

Les fameux couple, moteur et partenariat franco-allemand

Si la France et l'Allemagne doivent et peuvent être un couple, selon l'expression française, davantage sensible, elles peuvent et doivent aussi être un moteur, selon l'appellation allemande avec son efficacité industrielle. Si le sentiment d'obligation et la douce violence des Etats, oeuvrant à créer le lien, n'apparaît plus forcément de même nature comme quand il fallait rapprocher les deux pays après la guerre pour maintenir la paix, il évolue à travers certains cycles de relations apaisées ou de surchauffe. Analysons les réalités de cette relation que tout le monde réclame au sein de l'UE, avec notamment des métaphores et des images de la vie de tous les jours comme aussi de nombreuses réalités dans la défense, l'économie, l'industrie, l'emploi et d'autres domaines. Les deux pays aborderont-ils soudés les possibles prochaines guerres destructrices que réclament des adversaires de l'Est, restés dans un autre temps ?

Par François CHARLES

Senior consultant en stratégie et management, ancien responsable affaires industrielles à la DGA, Président de l'Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe (I.R.C.E.).

Après avoir servi dans les forces françaises en Allemagne, avec des échanges humains mais aussi des constats de difficile interface entre matériels, j'ai pu découvrir, partager et instruire

au fil des années, certaines réalisations industrielles, politiques, diplomatiques, financières et économiques, agrémentées de compétences en management et psychologie qui peuvent aussi à aider à gagner de temps, même si l'on essaie de parler la même langue, ce qui n'est pas le même langage. Je suis parvenu à cette déduction : quel merveilleux duo que Français et Allemands pourraient ainsi faire si, au moins ils parvenaient à se comprendre et faire des compromis plutôt que souvent continuer à jouer et surtout à lutter avec les effets induits.

Reprenons l'histoire entre les deux pays, souvent sources de conflits européens et mondiaux. Considérons d'un côté, les Francs, avec du sang romain, additionnés des Burgondes placés à l'Ouest de la Suisse ainsi que de Wisigoth dans l'actuelle Aquitaine et l'Espagne, et de l'autre, les Alamans, « tous les hommes » finalement repoussés par l'avancée des Huns et de leurs alliés de circonstance. Charlemagne est revendiqué à la fois par les Français et les Allemands mais il montrait déjà sans doute une dimension supérieure si l'on considère sa statue avec les deux guerriers de chaque côté de son cheval devant la cathédrale Notre Dame de Paris. En créant la Lotharingie dans le partage successoral, que voulaient ressusciter plus tard les princes bourguignons, dits d' « Occident », il avait déjà sans doute imaginé un certain tampon sur les rives du Rhin. Puis vint le Saint Empire

romain germanique d'Otton au 10^e siècle, dont la dissolution fut provoquée par Napoléon en 1806 suite à la bataille d'Austerlitz un an auparavant, accomplissant le rêve d'anciens monarques français et appauvrissant la Prusse, du moins pour un temps. Le volcan n'était pas éteint car il provoqua la guerre de 1870 avec la perte de territoires considérés historiquement allemands, la création du socle commun germanique par le traité de Versailles et une dette française payée rubis sur l'ongle et en avance qui profita à l'économie allemande. Il provoqua ensuite les deux conflits mondiaux par réactions en chaîne avec des destructions plus ou moins compensées financièrement et oubliées idéologiquement, sans doute plus rapidement par les Allemands pour passer à autre chose.

Après un bond dans le temps, l'Allemagne trois fois unifiée par son Reich, puis refédéralisée par les Alliés, était devenue dépendante, voir exsangue à la fin de la seconde guerre mondiale. Enfin, c'est ce que l'on croit car apparemment les usines ont semble-t-il peu été touchées et les moyens de communications vite rétablis, redonnant au pays une nouvelle croissance, appuyé aussi sur sa nouvelle monnaie, bien loin des anciennes réalités de Weimar.

Certes, la communauté des alliés occidentaux a aidé l'Allemagne fédérale à se relever pour faire face à la menace militaire et idéologique soviétique, transformant aussi les troupes

d'occupation en fil rouge de protection. La CECA a ensuite été créée pour empêcher les guerres modernes en maîtrisant l'industrie allemande, le charbon et l'acier, éléments complémentaires.

Quand le Chancelier Adenauer rencontra le Général de Gaulle, l'Allemagne allait donc déjà mieux que la France. Même si elle a vu sa dette de guerre amoindrie voire oubliée, elle a apparemment tout de même dû rembourser ses matériels livrés pour le Plan Marshall, selon le même dispositif d'emprunt que pour le plan étasunien à l'Ukraine.

Depuis le Traité de l'Elysée de 1963, les consultations sont permanentes, la croissance française a pu également repartir grâce à la relance des grands travaux décidés d'ailleurs avant la guerre. Les Allemands semblent plus demandeurs de relations bilatérales que les Français, et avec la Commission européenne jugée « allemande » par les Français alors que sa présidente était issue d'une certaine façon de la dynamique insufflée par E. Macron.

Même s'il a fallu tirer un trait sur les dettes, la réconciliation est désormais faite jusqu'à partager une même monnaie en échange notamment d'une réunification non forcément voulue par la France, comme quand il avait fallu prendre la décision d'accepter le réarmement du

pays. Force est de constater que désormais l'Allemagne est devenue indépendante, même dans le domaine de l'armement et de la défense, dont elle a encore à réapprendre, en aidant peut être en retour la France à mieux fonctionner dans l'OTAN, selon certains diplomates d'outre Rhin ayant à la fois représenté l'Allemagne de l'Est puis de l'Ouest, et pourquoi pas dans un duo entraînant et dépendant dans l'interdépendance. On voit bien néanmoins que les notions de valeurs et surtout de compréhension ne sont pas forcément toujours partagés dans les programmes en coopération notamment ensuite pour les affaires d'exportation d'armement et de biens d'usage, ce que ne semblent pas comprendre certains industriels, voire l'Etat français et certains politiques qui ne connaissent pas les processus outre Rhin.

Les Européens réclament souvent que la France et l'Allemagne se parlent et si possible s'accordent car ils entraînent l'Europe. Le Conseil des ministres franco-allemand traite surtout des affaires courantes tant il est difficile de s'entendre, même à Brégançon, alors qu'il semblait peut être plus facile de le faire à la Boisserie pour faire avancer l'histoire, au moins sur la forme. On assiste souvent à un langage de sourd. Les relations sont toujours courtoises mais dures sur de nombreux sujets tels par exemple les relations internationales, l'économie, l'énergie, la fiscalité, et désormais

sur la défense. Une solution consisterait parfois à chercher des compromis en globalité plutôt que vouloir gagner sur chaque tableau, comme nous avons réussi à faire dans le domaine de la maintenance industrielle aéronautique, et à enfermer des solutions séparées dans des labels communs et même exportables, comme pour les réalités des essais de certification du cloud, la France et l'Allemagne ne certifiant pas de la même manière. Il peut en être de même pour la fiscalité ou d'autres sujets.

Cela signifie parfois comprendre les attentes de l'un ou de l'autre comme quand la France attendait une réponse allemande sur la défense et que cette dernière attendait surtout une réponse française à ses réactions au discours de la Sorbonne. Mais étaient-elles bien arrivées, voire parties comme quand on envoie un email et autrefois un fax, sans regarder s'il y a un message d'erreur? Les idées et l'énergie françaises ne doivent peut être plus subir la prise de judo allemande qui les tourne ensuite à sa façon et son profit et surtout en se tournant vers les autres pays de sa zone d'influence.

Au niveau législatif, et donc des capacités de penser, l'Allemagne dispose de plus de plus de députés que la France au parlement européen et donc y dispose relativement de plus de poids notamment au sein du gros des troupes du PPE, parti majoritaire qui peut passer outre certaines

alliances mais dont les désormais quelques députés français du groupe profitent il est vrai en retour, estimant que ce sont eux qui ont fait le travail. Au niveau de la politique nationale, les deux pays disposent chacun de deux chambres avec beaucoup moins de membres dans le sénat allemand, sorte de Conseil constitutionnel. Au-delà du conseil des ministres franco-allemand déjà mentionné, il existe aussi une assemblée parlementaire franco-allemande visant à aborder certains sujets, si possible dans une politique générale commune, sachant que le mot fédéralisme est inversement compris dans chaque pays et que les gouvernances sont différentes dans bien des domaines, le Président français rappelant bien aux parlementaires allemands qu'en France il est le chef des armées, certes comme dans d'autres pays, mais qu'il peut décider seul, simplifiant d'une certaine façon les processus. N'est-ce pas d'ailleurs ce qui est en train de se passer avec la mesure d'urgence SAFE sans aval du Parlement européen ? Les Français s'activent à dire que tout va bien considérant qu'ils ont été actifs dans la relation alors que les Allemands pourront démentir, ne jurant que pas les résultats. Il n'est pas rare non plus de lire des comptes-rendus officiels différents sauf s'il s'agit de document unique.

Le Français devrait mieux expliquer ce qu'est un couple et l'Allemand ce qu'est un moteur, les deux expressions ayant chacune leur importance.

Il est utile d'agir à la fois avec la sensibilité et la relation du couple mais aussi les aspects pratiques, d'efficacité et de profit du moteur. Parfois une petite dose de sciences sociales en plus des méthodes de management de processus ne peuvent qu'améliorer l'ordinaire, à moins de donner la parole aux animaux à travers des fables pour décrire les humains avec chacun son rôle, comme d'ailleurs dans un attelage ou de tandem, autres termes employés par certains pour éviter les deux termes de couple et moteur.

Cette recherche pourra servir à identifier d'une part, les points de convergences ou de complémentarité à reconnaître et capitaliser, que ce soit sur les savoirs, savoir faire, savoir être, notamment dans l'industrie, la recherche, l'énergie, la diplomatie dont commerciale, et désormais la défense dont au sein de l'OTAN. Mais elle pourra identifier d'autre part les points de divergences légères, en attendant peut être une approche commune naturelle ou de compromis avec parfois travaux de substitutions, et enfin les points de forte divergence sur lesquels il conviendra de ne pas trop dépenser d'énergie, sauf si identifiés comme nécessaires et vital pour les deux pays, un peu à la méthode de gestion de la réglementation Reach des substances dangereuses.

Au delà des grands discours et débats sur les besoins du couple ou du moteur, pour lui-même,

les autres et surtout l'UE, il convient de sceller à charge et à décharge, de façon constructive et sans blâmer, les fondamentaux et définir les meilleurs approches de fonctionnement à partir du constat réaliste que les deux nations sont différentes, ne parviennent pas souvent à se comprendre même avec une désormais réconciliation, et qui doivent continuer constamment à se parler sans forcément désormais devoir toujours essayer de travailler ensemble mais avec cohérence en marchant « sur ses deux pieds ». Par ailleurs travailler ensemble peut aussi signifier s'acheter réciproquement des matériels interopérables ou interchangeables sans forcément devoir les fabriquer en commun.

Souvenons-nous de certains clins d'oeil qui devraient pourtant nous inspirer. En plus d'entendre le chant du coq différemment, Français et Allemands ont souvent des lunettes et des pratiques différentes à travers certaines expressions employées. Quand un Français dit « ne pas mettre la charrue avant les bœufs », l'Allemand dit « brider le cheval par la queue » et que « ce ne sont pas mes oignons » devient « ce n'est pas ma bière » outre Rhin mais que « faire une pierre deux coups » se transforme à « taper deux mouches avec une tapette » !

Mais souvenons-nous aussi du bataillon sacré de Thèbes, ce corps d'élite de combattants en

binômes qui avaient aussi des relations intimes, l'un et l'autre cherchant à se protéger mais également d'étonner l'autre procurant une certaine force, sans pour autant être invincibles face à certaines réalités, comme les Elfes du Seigneur des anneaux. Rappelons-nous aussi qu'un attelage à deux, voire à beaucoup d'autres, est souvent bon car les chevaux se mettent en concurrence, mais qu'il est encore meilleur quand on sait disposer les individus en fonction de leurs forces respectives, comme on l'explique bien dans le film Ben Hur ou comme les mushers le savent bien, avec aussi le respect d'un leader.

De la notion de couple

La notion de couple est humaine, sensible, avec une expression d'émotions entre deux personnes qui peuvent être complémentaires ou identiques. Il est de même pour les animaux si vous prenez le temps de les observer, notamment à travers leurs danses. Elle est utilisée par les Français sans la maîtriser vraiment. Un couple se forme par amour, raison ou obligation, de façon immédiate, instantanée par un coup de foudre inconditionnel à durée de vie souvent limitée ou de façon progressive. Les couples peuvent durer jusqu'à la mort, comme le font beaucoup d'oiseaux, souvent par complicité et avec des jeux maîtrisés. Un couple se forme car il se plaît, souvent en osmose physique, culturelle et/ou

intellectuelle. La rencontre est parfois le fruit du hasard ou sera programmée en côtoyant les mêmes universités, les mêmes lieux de vie, comme aussi le bal de l'X ou de Saint Cyr ou en travaillant sur un projet quel qu'en soit le résultat.

Le couple ne fonctionne pas toujours automatiquement et mieux vaut qu'il soit assorti et qu'il détienne les clés de la communication. C'est ainsi le cas à travers les élections qui mettent des personnes au pouvoir dans des pays différents, avec des accords généralement discutés entre les équipes et les spécialistes qui se côtoient désormais aussi en direct au sein des instances européennes. On se souvient des couples Kohl-Mitterrand, Giscard d'Estaing-Schmitt, Sarkozy-Merkel...

Nous ne sommes plus au temps des relations arrangées entre familles, ou roi et princesses, où l'on se marie pour éviter les guerres ou renforcer les alliances. Ces mariages par convention sont rarement heureux sauf certains miracles comme celui de Napoléon et Marie Louise, ou Charles Quint qui resta trois jours au lit avec son épouse. Un cavalier international ne montera pas systématiquement son cheval de rêve à 600 000 euros. Parfois un cheval d'une valeur moindre produira des résultats plus remarquables qu'attendus par l'alchimie du couple qui sait regarder ensemble dans la même direction, mais

peut aussi défaillir ensemble, même si complémentaire. Et autant apprendre à se connaître soi-même par des outils de profils et de polarités psychologiques tels le MBTI (..), le TMS (..) autant utilisables pour des organisations humaines, notamment au niveau européen, que pour des personnes en particulier. Il existe de grandes différences entre introvertis et extravertis, entre pratico-pratiques pragmatiques et imaginatifs du tout est possible, entre décideurs logiques et décideurs par le cœur, et enfin entre organisés à la virgule et flexibles de dernier moment, tout cela bien entendu avec forces et faiblesses de zones de préférence et zones d'ombre.

Bien entendu, l'Allemand sait aussi être sensible et le Français efficace mais ce ne sont pas leurs préférences de fonctionnement ni leurs pieds d'appels respectifs. Parler de duo pourrait a contrario lisser et mélanger les différences ou du moins ne plus les identifier sans pouvoir reconnaître leur zone d'ombre. Notons pourtant que si Hitchcock s'était inspiré des studios allemands, il s'agissait pour lui d'acquérir les techniques d'illusions, la réalité étant selon lui sans importance, un certain contrepied à certaines vérités.

Les entreprises et organisations sont composées d'humains. Certains responsables politiques souhaitent les rassembler pour de simples

intérêts financiers et capitalistiques. Même si parfois ces complémentarités sont judicieuses voire même stratégiques, il faut veiller aussi à regarder si les cultures sont compatibles sous peine d'un rejet de greffe. On ne mariait pas autrefois Matra avec Alcatel. La durée de vie de Safran a longtemps été incertaine. Lors de nos événements, nous avons bien senti que KMW, champion allemand de l'exportation de chars, même marié avec Nexter pour former KNDS, entreprise de droit néerlandais, avait toujours envie de fonctionner avec le champion allemand civilo-militaire Rheinmetall. Le ressenti de chaque côté du Rhin était qu'un des fleurons de l'un avait été repris par l'autre. Le secret de KNDS reste sans doute toujours de faire un « PSA », désormais Stellantis, de l'armement terrestre mais sans bruler les étapes, avec un premier stade de R&D commune, voire sans doute toujours avec des produits respectifs, comme il existe toujours des Peugeot et des Citroën avec désormais des équipes interchangeables. Le cas de la reprise d'Arqus, fabricant de véhicules à roues, par le belge CMI a vécu le même ressenti à travers les frontières mais également en France où il avait été promis à Nexter puis KNDS, mais s'est dirigé dans une façon plus cohérente vers un groupe également diversifié que l'ancienne maison mère avec la puissance et l'avantage de l'apport civil notamment non cyclique. Quant à Rheinmetall, produisant également des chars, s'était

finalement invité dans un nième essai de projet et système commun franco-allemand MGCS, poussé par son ministère de tutelle, comme si le besoin était avéré alors qu'il tente actuellement d'impulser la création d'un champion italo-allemand.

Le couple peut faire tourner la roue de la dépendance, comme quand la femme a enfin le droit de vote, enfin son carnet de chèque et qui s'en sort mieux ensuite avec même une recherche d'émancipation se libérant du jeu psychologique du « sans toi ». Même dans un couple de même sexe, il est bien rare de ne pas trouver un membre plus fort qui prend les décisions. Les exemples sont nombreux dans notre couple franco-allemand, comme entre chaque partie et d'autres partenaires notamment russes ou étasuniens.

Gare aux désaccords mal gérés dans le couple qui peut profiter à d'autres, qui n'attendent que cela, créant ainsi jalousie, suspicion, voire trahison et tromperies, coups de théâtre et nécessaire courbe du deuil. Le Français est souvent qualifié de beau parleur, sachant communiquer, croyant que « cela avance bien » uniquement par l'activité, oubliant l'efficacité.

Parfois les couples se séparent pour des différences de rémunérations, des problèmes de gestion financière, de dépenses communes ou

individuelles non maîtrisées, des envies et des goûts devenus différents en découvrant la face cachée, par des rencontres recherchées ou fortuites. Parfois le couple divorce, en sachant rester ou non ami, avec ou sans compensations financières en entraînant ou non sa famille, ou ses amis. Si cela peut rester le cas pour des projets, dont industriels, communs, les fâcheries sont aujourd'hui parfois compensées par les institutions européennes qui obligent à se parler à travers des incitations de partenariats, sauf quand l'un des deux pays n'y est pas comme pour le dispositif SAFE (..).

Peut-on prendre des décisions quand on est différent, même si l'on parle l'anglais pour se comprendre et si Erasmus et les transports et opportunités de vie en dehors des frontières sont possibles. Parler le français et l'allemand peut être une marque de reconnaissance mutuelle. Souvent par convention on parle la langue de chez qui on est. Mais cela peut aussi être un frein de communication, plus aucun secret ne pouvant être protégé.

Les sensibilités devraient davantage être exploitées dans une approche d'optimisation plutôt que de compétition. Pour le Français, le véhicule doit être beau, pour l'Allemand, il doit être efficace et faire le travail. Deutsche Qualität ! Sur le terrain, quand le Français verra ce qu'un pont pourra apporter dans un

environnement global quitte à rajouter du budget, l'Allemand cherchera à relier deux rives mais saura s'arrêter avant de dépenser trop pour ne pas remettre en cause son caractère inné du risque. Mais il saura aussi dépenser largement s'il sait que le projet sera rentable. Pays « frugal » ne signifie pas absence d'investissement. Chacun devrait apprendre de l'autre en la matière. La crise financière française aurait pu être évitée avec une meilleure concertation avant de faire des choix différents, même jugés intelligents.

Le couple se retrouve parfois pendant les vacances en dehors de la routine. Peut être faudrait il organiser les rencontres de Conseil franco-allemandes à la montagne ou à la mer, comme quand les chefs d'Etat se reçoivent, plutôt qu'à Paris ou Berlin avec de simples réunions. Et pourquoi pas autour d'activités militaires, spirituelles, ou autres team building...

Dans une organisation, il est possible de choisir ses collaborateurs ou partenaires par leurs savoirs, savoir faire et savoir être, avec une force de compréhension, de décryptage et d'action complète, évitant les trous dans la raquette, comprenant les subtilités et se partageant les rôles en coopération ou en étant plus forts en alliance. Il s'agit aussi de savoir laisser la place en fonction de son profil, de ses compétences et de celles des autres dans une notion d'efficacité.

Si les Nordiques n'aiment pas travailler avec les Latins jugés inefficaces, ceci peut être intéressant pour les appels d'offre et les dossiers techniques, l'un commençant à travailler quand l'autre réfléchit encore. On pourra aussi faire certaines comparaisons pour les réorganisations territoriales, par exemple entre le peuple des plaines et des montagnes Bourgogne Franche-Comté. Il peut en être de même entre Français et Allemands.

Les Français tranchent quand les Allemands prennent le temps, tels les Hemts du Seigneur des Anneaux. Convenir et admettre que d'une rive à l'autre du Rhin, le froid de canard se transforme en froid de cochon n'est pas qu'un jeu mais se retrouve dans la façon de traiter les affaires, et notamment entre les droits anglo saxon et romain. Pour le numérique, les uns parlent de 4.0 quand les autres énoncent l'usine du futur. L'Allemagne le comprend sans doute par ses anciennes myriades de baronnies et désormais de Länders ainsi que par sa réunification même non vraiment encore réussie, montrant une identité Est toujours bien présente, souvent par manque de considération ressentie ou réelle.

Comme dans un couple, en dehors du coup de foudre, il faut apprendre à se connaître, à petits pas, étape par étape, comprendre les besoins de vie et de dépenses, les attitudes de l'autre, en les

comprenant sans jugement ni blâme, en les acceptant finalement ou non, apprendre comment va être géré l'argent, en bon père de famille ou dépensé sans compter.

Il est même possible de travailler ensemble avec des petits projets avec plutôt des véhicules à roues et des chasseurs de mines plutôt qu'avec des chars et sous marins, comme avec le nouvel acteur qu'est la Pologne, qui monte au centre Europe et non à l'Est, terme plutôt désormais connoté péjorativement et de l'ancienne histoire, qui aime la France sans pouvoir encore vraiment travailler avec elle, mais qui a cette fois des affaires à régler avec l'Allemagne. Ce nouvel acteur qui a donc aussi des éléments de sensibilité particulière et qui a du faire plusieurs fois un exercice mental particulier de va et vient comme les anciens pays sous influence soviétique.

Mais un couple n'est pas non plus obligé de travailler ensemble. Chacun peut le faire avec d'autres et se voir après le travail en parlant du résultat de la journée, essayant de ne pas parler que de la pluie et du beau temps, par convention ou obligation, entre la poire et le fromage, et en oubliant leurs petits secrets. Alors que le bureau de programmes franco-allemands a vu le jour dans la défense pour gérer les affaires Milan, Hot, Roland dans les missiles, avec le consortium Euromissile transféré ensuite chez

MBDA, le futur système anti-missiles semble ne pas rapprocher les deux pays avec des partenaires différents. Et pourquoi pas si cela est fait en cohérence et en dialogue, l'un s'occupant des frontières Est et Nord, l'autre chargé des mers Sud et de l'Ouest, voire avec une « concurrence intelligente ». Le Rafale mono-constructeur et l'Eurofighter en coopération, géré par une agence OTAN, sont finalement eux-mêmes complémentaires, comme avec le Gripen suédois. L'OCCAR (...), organisme international lancé en franco-allemand sait désormais gérer des programmes non franco-allemand et se positionne même sur l'espace, où d'ailleurs les agences spatiales française et européenne n'ont pas les mêmes objectifs, et pourquoi pas s'ils sont complémentaires dans une même politique générale en terme de lanceurs et de satellites.

Nous pouvons aussi parler de couple avec Airbus, champion européen avec pourtant un pôle français et un pôle allemand, comme par ailleurs Siemens. A moins qu'il ne s'agisse de moteurs... et les spécialistes savent bien que le moteur donne du couple au même titre pour d'autres que le couple est moteur ! Reste à savoir avec quelle énergie

La notion de moteur

Les forces motrices franco allemandes doivent être identifiées, parfois communes, complémentaires, voire prises en responsabilité ou laissées à l'autre, comme par exemple dans l'énergie. Il convient de capitaliser sur ce qui fonctionne et de statuer sur les décisions de segmentation et de dépendance dans l'interdépendance dans une certaine solidarité notamment avec les autres pays européens.

Le moteur est l'expression allemande, mécanique, exprimant la puissance, l'efficacité, sans état d'âme ni sensibilité, sauf peut être pour les puristes du sport automobile, chauffeurs de poids lourds et autres conducteurs ou pilotes d'engins dont militaires et aéronautiques qui font corps avec leurs engins. Et parfois même, comme dit auparavant, certains cavaliers de très haut niveau, qui devraient accepter de faire un réapprentissage, arrivent à confondre leur cheval, pourtant d'une extrême sensibilité, avec une moto. Le moteur possède une partie froide et une partie chaude qui ne se ressemblent pas, sont complémentaires, et sont obligées de travailler ensemble.

En management de projet ou en négociation, il est souvent bon de savoir qui va fabriquer la partie chaude, qui s'use, pour ensuite pouvoir faire des affaires de maintenance, même si la partie froide peut aussi connaître des fuites mais là, les choses sont souvent plus graves. Cela a

aussi son avantage si l'on doit négocier plusieurs projets pris dans un ensemble, comme nous l'avons déjà suggéré plus avant et fait pour la maintenance des moteurs des hélicoptères Tigre et NH90, mis dans le panier pour un gagnant-gagnant global.

Quand le moteur casse, souvent pour mauvaise utilisation, ou mauvais entretien, il faut le changer. Mais il peut aussi durer plus de 5 ans, limite stratégique mais aussi de la maintenance garantie, voire jusqu'à un million de kilomètres comme celui de mon ancienne Volvo 5 cylindres. Mais c'est un cas particulier parce qu'elle possède un ancien moteur Audi, deutsche qualität, sobre, sans superflux et sans même avoir à envier à l'esthétisme et le perfectionnisme français. Parfois, il convient aussi de changer le moteur pour un choix d'énergie mais gare aux décisions trop rapides avec les risques liés sur le terrain.

Si les chars français étaient plus sophistiqués avant la dernière guerre, les chars allemands étaient déjà plus puissants avec un emploi différent. Au-delà du commandement, il ne leur manquait plus qu'une tourelle française et inversement. Qu'en serait-il pour les trains entre locomotive et wagons entre Siemens et Alstom, à moins que Bombardier ne remporte finalement la mise ? Les essais de Trans Europe Express

(TEE) à travers l'Europe après guerre n'avaient finalement de commun que l'énergie diesel.

Sans forcément faire mieux au niveau des coûts, le management de projets semble plus fort chez les Allemands, comme d'ailleurs à l'OCCAR (..), plutôt qu'en France qui accepte quelques largesses avec les maîtres d'œuvre. Ils n'acceptent toutefois pas facilement les risques amont ni la gestion de configuration, considérant qu'ils les maîtrisent de façon innée, sauf quand ils se trompent.

Dans un moteur, on apprend aussi à se connaître soi-même et à connaître l'autre. Les défauts de fabrication d'une pièce peuvent se reporter sur une autre comme quand vous avez un problème à la cheville droite qui se reporte sur le genou et la hanche gauche par compensation. Travailler ensemble ou vivre ensemble ne veut pas dire se copier comme quand la France a voulu imiter les instituts Fraunhofer avec les instituts Carnot plutôt que chercher les complémentarités à imbriquer avec des composantes bien spécifiques car culturelles. Quant à l'institut franco-allemand ISL, que certains voudraient exporter, il existe des projets français et des projets allemands. La France avait fait de même en dupliquant les schémas du PCRD européen pour créer les pôles de compétitivité. Et que penser des essais de copie du Mittelstand alors qu'il convient plutôt d'imbriquer les deux systèmes entre groupes et PME. Il en est de

même pour la chasse en meute à la française ou en escadre à l'Allemande, mots souvent utilisés comme des slogans sans en comprendre vraiment le sens et le contenu, le fond ni la forme.

Si le moteur franco-allemand fonctionne bien dans l'aéronautique civile avec le champion Airbus, il en est bien différemment pour le militaire où ce même groupe n'a pu appliquer les mêmes objectifs et se libérer du surcoût bien connu de la souveraineté. Mais la vérité est parfois ailleurs dans la simple façon de lire le cahier des charges. On se souviendra du dénigrement à l'encontre de l'avion porteur A400M, successeur du TransAll (Transport de l'Alliance), même si l'on doit se souvenir aussi des déboires de fabrication civile dans le même temps, moteur, partie « B » mis à part.

Autant couple que moteur, le modèle multidomestique de Thales et désormais de Stellantis, peut rassembler des collaborateurs de toute l'Europe au-delà uniquement de leur capacités techniques ou managériales. Les centres d'expertise de l'OTAN, répartis à travers l'Europe et gérés par les Nations devraient aussi mieux exploiter cette richesse unie dans la diversité, comme également les clubs utilisateurs pour échanger sur la technique mais aussi sur les savoirs faire et savoir être.

Le moteur de l'apprentissage pourrait aider la France à enfin trouver la solution pour fabriquer des techniciens plus que des ingénieurs, sempiternelle demande entendue depuis toujours, sauf à créer des écoles internes chez les industriels. Peut-être serait-il possible de les envoyer en Allemagne et en Suisse avec engagement de retour. Ils reviendront en plus avec un avantage linguistique, avec pourquoi pas un Erasmus dédié ? En clin d'œil, le moteur médical pour la France n'est-il pas la Roumanie ?

En terme de production et d'utilisation de l'énergie, si l'Allemagne a abandonné sine die le nucléaire, les méthodes de production, de gestion et de consommation de l'énergie durable ont bien été adaptées en France. Notons que ce domaine est à la fois couple pour les sensibilités politiques mais aussi moteur pour les aspects pratiques du mixe énergétique entre nucléaire et durable qui peut fonctionner en complément, avec certes une Allemagne coupée en deux entre nord et sud dans sa dépendance, les surplus de l'un pouvant alimenter l'autre de façon logique avec pourquoi pas un tarif spécial. Pensons aussi aux liens de production entre nucléaire et hydrogène.

Considérant que les deux voisins sont toujours très liés économiquement notamment au sein de la zone euro, avec une Allemagne qui doit

réinventer son industrie automobile beaucoup plus largement développée qu'en France, qui doit quant à elle revoir sa réindustrialisation, pourquoi ne pas miser sur les coûts de production moindre dans les PME allemandes et la puissance exportatrice liée pour imaginer des partenariats intelligents avec la France, en impliquant de facto le tissu local sur des appels d'offres ou de relocalisation.

Les autres exemples ne manquent pas, et pourquoi pas un made in Carolingie pour ne pas dire franco-allemand ou germano français après le made in France et le made in Europe qui apparait peut à peu dans les marchés de défense, et certes qui dépasse les frontières franco-allemandes.

En matière de finance, rappelons nous aussi que le duo n'avait par contre pas pris les mêmes dispositions budgétaires internes pour la relance, l'un misant sur les projets remboursables, l'autre sur les subventions, l'ingénierie européenne ayant été lancée entre E. Macron, qui promettait de rembourser la dette européenne sur la marchés, et A. Merkel qui avait la charge de sécuriser. Nous retrouvons la même communication pour les prêts SAFE en matière de défense à destination de certains pays mais hors l'Allemagne, comme s'il ne fallait prêter qu'aux pays à risque ou si elle n'y croyait pas

elle-même, ayant pourtant engagé un plan extraordinaire dans ce domaine.

Souvenons aussi que si la France a contraint l'Allemagne à passer à l'euro, c'est l'Allemagne, souvent plus solidaire qu'on le croit, qui a finalement soutenu la banque de France pour y passer elle-même, peut être aussi pour garantir la réintégration de sa partie Est. Certains rappelleront aussi, comme T. Breton, que la France a payé ses dettes de guerres exorbitantes de 1870 en deux ans, ce que ne fit pas forcément sa voisine...

Si la partie chaude est clé pour les affaires, la partie froide l'est toutefois tout autant et mérite d'être valorisée. La norme reste une arme commerciale et quand on accuse l'Europe de réglementer, souvent à l'origine de la France et non de l'UE, n'est ce pas le cas du cadre réglementaire nécessaire pour travailler, ce qu'attendent les autres. La RGPD, invention française, comme la TVA, est un cadre désormais universel

Nous pourrions faire le tour des domaines partagés ou de subsidiarités tant la liste est longue mais ne négligeons pas les efforts sur la chimie, la santé, les machines et les batteries avec plutôt un moteur allemand, contrairement au secteur lucratif du luxe, plutôt français sauf dans l'automobile. Il suffit souvent de regarder

comment les chinois font leur marché pour savoir qui l'on est.

Peut-être aussi qu'en matière de relations internationales, les parties du moteur franco-allemand devrait aussi être identifiées en fonction de l'orientation de la boussole à travers le monde.

Le site des missions allemandes en France reprend aussi ce terme de « relations » économiques et culturelles, comme l'institut franco-allemand, DFI et de « coopération » en matière de recherche, technologie et innovation ainsi que défense, comme pour bien parler aux Français, mais rien sur les relations internationales, sujet sensible de prédominance française, rattrapée désormais par l'Allemagne qui veut défendre sa place mais qui a aussi des choses à dire et faire valoir. Nous n'aborderons pas ici le sujet de la dissuasion.

Le terme de partenariats

Le terme de partenariat est parfois employé comme substitut ou ignorance. Pour l'expert que je suis sur la notion de politique générale, il peut avoir des significations différentes en fonction des volontés et savoir faire de chaque partie mais aussi de l'objectif à atteindre. Là encore il est important de bien comprendre et faire la différence entre le terme de coopérations,

généralement employé par les Français, qui insiste sur des complémentarités dans la durée, collaborations qui sont plutôt des sous-traitances ponctuelles et enfin d'alliances qui joignent des parties similaires pour être plus fortes ensemble souvent à durée déterminée afin de gagner des marchés à l'export ou se protéger en interne face à la concurrence. La notion de partenaires peut par ailleurs être utilisée pour un couple, non forcément marié, mais plutôt en Allemagne et dans d'autres pays du centre Europe. On se souviendra aussi le terme de partenaire employé par V. Poutine désignant les Français pour la construction des navires Mistral finalement non livrés au dernier moment après l'essai de prise de contrôle de l'Ukraine en 2022.

Les vrais programmes en coopération sont moins chers pour répartir le budget et activer les compétences respectives notamment dans la recherche avec la réalisation d'un prototype unique. Les développements récents dans les règles européennes en matière d'aides d'État permettent aux États membres de financer de grands projets de recherche et d'innovation, dont le premier déploiement industriel (PIIEC) en Europe

Puis dans la fabrication, il s'agit de faire baisser les prix unitaires en achetant à plusieurs en espérant avoir les budgets. Souvent les projets s'arrêtent au prototype en Europe puis vont

chercher les marchés ailleurs. L'A400M, avait été un des rares produits acheté réellement sur étagère sans participation amont des États sauf engagements d'achat amont, en laissant faire l'industriel, comme dans le civil. Le maître d'œuvre du chasseur étasunien F-35 habitué à faire seul, a voulu travailler en coopération forcée en Europe depuis les années 90. On en constate les conséquences avec une envolée des coûts. On le voit aussi dans les contreparties industrielles réclamées quand il faut non seulement faire travailler les entreprises locales mais aussi transférer des savoirs et des savoir faire avec ou sans coefficient réducteur, avec les risques liés comme pour les transferts de marchés. L'OTAN devrait sans doute elle-même utiliser l'OCCAR (...), citée précédemment, avec un management fort pour ses programmes. Il en était de même pour le programme, qui aurait pu limiter les déboires de l'hélicoptère NH90 où chacun défendait son propre avec au passage un officier de programme allemand qui, selon lui, ne cherchait pas à comprendre, même si l'on peut qu'un besoin opérationnel est réel pour les uns, il peut l'être pour les autres.

Il peut apparaître que le meilleur programme en coopération est parfois, au moins dans la défense, celui que l'on fait finalement seul pour maîtriser les coûts et les processus si les clients sont au rendez-vous, toute chose égale par ailleurs en terme de commandes... Par ailleurs, à

force de ne faire apparaître que des avions français dans les slides du SCAF pour le ciel européen, il n'est pas étonnant que D. Aviation veuille désormais recommencer seul. L'avionneur français se lance désormais aussi dans la reprise de l'ancien projet HERMES de navette spatiale européenne, forçant peut-être la répartition des stratégies spatiales franco-allemandes ou plutôt entre français et allemands, inventeurs des V1, V2 et déjà des ailes volantes, où les budgets de l'ESA provenant de l'UE deviennent croissants.

S'agissant d'alliance, on en parle bien dans les petits réacteurs, sans être une vraie alliance sauf à comprendre l'objectif, mais l'Allemagne n'en fait pas partie. Quid de l'alliance des batteries ?

Il n'est pas facile de trouver des alliances franco-allemandes, airbus finalement fausse alliance car structurelle et non ponctuelle, qui a rassemblé des constructeurs pour créer un nouveau produit, plus qu'une coopération, comme l'exemple de KNDS mais plus compliquée dans l'armement. Mais une sorte d'alliance serait d'opérer dans une concurrence intelligente

S'agissant des aspects opérationnels de défense, une forme d'alliance plutôt que coopération réside dans la brigade franco-allemande où chacun apporte ses mêmes compétences et matériels en apprenant à mieux se connaître. Il

en est différemment pour l'Eurocorps avec notamment quelques autres nations. L'Alliance transatlantique porte bien son nom dans le sens où elle n'a pas d'armées mais anime la somme des forces des Etats-Membres pour en produire une plus conséquente.

Quel que soit l'outil, pensons toujours qu'en affaires, en amitiés comme en amour, l'essentiel est d'entretenir le dialogue même et surtout en cas de divergences. Qui aurait prédit il y a un peu plus de 60 ans que nous en serions là alors que trois guerres nous avaient heurtés mutuellement en 80 ans ?