

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I I I <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission de la défense nationale et des forces armées

– Audition de M. Antoine Gendry, président-directeur général  
de la SNPE, dans le cadre du projet de loi (n° 1216) relatif à la  
programmation militaire pour les années 2009 à 2014 ..... 2

Mercredi  
21 janvier 2009  
Séance de 10 heures

Compte rendu n° 27

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

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



**Audition de M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE, dans le cadre du projet de loi (n° 1216) relatif à la programmation militaire pour les années 2009 à 2014**

*La séance est ouverte à dix heures quinze.*

**M. le président Guy Teissier.** Avant d'accueillir M. Antoine Gendry, président-directeur général de la société nationale des poudres et explosifs (SNPE), je vous rappelle que mercredi 28 janvier prochain se tiendra en séance publique le débat sur les opérations extérieures pour autoriser la prolongation de cinq d'entre elles.

**Mme Patricia Adam.** Je regrette que nous n'ayons qu'un temps réduit pour nous prononcer sur cette question, chaque groupe politique ne disposant que de trente minutes. Il me semble surprenant que nous soyons amenés à nous prononcer sur l'éventuelle prolongation de cinq opérations sans qu'aucune audition n'ait été préalablement organisée et sans que le Gouvernement nous ait transmis le moindre élément. Même si la commission de la défense entend régulièrement les responsables militaires, et notamment le chef d'état-major des armées, je pense qu'il serait nécessaire de revenir assez précisément sur le contenu, l'avenir et les enjeux de chaque opération. Le procédé me semble peu respectueux du Parlement qui ne saurait s'apparenter à un commissaire aux comptes qui se contente d'acter une décision prise par d'autres instances politiques.

**M. Yves Fromion.** Je comprends et je partage l'analyse de Mme Patricia Adam. À tout le moins, il me semble nécessaire que nous disposions d'un dossier pour chaque opération. Sans cela, il nous est impossible de préparer sérieusement le débat à venir.

**M. Michel Voisin.** Je soutiens entièrement cette proposition, d'autant que nombre d'opérations sont engagées depuis de nombreuses années et qu'il est parfois difficile de comprendre leurs motivations initiales et d'en saisir toutes les évolutions.

**M. le président Guy Teissier.** J'ai attiré l'attention du Gouvernement sur ce point et j'ai déjà demandé que nous puissions avoir toutes les informations nécessaires sur chaque opération.

**M. Bernard Cazeneuve.** Nous sommes tous désireux de contribuer à renforcer les pouvoirs du Parlement. Pour ce qui concerne les OPEX, nous ne pouvons pas nous prononcer sans connaître le contenu des accords de défense et des accords de coopération militaire. Je relève par ailleurs que les opérations sur lesquelles nous sommes amenés à nous prononcer emploient 90 % des effectifs déployés. Comment pouvons-nous être certains que ces militaires ne seront pas prochainement redéployés, faisant alors perdre tout son sens à notre éventuelle approbation ?

**M. le président Guy Teissier.** J'entends vos interrogations et je rappelle que j'ai été un ardent défenseur d'une meilleure information du Parlement sur les accords de défense. L'actuelle rédaction du projet de loi de programmation militaire sur le sujet ne me paraît pas totalement satisfaisante.

**M. le président Guy Teissier.** Nous accueillons maintenant M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE.

Les représentants syndicaux de la SNPE, que nous avons entendus la semaine dernière, nous ont fait part de leurs inquiétudes sur l'article 11 du projet de loi de programmation militaire. Ils s'interrogent notamment sur le devenir du groupe lorsque les seules activités bénéficiaires auront été reprises par une entreprise privée. Ils ont également attiré notre attention sur les possibles conséquences sur l'emploi, mais aussi sur le maintien des compétences industrielles et des capacités de recherche et d'innovation.

Je vous signale que j'ai écrit, comme je m'y étais engagé, au Premier ministre pour l'interroger sur les conséquences d'une telle opération.

**M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE.** Monsieur le président, mesdames et messieurs les députés, je tiens à rappeler que je n'ai pris mes fonctions que le 27 novembre dernier, si bien que ma connaissance de l'entreprise n'est sans doute pas aussi précise que vous pourriez le souhaiter.

Lorsque le Gouvernement m'a proposé de prendre la direction de ce groupe, il ne m'a pas caché son intention de s'engager dans un processus de privatisation. N'ayant pas d'opposition de principe à cette démarche, j'ai accepté la proposition. La lettre de mission que les ministres de la défense et de l'économie m'ont adressée est d'ailleurs explicite : elle considère que la SNPE est arrivée à un stade particulier de son évolution et doit changer pour ne pas disparaître. Il m'est demandé d'étudier notamment un rapprochement de l'activité de SNPE Matériaux énergétiques (SME) avec celle de la Snecma Propulsion solide (SPS), société du groupe Safran, qui fabrique des tuyères et des systèmes de propulsion.

Le chiffre d'affaires de la SNPE est aujourd'hui d'environ 640 millions d'euros. L'activité est divisée en quatre grands secteurs : la SME fabrique principalement des combustibles pour Ariane et pour les missiles stratégiques de la force nucléaire navale, avec environ 250 millions d'euros de chiffre d'affaires ; la société Eurengo, filiale indépendante de la SME, produit principalement des poudres et explosifs destinés à la fabrication de munitions, d'obus ou de petits missiles, avec un chiffre d'affaires de 160 millions d'euros. Le groupe a également développé au cours des vingt dernières années deux autres activités de chimie de spécialité avec la société Bergerac NC qui a un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros, et de chimie fine avec l'entreprise Isochem dont le chiffre d'affaires atteint 140 millions d'euros. Cette diversification correspondait à un souhait des pouvoirs publics de voir la SNPE intervenir au-delà de ses domaines traditionnels d'activité.

Le Gouvernement souhaite aujourd'hui consolider la filière de la propulsion tant pour Ariane que pour les missiles stratégiques en intégrant les deux partenaires que sont Safran et SME. Je dois étudier ce schéma et rechercher les meilleures opportunités de développement et, éventuellement, de partenariat et de privatisation pour les trois autres branches du groupe.

Je tiens à rappeler que le projet de privatisation concerne tout le groupe même si le débat ne porte le plus souvent que sur la propulsion. Contrairement à la branche propulsion qui est actuellement rentable, les autres filières ont actuellement des résultats négatifs ou très faiblement positifs. Je comprends dès lors que si les prises de position des syndicats portent le plus souvent sur SME, leurs préoccupations réelles concernent davantage les trois autres entités pour lesquelles il n'y a pas de projet identifié et qui ont des résultats moins porteurs.

Ma première difficulté sera de trouver le bon accord industriel avec Safran, puisqu'il est envisagé de privatiser non par appel aux enchères, mais sur la base d'un projet industriel précis. Une fois que nous l'aurons négocié, il y aura des discussions financières dans la perspective d'une privatisation. Je crois sincèrement que les personnels de SME sont relativement sereins à ce sujet. Cette vente risque en revanche de bouleverser l'équilibre financier du groupe, d'autant que les trois autres filiales seront plus difficiles à céder, compte tenu de leur situation économique et industrielle.

Les activités de deux d'entre elles sont beaucoup moins en rapport avec les préoccupations stratégiques de la France et, sous cet angle, posent peu de problèmes. Pour ce qui est d'Eurengo, actuellement en difficulté, la délégation générale pour l'armement considère qu'il s'agit d'une activité stratégique, et qu'il faut donc que la fabrication de certains produits soit maintenue en France. Il m'appartient d'élaborer des plans industriels permettant son redressement avant de trouver une solution compatible avec l'intérêt stratégique précisé par la DGA.

Les activités de chimie fine et de spécialité sont en revanche destinées à des usages pharmaceutiques, industriels ou agroalimentaires. Elles s'inscrivent donc naturellement dans le secteur privé. Il faudra simplement les rendre attractives et trouver de bons partenaires pour défendre au mieux les intérêts patrimoniaux de l'État.

**M. Yves Fromion, rapporteur.** Au-delà de votre présentation du groupe, pourriez-vous nous indiquer dans quel dessein stratégique d'ensemble s'inscrit ce projet de privatisation ? Le texte du projet de loi de programmation militaire est assez laconique et laisse ainsi la porte grande ouverte à bien des incertitudes. Sur ce point, nous pouvons comprendre l'inquiétude des personnels : les perspectives ne semblent pas maîtrisées.

Si Eurengo, du fait de son caractère stratégique, doit intégrer un dispositif particulier, il faudra compter avec ses partenaires septentrionaux. Même si nous sommes majoritaires dans cette société, nous ne sommes pas totalement maîtres du jeu. Existe-t-il une perspective de rapprochement avec d'autres sociétés françaises de défense ? De même, avez-vous des perspectives pour les deux entreprises de chimie fine et de spécialité ?

Enfin, le fait de dire qu'un rapprochement est prévu entre SME et Safran ne risque-t-il pas de poser un problème juridique ? Est-il possible d'annoncer une privatisation dans une perspective aussi précise ? D'autres acteurs du marché ne seraient-ils pas fondés à contester le choix de Safran une fois la loi de programmation adoptée ?

**M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE.** Le projet de loi propose de privatiser la SNPE, ses filiales, ou des actifs. La procédure que le Gouvernement souhaite mettre en œuvre est prévue par la loi : elle consiste pour SME non à recourir aux enchères mais à passer un marché de gré à gré, ce qui suppose la définition préalable d'une stratégie industrielle et la discussion d'un accord industriel de coopération. Le cadre juridique retenu me semble donc parfaitement adapté aux situations diverses auxquelles la SNPE est confrontée pour ses différentes activités.

Quant au dessein stratégique, il est double : l'État veut provoquer des évolutions et des rapprochements industriels ; mais il tient également compte du caractère diversifié de l'entreprise et de l'existence de filiales pour lesquelles il n'a pas encore de projet précis et dont il considère qu'elles seraient mieux gérées dans le privé.

Concernant enfin Eurenco, je le répète, la DGA a estimé que la fabrication de poudres et d'explosifs était stratégique, et il m'appartient de trouver et de soumettre au Gouvernement les meilleures opportunités possibles. Nexter a par exemple déjà manifesté de l'intérêt pour cette activité d'Eurenco. Comme vous l'avez rappelé, Eurenco a également des usines en Suède ou en Finlande, les sociétés Saab et Patria détenant une partie de son capital. Il importe donc de se concerter avec eux sur tout projet d'évolution significative. Il me semble toutefois que l'on trouvera un accord, d'autant que la situation qui prévaut depuis longtemps au sein de la SNPE n'a guère été favorable, Eurenco dépérissant peu à peu. La SNPE s'est d'ailleurs trouvée confrontée à la situation dans laquelle son activité Poudres et Explosifs tout en étant considérée comme stratégique par l'État ne recevait pas de celui-ci des commandes suffisantes pour assurer l'équilibre d'exploitation et le minimum d'investissements nécessaires au maintien de l'outil industriel. D'où l'état très insatisfaisant de cet outil industriel et son manque de perspective.

La position de l'État a changé puisqu'il nous a demandé d'engager dans les mois qui viennent un plan de redressement prévoyant, le cas échéant, des investissements pour envisager l'avenir de façon plus favorable et trouver un vrai partenaire. Si le groupe Nexter confirme ses intentions, il est vraisemblable qu'il voudra poursuivre le mouvement et provoquer une intégration européenne des industries de production de produits explosifs.

S'agissant d'Isochem et de Bergerac NC, le calendrier sera sans doute plus long. Pour la seconde entreprise, nous devons notamment prendre les mesures de redressement qui ont été jusqu'à présent différées et sans lesquelles nous ne pourrions pas intéresser d'éventuels partenaires.

Je souligne enfin que le contexte économique mondial ne devrait pas faciliter ces opérations. Le groupe a cependant les moyens de faire face à des opérations de restructuration et de redressement, surtout s'il vend la partie SME. Nous avons par ailleurs récemment passé un accord avec Total qui a accepté de nous indemniser du préjudice très important causé lors de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse. Grâce à ce versement, la dette de la SNPE sera très réduite à la fin de l'année 2009. Et, si SNPE cède SME dans le même temps, elle se retrouvera en possession d'une somme substantielle pour redresser et redynamiser un nombre restreint d'entreprises. Il importe avant tout d'avoir des projets industriels. Je m'efforce d'expliquer aux syndicats que la difficulté n'est pas de disposer d'un « protecteur », mais d'avoir de bons résultats et des projets porteurs d'avenir et de redressement.

**M. Pierre Forgues.** Selon les syndicats du groupe, il n'existe pas de logique industrielle au rapprochement de SME et de Safran qui interviennent dans des secteurs très différents. Le projet que vous défendez débouchera-t-il sur des réductions d'emplois ? Quelles seront les conséquences pour votre établissement de Toulouse ? Envisagez-vous, à terme, une coopération avec l'établissement Nexter de Tarbes ?

**M. Daniel Garrigue.** Jadis « service des poudres et salpêtres » de l'État, la SNPE est actuellement présentée comme un groupe très composite. Sans doute n'est-ce rien d'autre que le résultat de la politique de diversification de l'établissement.

Si le projet Herakles a fait l'objet de tant de controverses, c'est qu'il existait vraisemblablement d'autres alternatives. Les avez-vous étudiées ? Ne risque-t-on pas de casser certaines synergies au sein du groupe si l'on en retranche la SME ? Ne serait-il pas

possible de demander à Safran, dans l'hypothèse où il rachète effectivement la rentable SME, de s'impliquer dans les autres activités du groupe ?

En matière d'armement, je me félicite que la DGA considère la fabrication de munitions comme un secteur stratégique. Vous avez souligné les difficultés d'Eurengo et évoqué la possibilité d'un rapprochement avec Nexter. Quelles sont les perspectives européennes en la matière ? Il me semble que l'Europe de la défense peut progresser dans ce domaine où nous disposons d'une position stratégique qu'il est important de défendre.

Les deux autres entités du groupe ont été affaiblies et il y a tout lieu d'être inquiet pour leur avenir. Elles bénéficieront certes de l'indemnisation de Total mais ne font l'objet d'aucun projet industriel. Le conseiller du ministre de la défense m'a affirmé que la solution envisagée résidait dans un portage assuré par l'agence des participations de l'État. Or vous faites état de la possibilité que ces deux entreprises restent à l'intérieur du groupe. C'est la première fois que j'entends cette proposition et je souhaiterais que vous puissiez nous apporter des précisions à ce sujet. Plus globalement, considérez-vous qu'il existe un avenir pour la SNPE hors et au-delà du projet Herakles ?

Je souhaiterais également avoir des précisions concernant l'avenir du centre de recherche du Bouchet.

Enfin, les poudreries ont toujours fait l'objet d'une protection particulière et le ministère de la défense a veillé au strict respect des polygones de sécurité, faisant des établissements de la SNPE des installations classés Seveso II en parfait état. Cela représente un grand intérêt car il y a peu de sites de ce type dans notre pays. Sachant que la SNPE est sollicitée pour les opérations de dépollution et les études de revitalisation des sites, quelle politique comptez-vous mener à l'égard des entreprises qui souhaiteraient s'y installer ou les collectivités qui seraient prêtes à reprendre une partie des terrains ? Certains repreneurs potentiels semblent faire état de difficultés sur ces questions.

**M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE.** En ce qui concerne le rapprochement de SME avec SPS, je tiens à rappeler que la principale caractéristique de SME est de fabriquer des combustibles solides pour les fusées Ariane et pour les missiles stratégiques. SME assure l'opération essentielle de mise en place du combustible à l'intérieur du corps du propulseur. Ensuite SPS du Groupe SAFRAN vient y ajouter une pièce tout aussi essentielle, la tuyère.

Les deux entreprises travaillent ensemble depuis trente ans et ont d'ailleurs créé un groupement d'intérêt économique commun. À vrai dire, on pourrait plutôt nous objecter que nous travaillons très bien ensemble et qu'il ne sert à rien de nous rapprocher.

Quoi qu'il en soit, mon actionnaire m'a demandé d'étudier ce projet, et cela m'a paru avoir du sens, d'autant que le projet ne comporte, selon moi, aucun risque ni inconvénient. Je veillerai cependant à ce que l'accord industriel permette à SME de conserver toutes ses perspectives et toutes ses forces stratégiques. Bien que l'argument selon lequel on ne peut faire travailler dans le même groupe des mécaniciens et des chimistes soit sans fondement, il peut venir à l'idée de certains que le grand mécanicien qu'est Safran, qui fabrique des moteurs d'avions, ne se rende pas pleinement compte de l'intérêt des compétences de SME ou de l'importance de la recherche en chimie. L'accord de coopération industrielle devra

notamment permettre de répondre aux interrogations en la matière. Au demeurant, les dirigeants et les principaux cadres de SME ne montrent pas de réticence à ce projet.

Pour les trois autres entreprises de SNPE, je conviens qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de projet industriel de coopération avec des partenaires déjà identifiés. Mais la procédure est différente, puisque nous ne chercherons pas nécessairement à les vendre à un partenaire précis. Il s'agit de leur trouver un avenir car elles ont pâti d'un manque d'ambition industrielle et d'insuffisantes planifications au cours des dernières années. Ma mission consiste à les redresser, j'ai d'ailleurs été nommé en raison de mon expérience dans ce domaine. En l'espèce, rien ne me semble fondamentalement inquiétant. Il s'agit simplement d'entreprises qui, pour des raisons diverses, n'ont pas été suffisamment dynamisées et qui n'ont pas pu réaliser les investissements nécessaires. Ce n'est pas parce que l'avenir n'est pas connu qu'il est forcément inquiétant ! Je suis donc assez optimiste.

Pour ce qui est des diminutions d'emplois, il ne devrait rien y avoir de significatif pour les personnels de SME, l'entreprise étant portée par d'importantes commandes de l'État. Tout au plus faudra-t-il envisager quelques synergies administratives.

En revanche, lorsque nous investirons de nouveau dans Euroco, il nous faudra réaliser des investissements de productivité. Dans certaines usines de l'entreprise, il est évident qu'il faut automatiser certaines tâches réalisées aujourd'hui manuellement. Le projet alternatif consistant à laisser ces entreprises dans le giron de l'État, à ne pas investir pour ne pas supprimer d'emplois et à laisser les choses se déliter, s'inscrit dans une vision de court terme préjudiciable à l'avenir de l'entreprise. Il faut recréer une dynamique d'entreprise mais j'estime, une fois encore, que cela n'a rien d'inquiétant.

J'en viens maintenant à votre question sur d'éventuelles alternatives au projet SME. Mon prédécesseur a procédé à diverses études, mais aucun projet n'a abouti. Depuis mon entrée en fonctions, j'ai rencontré tous les acteurs du secteur. Pas un seul ne s'est manifesté, et aucune contestation du projet de rapprochement que l'État me demande d'étudier n'est apparue. Si d'aventure un projet de substitution se présentait, je l'examinerais bien entendu avec intérêt. La consolidation de la filière devrait permettre d'optimiser les orientations des développements futurs de la tuyère, comme des combustibles solides et de garantir ainsi que tout le monde tire dans le même sens.

Je ne crois pas que l'on fasse disparaître de synergies en séparant les quatre parties du groupe. Safran a d'ailleurs marqué de l'intérêt pour le très performant centre de recherche du Bouchet. Comme ce centre travaille aussi pour Euroco et d'autres entreprises de SNPE (Euroco, Bergerac NC ou Isochem) ou pour des clients extérieurs, l'accord de coopération industrielle avec Safran devra également prévoir comment ces prestations devront être poursuivies.

**M. le président Guy Teissier.** Quelles informations supplémentaires pourriez-vous nous donner sur le projet d'accord entre SME et Safran ?

**M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE.** Les discussions avec Safran sur le projet d'accord commencent le 29 janvier. Les intentions sont relativement simples : il s'agit d'optimiser la filière de propulsion stratégique et spatiale, notamment avec un missile de plus longue portée que le M51. Les dernières orientations fixées par le Président de la République privilégient l'aspect stratégique et de dissuasion avec une augmentation de

la portée et de la précision de nos missiles. La propulsion est déterminante pour répondre à cet objectif, avec une parfaite coordination entre la tuyère et le combustible. Pour ce qui est des aspects légaux, nous ne donnerons pas une carte blanche à l'acheteur. Nous veillerons à ce que l'accord prenne en compte les préoccupations relatives au maintien de l'outil de production, de la recherche, des compétences et des hommes, et sans doute de l'emploi.

**M. Yves Fromion, rapporteur.** Qu'en sera-t-il des ouvriers d'État, dont le statut est extrêmement protecteur ?

**M. Antoine Gendry, président-directeur général de la SNPE.** Il n'y en a plus dans le groupe.

**M. le président Guy Teissier.** Merci de ces précisions sur l'avenir de cette grande société.

*La séance est levée à onze heures quinze.*

