

# Assemblée nationale

COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE  
ET DES FORCES ARMÉES

**Mercredi 13 décembre 2006**

**Séance de 9 heures 30**

**Compte rendu n° 14**

SESSION 2006 - 2007



**Présidence de M. Guy Teissier,  
président**

	page
– Audition de M. Jean-Marie Poimboeuf, président-directeur général de DCN.....	2

Compte rendu

## **Audition de M. Jean-Marie Poimboeuf, président-directeur général de DCN**

La commission de la défense nationale et des forces armées a entendu M. Jean-Marie Poimboeuf, président-directeur général de DCN.

**M. Jean-Marie Poimboeuf** a rappelé que le changement de statut de DCN, le 1<sup>er</sup> juin 2003, tendait à satisfaire deux objectifs : d'une part, l'amélioration des performances de l'entreprise et d'autre part, la préparation d'alliances, en particulier au plan européen, dans le but de restructurer le secteur naval de défense. Si le premier est largement atteint, le second l'est moins tant le secteur naval de défense européen demeure éparpillé entre un nombre excessif d'opérateurs par rapport à celui des Etats-Unis, pour un chiffre d'affaires comparable, de 8 à 10 milliards d'euros en Europe et 10 à 12 milliards d'euros aux Etats-Unis. 23 chantiers navals européens coexistent pour 2 grands acteurs industriels et 6 chantiers américains. Un regroupement est indispensable pour continuer à fournir des navires de qualité et s'est déjà opéré dans certains pays voisins, en Allemagne avec la constitution de ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS) et en Espagne avec Navantia.

C'est tout le sens du projet Convergence. Au plan industriel, DCN intégrera Thales Naval France (TNF) avec ses activités de maîtrise d'œuvre des navires armés, de Combat Management System (CMS) soit le « cerveau des navires armés », et de prestations de services. Elle aura l'entier contrôle d'Armaris, qui porte toute l'activité internationale française dans le domaine naval de défense et qui est aujourd'hui détenue à 50 % par Thales et DCN. Enfin, elle conservera ses activités industrielles actuelles. Le projet permet donc de regrouper trois entités. Les clients étrangers n'auront plus qu'un seul interlocuteur, ce qui constituera une simplification et une clarification en matière commerciale

Abordant l'aspect financier, M. Jean-Marie Poimboeuf a précisé que Thales prendra une participation de 25 % du capital de DCN. La nouvelle DCN aura donc deux actionnaires, l'Etat conservant 75 % du capital, Thales apportant le point de vue d'un grand industriel. Le projet Convergence, qui est une étape dans la structuration européenne, a connu une phase décisive avec la déclaration commune d'intention (DCI) du 15 décembre 2005, signée par le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de la défense et les présidents respectifs de DCN et Thales. Elle prévoit le renforcement de DCN comme maître d'œuvre des navires armés et l'institution d'une coopération technologique entre DCN et Thales permettant d'éviter des activités redondantes de recherche et développement dans le domaine des systèmes navals. Thales obtient un droit de concertation sur les grandes orientations de gestion de DCN (le plan à trois ans, le budget, la nomination du président), ainsi qu'un droit de veto sur les grandes décisions d'alliance et de partenariat. S'agissant des offres, Thales ne sera pas directement associé à leur préparation, ni à l'activité du comité des offres de DCN, mais aura connaissance de leur niveau de rentabilité. L'accord prévoit enfin l'éventualité d'une montée de Thales à 35 % du capital de DCN, après une période de deux ans, aux fins de favoriser un rapprochement européen.

Il a indiqué que les accords tendant à la valorisation de Thales Naval France (TNF) et des 50 % d'Armaris actuellement détenus par Thales sont désormais finalisés. L'accord commercial et industriel est également prêt. Seuls quelques points restent pendants, notamment en matière de garantie sur le contrat d'acquisition. Le processus de concertation sociale interne à DCN est achevé. Il s'est traduit par une dizaine de réunions du comité

central d'entreprise (CCE) et par la mise à disposition d'experts auprès des partenaires sociaux. Ces réunions ont été préparées par une commission *ad hoc*. A la suite du renouvellement du comité central d'entreprise en mai 2006, les nouveaux délégués ont récusé et les experts et la commission mais le référé déposé par le CCE et porté par l'UNSA et la CGT, contre l'avis du CCE du 13 octobre dernier, a été jugé non recevable par le tribunal de grande instance de Paris le 4 décembre.

M. Jean-Marie Poimboeuf a estimé que l'avis négatif des partenaires sociaux résulte de points de vue somme toute différenciés. Certains d'entre eux contestent la manière dont le projet Convergence est mis en œuvre, en particulier la montée de Thales au capital de DCN ou la valorisation des actifs. D'autres récusent purement et simplement le processus sur le fond comme sur la forme.

Le processus de consultation interne à DCN est cependant clos, les actionnaires sont d'accord sur la valorisation des actifs ; il reste donc à recueillir l'avis de la commission des participations et des transferts (CPT), ainsi qu'à qualifier l'opération auprès des instances de l'Union européenne. L'accord industriel et commercial et l'accord de cession à DCN de Thales Naval France et de 50 % d'Armaris étant prêts à être signés, le projet Convergence pourrait être finalisé d'ici la fin de l'année et mis en œuvre, en fonction des délais d'examen de la commission européenne, dans le courant du mois de février 2007.

Il a conclu en insistant sur l'importance du travail mené : de nombreuses réunions internes se sont tenues avec les partenaires sociaux, comme au sein des établissements avec les collaborateurs de DCN dans leur ensemble. Une importante concertation a eu lieu avec Thales et l'Etat. Le projet Convergence n'est pas un choix mais une nécessité. DCN devient ainsi le seul opérateur en France du secteur naval de défense, préalablement à la structuration européenne de ce secteur. Ce processus doit permettre d'améliorer son efficacité, notamment dans le domaine des systèmes tactiques de défense des navires armés. Certes, Convergence ne règle pas tous les problèmes. La nouvelle DCN demeure en compétition avec des filiales internationales de Thales, comme Thales Naval Netherlands et ADI en Australie. Mais Thales ne pouvait accepter que son rapprochement avec DCN l'oblige à renoncer à ses filiales internationales. L'idée d'un retrait d'Armaris proposé par certains partenaires sociaux pour permettre à DCN de conquérir une indépendance commerciale n'était pas réaliste, car il aurait laissé perdurer deux acteurs concurrents en France dans le secteur naval de défense.

**Le président Guy Teissier** a rappelé que deux points de vue se dégagent chez les partenaires sociaux de DCN. Certains refusent l'opération Convergence au nom des grands principes et souhaitent le maintien de la situation actuelle ; d'autres n'en contestent pas le principe mais s'opposent à la manière dont elle est conduite. La plupart des syndicats considèrent qu'avec un « droit d'entrée » à hauteur de 25 % du capital de DCN, le pouvoir de contrôle de Thalès est excessif, et cette crainte n'est pas sans fondement. Par ailleurs, ils estiment que les apports de Thales ont été surestimés et la valeur de DCN sous estimée, passant de 5 milliards d'euros à 2,3 milliards.

Notant que les sociétés DCN et Thales restent concurrentes, il a observé qu'aujourd'hui, après l'intégration de Thales Naval France, Thales aura accès à tous les savoir-faire de DCN. Cette concurrence, loyale aujourd'hui, risque donc d'être faussée au détriment de DCN.

**M. Jean-Marie Poimbœuf** a indiqué que le projet initial donnait à Thales, avec 35 % du capital de DCN, un droit de veto sur le plan à trois ans, le budget et la nomination du président. Selon l'accord final, Thales ne conserve un droit de veto que pour les éventuelles alliances internationales de DCN, ce qui est inévitable. En effet, Thales, souhaitant poursuivre ses activités internationales à travers ses filiales, ne pouvait vendre son activité navale française à un industriel sans participer à la maîtrise des futures alliances internationales. La restructuration des activités navales nationales autour de DCN est indispensable et ne saurait faire l'économie de l'accord de Thales. A l'heure actuelle, DCN ne maîtrise pas son commerce international, alors que celui-ci représente 30 % de son activité. Pour faire de DCN une vraie entreprise, il faut y intégrer l'activité commerciale d'Armaris qui date d'avant le changement de statut. De même, pour structurer le secteur naval français de défense, il faut intégrer les équipes actuellement chez Thales Naval France, qui font concurrence à DCN. La solution retenue confère à DCN la maîtrise d'œuvre de tous les projets en tant qu'opérateur français. Certes, elle sera toujours en concurrence avec Thales à l'international mais c'est déjà le cas dans le cadre d'Armaris.

A travers cette société dont elle détient 50 % du capital, Thales est aujourd'hui informée de toutes les offres industrielles de DCN portées par Armaris. A l'avenir, Thales ne sera pas présente au comité des offres de DCN et ne connaîtra que leur rentabilité, ce qui est une information normale pour un actionnaire, sans connaître leur contenu industriel. Il est d'ailleurs également prévu que Thales ne puisse s'allier dans le domaine naval ou faire d'acquisition sans qu'elle soit proposée en priorité à DCN, qui devient, selon les termes de la déclaration commune d'intention, le vecteur de regroupement des alliances à venir.

En ce qui concerne la direction du groupe, M. Poimbœuf a précisé que les cadres de Thales qui rejoignent le comité exécutif proviennent d'entités de Thales devant être absorbées par DCN. Le critère de choix des responsables, qu'ils proviennent de DCN ou de Thales, demeure leur compétence. Dans la future équipe de direction de DCN, la part des cadres issus de Thales prévue aujourd'hui est de l'ordre de 25%.

Il a par ailleurs contesté les chiffres avancés par les syndicats au sujet de la valorisation des actifs de Thales et de DCN. L'évaluation de la valeur globale de DCN sera contrôlée par la commission des participations et des transferts (CPT), qui est une autorité indépendante. Le dispositif mis au point entre l'Etat et Thales comporte deux parties : un premier versement puis un paiement différé (*earn out*) dont le montant sera fonction des résultats de DCN au cours des prochaines années. L'estimation d'une jeune entreprise comme DCN, créée il y a moins de quatre ans, est en effet difficile. DCN, pour ce qui concerne ses propres acquisitions, s'est assurée des services d'une banque conseil. L'estimation obtenue s'élève à 490 millions d'euros à comparer à 600 millions d'euros au départ et porte sur l'ensemble des activités de Thales naval France, en particulier les services et CMS, la valorisation d'Armaris, celle de la trésorerie d'Armaris et la contribution de la société commune à Thales et DCN, MOPA2, mise en place pour la réalisation du futur second porte-avions.

La valorisation d'entreprise des actifs apportés par Thales, hors trésorerie et hors synergies, est estimée à environ 200 millions d'euros. La comparaison des données, notamment du résultat d'exploitation et du chiffre d'affaires annuel avec les éléments d'entreprises comparables, montre que ces données s'en approchent, ce qui permet d'accréditer leur fiabilité. Sur une valorisation globale de ces actifs, de 490 millions d'euros, la trésorerie d'Armaris s'élève à 200 millions d'euros, les synergies sont estimées à 85 millions d'euros ; de ces chiffres découle la valorisation précitée. Un travail approfondi a été mené avec la banque conseil et les spécialistes représentants du monde bancaire présents au conseil d'administration.

**Le président Guy Teissier** a souhaité savoir comment la perspective de construction du PA2 et le prochain contrat de commande des sous-marins Barracuda avaient été pris en compte dans la valorisation.

**M. Jean-Marie Poimbœuf** a précisé que la valeur du PA2 a été intégrée à hauteur de 50 %, le contrat n'étant pas encore signé, et celle des Barracuda conformément au contrat en cours de préparation, qui est en passe d'être signé.

**M. Jean-Claude Viollet** a souhaité revenir sur la valorisation et a souligné l'intérêt que la commission aurait à entendre rapidement l'agence des participations de l'Etat (APE) et la CPT, afin d'obtenir des informations globales sur les transferts d'actifs. Les organisations syndicales ont manifesté leurs inquiétudes quant à la sous valorisation de l'entreprise, craignant qu'elle ne détériore l'image de DCN en cas de restructuration dans un cadre européen.

Dans l'accord de partenariat présenté, la part de Thales est de fait supérieure à la participation de 25 % au capital de DCN, aboutissant quasiment à un contrôle conjoint de la nouvelle société. Cette situation, où une société détenant 25 % d'une entreprise en assure le contrôle conjoint avec l'Etat actionnaire à 75 %, est un cas d'espèce.

Compte tenu de la difficulté qu'il y a à définir ce qu'est un équipement de système naval ou une prestation de système naval, voire une fourniture de bien dans ce domaine, il conviendrait de préciser la marge de manœuvre dont Thales disposera après le rapprochement, avec ses filiales étrangères. Il semble en outre que DCN ne pourrait plus disposer des services de Thales International (THINT) si Thales devait estimer qu'existent des conflits d'intérêts avec ses filiales internationales. Comment s'assurer que les intérêts de DCN seront bien préservés ?

DCN conserve-t-elle toutes ses marges de manœuvre en vue d'une consolidation européenne, compte tenu des difficultés constatées lors de la prise de contrôle récente de la société allemande Atlas Electronik ?

**M. Jean-Marie Poimbœuf** a rappelé qu'il appartient à la CPT, organisme indépendant, d'apprécier la valorisation de DCN. En matière de contrôle conjoint, il convient de souligner que le droit de veto dont disposera Thales, est limité au secteur des alliances capitalistiques et internationales. La concertation avec Thales est organisée, mais sans droit de veto ; l'Etat assure et assume donc le contrôle de DCN quant à ses grandes orientations de gestion. En outre, s'il estime qu'il est fait un usage abusif du droit de veto, il conserve sa capacité de dénoncer l'accord conclu.

S'agissant de l'accord industriel et commercial, ses conditions sont identiques à celles existant actuellement au sein d'Armaris pour l'accès aux services de THINT : DCN n'a pas une obligation de recourir à THINT en cas de conflits d'intérêts ; elle conserve donc sa capacité à trouver d'autres ressources d'ingénierie commerciale quand THINT est engagé par ailleurs auprès de filiales de Thales concurrentes de DCN.

Il est clairement établi que DCN est bien le vecteur des regroupements possibles à l'échelon européen. L'évolution du capital d'Atlas Elektronik n'altère en rien l'intérêt qu'il y a à rechercher une alliance avec TKMS dans l'avenir.

**Mme Patricia Adam** a estimé à son tour que DCN serait fragilisée par le droit de veto que pourra exercer Thales en considération de la rentabilité des offres, notamment sur le marché international où les deux entreprises restent en concurrence. L'Etat, alors qu'il conservera 75 % du capital de DCN, sera soumis au droit de veto de Thales, actionnaire à 25 %. Des contestations demeurent sur les valorisations et l'audition de la CPT permettrait aux parlementaires de mieux exercer leur contrôle.

A Brest, par ailleurs, les personnels de DCN s'interrogent notamment sur les décisions prises pour la construction des FREMM et se sont fortement mobilisés. Que devient le principe d'utilisation maximale des capacités des sites, lorsque des salariés de Brest doivent aller travailler à Lorient ? Pourquoi ne pas mieux utiliser les capacités brestoises ? Enfin, la taxe professionnelle versée par DCN est actuellement sous-évaluée et devrait être portée à un montant plus convenable.

**M. Jean-Marie Poimboeuf** a indiqué que Thales ne disposera pas d'un droit de veto sur les offres, mais pourra connaître le détail de la rentabilité de chacune d'entre elles et faire valoir son point de vue au conseil d'administration. Dans ce domaine, le droit de veto reconnu à Thales porte sur l'évolution des alliances.

S'agissant du programme des FREMM, l'objectif reste de garantir l'activité de tous les sites de DCN. Celui de Brest est suivi avec attention et les prévisions sur la réalisation des coques indiquent, qu'à compter de 2010, cette activité devrait être deux fois supérieure au potentiel du site, en raison de la refonte des SNLE-NG pour intégrer les nouveaux missiles M51. Il n'apparaît donc pas rationnel de commencer à réaliser des éléments de coques de FREMM à Brest en 2008 et 2009 en sachant que dès 2010, l'organisation industrielle devra être modifiée. Si le risque d'une année de sous-activité à Brest est confirmé, la question sera résolue par l'organisation d'une mobilité d'environ quarante personnes vers Lorient. Toutefois, les décisions en la matière dépendront de l'évolution du calendrier définitif et, en cas de décalage du programme de refonte des SNLE-NG, des éléments de coque des FREMM pourraient être réalisés à Brest. Ce programme a été présenté aux partenaires sociaux et ne signifie aucunement la fin de l'activité coques à Brest.

DCN acquitte la taxe professionnelle conformément aux règles fiscales en vigueur.

**M. Jean Michel** a salué les évolutions de DCN et le courage avec lequel est menée la transformation de cette entreprise en vue de l'adapter aux réalités du monde actuel. Après 375 années passées sous la tutelle de l'Etat, l'entreprise va désormais voir cette tutelle partagée avec un groupe privé, ce qui constitue une évolution indispensable dans la perspective des regroupements industriels visant à conforter l'Europe de la défense.

L'évolution a été plus rapide et efficace en matière navale que dans d'autres secteurs de l'armement. Il reste que l'Etat ne doit pas commettre les erreurs dont a pâti par exemple le secteur aéronautique. DCN constitue la colonne vertébrale du secteur naval militaire, comme l'était l'Aérospatiale auparavant pour l'aéronautique. Dans ce dernier cas, l'arrivée des grands groupes privés a été source de bien des désillusions.

Abordant la question de la préservation des intérêts patrimoniaux de l'Etat, il a relevé que les 25 % du capital cédés à Thales étaient valorisés à 700 millions d'euros et les transferts d'actifs de Thales à DCN à 500 millions d'euros, ce qui conduisait Thales à payer environ 200 millions d'euros pour acquérir sa part de capital de DCN.

**M. Jean-Marie Poimbœuf** a précisé que la somme à déboursier représenterait plutôt entre 100 et 150 millions d'euros.

**M. Jean Michel** en a conclu que la valorisation d'ensemble de DCN à 2,8 milliards d'euros avait été ramenée à 2,3 milliards d'euros, soit une estimation modeste. L'Etat a la possibilité de demander un dividende de 240 millions d'euros au titre de l'activité 2006, avant la conclusion de l'opération, ce qui, d'une certaine manière, soulagera la trésorerie importante de DCN, qui s'élève à 1,5 milliard d'euros.

Il a souhaité savoir si une évolution du statut de la société était envisagée.

La valorisation des activités peut évoluer du simple au double au début de 2007 en fonction des décisions prises par le ministère de la défense sur les programmes Barracuda et de deuxième porte-avions. La participation de Thales au programme du porte-avions britannique, en partenariat avec British Aerospace (BAe), sera-t-elle prise en compte pour la valorisation de la nouvelle société ou bien restera-t-elle intégralement du ressort de Thales-UK ?

**M. Yves Fromion** a jugé normal que les parlementaires s'interrogent mais a souhaité ne pas donner le sentiment qu'ils nourrissent une suspicion sur l'opération de rapprochement entre Thales et DCN. L'Etat et le Gouvernement actuel ont eu l'intelligence d'accélérer celle-ci en raison de sa nécessité et de son urgence. Face au réveil de l'industrie navale américaine, qui s'attaque désormais à ce qui a longtemps constitué une sorte de chasse gardée européenne et française, il est indispensable de contribuer à une véritable dynamique de consolidation de l'industrie navale européenne alors qu'elle reste émiétée.

**M. Jean-Marie Poimbœuf** a précisé qu'aucun changement de statut n'était envisagé, DCN devant rester une société anonyme. Si le programme de deuxième porte-avions se réalise, il est prévu un complément de prix, d'une part au profit de Thales, compte tenu du fait que DCN rachète la part de Thales dans la société MOPA2, d'autre part au profit de l'Etat sur la vente des 25 % de la future société détenus par lui. Cela coûtera à l'entreprise mais bénéficiera à l'Etat.

Le programme *Carrier Vessel Future* (CVF) reste dans l'escarcelle de Thales au niveau international. La nouvelle entreprise ne bénéficiera pas directement du contrat britannique, même si le contrat PA2 est préparé dans le cadre d'une coopération industrielle étroite afin de rester dans le cadre des enveloppes financières prévues.

