

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X I V <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, ouverte à la presse, de M. Patrick Boissier, PDG  
du groupe DCNS, sur la dimension industrielle du Livre blanc  
sur la défense et la sécurité nationale. .... 2

Mercredi

5 décembre 2012

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 31

SESSION ORDINAIRE DE 2012-2013

**Présidence**  
**de M. Philippe Nauche,**  
*vice-président*



*La séance est ouverte à neuf heures trente.*

**M. Philippe Nauche, président.** J'ai le plaisir d'accueillir M. Patrick Boissier, président du groupe DCNS.

Je vous remercie, monsieur le président, d'avoir accepté que cette audition soit ouverte à la presse.

Sous un actionnariat majoritairement public, votre groupe compte parmi les leaders mondiaux de l'industrie navale militaire. Nous lui devons le porte-avions *Charles de Gaulle*, ou encore nos sous-marins nucléaires d'attaque ou lanceurs d'engins. DCNS est particulièrement dynamique à l'exportation. Le groupe est notamment au cœur du partenariat stratégique de défense avec le Brésil.

Nous souhaiterions vous entendre sur la situation générale de votre groupe, l'état de ses commandes, ainsi que ses attentes vis-à-vis du futur Livre blanc. Nous aimerions également en savoir davantage sur le positionnement du groupe DCNS dans le paysage industriel français, et connaître votre analyse sur la question sensible du transfert de technologie, dans le cadre de contrats export.

**M. Patrick Boissier.** DCNS est un des leaders mondiaux dans le domaine du naval de défense et un innovateur dans le domaine de l'énergie. DCNS est un concentré de technologie comme il en existe peu en France et dans le monde. Elle conçoit, réalise et maintient en service les moyens de la marine nationale – navires de surface, sous-marins, mais aussi systèmes et infrastructures associés.

DCNS, c'est aujourd'hui 13 000 salariés, dont 98 % en France, et environ 50 000 emplois induits – sous-traitants et fournisseurs.

Notre chiffre d'affaires était en 2011 de 2,6 milliards d'euros, et notre carnet de commandes s'élève à 15 milliards d'euros. Aujourd'hui, 60 % de notre activité est destinée à la France et 40 % à l'international.

Vous nous avez demandé ce que nous attendions du Livre blanc. Je placerai nos attentes sous le signe d'un excellent rapport réalisé par le Sénat sur la « maritimisation » du monde, qui constitue une évolution majeure. Les océans prennent en effet une place de plus en plus importante, du fait de l'augmentation du trafic maritime, de l'augmentation des communications à travers les océans et de la raréfaction des ressources terrestres. Ce sont les océans qui apporteront, dans le siècle qui vient, les réponses aux défis de l'humanité en termes de ressources, d'énergie, d'espace, de biodiversité, etc.

L'économie maritime représente déjà dans le monde 1 500 milliards d'euros par an. C'est le deuxième secteur économique mondial, derrière l'agroalimentaire. L'Europe joue un rôle particulier, dans la mesure où elle est la première zone mondiale de par sa puissance économique et maritime.

La France a elle-même un rôle prééminent puisque, avec 11 millions de kilomètres carrés, elle possède la deuxième zone économique exclusive mondiale. Elle dispose d'atouts remarquables, en étant présente sur tous les océans et en ayant des entreprises leaders dans de

nombreux domaines d'activité liés à la mer. Le secteur maritime en France, qui représente d'ores et déjà un chiffre d'affaires annuel de 52 milliards d'euros et 310 000 emplois, est en forte croissance. C'est sans doute un des domaines dans lequel notre pays peut prétendre capter une part importante du développement mondial.

Pour autant, l'espace maritime a besoin d'être sécurisé. En effet, le développement des activités en mer s'accompagne d'une inflation des risques et des menaces – atteintes à l'environnement, trafics en tous genres, piraterie. Il convient donc d'assurer la sécurité de nos voies maritimes d'approvisionnement.

Il ne pourra y avoir de valorisation de nos richesses maritimes, de « croissance bleue » sans sécurité maritime. Or, il faut bien le reconnaître, la présence navale de la France sur sa zone économique exclusive est loin d'être suffisante.

La marine nationale, qui a le plus petit effectif des armées, remplit des missions de plus en plus étendues et peut difficilement les remplir toutes. Je citerai un seul exemple : au large de la Guyane, nous dépensons actuellement des centaines de millions d'euros pour rechercher du pétrole, dont nous espérons tirer des centaines de milliers de barils par jour, ce qui rapporterait à l'État des milliards d'euros de taxes et de redevance. À Kourou, La France investit des centaines de millions d'euros pour le spatial. Or la zone maritime française au large de la Guyane, qui représente 470 000 km carrés, est protégée par deux patrouilleurs, qui font chacun cent jours de mer par an. C'est comme si l'on voulait sécuriser le territoire français avec deux véhicules de police ! Nous savons dépenser beaucoup d'argent pour nos richesses terrestres. Il faudrait que nous sachions en dépenser pour nos ressources maritimes et ne pas les abandonner au pillage et au trafic.

Donc, si j'attends quelque chose du Livre blanc, c'est qu'il prenne en compte ce phénomène de « maritimisation » du monde, davantage que le Livre blanc précédent. Notre souveraineté n'est pas seulement une question de politique de défense, c'est aussi une question d'économie et d'industrie solide. Et cette économie solide viendra de la mer.

Dans ce contexte, DCNS a eu, de tout temps, une mission principale : fournir à la marine nationale les moyens de remplir ses missions de défense des intérêts de la France sur et sous les océans, et de préserver les voies maritimes. Elle le fait en intervenant dans trois domaines : la dissuasion, les grands programmes et le maintien en condition opérationnelle (MCO).

La dissuasion est évidemment un atout majeur. C'est un enjeu important pour DCNS, qui y consacre 30 % de son activité. Dans ce domaine, la priorité est d'assurer la continuité des programmes des sous-marins nucléaires d'attaque, des sous-marins nucléaires stratégiques, en particulier du futur moyen de dissuasion, mais aussi de préserver les compétences : celles de DCNS et de l'ensemble de la filière. Cela m'amène à appeler votre attention sur l'importance de la propulsion nucléaire et des technologies détenues aujourd'hui par AREVA TA.

Deuxième domaine d'intervention : les grands programmes, aujourd'hui au nombre de deux.

Les Barracuda : un programme de six sous-marins, qui s'étalerait jusqu'en 2027. Le premier d'entre eux est en cours de réalisation et devrait être livré en 2017 ; les autres

devraient ensuite se succéder au rythme d'un tous les deux ans, seuls les trois premiers Barracuda font partie de la tranche ferme du programme, les autres faisant partie de la tranche conditionnelle.

Les FREMM, frégates multimissions, réalisées à Lorient : un programme de 11 navires – originellement 17 – auxquels il convient d'ajouter un navire pour la marine marocaine. Les 11 frégates sont déjà commandées. Ce programme de frégates est fondamental pour la marine nationale. Il l'est également pour DCNS, dans la mesure où il lui assure à la fois son haut niveau technologique et la charge de l'ensemble de la filière de production des systèmes navals de surface.

Troisième domaine : le MCO. La maintenance des navires de l'ensemble de la flotte française représente chaque année un chiffre d'affaires de l'ordre de 600 millions d'euros. Il faut y ajouter, pour quelques années encore, l'adaptation des trois premiers sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) au standard M51, réalisée à Brest. Nous sommes en train de terminer *Le Vigilant* ; au cours des années à venir, il faudra adapter *Le Téméraire* et *Le Triomphant*.

Au-delà de sa mission pour la marine nationale, DCNS a voulu profiter des opportunités qui découlent de cette « maritimisation » du monde pour élargir sa mission. Nous considérons qu'aujourd'hui, le rôle du groupe est de fournir des solutions de haute technologie pour sécuriser et valoriser durablement les océans. C'est notre vision de la mission de DCNS, qui se traduit concrètement par une stratégie que nous mettons en œuvre depuis 2009 dans le projet d'entreprise *Championship*. Celui-ci repose sur trois axes principaux.

Le premier axe est la croissance, notre ambition étant de développer DCNS pour créer des richesses et de l'emploi ; l'objectif est de doubler notre chiffre d'affaires à l'horizon de la fin de la décennie. Le deuxième axe est la performance que DCNS doit améliorer dans tous les domaines, tout en conservant et en augmentant encore son avance technologique, car il nous faut absolument être compétitifs sur les marchés que nous voulons explorer. Le troisième axe est constitué par les alliances que nous pourrions nouer en Europe et à l'international, et qui contribueront à renforcer le groupe

Comment assurer la croissance de DCNS ?

Le premier volet de la croissance est l'élargissement du portefeuille d'activités de DCNS. Nous étions essentiellement des fournisseurs de sous-marins et de systèmes navals de surface complexes : frégates, porte-avions. Nous avons maintenant une offre plus large et sommes à même de proposer à nos clients des navires plus simples : patrouilleurs de haute mer et corvettes. Nous avons développé une nouvelle gamme, dont l'emblème est le navire OPV *Adroit*, que nous avons produit sur nos fonds propres et mis à la disposition de la marine nationale. Pour nous, c'est une vitrine, qui permet de présenter à toutes les marines - éventuellement clientes - les qualités de ce navire. De fait, ce partenariat gagnant-gagnant avec la marine nationale s'avère très profitable.

Le deuxième volet de la croissance est le développement de l'exportation. DCNS travaillait essentiellement pour la marine nationale – pour plus de 80 % de son chiffre d'affaires. Notre ambition est de faire en sorte que le naval de défense à l'exportation représente, dans l'activité de notre groupe, le même poids que celui de la marine nationale.

Pour cela, nous avons développé notre activité dans de nombreux pays et remporté un certain nombre de succès : en Inde, au Brésil, avec lequel nous avons noué un partenariat, en Russie, à laquelle nous avons vendu l'année dernière des bâtiments de projection et de commandement (BPC), en Thaïlande, à laquelle nous avons vendu cette année des corvettes. J'espère qu'il en sera de même demain, pour d'autres produits, dans bien d'autres pays.

Ce développement de l'export passe essentiellement par des transferts de technologie, condition indispensable pour vendre à l'exportation. Mais il ne peut s'agir que de technologies *up to date*. Il faut donc que nous sachions à la fois transférer nos technologies et préparer l'avenir.

Le transfert de technologie passe, notamment, par le développement de partenariats locaux. Nous avons donc créé, dans certains pays comme le Brésil, l'Inde ou l'Indonésie, des sociétés communes avec des partenaires locaux.

Le troisième volet de notre croissance est le développement d'activités connexes, essentiellement dans le domaine maritime. En travaillant pour la marine nationale, nous avons acquis des compétences technologiques absolument remarquables, qui peuvent s'appliquer ailleurs. Nous sommes donc en train de développer notre savoir-faire, en particulier dans le domaine de l'énergie, dans deux secteurs : le nucléaire civil et les énergies renouvelables.

D'abord, nous savons ce qu'est une centrale nucléaire, pour en avoir intégré dix-huit dans nos sous-marins et porte-avions. Nous mettons notre expérience au service de clients tels que CEA, AREVA ou EDF, comme responsables de sous-ensembles, par exemple dans des centrales nucléaires.

Ensuite, DCNS est très fortement engagée dans le développement des énergies marines renouvelables, qu'il s'agisse de l'énergie hydrolienne, celle des courants de marées, en particulier au large de Cherbourg ; celle de l'éolien flottant ; celle de l'énergie de la houle ou celle de l'énergie thermique des mers qui est particulièrement adaptée aux zones tropicales. Le développement des énergies renouvelables est extrêmement prometteur et nous en attendons une activité également équivalente à celle que nous avons dans le naval militaire.

Ainsi, à l'horizon de la fin de la décennie, l'ambition de DCNS est d'avoir doublé son chiffre d'affaires, qui se répartirait ainsi : un tiers marine nationale, un tiers naval à l'international et un tiers activités nouvelles, en particulier dans les énergies. Nous sommes en passe d'atteindre ce résultat. En effet, nous faisons 2,4 milliards de chiffre d'affaires en 2009, et nous dépasserons les 3 milliards l'année prochaine. Notre effectif était de 12 000 personnes en 2009. Il dépasse aujourd'hui les 13 000.

Cette croissance ne peut se faire que si nous améliorons considérablement la performance de l'entreprise, deuxième axe de notre projet *Championship*. L'amélioration de la performance suppose une transformation profonde de l'entreprise, dans tous les domaines : organisation, conception et réalisation des navires, relations avec nos fournisseurs et nos sous-traitants – par exemple, partenariats à long terme avec les PME sur nos territoires.

Je voudrais mettre en évidence un des leviers de notre politique : la « réinternalisation » compétitive. De nombreuses entreprises externalisent, délocalisent pour produire à moindre coût. Mais cela réduit la part de ce que l'on fait en France, limite la masse sur laquelle on peut amortir les frais fixes. Il devient plus difficile de rénover son portefeuille

d'activités, de renouveler les effectifs et les compétences, et l'on est conduit à délocaliser de plus en plus.

Nous avons inversé le paradigme en disant que, pour être plus compétents, plus efficaces, moins chers, nous allions faire davantage en France avec les moyens existants. Cela nous permet d'élargir notre portefeuille d'activités en France, d'en augmenter le volume, de renouveler nos effectifs et de créer une dynamique positive. C'est ce nous avons fait, en particulier avec le programme des FREMM. Alors qu'il était prévu de sous-traiter une partie des coques à l'étranger, nous avons décidé de les construire, dans leur totalité, à Lorient – au départ, avec l'aide des chantiers de Cherbourg et de Brest. Ce pari s'est avéré positif, puisque nous avons réussi à atteindre, en interne, un coût équivalent et aujourd'hui inférieur au coût que l'on avait prévu d'atteindre en délocalisant.

Cette réinternalisation compétitive se traduit donc par une amélioration de la performance de l'entreprise et par le développement de notre activité locale. Aujourd'hui, nous sommes capables de concevoir des navires qui, à performance équivalente, coûtent à peu près 30 % moins cher que ce que nous aurions conçu et produit il y a quelques années. Nous avons par ailleurs baissé de 10, 15, voire 20 % le coût de réalisation de navires existants, et de 15 à 20 % le coût du MCO.

Cette réduction des coûts, cette amélioration de la performance profitent d'abord à nos clients. Nous leur restituons une partie de cette activité, en étant tout simplement compétitifs. Et nous pouvons aujourd'hui prendre des commandes à l'exportation parce que nous sommes compétitifs par rapport à nos principaux concurrents.

Elles profitent également à la marine nationale. En effet, dans les programmes Barracuda et FREMM, la dégressivité des coûts est importante. Mais nous sommes capables d'y faire face parce que nous sommes plus performants.

Enfin, elles profitent à la préparation du futur, dans la mesure où nous devons rester en permanence à la pointe de la technologie. Pour ce faire, DCNS dépense entre 8 et 10 % de son chiffre d'affaires en R & D, soit plus de 250 millions d'euros par an.

La moitié de cette somme provient de la R & T effectuée dans le cadre de nos programmes. Une autre part, 40 %, est autofinancée par DCNS. Cette part ne cesse d'augmenter, en particulier parce que nous recyclons une partie de notre amélioration de performance et de nos résultats dans cette dépense de R & D. Une petite part, de seulement 10 %, provient des programmes d'études amont (PEA), et donc des financements de la DGA sur la préparation de l'avenir.

DCNS ne bénéficie que de 4 % du volume total des PEA. Ainsi, dissuasion incluse, on ne consacre au naval qu'une trop faible part des PEA, alors que le développement des activités maritimes est fondamental pour l'avenir économique de notre pays. Mais j'ai appris avec plaisir que le ministère de la défense avait décidé d'augmenter de 10 % les PEA et j'espère qu'une part significative en sera consacrée au naval.

Le troisième axe de notre plan d'entreprise est celui des alliances. Le marché américain représente 10 milliards d'euro par an, soit un tiers du marché mondial du naval de défense ; c'est un marché fermé, réservé aux sociétés américaines. Le marché européen représente 8 milliards d'euros par an, soit un petit tiers du marché mondial. Il est en

décroissance parce que, dans tous les pays européens, les budgets de défense sont à la baisse. Ce marché est servi, dans chacun des pays, hormis en Pologne et en Grèce, par les constructeurs nationaux. Enfin, le troisième tiers du marché mondial, plus important que les autres et en forte croissance, revient au reste du monde, Chine exceptée : 12 milliards d'euros par an, répartis au Sud-Est asiatique, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud, essentiellement au Brésil. Tous ces pays, qui étaient jusqu'à présent la chasse gardée des pays européens, développent leur flotte et leur activité dans le domaine naval.

Nous assistons aujourd'hui à un double phénomène : contraction du marché européen à cause de la baisse des budgets de défense, et apparition de nouveaux concurrents sur les marchés d'exportation : Coréens, Chinois et demain, Turcs, Indiens, Brésiliens, etc. Face à cette situation, l'Europe ne peut pas rester divisée comme est l'est aujourd'hui. De fait, si le marché américain représente 10 milliards d'euros par an, avec quatre grands acteurs, le marché européen représente moins de 8 milliards, avec au moins quinze acteurs majeurs, sans parler des petits. Or les Européens ne peuvent plus se payer le luxe de développer simultanément six programmes de frégates, quatre programmes de sous-marins ou trois programmes de torpilles. D'une manière ou d'une autre, une rationalisation s'impose.

La croissance et la performance dépendent seulement de notre capacité à évoluer en tant qu'entreprise. Les alliances nécessitent d'être au moins deux. Nous avançons beaucoup dans le domaine de la croissance et de la performance. Nous avançons moins dans celui des alliances, faute de partenaires prêts à s'engager avec nous. Malgré tout, il faut poursuivre notre effort.

En résumé, dans les dix dernières années, DCNS est passée du statut d'administration à celui d'entreprise conquérante, performante, rentable, et leader dans son domaine. Cela s'est fait au bénéfice de toutes les parties prenantes, à commencer par notre actionnaire principal, l'État. Celui-ci, depuis qu'il a « privatisé » DCNS en en faisant une société, a gagné plus de 2 milliards d'euros : par le biais de la vente de 25 % – et aujourd'hui 35 % – de ses actions à Thalès, par le biais des impôts sur les sociétés, par le biais des dividendes qu'il a reçus (près d'un milliard d'euros) et par le biais d'autres taxes, comme les taxes professionnelles, auxquelles DCNS, en tant qu'administration, n'était pas soumise à l'origine. En outre, aujourd'hui, l'État détient 65 % de DCNS. Son portefeuille vaut donc plus de 2 milliards d'euros, puisque la valeur de DCNS est supérieure à 3 milliards d'euros.

Cela a été bénéfique pour notre client, la marine nationale. Aujourd'hui, celle-ci dispose de navires performants, capables de remplir des missions beaucoup plus complexes, mais aussi plus économiques en termes d'achat, d'exploitation puisque les équipages sont réduits et en termes de maintenance.

Premier exemple : aujourd'hui, la marine nationale vient de prendre livraison de la première des FREMM. Le coût d'entretien annuel de cette frégate sera du même ordre de grandeur que celui des frégates anti sous marines qu'elle remplace, alors qu'elle est beaucoup plus complexe, qu'elle a de nombreuses missions à remplir et davantage de disponibilités. Le MCO annuel représente seulement 1 % du coût d'acquisition de cette frégate, contre 1,5 % pour les navires qu'elle remplace.

Deuxième exemple : nous avons décroché le contrat d'entretien des frégates La Fayette en service au sein de la marine nationale. Nous l'avons pris 25 % moins cher que le contrat précédent, tout en offrant une disponibilité améliorée.

Ainsi, notre client profite de l'amélioration de la compétence, de la performance et de la croissance de DCNS.

La transformation de DCNS profite également au personnel, qui est passé en quelques années de 12 000 à 13 000 personnes. C'est la première fois depuis bien longtemps, dans les quatre cents ans d'histoire de DCNS, que ses effectifs, à périmètre identique, sont en augmentation.

Enfin, elle profite à nos bassins d'emploi locaux. Nous avons développé de très nombreuses activités avec les PME locales. Ces dernières bénéficient également de notre activité à l'export, puisque nous les entraînons avec nous.

**M. Alain Chrétien.** Monsieur le président, j'ai eu l'occasion de visiter vos installations sur la base de Toulon. Je pense que vous devez poursuivre cette politique de communication vers les parlementaires, car elle nous permet de mieux cerner l'ampleur des activités de DCNS, qui n'est pas qu'un fabricant de bateaux.

Ma question porte sur le projet FlexBlue, un projet de centrale nucléaire sous-marine, que vous n'avez pas évoqué. Y a-t-il une demande dans ce domaine ? Où en est ce projet ? J'ai entendu parler d'un premier démonstrateur pour 2017. Ce projet est-il autofinancé ? Fait-il appel à des fonds publics ?

**M. Jean-Jacques Candelier.** Monsieur le président, j'ai bien compris que l'État devait mieux protéger les ressources de son espace maritime. Pour y parvenir, devons-nous mettre en place des coopérations avec d'autres pays ?

Par ailleurs, pensez-vous qu'il soit nécessaire de modifier les règles françaises à l'exportation ?

**M. Daniel Boisserie.** Tout semble aller bien à DCNS. Vous nous avez dit que les dividendes s'élevaient à 2 milliards d'euros....

**M. Patrick Boissier.** J'ai dit que l'État avait gagné 2 milliards, grâce à la vente d'une partie des actions du groupe à Thalès, aux impôts qu'il a levés et aux dividendes qu'il a touchés, lesquels, cumulés depuis l'origine, représentent un peu moins d'un milliard d'euros.

**M. Daniel Boisserie.** Pour être plus compétitifs, vous auriez pu réduire le montant des dividendes. C'eût été le moyen de renforcer les marchés. Autrement dit, de travailler plus, de gagner plus et d'embaucher plus.

**Mme Geneviève Gosselin.** Je suis députée de la Manche, et notamment de Cherbourg, où se trouve un des établissements de DCNS. Récemment, la presse s'est fait l'écho des inquiétudes du personnel et des syndicats. Ceux-ci craignent une réduction des effectifs – particulièrement sur les métiers de production, surtout la chaudronnerie et l'électricité – et une perte de compétences. Ils ont du mal à comprendre qu'à l'issue de leur contrat, les jeunes formés en alternance soient rarement embauchés par le groupe, alors que



les effectifs de l'intérim ont par ailleurs fortement augmenté. Est-il prévu, pour mener à bien le programme Barracuda, d'accroître les recrutements dans les métiers de la chaudronnerie et de l'électricité ?

Enfin, est-il possible d'avoir des informations sur le projet de rachat de la start-up OpenHydro, qui est nécessaire pour le développement des hydroliennes ?

**M. Patrick Boissier.** Monsieur Chrétien, nous allons poursuivre notre politique de communication, en particulier auprès des élus, pour renforcer la connaissance de DCNS, qui, en effet, n'est pas qu'un fabricant de bateaux. Bien sûr, nous employons des soudeurs, comme à Cherbourg. Mais aussi des ingénieurs système, qui travaillent sur le cœur du navire, sur ce qu'il y a de plus complexe en matière de systèmes informatiques intégrés. Pour vous donner une idée, le programme du *Combat Management System* des FREMM fait 25 millions de lignes – contre un million pour le celui d'un avion de chasse et 5 millions pour celui du *Charles de Gaulle*. C'est cela, aujourd'hui, la réalité de DCNS.

Vous m'avez également interrogé sur le projet FlexBlue. Nous avons lancé, il y a deux ans maintenant, le concept d'une centrale nucléaire sous-marine, laquelle présente de nombreux avantages. Ce projet est jusqu'alors autofinancé. Nous continuons à y travailler, avec une cinquantaine d'ingénieurs. À ce stade, nous sommes un peu comme Airbus qui aurait conçu la cellule de l'avion, mais qui n'aurait pas encore les moteurs. Le moteur dont nous avons besoin, en l'occurrence, est un petit réacteur, qui reste à développer. Nous en discutons avec le CEA, EDF et AREVA. La décision n'est pas encore prise. Je souhaite qu'elle le soit. Car si la France ne fait pas le choix de développer un petit réacteur, nous allons nous faire « doubler » dans ce domaine par les Américains, les Chinois, les Russes ou les Coréens.

FlexBlue ne verra sans doute pas le jour en 2017 – en tout cas pour le branchement du premier prototype. Mais il le verra très certainement à l'horizon de la décennie. Je souhaite qu'il soit doté d'un petit réacteur français, et non pas russe ou coréen.

Monsieur Candelier, il est possible de partager avec d'autres pays la ressource – ou plutôt les faibles moyens – dont nous disposons pour protéger les océans. La France a la deuxième zone exclusive mondiale, et l'Europe la première. Nous pouvons donc mettre des moyens et des zones économiques exclusives en commun. Mais s'il y a certainement des synergies à développer, ce ne peut pas être l'unique réponse. La première réponse est l'augmentation des moyens que nous consacrons à la surveillance et la sécurité de nos espaces maritimes.

J'admets par ailleurs que, dans certains cas, nous aimerions que les règles d'exportation soient assouplies. Nous aimerions également obtenir des réponses plus rapides. Cela nous mettrait à égalité avec certains de nos concurrents. Pour autant, globalement, le système fonctionne assez bien et je ne m'en plaindrai pas.

Monsieur Boisserie, peut-on distribuer moins de dividendes pour être plus compétitifs ? Nous avons, certes, distribué près d'un milliard de dividendes à l'État depuis l'origine, mais il faut mettre cela en regard des chiffres d'affaires cumulés pendant dix ans. Le taux de résultat de DCNS est correct – à peu près 7 % de résultats d'exploitation. Le taux de ce que nous distribuons est lui aussi normal. Nous conservons largement de quoi assurer notre

développement et augmenter nos activités de R & D. Notre trésorerie est positive. On ne peut donc pas dire que la distribution de dividendes à l'État affaiblisse DCNS.

Madame Gosselin, vous m'avez fait part d'inquiétudes sur Cherbourg. On nous demande toujours d'augmenter les embauches, en particulier sur certaines fonctions, et c'est parfois justifié. Mais globalement, l'effectif de Cherbourg n'est pas en baisse. Le programme des Barracuda assure au site une visibilité sur le long terme. Cependant, nous sommes dans l'incertitude sur les volumes à réaliser : nous ne savons pas aujourd'hui ce que sera la prochaine loi de programmation militaire future et si celle-ci ne se traduira pas par un étalement de la réalisation des sous-marins, et donc par une légère baisse des besoins.

Par ailleurs, nous développons l'alternance dans tous nos sites et nous recrutons une part majoritaire des alternants qui travaillent chez nous. Environ 60 % des alternants sur des emplois en développement sont recrutés par DCNS et plus de 80 % trouvent un emploi soit chez DCNS, soit en dehors, chez nos partenaires.

Enfin, nous avons décidé de nous développer dans l'hydrolien. Comme nous partions de rien, nous avons choisi de faire alliance avec une société irlandaise, OpenHydro, une start-up, dont la technologie est, selon nous, la plus avancée et la plus prometteuse. Nous possédons 11 % de cette société et nous avons une option pour en prendre le contrôle. Nous avons jusqu'à la fin de l'année pour exercer cette option, et nous avons bien l'intention de le faire.

**Mme Nathalie Chabanne.** Monsieur le président, en 2003, à la création de DCNS, nous avons assisté à la simplification du paysage de l'industriel naval militaire français avec l'entrée de Thalès au capital de DCNS à hauteur de 25 %, assortie d'une option pour monter à la majorité de blocage. En 2001, Thalès est montée à 35 % du capital de la nouvelle entité. Envisagez-vous aujourd'hui, une nouvelle augmentation de la part de Thalès dans le capital de DCNS ? Mais peut-être prévoyez-vous plutôt de poursuivre la rationalisation de l'industrie navale militaire en recherchant des alliances européennes ? J'ai bien compris que cela faisait partie de vos objectifs, mais que vous rencontriez des difficultés. Malgré tout, avez-vous quelques pistes concrètes ? Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

**M. Nicolas Dhuicq.** Monsieur le président, au vu de l'évolution du paysage industriel européen, vous attendez-vous à une évolution de l'actionnariat ?

**M. Gwendal Rouillard.** Il y a plusieurs jours, nous avons appris le « mariage » entre DCNS et Piriou. Comme DCNS emploie par ailleurs des salariés de STX sur le chantier de Lanester pour la construction des FREMM, il est logique de s'interroger. DCNS envisage-t-il de discuter avec STX le rachat du chantier lanestérien ? Cela nous amène à poser la question plus globale des rapports entre DCNS, STX, le naval militaire et le naval civil.

Enfin, pouvez-vous préciser vos intentions dans le domaine de l'éolien off-shore ? Le pays de Lorient est au cœur de cette stratégie, mais c'est l'avenir de toute la France qui est en jeu.

**M. Damien Meslot.** Monsieur le président, quels sont aujourd'hui vos principaux espoirs de réussite sur les marchés export ?

**M. Patrick Boissier.** Vos deux premières questions concernaient l'actionnariat de DCNS.

Thalès, qui avait pris 25 % à l'origine, avait une option de monter à 35 %. Il a exercé cette option. Il n'a pas d'option d'aller plus loin pour l'instant. A-t-il l'intention de faire autre chose ? C'est au président de Thalès qu'il faudra poser la question.

Mais je tiens à ajouter que la prise de participation de Thalès dans DCNS a été extraordinairement bénéfique. D'abord, celle-ci a permis d'ouvrir l'actionnariat de DCNS, un conseil d'administration un peu diversifié est certainement une très bonne chose. Ensuite, elle a mis fin à une concurrence franco française dans le naval de défense. Enfin, en incluant ce qui était Thalès Naval France à l'intérieur de DCNS, elle a apporté du sang neuf et de la diversité dans l'entreprise. Or la diversité est source de richesse et de créativité.

Et après ? Comme je vous l'ai dit, j'appelle de mes vœux des rapprochements européens. Mais encore une fois, pour se rapprocher, il faut être deux. Or aujourd'hui, force est de constater que nous n'avons pas en face de nous des partenaires qui le désirent.

Il y a d'autres options de consolidation de l'industrie française, dans la défense plus généralement, du type de ce qu'avaient fait les Anglais avec BAE. Si ce type de solution devait être privilégié, il serait fondamental de conserver à la partie navale son intégrité. Ce qui fait la force de DCNS, c'est d'être justement un systémier intégrateur. Nous ne devons pas devenir un simple plateforme.

Cela me permet de répondre en partie à l'une des questions de M. Rouillard. STX Saint-Nazaire est une société très compétente dans le domaine des navires civils les plus complexes. Nous avons développé des synergies. Aujourd'hui, tous les grands navires – BPC, pétroliers ravitailleurs, voire porte-avions – sont faits et seront faits à Saint-Nazaire, en parfaite coopération entre DCNS et STX. Nous réalisons des échanges techniques entre les deux sociétés. Il nous arrive d'échanger du personnel en nous sous-traitant réciproquement un certain nombre de charges.

Je ne pense pas qu'il soit utile d'aller plus loin. En effet la force de DCNS est de s'être focalisée sur le naval de défense et d'être intégrée totalement, depuis la conception du navire, la conception du système, l'intégration de l'ensemble et la maintenance. Dans pratiquement tous les pays, c'est le modèle qui prévaut, à l'exception notable de l'Italie : Fincantieri est un plateforme qui fait du civil et du militaire.

Il n'est pas question de se marier avec Piriou ni que DCNS rachète Piriou, ni que Piriou rachète DCNS. Simplement, nous voulons explorer un nouveau domaine, celui des petits navires dédiés à l'action de l'État en mer, qui sont construits aux normes civiles. C'est un domaine dans lequel nous ne sommes pas. Nous avons décidé, plutôt que de développer un nouveau concurrent, de réaliser de tels navires en partenariat. Nous avons choisi Piriou, qui nous paraissait le meilleur partenaire. Nous entamons des discussions avec lui à cette fin.

Cela ne met pas STX Lorient en dehors du jeu. Nous continuerons à faire avec lui ce que nous avons fait jusqu'à maintenant, en lui fournissant de la sous-traitance de charges, ou en employant chez nous une partie de son effectif pour réaliser certains travaux.

La dernière question de M. Rouillard concernait les énergies marines et le développement de l'éolien off-shore. L'éolien off shore posé n'est que de l'éolien terrestre « les pieds dans l'eau », et nous n'avons pas grand-chose à y apporter. En revanche, nous avons l'intention de développer l'off-shore flottant, qui présente un certain nombre d'avantages, en particulier celui d'aller plus loin, dans des zones d'eaux plus profondes. Dans une première étape, nous avons créé une société avec la société lorientaise Nass & Wind et le groupe Vergnet, pour faire un premier prototype à l'échelle d'un mégawatt. Le démarrage est prévu en 2013.

M. Meslot m'a posé une question sur nos espoirs de réussite en matière d'export, mais je ne suis pas en mesure d'y répondre. À peu près tous les pays du monde qui ont une marine ont des projets d'acquisition. Chaque fois qu'un tel projet est lancé, vous pouvez être pratiquement sûr que nous sommes sur les rangs – ce qui ne veut pas dire que nous gagnerons. Mais il se trouve que, dans ce domaine, des projets dont on parle beaucoup, qui semblent imminents, mettent des années pour aboutir ou n'aboutissent pas, alors que d'autres dont on ne parle pas du tout se concrétisent en quelques mois. Voilà pourquoi je ne peux pas vous en dire davantage.

**M. Francis Hillmeyer.** Monsieur le président, où en êtes-vous des rapprochements possibles avec les Allemands d'Atlas Elektronik ? Pouvez-vous nous parler du concept SMX-26 ?

**M. Gilbert Le Bris.** DCNS maîtrise des technologies complexes – sous-marins, FREMM, BCP, hydroliens, centrales nucléaires, etc. – et des technologies simples, mais pas frustrées, qui sont en devenir – bâtiments multi-mission (B2M), bâtiments de surveillance et d'intervention marine (BATSIMA), etc.

Quelle est votre stratégie de rapprochement dans ces deux domaines, au niveau national comme au niveau international ? Dans le Livre blanc, vous êtes resté un peu court sur le sujet. Je me doute que vous n'en direz pas beaucoup plus ici. Néanmoins, il serait utile pour nous de connaître vos intentions.

Comme l'a indiqué mon collègue Rouillard, vous vous êtes allié un certain nombre de compétences nationales, notamment celles de Piriou. Cela me semble très bien. En effet, s'agissant des bâtiments à technologie plus simple, il vous est souvent reproché de faire dans la complexité. Par exemple, sur le patrouilleur Gowind *L'Adroit*, la mise à l'eau des matériels serait beaucoup plus difficile que sur les thoniers océaniques.

Des synergies sont en effet possibles. Quelle est, globalement, votre stratégie ? Avec quels groupes envisagez-vous de vous rapprocher ?

**M. Joaquim Pueyo.** Monsieur le président, dans certains accords de Lancaster House, des projets de coopération avaient été annoncés : construction d'un missile antinucléaire et de nouveaux sous-marins, coopération dans le domaine de la guerre des mines navales. Quelles conséquences directes ces accords ont-ils sur votre société ? En effet, vous n'avez pas été très optimiste sur d'éventuelles coopérations avec d'autres sociétés européennes, dans le cadre de l'Europe de la défense.

**M. Jean-Pierre Fougerat.** En tant que député de Nantes, je m'intéresse tout particulièrement au programme Barracuda. Six sous-marins sont prévus, mais trois seulement sont commandés. Les salariés s'interrogent sur l'avenir du site d'Indret. Qu'en est-il ?

**M. Patrick Boissier.** D'abord, notre stratégie est d'être présents dans le domaine des navires complexes, comme nous l'avons toujours été, mais aussi dans le domaine des navires plus simples. Pour cela, nous voulons rester d'abord et avant tout une entreprise française. Le cœur de notre activité doit rester en France, et nous souhaitons faire en sorte que le développement de notre activité profite d'abord à notre base industrielle française. Je reste convaincu qu'on ne peut pas faire ce métier sans maîtriser sa base industrielle. Mais je pense que nous avons encore la capacité de le faire en France, à condition bien entendu de ne pas souffrir de handicaps de compétitivité trop importants.

Notre stratégie est également d'être présents à l'international, dans les pays à fort développement. J'en citerai deux : l'Inde et le Brésil, qui ont des programmes majeurs dans le secteur naval, et où l'on peut vendre à condition d'y faire du transfert de technologie. Ce transfert passe par des partenariats, prenant la plupart du temps la forme de sociétés communes, comme celle que nous avons montée au Brésil avec Odebrecht. Cette société commune réalisera des sous-marins sur la base construite par Odebrecht avec la technologie de DCNS, à partir d'une technologie de construction de sous-marins transférée par DCNS.

Ensuite, comme je l'ai déjà dit, je souhaite nouer des alliances européennes. Mais ce n'est pas facile.

Nous avons initié, avec les Allemands, une coopération dans le domaine des torpilles. L'objectif était de créer une société à 50/50, pour joindre nos forces dans ce domaine. Nous avons une première application pratique : nous avons sous-traité aux Allemands une partie de la réalisation de la torpille F21, la future torpille lourde française. Nous avançons dans nos négociations sur la création de cette entreprise commune. Nous nous efforçons d'aboutir, mais ce n'est pas évident.

Autre type de difficulté : Lancaster House a essayé de développer le rapprochement franco-anglais. Je crois que cela a été très efficace dans le domaine opérationnel – l'opération Harmattan en est un bon exemple – mais beaucoup moins dans le domaine industriel. Même si nous avons aujourd'hui des coopérations, en particulier dans le secteur de la guerre des mines, je ne peux pas dire que Lancaster House ait créé une nouvelle dynamique. Chacun a tendance à rester de son côté. Ce n'est pas faute, pour notre part, d'avoir essayé. Je pense que les Anglais sont un peu freinés par leur coopération avec les États-Unis dans le secteur des sous-marins nucléaires.

M. Hillmeyer m'a interrogé sur le SMX-26. Nous sommes comme les constructeurs automobiles qui, au Salon de l'automobile, présentent leur nouveau *concept-car*. Nous présentons virtuellement un concept de navire – dans le cas présent un sous-marin – qui n'est pas forcément destiné à être réalisé, mais qui concentre l'ensemble des développements, des nouvelles technologies et des offres que nous pouvons faire à nos clients.

Le SMX-26 est un sous-marin « de poche », qui fait tout de même 43 mètres de long, capable de se positionner très près des côtes parce qu'il peut avancer à une très faible profondeur, se poser au fond de l'eau, y rester pendant des jours, mettre en service des forces spéciales, etc.

Je terminerai sur l'avenir du site de Nantes-Indret, où nous faisons essentiellement tout ce qui relève de la propulsion, qu'elle soit nucléaire ou classique. Ce site est fortement impliqué dans les deux programmes FREMM et Barracuda. Le programme FREMM se déroule pour l'instant avec les 11 frégates qui ont été commandées. Jusqu'à aujourd'hui, seuls 3 des 6 sous-marins du programme Barracuda ont fait l'objet d'une commande ferme. Mais je ne doute pas que les tranches conditionnelles seront confirmées, même si un léger étalement du programme est possible.

Le site nantais est par ailleurs impliqué dans le développement de notre activité dans les énergies nucléaires. En effet, nous fournissons à nos clients non seulement de la maîtrise d'œuvre de sous-ensembles, mais également de la réalisation d'un certain nombre d'équipements, ou de la prestation d'activités de design ou de réalisation.

Enfin, Nantes-Indret pourra être concerné par le développement des énergies marines renouvelables. Je n'ai donc pas de craintes particulières pour son avenir même si, dans ce site-là comme dans les autres, nous avons à améliorer la performance et à apporter des changements – certains métiers se développent, alors que d'autres ont tendance à se réduire.

Et puisque vous vous intéressez à la région de Nantes, je vous précise que nous avons choisi de localiser à Nantes DCNS Research, qui concentre l'essentiel des moyens de recherche et de développement de DCNS, et qui est fortement lié avec l'Institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne.

**M. Philippe Nauche, président.** Mes chers collègues, avant de reconduire M. Boissier, je voudrais vous signaler que lundi prochain, aura lieu le séminaire parlementaire franco-allemand, organisé à la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, et en présence d'une délégation de députés de la commission de la défense du Bundestag. Vous pouvez nous adresser à vos groupes parlementaires pour vous inscrire à ce séminaire, qui sera extrêmement intéressant.

Monsieur Boissier, je vous remercie.

*La séance est levée à dix heures trente-cinq.*

\*

\* \*

### **Membres présents ou excusés**

*Présents.* - M. Jean-Pierre Barbier, M. Daniel Boisserie, M. Jean-Jacques Bridey, M. Jean-Jacques Candelier, M. Laurent Cathala, Mme Nathalie Chabanne, M. Guy Chambefort, M. Luc Chatel, M. Alain Chrétien, M. Jean-David Ciot, Mme Catherine Coutelle, M. Nicolas Dhuicq, Mme Marianne Dubois, M. Jean-Pierre Fougerat, M. Yves Foulon, Mme Geneviève Gosselin, M. Serge Grouard, Mme Edith Gueugneau, M. Francis Hillmeyer, Mme Danièle Hoffman-Rispal, M. Patrick Labaune, M. Marc Laffineur, M. Gilbert Le Bris, M. Christophe Léonard, M. Jean-Pierre Maggi, M. Alain Marleix, M. Alain Marty, M. Damien Meslot, M. Philippe Meunier, M. Jacques Moignard, M. Alain Moyne-Bressand, M. Philippe Nauche, Mme Sylvie Pichot, Mme Émilienne Poumirol,

Mme Daphna Poznanski-Benhamou, M. Joaquim Pueyo, Mme Marie Récalde, M. Gwendal Rouillard, M. François de Ruy

*Excusés.* - M. Nicolas Bays, M. Philippe Briand, M. Bernard Deflesselles, M. Lucien Degauchy, M. Sauveur Gandolfi-Scheit, M. Jean-Claude Gouget, M. Christophe Guilloteau, M. Charles de La Verpillière, M. Maurice Leroy, M. Jean-Michel Villaumé, M. Philippe Vitel