

La transformation de DCN administration en société de droit privé : un exemple réussi de réforme de l'État

Vendredi 6 juillet 2001, 11h00 : un bref communiqué du gouvernement de Lionel Jospin tombe dans les rédactions. À partir de 2003, la Direction des constructions navales, mieux connue sous son sigle DCN, ne sera plus un service administratif du ministère de la défense mais une véritable entreprise, gérée selon le droit privé. Même si l'Etat conserve la totalité de son capital.

Après quatre siècles d'histoire - c'est en effet le Cardinal de Richelieu qui jette, en 1624, les bases d'une véritable politique navale pour la France à une époque où l'Europe est le théâtre de guerres quasi-permanentes - et après cinquante années de réflexion sur son statut initiée par le ministre communiste de l'armement du gouvernement d'union nationale de 1947, Charles Tillon, qui dans un discours de choc à l'Assemblée nationale en 1947, appelle rien moins qu'à la privatisation des chantiers navals militaires et après quatre ans d'efforts acharnés, s'ouvre un nouveau chapitre de l'histoire des arsenaux maritimes.

L'Etat va se séparer de l'une des plus anciennes administrations du pays, la Direction des constructions navales (DCN), pour l'affranchir de son carcan et la propulser parmi les grands industriels européens pour qu'elle puisse devenir l'un des piliers de l'Europe de la défense de demain.

L'artisan en chef de cette révolution, Jean-Marie Poimboeuf, directeur de DCN, peut enfin crier victoire avec son équipe de direction. Depuis des jours, il guettait avec impatience ce moment pour lequel il avait œuvré toute sa carrière.

DCN, devenue DCNS lors du rapprochement avec Thales en 2007 concrétisé simultanément par l'ouverture du capital à Thales et la reprise par DCNS des activités de Thales Naval France, puis depuis 2017 Naval Group, est aujourd'hui un leader industriel dans le domaine de l'industrie navale de défense. C'est en particulier sur lui que repose la responsabilité de réaliser et de maintenir en condition opérationnelle la composante sous-marine de la force de dissuasion nucléaire, contribuant ainsi à faire de la France un acteur de premier plan international.

*Cet article reprend des passages des deux livres *De l'Arsenal à l'entreprise* signé par Jean-Daniel Lévi et Hughes Verdier et *Quand les Arsenaux prennent la haute mer* signé par Jean-Jacques Crosnier et Hughes Verdier.*

1. Le « rapport Poimboeuf de 1991 » : le déclenchement de la dynamique d'évolution de DCN

Mais il fallait aussi convaincre les élus de soutenir la réforme qui nécessitait le vote d'une loi ou au moins d'éviter une opposition trop ouverte. Le soutien fût rapidement acquis de la part de la quasi-totalité des députés des circonscriptions où étaient implantés nos sites industriels, il faut leur rendre hommage d'avoir pris ce risque vis-à-vis de leurs électeurs,

Comme dans d'autres secteurs de la défense, la chute du mur de Berlin en 1989 et ses conséquences sur la réduction des crédits de la défense va se traduire par des difficultés de gestion à DCN : forte réduction d'effectifs, risque de perte de compétence, indisponibilité croissante des navires de la marine nationale. Des rapports de la Cour des comptes ou des notes de travail issues des ministères de l'économie et des finances commencent à se poser la question du statut de DCN, voire sur sa pérennité même, malgré les premiers succès engrangés à l'exportation par DCN International, une structure de droit privé créée en 1991 et chargée de négocier les contrats de DCN à l'international. Il s'agissait de s'affranchir de quelques-unes des contraintes du droit public pour répondre aux appels d'offres internationaux.

Ces rapports jugent DCN non viable et inefficace et ils recommandent tout simplement sa vente par appartements notamment aux Chantiers de l'Atlantique ou à Thales en conservant dans le périmètre étatique le seul entretien des navires dans les sites de Brest et Toulon, le tout associé à un vaste plan social.

C'est dans ce contexte menaçant qu'Henri Cazaban demande à Jean-Marie Poimboeuf, alors responsable commercial de DCN, de mener une étude sur la séparation des activités étatiques et industrielles, et lui laisse entrevoir de futures responsabilités dans une DCN réformée. Jean-Marie Poimboeuf constitue un groupe de travail permanent, réclame un comité de suivi incluant le délégué général pour l'armement, et organise un vaste débat interne sur une réorganisation.

Remis le 2 décembre 1991, le *Rapport Poimboeuf* propose une séparation précise, poste par poste, entre DCN « industrielle » et DCN « étatique ». Les arsenaux sont bien entendus classés dans la partie industrielle, mais les ingénieurs sont répartis dans les deux camps, entre ceux qui définissent les spécifications techniques et ceux qui y répondent. L'équilibre est délicat : il faut que l'Etat obtienne la compétence suffisante pour définir ses demandes, mais que DCN demeure capable de concevoir et construire des bâtiments de A à Z.

C'est ce rapport qui va déclencher la dynamique. Il préconise « une culture d'entreprise qui implique une adaptation fondamentale des mentalités », « la vérité des coûts » pour faire face à la concurrence internationale et l'exportation pour « éviter ou limiter au maximum les baisses d'activité ».

Dans une conclusion lapidaire, Jean-Marie Poimboeuf prévient que cette séparation sera inutile sans trois autres évolutions : des relations contractuelles entre DCN industrielle et l'Etat, une comptabilité de DCN adaptée au fonctionnement d'une entreprise et, surtout, « l'évolution du cadre administratif de DCN, aujourd'hui inapproprié à ses activités industrielles ». Inquiet d'un regroupement de rivaux européens évinçant DCN, il termine sur une note d'urgence : « Demain, il sera trop tard ». Il martèlera ensuite sans cesse ce credo : sans réforme, DCN mourra.

Le mot « société » n'est jamais employé, mais en filigrane il demeure omniprésent.

Par ses propositions concrètes et son analyse, le rapport fait sensation à tous les échelons. Le directeur de DCN et le délégué général pour l'armement sont convaincus, mais une partie du personnel y est franchement opposée : les esprits ne sont pas mûrs.

Jean-Marie Poimboeuf lui-même s'oppose à un tel changement s'il n'est pas préparé. Il faut d'abord dialoguer et convaincre, en évitant d'imposer une réforme d'en haut qui serait vouée à l'échec. Les grandes grèves de l'hiver 1995, auxquelles des personnels très opposés à une telle évolution se joignent naturellement vont conduire à une mise en sommeil du projet.

2. De 1995 à 2000 : l'incompatibilité du statut d'administration avec l'activité industrielle conduit au déclin progressif

DCN est censé travailler comme un groupe industriel alors qu'elle n'est qu'une direction administrative, dont les crédits sont rediscutés chaque année au Parlement. D'où un problème majeur de réactivité face à l'imprévu, qui se pose de façon encore plus aiguë quand DCN démarre un programme d'exportation. Ses problèmes insolubles ne font qu'empirer jusqu'à la réforme décidée en juillet 2001 et mise en œuvre en juin 2003

En cas de nouveau contrat, impossible par exemple d'embaucher, ou d'avoir recours à l'intérim. Impossible de conclure rapidement un contrat de sous-traitance ou d'achat, car le code des marchés publics impose une procédure d'appel d'offre qui dure des mois, interdit de changer le marché en cours de route et exclut toute négociation. D'où des retards envers les clients export, donc des pénalités financière et d'importants surcoûts au profit des fournisseurs et sous-traitants.

Elle n'a pas de compte de résultat, et pourtant sa comptabilité doit être réglée au centime près car elle n'a pas le droit d'avoir un déficit. Son but, comme celui de l'Etat, n'est pas non plus d'être bénéficiaire. Par définition, le coût des fabrications doit être égal à son « chiffre d'affaires ». Personne ne peut calculer les coûts réels ni savoir si DCN est bénéficiaire ou non¹.

Plus grave encore, le statut d'administration de DCN lui interdit de participer au processus de fusions et d'acquisition qui s'engage en Europe dans le domaine de la défense.

Au long des années 90, son chiffre d'affaires va diminuer de moitié, en tombant de 3 milliards à 1,5 milliard d'euros, et son personnel passer de 28 000 à 14 000 personnes en appliquant des mesures de départs anticipés ne prenant absolument pas en compte la nécessité de maintenir les compétences dans les secteurs stratégiques. Les effets de ces mesures persisteront longtemps avec des conséquences négatives sur le déroulement des programmes navals.

La capacité de DCN à assurer sa mission de fournir à la l'Etat son outil de défense navale, et en particulier sa force océanique stratégique, est une question qui commence à inquiéter sérieusement.

Heureusement l'export décolle. DCN International met tout en œuvre pour décrocher des contrats : les recettes d'exportations atteignent rapidement le quart du chiffre d'affaires.

A Lorient, c'est un âge d'or. On y fabrique pendant la décennie 90 les frégates pour Taïwan à un rythme jamais atteint puisque chacune est assemblée en quelques mois seulement, avec une toute nouvelle technique de fabrication en « kit » par anneaux assemblés. Jean-Marie Poimboeuf, nouveau patron de Lorient, engage avec son équipe de direction cette rénovation de l'outil

1 Cette absurdité est inscrite dans le règlement du compte de commerce octroyé à DCN en 1968. Elle n'est pas inhérente à la notion de compte de commerce : la loi permet de créer des comptes de commerce disposant d'un compte de résultat.

industriel. Lorient construit aussi les frégates *Lafayette*, les frégates pour l'Arabie saoudite du contrat Sawari II, puis plusieurs frégates pour Singapour. Cette bousculade de nouvelles commandes met DCN au pied du mur, en l'obligeant encore davantage à trouver des solutions qui engagent la responsabilité de ses dirigeants pour contourner l'obstacle statutaire incompatible avec l'obligation de relever le défi de la tenue des coûts et des délais. Certains l'ont malheureusement payé de leur personne face à une justice tatillonne et à un manque de soutien au plus haut niveau politique.

Ces contrats confirment s'il en était besoin que le statut d'administration n'est pas compatible d'une activité industrielle performante.

3. La transformation de DCN en Société de droit privé : une opération conduite avec les méthodes des grands projets industriels

Pour réussir cette transformation qui allait être pour l'ensemble des personnels de cette « institution historique » une véritable révolution et pour éviter un échec qui aurait été mortel il fallait réunir les conditions du succès. Les méthodes des grands projets industriels ont été ainsi appliquées notamment dans les trois domaines suivants :

- Analyse des risques et mise en place des mesures préventives : c'est ainsi qu'ont été lancées dès 1996 les premières réflexions sur le système de gestion et sur le bilan comptable, et qu'il a été décidé d'associer largement l'ensemble des personnels en particulier les cadres et les partenaires sociaux à des échanges sur les enjeux de cette transformation. Rassurer les personnels sur leur situation personnelle a aussi été une condition essentielle pour éviter un blocage dans les premières étapes avant que les questions stratégiques aient pu être débattues ;
- Mise en place d'une organisation de projet : une équipe de direction de projet disposant de moyens humains et budgétaires a assuré le pilotage des différentes étapes du projet, elle a mis en place des méthodes classiques de gestion (organigramme des tâches, planning, suivi technique et budgétaire, gestion des interfaces avec les autres organisations concernées - administrations, marine nationale...)
- Mise en place d'une gouvernance claire pour assurer dans des délais courts les arbitrages que la direction de projet ne pouvait pas traiter à son niveau : la direction de cette gouvernance a été placée au niveau du ministre de la défense pendant la période la plus critique du changement de statut.

3.1. L'investissement dans un système de gestion et de comptabilité d'entreprise à DCN encore administration : une première au sein de l'Etat

Tout commence par une nomination iconoclaste. Charles Millon choisit en avril 1996 comme délégué général pour l'Armement non pas un militaire, non pas un ingénieur, mais un dirigeant d'entreprise privée : Jean-Yves Helmer, jusque-là directeur général de Peugeot. Sa mission officielle est de réformer la DGA, de réduire les coûts des programmes d'armement et de diminuer de 30 % ses coûts de fonctionnement. Qu'un patron privé dirige la DGA crée une onde de choc dans tout le ministère de la défense.

Jean-Yves Helmer à son tour nomme le 1^o juillet 1996 comme nouveau directeur de DCN un autre patron venu de l'industrie, Rodolphe Greif, qui a dirigé pendant vingt ans des entreprises publiques comme EMC (Entreprises minières et chimiques), les Mines de Potasses d'Alsace, l'ERAP (holding d'EDF, de Roussel-Uclaf) ... C'est à cette même date que je rejoins le siège de DCN pour prendre la responsabilité du contrôle de gestion.

La difficulté de rendre compte à ces deux anciens dirigeants du « privé » de la gestion de DCN apparaît très rapidement comme un problème majeur qui nuit gravement à la crédibilité du formidable travail réalisé par les équipes opérationnelles malgré la lourdeur administrative. La nécessité de transformer le système de gestion et de mettre en place une comptabilité d'entreprise privée s'impose. Le bilan de la transformation du GIAT en SA avait été réalisé pour éclairer la décision concernant DCN. Il avait confirmé aussi que sans un nouveau système de gestion et de comptabilité adapté (NSG) le changement de statut courrait de grand risque de difficultés majeures. Sans un tel système, DCN ne pourrait être efficacement dirigée. Le délai de mise en place étant estimé de trois ans il fallait lancer l'opération au plus vite.

Une première étude a permis en quelques mois d'en définir la spécification, le système informatique à retenir (l'ERP Oracle) et le budget. C'est avec une certaine inquiétude compte tenu de sa grande sensibilité sur les coûts qu'avec Rodolphe Greif nous avons présenté le budget estimé à 300 millions francs (soit 50 M€) à Jean-Yves Helmer. Quelle ne fût pas notre surprise quand il nous a dit que selon ses références le coût à prévoir était plutôt de 500 millions francs ! La décision fût donc immédiate et le projet démarra dès début 1998 avec le concours de *BearingPoint* qui avait gagné le marché. Le coût final fût à peine supérieur à l'objectif initial de 300 millions francs, une fierté pour toute l'équipe de projet.

Ce projet fût conduit par une équipe de 50 à 80 spécialistes rassemblant les compétences de DCN et de BearingPoint installés sur un grand « plateau » au siège à Paris. Ce travail en équipe intégrée, le secret du succès. Un beau matin, le plateau parisien reçoit même la visite surprise du DGA Jean-Yves Helmer. Il débarque sans crier gare, seul avec son chauffeur, se fait tout expliquer et repart. La nouvelle se répand comme une traînée de poudre. Cette caution personnelle de Jean-Yves Helmer et son soutien affiché à la direction de DCN resta longtemps un formidable facteur de mobilisation non seulement pour l'équipe DCN, mais aussi pour tous ceux qui devaient nous accompagner au ministère de la défense.

Le 4 octobre 1999, tous croisent les doigts. Rodolphe Greif nous autorise à tourner la clé : le nouveau système de gestion démarre en lieu et place de l'ancien. En jargon informatique, c'est la « bascule » qui va se déployer progressivement dans les douze mois qui ont suivi.

Les débuts du NSG ont certes été un peu chaotiques, mais sa mise en place était une condition nécessaire pour les opérations qui vont suivre, en particulier pour la réalisation d'une opération vérité sur les comptes, « le bilan d'ouverture », qui se traduira par une première certification des comptes de l'exercice 2001.

3.2. Janvier 2000 , le retour de Jean-Marie Poimboeuf : expliquer et convaincre de l'urgence de la transformation en SA

En août 1999, au volant de sa voiture sur l'autoroute de l'Est, Jean-Marie Poimboeuf se rend en week-end dans sa famille quand son téléphone sonne : l'aide de camp du ministre de la défense lui indique qu'Alain Richard souhaite lui parler. Il s'arrête sur le bord de la route pour le rappeler tranquillement.

« Le ministre vient de sortir, on vous rappelle », lui explique alors l'aide de camp. La conversation a finalement lieu...

Le 24 août 1999, J.M. Poimboeuf lui adresse une fiche de quatre pages *Réflexions sur DCN*. Après un bref rappel du « chemin important et appréciable » déjà parcouru, il poursuit :

En conclusion, DCN est engagée dans une démarche de grande ampleur qui demande une mobilisation de tous les acteurs concernés du ministère de la défense. Pour la réussir, il faut donner confiance aux personnels de DCN et en premier lieu à ses cadres en clarifiant les objectifs stratégiques industriels poursuivis et en leur montrant que le ministère de la défense, soutenu par celui du budget, se mobilise et s'organise pour aider DCN. Ce soutien, dont elle a absolument besoin, lui permettra de combler ses handicaps structurels et culturels pendant le temps qui lui est nécessaire pour devenir l'entreprise performante que l'on attend ».

Son courrier reste sans suite pendant plusieurs mois, jusqu'aux traditionnels vœux du Président de la République au début de l'année 2000. Il reçoit alors un appel du directeur adjoint de cabinet d'Alain Richard, Laurent Giovachini : « Es-tu toujours prêt à prendre la tête de DCN ? »

Le 26 janvier 2000, Poimboeuf est nommé directeur de DCN.

Convaincre les personnels

Dès son arrivée, Jean-Marie Poimboeuf instaure un changement de comportement fondamental : parler. Il faut parler de la réforme.

Durant les six premiers mois, il réfléchit avec le conseil de direction sur la vision de l'avenir de DCN. Tous tombent d'accord : il passe par un changement de statut. Mais socialement, il n'est pas question de le demander immédiatement, il faut d'abord convaincre que la situation actuelle n'est plus possible.

Dans le premier texte d'une page, diffusé en interne, qui résume ces réflexions, Jean-Marie Poimboeuf glisse néanmoins déjà que « *DCN doit avoir davantage d'autonomie et une personnalité juridique* ».

Durant le deuxième semestre 2000. Avec Jean-Marie Poimboeuf nous prenons notre bâton de pèlerin (Il venait de me nommer directeur de la stratégie en charge du projet de transformation) et parcourons tous les établissements de DCN pour expliquer inlassablement la nécessité de sortir de l'immobilisme. Nous organisons les débats autour d'une question « *Entre la certitude du déclin et la probabilité du développement que choisissez-vous ?* ». C'est avec plus de 8 000 collaborateurs sur les 15 000 de DCN que nous avons pu directement échanger sur les enjeux, sur les difficultés que chacun vivait dans son travail et sur les solutions.

Le personnel de DCN, comme celui d'autres entreprises, accepte et apprécie que l'on vienne seul, face à eux, discuter librement, sans voiler les difficultés et les inconvénients : « la franchise paie ».

Le calme social relatif dans les sites de DCN pendant la conduite de cette transformation s'explique peut-être par la garantie essentielle que leur a annoncé la direction dans les premières étapes du projet : le projet de loi leur permettait de conserver leur statut d'ouvrier d'Etat jusqu'à leur retraite, avec une simple « mise à disposition illimitée » auprès de DCN. Si le travail manquait chez DCN, l'Etat devrait les reclasser². Pour les contractuels (environ 800), le changement de statut consistait

² C'est une différence importante avec les dispositions réglementaires adoptées pour la transformation de GIAT en GIAT Industrie...

seulement en un transfert de contrat, désormais conclu avec DCN. Mais ils pouvaient durant six ans choisir de revenir dans le giron de l'Etat. Les militaires et fonctionnaires avaient quant à eux la possibilité de conserver leur statut d'Etat en étant détachés auprès de DCN.

Convaincre aussi les décideurs politiques

Vers la fin de l'été 2000, Jean-Marie Poimboeuf suggère au ministre de la défense de demander le concours de Marcel Roulet. Ancien PDG de France Telecom et de Thomson, c'est lui qui est à l'origine de l'évolution juridique de l'opérateur téléphonique, passé de simple direction générale des télécommunications (DGT) à France Telecom SA en 1992.

Sous le nom de code « Espadon », Marcel Roulet mène pendant trois mois avec une petite équipe, une étude qui aboutit le 31 janvier 2001 au « rapport sur l'avenir de DCN ».

Dans une lettre de commentaires, M. Roulet explique ses « convictions personnelles » sur l'urgence d'une réforme : DCN doit changer si elle veut continuer à exister. *« il existe, à mon sens, une fenêtre d'opportunité liée au contexte actuel (annonces européennes de restructuration, création de SSDN, problèmes de DCN qui ont une résonance médiatique...) qui pourrait justifier et positiver une annonce par le gouvernement de sa volonté d'assurer l'avenir de DCN et de sa décision d'amorcer le processus d'évolution ; l'évolution me paraît socialement gérable. Elle nécessite à l'évidence des actions de communication, d'explication, de dialogue et de concertation. Au surplus, je souligne que le fait d'annoncer plus de dix-huit mois à l'avance une évolution du statut crédibiliserait la volonté d'une évolution méthodique et concertée »*

Marcel Roulet emploie alors toute sa force de conviction pour démontrer à Alain Richard et à Lionel Jospin, Premier ministre que cette réforme est à la fois urgente et dans l'intérêt de l'Etat. Il fait aussi habilement valoir que prendre une telle mesure, en dépit de l'approche de l'élection présidentielle en mai 2002, pourrait au contraire être jugée « stratégique et courageuse ».

3.3. « DCN 2003 », un projet mené comme la construction d'un sous-marin ou d'une frégate

En février 2001 au cours d'une réunion en petit comité à laquelle je participais Alain Richard nous fit part de son accord pour engager ce changement de statut en ajoutant une question qui m'a beaucoup marqué « *Que puis-je faire pour vous aider ?* » Nous nous sommes permis de lui répondre qu'il y avait deux décisions qui pourraient garantir le succès de l'opération :

- présider lui-même une réunion d'avancement du projet et de d'arbitrage des d'éventuels désaccords entre les parties concernées (administrations, DGA, EMM, DCN) ;
- soutenir auprès de Bercy la création d'une société de préfiguration de droit privé (DCN développement) portant l'équipe de projet pour lui permettre de fonctionner avec des méthodes réactives sans attendre le changement de statut de DCN.

Il a soutenu sans réserve ces propositions en allant jusqu'à décider de réunir toutes les deux semaines le vendredi de 14 à 16h une réunion de projet à laquelle devait obligatoirement participer tous les directeurs concernés du ministère de la défense et aussi du ministère de l'économie et des finances (avec l'accord du ministre de l'époque Laurent Fabius). Je me souviendrais toujours de ces réunions où Jean-Marie Poimboeuf et moi étions face à lui, entourés de près de trente hauts responsables de l'Etat. Dans 9 cas sur 10 il a arbitré en notre faveur et pris les décisions sur le champ. Ce mode de gouvernance fût l'une des clés de la tenue des délais de cette transformation !

A peine l'encre de la signature de Lionel Jospin est-elle sèche le 6 juillet 2001, que la direction de DCN diffuse au personnel une plaquette de quatre pages sur le projet « DCN 2003 » avec inexorablement le même souci : expliquer, rassurer, convaincre. Elle réaffirme le choix de l'Etat de doter DCN d'un statut d'entreprise nationale, mais gomme soigneusement toute référence au terme de « société anonyme », et rappelle, bien sûr, que les salariés garderont leur statut.

Elle dresse la liste des principales échéances : texte de loi, création de la société, contrat pluriannuel, tout en insistant par une pleine page sur l'importance de « l'information et la concertation ». Pour désamorcer les inquiétudes, elle donne des éléments de réponse aux questions qui reviennent le plus souvent : statuts des personnels, convention collective, pérennité des activités...

Dans un premier rapport sur les modalités de lancement de DCN 2003, adressé le 22 août 2001 au ministre de la défense, Jean-Marie Poimboeuf juge « nécessaire d'engager dès septembre la création d'une société de préfiguration », qui recevra les actifs de DCN à l'issue du processus de transformation et sera dotée de moyens humains et financiers, projet qu'Alain Richard soutenait.

Ancien directeur de Framatome, Jean-Daniel Lévi est sollicité par Alain Richard pour prendre la présidence de DCN Développement, moi-même assurant la responsabilité de directeur général en tant que directeur du projet DCN 2003. Par son expérience de direction d'une grande entreprise Jean-Daniel Lévi nous apportera un soutien déterminant à la réussite de ce projet.

Le projet est structuré comme un projet industriel : il est « loti », c'est-à-dire réparti en un certain nombre de tâches, avec un planning calé sur l'objectif d'un changement de statut le 1^o janvier 2003 compte à rebours, affectations de ressources... comme pour la construction d'un sous-marin ou d'une frégate (malgré les importantes difficultés rencontrées notamment dans la négociation avec les services de l'Etat des conditions financières et juridiques le retard sera limité à quatre mois)

DCN Développement est doté d'un capital de 30 M€ par l'Etat pour lui permettre de couvrir les frais de l'équipe de projet et des cabinets d'expertise engagés pour nous soutenir dans de nombreux domaines notamment *BearingPoint* pour l'assistance à la maîtrise d'œuvre en liaison avec le cabinet *Startorg* pour la définition de la stratégie et la conduite du changement. C'est en moyenne 80 à 100 personnes à temps plein issus de DCN et de près de 10 cabinets d'expert qui ont été mobilisés sans compter les très nombreux experts des ministères de la défense, notamment de la DGA et de la marine nationale, et de l'économie des finances qui contribuaient à l'animation permanente du plateau-projet installé au siège de DCN.

Pour compléter le dispositif et aider les organisations syndicales à se familiariser avec le statut d'entreprise et à assurer leur nouvelle position dans la transformation qui s'engage il leur a été proposé une assistance par un cabinet spécialisé dans le conseil aux comités d'entreprises (le *cabinet Alpha*). Ce soutien contribuera à permettre de vrais échanges et des débats sur les options qui se dessinent pour l'entreprise DCN (plan à moyen terme, contrat d'entreprise, conditions applicables aux personnels...)

3.4. La question de la valorisation : un lourd et complexe débat dans la dernière phase du projet.

L'équipe de projet va se mobiliser pendant les premiers mois sur des questions aussi variées que la préparation du plan à moyen terme, du contrat entre l'Etat et DCN fixant les modalités de soutien « dégressif » de l'Etat (par exemple les commandes), la mise en place de toutes les procédures nécessaires au fonctionnement d'une entreprise (RH, achat, gestion, trésorerie...), le transfert des contrats d'achat et de vente dans un « mode de droit privé »

Mais les chantiers les plus difficiles et qui vont fortement mobiliser l'équipe de projet concernent des travaux dont la complexité avait été sous-estimée, en particulier le recensement des immobilisations, leur partage avec l'Etat (et en particulier la marine nationale), la valorisation de l'entreprise (actif et passif), mais aussi la négociation de la dotation en capital à apporter par l'Etat pour permettre à la nouvelle société de démarrer dans de bonnes conditions.

Disposant de l'ensemble de ses moyens en février 2002, à la création de DCN Développement, le chantier s'annonce colossal, presque insurmontable : il s'agit d'apporter un par un les actifs d'une société de 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires et de 15 000 personnes - du jamais vu dans le monde des affaires - en pointant chaque élément, et ceci avant le 31 décembre 2002 puisque la création de la société est prévue pour janvier 2003.

La nouvelle société de droit privé « DCN » ne naît pas de la transformation d'un service ministériel, mais reçoit de l'Etat un certain nombre d'actifs relatifs à cet ancien service - ateliers, brevets, terrains, contrats - lui permettant de fonctionner correctement. Ce transfert, classique en droit privé, est régi par un « traité d'apport » qui constitue le socle fondateur de la nouvelle entreprise.

Autre obligation découlant du Code, le traité d'apport devra être validé par un expert extérieur : un « commissaire aux apports », que doit nommer le tribunal de commerce de Paris, qui vérifie la valeur des actifs apportés à la nouvelle société et engage sa responsabilité pénale sur leur évaluation.

Dès juin 2002, *BearingPoint* et le président de DCN Développement, Jean-Daniel Levi, réclament la nomination des commissaires aux apports par le tribunal de commerce, DCN Développement propose deux noms, mais le président du tribunal, conscient de la complexité du dossier, en rajoute un troisième. Ce que l'Etat n'a pas vu venir, c'est que les commissaires aux apports sont mandatés pour vérifier que la nouvelle société n'est pas lésée, que les apports valent bien ce qui est inscrit : ils prennent donc la défense de DCN avec une arme absolue ; s'ils ne le signent pas, le traité d'apport ne peut pas se conclure. Ils poussent ainsi Bercy et le ministère de la défense à comptabiliser les provisions nécessaires... L'administration, qui croyait que les commissaires aux apports signeraient là où Bercy l'imposerait, déchantait vite.

Le solde final du bilan semble dérisoire : un million d'euros d'actif net en tout et pour tout. La compilation harassante, les centaines de milliers de documents annexés au Traité d'apport qui mesure « cinq mètres linéaires » ont en effet débouché sur une évaluation des actifs à 5,5 milliards d'euros et du passif à un montant quasiment équivalent, à un million d'euros près ! Donc, pour parvenir à la capitalisation décidée au préalable de 560 millions d'euros, l'Etat apporte au final, en numéraire, cette somme de 560 millions.

Cette dotation en capital avait été retenue d'un commun accord entre l'Etat et DCN sur la base du Plan à moyen terme de l'entreprise et d'une revue de la situation financière des autres sociétés d'armement.

3.5. Mai 2003 : Après quatre siècles au sein de l'administration les arsenaux maritimes deviennent une société de plein exercice

En quelques dates, le mois de mai entérine définitivement la transformation de DCN :

Lundi 26 mai 12H00, Bercy :

En présence des dirigeants de DCN et de l'état-major de la Marine, Michèle Alliot-Marie et Francis Mer signent le traité d'apport qui permet à la nouvelle entreprise de prendre le large. L'Etat apporte environ 1,2 milliard d'euros, 691 millions pour apurer le passé des relations de DCN avec l'Etat (que l'Etat aurait dû de toute façon financer, même en l'absence de réforme) et 560 millions sous forme de fonds propres à la nouvelle société.

La loi de programmation militaire 2003-2008 lui fournit plusieurs commandes, notamment les frégates multimissions et la troisième frégate *Horizon*. L'entreprise s'engage de son côté à un retour à l'équilibre en 2005, une rentabilité de 4% du chiffre d'affaires et de 10 % des fonds propres en 2006.

Mercredi 28 mai, Conseil des ministres :

La ministre de la défense présente une communication sur le nouveau statut de DCN, qui doit être transformée en société anonyme au 31 mai 2003.

Vendredi 30 mai, siège de DCN :

Une assemblée générale approuve le changement de statut et dote DCN Développement, devenue DCN SA, d'un conseil d'administration où siègent six représentants des pouvoirs publics et autant de personnalités qualifiées.

Elle approuve aussi le traité d'apport et émet des actions correspondant à l'actif net des apports en nature, soit un million d'euros. L'Etat apporte ensuite, en numéraire, 560 millions d'euros de fonds propres à DCN, qui dans la foulée émet les actions correspondantes.

Lundi 2 juin au matin :

Jean-Daniel Lévi convoque un « conseil tourniquet » au cours duquel il démissionne de la présidence, tout en restant membre du conseil. Je démissionne de mes fonctions de directeur général. Jean-Marie Poimboeuf est nommé président directeur-général de DCN SA.

4. L'ouverture du capital et le rapprochement avec Thales

A peine séché l'encre des signatures sur les documents officiels transférant à DCN Développement devenu DCN SA l'ensemble des apports, il fallait maintenant naviguer sur « la haute mer » du monde des entreprises, ses calmes et ses tempêtes : affronter la concurrence même si l'Etat avait accepté dans le Contrat d'entreprise co-signé avec DCN le principe d'une ouverture progressive, dégager des résultats positifs condition indispensable de la survie, sélectionner les bons investissements, accélérer les démarches de compétitivité...

DCN ne pouvait plus se cacher derrière un statut inadapté, l'entreprise disposait des outils classiques d'une entreprise de plein exercice dans tous les domaines (procédures d'achat, gestion des ressources humaines, gestion financières...) pour piloter son activité. Son équipe de direction avec l'ensemble des cadres était maintenant pleinement responsable de la trajectoire de la société.

Les principaux verrous qui handicapait DCN administration avaient bien été identifiés. Les premiers effets ont été perçus rapidement à la hauteur des attentes, en particulier dans le domaine des achats et des ressources humaines. Le remplacement du code des marchés publics par une procédure interne non moins rigoureuse, mais conçue pour contribuer aux objectifs de l'entreprise, s'est traduit par un gain de 5 à 15 % selon les secteurs en moins d'un an. La maîtrise des recrutements par l'entreprise (dans le statut précédent « le DRH était plutôt à Bercy »...) a permis de corriger rapidement des retards dans des opérations de maintenance de navires qui s'enlisaient depuis de nombreux mois et que la marine nationale ne pouvait plus à juste raison accepter. DCN a enfin pu recruter les compétences dont l'entreprise avait impérativement besoin compte tenu de son nouveau statut (juristes, financiers, acheteurs, experts en droit social...)

Grâce à une formidable mobilisation de l'ensemble des personnels les objectifs du contrat d'entreprise 2003-2008 ont été tenus.

Mais un autre défi était déjà engagé, celui de la « pacification » des relations avec Thales. A son arrivée en 2000, Jean-Marie Poimboeuf avait découvert sur son bureau un dossier aussi important que délicat : celui d'une alliance à sceller entre DCN et son rival français, le groupe privé d'électronique et de défense Thomson CSF.

Une société commune Armaris détenue à parité entre DCN et Thomson CSF avait été créée en août 2002 pour « assurer la commercialisation et les fonctions de premier contractant pour les commandes de navire de guerre et de systèmes de combat à l'exportation, et les programmes en coopération » Aucun actif industriel n'y avait été transféré compte tenu de la difficulté à mener une telle opération en même temps que le changement de statut de DCN. Mais cette situation était surtout la conséquence d'importantes divergences avec Thales sur le périmètre de la future société, Thales n'étant pas favorable à la reprise des activités des chantiers navals. Pour les dirigeants de DCN séparer les activités de « plateforme » des activités concernant le « système de combat » était l'annonce d'une mort certaine.

Le nouveau statut de DCN permettait d'aborder cette question du rapprochement sous un angle nouveau. Marcel Roulet (précédemment cité) avait dès janvier 2001 alerté sur les risques pour la direction de DCN de se retrouver seule face à un actionnaire unique. L'histoire montre en effet les risques de confusion de genres entre les différents rôles de l'Etat, actionnaire, client, gestionnaire d'un budget (en déficit durable...). C'est la raison qui avait conduit Marcel Roulet à conseiller de ne pas attendre plus de trois à cinq ans avant de laisser entrer au capital un actionnaire même très minoritaire. Un actionnaire minoritaire a en effet tous les moyens légaux pour défendre un traitement équitable face à l'actionnaire majoritaire... ce qui doit inciter ce dernier à ne prendre que de bonnes décisions pour l'entreprise et dans son intérêt exclusif³.

15 décembre 2005 : La presse se bouscule au ministère de la défense. Dans l'un des superbes salons de l'Hôtel de Brienne, Michèle Alliot-Marie, Thierry Breton, Denis Ranque et Jean-Marie Poimboeuf sont réunis. Deux ans et demi après le changement de statut de DCN, une nouvelle page s'ouvre pour la toute jeune entreprise. Devant des dizaines de journalistes, les ministres de la défense et de l'économie annoncent la signature d'une déclaration commune d'intention en vue du rapprochement de DCN et Thales. Après d'intenses discussions il est convenu que Thales achètera à l'Etat 25 % du capital de DCN avec la possibilité de porter sa participation à 35 % deux ans après l'opération, DCN reprendra la totalité des activités de Armaris et achètera à Thales l'activité

3 Un tel rapprochement apparaît dès les premières réflexions sur l'avenir de DCN ébauchées en 1989. La raison alors avancée était formulée un peu différemment le « draft » de ces réflexions utilisait le vocable de « stratégie industrielle »...

système de combat de Thales Naval France (TNF). Cette opération positionne DCN comme l'unique maître d'œuvre du domaine naval de défense permettant ainsi fin à une longue période de guerre fratricide entre DCN et Thales et renforçant la position de l'industrie française face à la concurrence internationale en particulier européenne.

C'est par un appel téléphonique que Jean-Marie Poimboeuf me propose de prendre le pilotage de ce nouveau projet, « le projet Convergence ». Bien que passionné par le défi de l'amélioration du taux de disponibilité de la flotte de Méditerranée, certes en net progrès depuis le changement de statut, mais encore inachevé (j'étais depuis le changement de statut directeur du site de Toulon), j'accepte sans hésitation de relever ce nouveau challenge.

Et c'est avec les méthodes qui ont montré leur efficacité lors du changement de statut que nous mettons le chantier en place : une équipe de projet pluridisciplinaire rassemblant des compétences internes et externes (*BearingPoint* et *Stratorg* avaient à nouveau gagné l'appel d'offre du contrat d'assistance à maîtrise d'œuvre) pour traiter les questions complexes de ce nouveau projet - en particulier celles concernant la valorisation de DCNS et des apports de Thales, les questions concernant le pacte d'actionnaire ou l'accord industriel et commercial à négocier avec Thales.

L'un des points les plus délicats fût celui de convaincre les syndicats de l'intérêt de ce projet. L'opération ne pouvait en effet être conclue sans un avis formel du Comité central d'entreprise (CCE). La crainte des représentants syndicaux était que DCNS « perde son âme » dans cette opération et que Thales en prenne le contrôle bien que minoritaire au capital.

C'est après de très longs échanges allant jusqu'à me conduire à organiser une réunion « off » avec eux à Bercy pour leur faire lire les accords confidentiels (une première pour tous en particulier pour les responsables Bercy peu habitués à ce pari de la confiance) que nous avons pu les convaincre de ne pas s'opposer à cette opération. Et c'est lors du 12^e CCE tenu le 13 octobre 2006 que nous avons enfin obtenu non pas un avis positif, mais un silence qui valait avis, un refus aurait été fatal pour le projet.

Après d'ultimes négociations, le 2 avril 2007 Jean-Marie Poimboeuf et Denis Ranque accueillent les journalistes à l'Hôtel Hilton rue de Courcelles pour une conférence de presse annonçant l'accord final. DCNS était valorisé 2,276 milliards d'euros, pour détenir 25 % du capital Thales versait l'Etat 569 millions d'euros et DCNS achetait à Thales les activités de Thales Naval France pour 514 millions d'euros. L'accord donnait à Thales la possibilité de monter à 35 % du capital de DCNS dans les deux ans, option que Thales exercera effectivement.

Quels enseignements peut-on tirer de cette opération ?

Le paysage français du naval de défense était clarifié, DCNS devenant l'unique maître d'œuvre en France, tout en laissant à Thales la possibilité de commercialiser ses produits à partir de ses filiales étrangères. Malgré cette possibilité, il convient de noter que lorsque j'ai eu en charge de gérer jusqu'à fin 2014 les relations entre Thales et DCN devenue DCNS il a toujours été possible, trouver avec mes interlocuteurs de Thales des solutions permettant d'éviter ce type de situation de concurrence.

Nous avons réussi à éviter le choc des cultures au sein de la nouvelle entité de DCNS regroupant les activités systèmes de combat de DCNS et de TNF en anticipant ce risque grâce à une méthode très originale développée par le cabinet *Stratorg*. Ce cabinet avait en effet développé des méthodes pour évaluer les « contrats invisibles » (comportements réflexes ou ADN d'une organisation). Bien

que les ingénieurs des deux entreprises soient issus des mêmes écoles, leur longue immersion dans deux environnements très différents se traduisait par de grandes incompréhensions :

- Pour un cadre de Thales on applique dès le lendemain une décision prise, on veille à tenir le délai et le coût,
- Pour un cadre de DCNS - marqué par la complexité des navires que personne ne peut réaliser seul - ce qui importe c'est le consensus, une décision n'est donc jamais applicable tant qu'il n'y a pas ce consensus, il faut laisser une deuxième chance avant de l'appliquer.

La révélation à tous de ces différences a permis de réaliser la fusion des équipes sans les problèmes majeurs qui étaient craints.

L'Etat a réalisé une excellente opération montrant ainsi qu'il avait été lors du changement de statut un investisseur avisé : après avoir doté DCNS de 560 millions d'euros de capital il vend 25 % quatre ans plus tard 560 millions d'euros sans compter les dividendes versés par DCNS, un gain de 400 % en quatre ans, le rêve de tout investisseur !

5. Pour conclure : quelques réflexions personnelles sur la conduite du changement issues de mon expérience dans la conduite de ces projets.

Ces grandes transformations, changement de statut en 2003, rapprochement avec Thales en 2007, ont mis l'entreprise en situation de maîtriser son avenir, mais le plus difficile restait à faire : ajouter un maillon économique et entrepreneurial à l'ADN de l'entreprise sans renier ses quatre siècles d'histoire et d'innovations techniques qui sont au cœur de cet ADN. Ce fut pendant les années qui ont suivi sa création le principal défi managérial à relever par les dirigeants de l'entreprise, c'est probablement encore le cas.

Ce travail de « génomique » ou de « chirurgie fine » est certainement l'un des plus délicat pour un dirigeant. Pressé par les contraintes externes (les actionnaires, les clients...) il doit aller vite, mais un chirurgien sait bien qu'une opération bâclée peut conduire à la mort du patient.

Le succès dépend du choix de la bonne vitesse d'exécution des réformes, de l'arbitrage décidé entre le temps du débat et de l'explication et celui de l'action.

En conclusion je retiens de ces années passionnantes en charge de ces projets de transformation qu'une réforme qui touche aux fondations et à la culture d'une organisation qu'elle soit publique ou privée ne peut être réussie que si les sept conditions suivantes sont réunies :

- 1 Un sponsor qui prend des décisions rapides et qui soutient : ce fût le cas d'Alain Richard présidant lui-même des réunions tous les quinze jours pendant la phase critique du changement de statut.
- 2 Une volonté de réforme qui vient d'abord de l'intérieur et qui n'est pas imposée par l'extérieur, d'où la responsabilité des responsables politiques ou des actionnaires dans la nomination des responsables adaptés aux enjeux.
- 3 Oser le dialogue, oser dire la vérité sur les enjeux et le faire le plus près possible du terrain
- 4 Donner du sens en fixant le cap, la vision à long terme.
- 5 Respecter les personnes et s'assurer qu'elles ne perdent rien dans l'opération à titre individuel à court terme. Comme le disait Alain Richard : « un statut cela se respecte où se rachète ».

6 Mettre en place, chaque fois qu'un défi collectif est à relever, une organisation de pilotage en mode projet dotée de moyens humains compétents et de moyens financiers cohérents

7 Mettre la confiance au premier plan du mode de collaboration et de management : la confiance est l'antidote aux excès de procédures et le principal facteur de performance.

De grandes réformes ont été engagées dans notre pays, de plus importantes encore restent à lancer. Si ces quelques recommandations fondées sur mon expérience de terrain avec ses réussites et ses échecs, peuvent être utiles je serai un citoyen heureux.....

28 juillet 2018

Bernard Planchais (IGA 2° sec.)