dans la récupération ;

+1,5 % en 2025 dans la branche Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie et Horlogerie (BJOC) ;

+1,5 % dans l'expertise automobile (cela correspond à la négociation 2025 ; la négociation des minima 2026 aura lieu en juin) ;

+1,25 % dans les services de l'automobile (480 000 salariés et 140 700 entreprises, dont 75 000 sans salariés) ;

+1,2 % dans le « froid ».

Ces avancées, dans des secteurs aux réalités économiques différentes, montrent notre capacité à défendre concrètement les salariés partout où nous sommes présents.

Partout, la même exigence nous anime : défendre les minima, préserver les garanties collectives, améliorer le pouvoir d'achat et faire reconnaître le travail à sa juste valeur.

Notre pluralité n'est pas une simple addition de secteurs. Elle forme un ensemble cohérent. Elle démontre que notre syndicalisme est ancré dans le réel, présent là où travaillent les salariés, attentif à leurs conditions concrètes et à leurs spécificités.

La Fédération est pleinement engagée aux côtés de toutes celles et tous ceux qu'elle rassemble, qu'ils travaillent dans la métallurgie, le machinisme agricole, la récupération, les services de l'automobile, l'expertise automobile, le froid ou encore l'horlogerie, la bijouterie, la joaillerie et l'orfèvrerie.

C'est cette réalité qu'il faut affirmer, faire connaître et revendiquer.

**Valentin Rodriguez**



# DOSSIER LA FRANCE À LA RECHERCHE D'ESPACE



**Quel avenir pour l'Europe spatiale, et quelle place pour la France et son industrie ?** Entre la domination américaine, la montée en puissance chinoise et une course aux armements qui a désormais investi l'orbite, ce sont un continent et une filière qui jouent ici leur souveraineté mais aussi leur survie. Dans ce dossier, FO entend bien faire entendre la voix des salariés et s'assurer qu'ils ne soient pas perdus dans l'espace.

**L'espace n'est plus le domaine réservé des rêveurs, des chercheurs et des astronautes. C'est désormais un terrain de confrontation stratégique, un espace de compétition économique féroce, et l'infrastructure invisible sur laquelle repose une part croissante de notre vie quotidienne. Des prévisions météorologiques aux paiements bancaires, de la navigation routière à la surveillance de la pollution atmosphérique, des opérations militaires à la gestion des catastrophes naturelles, les technologies spatiales ont cessé d'être un luxe pour devenir une nécessité vitale.** Quand Elon Musk a brandi la menace de couper l'accès de l'Ukraine à sa constellation Starlink, ou quand la Russie a brouillé des satellites de géo-navigation et perturbé le trafic civil, le monde a compris que la maîtrise de l'espace était redevenue une question de survie stratégique. L'Europe, elle, a surtout réalisé qu'elle était dangereusement exposée. C'est dans ce contexte d'urgence que les pays membres de l'Agence spatiale européenne se sont réunis à Brême, fin novembre 2025, pour tenter de répondre à la question qui taraude le secteur depuis plusieurs années : le Vieux Continent peut-il encore peser dans la course à l'espace, et à quel prix ?

### UNE RÉVOLUTION INATTENDUE

Pour comprendre où en est l'Europe spatiale aujourd'hui, il faut remonter le fil d'une histoire à la fois glorieuse et douloureuse. Glorieuse, parce que le programme Ariane a constitué l'une des grandes réussites industrielles du continent. Lancée en 1979, elle a progressivement hissé l'Europe au rang de

n°1 du lancement spatial commercial, Arianespace contrôlant entre 30 et 40 % du marché international au milieu des années 2010. Douloureuse, parce que cette domination s'est effondrée sous les coups d'une révolution que personne n'avait anticipée : le besoin grandissant des constellations, voire des mégaconstellations. SpaceX a développé à marche forcée son Falcon 9 réutilisable pour ses propres besoins liés à Starlink. Au passage, il a littéralement réinventé les règles du jeu en proposant des coûts de mise en orbite imbattables, à environ 2 700 dollars le kilo en orbite basse, deux à trois fois moins cher que ses concurrents. Pendant ce temps, la transition entre Ariane 5, arrêtée prématurément, et Ariane 6 (dont l'architecture validée en 2014 sans capacité de réutilisation accumulait retards et surcoûts) a laissé l'Europe sans lanceur lourd opérationnel pendant plusieurs années cruciales, la contraignant à se tourner vers... SpaceX pour certains de ses propres lancements institutionnels. L'invasion russe de l'Ukraine en 2022 est venue aggraver le problème, privant l'Europe des capacités des lanceurs Soyouz, tout en forçant une prise de conscience salutaire : l'espace est un domaine militaire à part entière, et le Vieux Continent ne pouvait plus se permettre d'en sous-estimer les implications. En quelques années, le secteur a donc été ébranlé simultanément par une révolution technologique portée par le secteur privé américain, par l'affirmation des ambitions spatiales chinoises (voir article lanceurs p. 10), et par une recomposition géopolitique profonde qui a fait de la souveraineté spatiale un impératif de défense nationale. « Il faut



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup

cependant se garder de comparer Ariane, qui répond à des contraintes institutionnelles et de marché, précise le DSC ArianeGroup Frédéric Libert, et SpaceX, dont le développement n'est guidé que par ses intérêts propres. »

### UNE EUROPE À LA PEINE

À l'heure du rendez-vous de Brême, l'état des lieux était à la fois encourageant et préoccupant. La mise en service d'Ariane 6 comptait parmi les bonnes nouvelles. Depuis son vol inaugural de juillet 2024, le lanceur lourd européen a enchaîné quatre lancements en 2025, auxquels s'ajoutent trois tirs de sa petite cousine Vega. ArianeGroup prévoit de doubler ce rythme d'ici 2027, une montée en cadence qui constitue au passage un record historique pour un lanceur lourd, témoignant du maintien d'un savoir-faire remarquable. Les métallos FO d'ArianeGroup, de Vernon aux Mureaux en passant par Issac et Le Haillan, peuvent en être fiers. Mais la photographie globale restait sévère. Le marché spatial mondial progresse à un rythme de 10 % par an, croissance qui



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup

profite avant tout aux acteurs américains et chinois. SpaceX a réalisé à elle seule 165 lancements en 2025, dont une très grande partie pour ses propres besoins, soit plus de la moitié des tirs mondiaux. La Russie, de son côté, s'effondre à 16 lancements, contre 25 en 2019.

Le déséquilibre financier est l'illustration la plus brutale de cet état des lieux. Le PIB des États membres de l'ESA représente 24 % de l'économie mondiale, mais leurs dépenses spatiales ne pèsent que 10 % des dépenses mondiales, contre 15 % il y a cinq ans, les États-Unis s'arrogeant 60 % du total. Selon le rapport Draghi sur la compétitivité européenne, les investissements européens dans l'espace n'ont représenté que 15 à 20 % des investissements américains sur les quarante dernières années, et la Chine est en passe de dépasser l'Europe sur ce plan. Cette asymétrie chronique se traduit concrètement par une vision du spatial européen tronquée et par des programmes de R&D sous-dotés, une capacité d'innovation bridée, et une industrie qui court après les évolutions technologiques plutôt que de les impulser.

### BRÈME 2025, L'HEURE DE VÉRITÉ

C'est dans ce contexte tendu que les pays membres de l'ESA se retrouvaient à Brême les 26 et 27 novembre

2025. Les enjeux étaient clairement posés par Josef Aschbacher, directeur général de l'Agence, qui avait prévenu sans détour que le risque était d'être « exclu de la course mondiale à l'espace ». Au menu : le budget pour les trois années à venir, mais aussi les grandes orientations stratégiques, comme le soutien à l'exploitation et des évolutions d'Ariane 6, le déploiement de la constellation sécurisée Iris<sup>2</sup> (300 satellites), le renforcement de Galileo, la préparation des futurs lanceurs (dont les réutilisables), l'exploration lunaire, et en filigrane permanent, la militarisation croissante de l'espace. Car depuis l'invasion de l'Ukraine, la frontière entre spatial civil et spatial militaire s'est définitivement brouillée. La précédente réunion ministérielle, à Séville en 2023, avait permis d'assurer l'avenir d'Ariane 6 et de Vega-C et d'amorcer un nouveau modèle de contractualisation. Cette fois, l'ambition affichée était autrement plus haute : maintenir l'Europe au rang de puissance spatiale, rien de moins.

### DES AMBITIONS À LA HAUSSE

Sur le plan budgétaire, Brême a livré un résultat tangible : 22 milliards d'euros alloués à l'ESA pour la période 2026-2028, contre 17 milliards pour la période précédente, soit une hausse de près de 30 %. La France est rétro-

gradée au rang de deuxième contributeur avec 3,6 milliards d'euros, derrière une Allemagne qui s'impose en leader avec 5,1 milliards – soit près du quart du total –, et devant l'Italie et ses 3,5 milliards. Ce budget financera en priorité les lanceurs (4,4 milliards, soit 20 % de l'enveloppe), l'observation de la Terre (3,5 milliards), l'exploration humaine et robotique (3 milliards), les communications sécurisées (2,1 milliards) et la navigation (1 milliard). Le développement d'un nouveau moteur cryogénique à l'oxygène-méthane a été officialisé, ouvrant la voie au futur lanceur réutilisable Ariane Next, attendu dans les années 2030. La Commission européenne, de son côté, envisage d'allouer entre 45 et 60 milliards d'euros au secteur spatial dans son budget pluriannuel 2028-2034, contre 15 milliards sur la période actuelle. En y intégrant défense, sécurité et espace, on atteindrait 131 milliards, équivalent à une multiplication par cinq. Des chiffres qui donnent l'impression d'un tournant historique.

Mais les salariés de la filière auraient tort de se laisser griser par les seuls volumes. Car l'Europe n'a jamais autant investi dans le spatial et, paradoxalement, semblé y occuper une place aussi réduite. Les États-Unis dépensent toujours sept fois plus. La logique du « retour géographique », qui impose de répartir les contrats ESA proportionnellement aux contributions nationales, continue de produire trop de petites commandes auprès de trop d'acteurs trop modestes, empêchant l'émergence de champions paneuropéens et augmentant de fait les coûts de production. La décision d'Eumetsat de confier le lancement de son satellite météorologique à SpaceX plutôt qu'à Ariane 6 a cruellement illustré cette réalité : la « préférence européenne » reste un vœu pieux là où elle devrait être un réflexe institutionnel automatique. Et la montée en puissance de l'Allemagne comme premier contributeur de l'ESA, au moment où Berlin annonce par ailleurs 35 milliards pour sa défense spatiale, peut laisser craindre une persistance des stratégies nationales au détriment d'une vision commune.

## RESTER DANS LA COURSE, UNE QUESTION DE VOLONTÉ ?

La crise a au moins remis l'espace au centre des agendas politiques. Andrius Kubilius, premier commissaire européen dédié au spatial, l'a dit clairement : l'Europe doit lancer plus de satellites, plus de fusées, et de meilleures fusées. Ses quatre chantiers prioritaires (bouclier spatial européen, déploiement accéléré d'Iris<sup>2</sup>, renforcement de Galileo pour les usages militaires, constellation d'observation à haute fréquence) dessinent une ambition cohérente. La France a publié avant Brême sa propre stratégie spatiale, articulée autour du maintien d'un accès souverain à l'espace et d'une doctrine de défense spatiale actualisée. L'inauguration du Commandement de l'espace à Toulouse marque l'institutionnalisation d'une approche que les États-Unis pratiquent depuis 1985.

Il y a dans tout cela des raisons réelles d'espérer. L'Europe dispose d'une chaîne industrielle complète, de compétences d'excellence sur des sites qui font la fierté de leurs régions, et d'un port spatial à Kourou unique au monde. La France, qui représente à elle seule 40 % des emplois du secteur spatial européen, a des atouts pour y maintenir son rang. L'ouverture par ArianeGroup, via sa filiale Sodern, d'un premier site sur le sol américain en janvier 2026 n'est pas qu'un symbole : c'est l'Europe qui va chasser sur les terres du New Space. Mais pour transformer tout cela en victoires durables, il faudra accepter une vérité difficile : la coopération européenne n'est pas une option, c'est la condition sine qua non du maintien dans la course. L'espace est entré dans une nouvelle ère, celle où le numérique, le Big Data et l'intelligence artificielle offrent une opportunité de saut technologique que l'Europe ne peut pas laisser passer, à condition de dépasser enfin le réflexe du chacun-pour-soi qui demeure son talon d'Achille. Les femmes et les hommes qui font vivre cette industrie au quotidien, dans l'ensemble de la filière aéronautique, méritent mieux qu'une ambition proclamée sans les moyens de la tenir.



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup

## L'ESPACE SOUS LES COUPS

L'invasion russe de l'Ukraine n'a pas seulement commencé par des bombardements, mais aussi par un piratage informatique : celui de l'opérateur satellitaire Viasat, rendant inopérables une large partie des communications de l'armée ukrainienne. Avec un effet collatéral inattendu : quelque 9 000 éoliennes allemandes se retrouvaient simultanément hors service, illustration brutale de notre dépendance aux infrastructures spatiales. L'attaque a marqué un tournant dans la prise de conscience collective et, depuis, le secteur spatial a connu en 2024 deux fois plus de cyberattaques qu'en 2023. Usurpation d'identité, prise de contrôle de satellites, écoutes, attaques en déni de service, brouillage des systèmes de navigation GPS : les experts recensent près de 165 opérations cyber revendiquées dans le cadre du seul conflit ukrainien, auxquelles s'ajoute un brouillage permanent des systèmes de localisation et de navigation par satellite en Norvège, en Finlande et dans les États baltes. Le spatial est devenu un nouveau terrain de conflit, mais aussi un levier permettant d'avoir des effets sur celui-ci.

Face à cette menace, avec retard, l'Europe réagit. Près de 85 % de sa dépense spatiale reste d'origine civile, quand le ratio mondial est de 50-50. Ce déséquilibre est appelé à se corriger : les pays membres se sont engagés à investir massivement dans leur défense, et l'ESA prépare un programme validé à Brême et baptisé « European Resilience from Space » pour construire les briques technologiques nécessaires au renforcement des infrastructures spatiales militaires. La France est en pointe sur ce front. ArianeGroup, au-delà de ses lanceurs civils, a livré en 2025 le missile de dissuasion nucléaire M51.3 et signé le contrat de développement du M51.4, tout en avançant sur les planeurs hypersoniques et un futur missile balistique de théâtre. Côté cybersécurité, aux côtés des acteurs historiques que sont Thales Alenia Space, Airbus et le CNES, une dizaine de start-up spécialisées émergent désormais, dont certaines travaillent sur la sécurisation quantique des communications sol-satellite. L'espace a toujours été dual. La vraie question, désormais, est de savoir qui paiera pour le sécuriser vraiment.

## LA FILIÈRE SPATIALE FRANÇAISE : L'EXCELLENCE COMME BOUSSOLE

**La France a ceci de singulier dans le paysage spatial mondial : elle sait presque tout faire.** Des lanceurs aux satellites, de l'exploration lointaine aux applications au bénéfice des utilisateurs finaux, en passant par la surveillance de l'espace, le spectre des compétences nationales est d'une ampleur rare. Revers de la médaille : le budget spatial s'en trouve d'autant plus éparpillé. Des choix structurants s'imposent pour la décennie à venir.

Sur le plan technologique, la filière européenne –et française au premier chef– n'a pas à nourrir de complexes vis-à-vis des autres puissances spatiales. Elle a pris du retard sur certains segments, mais elle n'a pas décroché. Elle figure même parmi les meilleurs au monde dans plusieurs domaines. Ainsi de l'observation de la Terre. Copernicus est le plus grand programme mondial d'observation scientifique de la Terre. Associé aux missions d'exploration et aux satellites météorologiques d'Eumetsat, il constitue le meilleur ensemble de satellites, de missions et de données pour modéliser le système Terre. Les États-Unis n'ont rien de comparable. L'Europe est également indétrônable sur la navigation. Partie avec quinze ans de retard sur le GPS américain, l'Europe s'est rattrapée, et surpassée : Galileo est aujourd'hui plus précis et plus fiable, pour un coût inférieur. Si l'Europe avait renoncé à chaque fois qu'elle accusait un retard, autant poser les crayons. Troisième domaine d'excellence : l'exploration scientifique. Gaia, Euclide, Juice, Plato, Solar Orbiter sont des missions uniques. Le télescope spatial James Webb, le plus grand jamais construit, intègre pour un tiers des technologies européennes. Ces programmes placent l'Europe comme un acteur scientifique incontournable à l'échelle mondiale.

### LA MONTÉE EN CADENCE D'ARIANE 6 : UN EXPLOIT INDUSTRIEL ET HUMAIN

À ces réussites s'ajoute un fait industriel remarquable : la montée en cadence d'Ariane 6 est la plus rapide de l'his-



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup

toire des lanceurs lourds. Entre le vol inaugural et le suivant, les réglages ont été d'une modestie rare, un signe de maîtrise technique et industrielle hors du commun, qui en dit beaucoup sur l'excellence des équipes mobilisées. Toulouse incarne cette dynamique. Pôle spatial européen en croissance constante, la ville accueille désormais le siège de l'OTAN spatial, le commandement de l'espace français, et devrait prochainement héberger le siège de la nouvelle entité commune entre Airbus, Thales et Leonardo.

### NE PAS RATER LA NAVETTE

« Nous avons l'excellence, encore la capacité, mais nous devons faire très attention à ne pas perdre nos meilleurs collaborateurs si nous n'investis-

sons pas assez », expliquait le patron de l'ESA, Josef Aschbacher, juste avant Brême. Le parallèle avec le numérique est saisissant : il y a vingt ans, l'Europe était au même niveau que les États-Unis en matière de technologies de l'information. Faute d'investissements au moment décisif, elle a raté la révolution digitale. Résultat : les grandes entreprises du secteur sont aujourd'hui américaines ou chinoises. Il faut éviter que le spatial ne subisse le même sort. C'est là que la dimension humaine prend tout son sens. FO Métaux le répète sans relâche : les compétences ne se reconstruisent pas du jour au lendemain. Investir dans la filière, c'est investir dans les femmes et les hommes qui la font vivre. La France et l'Europe ont les atouts. Il reste à en avoir la volonté politique et budgétaire.

## SATELLITES : L'EUROPE DOIT JOUER GROUPEE

**Le marché des satellites est entré dans une nouvelle ère, avec des règles du jeu profondément réécrites.** Pour contrer la domination américaine et la montée en puissance chinoise, les Européens organisent enfin leur réponse. Attention cependant à ce que ce ne soit pas les salariés qui en fassent les frais, prévient notre organisation.

**Le ciel est en train de changer de visage. D'ici la prochaine décennie, quelque 43 000 satellites tourneront autour de la Terre, majoritairement sur des orbites basses ou moyennes, révèle un rapport du cabinet spécialisé Novaspaces, paru fin octobre 2025.**

Derrière cette armada spatiale se cache l'essor fulgurant des méga-constellations de communication, à l'image du Starlink de SpaceX, et de Leo, portée par Amazon, sans oublier l'irrésistible avancée de la Chine. En face, les acteurs européens, tant institutionnels qu'industriels, ont tardé à prendre la mesure du changement.

Car le retard est patent. Si Thales Alenia Space et Airbus Defence & Space ont longtemps excellé sur le segment géostationnaire, ce marché s'est considérablement contracté, d'une vingtaine d'unités lancées annuellement il y a dix ans à une poignée aujourd'hui. En orbite basse, là où se joue désormais la bataille de l'Internet spatial haut débit, l'Europe a raté le tournant. Starlink aligne plus de 8 000 satellites contre 650 pour Eutelsat OneWeb, et le système d'Elon Musk domine l'Internet spatial haut débit avec deux tiers du marché mondial. Le programme Iris<sup>2</sup>, commandé par la Commission européenne pour déployer 300 satellites d'ici 2030, constitue une réponse partielle, mais l'Allemagne, qui préfère développer son propre système militaire national, ne le soutient pas, illustrant une fois de plus les difficultés de l'Europe à parler d'une seule voix.

### REPRENDRE L'AVANTAGE

La dimension industrielle du défi impressionne aussi. Aux États-Unis, les usines Starlink sortent 50 satellites par semaine.



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup

Face à ce rythme, les acteurs européens doivent changer de braquet : standardiser, intégrer des composants issus d'autres secteurs industriels, automatiser davantage. Ils ne manquent pourtant pas d'atouts technologiques. Les satellites géostationnaires de nouvelle génération, entièrement digitalisés, orientables selon les besoins, moins lourds et moins chers que leurs prédécesseurs, offrent un ticket d'entrée compétitif pour les clients souhaitant accéder à de la connectivité spatiale. Ces plateformes innovantes, fruit d'un effort de développement colossal, pourraient ranimer le marché géostationnaire et redonner à l'Europe un avantage concurrentiel décisif.

C'est dans ce contexte sous tension qu'est née l'idée de Bromo. Le 23 octobre 2025, Airbus, Thales et Leonardo ont signé un protocole historique actant la fusion de leurs activités spatiales et satellitaires, avec l'ambition de faire émerger un champion européen capable de tenir tête aux géants américains et aux constellations chinoises en plein essor. La nouvelle entité, avec son siège toulousain, regroupera quelque 25 000 salariés pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 6,5 milliards d'euros.

L'objectif est clair : atteindre la taille critique indispensable pour investir massivement en R&D et proposer des offres compétitives.

### PROTÉGER LES SALARIÉS

FO Métaux s'est saisie du sujet de longue date avec deux livres blancs (en 2014 et 2019) et un Manifeste pour une industrie satellite française et européenne en octobre dernier, affirmant que les satellites doivent être au cœur de la stratégie industrielle française. A cette aune, le regroupement Bromo est une nécessité. Mais il doit s'accompagner de garanties claires pour les salariés. Le secteur a déjà subi la suppression de 5 000 emplois en Europe, et autant sont à redouter d'ici 2030.

**Pour FO, pas question d'accepter une consolidation qui se ferait sur le dos des travailleurs : aucune fermeture de site, aucune destruction d'emploi ne saurait être le prix de cette recomposition industrielle. La force de Bromo doit être celle de ses femmes et de ses hommes, de leurs compétences accumulées sur des décennies. La course au spatial ne se gagne pas en vidant les ateliers.**



© CNES/ESA/Arianespace-ArianeGroup

## LANCEURS SPATIAUX : L'HEURE DES CHOIX

**Dans un contexte de militarisation croissante de l'espace et de tensions géopolitiques exacerbées, la souveraineté d'accès à l'orbite est redevenue une priorité stratégique.** Pour l'Europe, ce contexte est porteur mais il ne dispense pas de lucidité face à une concurrence américaine et chinoise qui n'attend pas.

**Le marché mondial des lancements spatiaux commerciaux, évalué à plus de 8 milliards de dollars en 2024, croît à un rythme annuel de près de 15 %, notamment grâce aux mégaconstellations. Mais cette dynamique profite avant tout à SpaceX qui, au-delà des lancements pour des opérateurs tiers, a une vision globale lanceur-satellites-application, qu'illustre bien Starlink.** Avec son Falcon 9 réutilisable et ses plus de 130 vols annuels, la société d'Elon Musk s'est imposée comme opérateur dominant, proposant des coûts de mise en orbite deux à trois fois inférieurs à ceux de ses concurrents. Là où l'Europe contrôlait encore 30 à 40 % du marché international des lancements au milieu des années 2010, elle peine aujourd'hui à se maintenir dans la course. Blue Origin et son New Glenn, entré en service en janvier 2025, viennent encore étoffer l'offre améri-

caine. La Chine enchaîne de son côté les succès avec sa gamme Longue Marche. L'Europe, elle, ne consacre au spatial que 10 % des investissements mondiaux, alors qu'elle représente encore 20 % de l'économie mondiale : une asymétrie chronique qui pèse sur la compétitivité de la filière et sur les emplois qui en dépendent.

### **ARIANE 6 : UN ATOUT SÉRIEUX, DES LIMITES CONNUES**

Après neuf années de développement et quelque quatre milliards d'euros investis, Ariane 6 a réussi son vol inaugural en juillet 2024. Le 12 février 2026, sa version lourde Ariane 64 (à quatre boosters) a décollé pour sa première mission, plaçant 32 satellites Amazon à 465 km d'altitude, première d'une série de 18 lancements pour la constellation Kuiper. Avec 62 mètres de hauteur et

21,6 tonnes de capacité en orbite basse, elle fait jeu égal avec le Falcon 9 (22,8 t) et l'Atlas V d'ULA (20,5 t), les deux autres lanceurs retenus par Amazon. Elle assurera environ 20 % de la constellation, en attendant les 300 satellites de la future constellation européenne Iris<sup>2</sup> à l'horizon 2030.

La fiabilité d'Ariane n'est pas en cause : la précision de son insertion orbitale est exceptionnelle. Le lancement du télescope spatial James Webb a permis de doubler sa durée de vie estimée, qui est passée de 10 à 20 ans, grâce à cette précision. Ariane 6 démontre les mêmes qualités. Le lanceur sera prochainement équipé des boosters P160C, testés avec succès en avril 2025, embarquant 157 tonnes de propergol. Sa limite principale reste le coût d'exploitation, lié principalement à une organisation industrielle prévue

pour 10 tirs maximum par an, et notamment le surcoût lié aux retours géographiques de production. La réduction des coûts d'exploitation liée à la réutilisabilité dépend, elle, du volume de lancement. L'ESA travaille en parallèle sur le démonstrateur Themis, propulsé au biométhane, pour préparer un futur lanceur réutilisable Ariane Next. ArianeGroup a par ailleurs racheté 100 % du capital d'Arianespace, et multiplie les projets dans la défense – planeur hypersonique V-MAX, missile M51-, illustrant la dualité civil-militaire croissante du secteur spatial.

### MAIASPACE : PRÉPARER L'APRÈS

C'est pour préparer l'avenir qu'ArianeGroup, fort de ses 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, à parts égales civil et militaire, a misé sur sa filiale MaiaSpace. Née en 2022, la start-up développe le mini-lanceur semi-réutilisable Maia, capable d'emporter 4 tonnes en orbite basse, avec un premier tir prévu fin 2026 et une version réutilisable en 2028. MaiaSpace a posé en janvier 2026 la première pierre de son usine à Vernon dans l'Eure (10 000 m<sup>2</sup>), aménage son pas de tir à Kourou, sur l'ancien emplacement du lanceur russe Soyouz, et affiche un carnet de commandes croissant : Exotrail, U-Space, le ministère des Armées, Eutelsat pour une partie des 440 satellites OneWeb commandés à Airbus, et un contrat imminent couvrant la moitié de son activité pendant trois ans.

### LE DÉFI DES PETITS LANCEURS

La conférence ministérielle de l'ESA à Brême en novembre 2025 a tracé une feuille de route ambitieuse : 22,2 milliards d'euros pour 2026-2028, en hausse de 32 % par rapport à 2022. Pour les lanceurs, 3,5 milliards ont été arrêtés, et 900 millions (près du double de la somme initialement envisagée) alloués aux cinq candidats du European Launcher Challenge pour des versions mini : les Allemands Isar Aerospace et Rocket Factory Augsburg, le Français MaiaSpace, l'Espagnol PLD Space et le Britannique Orbex. Ces acteurs du new space européen, fondés entre 2011 et 2022, développent des lanceurs de

quelques centaines de kilogrammes à plusieurs tonnes en orbite basse. Isar Aerospace a levé 600 millions d'euros quasi exclusivement sur fonds privés. L'ESA n'entend finalement retenir que deux candidats, voire un seul, car si le marché satellitaire devrait tripler durant 2025-2034, une limite structurelle s'impose : la demande en Europe ne justifie pas autant de lanceurs. De petits lanceurs appellent de petits satellites, mais la réciproque n'est pas vraie. Ces acteurs auront besoin d'un soutien institutionnel durable, à l'image de ce qu'a reçu SpaceX de la NASA. Sur les dizaines de projets annoncés dans le monde, environ la moitié survivront.

### L'EMPLOI AU CŒUR DES ENJEUX

Dans cette transformation accélérée, FO Métaux, qui représente les salariés d'ArianeGroup, ne cesse de rappeler que derrière les enjeux technologiques, ce sont des emplois qualifiés irremplaçables qui sont en jeu. L'organisation avait sonné l'alarme dès 2018 lors du plan de suppression de 2 300 postes. Elle a dénoncé les transferts de compétences vers l'Allemagne, notamment la production du moteur Vinci, et fustigé lors du sommet de Séville en 2023 un compromis qui « sauvait Ariane 6 à court terme » tout en favorisant une concurrence intra-européenne susceptible de faire plus de mal que de bien. Le risque : que des fonds publics européens financent une fragmentation industrielle qui affaiblit les acteurs historiques porteurs de l'essentiel des emplois du secteur. « Les atouts, les compétences et les savoir-faire de cette industrie ne doivent pas être sacrifiés au profit de petits intérêts nationaux si notre continent ambitionne de demeurer un acteur de premier plan du spatial », résumait le secrétaire fédéral Edwin Liard.

La feuille de route de Brême est nécessaire. Mais l'espace n'est pas une industrie comme les autres : abandonner un savoir-faire, fermer un site, externaliser une technologie clé, c'est souvent sans retour. Une mise en garde que les succès récents d'Ariane 6 et l'ambition affichée à Brême n'ont pas encore rendue caduque.



Adobe ©

### LE SPATIAL DURABLE

Pas de rupture technologique franche, mais du mieux environnemental ? Si la plupart des petits lanceurs promettent de s'en tenir au moteur liquide-liquide, c'est parfois avec un carburant bio-sourcé ! C'est le cas de MaiaSpace, dont le moteur Prometheus est développé par sa maison mère pour les futures Ariane et autres lanceurs européens. Le biométhane qu'il utilise réduit l'empreinte carbone du lanceur et, de manière significative, la production de suie se dispersant dans l'atmosphère. L'autre intérêt est de faciliter le reconditionnement du moteur pour une réutilisation ultérieure, même si SpaceX en a démontré la faisabilité avec du kérosène. Qui dit écologie dit aussi nettoyage, par exemple celui d'une orbite terrestre bien encombrée. Selon les estimations du CNES, environ 34 000 objets de plus de dix centimètres et 128 millions de débris de plus d'un millimètre seraient présents dans l'espace. Le Français Phinix Orbital Systems travaille donc à un nanosatellite pour capturer des débris massifs en orbite. Les premiers essais sont prévus en 2028 sur ce créneau très concurrentiel, comme tout ce qui touche à l'espace.



## ÉCLAIRONS L'ENTREPRISE À LA LUMIÈRE DU SOCIAL

*Chaque jour et depuis plus de 30 ans, nos équipes pluridisciplinaires composées d'experts-comptables, de juristes et consultants en relations sociales, d'économistes, d'industriels et de spécialistes en matière de santé, sécurité et conditions de travail se mobilisent au service des représentants du personnel et uniquement pour eux.*

*Notre mission commune est de veiller à ce que l'humain et le progrès social restent au cœur des dynamiques des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Pour cela, nos experts mobilisent collectivement leurs savoir-faire et leurs expériences pour vous être toujours plus utiles et plus proches de vos enjeux.*

*Syncéa a pour vocation de vous apporter ses expertises, ses conseils, ses formations et son accompagnement tout au long de vos mandats et au service de votre engagement.*

# LES BRÈVES

L'ACTU EN BREF



## Usines ouvertes

### OPÉRATION RÉUSSIE POUR LES 2<sup>ÈMES</sup> USINES OUVERTES

Près de 500 usines ont ouvert leurs portes les 21 et 22 mars à l'occasion de la deuxième édition d'« Usines ouvertes », confirmant le succès grandissant de cette initiative en faveur de l'industrie. Après une première édition ayant rassemblé 240 sites et plus de 20 000 visiteurs, l'événement a changé d'échelle en attirant collégiens, lycéens et grand public dans des sites industriels répartis sur tout le territoire. Portée par la Société des ingénieurs des Arts et Métiers, l'opération a permis de valoriser concrètement les métiers industriels, alors même que le secteur fait face à des besoins massifs de recrutement. Avec près de 60 000 emplois vacants fin 2025 et des perspectives dépassant 200 000 recrutements sur la décennie dans la métallurgie, ces journées ont constitué une réponse directe aux tensions sur l'emploi industriel. En facilitant l'accès aux sites et en multipliant les rencontres, cette édition a contribué à redorer l'image de l'industrie et à susciter des vocations, envoyant un signal positif pour l'avenir du secteur, qui a fortement besoin de retrouver du muscle.



Adobe ©

### BRUXELLES SOUTIENT LA NAVALE

Face à une concurrence asiatique accrue, l'Union européenne a présenté, le 4 mars, une stratégie spécifique pour soutenir sa filière navale. Forte de 300 chantiers et 28 000 fournisseurs, pour plus d'un million d'emplois et 125 milliards d'euros de production, la navale, à laquelle *Écho Métaux* a récemment consacré un dossier, doit consolider ses positions sur les segments à forte valeur ajoutée, comme les navires spécialisés ou de croisière. Bruxelles a misé sur l'innovation, la décarbonation et la défense, avec des investissements ciblés sur les nouvelles propulsions et la modernisation des infrastructures portuaires. Le plan prévoit également de renforcer les capacités industrielles stratégiques, notamment pour les usages duals. Saluée par les professionnels, il marque une étape majeure dans la reconquête européenne des mers.



### L'INDUSTRIE PORTE L'INNOVATION FRANÇAISE

Avec des dépôts de brevets en hausse de 8,7 % en 2025, selon le palmarès annuel de l'Institut national de la propriété intellectuelle (Inpi), l'innovation tricolore retrouve des couleurs. L'industrie occupe la totalité du podium avec Stellantis, Safran et Renault, qui prend la place de L'Oréal. Une bonne nouvelle après quatre années de stagnation ! Airbus et Thales occupent respectivement la 8<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> place. Les grands équipementiers automobiles, s'ils perdent quelques places, sont eux aussi du classement. La performance globale illustre les efforts d'investissement des entreprises. Au-delà des grands groupes, les PME ont également accru leurs dépôts, traduisant une diffusion plus large de l'innovation.



Adobe ©

### UNE NOUVELLE FILIERE DANS L'AÉRO ?

La France a lancé la structuration d'une filière de composites aéronautiques haute performance. Porté par le programme Compinnov HT+, ce projet réunit grands groupes et PME pour développer des matériaux capables de remplacer certains alliages métalliques, tout en allégeant les avions. Au-delà des gains de performance, l'enjeu est aussi stratégique : produire sur le territoire des technologies critiques. Moins de métal importé signifie moins de dépendance extérieure et davantage de souveraineté pour l'aéronautique française.



**OLIVIER LLUANSI**  
Professeur au CNAM  
et ancien conseiller  
« industrie et énergie »  
à l'Élysée

## INTERVIEW

« Réindustrialiser  
exige un projet  
collectif »

**Quel est l'état de l'industrie française, et quelle trajectoire suit-elle ? Derrière des constats alarmants, les solutions sont connues mais la question semble davantage être de savoir pourquoi elles ne sont pas mises en œuvre, explique Olivier Lluansi, professeur au CNAM et ancien conseiller « industrie et énergie » à l'Élysée. Avec un regard lucide et déterminé, il livre aussi un appel au courage et au refus de la fatalité.**

**L'an dernier encore, la France a connu plus de fermetures que d'ouvertures d'usines, sans même parler des PSE en cascade. Dans quel état se trouve notre industrie ?**

Pour ce tissu vivant qu'est l'industrie, 2025 n'aura pas été une bonne année, avec un solde net de 65 fermetures de sites en France. Pour mémoire, nous avons un solde positif de plus de 100 créations par an entre 2020 et 2023, qui correspondait à une trajectoire de réindustrialisation. Début mars, l'INSEE a publié ses évaluations de l'emploi salarié dans l'industrie : près de 20 000 emplois perdus en 2025, là où on en gagnait 15 000 en moyenne entre 2021 et 2023. En 2024, la courbe s'inverse, avec un passage d'une réindustrialisation certes modeste à une désindustrialisation très marquée l'an dernier. Notre pays est, en Europe, le moins dense en industrie dans sa création de richesse, au niveau de la Grèce. L'absence de réaction du gouvernement a de quoi inquiéter. Je présuppose que 2026 sera au mieux identique, 2027 une année blanche pour cause d'élections, et si la nouvelle équipe dirigeante devait prendre des mesures pro-industrie -qui mettront au moins 18 mois pour infuser, car l'industrie a son propre temps de réaction-,

nous déboucherions fin 2028 au point bas de 2017 en termes d'emplois manufacturiers. Et encore, ce n'est pas le scénario le plus noir.

**Comment comprendre cette situation, alors même que la réindustrialisation est affichée comme priorité par les gouvernements successifs depuis plus d'une décennie ?**

Plusieurs types de causes sont à distinguer. On entend souvent celles liées à l'Europe, avec ses directives et la surréglementation, son influence sur le prix de l'énergie, mais aussi le protectionnisme américain et la concurrence chinoise déloyale. Ce sont des arguments recevables, mais attendre des réponses de l'Europe me paraît hasardeux. L'UE est un regroupement de pays qui n'ont pas toujours les mêmes intérêts, ce qui induit délais et solutions « tièdes »... La France a besoin d'une politique comparable à ce que la Corée du Sud a fait dans les années 1970 ou les Etats-Unis de Joe Biden : préférence nationale, soutien à l'investissement, protection contre la concurrence déloyale. A peine installé à la Maison-Blanche, Biden a signé un décret présidentiel faisant monter à 75 % le seuil de contenu domestique pour les achats fédéraux. Son Inflation Reduction Act (IRA) est venu stimuler l'investissement en fin de mandat. Dernier élément du triptyque, le protectionnisme, que Trump met en application bien à sa façon.

Une autre série de causes, au nombre de huit, possède une dimension plus française, bien décrite lors de la mission que j'ai menée en 2023 à la demande de Bruno Le Maire et de Roland Lescure. La première question est celle de la fiscalité de production, totalement décalée par rapport à nos pairs



## Il manque aujourd'hui une forme de lucidité et de courage pour agir

européens. Les volte-face sur la CVAE ne font que casser la confiance des investisseurs. Autre sujet majeur : le foncier. D'accord pour de la sobriété, à condition de sanctuariser des surfaces pour de nouvelles usines qui, sinon, s'installeront ailleurs. Appliquer à l'industrie les règles du zéro artificialisation nette (ZAN) conçues pour le résidentiel est une erreur que la loi Huwart ne fait qu'aggraver. S'ajoute un problème de formation. Les réformes successives ont asséché les accès aux métiers scientifiques et techniques. Aujourd'hui, même avec 20 000 emplois perdus dans l'industrie, il reste plus de 60 000 postes ouverts et une contradiction : vouloir réindustrialiser sans les moyens humains se rapprochant des besoins des entreprises. Vient s'ajouter la question du financement, qui suppose notamment de flécher 2 à 3 % des 6 600 milliards d'euros d'épargne des Français vers l'outil productif si on veut l'inscrire dans la trajectoire de réindustrialisation définie avec France Stratégie. On ne parle pas de créer de nouvelles taxes mais d'investir avec un retour certainement supérieur au livret A. Le livret épargne industrie, appelé de leurs vœux par Sarkozy, Ayrault ou Barnier, se fait toujours attendre... Il faut d'ailleurs saluer l'action paritaire qui fait émerger des initiatives pour pallier ces déficiences et créer enfin ces outils qui nous font défaut, là où l'Etat est aux abonnés absents. Autre faiblesse : une énergie trop onéreuse malgré les atouts de notre parc électronucléaire. La troisième programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE3) n'intègre même pas que, depuis 15 ans, l'électrification de notre économie butte sur une électricité trop chère. Et voilà comment Saint-Gobain finit par tester ses nouveaux fours électriques au Canada et en Norvège, où cette énergie est compétitive. C'est un comble pour un fleuron français ! Les commandes publiques sont un levier sous-exploité. La France importe actuellement près de 60 % des biens compris dans ces commandes. Descendre à 40 % représenterait 15 milliards d'euros pour l'industrie française, soit un tiers de notre déficit commercial en biens manufacturés. La dimension territoriale est sous-estimée. Les 2/3 de notre potentiel de réindustrialisation résident dans le développement et la modernisation des PME et ETI. Le programme « Territoires d'industrie » mériterait 300 millions d'euros par an, avec l'aide des régions et des fonds européens. L'Elysée n'a promis que 100 millions en 2023, rabotés à 55 en 2025 puis à 35. L'Etat central ne croit pas aux territoires et peine à abandonner son rêve de start-up nation et d'innovations de rupture. Dernier chantier, la simplification administrative, qui se passe de commentaires... S'attaquer à ces chantiers ne garantit pas la résurrection industrielle à coup sûr, mais permettra au moins d'interrompre l'hémorragie.

**Au-delà de ces pistes à présent bien identifiées pour avancer sur la réindustrialisation, l'industrie souffre parfois d'une certaine solitude, face à laquelle vous évoquez la nécessité d'un écosystème global. Est-ce à dire qu'elle est à envisager dans un cadre plus large, comme celui de l'aménagement des territoires ?**

C'est un rôle majeur de notre industrie qui est rarement pris en compte. Si on la réduit à un rôle de création de valeur et d'emplois, on peut suivre les économistes orthodoxes et préconiser la spécialisation dans les services. Mais l'industrie est bien plus que cela. Elle incarne et promeut la souveraineté dans un monde de fortes tensions géopolitiques et géoéconomiques. C'est un outil de cohésion territoriale là où les services à haute valeur ajoutée se concentrent dans les métropoles, et où les villes moyennes, qui ont payé cher la désindustrialisation, ne se sentent plus partie du récit collectif, ce qui laisse une fracture béante dans notre pays. Enfin, on ne fera pas la transition environnementale sans réindustrialiser, car délocaliser n'est que déléguer notre empreinte environnementale à des pays qui n'ont pas les mêmes valeurs, ambitions et règles du jeu que nous. Tout cela, nos économistes ne savent pas le faire rentrer dans leurs équations, ce qui les fait passer à côté de sujets essentiels pour une nation.

Bercy, et sa direction générale du Trésor, dominant la réflexion avec une vision centrée sur le déficit et une philosophie qui voit dans le commerce international la source de toute richesse. La souveraineté est restée trop longtemps un impensé de nos politiques économiques. Les finances n'ont pas pleinement pris la mesure de l'ampleur du sujet car l'aménagement du territoire et ses conséquences passent sous leur radar. Tous les bords politiques sont d'accord pour réindustrialiser, les solutions sont connues, mais il manque aujourd'hui une forme de lucidité et de courage pour agir.

**L'industrie n'est-elle pas aussi en butte à des impératifs contradictoires ? La décarbonation, par exemple, peut être un outil de réindustrialisation fort, pour peu qu'elle soit habilement maniée. Aujourd'hui, des voix se font entendre pour l'accuser d'avoir cassé l'industrie, en particulier la sidérurgie ou l'automobile qui, à vouloir avancer vite, se brisent les reins sur l'obstacle au lieu d'en faire un levier de changement...**

Mon approche du développement durable est celle du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 : un subtil équilibre entre le social, l'environnemental et l'économique. Au cours de la dernière décennie, on s'en est écarté au nom de l'urgence écologique qui, pour réelle qu'elle soit, ne doit pas éclipser l'urgence économique et sociale en France. Vouloir faire abstraction de ces dimensions, c'est mettre l'ensemble en péril et s'empêcher de l'inscrire dans un projet de société. Aujourd'hui, l'assouplissement de l'objectif de 100 % de voi-



## *Engagés pour l'autonomie !*

L'OCIRP, assureur paritaire à vocation sociale, innove depuis près de 60 ans en collaborant avec ses institutions de prévoyance membres pour protéger le salarié et sa famille en les aidant à faire face aux conséquences d'un décès ou de la perte d'autonomie.

Plus de 6,4 millions d'assurés couverts par les garanties OCIRP bénéficient de cette protection face à ces risques lourds. Négociées au sein des entreprises ou des branches professionnelles, elles garantissent le versement d'une rente ou d'une aide financière ponctuelle, ainsi qu'un accompagnement social personnalisé.

tures électriques en 2035 par l'Europe marque, je l'espère, la sortie d'un certain dogmatisme environnemental où l'équilibre dont je parlais n'existait plus. Mais l'industrie en a déjà lourdement payé le prix.

**Face à des exigences toujours plus court-termistes, ne manque-t-il pas aussi pour l'industrie, qui a besoin de temps long, une vision et une connaissance pour un secteur dont on semble ne savoir que faire après avoir fait le deuil du rêve d'un pays de service ?**

J'ai eu l'honneur d'être conseiller à l'Élysée. Sur la quarantaine de membres du cabinet présidentiel, nous n'étions que trois à posséder une réelle connaissance de l'entreprise. Le discours de réindustrialisation est mené par des gens qui ne connaissent pas assez l'industrie de l'intérieur et certains l'ont même dénigrée pendant des décennies. Sans l'humilité nécessaire pour s'entourer de compétences (les entreprises et le monde syndical auraient ici beaucoup à apporter), difficile de faire des propositions sérieuses. D'où la fast fashion des politiques industrielles. Start-up, relocalisation des médicaments après le covid, industrie verte, défense, et maintenant data centers : une bonne demi-douzaine de priorités industrielles successives en moins d'une décennie, alors qu'un cycle industriel représente 10 ans ! L'industrie est un art d'exécution dans la durée, de réussite collective, d'ancrage territorial, soit le contraire de la start-up nation, fait de rapidité dans la réussite (ou l'échec) individuelle, de mobilité à tous crins et de changement permanent. C'est symptomatique d'une priorité à l'annonce au détriment de l'exécution. Malheureusement, l'industrie ne se paie pas de mots !

**L'Etat stratège, que notre organisation appelle de ses vœux et dont il est souvent dit qu'il ne peut pas tout faire, peut-il encore advenir ? Quel pourrait, ou devrait, être son rôle, lui qui semble parfois être le pire ennemi de l'industrie qu'il veut défendre ?**

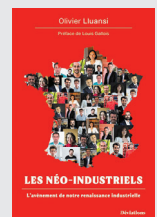
Le concept est séduisant mais doit être nuancé. Il rappelle la Chine autant que la France de Pompidou. Il a porté de grands succès, d'Airbus au parc électronucléaire, et s'appuyait sur un pacte de société conclu par le CNR (avec sa composante syndicale), éclairé par le Commissariat au plan. Hélas, impossible de reprendre la même recette dans un monde dominé par la financiarisation et des chaînes de valeur fragmentées, où l'Etat n'a plus les mêmes leviers d'action. Avec les politiques gaullo-pompidoliennes, la sphère publique était en contact avec la connaissance scientifique via le CEA, le CNES, le CENT ou encore la DGA, qui alimentaient la réflexion et les décisions des pouvoirs publics... Aujourd'hui, cette connaissance est devenue l'apanage des grandes entreprises. On peut rêver à un État stratège, mais il risquerait de fixer un objectif de 100 % de voitures électriques, par méconnaissance technique, mais aussi par dogme. Avant d'être stratège, il faut voir clair, ce qui est difficile pour un État borgne.

**L'industrie est un art d'exécution dans la durée, de réussite collective, d'ancrage territorial, soit le contraire de la start-up nation**

**A l'opposé, la Chine a su miser sur le temps long et planifier sur plusieurs décennies la construction de filières industrielles dans les terres rares et l'automobile, qui s'imposent à présent au monde entier. Quelles leçons en tirer ?**

Le projet économique chinois de réparer les humiliations imposées par les Européens au siècle dernier deviendra probablement réalité en 2050 et c'est époustoufflant, quel que soit le jugement qu'on porte sur leur système, leurs pratiques « démocratiques » ou leurs valeurs. Une des clés de sa réussite : il s'inscrit dans un projet collectif. Une politique industrielle sans dessein politique se condamne au zigzag. Autre enseignement : il n'y a pas de fatalité. Notre retard sur la voiture électrique n'est qu'un exemple parmi d'autres du chemin parcouru par la Chine depuis l'échec du Grand Bond en avant. Il faut la volonté et le projet de société. Nous n'avons aucun des deux, malgré des atouts considérables. Sans choix dans la durée, nous n'aboutirons à rien, sinon épuiser les hommes et les ressources.

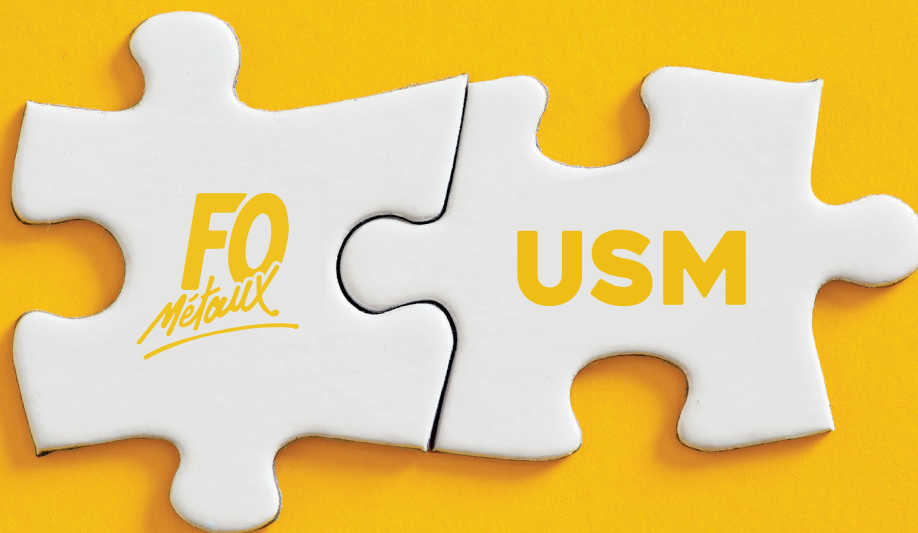
Polytechnicien, ancien conseiller « industrie et énergie » à l'Élysée, Olivier Lluansi est un acteur de la réindustrialisation française. Il a lancé à la demande du Premier ministre, en 2019, l'initiative « Territoires d'Industrie », qui fut un levier du retour de l'industrie dans les priorités locales. Passé par Saint-Gobain, où il a piloté plusieurs projets industriels d'envergure, il connaît l'industrie et les politiques publiques de l'intérieur. Professeur au Cnam et enseignant à l'École des Mines, il anime la démarche « Penser notre renaissance industrielle ». En 2023, les ministres Bruno Le Maire et Roland Lescure lui ont confié une mission prospective pour dessiner les politiques industrielles françaises à horizon 2035. À la suite de l'ouvrage "Les Néo-Industriels" (2023), il a publié "Réindustrialiser, le défi d'une génération", en 2024.



Les néo-industriels  
Les Déviations  
Editions



Réindustrialiser,  
le défi d'une  
génération  
Les Déviations  
Editions



Adobe ©

## AGIR : LE CENTRE VAL-DE-LOIRE OUVRE UN NOUVEAU CHAPITRE

**Ce 13 mars, les métallos FO de la région Centre Val-de-Loire sont entrés dans une nouvelle phase du plan de développement fédéral AGIR.** Sous la houlette du secrétaire fédéral Gérard Ciannarella, ils se sont penchés sur les prochains scrutins professionnels à venir dans le territoire de chaque USM.

**Première région à avoir bouclé la création des comités restreints départementaux, le Centre Val-de-Loire s'est retrouvée, de fait, ce 13 mars, également la première à enclencher l'étape suivante dans l'application du plan AGIR, qui guide les actions de développement de notre Fédération.** Après un rapide point sur la tenue des assemblées générales, la situation économique et les négociations sur la valeur du point, les secrétaires d'USM, réunis autour du secrétaire fédéral Gérard Ciannarella, se sont attaqués au chapitre d'AGIR consacré au ciblage. « Pour œuvrer efficacement, il est indispensable de déterminer au préalable sur quelles entreprises concentrer nos efforts », a fait valoir le secrétaire fédéral.

Il leur a donc présenté le fichier MARS (mesure d'audience et de la représentativité syndicale), qui a permis d'identifier sur la région près de 120 entreprises dans lesquelles des élections professionnelles se tiendront d'ici le mois de juin. Elles ont ensuite

été classées par département, pour faciliter le travail des USM. Puis Gérard Ciannarella a rappelé les objectifs fixés par notre Fédération dans l'utilisation de ces données qui ont pour fonction première d'offrir aux USM une image plus complète de la métallurgie territoriale. D'abord, il est essentiel de créer de nouvelles implantations dans les groupes où la représentativité nationale reste à conquérir pour FO, comme Thales, Dassault ou STMicroelectronics. Ainsi, dans le Loiret, l'équipe de l'USM entend mettre le paquet sur les deux sites de Thales, à la Ferté-Saint-Aubin et à Fleury-les-Aubrais. Rencontrer les salariés et la direction, discuter et se faire connaître, négocier des protocoles d'accords préélectoraux... « Il faut ici miser davantage sur la qualité que la quantité, préconise le secrétaire fédéral. La question est moins celle du nombre de PAP négociés et signés que le choix de ceux qui permettront d'aboutir à un résultat significatif. » Aux USM, néanmoins, de trancher cette question, dont elles auront à assurer ensuite le suivi et le succès sur le terrain.

Autre priorité que le ciblage doit permettre de concrétiser, celle du développement « interne ». Ce sont ici les implantations FO existantes qui sont concernées. Comme l'a souvent affirmé FO Métaux, notre organisation est forte là où elle est présente. Il s'agit d'accroître et de réaffirmer cette force, non seulement en fidélisant toujours plus les adhérents, mais aussi en convainquant de nouveaux salariés de les rejoindre. C'est le choix qu'ont fait certaines USM, qui ont décidé de concentrer leur énergie sur le maintien du niveau d'adhésion dans des structures où les nombreux départs en retraite, par exemple, viennent clairsemer les rangs des métallos, appelant à un renouvellement des effectifs syndicaux. Au sein du comité restreint, ils pourront, dans les mois à venir, partager leurs expériences et, en coordination avec leur secrétaire fédéral et la Fédération, mettre au point un accompagnement personnalisé si besoin, pour un développement plus sûr car plus balisé et maîtrisé.

# LE POR- TRAIT

## PASCAL AUSSEL LA LIBERTÉ ET L'INDÉPENDANCE NE SONT PAS DE SIMPLES MOTS

Il y a des parcours qui semblent tracer leur propre logique, comme si chaque étape préparait imperceptiblement la suivante. Celui de Pascal Aussel, 61 ans, directeur lancement nouveaux programmes chez Forvia et DSC FO, est de ceux-là. Un itinéraire professionnel hors normes qui a fini par déboucher, naturellement, sur un engagement syndical assumé et revendiqué.



**Directeur et syndicaliste ? C'est possible ! Mais c'est un long parcours. Celui de Pascal Aussel commence par un Bac micromécanique, un BTS, puis l'école d'ingénieurs de Compiègne. Il entre chez Technip, où il installe des salles blanches pour la production de composants électroniques** chez des géants comme Motorola, IBM ou Thomson, parcourt l'Hexagone en prestations, manage ses premières équipes, gagne son autonomie. Un concurrent le débauche. Le voilà sur ce qui deviendra le site Toyota de Valenciennes. Puis Faurecia le recrute pour piloter le lancement des sièges de la première Yaris, avant d'enchaîner avec la Renault Mégane, la direction de la « vie série » et les programmes Stellantis. En 2012, c'est la Russie : Dacia est à la peine sur le démarrage de son nouveau site de production. Pascal y passe deux ans à remettre produits et process sur les rails. Au retour, il prend en charge la liaison entre usines et bureaux de développement ; un poste de contact pour un homme de contact.

Ce parcours singulier lui permet d'accumuler une expérience du terrain rare : des salles blanches aux chaînes d'assemblage, des bureaux d'études aux usines russes, Pascal a côtoyé tout le monde. « Du cariste au directeur », dit-il simplement. Cette vision transversale a entretenu chez lui une conviction chevillée au corps : les lignes peuvent bouger, à condition de savoir à qui parler, et comment. Elle explique aussi un engagement, plus inattendu mais pourtant logique : celui dans le syndicalisme, avec FO.

Pour Pascal, le syndicalisme se joue en plusieurs actes. Il y goûte dans ses premiers pas chez Technip, élu délégué du personnel suppléant. Il aime le contact avec la direction, convaincu que le dialogue à haut niveau peut changer les choses. Mais sa carrière décolle. Il range sa casaque syndicale mais pas son sens de l'observation, qui continue de nourrir sa capacité d'indignation. C'est à son arrivée chez Faurecia qu'un collègue lui présente Frédéric Césard, DSC FO. Le courant passe. Les métallos

cherchent à boucler leurs listes pour les élections. Il replonge. Pourquoi FO ? « Le contact humain, d'abord. Mais aussi la philosophie : la liberté et l'indépendance n'y sont pas de simples mots. Les décisions partent de la base, des membres. C'est la garantie d'une autonomie dans l'action et la négociation. Ça n'a pas de prix. »

Élu au troisième collège, il apporte sa voix et sa notoriété. Quand Frédéric Césard quitte ses fonctions en juillet 2025, c'est vers lui qu'on se tourne pour prendre la tête de la délégation syndicale centrale. D'abord réticent – la retraite approche –, il finit par accepter. « Un défi de plus, mais aussi un aboutissement », sourit-il. Derrière la bravade, il y a quelque chose de plus profond : l'envie d'être utile, de se battre contre les injustices, pour les autres, pas pour se mettre en avant.

Dans les négociations, les directions sont parfois déstabilisées. Ce DSC FO arbore les mêmes galons qu'elles, leur parle d'égal à égal et leur tient un discours qu'elles ont toutes les peines du monde à contrer. FO, syndicat de la fiche de paie et du pouvoir d'achat : là non plus, ce ne sont pas que des mots. Quand le top management reçoit des primes conséquentes alors qu'on refuse d'augmenter les ouvriers, Pascal s'insurge et se bat pour que chacun touche la juste part de la richesse qu'il a contribué à créer. Sur le PSE, il arrache du supra-légal pour compenser les écarts criants entre cadres et non-cadres. Mais attention, défendre les salariés ne signifie pas tout leur passer. « Je tiens le même langage avec la même exigence des deux côtés de la barrière. C'est ce qui permet d'être écouté et légitime. »

**« Notre industrie, nos emplois » : le slogan de la Fédération FO des Métaux semble taillé pour lui, qui considère qu'on ne peut défendre l'un sans se battre pour l'autre. Pour ce dernier tour de piste, Pascal Aussel a donc choisi de mettre son énergie là où ça compte vraiment, aux côtés de ceux qui font tourner les usines.**



## RÉUNIE EN COMMISSION ADMINISTRATIVE FÉDÉRALE LES 26 ET 27 MARS, LA FÉDÉRATION FO DE LA MÉTALLURGIE CONSTATE UNE SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE TOUJOURS INCERTAINE, DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL INSTABLE ET DE RALENTISSEMENT INDUSTRIEL.

Les membres de la CA se félicitent de la signature, par la Fédération, des accords de branche sur les minima dans l'ensemble de ses secteurs, contribuant au maintien des rémunérations face à l'inflation. Ils observent positivement que de nombreux accords salariaux ont été négociés et signés dans les entreprises par les délégués FO de la métallurgie.

Dans ce contexte, la Commission Administrative Fédérale réaffirme que le militantisme réformiste exigeant porté par FO est la réponse la plus efficace pour défendre les intérêts matériels et moraux des salariés, en s'appuyant sur l'indépendance, la négociation collective et la politique contractuelle.

La Commission Administrative Fédérale soutient la signature des accords interprofessionnels par la Confédération, notamment celui relatif à l'assurance chômage et aux ruptures conventionnelles, qui préserve les droits des salariés. Elle se félicite également de la participation active de FO à la conférence sociale travail-emploi-retraite, essentielle pour porter nos revendications et peser sur les politiques publiques.

La CA apporte tout son soutien à l'industrie de la défense et à ses salariés. Ce n'est pas promouvoir la guerre ou une économie de guerre, mais défendre des emplois industriels essentiels, directs et indirects, ainsi que des compétences stratégiques indispensables à la souveraineté et à l'autonomie du pays. D'un point de vue syndical, il s'agit d'exiger que ces activités se traduisent par des emplois stables, qualifiés et bien rémunérés, au service des salariés et des territoires, dans une logique de sécurité, de dissuasion et de responsabilité.

La CA rappelle que les transitions énergétiques et numériques transforment les modèles industriels, les organisations du travail et les qualifications, avec un risque accru de précarisation de l'emploi si elles ne sont pas anticipées.

La Commission Administrative Fédérale réaffirme la nécessité d'un Etat artisan d'une véritable politique industrielle ambitieuse, fondée sur le soutien au « fabriqué en France » et au « fabriqué en Europe » ; si le projet européen d'Industrial Accelerator Act constitue un premier pas, il demeure insuffisant. Le contenu local doit être renforcé, notamment pour la France, et la notion de « fabriqué en Europe » clarifiée sur la base d'une définition précise incluant les seuls États membres de l'Union européenne.

La CA Fédérale alerte sur les conséquences du développement rapide de l'intelligence artificielle dans l'industrie, ainsi que sur l'émergence de robots humanoïdes toujours plus autonomes, qui interrogent directement la place du travail humain. Sans encadrement, ces évolutions, inéluctables à terme, font peser des risques majeurs sur l'emploi et les collectifs de travail ; la CA revendique donc une régulation stricte garantissant la primauté de l'emploi, la formation des salariés, et des garanties sur notre système de protection sociale.

La CA Fédérale réaffirme que le développement syndical constitue la priorité stratégique pour notre organisation. Elle appelle l'ensemble des structures à s'inscrire pleinement dans la dynamique du plan « AGIR », en renforçant leur présence dans les entreprises, en développant l'adhésion et en structurant l'action syndicale. C'est par une organisation plus forte, plus implantée et plus proche des salariés de l'ouvrier au cadre, que nous pourrions répondre efficacement aux défis actuels et futurs.

**La Commission Administrative Fédérale appelle l'ensemble des militants à poursuivre et amplifier leur engagement au service des salariés, de l'emploi industriel et du progrès social.**

RÉSOLUTION DE LA CA FÉDÉRALE

# VOS DROITS

## ACCOMPAGNER UN SALARIÉ EN PROCÉDURE DISCIPLINAIRE : UN RÔLE UTILE, CONCRET, INDISPENSABLE

Quand un salarié est convoqué à un entretien préalable, il entre souvent dans un moment de forte tension, où l'isolement joue contre lui. Le représentant du personnel n'est pas là pour faire de la figuration : il est là pour aider le salarié à comprendre la procédure, à préparer sa défense et à faire respecter ses droits. Son rôle est aussi de "faire tampon" entre le salarié et la direction. Dans bien des cas, sa présence permet de calmer le rapport de force, d'éviter tout dérapage, voire de redonner au salarié un cadre plus équilibré pour s'exprimer.

### > AVANT L'ENTRETIEN : PRÉPARER, COMPRENDRE ET CADRER

Le premier travail du représentant est celui de préparer le salarié. Ce rôle est bien entendu juridique mais également humain. Il faut relire la convocation, vérifier les dates, identifier la nature de la procédure et rassembler tous les éléments utiles : mails, plannings, consignes, SMS, pointages, témoignages (sur CERFA avec copie de carte d'identité), comptes rendus ; en somme, tout document permettant d'éclairer les faits reprochés.

Il est aussi souvent très utile, si cela est possible, d'obtenir **avant l'entretien** un rendez-vous ou au moins un échange avec la direction, en l'espèce le manager ou les RH. L'objectif n'est pas de négocier dans le dos du salarié, mais de connaître plus précisément les griefs, de comprendre ce qui est réellement reproché et d'éviter qu'il découvre brutalement, au dernier moment, ce qui lui est reproché.

Cette prise de contact en amont permet souvent de mieux mesurer la gravité de la situation. Elle peut aussi aider à distinguer ce qui relève d'un vrai dossier disciplinaire de ce qui tient plutôt à un conflit personnel, à une désorganisation du service.

### > PENDANT L'ENTRETIEN : PROTÉGER ET CLARIFIER

Le jour de l'entretien, le représentant du personnel ne doit pas seulement être présent : il doit être utile. Il prend des notes, demande des précisions, fait reformuler les formulations trop vagues, rappelle les faits importants et veille à ce que le salarié puisse réellement donner ses explications.

Sa fonction de tampon prend ici tout son sens. Face à un salarié stressé, parfois déstabilisé, et à une direction qui maîtrise mieux le cadre de l'entretien, le représentant aide à ralentir le rythme, à éviter les pièges, à empêcher que la discussion ne tourne au passage en force.

Le salarié n'a pas à s'accuser lui-même ni à valider sous pression les griefs de la direction. Même si l'employeur n'a pas l'obligation de l'informer d'un droit au silence lors de l'entretien préalable, le représentant du personnel doit l'aider à répondre avec prudence, sans improviser ni se piéger lui-même.

### > APRÈS L'ENTRETIEN : LAISSER UNE TRACE

L'entretien terminé, le rôle du représentant du personnel continue. Il faut reprendre calmement avec le salarié ce qui s'est dit, remettre les échanges dans l'ordre, dater les faits évoqués et conserver les notes prises pendant la réunion.

**FO Métaux conseille d'établir un compte rendu écrit de l'entretien**, aussi fidèle que possible, puis de le faire signer par le représentant du personnel et par le salarié. Ce document ne remplace pas les écrits officiels de l'employeur, mais il permet de fixer une version précise des échanges, de conserver une trace immédiate et d'éviter que certains propos ne soient ensuite minimisés, déformés ou contestés.

C'est souvent après coup que l'on voit apparaître les incohérences : griefs flous, dossier insuffisant, sanction disproportionnée ou écart entre les propos tenus pendant l'entretien et la décision finale. Un salarié accompagné, préparé et soutenu est toujours mieux armé qu'un salarié laissé seul face à la direction.



**Un bon représentant du personnel n'est pas celui qui parle le plus fort. C'est celui qui protège, observe, anticipe et aide le salarié à traverser l'épreuve sans se laisser écraser.**

**TÉLÉCHARGEZ  
L'APPLI FO MÉTAUX  
ET RETROUVEZ TOUTES  
NOS FICHES JURIDIQUES**



# CHIFFRES...

Tous les mois, FO Métaux vous propose les chiffres clés, ainsi qu'un peu de culture, syndicale bien sûr, autour d'un mot chargé d'histoire et que les métallos connaissent bien.

## 180



Adobe ©

En degrés, cela correspond à un demi-tour, comme celui qu'a effectué Ursula von der Leyen le 10 mars, lors du deuxième Sommet sur l'énergie nucléaire, organisé par la France et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), qui a consacré le retour en force de l'atome dans la politique énergétique mondiale. La présidente de la Commission européenne, expliquant que « la réduction de la part du nucléaire en Europe était un choix », a concédé que cela avait été « une erreur stratégique ». A l'échelle mondiale, seulement 10 % de la production d'électricité provient de la fission de l'atome, contre 15 % il y a vingt ans. Aujourd'hui, une trentaine de pays veulent construire un premier réacteur nucléaire sur leur sol, pour moins consommer d'hydrocarbures importés et atteindre leurs objectifs climatiques. Avec sa filière nucléaire de premier plan, enfin réhabilitée après trop d'années de dénigrement, l'industrie française entend bien se tailler la part du lion sur ce marché d'avenir, malgré des difficultés de recrutement toujours importantes.

## CHIFFRES CLÉS

**SMIC HORAIRE BRUT**  
12,02 EUROS

**SMIC MENSUEL BRUT**  
1 823,03 EUROS

### CHÔMEURS

3 347 700 (CATÉGORIE A, PUBLIÉS LE 29 JANVIER 2026)

### INDICE DE RÉFÉRENCE DES LOYERS

145,78 (4<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2025)

### TAUX D'INTÉRÊT (27 FÉVRIER)

1,93 % AU JOUR LE JOUR.

### PLAFOND DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

4 005 EUROS PAR MOIS (POUR L'ANNÉE 2026 : 48 060 EUROS)

### COÛT DE LA VIE

+0,6 % EN FÉVRIER (+0,6 % HORS TABAC)

+0,9 % EN GLISSEMENT SUR LES 12 DERNIERS MOIS  
(+0,9 % HORS TABAC).



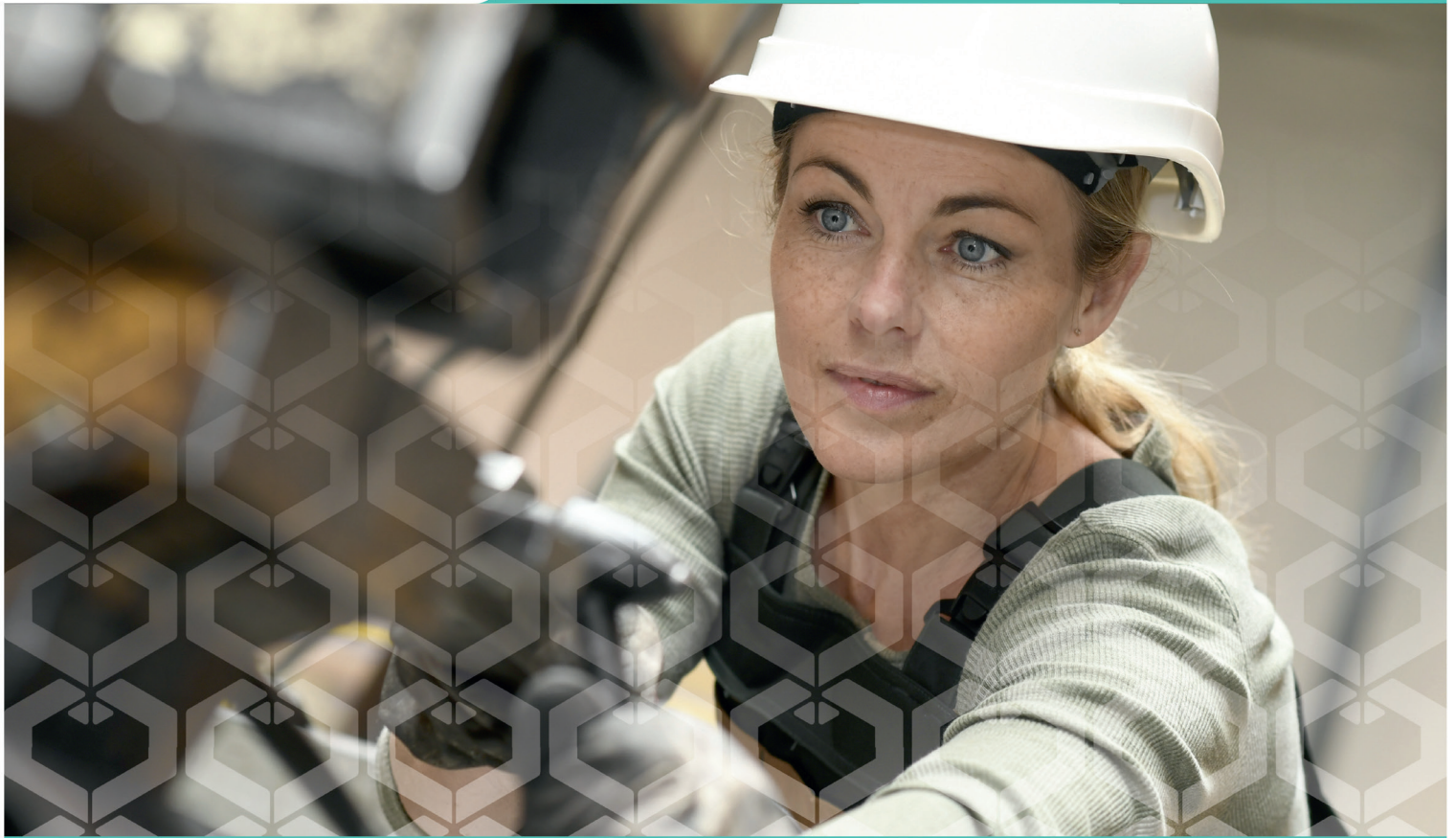
©ESA

### LE MOT DU MOIS ESPACE

Voilà un mot qui a tendance à faire lever la tête, car il renvoie couramment à l'espace aérien, et même bien au-delà puisqu'un satellite géostationnaire tourne à près de 36 000 km de la Terre. On en oublierait qu'il désignait d'abord, et pour cause puisque *spatium* nous a été légué par les Romains, une superficie à hauteur d'homme, un champ de courses, une arène, puis toutes sortes d'étendues.

On reste à ras du sol avec nos trop rares *espaces verts*, et plus généralement tout ce qui mesure un intervalle entre des objets. Ou des murs. Une pièce dans un appartement possède certes un volume, mais l'agent immobilier qui vante le caractère *spacieux* d'un salon veut souligner que vous y caserez facilement vos meubles, à l'aise dans votre *espace vital*. Vous pourrez même vous y ménager *un espace*, de travail par exemple. Considérons à l'inverse des dimensions plus réduites avec les *espaces publicitaires* d'un journal (le métier de certaines agences est précisément l'*achat d'espaces*) et, pour rester dans la presse mais plus positivement encore, l'*espacement* des caractères dans un texte.

On aura davantage de mal à saisir où se situe un *espace de mémoire*, si votre disque dur ne possède plus que 100 mégaoctets disponibles. Quant à la *géométrie dans l'espace* et aux *espaces vectoriels*, mieux vaut les laisser aux spécialistes. Il en est même qui se perdent dans l'*espace-temps*.



# PARLONS SOLIDARITÉ !

Pensée par les partenaires sociaux signataires de votre convention collective nationale de branche, l'offre Cœur Industrie propose des aides sociales et des actions de prévention pour accompagner les salariés dans les moments clés de leur vie.

Aides réservées aux entreprises adhérentes à l'offre santé et/ou prévoyance Cœur Industrie, financées par le fonds de solidarité et soumises à conditions.

**Pour les découvrir,  
flashez-moi !**



# Pour minimiser vos restes à charge, faites le choix du réseau itelis

Pour garantir à nos assurés des prestations de santé au meilleur coût ainsi que des avantages exclusifs et un accompagnement personnalisé, nous leur mettons à disposition le réseau de soins itelis, offrant l'accès à des professionnels de santé spécialisés en optique et en audioprothèse.

Des tarifs maîtrisés, en optique :

- Jusqu'à 40% d'économie sur les verres,
- 15% de remise minimale sur les montures et le para-optique,
- 10% de remise minimale sur les lentilles.

Et en audioprothèse :

- Jusqu'à 15% d'économie sur les aides auditives,
- 15% de remise minimale sur les accessoires,
- 10% de remise minimale sur les produits d'entretiens.



Pour plus d'informations, rendez-vous sur votre espace client, dans la rubrique « trouver un professionnel de santé »