

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 MM. Philippe Berna, président du Comité Richelieu, président de la société Kayentis, de Thierry Gaiffe, président de la commission défense du Comité Richelieu, président de la société Elna et de Philippe Bouquet, secrétaire général du Comité Richelieu, président de la société Atos Racks, sur la dimension industrielle du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale ..... 2

Mercredi

12 décembre 2012

Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 37

SESSION ORDINAIRE DE 2012-2013

**Présidence  
de Mme Patricia Adam,  
*présidente***



*La séance est ouverte à seize heures trente.*

**Mme la présidente Patricia Adam.** Nombre de nos collègues effectuant des missions parlementaires à l'étranger, notamment en Afghanistan, notre effectif est assez réduit mais je gage que chacun se reportera au compte rendu de cette audition. Nous accordons en effet beaucoup d'importance au secteur des PME dans l'industrie de la défense et je remercie les dirigeants du Comité Richelieu d'avoir répondu à notre invitation. Nous avons d'ores et déjà auditionné la plupart des grandes entreprises – Safran, EADS, Dassault... Nous les avons questionnées sur leurs relations avec leurs sous-traitants et sommes d'autant plus intéressés par votre vision des choses que le ministre de la défense a insisté sur la nécessité que grands groupes et PME-ETI renforcent leurs liens, pour la conquête des différents marchés intérieurs comme à l'exportation.

**M. Philippe Berna, président du Comité Richelieu, président de la société Kayentis.** Mesdames et messieurs les parlementaires, vous avez devant vous trois patrons d'entreprise qui exercent des fonctions au sein du Comité Richelieu mais qui sont avant tout des praticiens du quotidien, des gens qui recrutent, vendent et font tourner leur boutique. Je suis entouré de Thierry Gaiffe, président d'honneur du Comité Richelieu, et de Philippe Bouquet, secrétaire général.

Le Comité Richelieu est une association d'environ 350 PME d'innovation et de croissance, qui emploient en moyenne 50 à 60 salariés et dont le chiffre d'affaires moyen s'établit à 7 millions d'euros, un tiers étant réalisé à l'international et un autre réinvesti en recherche et développement. Nous appartenons à un réseau plus vaste de 4 000 PME, soit 100 000 collaborateurs, dont la moitié est liée à la défense nationale, au sein duquel chacun se nourrit des retours d'expérience des uns et des autres.

Depuis sa création en 1989, le Comité Richelieu est la seule association qui entretient un lien spécifique avec la DGA. Il a été créé dans le cadre des marchés de compensation au moment où l'Etat français a acquis *Hawkeye* et *Awacks*. A l'époque, les marchés étaient opérés pour l'essentiel par de grands syndicats de défense ; le Comité Richelieu s'est imposé en tant que quatrième syndicat et nous avons réussi à orienter environ 10 % des marchés de compensation vers les PME, ce qui est remarquable.

Dès 2002, nos travaux ont porté sur un premier Livre blanc tendant à tirer profit du succès du modèle américain du *Small Business Act* (SBA), qu'il s'agisse du SBA lui-même relatif à la partie « achats courants » ou du SBIR, qui concerne l'innovation et la recherche. Pour mémoire, le SBIR correspond à la mesure n° 8 du rapport Gallois et le SBA à la mesure n° 10 du même document. Les deux dispositifs fonctionnent en *push pull*, l'un se nourrissant des succès de l'autre.

Après avoir beaucoup travaillé avec les Américains, nous avons très vite compris que nous ne pourrions pas transposer leur modèle à l'identique et nous avons préféré mettre au point un dispositif approchant, avec l'aide d'OSEO et de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services – DGCIS. Il s'agit du Pacte PME, dont la vocation est que grands groupes et PME s'attachent à grandir ensemble, dans plusieurs directions comme l'innovation et les achats de fonctionnement.

Le dernier rapport que nous ayons commis s'intitule «*pour des PME innovantes au service de la croissance et de l'emploi* ». Je m'attarde un instant sur un gros travail que nous avons réalisé au cœur de la crise de 2008, autour de l'article 26 et qui tend à favoriser le « fléchage » des marchés de moins de 150 000 euros vers les PME au travers de dispositifs extrêmement facilités.

Nous travaillons autour de trois grands axes : la régulation, l'innovation et la croissance. Si nous avons distingué innovation et croissance, c'est que nous avons constaté au sein de nos entreprises que la croissance s'appuyait souvent sur une phase d'innovation réussie mais que les deux problématiques restaient bien distinctes. Une « traversée du désert » peut intervenir à la fin de la phase d'innovation, avant l'amorçage de la séquence de croissance, l'innovation se faisant essentiellement en région et la croissance à l'international. Cela nous a conduits à renforcer la régulation, l'idée étant de sanctuariser les dispositifs de soutien aux entreprises innovantes – je pense en particulier aux jeunes entreprises innovantes (JEI) et au programme « Gazelles ». Parallèlement, nous réfléchissons à la mise en place d'une médiation de l'innovation, à l'instar de ce qui existe déjà pour le crédit ou la sous-traitance.

Vous l'aurez compris, le sang qui coule dans les veines du Comité Richelieu est plutôt de couleur kaki !

**M. Philippe Bouquet, secrétaire général du Comité Richelieu, président de la société Atos Racks.** Comme l'a indiqué le président Berna, nous entretenons depuis toujours des liens étroits avec la DGA à laquelle nous lie une convention. En 2007, sous le ministère de M. Hervé Morin, nous avons activement participé à un groupe de travail sur les relations entre les grands maîtres d'œuvre industriels et les PME et cela nous a permis d'identifier les principaux problèmes, qu'il s'agisse de la propriété industrielle ou intellectuelle ou de la participation des PME aux *offset*.

Nous avons souhaité que la DGA renforce sa sensibilité aux problématiques des PME en créant une sous-direction dédiée et nous disposons aujourd'hui d'un interlocuteur identifié, que nous retrouvons du reste au sein de la commission défense du Pacte PME. Le Comité Richelieu est à l'origine de cette unique commission sectorielle du Pacte PME, à laquelle nous participons activement.

Au sein de la commission défense de notre Comité comme de celle du Pacte PME, nous traitons de tout ce qui touche à l'accès aux marchés des PME innovantes, en lien direct ou indirect avec la DGA.

Au titre des études en cours, je cite rapidement la propriété intellectuelle dans les rapports de sous-traitance, l'accès des PME aux programmes d'armement – qui reste très limité –, la dualité et la structuration de la filière SSI, en vue notamment de faire converger la cartographie industrielle vue de la DGA et la réalité du tissu industriel des PME.

**M. Thierry Gaiffe, président de la commission défense du Comité Richelieu, président de la société Elna.** Les 4 000 PME et ETI – toute PME étant vouée à devenir une ETI – de l'industrie française de défense représentent 165 000 emplois directs, compte non tenu, bien entendu, de tous les emplois indirects générés par la défense. Pour un emploi en PME-ETI défense, il faut compter un emploi grand groupe et chacun s'accorde sur le fait que l'innovation est principalement apportée par les PME.

Nous avons subi en 2008 une crise extrêmement grave. Le Gouvernement de l'époque a immédiatement réagi *via* le plan de relance, qui a principalement concrétisé des projets existants plutôt que puisé dans les cartons de l'innovation. Dès lors, en 2009 et 2010, les commandes finalisées antérieurement ont permis de survivre.

Nous subissons aujourd'hui une nouvelle crise avec les coupes budgétaires qui vont avec et, bien entendu, les grands groupes ne sont pas les seuls à souffrir, les PME sous-traitantes étant souvent considérées comme la variable d'ajustement. On va tirer sur la marge de l'équipementier et reporter de la trésorerie, tous ces mécanismes étant parfaitement connus. Les dégâts qui ont frappé l'aéronautique et l'automobile risquent de se propager désormais au monde de la défense.

Cependant, la défense présente des particularités qu'il convient de garder à l'esprit. Son premier « tropisme », c'est que les cycles économiques y sont très longs : entre l'émergence d'une idée et sa réalisation dans un programme d'armement, il s'écoule 20 ans, d'où l'existence de la DGA. Il faut donc pouvoir supporter une phase de R&T de plus de deux décennies. Hors les biotechnologies, je ne connais pas d'autre secteur qui puisse se le permettre. Cependant, la recherche dans le monde de la défense a de nombreuses retombées dans l'ensemble des secteurs industriels. « Tirer sur la corde », c'est perdre tout de suite des emplois directs dans les PME, et, demain, de l'innovation et du chiffre d'affaires.

Les budgets de la défense se réduisant comme des peaux de chagrin, ce sont, du fait de la massification décidée il y a une dizaine d'années, 99,6 % de grands groupes qui remportent les marchés de défense. Les PME n'apparaissent qu'en rang un ou deux. Or lorsque le gâteau diminue, l'on a tendance à garder une plus grande part pour soi. Je redoute par conséquent que les 0,4 % concédés aux PME ne se restreignent encore si l'Etat n'intervient pas. Cela vaut pour les programmes d'armement comme pour les budgets des R&T, lesquels ne sont confiés en direct aux PME et ETI qu'à hauteur de 0,4%.

Dans ce contexte, la PME doit tout faire pour tenter de se maintenir au rang de sous-traitant du maître d'œuvre et de conserver un carnet de commande acceptable. Las, mes collègues pourront confirmer que nos carnets de commande plongent.

Tout le monde pense alors à l'export mais, et c'est la deuxième particularité sur laquelle je souhaitais m'attarder car l'exportation dans le domaine de la défense n'est comparable à aucune autre. La première chose que vous demande l'acheteur potentiel, c'est si vous avez déjà vendu à votre propre pays, et, dans l'affirmative, à qui, quitte à devoir donner le nom du bâtiment, du véhicule considéré ou de la brigade intéressée. Sans références nationales, nul n'est besoin d'insister ! Patron d'une PME de défense depuis une quinzaine d'années, je n'ai jamais réussi à vendre à l'international sans produire un document timbré d'un beau drapeau tricolore en haut à gauche...

Si les budgets de défense continuent de baisser, les acheteurs vont s'orienter vers les produits les plus éprouvés et ceux que développent les PME auront beaucoup plus de mal à s'insérer dans les programmes. On a en effet tendance à acheter ce que l'on connaît le mieux.

Il faut donc trouver des solutions et c'est pour cela que les annonces faites par le Gouvernement il y a un peu moins d'un mois ont vraiment fait écho en nous. Nous nous sommes reconnus dans les quarante mesures annoncées par M. Le Drian. Au reste, nous sommes à l'origine de plusieurs d'entre elles, dans le cadre des travaux menés avec M. Morin

à partir de 2007 pour favoriser l'accès des PME aux marchés de défense. Si nous sommes très satisfaits de ces annonces, nous redoutons un peu la lourdeur des structures et l'inertie des grands groupes. Même lorsqu'une volonté politique est clairement affirmée, il arrive qu'entre l'annonce d'une décision et son entrée dans les faits, plusieurs années se passent ou bien que la politique ou le gouvernement aient changé. Battons par conséquent le fer tant qu'il est chaud !

Sans verser dans le catastrophisme, j'appelle votre attention sur la gravité de la situation. Le Comité Richelieu examinera avec la plus grande vigilance l'évolution des choses et ne manquera pas d'en informer la représentation nationale...

**Mme la présidente Patricia Adam.** Cela est en effet très important !

**M. Thierry Gaiffe.** J'en viens aux perspectives de plus long terme que doit notamment retracer le Livre blanc. Le savoir-faire particulier de notre Comité, c'est l'innovation et la haute technologie. Nos adhérents autofinancent plus de 15 % de leur chiffre d'affaires en recherche et développement.

La DGA a depuis longtemps modélisé l'impact de l'innovation au travers d'un indicateur portant sur le niveau de maturité technologique – *Technology readiness level (TRL)*. Un TRL de 1 correspond à une recherche très en amont, pouvant présenter des débouchés à 20 ans. A l'autre bout de l'échelle, un TRL de 10 correspond à un produit prêt à être livré aux forces. Dans les degrés de 1 à 4, on est dans le « R » de la R&D : cela correspond au programme d'Accompagnement spécifique des travaux de recherches et d'innovation défense (ASTRID) de la DGA, qui bénéficie essentiellement aux laboratoires étatiques comme le CEA à hauteur de 12 millions par an. Les projets intermédiaires notés de 5 à 7, supportés par le Régime d'appui pour l'innovation duale (RAPID) représentaient jusqu'à présent 40 millions à destination essentielle des PME, sous la forme de subventions partielles à hauteur de 50 %. Le ministre vient d'annoncer que ce montant serait porté à 50 millions. Enfin, avec un niveau de maturité le plus souvent proche de 7, le Programme d'études amont (PEA) représente 680 millions à destination exclusive des grands groupes.

Cette vision de la DGA nous convient et nous sommes très satisfaits de bénéficier du RAPID. Malheureusement, en période de crise, la tentation naturelle de tout mauvais gestionnaire est de réduire de manière drastique les dépenses de R&D. Virer les ingénieurs, est, comme chacun le sait, la plus grave erreur qui peut être commise mais elle reste fréquente. Il faut au contraire mettre le paquet sur l'innovation et ce qui est vrai à l'échelle d'une entreprise vaut aussi pour une nation. Cela permet d'être au top des produits et de la compétitivité au moment de la sortie de crise.

La survie de notre industrie de défense va dépendre, dans les prochaines années, de notre capacité à mettre l'accent sur la recherche amont. Or, depuis 1997, nous l'avons négligée au profit de l'aval. En 1996, M. Jean-Yves Helmer a réformé la DGA en supprimant la direction des recherches, études et techniques (DRET), sorte de petite DARPA à la française et force vive que le monde entier nous enviait. Avant cette décision, il y avait une véritable vision en faveur de la recherche amont et cela tirait l'ensemble des entreprises.

Il nous semble qu'il est temps de recréer une structure équivalente. L'idée est, à iso budget, de se doter d'un management efficace. Si les programmes sont relativement bien gérés, il n'y a pas véritablement de vision, de veille technologique ni de *benchmarking* au sein

d'une entité bien identifiée de la DGA. Il faudrait concentrer les budgets et accepter que le RAPID descende sous le TRL 5. Il suffit de se rendre à Grenoble ou à Evry pour vérifier que les PME font aussi de la recherche amont. Toute la recherche amont pourrait être pilotée par une nouvelle DRET, l'Agence de l'innovation de défense (AID), sans augmentation de crédits mais sous l'impulsion managériale forte du DGA lui-même.

Tels sont les principaux éléments que le Comité Richelieu peut apporter au Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale.

**Mme la présidente Patricia Adam.** Merci pour cette présentation dans laquelle nous avons retrouvé beaucoup d'éléments que nous rencontrons dans nos territoires respectifs.

Je profite de votre présence pour vous interroger sur les difficultés du logiciel Chorus, sur lesquelles nous avons été nombreux à interpeller les pouvoirs publics et qui vous avaient posé de graves problèmes de trésorerie : sont-ils aujourd'hui réglés ?

**M. Thierry Gaiffe.** Très délicat il y a deux ans, ce problème est désormais derrière nous. A l'époque, certaines PME pâtissaient de retards de paiement de huit à neuf mois et je vous laisse imaginer la situation dans laquelle cela les plaçait.

**Mme la présidente Patricia Adam.** Il est bon que ce problème soit résolu et je cède sans plus attendre la parole à mes collègues pour vous interroger.

**M. Alain Chrétien.** Quels sont vos contacts avec la Commission européenne ? Le projet de *Small business act* ne risque-t-il pas d'être contré par les règles de concurrence européenne ? Ne doit-on pas attendre une harmonisation au niveau des Vingt-Sept ou peut-on s'en affranchir en faisant preuve de la réactivité que vous appelez de vos vœux ?

**M. Philippe Berna.** Nous n'avons pas de relations régulières avec des organismes européens analogues au nôtre, et, du reste, nous n'en connaissons pas. Par contre, nous avons depuis longtemps des contacts avec Bruxelles dans l'idée de finaliser un *SBA*. Dès le début des années 2000, nous nous sommes cependant rendus compte qu'il n'y avait pas d'espoir de faire aboutir un *SBA* propre à la France et que cela devait s'envisager à l'échelle européenne. Nous avons soutenu plusieurs ministres dans cette démarche, dont Mme Lagarde et M. Novelli, mais nous n'avons pas senti une réelle volonté d'aboutir. Certains mettent en avant des contraintes juridiques, au motif qu'il serait difficile de favoriser des PME au niveau européen. Le sujet reste donc ouvert et nous restons un peu sur notre faim. Cependant, notre initiative Pacte PME est une manière de contribuer à créer un écosystème favorable à l'émergence d'un *SBA*, même si nous sommes encore loin du modèle américain.

**M. Thierry Gaiffe.** Il faut bien noter, monsieur Chrétien, que les quarante mesures annoncées par le ministre ont été pensées pour contourner le code des marchés publics. Le Comité Richelieu avait d'autres propositions, par la voie légale ou réglementaire, mais cela eût nécessité de partir au combat à Bruxelles. Compte tenu de l'urgence de la situation, il a semblé sage de contourner certains obstacles.

**M. Philippe Berna.** L'intérêt du dispositif *SBA*, c'est de donner des objectifs en progression constante et de mesurer de la manière la plus objective possible la façon dont ils sont atteints. Aux Etats-Unis, lorsque les objectifs ne sont pas atteints, c'est avec le Président de la République que l'on traite. Le volet réglementaire n'a été mis en place que pour justifier

la création d'une administration. On peut arriver au même résultat avec le Pacte PME si l'on s'attache à fixer des objectifs clairs et, le cas échéant, à prendre les mesures correctives qui s'imposent pour les atteindre, sans mettre en place pour autant une batterie réglementaire au sujet de laquelle beaucoup cherchent à nous mettre des bâtons dans les roues.

**M. Alain Chrétien.** Votre réponse ne me surprend pas mais elle m'inquiète un peu car l'attitude fermée de Bruxelles est préoccupante par rapport au volontarisme affiché. Dans son dossier de presse, le ministre indique que le Pacte PME répond à la volonté de mettre en place un *SBA* de défense à la française avant la fin de l'année 2012. Cela ne nous laisse que 18 jours ! Nous ne demandons pas mieux mais ce calendrier semble tout de même un peu ambitieux.

Etes-vous en contact avec l'Agence européenne de défense (AED) ? Peut-on espérer de cette institution qu'elle joue son rôle d'aiguillon auprès de la Commission européenne pour faire avancer les choses ?

**M. Thierry Gaiffe.** Nous avons, bien entendu, des contacts avec l'AED mais elle semble un peu décalée par rapport aux objectifs que vous évoquez. Son budget reste relativement limité et la France en est l'un des principaux contributeurs. Cette institution ne semble pas suffisamment pragmatique pour aider les PME.

Quant à compter sur l'AED pour faire passer nos idées de *SBA* à la française, il ne faut pas perdre de vue que le principe d'un *SBA* excède largement le champ de la défense puisque, aux Etats-Unis, cela revient à confier 22% des marchés fédéraux aux PME, sous le contrôle de la *Small business administration* qui dépend directement du Président américain.

Le Comité Richelieu a tenté, avec plusieurs gouvernements de toutes sensibilités politiques, de combattre certains dogmes bruxellois mais il a échoué à chaque fois. Le Pacte PME et les 40 mesures annoncées par le ministre visent, je l'ai dit, à tenter de passer au travers des mailles du filet.

L'AED ne me semble pas d'un grand secours dans la mesure où elle se concentre sur la recherche ; c'est un peu un « copié collé » du 7<sup>ème</sup> PCRD pour ce qui concerne la défense et je vous cache pas que les PME sont aujourd'hui assez dubitatives par rapport à cette agence.

**M. Philippe Vitel.** Mme la présidente évoquait la relation que peuvent avoir les parlementaires avec les PME de défense de leurs différentes régions, à Brest, en Aquitaine, à Toulon ou ailleurs. Nous avons l'habitude de travailler avec les pôles de compétitivité lorsqu'ils existent, avec certains *clusters*, lesquels accompagnent les PME de la pépinière d'entreprise à la conquête des marchés. Vous avez parlé de la fragilité des donneurs d'ordre : or nous avons souvent des entreprises de très grande qualité qui n'ont qu'un seul donneur d'ordre. Bien entendu, lorsque le donneur d'ordre n'en donne plus, l'entreprise plonge. Heureusement, les *clusters* jouent leur rôle d'accompagnement et nous avons, dans notre région, une forme de *SBA*, avec ITER, qui a permis à des entreprises de très haute technologie de ramasser des marchés. Cela engrange aussi un cycle de financement. Des entreprises que nous avons aidées deviennent, dans un souci de transmission, des partenaires du réseau de *business angels* qui a été mis en place et soutiennent les capitaux risqués. Quelle est votre approche de ce sujet et quelles sont vos relations avec les pôles de compétitivité ? Que pensez-vous de ces modes de financement performants qui nous permettent finalement de collecter plus que l'on ne distribue ?

**M. Philippe Berna.** Il y a sept ou huit ans, notre position sur les pôles de compétitivité était assez négative car nos adhérents en dénonçaient de manière unanime la complexité. Nous nous en sommes ouverts auprès des pôles et nous avons eu le plaisir de constater un changement radical et extrêmement bénéfique puisque les pôles de compétitivité ont décidé d'intégrer des PME dans leurs organes de gouvernance. Je fais partie du directoire de Systematic et je puis attester que les pôles ont aujourd'hui à cœur les problématiques propres aux PME.

**M. Alain Chrétien.** Disons qu'ils ont corrigé un pêché de jeunesse !

**M. Philippe Berna.** En effet. Pour autant, les pôles ne fonctionnent pas avec la même efficacité dans tous les domaines et dans toutes les régions. Certains, comme Systematic, sont très bien structurés, d'autres sont tout aussi efficaces avec une organisation différente. Enfin, plusieurs ne fonctionnent pas bien comme l'a mis en évidence un audit récent.

**M. Philippe Vitel.** Quelles relations avez-vous alors avec eux ?

**M. Philippe Berna.** Lorsqu'on ne s'y retrouve pas, aucune.

Il convient à présent que les pôles de compétitivité sortent de leur rôle d'usines à projets pour entrer dans celui d'usines à commandes. Si nous faisons des statistiques, les résultats seraient très décevants quant au nombre de grands groupes qui profitent des financements des pôles sans passer de commande auprès des PME avec lesquelles ils travaillent sur des projets collaboratifs. Le Comité Richelieu demande que 100 % des grands groupes qui bénéficient directement d'aides au titre des pôles de compétitivité adhèrent systématiquement à Pacte PME, de manière à ce qu'ils s'exposent dans leur politique d'achat vis-à-vis des PME. Et nous demandons la même chose pour le crédit impôt-recherche. Obligation serait ainsi faite à 150 grands groupes de partager les bonnes pratiques que ne suivent que 52 d'entre eux.

L'idée est de regarder comment l'on passe d'un projet collaboratif sur une démonstration de preuves à l'industrialisation de ces travaux, d'abord parce que l'on ne finance pas cela pour rien et ensuite parce que cela générera les emplois qui permettront aux PME concernées de se muer en ETI.

**M. Philippe Bouquet.** Je précise que nous n'avons pas de relations institutionnelles en tant que Comité Richelieu mais que nombre de nos adhérents sont membres de pôles de compétitivité voire, comme notre président, participent à leur gouvernance. Nous suivons donc leur activité de très près.

**M. Philippe Vitel.** Avez-vous des relations avec des réseaux de *business angels* et de capitaux risqués ?

**M. Philippe Berna.** Oui, car cela est vital. La quasi totalité des PME présentes au Comité Richelieu sont dirigées par leur fondateur. Cela est essentiel, car ce sont des gens qui ont vécu des moments difficiles, qu'il s'agisse de recruter des ingénieurs de haut niveau, de trouver des financements ou de prospecter des clients. Les pôles de compétitivité commencent à faire entrer des organismes financeurs dans leur système de gouvernance. A Systematic, les



financeurs sont entrés dans la gouvernance il y a environ dix-huit mois, ce qui leur donne un accès direct aux bons projets et aux bonnes équipes qui les portent, au bénéfice de tous.

**M. Gwendal Rouillard.** Messieurs, vous avez indiqué tout à l'heure que la situation était grave : pouvez-vous expliciter ce propos ?

Depuis plusieurs années, en Bretagne en général et dans le pays de Lorient en particulier, je me félicite de la capacité des PME à croiser les filières. PME, universités, grandes écoles s'investissent pour unir leurs compétences et leur savoir-faire, qu'il s'agisse de la défense civile et militaire, de l'aéronautique, de l'éolien en mer ou de l'automobile, en particulier *via* les nouveaux matériaux et les nouvelles générations de carbone biodégradable. Dans quelle mesure la stratégie du Comité Richelieu et de ses entreprises adhérentes se nourrit-elle de l'enjeu des croisements de filières ?

**M. Thierry Gaiffe.** Si la situation est grave, pour les grands maîtres d'œuvre comme pour les équipementiers, c'est parce qu'il y a moins de commandes. Cela vaut pour n'importe quelle filière industrielle, mais le domaine de la défense était jusqu'à présent à peu près protégé pour des raisons de souveraineté nationale. Parallèlement, 99,6 % des commandes sont passées auprès des grands groupes et ce sont des commandes étatiques, qui n'émanent pas, comme dans l'automobile, de clients ordinaires.

S'il y a moins d'argent public, le grand groupe va serrer ses budgets pour conserver un niveau de marge acceptable et il va donc « taper » sur ses sous-traitants. Cela arrive brutalement et j'en parle d'expérience : en dix-huit mois, mon carnet de commande est passé de 4 millions à zéro. Or lorsqu'on fait du matériel kaki, on ne peut pas le vendre à quelqu'un d'autre en le repeignant en blanc. Il reste deux solutions : la première, c'est l'export et j'en ai parlé tout à l'heure ; la deuxième, c'est la dualité. S'il n'y a plus assez d'argent pour vendre à la défense, on peut toujours se tourner vers le monde civil. Mais cela prend du temps, même si les patrons de PME ont anticipé en re-stratégeant leurs entreprises respectives. Toutes les technologies conçues pour résister aux exigences drastiques du marché militaire doivent être dédurcies, il faut souvent revoir le design des produits et réviser les prix à la baisse. Tout cela n'est pas simple, et c'est pourquoi j'affirme que la situation est grave.

**M. Alain Rousset.** Je connais bien le Comité Richelieu et je partage son analyse sur la relation entre les grands groupes et les PME. Lorsqu'ils étaient animés par des grands groupes, les pôles de compétitivité ont été utilisés pour déstocker leurs propres projets. Je l'ai vécu dans ma région. Il a ensuite fallu imposer les PME, mais les grands groupes leur demandent souvent de jouer les lièvres technologiques pour les laisser tomber une fois le projet parvenu à maturité, au prétexte qu'elles n'ont pas les reins assez solides pour produire dans la durée.

La situation est d'autant plus compliquée pour le ministre de la défense qu'il lui faudrait engager un dialogue direct avec chacun des grands groupes. C'est un problème de culture, même si nous pouvons faire confiance au ministre, ne serait-ce que parce qu'il dispose de la DGA qui est le dernier élément de stratégie industrielle. Au passage, je suis assez d'accord avec la proposition de recréer la DRET car il faut de l'intelligence économique.

Qu'il s'agisse de l'Etat ou des collectivités, se pose ensuite le problème des appels d'offres. On a tellement tendance à appliquer le moins-disant que l'on perd de vue les intérêts

nationaux. J'ai eu l'occasion de le vérifier pour la fabrication de chaussures. Fabriquées au fin fond de la Dordogne par une petite équipe de soixante personnes, elles le sont désormais par l'entreprise autrichienne *Meindl* – donc pas à Taïwan ! – et cela met soixante personnes au tapis. Dans beaucoup de grands groupes, les commandes remontent au siège et le réseau territorial est délaissé du fait de l'éloignement entre la direction des achats et celle de la production industrielle. On l'a vu avec Safran, où l'entreprise leader dans la fabrication des bords d'attaque des moteurs s'est vue black listée et où il a fallu que la direction casse le système.

Je m'avoue un peu sceptique face au Pacte PME. Cela me rappelle les médiateurs de la sous-traitance, du crédit... Or, lorsque vous êtes une PME, vous n'avez droit qu'à un coup à l'égard de votre banquier ou de votre donneur d'ordre.

Dernière observation à propos de laquelle je sais que le Comité Richelieu a beaucoup travaillé, on ne peut pas rester dans un peuplement industriel aussi émietté, avec des fonds propres aussi faibles. D'une certaine façon, on ne règlera le problème des PME que lorsqu'elles seront presque toutes devenues des ETI, dotées d'un bureau de R&D, d'un bureau d'export et de fonds propres suffisants. Comment parvenir, avec les grands groupes et avec les régions, à déterminer nominalement les PME qui ont vocation à devenir des ETI ? Il faut pourtant le faire et les PME doivent demander à chaque région d'établir un réseau de veille technologique et d'ingénierie, y compris sur l'armement. Ce n'est pas Paris qui peut fournir des éléments aux PME.

**M. Philippe Vitel.** Je souscris à plusieurs points de l'analyse d'Alain Rousset, mais, s'agissant des ETI, nous nous heurtons tout de même à l'obstacle majeur du droit des entreprises en France. On voit des PME qui, une fois arrivées à 49 salariés, préfèrent créer une autre boîte plutôt que de s'exposer aux contraintes liées aux « plus de 50 ». En Allemagne, les entreprises sont bien plus grandes que chez nous parce qu'il n'y a pas ces contraintes-là.

**M. Alain Rousset.** Je ne peux que me référer à mon expérience. Je viens de créer un club ETI pour analyser notamment les freins à la croissance des PME. L'obstacle principal est d'ordre culturel. Le chef d'entreprise n'a pas envie de voir son capital se diluer en faisant appel à un fonds d'investissement extérieur, quel qu'il soit. Il préfère rester dans un cocon avec un seul donneur d'ordre mais, lorsque l'orage gronde, il se retrouve en réelle difficulté. Il ne sait pas lui-même staffer : combien d'entreprises, même de plusieurs centaines de personnes, n'ont pas un staff à la hauteur, personne pour l'export, quasiment personne pour la R&D et parfois même pas de directeur financier ou de DAF ? OSEO a repris une enquête systématique de l'ANVAR auprès de tous les chefs de PME dont les résultats sont édifiants : l'obstacle principal à la croissance est d'ordre culturel, même si je ne suis pas hostile à la levée de certaines barrières d'ordre administratif.

**M. Philippe Bouquet.** Je connais des ETI d'un peu plus de 400 personnes qui fabriquent encore tout en France et je dois reconnaître que leur situation n'est pas facile tous les jours. On ne peut pas juger les entreprises uniquement sur leur taille et certaines PME de moins de 50 salariés s'en sortent à l'évidence mieux. Les problématiques en termes de management ou de gestion des ressources ne sont évidemment pas du tout les mêmes.

Bien que le Comité Richelieu en débâte souvent, nous n'avons pas encore abordé la notion de cycle. Or dans la défense, les cycles sont particulièrement longs et même lorsqu'on

parle d'un PEA, il faut 18 mois à 2 ans pour préparer l'appel d'offres, 6 mois à 1 an pour le publier et choisir un candidat et 2 ou 3 ans pour finaliser le projet. Dans le meilleur des cas, il s'écoule donc de 5 à 7 ans entre l'émission d'une idée innovante et sa réalisation.

**M. Alain Rousset.** C'est beaucoup trop long !

**M. Philippe Bouquet.** Bien sûr, surtout au rythme où les technologies avancent aujourd'hui. Il faut parvenir à réduire ces cycles, d'autant que nous avons la chance de disposer de PME très réactives. En règle générale, nous sommes capables de réaliser des études et de sortir un prototype ou un démonstrateur dans des délais relativement courts. Pour lever la barrière du lotissement, nous avons proposé de réaliser un nombre de PEA accessible aux PME car lorsque vous prévoyez un PEA à 50 millions d'euros, vous éliminez structurellement les PME des appels d'offres. On comprend qu'il faille éviter une certaine granulométrie pour ne pas multiplier les consultations mais il faut aussi permettre aux PME de candidater avec une certaine chance de succès. Associée à la question des cycles, cette évolution permettrait de relancer une certaine dynamique.

**Mme la présidente Patricia Adam.** Pour faire écho aux propos du président Rousset, pouvez-vous en dire un peu plus sur l'importance des régions dans cette dynamique ?

**M. Philippe Berna.** Nous nous battons pour nos régions, lesquelles nous emmènent souvent à l'international. Les régions jouent un rôle vital dans la phase d'amorçage et je soutiens tout à fait l'idée d'Alain Rousset de faire en sorte que les acheteurs de certains grands groupes se situent en région. Car l'achat se fait en face à face, les yeux dans les yeux, au terme d'un long processus de dialogue et de confiance. Aujourd'hui, on achète à Paris, on contractualise en Pologne et on règle ailleurs encore ! Résultat, le temps pour finaliser un contrat en bonne et due forme triple et votre trésorerie en pâtit. Nous sommes par conséquent tout à fait favorables à un renforcement du travail en région, hors le cas particulier des filières qui se partagent plusieurs territoires.

Le Comité Richelieu travaille à l'élaboration d'un pacte d'innovation et de croissance, autour de deux axes de réflexion principaux. D'abord, nous nous rapprochons des étudiants car nombre d'entre eux ignorent tout de la R&D et de la vie en entreprise... Or si nous n'allons pas vers eux, ils ne viendront pas vers nous et il faut donc recréer du dialogue. Ensuite, au titre de notre programme de travail pour 2013, il nous paraît essentiel d'éduquer les syndicats. Après en avoir contacté plusieurs, nous avons commencé avec deux ou trois organisations. Nous avons organisé un séminaire de cadrage stratégique à l'automne avec la CFDT et, en ce moment, avec la CFE-CGC...

**M. Alain Chrétien.** Ce ne sont pas les plus durs !

**Mme la présidente Patricia Adam.** Mais ils sont nombreux !

**M. Philippe Berna.** Quoi qu'il en soit, la démarche est extrêmement intéressante.

Dernier point, il est urgent d'aller vite. Un sujet sur lequel il convient d'être attentif, c'est de faire en sorte que le marché d'innovation soit confié, au moins sur la première série, à l'entreprise qui y a travaillé. Les situations de rupture sur le retour d'investissement au stade industriel restent beaucoup trop fréquentes.

**M. Thierry Gaiffe.** Les remarques du président Rousset sur les appels d'offres et sur les acheteurs sont parfaitement fondées. Cependant, dans le domaine de la défense, 99,6% des marchés sont octroyés aux grands du fait de la massification dont nous avons déjà parlé. Dès lors, les PME « échappent » au code des marchés publics et traitent directement avec les grands maîtres d'œuvre. A partir du moment où l'argent vient de l'Etat puisque les programmes d'armement sont payés par nos impôts, l'idée de M. Le Drian de faire signer des conventions bilatérales entre le ministère et le grand maître d'œuvre pour que les sous-traitants et les équipementiers français ne soient pas oubliés me semble particulièrement pertinente. S'il n'y a pas une telle volonté politique, on n'y arrivera pas.

**M. Alain Rousset.** Comme je le disais tout à l'heure, j'aurais souhaité que l'Etat engage une discussion avec chacun des grands groupes. Au reste, cela vaut aussi pour le civil. Je regarder certains cahiers des charges que certains grands groupes donnent aux PME dans le civil : le problème du *risk sharing* y est souvent traité de manière ahurissante. Le grand groupe vous paie quand l'équipement entre en action et on vous demande de financer le matériel, les matières premières, etc. Nous sommes encore dans un pays centralisé qui a une culture « grands groupes » plutôt que PME.

Deux régions françaises, la Bretagne et l'Aquitaine, ont fait l'expérience un peu osée – car cela ne se plaide pas forcément facilement dans les assemblées régionales – de signer une convention avec la DGA. Nombre de PME travaillent à la fois dans les domaines civil et de défense. On dispose donc d'une marge de manœuvre tout à fait exceptionnelle et la Bretagne comme l'Aquitaine ont enregistré d'excellents résultats. Lorsque l'armée développe un système de vision nocturne pour ses tanks, cela ne peut-il pas se transposer à l'automobile pour lutter contre le brouillard ?

Il est indispensable que chaque région dispose d'un lieu qui connaisse de manière encyclopédique tout le monde industriel, technologique et des laboratoires. Le renforcement de l'ingénierie régionale est un gage de réussite évident.

**M. Philippe Berna.** Je reviens un peu en arrière : pourquoi signer des conventions bilatérales si les PME n'y sont pas parties ? Il serait peut-être bon que l'on soit trois à signer ! Nous demandons à être plus impliqués, ne serait-ce qu'au nom du respect élémentaire des partenaires.

Le pacte PME pourrait permettre d'identifier très en amont, sur des terrains de dualité potentiels, comment deux grands comptes parraineraient une entreprise innovante. Après tout, ce qu'elle fait pour Renault peut aussi intéresser Dassault.

**M. Alain Rousset.** C'est le modèle canadien.

**M. Philippe Berna.** Renault et Dassault peuvent décider de coacher ensemble cette entreprise innovante et de l'aider en matière de *risk sharing*.

**M. Alain Rousset.** Objectivement, le lobbying du monde industriel n'est pas suffisant dans notre pays, et à l'intérieur du rapport de force industriel, les PME ne sont pas assez présentes. Que faites-vous en créant le Pacte PME ? Vous en confiez la présidence à un dirigeant de grand groupe !

**M. Philippe Berna.** J'en suis vice-président et nos échanges sont parfois animés ! En outre, il est très malin que Fabrice Brégier gère le pacte PME, car en son temps, Airbus n'était pas le premier de la classe en matière d'achat.

**M. Alain Rousset.** J'en suis navré, mais les PME ne sont pas assez présentes dans le débat politique national. Je maintiens, sans en dire plus, qu'il y a quelque paradoxe à créer un Pacte PME pour en confier la présidence à un dirigeant de grand groupe.

**M. Philippe Bouquet.** Nous n'avons que peu parlé de l'international. Or l'un des risques que nous avons identifié pour les PME tient à la manière dont nous avons à subir, directement ou indirectement, les obligations d'*offset*. Lorsque nous travaillons avec un grand donneur d'ordre et que celui-ci a la chance d'avoir de grands contrats à l'export, il a en général des obligations d'*offset* et il faut y prêter une attention particulière. Ces obligations sont évidemment nécessaires mais il faut impliquer les PME françaises *via* des solutions gagnant-gagnant.

**Mme la présidente Patricia Adam.** Merci. La commission de la défense sera toujours à l'écoute du Comité Richelieu et suivra avec la plus grande attention les mesures lancées par M. Le Drian en faveur des PME. Notre rôle est aussi de veiller à la bonne exécution des décisions prises. N'hésitez pas à nous contacter, soit directement, soit par l'intermédiaire de vos élus locaux. J'ai pu vérifier moi-même cette semaine que ce que l'on impose à certaines PME-PMI ne figure pas toujours dans la charte signée entre l'Etat et les grands groupes et vous pouvez donc compter sur notre extrême vigilance.

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

\*

\* \*

### **Membres présents ou excusés**

*Présents.* - Mme Patricia Adam, M. Alain Chrétien, Mme Sylvie Pichot, M. Gwendal Rouillard, M. Alain Rousset, M. Philippe Vitel

*Excusés.* - M. Claude Bartolone, M. Philippe Briand, M. Jean-Jacques Candelier, M. Philippe Folliot, Mme Geneviève Gosselin, M. Jean-Claude Gouget, Mme Edith Gueugneau, M. Jean-Yves Le Déaut, M. Jean-Pierre Maggi, M. Philippe Meunier, M. Jacques Moignard, M. Philippe Nauche, Mme Marie Récalde, M. Jean-Michel Villaumé, M. Michel Voisin

\*

\* \*

**Pour consulter le document de présentation du comité Richelieu, cliquer sur le lien suivant :**

Diaporama Richelieu Audition 12 12 12.pdf