

# **DCNS, UNE ENTREPRISE EN PHASE AVEC LES ENJEUX MONDIAUX**

*Suite au projet « convergence » lancé en 2005 entre DCN et Thalès, DCN est devenue une entreprise de droit privé dont 75% des actions appartiennent à l'état. Cette réforme a permis au groupe de se détacher d'une administration lourde, et de faciliter la signature de contrats avec les marines étrangères. De nouveaux pays émergents sont demandeurs de systèmes d'armes, afin de protéger leurs intérêts régionaux. C'est ainsi que l'océan indien assiste à un fort développement militaire bilatéral entre les deux géants asiatiques : la Chine et l'Inde. La mer est en effet aujourd'hui le moyen de transport privilégié, qu'il est nécessaire de défendre et de contrôler.*

*Dans ce contexte l'Inde relance de nombreux chantiers d'armement, parmi lesquels des sous-marins. DCNS s'est installée depuis 2006 à Bombay dans le cadre d'un contrat de 6 sous-marins classiques de type Scorpène. DCNS fournit entre autre à l'Indian Navy, les plans des Scorpènes, certaines parties stratégiques de la coque et le système d'armement complet. De nombreux français sont également présents afin d'assurer un transfert technologique. Cette implantation en Inde est une opportunité de signer de nouveaux contrats avec la marine indienne mais aussi avec les nombreux fournisseurs, très compétitifs sur le marché mondial.*

L'Asie du Sud connaît depuis plusieurs années une forte croissance économique, dont l'Inde et la Chine sont les principaux acteurs. L'océan indien est ainsi devenu un espace maritime des plus importants qu'il est nécessaire de contrôler et de protéger. Les principales puissances régionales s'affairent alors à développer leur marine de guerre : de bâtiments de surfaces mais également de sous-marins. C'est dans ce contexte que DCNS est présente en Inde à Bombay pour la construction de six sous-marins classiques de type Scorpène.

Cette jeune entreprise, héritière d'un long passé dans les arsenaux français, s'ouvrent sur l'internationale, notamment sur le continent asiatique. Ces importants changements ne se font pas sans raison, et ne sont pas encore à bout. Ainsi l'implantation de DCNS à Bombay est en cours d'achèvement. Malgré les difficultés rencontrées compte tenu de méthodes de travail différentes, et d'un réel choc culturel, le groupe a de fortes ambitions en Inde mais également sur le continent asiatique.

## **Du service de l'état à l'ouverture internationale**

En 40 ans, DCNS a connu de fortes modifications de statut, qui lui a permis de prendre ses distances vis-à-vis de l'Etat français, et ainsi développer des exportations de systèmes d'armes dans le monde entier.

A la fin des années 60, sous l'impulsion du général de Gaulle la Direction Général de l'Armement (DGA) est créée. Les arsenaux français sont alors regroupés sous la Direction des Constructions Navales, connue sous l'acronyme DCN. Elle est alors un organisme industriel du ministère de la défense. DCN définit, construit et entretient dans les arsenaux à la fois les bâtiments de surface et les sous-marins des forces navales françaises. Mais très vite l'entreprise est bridée par les contraintes administratives et financières de l'état. DCN souffre alors de toutes les réformes connues par les ministères. Son manque d'autonomie vis-à-vis de ses finances ne lui permet pas de maintenir la flotte française à un taux opérationnel suffisant. En effet aucune relation client-prestataire n'existe en DCN et la marine, ni même de contrat. Ainsi sur les bateaux, les employés de DCN découvrent des travaux qui n'étaient pas prévus. Les pièces de rechanges n'existent pas et n'apparaissent dans aucun budget. Afin d'éviter une longue période d'indisponibilité des navires, DCN a alors effectué des accords de gré à gré avec la marine, mais frôlant souvent l'illégalité. EN 2003 le taux de disponibilité à la mer atteint difficilement 56%, et pendant dix mois seul un des six SNA est opérationnel !

A partir de 1990, les commandes de l'état français diminuent de manière fulgurante. En effet suite à la chute de l'union soviétique, les risques de conflits majeurs sont diminués, et les plans d'armement sont revus nettement à la baisse. De nombreux projets sont alors ouverts à l'exportation. C'est dans cet objectif que DCN-International est créée. Mais l'ouverture sur les marchés extérieurs est compliquée par le statut de l'entreprise d'état, et les contrats signés sont peu rigoureux. Jean-Marie Poimboeuf, actuel Président Directeur Général de DNCS, émet à ce moment l'idée d'un changement de statut afin de sauver l'entreprise. L'objectif est alors de faire des arsenaux des entreprises de droit privé, dont l'état serait totalement actionnaire, et qui garderait ainsi autorité sur la gestion des projets. Ce n'est que le 31 mai 2003, après l'obtention de garanties patronales et syndicales que DCN devient une entreprise de droit privé, dont l'état est totalement propriétaire.

Afin de favoriser l'exportation de leurs systèmes d'armes, et éviter une concurrence franco-française dans l'industrie de l'armement, DCN et TNF (Thalès Naval France) créent en 2002 Armaris. Cette entreprise profite alors de la renommée internationale de Thalès. De nombreux contrats ont alors été signés avec les marines étrangères. Des Scorpènes sont ainsi vendus aux marines chiliennes et malaisiennes, et des frégates furtives aux marines taïwanaises, saoudiennes et singapouriennes. En effet depuis la chute du bloc soviétique, de nouvelles puissances régionales veulent avoir leur place sur la scène internationale et cesser d'être dans l'ombre des deux géants.

C'est en 2005 qu'est lancé le projet « Convergence », visant à regrouper les activités de DCN et TNF. Thalès reconnaît en effet le savoir faire des ouvriers de DCN, mais également la qualité de ses systèmes d'armes. Afin de favoriser la création d'un leader européen en terme d'industrie de la défense, et de limiter la concurrence fraternelle, DCN et Thalès, avec le vif encouragement du ministre de la défense Michelle Alliot-Marie, expriment leur volonté de s'unir. De longues négociations entre dirigeants et syndicats voient le jour tandis que DCN se lance dans d'importants chantiers : fin des Horizons, FREMM, Barracuda, PA2. En 2005 DCNS est créée, elle est alors détenue à 75% par l'état français, et 25% par Thalès. Elle

emploie aujourd'hui plus de 13000 personnes et affiche un chiffre d'affaire de près de 3 milliards d'euro dont 28 % fait à l'international.

Dans le cadre de ses nombreux contrats à l'internationale, DCNS a créé en février 2008 une nouvelle filiale : DCNS India, suite en outre à la commande de six sous-marins classique de type Scorpène. L'entreprise suit alors au diapason la conjuncture économique et politique mondiale. Les grandes puissances mondiales, dont la France, sont en effet soumises à des crises économiques ne permettant plus d'entretenir une armée à la hauteur des ambitions passées. Mais les pays émergents aspirent quand à eux à développer leurs forces militaires afin de défendre leurs intérêts économiques et imposer leurs choix sur la scène internationale. L'océan Indien est ainsi devenu une véritable zone stratégique pour les deux grandes puissances émergentes : l'Inde et la Chine.

### **Conflits d'intérêts commerciaux et militaires Sino-indiens**

Avec un taux de croissance de 8 % en 2007, la Chine a aujourd'hui vocation à devenir la plus grande puissance économique et militaire. Afin d'alimenter ses industries, elle importe la plus grande partie de son pétrole du moyen orient. D'immenses routes commerciales se développent alors dans l'océan Indien (comme le montre la figure 2), au large des côtes d'un autre géant nucléaire : l'Inde.

Depuis 1962 et le conflit frontalier indo chinois, qui a vu une déroute des forces indiennes, on ne peut pas constater d'affrontement direct entre les deux grandes puissances asiatiques. Cependant depuis la chute de l'union soviétique des conflits d'intérêts les affrontent, et le contrôle de l'espace maritime est devenu un atout majeur dans l'océan indien. En effet ces routes commerciales permettent à la Chine d'importer 80% de son brut, exporter nombreux de ses produits, et à l'Inde d'importer 65% de son pétrole. Chacun alors tente de défendre au mieux ses garanties de croissance. Mais en raison de ce fort trafic commercial, un important réseau de piraterie c'est développé à des points clés. Ainsi le détroit de Malacca, lieu de passage incontournable entre l'océan Pacifique et l'océan Indien est devenu un des lieux les plus stratégiques. Mais la complexité de cette zone, composée de très nombreux îlots, la rend très difficile à contrôler. La Chine et les Etats-Unis procèdent à des actions de surveillance commune. Dans ce souci de lutte contre la piraterie, la Chine a déployé quand à elle ce qui aujourd'hui est appelé le collier de perle. Elle dispose ainsi de stations de contrôle du trafic au Cambodge, en Thaïlande, au Myanmar, au Bangladesh jusqu'au Pakistan. Mais selon un rapport du pentagone datant de 2004, ce dispositif serait un stratagème de Pékin pour déployer sa force navale en océan Indien.



Figure 2 : Les principales voies d'accès dans l'océan indien.

COURMONT, Barthélémy. *L'océan Indien : un enjeu pour les puissances asiatiques*. Juillet 2007.

L'Inde ne peut donc pas rester insensible, surtout depuis que la Chine développe une base sous-marine sur Marao, une des îles de l'archipel des Maldives. Afin de répondre à ce développement spectaculaire de la Chine aux portes de ses côtes, et afin de protéger son trafic maritime, l'Inde renforce sa force navale, et ses installations. Ainsi, elle désire mettre en place des stations de contrôle sur l'île de Madagascar, et le long des côtes africaines pour selon New Dehli lutter contre la piraterie dans le canal du Mozambique, détroit de Bab-el-Mandab et détroit d'Ormuz. De plus ses dernières actions contre le terrorisme au près des Etats-Unis, et sa participation à de grands exercices navals montrent la volonté de l'Inde de faire partie des grands. Mais une telle ambition ne peut se faire sans un important développement de sa flotte.

Bien que la participation russe soit encore bien présente dans les programmes d'armement indiens, de nouveaux marchés s'ouvrent à la concurrence, là où certains pays étaient certains de leur quasi monopôle. En termes de bâtiment de surface, de nombreux projets de rénovations sont prévus sur les « Rajput » de construction russe. Mais d'importants nouveaux programmes sont en cours. Six frégates « Kolkata », toujours russes, sont en chantier à Bombay sur le site de MDL, et un porte-avion de 36000 tonnes est en construction, il sera armé de MIG-29 Fulcrum, chasseurs et bombardiers. Afin de protéger ses côtes, l'Inde a émis le besoin de posséder de petites corvettes ou patrouilleurs côtiers. De plus les récentes catastrophes naturelles (Tsunami), et crises humanitaires (Birmanie) ont démontré l'importance des bâtiments de projection de forces de type BPC. En plus des nombreux intérêts que la France a à défendre en océan indien (Mayotte, La Réunion, les Terres australes et antarctiques françaises), il est important pour son industrie militaire de participer au développement d'une grande puissance comme l'Inde.

La marine indienne a pour projet de remplacer sa flotte de sous-marin vieillissante. Elle rénove ainsi des SSK allemands acquis dans les années 80, et réinstalle de nouveaux systèmes d'armes, notamment sur ses sous-marins nucléaires Shishumar. Elle prévoit également la construction de sous-marins nucléaires d'attaques de type Akula. Mais le marché le plus prometteur est celui des sous-marins classiques, avec une demande de 25 bateaux d'ici 20 ans. Alors que cette classe de sous-marin revient généralement aux allemands (considérés comme les spécialistes du sous-marin classique depuis leurs U-Boat), DCNS a signé en 2002 un contrat pour six sous-marins de type Scorpène.

## Ambition de DCNS India

Ce contrat signé entre Armaris, filiale de DCN et un des chantiers de construction navale de l'état : Mazagon Dock Limited est la première collaboration militaire importante entre la France et l'Inde.

Ce bâtiment, appelé Scorpène est proposé par DCNS seulement pour l'exportation et de nombreux pays en sont déjà armés. Il est aujourd'hui considéré par les experts comme l'un des meilleurs sous-marins classiques si ce n'est le meilleur. Sa discrétion, son autonomie, et son système d'armes constituent ses principales qualités. En effet la conception de ce sous-marin a profité de tout le savoir faire français dans ces domaines, avec notamment toutes les études réalisées depuis 20 ans sur les SNLE-NG et les futurs Barracuda.



Figure 3 : sous -marin scorpène Malaisien

La construction des 6 sous-marins constitue le projet P75 et est réalisée sur le chantier de MDL par des ouvriers indiens. L'entreprise DCNS construit plusieurs pièces stratégiques du bateau, comme les brèches et les parties arrière et avant de la coque épaisse, mais fournit également la totalité du système de combat, accompagné de son assistance technique, pour les 6 futurs sous-marins. De plus DCNS a obtenu l'exclusivité sur plusieurs équipements stratégiques.

Le transfert technologique constitue une importante partie du contrat. En effet DCNS transmet aux indiens un TDP (Technical Data Package) dans lequel sont présents les plans du sous-marin, mais partage également les connaissances théoriques et techniques relatives à une telle construction. DCNS Cherbourg a ainsi fourni du matériel et des structures nécessaires au montage de la coque (station de soudage par exemple). Afin de garantir les performances des deux premiers sous-marins, et d'assister les ouvriers indiens dans leurs travaux, DCNS met à disposition du chantier des techniciens dans des domaines les plus variés. Ainsi pour la réalisation de la coque épaisse, des chaudronniers, des soudeurs et des charpentiers français sont présents à Bombay. En rotation toutes les 6 semaines, ces techniciens conseillent, guident et contrôlent le travail des ouvriers indiens. Des employés des bureaux d'études sont également là pour revoir les plans de sous-marins afin qu'ils soient compréhensibles et exploitables par les indiens qui depuis des années ont perdu leur savoir-faire. DCNS fournit également une licence de fabrication et de modification à compter du troisième exemplaire. En effet les indiens auront la possibilité d'équiper le sous-marin à leurs souhaits. Mais les français ne seront alors plus responsables des performances du bâtiment. Bien que la vente de la licence de la construction du Scorpène représente en soit un sacrifice pour l'entreprise, il est bien nécessaire. La politique et l'économie indienne restent en effet très conservatives, et

l'implantation d'une société sur le sol indien est très compliquée. Les entreprises exigent en effet souvent des transferts technologiques afin d'acquérir un savoir faire, qu'ils réutiliseront à leur profit.

Mais ce marché de 6 sous-marins, remporté par DCNS en Inde est l'occasion de s'installer pour la première fois en Asie et donc augmenter les perspectives de l'entreprise. C'est dans cette optique que DCNS India fut créé à Bombay le 18 septembre 2008. Dans un premier temps implantée pour supporter sur place le projet P75, la nouvelle entreprise a aussi bien d'autres ambitions :

- \_ construire des parties de la coque des Scorpènes vendus à l'étranger en Inde, afin de profiter de la main d'œuvre bon marché indienne.

- \_ se développer en Asie du sud, signer de nouveaux contrats d'armement ou d'équipements, et de la sorte être plus crédible auprès des indiens. La demande indienne est en effet importante en matière de sous-marins, bâtiments projection, et de bâtiments de protection côtière.

- \_ réaliser une partie des prestations au profit de DNCS, en matière de construction, mais aussi de développement de projet.

DCNS aspire donc à signer de nouveaux contrats d'armement, compte tenu de la volonté de l'Inde à remplacer toute sa flotte de sous-marins classiques, mais également de se procurer des bâtiments de projection. Mais ce pays en pleine expansion constitue aussi un vivier industriel, et les matériels bon marché sont nombreux. Ainsi DCNS profite de son implantation en Inde afin de se fournir en équipements. C'est ainsi que dans le cadre de la construction des nouvelles torpilles lourdes en collaboration avec les italiens, l'entreprise a cherché des fournisseurs en système de propulsion électrique. DCNS cherche également des sous-traitants directs afin de contrôler la qualité des matériels. En effet actuellement DCNS sous-traite à des entreprises françaises qui elles même sous-traitent en Inde. Elle a alors peu de contrôle sur la qualité du service, et en plus payent les commissions des deux prestataires.

Un bureau de design est également en cours de création. Il aura comme objectifs de revoir les plans du Scorpène, les adapter à l'usage des indiens, mais également produire des plans et des pièces numériques au profil des autres projets de DCNS. L'intérêt est d'assister le travail effectué dans les bureaux d'études français, en enrichissant les bases de données de nouvelles pièces, tout en réduisant les coûts de fonctionnement. Le niveau de vie, et les charges patronales étant moins importants, l'entreprise espère réaliser des économies de l'ordre de 30%. Cette recherche d'économie est une nécessité pour DCNS, devenue une société de droit privé. En effet les actionnaires sont en droit d'attendre des bénéfices.

L'entreprise d'aujourd'hui n'a plus grand chose à voir avec l'organisation, et les fonctions des anciens arsenaux de Colbert. DCNS a su évoluer au cours des siècles au rythme de la conjoncture économique et militaire mondiale. Il est en effet clair que les grandes marines occidentales n'ont plus les ambitions d'autrefois, mais les récents événements en Géorgie ont montré l'importance d'une marine de guerre dans la résolution de conflits régionaux. C'est afin de protéger leurs intérêts régionaux, et dans l'espoir de prendre une importante place au rang mondial, que les grandes puissances émergentes telle que l'Inde développent leurs arsenaux militaires. L'implantation de la filiale DCNS India à Bombay démontre l'intention forte de l'industrie de l'armement français de s'installer sur le marché asiatique. Outre les nouveaux contrats, l'entreprise peut profiter de l'économie locale et ainsi réduire ses coûts. Cette recherche de bénéfices s'accompagne cependant d'une forte crainte des employés. Ils appréhendent une délocalisation de leurs activités vers des pays où la main d'œuvre serait moins chère. Cependant il est nécessaire compte tenu du statut de la nouvelle entreprise de réduire ses frais de fonctionnement tout en augmentant son chiffre d'affaire, afin que l'actionnaire soit bénéficiaire.

La jeune entreprise pourrait pourtant connaître de nouvelles réformes. En effet, Nicolas Sarkozy lors de sa visite à Saint-Nazaire, a exprimé l'éventualité d'un rapprochement entre DCNS et les chantiers de l'atlantique afin de créer un leader en construction navale. Les chantiers appartenant à 92,4% à l'entreprise coréenne STX shipbuilding, et craignant une délocalisation des activités, le président a annoncé le rachat d'actions par l'état français. Il pourrait ainsi rapprocher les deux grands constructeurs navals au sein d'une seule entité. La récente participation de Saint-Nazaire à la construction des BPC Mistral et Tonnerre, a montré de surcroît la capacité des chantiers civils à travailler avec DCNS.