

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs

– Audition de MM. Patrick Pailloux, délégué général de l'armement (DGA), et Benoît Laroche de Roussane, directeur de l'industrie de défense 2

Jeudi 7 mai 2026

Séance de 10 heures

Compte rendu n° 46

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Présidence de
M. Emmanuel Mandon,
Président



La séance est ouverte à dix heures.

Sous la présidence de M. Emmanuel Mandon, la commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs a auditionné MM. Patrick Pailloux, délégué général pour l'armement (DGA), et Benoît Laroche de Roussane, directeur de l'industrie de défense.

M. le président Emmanuel Mandon. Nous accueillons la direction générale de l'armement, aujourd'hui représentée par M. Patrick Pailloux, délégué général pour l'armement, et M. Benoît Laroche de Roussane, directeur de l'industrie de défense. Il s'agit d'une audition complémentaire, souhaitée par notre rapporteure, afin d'approfondir notre niveau d'information sur un certain nombre de dossiers sensibles, comme Atos et Europlasma, dont l'actualité a nourri nos travaux et qui ont été largement évoqués lors de nos précédentes auditions.

Avant de commencer nos échanges, je me dois de vous rappeler que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(MM. Patrick Pailloux et Benoît Laroche de Roussane prêtent serment.)

M. Patrick Pailloux, délégué général pour l'armement. Dans ce propos introductif, je tâcherai d'expliquer nos méthodes de travail, avec le souhait d'illustrer les réponses que nous serons amenés à faire à vos questions.

Il faut repartir de ce que j'appellerai le « modèle français de défense », tel qu'il a été voulu par le général de Gaulle, pour doter la France de l'arme nucléaire, et qu'il a été mis en œuvre dans les années soixante, notamment par Pierre Messmer lorsqu'il était ministre des armées. Ce modèle repose sur trois piliers : une armée, une direction générale de l'armement (DGA) et une base industrielle et technologique de défense (BITD).

L'idée sous-jacente, qui a conduit à la création de la DGA et à celle du Commissariat à l'énergie atomique (CEA), était que si la France voulait se doter de l'arme nucléaire en toute souveraineté, elle devait, d'abord, avoir une armée capable d'opérer. Je n'y reviens pas, c'est une évidence et nous mesurons tous les jours à quel point nos armées sont capables d'agir en toute souveraineté et de façon très opérationnelle. Mais cela suppose aussi une capacité à disposer, le plus possible en toute souveraineté, des équipements dont les armées ont besoin : cela veut dire, en pratique, qu'il faut non seulement avoir des industriels capables de produire ces armements, mais aussi, à la DGA, avoir des ingénieurs et des techniciens capables de comprendre le fonctionnement des missiles (ou des moteurs d'avions de chasse) et les conditions de poussée, de matériaux ou d'investissements en recherche et développement (R&D) requises pour obtenir les caractéristiques et performances recherchées pour ces missiles (ou avions).

La DGA regroupe aujourd'hui 10 700 personnes, dont huit mille à la direction de l'ingénierie et de l'expertise. Le cœur de la DGA, c'est donc notre capacité à conduire des programmes d'armement et à les livrer à temps... mais aussi une capacité technique à « challenger » les propositions des industriels et à leur dire, le cas échéant, que leurs solutions ne conviennent pas.

La souveraineté de la France repose sur une souveraineté industrielle : pour être souverain, il faut être capable de produire, d'utiliser et d'exporter, de façon libre et souveraine, les équipements dont nous avons besoin. C'est ainsi que nous raisonnons et, à cet égard, les comparaisons sont rassurantes : nos armées et nos armements fonctionnent, on le voit tous les jours, notamment en Méditerranée orientale en ce moment.

Pour autant, la souveraineté absolue, c'est-à-dire la capacité à tout faire seul, n'existe pour personne, pour deux raisons. La première, c'est que personne – pas plus nous que les Américains, les Chinois ou les Russes – ne dispose sur son territoire de la totalité des ressources (ne serait-ce qu'en terres rares) pour tout faire. La seconde raison, c'est que tout faire seul, du début à la fin, est financièrement inatteignable, y compris pour de très grands pays. Dès lors, le travail très précis et détaillé que mène la DGA pour garantir notre souveraineté s'appuie sur une série de critères.

Le premier critère est la sensibilité du sujet : chacun comprend que la sensibilité en termes de souveraineté n'est pas la même pour une arme nucléaire et pour un bus de transport de militaires... (*Sourires.*) Pour certains sujets, la sensibilité est extrême, alors que, pour d'autres, elle est voisine de zéro. Nos efforts sont donc proportionnels à cette sensibilité.

Le deuxième critère est la disponibilité des sources d'approvisionnement, qu'il s'agisse de matières premières, de pièces détachées ou d'armes. La situation n'est pas la même s'il n'existe qu'une seule source dans un seul pays ou si de nombreuses sources sont disponibles partout en Europe et dans le monde. S'il n'existe qu'une seule source pour un produit extraordinairement sensible, nous devons être totalement souverains. Si, à l'inverse, quatorze entreprises en Europe fabriquent un produit non sensible, nous trouverons toujours une source d'approvisionnement et sa disponibilité immédiate est moins critique.

Le troisième critère est notre capacité de réaction en cas de problème d'approvisionnement, y compris en France – par exemple, à la suite d'un accident industriel (incendie, etc.). Nous évaluons donc le temps et le coût nécessaires pour se doter à nouveau d'une capacité de production, en anticipant la criticité de ce besoin et en gérant des stocks.

Enfin, le quatrième critère est le coût global de ces choix, en termes de prix comme de délais.

C'est ainsi que nous travaillons. Pour un missile de dissuasion, nous remonterons toute la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance de chaque petite pièce. Pour un bus, en revanche, nous considérerons qu'il n'y a pas de sujet de souveraineté, car nous trouverons toujours des solutions de transport et des constructeurs. C'est donc un travail au cas par cas, que nous menons, le cas échéant, morceau par morceau.

De quels outils disposons-nous pour agir, notamment vis-à-vis des industriels ? Nous avons essentiellement deux types de capacités.

Nous pouvons d'abord réglementer, s'agissant des investissements étrangers en France, à travers des comités de sécurité dans les entreprises, des autorisations d'exportation, des licences de fabrication, etc.

Cependant, l'outil réglementaire n'est pas la panacée : quand une entreprise va bien, il ne pose pas de problème ; mais si une entreprise est en difficulté, la mobilisation d'un outil réglementaire qui conduirait *in fine* à sa disparition serait contre-productif, notre objectif étant bien d'avoir des industriels capables de produire pour nous.

Notre deuxième mode d'action est l'influence, qui passe elle-même par deux leviers. Premièrement, c'est celui qui achète qui décide : nous sommes les clients, nous payons avec l'argent des citoyens français, donc nous décidons. Deuxièmement, nous disposons d'une connaissance extrêmement fine de notre BITD, qui compte quatre mille cinq cents entreprises et dont nous ne rendons pas la liste publique pour ne pas aider nos ennemis à localiser nos capacités de production. Connaître cette BITD est notre mission, pour les raisons que j'ai exposées initialement. Pour ce faire, la DGA dispose d'une direction de l'industrie de défense, dirigée par M. Benoît Laroche de Roussane, qui a pour mission de mener ce travail fin de garantie de notre souveraineté et de la capacité de nos forces armées à opérer.

M. le président Emmanuel Mandon. Je vous remercie pour ces précisions. Vous avez posé un cadre très utile pour nos travaux.

Je voudrais revenir sur la question du regroupement des activités sensibles et stratégiques du groupe Atos au sein d'une entité particulière, la nouvelle société Bull. Cette question a donné lieu à des déclarations qui peuvent paraître contradictoires. Nous avons été alertés par des organisations syndicales, qui ont affirmé que ce regroupement avait été empêché par la pression des créanciers, en dépit de la position qu'aurait pu exprimer la DGA. Hier, les représentants du ministère des finances semblent pourtant avoir déclaré que ce regroupement avait bien eu lieu. Qu'en est-il exactement à votre connaissance ? La DGA a-t-elle exprimé une position particulière à ce propos et, si oui, sous quelle forme ? L'organisation actuelle des activités sensibles antérieurement assurées par le groupe Atos rencontre-t-elle votre agrément, compte tenu des impératifs de sécurité et de souveraineté nationales ?

M. Patrick Pailloux. Le dossier Atos, que je suis depuis de nombreuses années de par mes fonctions, va me donner l'occasion d'expliquer comment nous avons travaillé.

Quand la question de l'avenir des activités historiques de Bull, aujourd'hui logées dans Atos, s'est posée, nous avons mené le travail que j'ai décrit précédemment, en identifiant les enjeux de souveraineté et de criticité. Dans ce cas, il y en avait essentiellement deux.

Le premier, extraordinairement critique, est notre capacité à disposer de supercalculateurs en toute souveraineté, notamment pour la dissuasion nucléaire et la simulation. C'est la raison pour laquelle l'État est devenu propriétaire de ce qui s'appelle aujourd'hui « Bull »... à ne pas confondre avec « Bull SAS », qui est logé chez Atos.

Le deuxième enjeu concerne les activités de cybersécurité, pour l'essentiel logées chez Avantix. Ce sont des activités importantes, mais qui, selon le raisonnement que j'ai exposé, sont substituables. Ces activités ne contiennent pas d'éléments pour lesquels il serait impossible de trouver d'autres acteurs français dans des délais raisonnables au regard de nos besoins.

Ce sont donc des activités importantes et sensibles, mais il existe de nombreux autres acteurs en matière de cybersécurité en France. Cela ne veut pas dire que nous souhaitons changer de prestataire, mais plutôt que n'aurions pas de difficulté à trouver des solutions de remplacement si nécessaire, même si cela prendrait un peu de temps.

Pour nous donner les moyens de gérer la situation en cas de problème, ces activités sont couvertes par une convention de sécurité avec Atos et Bull SAS, qui nous garantit de ne pas nous retrouver dans une situation difficile, le cas échéant.

La situation actuelle nous convient et c'est la position que la DGA a exprimée. Nous avons toujours dit que notre enjeu central était celui des supercalculateurs, pour lesquels nous ne pouvons pas nous passer d'une capacité souveraine : ce serait une activité difficile à recréer, car c'est une industrie lourde qui nécessite de gros investissements. Dans la configuration présente : d'une part, l'État est propriétaire du « nouveau Bull » via l'Agence des participations de l'État (APE), ce qui nous donne une garantie absolue ; d'autre part, la convention de sécurité avec Atos et Bull SAS nous protège en cas de problèmes.

Ces développements ne couvrent pas l'ensemble de la problématique de l'avenir d'Atos, mais, comme je l'ai expliqué, mon travail est de me concentrer sur les problématiques de souveraineté.

M. le président Emmanuel Mandon. Vous avez déclaré, le 15 avril, dernier devant la commission de la défense que la DGA travaillait avec le groupe Europlasma sur un projet concernant ses activités de défense. La ministre des armées y est d'ailleurs revenue hier, en réponse aux interrogations de notre collègue Aurélien Saintoul sur l'activité des Forges de Tarbes, dans le cadre du débat sur la révision de la loi de programmation militaire. Les explications fournies par le PDG du groupe Europlasma devant notre commission m'ont paru confuses et insuffisamment convaincantes. Les éléments en votre possession vous permettent-ils, ce matin, de nous rassurer quant à la réalité d'un projet industriel et à sa compatibilité avec nos impératifs de souveraineté et de sécurité nationale ?

M. Patrick Pailloux. Le sujet d'Europlasma, notamment celui des Forges de Tarbes, est important pour nous, car ces forges fournissent les corps creux pour les obus d'artillerie de 155 mm. Or le conflit en Ukraine a montré le caractère essentiel d'une capacité à produire ces obus et que KNDS, qui les fabrique, n'a pas vraiment d'autre option que celle-là pour s'approvisionner en corps creux. Avant ce conflit, les obus de 155 mm n'étaient pas au cœur de nos préoccupations.

Lorsqu'Europlasma a repris les Forges de Tarbes, l'entreprise comptait vingt-et-un salariés et avait une toute petite capacité de production (quelques milliers d'obus). Aujourd'hui, une centaine de personnes y travaillent, pour une capacité de production de soixante-cinq mille corps d'obus en 2026, que nous espérons porter à cent mille en 2027 ; cette perspective implique une multiplication par trois du chiffre d'affaires de l'entreprise, pour atteindre environ 14 millions d'euros (M€). Nous avons vraiment besoin de cette capacité et Europlasma a investi dans l'entreprise, avec une participation de l'État par des avances remboursables à hauteur de 7,8 M€ (dont les remboursements ont commencé).

Europlasma nous a approchés pour nous informer de son souhait de vendre cette activité, ce qui est son droit. Notre enjeu n'est pas de veiller à ce qu'Europlasma demeure propriétaire des Forges de Tarbes, mais de préserver un outil industriel dont nous avons besoin et de garantir sa pérennité et son maintien. Il est extraordinairement fréquent que nous nous trouvions dans cette situation : de nombreux fonds d'investissement, entreprises, actionnaires ou patrons de PME nous sollicitent régulièrement pour leur trouver des successeurs et notre travail est alors toujours le même – et c'est celui qui est actuellement mené concernant Europlasma. Ils nous présentent leurs projets et nous évaluons s'ils ont du sens, s'ils vont dans la bonne ou la mauvaise direction. Nous agissons en tentant de convaincre ou en utilisant les outils à notre disposition pour définir les garanties que nous souhaitons et défendre nos préoccupations.

S'il n'est jamais agréable, pour une entreprise, de changer régulièrement d'actionnaire, mon rôle est de veiller au maintien de l'outil industriel indispensable à la souveraineté du pays : si le nouveau système est équivalent ou meilleur, c'est une bonne chose ; s'il est moins bon, alors un problème se pose. Tel est le travail que la DGA, en particulier la direction de l'industrie de défense, mène de façon quotidienne. Cela concerne, parfois, de très petites entreprises que nous accompagnons et aidons, par exemple en essayant de leur trouver des fonds d'investissement : vous connaissez, par exemple, le dialogue de place lancé par le Premier ministre Sébastien Lecornu lorsqu'il était ministre des armées, puis par la ministre Catherine Vautrin, pour inciter les fonds à investir dans nos entreprises.

Nous menons donc aujourd'hui un travail de régulation avec Europlasma, notamment sur les dossiers des Forges de Tarbes et de la Fonderie de Bretagne, pour les mortiers de 120 mm. À l'heure où je vous parle, rien n'est figé, je n'ai pas connaissance d'un projet définitivement abouti et nous suivons donc cette activité.

M. le président Emmanuel Mandon. Vous nous indiquez donc que la situation reste sous contrôle.

M. Patrick Pailloux. Ce n'est pas ce que j'ai dit, car je n'ai pas la capacité de contrôler la situation. Simplement, nous sommes informés et suivons le dossier.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure de la commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs. Notre commission d'enquête porte sur les pratiques prédatrices de certains fonds, qui mettent la main sur de multiples entreprises françaises, peuvent en vider la trésorerie, en vendre les murs et, finalement, les « piller », les condamnant soit à la faillite, soit à une mort lente.

Dans notre enquête, le cas d'Atos est ressorti, peut-être plus que les autres, par son ampleur. Il s'agit de la première entreprise numérique de France : quand on parle de souveraineté numérique nationale, on pense évidemment à Atos. Or, fin 2024, par le biais d'un plan de sauvegarde, Atos a été vendu à ses créanciers et actionnaires. L'entreprise se retrouve ainsi entre les mains de quelques fonds spéculatifs étrangers, qui ont formé une double holding luxembourgeoise, où la plupart des actifs d'Atos sont gagés.

Comment se fait-il que Bercy et la DGA n'aient pas vu le danger de ce plan de sauvegarde, alors que des activités militaires se retrouvaient ainsi captées par des fonds spéculatifs étrangers ?

Y a-t-il eu des alertes de la DGA à ce moment-là ? Des recommandations ont-elles été formulées fin 2024, lorsque ce plan de sauvegarde a été conçu ? Y a-t-il eu des réponses de la part du Gouvernement ?

M. Patrick Pailloux. Nous partageons évidemment votre analyse. Toute ma carrière a été dédiée à la sécurité nationale et aux fonctions régaliennes ; vous aurez du mal à trouver quelqu'un de plus convaincu que moi des enjeux de souveraineté et, étant issu du monde du numérique, je suis particulièrement sensible à ce que vous dites sur Atos.

Notre objectif était double : d'une part, veiller à ce que la France garde le contrôle et la pleine souveraineté sur l'activité de supercalculateurs ; d'autre part, faire en sorte de ne pas perdre, à court terme, l'ensemble de nos activités en matière de cybersécurité. C'est exactement ce qu'a fait l'État, notamment la DGA qui a suivi ce dossier de très près, avec un nombre incalculable de réunions pour accompagner l'évolution de la situation. C'est la raison pour laquelle une convention de sécurité a, à tout moment, protégé les actifs, ce qui a d'ailleurs permis le rachat de l'activité Supercalculateurs par l'APE.

La solution actuelle me paraît satisfaisante, du moins au regard de ces problématiques de souveraineté. Concernant la vie des entreprises, plus elles sont nombreuses à être fortes en France dans tous les domaines, notamment le numérique, plus je suis satisfait... mais je ne peux pas maîtriser la totalité de leurs activités.

Nous avons constamment cherché à ne pas mener d'actions contraires à l'intérêt général de l'entreprise, pour éviter de perdre totalement l'activité. Je suis donc plutôt enclin à me féliciter du travail mené par l'État, puisque l'État a fini par racheter l'activité « cœur » pour le nucléaire. Quant aux activités sensibles, elles se trouvent protégées par une convention de sécurité, pour l'essentiel au sein d'Avantix, et l'entreprise me semble commencer à aller mieux. Nous avons bien suivi le dossier et fait évoluer nos positions en fonction des événements et des changements de gouvernance : l'objectif final de la DGA et du ministère des armées a toujours été de protéger ce dont nous avons besoin et le résultat, à cet égard, me paraît satisfaisant.

S'agissant du plan de sauvegarde de 2024, la DGA ne se prononce jamais sur l'identité du repreneur, car ce n'est pas son rôle. Elle est interrogée sur les activités sensibles et ce qu'il faut protéger ; son rôle est de veiller à ce que, dans tous les mouvements qui se produisent, nos intérêts soient préservés. Nous avons donc toujours souligné que, quoi qu'il advienne, nous voulions protéger en priorité les activités de supercalculateurs, nous avons tenu cette position bien avant 2024 et nous avons veillé à ce que ces activités sensibles restent protégées.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. La vente intervenue fin 2024 concernait toutefois des activités militaires sensibles.

À l'époque, Atos comprenait non seulement les supercalculateurs, mais aussi toute la cybersécurité et les activités de maintien en condition de sécurité (MCS), incluant

la connectique réseau des Rafale, le programme Scorpion, le service de renseignement Artemis et, il me semble, les commandes nucléaires, qui ont ensuite été vendues à Alten.

Des fonctions très sensibles du point de vue militaire dans Atos sont donc passées sous la propriété de fonds spéculatifs étrangers. Ma question est donc la suivante : au regard de ces activités militaires sensibles, la DGA s'est-elle inquiétée de ce plan de sauvegarde ?

M. Patrick Pailloux. Oui et c'est précisément la raison pour laquelle une convention de sécurité a été discutée, signée et mise à jour pour protéger les activités sensibles que vous avez citées. Les connectiques des Rafale, par exemple, constituent une activité sensible et nous les avons protégées par cette convention de sécurité, mais nous pourrions trouver un autre industriel capable de fabriquer ces connectiques, si nécessaire. C'est ce que j'évoquais tout à l'heure en parlant de « proportionnalité ».

En toute franchise, nous avons plutôt tendance à être trop exigeants qu'à l'être insuffisamment, tout en restant raisonnables pour les raisons que j'ai expliquées. Le travail de la DGA, qui est composée d'ingénieurs et de techniciens, est de rationaliser les débats et d'évaluer la réalité des enjeux. Jusqu'à maintenant, nous ne nous sommes jamais trompés au point de nous retrouver dans une situation où nous n'étions plus capables de produire nos missiles, nos sous-marins, nos navires ou nos chars.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Cette convention de sécurité couvre-t-elle toutes les activités stratégiques et sensibles du point de vue militaire ?

M. Patrick Pailloux. Elle couvre toutes les activités que nous avons estimées sensibles. Sans doute ne couvre-t-elle pas certaines activités que nous jugeons moins critiques, parce que nous disposerions, si nécessaire, d'une deuxième source d'approvisionnement.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Pourriez-vous nous préciser quelles sont, de votre point de vue, ces activités sensibles et stratégiques protégées par la convention de sécurité ? Bercy, que nous avons auditionné, partage-t-il votre point de vue concernant ces activités ?

Par ailleurs, que permet concrètement cette convention de sécurité ? A-t-elle des failles potentielles ? Détectez-vous des risques liés au fait que cette convention ne serait pas assez étendue ou auriez-vous souhaité qu'elle le soit davantage ?

M. Patrick Pailloux. Je ne vous donnerai pas ici la liste des activités sensibles, pour des raisons de confidentialité, mais nous pourrions vous la communiquer par ailleurs.

S'agissant de votre deuxième question, je vous confirme que nous nous mettons d'accord avec Bercy – je n'ai d'ailleurs pas d'exemple récent de dossier sur lequel nous ne nous serions pas mis d'accord le ministère des finances. L'État est un, juridiquement, ce qui n'empêche pas que nous argumentions et expliquions, en tant que de besoin, ce qui est sensible et ce qui ne l'est pas de notre point de vue.

Quant à savoir si la convention de sécurité couvre totalement et parfaitement ces activités, je pense pouvoir vous répondre par l'affirmative.

Il n'existe certes jamais de garantie absolue : je ne connais pas de système à l'abri d'un incendie, d'une catastrophe ou d'un retournement économique. Mais « dans les conditions de température et de pression actuelles » et celles qui ont prévalu lors des discussions sur la convention et sa mise à jour (2024-225), la réponse est positive : nous ne l'aurions pas acceptée si nous n'avions pas estimé qu'elle couvrirait raisonnablement les risques – en prenant également en considération le fait que nous saurions trouver et développer une deuxième, voire une troisième, source en France avec les industriels concernés par l'ensemble de ces activités.

La situation avec Atos n'est pas satisfaisante, mais nous saurions faire face en cas de problème. Nous ne sommes donc pas inquiets – ce qui n'est pas le cas pour les supercalculateurs, où il n'existe pas de « plan B ».

M. Benoît Laroche de Roussane, directeur de l'industrie de défense. La convention de sécurité nous donne un certain nombre de droits, mais elle installe aussi (et surtout) un comité de sécurité que nous présidons, qui nous permet de suivre la vie quotidienne et les décisions stratégiques prises pour ces activités sensibles et de nous assurer qu'elles ne mettent pas en péril leur pérennité. Cette convention installe donc, sinon une gouvernance partagée, du moins un espace de discussion et elle nous donne accès à de nombreuses informations pour veiller à ce que, dans la durée, les engagements pris soient tenus.

M. Patrick Pailloux. Ce point est effectivement crucial : ce que nous importe est la poursuite de cette activité, des mouvements brutaux qui conduiraient à son arrêt doivent être évités à tout prix. Pour assurer la souveraineté française, il faut que l'entreprise se développe. C'est pourquoi il est si important que nous participions à sa gouvernance, pour bien comprendre ce qui s'y passe et voir si l'activité est en train de croître ou de chuter.

Au sein de la BITD, en moyenne, l'activité de défense des PME et ETI représente 20 % de l'activité de l'entreprise : cela signifie que ce n'est pas nous qui faisons vivre l'entreprise ; 20 %, c'est beaucoup, mais ce n'est pas 80 %... Il est donc extrêmement important que nous connaissions les autres activités de l'entreprise pour voir si, comme nous le souhaitons, elle se développe. Nous devons donc faire attention, dans nos propres actions et nos marchés militaires, à ne pas la déstabiliser : s'il y a un creux dans ses commandes civiles, pouvons-nous le combler ? C'est tout le travail que nous menons au quotidien et c'est pourquoi nous tenons tant à être présents dans les instances de gouvernance, au travers de comités de sécurité et même sans droit de vote : cela nous permet de savoir ce qui se passe et, le cas échéant, d'agir.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Confirmez-vous que la direction générale de l'armement a demandé le regroupement des activités sensibles d'Atos dans une entité dédiée, dénommée Avantix, dont vous avez parlé tout à l'heure ? Cette information a circulé dans la presse et elle a été mentionnée plusieurs fois lors de nos auditions. Si c'est bien le cas, pourquoi avez-vous demandé ce regroupement ? Quel risque aviez-vous identifié ?

M. Patrick Pailloux. Nous n'avons jamais exigé le regroupement de ces activités au sein d'Avantix, même s'il facilite objectivement notre tâche. Il s'avère que l'essentiel des activités sensibles d'Atos a été regroupé au sein d'Avantix... mais pas toutes.

Ce que nous avons exigé et obtenu, c'est la couverture par la convention de sécurité de l'ensemble des activités sensibles d'Atos. Cependant, dans une entreprise, on ne peut pas découper une activité en morceaux pour les déplacer ; certaines activités sont si petites qu'elles doivent être adossées à d'autres pour survivre. C'est ce que j'expliquais tout à l'heure : nous essayons de ne pas nuire aux entreprises, notre intérêt est que cette entreprise se développe et aille bien.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Je précise ma question. À défaut d'exigence, y a-t-il eu une recommandation de la DGA pour que les activités sensibles d'Atos soient regroupées au sein d'une même structure, en l'occurrence Avantix ?

M. Patrick Pailloux. Nous avons sûrement indiqué, en réunion, que nous préférierions qu'elles soient, autant que possible, regroupées au sein d'Avantix.

Dans ces discussions qui impliquent d'innombrables réunions, à la totalité desquelles M. Laroche de Roussane et moi-même n'avons pu participer, nous essayons de comprendre la situation. Si l'entreprise nous explique que placer une activité dans Avantix serait contraire à son bon fonctionnement, nous conviendrons que ce n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise. En revanche, nous exigerons et obtiendrons que cette activité soit protégée par la convention de sécurité.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Quelle est la force de cette convention de sécurité, en particulier quand la structure du capital d'une entreprise ne correspond pas à un bon capitalisme « familial », mettant sa production au service des intérêts nationaux ? L'enjeu reste important, même si vous dites que les activités couvertes par cette convention pourraient être produites par d'autres en France.

Dans votre évaluation des risques, comment ne pas prendre en compte la structure du capital et le poids des créanciers devenus actionnaires, dont les intentions ne sont pas d'assurer au pays des garanties sur certaines productions, mais plutôt de retirer le plus de richesses possible des entreprises ?

M. Patrick Pailloux. Nous considérons que cette convention de sécurité est suffisamment protectrice, grâce aux garanties qu'elle apporte. Même si elle ne garantit pas absolument l'avenir d'Atos (car il n'y a jamais de garantie absolue), elle nous permet de « voir venir » et d'avoir le temps de réagir. Notre objectif n'étant pas de « tuer » l'entreprise, il faut bien que nous ayons un débat avec les actionnaires et le management, car ce sont eux qui gèrent l'entreprise au quotidien. Le plus important pour nous est d'être présent auprès du management et de travailler avec des gens de confiance.

Nous ne nous désintéressons pas des actionnaires, mais notre capacité à agir sur ce point est faible. Par ailleurs, la nationalité de l'actionnaire n'épuise pas le débat : nous préférons évidemment que les actionnaires soient français, mais certains actionnaires français ont pu très mal se comporter par le passé... tandis qu'avec certains actionnaires étrangers, tout a pu très bien se passer, même si les négociations initiales ont pu être très dures.

Pour nous, l'essentiel se situe au niveau du management. Un actionnaire dispose de moyens financiers de captation des revenus, mais son vrai pouvoir se limite surtout à décider de vendre l'entreprise ou renvoyer le management.

C'est pourquoi nous sommes si exigeants sur les questions de management, sur le fait d'avoir un droit de regard et de pouvoir discuter avec les dirigeants : c'est le cœur du sujet, car notre objectif ultime reste que l'entreprise se développe.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Ma question n'est pas celle-ci. Quel lien faites-vous entre le risque, par exemple de rupture de production ou de baisse de qualité, et la structure même de l'actionnariat (plutôt que sa nationalité), avec la transformation de créanciers en détenteurs de capital dans des logiques qui ne sont pas neutres ?

Nous sommes ici confrontés à des fonds que d'aucuns qualifient de « vautours » et dont l'un des enjeux est de s'approprier la richesse de l'entreprise, parfois indépendamment de son développement. Au-delà de la convention de sécurité, comment évaluez-vous les risques lorsque des fonds de cette nature s'imposent dans des entreprises dont nous surveillons la production ?

M. Patrick Pailloux. J'avais mal compris votre question. Moins nous connaissons le fonds, plus nous nous interrogeons et plus nous sommes attentifs à son activité. Nous sommes très attentifs à son comportement, notamment dans le dialogue avec le management.

Objectivement, je ne connais cependant pas beaucoup de fonds « raisonnables » qui n'aient pas intérêt à ce que l'entreprise se développe, car les fonds ont vocation à revendre. Mais si nous estimons qu'un fonds a pour objectif de détruire l'entreprise, ce qui n'est pas le cas le plus fréquent, nous mettrons toute notre énergie à l'en empêcher.

M. Benoît Laroche de Roussane. Notre travail d'influence consiste aussi à connaître les fonds et à faire connaître à ceux qui souhaitent investir dans la défense les contraintes et les opportunités de ce secteur (ainsi que le regard très vigilant que nous porterons sur leur action).

C'est l'un des enjeux du « club des investisseurs » que nous avons créé, il y a un an, et qui vise à éduquer ces fonds français à ce qu'implique un investissement dans la défense. Un certain nombre d'entre eux adhèrent à cette démarche, ont signé une charte d'engagement et s'engagent à être transparents. Nous restons vigilants, car il ne faut pas être naïf... mais ce travail de connaissance des fonds est important, car il nous permet d'adapter notre vigilance et notre mode d'action avec eux.

M. Patrick Pailloux. En pratique, mon problème est souvent inverse : il est surtout d'attirer des fonds qui sont réticents à investir dans la défense, de crainte que nous ne les empêchions d'agir librement. C'est probablement la preuve que nous devons être un peu contraignants...

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Si vous étiez confrontés à un fonds qui démantèle les entreprises pour s'approprier leurs richesses, – car ils sont plus répandus que vous semblez le dire, – quelles seraient vos marges de manœuvre avec le Gouvernement ?

M. Patrick Pailloux. Il n'y a pas de solution magique. Je vous ai présenté tous les outils réglementaires et d'influence dont nous disposons, notamment parce que c'est nous qui achetons et payons – c'est un levier extrêmement puissant, même s'il doit être

utilisé avec parcimonie, puisque notre objectif n'est pas de tuer l'entreprise, bien au contraire. Il y a aussi tous les outils de l'État : BPIFrance, l'APE, etc.

Le point le plus important, pour nous, est de détecter le problème le plus tôt possible grâce à notre dialogue avec le management, afin d'avoir le temps de mobiliser nos moyens. Le temps est un facteur essentiel.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). En tant qu'ancien directeur de cabinet du ministre, de quand date, à votre connaissance, la première alerte remontée au ministère sur la situation d'Atos ?

M. Patrick Pailloux. Je ne sais pas répondre à cette question. Nous avons toujours suivi Atos de manière extrêmement précise, y compris pour ses activités de renseignement.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Considérez-vous que l'évolution de la situation a fait franchir un seuil ? Vous dites avoir suivi Atos depuis très longtemps, y compris dans vos fonctions qui ont précédé celles au cabinet du ministre. Le plan de sauvegarde de 2024 ne résulte-t-il pas d'une préoccupation (ou d'une mobilisation) d'une nature nouvelle au sein de l'État ?

M. Patrick Pailloux. Je n'ai pas cette impression. Il y a eu des moments plus ou moins intenses et de nombreux changements de management chez Atos, que nous avons suivis de près. J'ai rencontré ses différents patrons dans mes différentes fonctions. Mais l'activité Supercalculateurs a toujours été au cœur des préoccupations régaliennes, sans préjudice du fait qu'avoir des entreprises leaders en Europe dans le numérique est une préoccupation légitime du Gouvernement.

Ces activités sont très cycliques, avec un marché étroit et de grosses opérations. Il est difficile d'y occuper une position de leader. Même aux États-Unis, Cray a pu être rachetée par une toute petite entreprise.

Il y a eu beaucoup d'évolutions technologiques. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle repose sur des assemblages de cartes de calcul accélératrices, ce qui n'était pas le cas des supercalculateurs il y a cinq ans. Objectivement, je pense que la France a réussi une belle performance en conservant un fabricant parmi les leaders mondiaux en matière de supercalculateurs.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). La meilleure façon de se prémunir des effets nuisibles du caractère cyclique de ces activités n'est-elle pas de les faire porter par un groupe intégré ?

M. Patrick Pailloux. En matière de supercalculateurs, le vrai savoir-faire repose dans la capacité à concevoir et assembler différents morceaux : composants, systèmes de refroidissement, « fond de panier » pour l'interconnexion entre les calculateurs, mémoire, etc.

Indépendamment de la viabilité économique, c'est ce savoir-faire que nous avons veillé à conserver et nous nous sommes parfois inquiétés de voir partir les ingénieurs qui

le portaient. Le fait que ce savoir-faire soit adossé à des activités de logiciel ou de service n'est pas ce qui compte, même si cela peut aider économiquement.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Vous vous abstenez de porter un jugement sur la question de la cohérence économique, mais ce que j'ai dit sur le caractère « intégré » d'un groupe ne vous paraît pas complètement absurde...

M. Patrick Pailloux. Ce n'est certainement pas absurde. À plus de soixante ans, issu du monde du numérique, j'ai toutefois appris à être extraordinairement prudent concernant les personnes qui prétendent savoir comment construire une entreprise pérenne dans ce secteur : j'ai rencontré de nombreux dirigeants d'Atos, qui tous m'ont présenté une vision différente de la bonne manière de faire vivre l'entreprise...

Les activités dans le numérique, le cyber, le logiciel et le service connaissent des retournements très rapides, avec des plans stratégiques qui évoluent. La stratégie n'est pas une science exacte et je suis incapable de vous dire quel est le bon choix pour les dix ans à venir.

Nous avons cherché à protéger ce dont nous avons vraiment besoin, notamment pour la dissuasion nucléaire, et je pense qu'en regardant les vingt ou trente dernières années, le résultat n'est pas si mauvais. L'activité vit, elle est rentable et c'est une belle performance. Même les Américains ont eu du mal à obtenir ce résultat.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Les différents ministères ont-ils soutenu des plans différents ? Quelles étaient les différences entre Bercy et l'hôtel de Brienne sur ce dossier ?

M. Patrick Pailloux. Nous avons toujours réussi à nous mettre d'accord, même si nous portons des approches différentes : l'APE a sa vision économique, Bercy sa vision industrielle globale et nous, la nôtre. Ces discussions ont une grande valeur pour que l'activité perdure, c'est si elles n'existaient pas que nous aurions un problème. Nous nous en sommes beaucoup parlé entre directeurs de cabinet et directeurs d'administration et si nous avons choisi un directeur de l'industrie de défense issu du monde économique, ce n'est pas un hasard.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Je partage entièrement ce que vous dites sur la nécessité d'une diversité de points de vue entre les différents services de l'État pour aboutir à une convergence. Pourriez-vous cependant détailler un peu plus les points de départ de chacun pour arriver à cette convergence ? Est-il arrivé que l'un des ministères propose un scénario et qu'il ait fallu un chemin important pour que son homologue l'adopte ?

M. Patrick Pailloux. La réponse est négative et je suis totalement affirmatif sur ce point. J'ai eu d'innombrables discussions avec la direction générale des entreprises (DGE) et l'APE sur les différents scénarios et nous ne nous sommes jamais trouvés dans une situation où nos volontés divergeaient – notamment parce que notre rôle et notre « science » ne sont pas de « vouloir un scénario » (ou définir un modèle économique) mais de protéger certaines activités.

Des débats sont possibles si nous estimons qu'une solution proposée ne les protège pas suffisamment, mais déterminer la « bonne » solution est vraiment le rôle de Bercy. Et jamais Bercy ne s'est opposé à la nécessité de préserver les activités que nous souhaitons protéger.

Il a pu arriver que Bercy nous reproche de ne pas avoir été assez clairs sur ce qu'il fallait protéger – et de tels échanges sont normaux. De même, nous avons pu reprocher à Bercy de proposer une solution imparfaite : un dialogue existe et prospère, mais je n'ai pas de souvenir de désaccords sur le dossier Atos – ni d'ailleurs sur aucun autre, car, en définitive, nos objectifs sont identiques. Disons simplement qu'il n'est pas toujours facile de trouver la bonne solution (ou la moins mauvaise...) pour que l'entreprise se développe.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Pourquoi les autres scénarios, en particulier le rachat incluant Big Data & Security (BDS), Mission-Critical Systems (MCS) et l'offre à 700 M€, ont-ils échoué, alors que les acteurs positionnés étaient, pour la plupart, des entreprises dont l'État est un actionnaire suffisamment important pour emporter la décision ?

M. Patrick Pailloux. Ils ont principalement échoué pour des raisons financières. Le prix souhaité par l'entreprise a été jugé déraisonnable. Comme nous avons, par ailleurs, protégé les activités sensibles par la convention de sécurité, il n'y avait pas de raison de dilapider l'argent public, directement ou indirectement, dans une opération que nous n'estimions pas bonne financièrement. C'est ce qui a guidé la décision finale.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Il n'a donc pas été jugé opportun d'essayer de contraindre les créanciers ?

M. Patrick Pailloux. La question ne s'est pas posée en ces termes. D'abord, je ne sais pas quel outil nous aurait permis de contraindre les créanciers. Ensuite, en tant qu'actionnaire d'une entreprise, nous n'allons pas la forcer à acheter un actif à un prix déraisonnable et qui la mettrait en mauvaise situation, dès lors que nous estimons que l'opération n'est pas intéressante financièrement et que nous n'avons pas de problème de sécurité. Je ne vois pas pourquoi nous aurions dû nous mettre en danger et mettre en danger d'autres actifs. C'est le raisonnement qui a été tenu.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Le projet Artemis.IA de traitement de données massives est mené par une co-entreprise Thales-Atos, alors qu'Atos, possédée par des fonds de pension, n'est plus une entreprise à capitaux français. Or ce projet est central dans la stratégie de souveraineté du ministère des armées. N'y a-t-il pas un problème de contrôle d'Atos spécifiquement sur ce secteur ?

M. Patrick Pailloux. Il s'agit d'un projet que nous soutenons lourdement et sur lequel la DGA a déjà investi, car il est en effet extrêmement important. Sauf erreur de ma part, il est toutefois aujourd'hui, pour l'essentiel, porté par Thales. Aucun problème de cette nature ne se pose donc pour nous.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Cela signifie-t-il que la co-entreprise sera liquidée ?

M. Patrick Pailloux. Je ne le pense pas. À ma connaissance, Thales est très largement leader dans cette activité, à un taux que je n'ai pas sous les yeux mais que je pourrai vous transmettre. Nous suivons ce projet très important avec attention.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. À quel niveau le dossier Atos a-t-il été traité au sein du ministère des armées en 2024, au moment du plan de sauvegarde ? Comment le ministre des armées, en l'occurrence M. Sébastien Lecornu, a-t-il suivi le dossier en 2024 ? À quelle fréquence a-t-il été informé et est-il intervenu personnellement ?

M. Patrick Pailloux. J'étais le directeur de cabinet de M. Sébastien Lecornu. Au niveau politique, c'est-à-dire celui du cabinet du ministre, le dossier a été suivi de la façon que j'ai décrite, en mettant en avant les exigences de sécurité du ministère des armées et ce que nous devons protéger – de façon absolue, l'activité Supercalculateurs et, à un degré moindre, les activités Cyber.

Je n'ai pas le souvenir que monsieur Lecornu soit intervenu personnellement. En tout état de cause, je lui ai rendu compte de la position que nous avons arrêtée. Je ne saurais vous dire combien de fois je l'ai fait, mais cela n'a probablement pas été fréquent.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Je reviens sur la convention de sécurité, à laquelle ont abouti ces exigences de sécurité. Outre qu'elle vous permet, via le comité de sécurité, d'être informé, a-t-elle d'autres implications qui vous permettent de sécuriser les activités sensibles ? Que se passerait-il en cas de cession d'une activité sensible ? Êtes-vous certain qu'elle garantirait absolument que l'État puisse intervenir et avoir un droit de veto sur toutes les activités sensibles ? Et que se passerait-il en cas de dépôt de bilan ? Vous dites ne pas être inquiet pour la situation d'Atos, mais vous savez qu'en 2028-2029 arrivent des échéances de dette très importantes, avec ce que certains considèrent comme un « mur » infranchissable.

M. Patrick Pailloux. Tout notre objectif est précisément qu'il n'y ait pas de dépôt de bilan, car, lorsqu'il y en a un, il n'y a plus d'entreprise... et comme il n'y a pas de magie, il faut alors reconstruire, investir et trouver d'autres solutions : cela est vrai pour tous les dossiers, y compris pour des entreprises dont l'État serait actionnaire à 100 %. C'est pourquoi toute notre activité est concentrée sur le fait de veiller à ce que l'entreprise aille de mieux en mieux.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Je rappelle néanmoins la particularité d'Atos. Si cette commission d'enquête existe, c'est bien parce que des activités sensibles sont gagées dans une double holding luxembourgeoise pour les créanciers. En cas de dépôt de bilan, les créanciers sont donc protégés par le droit luxembourgeois, qui leur est plus favorable que le droit français. On sait bien que si la holding est au Luxembourg, c'est pour cette raison. Ma question est donc celle-ci : en cas de dépôt de bilan, que change le fait que ces activités soient gagées dans une double holding luxembourgeoise ? Cela ne crée-t-il pas un risque particulier pour les activités sensibles ? J'en profite pour demander quelles sont les activités sensibles qui sont gagées dans cette double holding.

M. Patrick Pailloux. Je ne répondrai pas sur la liste des activités sensibles, pour les raisons que j'ai déjà expliquées.

En tout état de cause, ce que nous avons cherché à protéger de façon absolue, c'étaient les supercalculateurs, dont l'État est désormais propriétaire à 100 %. Le reste des activités est sensible, mais substituable. Même s'il nous ferait probablement prendre du retard sur certains sujets et s'il serait regrettable pour l'entreprise, un tel dépôt de bilan ne serait donc pas la « fin du monde » au regard de mes responsabilités... sinon, nous aurions procédé autrement.

Concernant les garanties, nous sommes présents dans la gouvernance de l'entreprise. Nous avons un droit de veto sur un certain nombre de décisions stratégiques, comme le transfert du siège à l'étranger, la fermeture ou le transfert à l'étranger d'une activité sensible de R&D, etc. L'État a également un droit d'agrément (donc une forme de droit de veto) sur la vente d'activités. Si l'entreprise voulait passer outre notre refus, nous aurions le droit absolu de la racheter, aux conditions du marché évidemment.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Vous me confirmez donc que des activités militaires sensibles restent gagées dans la double holding, même si vous considérez qu'elles sont substituables et couvertes par la convention de sécurité. Donc, en cas de dépôt de bilan, le droit luxembourgeois, plus favorable aux créanciers, s'appliquerait.

M. Patrick Pailloux. Cela est vrai pour toutes les entreprises et je ne sais pas quoi vous répondre. Notre objectif est qu'il n'y ait pas de dépôt de bilan. S'il y en a un, que l'entreprise soit sous statut luxembourgeois, français ou autre, l'activité s'arrêtera et nous devons la reconstruire ailleurs.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Nous avons eu connaissance que le transfert de certaines entités d'Eviden France vers Avantix, qui aurait été recommandé par la DGA à la suite d'un audit, contreviendrait au plan de refinancement d'Atos, qui fait partie du plan de sauvegarde de 2024. En somme, ce plan de sauvegarde empêcherait le transfert de l'entièreté des activités sensibles vers Avantix. Le confirmez-vous ?

M. Patrick Pailloux. Je ne le confirme pas, car je n'en suis pas informé. Nous avons eu des réunions innombrables sur la manière de protéger les actifs, la solution à laquelle nous sommes arrivés aujourd'hui est agréée par nous et c'est cela qui compte.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. J'en viens au dossier Europlasma, qui concerne Valdunes, mais surtout les Forges de Tarbes et les Fonderies de Bretagne, où s'effectue déjà une production d'obus (ou du moins où elle est envisagée). Il s'agit évidemment d'activités sensibles sur le plan militaire, comme vous l'avez mentionné.

Nous avons procédé à l'audition des dirigeants d'Europlasma et savons que ce dossier est spécifique. Europlasma n'est pas détenue par n'importe quel fonds. J'ai moi-même effectué un contrôle sur pièces et sur place. L'entreprise est aujourd'hui financée par Alpha Blue Ocean, un fonds qui exerce sur elle une influence déterminante, ce qui est reconnu par l'administration. Ce fonds fonctionne par le biais d'obligations convertibles en actions assorties de bons de souscription d'actions (Ocabsa), un mécanisme de financement que les ministres Lescure et Ferracci ont eux-mêmes qualifié de « problématique » en audition. Connaissez-vous ce montage financier ?

M. Patrick Pailloux. Oui.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. J'en suis rassurée, car le ministre Bruno Le Maire ne le connaissait pas lorsqu'il a été auditionné.

Pour résumer, les Ocabsa constituent le mécanisme financier d'Alpha Blue Ocean, qui finance Europlasma, qui elle-même détient des usines d'armement. Le président-directeur général d'Europlasma nous a assuré, lors de son audition, que vous êtes personnellement au courant de l'existence d'un investisseur français. D'ailleurs, il est assez incroyable que tout le monde semble être au courant, sauf nous... Ma question est donc la suivante : êtes-vous bien au courant de l'existence de cet investisseur et, si oui, quand en avez-vous été informé ?

M. Patrick Pailloux. Je confirme que je suis au courant de l'existence de cet investisseur.

M. Benoît Laroche de Roussane. Nous en avons été informés la veille du vendredi matin où l'information a été rendue publique, dans un communiqué de presse. Le vendredi même, mes équipes ont reçu l'investisseur français afin de lancer la démarche que décrivait le délégué général, c'est-à-dire comprendre son projet.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Cette information est donc postérieure au 2 avril 2026, date de l'audition des dirigeants d'Europlasma, ce qui est utile pour nous. Ce jour-là, le PDG d'Europlasma ne nous a en effet pas du tout parlé d'un projet de cession, il affirmait au contraire qu'il allait investir et développer les activités de défense. Manifestement, les choses sont allées très vite, puisque, le 9 avril 2026, un investisseur s'est dévoilé et le PDG a décidé de céder les activités de défense (si je m'en tiens à ses dires). Vous êtes donc, à ce moment-là, au courant de l'existence d'un investisseur français. Par ailleurs, la somme de 150 M€, qui correspondrait au prix de vente des activités de défense, vous paraît-elle un montant crédible ?

M. Patrick Pailloux. Selon les informations que m'a communiquées le propriétaire actuel, les 150 M€ se situent dans une fourchette de prix. Je ne dispose pas de chiffres plus précis et quant à savoir si ce montant est « crédible », cela relève de la négociation entre l'acheteur et le vendeur ; en tout cas, ce montant n'est pas extravagant. Comme toujours dans les discussions avec un acquéreur, celui-ci mènera un audit préalable et des *due diligences* pour évaluer les risques et faire ses calculs.

En tout état de cause, je ne peux confirmer ni le montant, ni même que l'opération se concrétisera. Comme je vous l'ai dit, il est extraordinairement fréquent que des porteurs de projet nous présentent leurs intentions ; parfois cela réussit, parfois cela échoue, mais, la plupart du temps, cela n'aboutit pas... En l'espèce, je ne sais pas si cette opération ira à son terme, ni à quel montant et à quelles conditions. Ces discussions doivent être menées entre le repreneur et le vendeur.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). J'ai de nombreuses questions à poser sur ce dossier, que je suis depuis longtemps maintenant. Pour commencer, disposez-vous des chiffres réels de la production d'Europlasma, année après année ?

M. Patrick Pailloux. La production s'élève à soixante-cinq mille corps creux en 2026 et nous estimons qu'elle atteindra cent mille unités en 2027. Elle n'était que de quelques milliers en 2021, quand Europlasma a racheté les Forges de Tarbes.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Pourriez-vous me communiquer les chiffres pour 2022, 2023 et 2024 ?

M. Patrick Pailloux. Oui, mais je ne les ai pas à disposition immédiatement.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Travaillons donc sur les chiffres que je possède : environ vingt mille en 2022, trente-cinq mille en 2023 et soixante mille en 2024. La progression semble avoir stagné depuis. Comment analysez-vous l'écart entre ces chiffres de production réelle et les annonces de contrats portant, parfois, sur plusieurs centaines de milliers de corps creux ? Comment expliquez-vous cet écart, sachant que la capacité de production réelle du site de Tarbes ne peut probablement pas excéder cent cinquante mille obus ?

M. Patrick Pailloux. Je n'ai pas à analyser les annonces des industriels. Mon rôle est d'objectiver nos besoins. Le marché de l'obus de 155 mm est aujourd'hui considérable, notamment en raison du conflit en Ukraine. Il faut cependant s'interroger sur le devenir de ce marché si le conflit s'arrête, car c'est le seul endroit au monde où l'on consomme actuellement des obus de 155 mm. Il faut donc être raisonnable sur les volumes.

Europlasma a annoncé des chiffres très importants, car elle fondait de grands espoirs sur certains prospects à l'export – ce sur quoi je n'ai pas de commentaire à faire. C'est à eux qu'il faut poser la question et, de notre côté, nous avons suivi la montée en puissance de la production de KNDS, qui est notre objectif.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Pour annoncer de tels chiffres, il faut obtenir des licences d'exportation. Premièrement, les ont-ils obtenues ? Deuxièmement, tant du côté du ministère que de la DGA, vous êtes amenés, j'imagine, à vérifier le sérieux des entreprises et de leurs prospects. En l'occurrence, quand on nous répond que ces contrats n'ont jamais été exécutés et qu'ils sont simplement « en attente » (*pending*), est-ce une preuve de sérieux ?

M. Patrick Pailloux. Oui, Europlasma avait obtenu ces licences d'exportation et j'en ai la liste ici même. Il est classique qu'une entreprise qui cherche à exporter ait besoin d'une licence et c'est l'inverse qui serait préoccupant : s'ils ne nous demandaient pas de licence pour leurs prospects, nous aurions un problème... Toutefois, l'essentiel des licences d'exportation que l'État français délivre n'aboutissent pas à un contrat. Ce n'est donc pas une surprise et ces licences n'ont pas posé de difficultés particulières : il est assez fréquent que nous pensions qu'une entreprise n'arrivera pas à obtenir les marchés qu'elle nous présente, mais il advient que nous nous trompions et que ces entreprises y parviennent. Nous essayons de les aider à exporter quand nous le pouvons.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). J'étudie régulièrement le rapport annuel sur les exportations de matériels de guerre et je constate, en effet, un grand écart entre le nombre de licences délivrées et le nombre d'exportations réelles. Cependant, est-il d'usage qu'une entreprise qui obtient une licence (et donc un contrat potentiel) rende publique la signature d'un contrat, alors qu'il ne s'agissait en réalité que de licences ?

M. Patrick Pailloux. Je ne peux pas répondre de façon précise à votre question. Intuitivement, j'aurais envie de le faire par la négative, mais, objectivement, la politique commerciale d'une entreprise lui appartient.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Votre intuition confirme la mienne : je ne crois pas qu'il s'agisse d'un problème de stratégie commerciale *stricto sensu*, mais plutôt de stratégie boursière.

Vous nous avez dit que votre question est de savoir si le besoin est satisfait. Pouvez-vous préciser quel est le volume de corps d'obus produits par les Forges de Tarbes au regard du besoin réel (ou de la production réelle) de KNDS sur ce secteur ?

M. Patrick Pailloux. Je n'ai pas les chiffres en tête, mais, en tout état de cause, le corps d'obus n'est pas aujourd'hui le facteur limitant dans la production de KNDS. Je crois que l'objectif pour KNDS est de cent mille unités, mais je le vérifierai et vous communiquerai les chiffres exacts.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). J'entends ce point et reformule ma question : vous confirmez que les Forges de Tarbes pourraient, si elles atteignaient leur plein potentiel, fournir la totalité du besoin de KNDS, qui n'aurait alors pas besoin de se fournir à l'étranger ?

M. Patrick Pailloux. Oui.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Il est donc regrettable qu'elles n'aient pas atteint l'objectif de production de cent mille unités, ce qu'elles auraient pu faire assez facilement depuis cinq ans qu'Europlasma a racheté les Forges de Tarbes.

M. Patrick Pailloux. À l'inverse, si Europlasma n'avait pas racheté les Forges de Tarbes, nous aurions produit zéro corps d'obus... Je ne m'exprime pas sur l'investisseur ou sur la manière dont il a mené ses affaires, mais la situation est aujourd'hui meilleure qu'elle ne l'était en 2021.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Effectivement. Cela m'amène à poser trois autres questions : l'hypothèse d'une reprise des activités des Forges de Tarbes par KNDS a-t-elle été évoquée, voire soutenue, par le ministère ou la DGA, avant 2021 ? A-t-elle été écartée en raison de l'opposition de l'actionnaire allemand, comme il m'a semblé le comprendre, il y a quelque temps ? Enfin, cette hypothèse est-elle revenue sur la table depuis le rachat par Europlasma ?

M. Benoît Laroche de Roussane. En 2021, à notre connaissance, la question ne s'est pas posée. Comme le rappelait le délégué général, c'était avant le début de la guerre en Ukraine et la perspective de croissance sur les corps d'obus de 155 mm n'était pas ce qu'elle est aujourd'hui. D'ailleurs, le projet initial d'Europlasma, tel que M. Jérôme Garnache-Creuillet l'a rendu public, n'était pas de faire uniquement des corps d'obus, mais aussi des torches à plasma. Cette logique initialement duale du projet a ensuite « pivoté », au regard de l'évolution du contexte international et des prospects.

En 2021, à notre connaissance, une reprise par KNDS n'a pas été évoquée.

Elle n'aurait pas eu beaucoup de sens pour KNDS, compte tenu des productions effectives d'obus et du fait que KNDS n'avait plus d'activité de forge. Il n'y avait donc même pas de synergie industrielle à trouver au sein du groupe.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Le conseiller Industrie de madame Florence Parly avait indiqué à notre collègue Bastien Lachaud, dont j'étais, à l'époque, l'assistant et en présence duquel je me trouvais, que la question s'était posée. Malheureusement, cette conversation n'ayant pas eu lieu devant une commission d'enquête, je partage cette information sans pouvoir en garantir la fiabilité.

M. Benoît Laroche de Roussane. Je pense que cette question n'était pas parvenue jusqu'au *board* de KNDS : c'est ce que je voulais dire.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Suivez-vous l'investissement dans l'entreprise ? Nous avons parlé d'une montée en charge : analysez-vous la structure des coûts et la manière dont le plan est mis en œuvre ?

M. Benoît Laroche de Roussane. C'est au titre de l'article 90 de la loi de finances n° 67-1114 du 21 décembre 1967 que des avances en pourcentage ont été consenties et c'est à ce titre que nous suivons en effet, régulièrement, avec le management l'effectivité des investissements réalisés pour débloquer les tranches d'avances prévues par cet article.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). À combien s'élève donc l'investissement dans l'outil de production, ces dernières années ?

M. Benoît Laroche de Roussane. Je vous transmettrai ces informations, dont nous disposons. Nous avons constaté que l'investissement, s'il n'a pas toujours été réalisé au rythme souhaité ou annoncé, a toujours fini par se faire. Les jalons ont tous été atteints, parfois avec les aléas classiques liés à un projet industriel sur un site qui, lors de son rachat, était vieillissant.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Comme vous le savez, j'ai interpellé à plusieurs reprises le ministre des armées sur ce sujet. J'ai notamment rencontré, avec mon collègue Bastien Lachaud, le ministre Sébastien Lecornu en mars 2025 : c'était la deuxième fois que, à l'hôtel de Brienne, je l'interpellais spécifiquement sur ce sujet. Sa réponse à mes alertes avait d'abord été très claire : « *Ce n'est pas le retour que j'ai de la DGA.* », avant d'ajouter : « *Je vais retourner auprès de la DGA.* ».

Monsieur le délégué général, vous rappelez-vous d'une prise en compte spécifique de ce genre d'entretien ou d'alerte ? Cela a-t-il fait l'objet d'un retour particulier ?

M. Patrick Pailloux. Oui. Des questions ont été transmises par le conseiller Industrie à la DGA, qui y a répondu, et ses réponses correspondent à ce que M. Laroche de Roussane vous exposait, il y a un instant. D'ailleurs, la montée en puissance de la production atteste qu'il y a bien eu de l'investissement, même si ce ne fut pas à la vitesse ni à la hauteur de ce qui avait été déclaré.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). A-t-il été envisagé de demander à M. Laurent Collet-Billon de produire un rapport sur l'avenir de la filière munitionnaire ?

M. Patrick Pailloux. Je n'ai aucune trace d'un rapport de monsieur Collet-Billon sur la filière munitionnaire dans mes dossiers.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Effectivement, monsieur Collet-Billon nous a indiqué qu'il ne l'avait pas produit. Mais y a-t-il eu une intention en ce sens ? Pourquoi cette information s'est-elle retrouvée dans la presse et pourquoi n'y a-t-il pas eu de démenti ?

M. Patrick Pailloux. Je ne saurais vous dire. À cette époque, je n'étais pas directeur de cabinet. Je me suis posé la question en amont, car je pensais que vous alliez me la poser, et mes recherches n'ont rien donné.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Notre secrétariat signale que l'information ne provenait pas de la presse, mais apparemment d'un communiqué officiel du ministère.

M. Patrick Pailloux. Je l'ai en effet retrouvé lors de mes recherches.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). C'est tout de même curieux, ce n'est pas un « petit dossier » puisqu'il débouche sur l'actualisation de la loi de programmation militaire et sur un projet « France Munitions », qui pèse huit milliards d'euros. J'imagine donc que cela a mobilisé beaucoup de réflexion.

Monsieur Collet-Billon n'est pas non plus une personnalité inconnue et il est particulièrement intéressé à la question, puisqu'il est membre du conseil d'administration d'Europlasma. Il reste particulièrement proche de l'exécutif, puisqu'il nous a fait savoir que c'était le Président de la République lui-même qui l'avait mandaté pour servir d'intermédiaire sur le dossier « Système de combat aérien du futur » (Scaf), que vous suivez évidemment de très près. Vous comprenez que cela jette un trouble...

M. Patrick Pailloux. Non, cela ne me trouble pas. Je vous confirme son rôle sur le Scaf, puisque c'est moi qui l'ai appelé. Concernant la filière munitionnaire, j'imagine que c'était une manière de stimuler l'administration pour qu'elle fasse ce que l'on souhaitait. Objectivement, le travail sur les munitions au sens large est intense à la DGA et au cabinet du ministre et je pense que l'administration a « fait le travail ».

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Concernant la médiation de monsieur Collet-Billon sur le Scaf, s'agissait-il de votre initiative, d'une proposition de votre part à l'exécutif ou d'une commande de cet exécutif, du Président de la République en particulier ? Dans quel sens cela s'est-il passé ?

M. Patrick Pailloux. J'ai proposé cette solution à l'exécutif parmi plusieurs noms. Je ne saurais vous dire si c'est le Président de la République qui a arbitré... mais je n'en suis pas convaincu, car il y a eu des discussions : il y avait deux options et le choix s'est finalement porté sur monsieur Collet-Billon.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). J'essaie de démêler précisément de quoi il retourne, car il y a un enjeu de réputation : si l'ancien délégué général nous explique, dans

un premier temps, qu'il n'a pas rédigé de rapport à la demande du ministre des armées, puis, devant la commission d'enquête, qu'il prend ses ordres de plus haut, cela peut susciter des interrogations dans le public, auprès de petits porteurs, etc.

M. Patrick Pailloux. Permettez-moi de revenir un instant sur le Scaf, même s'il ne relève théoriquement pas du champ de votre commission d'enquête.

Depuis le début, je me suis investi sur ce dossier pour essayer de trouver une solution. Si nous avons envisagé monsieur Collet-Billon et une autre personnalité de même profil, c'est parce qu'ils connaissent les dossiers, sont d'anciens délégués généraux et ont l'habitude des relations franco-allemandes. Nous avons cherché des personnalités qui n'étaient plus dans le milieu de l'aviation de chasse, mais qui, pour autant, avaient une profonde connaissance des dossiers et de la relation franco-allemande.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Pourquoi ne pas avoir nommé de commissaire du Gouvernement pour le suivi d'Europlasma ? C'était une demande exprimée par les représentants du personnel, en juin 2025 devant le cabinet de monsieur Ferracci puis à plusieurs reprises. Nous avons affaire à une entreprise au fonctionnement singulier.

Comment s'assure-t-on que les Ocabsa et la dilution du capital qu'elles impliquent ne se traduisent pas par une perte de contrôle... ou une prise de contrôle par des acteurs étrangers ?

Enfin, comment analysez-vous la crédibilité du projet d'Europlasma sur les Fonderies de Bretagne ? Ce site n'a jamais produit d'armement, les durées de certification sont relativement importantes et, comme vous le disiez, ce marché est certes en pleine expansion, mais les acteurs ne manquent pas. J'ai donné, en séance publique, les chiffres de l'activité de Rheinmetall sur le 155 mm. Je ne sais pas ce qu'il en est exactement sur le 120 mm, mais j'ai tendance à croire que le temps qu'Europlasma soit opérationnel, la concurrence aura déjà pris le marché.

M. Patrick Pailloux. Je n'ai pas la capacité d'empêcher les Ocabsa. Ce n'est cependant pas un outil que nous trouvons enthousiasmant, si c'est le sens de votre question.

Le contrôle des investissements étrangers en France (IEF) et les lettres d'engagement qui ont été prises nous permettent précisément d'éviter une perte de contrôle.

Enfin, nous accompagnons les Fonderies de Bretagne. Il ne s'agit en effet pas de leur cœur de métier, puisqu'elles travaillaient d'abord pour Renault. Je ne désespère pas qu'elles parviennent à certifier des roquettes de mortier de 120 mm et 105 mm. Nous les aidons à monter en compétence et mes équipes me disent que nous n'avons pas de raison de penser qu'elles n'y arriveront pas.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Si, demain, les activités d'armement d'Europlasma, des Forges de Tarbes, etc., s'arrêtaient (ce qui, de mon point de vue et à la suite de toutes les auditions en commission d'enquête, paraît possible), que se passerait-il ? Qu'en pense la DGA ?

M. Patrick Pailloux. Si les activités d'Europlasma dans la défense s'arrêtent et si Europlasma vend ces activités à un autre acteur qui en assure la continuité et le développement, cela ne posera pas de problème.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Si les activités d'armement des Forges de Tarbes s'arrêtent, ce qui est possible au vu de la dynamique d'investissement quasi nulle, et s'il n'y a jamais de production d'armements aux Fonderies de Bretagne, ce qui est tout à fait possible, est-ce que cela pose un problème pour la DGA ?

M. Patrick Pailloux. S'agissant des Fonderies de Bretagne, ce ne serait pas un problème, puisqu'elles ne produisent pas aujourd'hui et que nous avons d'autres solutions. S'agissant des Forges de Tarbes, en revanche, ce serait un souci. Nous verrions ce que nous ferions à ce moment-là, mais, en tout état de cause, les engagements pris lors des investissements IEF nous donnent des garanties qui nous permettront de veiller à conserver, sous une forme ou une autre, l'activité des Forges de Tarbes.

M. Benoît Laroche de Roussane. La procédure IEF prévoit que le titulaire s'engage à continuer à fournir ces activités de défense à ses clients. S'il ne respecte pas son engagement, nous pouvons agir et lui infliger des amendes de montant très élevé. Encore une fois, la principale garantie que nous ayons est le suivi régulier et rapproché que nous faisons de l'entreprise pour nous assurer qu'elle est capable de poursuivre la montée en puissance industrielle que nous avons observée, passant de quelques milliers à plus de soixante mille unités.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Le repreneur français, que vous connaissez donc, a-t-il fait l'objet d'un examen de sécurité ? Avez-vous un avis sur lui ? Fait-il l'objet d'un suivi particulier ?

M. Patrick Pailloux. La réponse est affirmative. Le dialogue est en cours, nous examinons la crédibilité du projet et, à ce stade, l'enjeu ne paraît pas être de sécurité, mais plutôt de savoir qui sont ces investisseurs.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Cela pose-t-il, oui ou non, un problème à la DGA, que des activités d'armement soient reprises et financées aujourd'hui par Alpha Blue Ocean, un fonds véreux logé dans des paradis fiscaux, avec des pratiques extrêmement prédatrices qui ruinent de petits actionnaires et les entreprises elles-mêmes, en l'occurrence les Ocabsa ?

M. Patrick Pailloux. Je ne reprendrai pas vos qualificatifs à mon compte et il ne m'appartient pas de porter un jugement.

Évidemment, nous préférerions autre chose. Mais la vérité est qu'Europlasma a permis la montée en charge de la production : sans eux, nous n'aurions plus les Forges de Tarbes et c'est donc mieux que rien. C'est aussi pour cette raison que nous sommes intéressés à examiner le projet de reprise, pour voir si nous pouvons nous retrouver dans une situation meilleure qu'auparavant.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Reconnaissez-vous que des fonds puissent avoir des pratiques prédatrices envers des entreprises françaises et que cela puisse affecter des activités sensibles du point de vue militaire ?

M. Patrick Pailloux. Que des fonds prédateurs existent est une réalité. C'est précisément pour cette raison que nous travaillons à éviter de nous retrouver dans de telles situations, que nous prenons des garanties et que nous menons tout le travail administratif qui nous permet de nous prémunir.

Quand je prends un peu de recul sur ce cas d'espèce, je constate que le travail de mes équipes, celui de l'ensemble de ce Gouvernement et ceux des gouvernements précédents n'a, finalement, pas si mal fonctionné. Aujourd'hui, nous sommes capables de produire en France avec un très important degré de souveraineté. Je ne crois pas que d'autres pays européens disposent d'un tel niveau de souveraineté dans la fabrication de leurs armements.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Pour finir, je dois dire que nous avons demandé au Premier ministre Sébastien Lecornu d'être auditionné, notamment en sa qualité d'ancien ministre des armées, période durant laquelle, par exemple, des activités militaires sensibles d'Atos ont été vendues à des fonds spéculatifs étrangers. Après trois semaines, il a fini par nous répondre qu'il était trop occupé. Or toute personne dont l'audition est jugée utile par une commission d'enquête doit déférer à la convocation qui lui est délivrée.

Je regrette donc particulièrement que le Premier ministre de notre pays s'estime au-dessus du principe de contrôle parlementaire de l'action gouvernementale. C'est, à mon avis, un très mauvais signe, à la fois pour l'Assemblée nationale et pour la démocratie de notre pays. Je profite de cette audition sur les questions militaires pour vous informer de ce fait, que je déplore.

M. Patrick Pailloux. Permettez-moi de vous répondre sur ce point. Pour avoir été le directeur de cabinet de monsieur Lecornu quand il était ministre des armées, durant les deux dernières années et demie de son ministère, je ne crois pas que vous trouverez beaucoup de ministres plus attachés à la souveraineté de notre pays. Je vous renvoie au livre qu'il a écrit sur ce sujet et redis que, s'agissant d'Atos, nous avons su protéger ce dont nous avons besoin pour notre souveraineté.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Je regrette d'autant plus qu'il nous ait répondu être trop occupé, alors que cela fait trois semaines que nous le lui avons demandé. Manifestement, il a beaucoup de choses à nous dire et il n'aurait eu, j'imagine, aucun problème à nous répondre, puisqu'il est si attaché à la souveraineté.

M. le président Emmanuel Mandon. Monsieur le délégué général, je vous remercie très sincèrement pour vos réponses. Je vous propose de compléter nos échanges, le cas échéant, en répondant par écrit aux questions posées par notre rapporteure, qui seront récapitulées par notre secrétariat, et vous invite également à nous envoyer les documents que vous jugeriez utiles pour éclairer encore la commission d'enquête.

La séance s'achève à douze heures cinq.

Membres présents ou excusés

Commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs

Réunion du jeudi 7 mai 2026 à 10 heures

Présents. – M. Emmanuel Mandon, Mme Élisabeth Martin, M. Aurélien Saintoul, Mme Aurélie Trouvé.

Excusés. – Mme Émilie Bonnard.