

Jean-Jacques Crosnier
Hughes Verdier

Quand les arsenaux gagnent la haute mer

Préface de Michèle Alliot-Marie

Albin Michel

Photographies : © DCNS/G. Uferas - G. Leimdorfer/RAPHO/V. Fayolle/
F. Vrignaud/C. Peus/ECPAD/Dragon Rouge/EuroRSCG.

© Éditions Albin Michel, 2008

*Aux collaborateurs de DCNS
dont la passion est contagieuse...
À nos familles
qui ont accepté les effets de la contagion.
À nos équipes
qui nous ont supportés dans cette aventure.*

Nous remercions chaleureusement toutes celles et tous ceux, personnalités extérieures et collaborateurs de DCNS, qui par leurs témoignages, leurs conseils et leur relecture attentive ont contribué à l'élaboration de ce livre.

Préface

Dans *De l'arsenal à l'entreprise*, publié en 2004, Jean-Daniel Lévi et Hughes Verdier décrivaient une époque historique – je n'ose pas écrire préhistorique – de DCN. Quatre années plus tard, Jean-Jacques Crosnier et Hughes Verdier se penchent sur DCN devenue entreprise. Découverte du marché, exigence d'un management professionnel, responsable, et sachant dialoguer avec tous les salariés, préparation de l'avenir, avec la recherche des nouveaux « produits », ouverture du capital, Thales devenant actionnaire de DCN.

Dans ce récit à la fois vivant et documenté, je retrouve la transformation de DCN, du découpage cadastral entre la future société et la Marine aux analyses en « data-room » entre les équipes d'avocats missionnés par Thales et DCN. Le chemin parcouru est impressionnant, et il faut en féliciter l'équipe dirigeante de l'entreprise, ainsi que tous les salariés : tous, ils ont eu le courage d'affronter les vents du marché, en refusant d'écouter les partisans d'un conservatisme désuet.

Ministre de la Défense de 2002 à 2007, j'ai eu la chance – rare dans l'univers politique – de bénéficier de la durée. Une durée indispensable pour décider un projet, suivre sa mise en œuvre et préparer les étapes ultérieures.

QUAND LES ARSENAUX GAGNENT LA HAUTE MER

DCN, exemple de la volonté et de la capacité française à se réformer et à prendre sa place dans l'univers mondialisé ? C'est incontestable, mais la réussite ne doit pas masquer les défis qui s'imposent à DCN, devenu DCNS. Je pense tout particulièrement à la consolidation européenne, que j'appelais déjà de mes vœux dans ma postface de 2004. Malgré les efforts des uns et des autres, elle reste à façonner. Sur plusieurs marchés extérieurs, DCNS a eu l'occasion d'apprécier les conséquences de la concurrence entre Européens. C'est dire que cette consolidation est aussi indispensable que complexe.

Cette consolidation sera, j'en suis sûre, l'occasion d'un troisième volume de la saga DCNS, que nous proposent les talents complémentaires de Jean-Jacques Crosnier et d'Hughes Verdier. Nous l'attendons déjà avec impatience.

Michèle Alliot-Marie,
ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer
et des Collectivités territoriales.

Prologue

Jeudi 15 décembre 2005, 15 h 28, Hôtel de Brienne

Michèle Alliot-Marie, ministre de la Défense, signe en premier la déclaration commune d'intention qui entérine l'accord entre l'État, le groupe Thales et DCN pour constituer le champion français du naval militaire par le biais de l'achat de la division navale française de Thales par DCN et la prise de 25 % du capital de DCN par Thales. Elle sera imitée quelques minutes plus tard par Thierry Breton, ministre de l'Industrie et des Finances, Denis Ranque, P-DG du groupe Thales, et Jean-Marie Poimbœuf, P-DG de DCN. Cette signature scelle le rapprochement entre DCN et Thales, et ouvre la négociation finale des conditions détaillées de l'opération baptisée Convergence.

Lundi 26 juin 2006, 10 h 42, salle du conseil de DCN

Jean-Marie Poimboeuf, qui préside comme tous les lundis le comité exécutif de DCN, pose aux dix membres du comité la question de confiance : « On y va, oui ou non ? » En effet depuis des mois la négociation piétine, le doute s'installe et avec lui la crainte de voir Thales prendre le contrôle de DCN, de voir la société « perdre son âme ». Le président, qui est toujours très sensible au moral des collaborateurs, a bien perçu le trouble ambiant et il lui faut être sûr de son comité exécutif. À cette question directe, chacun répond à tour de rôle : l'unanimité se fait pour reconnaître le bien-fondé du rapprochement et la nécessité d'avancer rapidement. L'un d'eux dira : « Ce projet est totalement évident, c'est ce qu'il faut faire ! » Toute l'équipe dirigeante montera au créneau pour expliquer le projet Convergence et convaincre l'ensemble de leurs collaborateurs.

*Vendredi 13 octobre 2006, 16 h 23,
salle S 315 au siège de DCN*

Bernard Planchais, le chef du projet Convergence, préside le comité central d'entreprise qui doit, après des mois de discussion et la fourniture d'un volume d'information tout à fait exceptionnel, rendre un avis sur le projet, quel qu'il soit, pour que la signature finale puisse avoir lieu. À la reprise de séance, il prend acte que les

PROLOGUE

différents syndicats qui viennent de s'exprimer sur le projet pour le combattre ont, de ce fait même, rendu un avis négatif, ce qui permettra donc de faire aboutir le projet Convergence en avril 2007.

À travers ces trois épisodes, c'est une nouvelle page de l'histoire de DCN qui s'écrit. Une histoire qui a commencé en 1624, lorsque Richelieu décide de créer les premiers arsenaux. Dans un précédent ouvrage, *De l'arsenal à l'entreprise* (Albin Michel, 2004), nous avons retracé cette longue et passionnante épopée. Les grandes étapes de celle-ci sont rappelées au début de ce livre, dont le premier chapitre s'achève sur le changement de statut de DCN, transformé en entreprise de droit privé en juin 2003. La société dont vous allez lire l'histoire s'appelle DCNS depuis mai 2007, mais, pour des raisons de clarté, nous avons conservé jusqu'au chapitre neuf l'ancienne appellation DCN.

C'est l'apprentissage du nouveau mode de fonctionnement issu de ce changement radical qui est présenté au fil des pages de ce nouveau volume. Qu'il s'agisse de la relation avec les clients, des relations sociales, du pilotage financier et, plus globalement, du management de l'entreprise, DCN a dû apprendre et apprendre vite pour entreprendre et réussir en avril 2007 un rapprochement avec le groupe Thales, au terme d'une négociation riche en péripéties.

I

De l'arsenal à l'entreprise

« *Quiconque contrôle la mer... contrôle le monde* »

Du *Soleil-Royal* de l'amiral Tourville au sous-marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE) *Le Triomphant*, en passant par *La Gloire*, premier croiseur cuirassé de l'histoire, le contre-torpilleur *Mogador*, le bâtiment de ligne *Jean-Bart*, le SNLE *Le Redoutable* et le porte-avions *Charles-de-Gaulle...*, l'histoire des arsenaux français regorge de quelques-uns des plus beaux et des plus ambitieux navires militaires jamais construits par l'homme. « Quiconque contrôle la mer contrôle le commerce ; quiconque contrôle le commerce mondial contrôle les richesses du monde, et conséquemment le monde en soi. » Ces paroles d'un navigateur anglais, Walter Raleigh, mort en 1618, pourraient avoir été prononcées hier, tant la mondialisation a renforcé l'importance ancestrale des océans dans la géostratégie mondiale. En France, « Richelieu a été le premier à comprendre que le statut de puissance maritime et la maîtrise de la mer conféraient un grand pouvoir sur terre. La Défense permet d'asseoir l'influence internationale de la France. La partie navale de la Défense présente en outre l'avantage diplomatique de

ne pas être aussi intrusive dans la souveraineté que les autres armées en bénéficiant de la liberté de la haute mer. Son autonomie, sa capacité à durer en font un outil mobile, endurant, modulable, visible ou discret si nécessaire », rappelle Michèle Alliot-Marie, ministre de la Défense de Jacques Chirac entre 2002 et 2007.

*Naissance d'une flotte de guerre
et des moyens de la construire*

L'indépendance technologique, et donc stratégique sur laquelle se repose aujourd'hui l'État français, est née il y a près de quatre siècles. Il faut attendre l'arrivée aux affaires de Richelieu pour voir émerger une véritable politique navale en France. En 1624, le cardinal décide de doter le royaume d'une marine digne de ce nom et des structures pour la réaliser et l'entretenir. L'État devient propriétaire des bateaux et signe l'acte de naissance des flottes du Ponant et du Levant. Richelieu crée le port et l'arsenal de Brest, tout en faisant agrandir Toulon, où un arsenal existe depuis la fin du xv^e siècle. L'une des dernières volontés du cardinal sera la création d'Indret, situé près de Nantes. Richelieu s'éteint en 1642 et les troubles de la Fronde, durant les jeunes années de Louis XIV, disloqueront ses efforts. Il faudra attendre une vingtaine d'années avant que l'activité navale ne soit vraiment relancée. Arrivé à la tête des Finances en 1661, Colbert est convaincu de l'importance du commerce dans l'économie. En 1664, la Compagnie des Indes orientales est autorisée à s'établir dans le Morbihan, sur les rives du Scorff : L'Orient, qui deviendra Lorient, est

né. Deux ans plus tard, Colbert décide d'ériger l'arsenal de Rochefort pour se protéger des attaques anglaises. Devenu secrétaire d'État à la Marine et soutenu par le roi, il rassemble les marines de guerre et de commerce sous une seule administration, tout en développant les arsenaux. Après la signature du traité de Nimègue et le retour de la paix, en 1679, de grands travaux sont lancés à Brest et à Toulon, sous la houlette de Vauban. Ruelle voit le jour en 1751, sous l'impulsion du marquis de Montalembert, qui y installe une fonderie de canons. Le dernier arsenal français, celui de Cherbourg, ne sera construit qu'en 1803.

L'arsenal : une structure extrêmement organisée

À l'instar des manufactures, les arsenaux sont dès le xvii^e des modèles d'organisation. Charpentiers, forgerons, fondeurs, cordiers, voiliers, tapissiers... Des dizaines de corps de métiers et des milliers d'ouvriers s'activent pour fournir à la France les moyens de rivaliser avec l'Anglais, le Hollandais et l'Espagnol. La construction des vaisseaux rassemble toutes les technologies et les meilleurs savoir-faire de l'époque. À Brest, on dénombre jusqu'à 10 000 ouvriers s'activant autour des navires. Les compétences s'arrachent, les artisans et ouvriers réputés étant débauchés à grand renfort de subsides. Les arsenaux sont de véritables fourmilières qui engloutissent bois, fer, cordes et tissus provenant de toute l'Europe. Pour gagner en efficacité et en coûts, la construction en série est décidée. Le roi fait passer une ordonnance pour homogénéiser la flotte et apparaissent

à cette époque de véritables familles de bâtisseurs, spécialistes de père en fils de la charpente de marine. Aussi surprenant que cela puisse paraître compte tenu des moyens de l'époque, la durée de construction d'un bateau reste très courte. Ainsi, le *Soleil-Royal*, un vaisseau de 54 mètres de long et 120 canons, est mis à l'eau en moins d'un an par l'arsenal de Brest. Ce navire sera le symbole de la politique lancée par Richelieu et Colbert. Grâce au travail titanesque des arsenaux, la marine française vient de gagner ses lettres de noblesse.

Une succession de périodes fastes et d'abandons

Le destin des arsenaux et de la Marine, désormais indissociables, tel un bateau dans la houle, connaîtra plusieurs grandes phases d'expansion et sans doute autant de périodes sombres. Dans la première moitié du XVIII^e siècle, la succession des conflits avec l'Angleterre met à mal la flotte française. En 1809, l'Empire compte 15 arsenaux en France, en Belgique, en Espagne et en Italie. La Marine ne sera toutefois pas parvenue à retrouver son éclat quand Napoléon tombera, pas plus que sous les règnes de Louis XVIII et Charles X entre 1815 et 1830.

La seconde moitié du XIX^e siècle marque le recours aux innovations. Surfant sur la vague de la révolution industrielle, les arsenaux sont remis sur les rails avec le Second Empire, qui débute en 1852. L'apparition de l'hélice, mise au point par le Français Frédéric Sauvage et les chantiers Augustin-Normand, permet une approche navale de la vapeur. Dans le même temps, certains

ingénieurs s'intéressent à la cuirasse pour protéger les coques en bois des navires. Visionnaire, Dupuy de Lôme imagine dès 1845 d'allier ces deux nouveautés sur un seul bateau. *La Gloire*, première frégate cuirassée du monde, sera mise sur cale en 1858 au Mourillon, à Toulon.

La course aux cuirassés est désormais lancée. Avec l'appui de Napoléon III, les arsenaux conçoivent de nombreux mastodontes. Au moment de la déclaration de guerre contre la Prusse, la France dispose d'une superbe flotte, alignant 339 bâtiments dont 45 cuirassés. Cependant, victime des graves erreurs de ses chefs, l'armée française subit une terrible défaite sur terre, à Sedan. Sa superbe flotte ne lui sera d'aucun secours et, sitôt le conflit terminé, l'utilité d'un outil aussi coûteux sera immédiatement remise en cause.

Des errements de la « Jeune École »

À la lumière de la déroute de 1870, les idées de l'amiral Aube, à la tête de la « Jeune École », s'imposent à la fin du XIX^e siècle. Aux cuirassés, lents, coûteux et jugés vulnérables, on préfère les torpilleurs, des « moustiques » capables sur le papier de couler en un seul coup un mastodonte blindé de 10 000 tonnes. Les programmes de cuirassés sont mis en sommeil. La France construit 370 torpilleurs et une longue série de croiseurs cuirassés. Après plusieurs tentatives, un premier véritable sous-marin, le *Narval*, construit sur les plans de Maxime Laubeuf, est mis à l'eau à Cherbourg en 1899. Les théories de la « Jeune École » ne faisant progressive-

ment plus recette, Émile Bertin, créateur du bassin d'essais des carènes, va pouvoir appliquer de nouveaux concepts, dont les tourelles superposées. Cependant, la France, revenue trop tard dans la course aux armements navals, devra se contenter d'un rôle secondaire en 14-18, incapable de rivaliser avec la Hoch See Flotte allemande.

*Splendeur des années 30
et désastres de la Seconde Guerre mondiale*

Saignée par la Grande Guerre, l'économie française doit se reconstruire. L'heure n'est plus aux grands programmes navals. En 1922, le traité de Washington limite la taille des grandes flottes, la France étant renvoyée au même niveau que l'Italie, loin derrière la Grande-Bretagne, les États-Unis et le Japon. Les Français protestent mais n'utiliseront jamais pleinement les possibilités du traité, les contraintes budgétaires étant suffisamment limitatives. Avec Georges Leygues, ministre de la Marine de 1917 à 1920 puis de 1925 à 1933, la Marine nationale va connaître un nouvel âge d'or. La flotte française est nombreuse et puissante, symbole des performances techniques des arsenaux. Les contre-torpilleurs, des « super-destroyers », comme les appellent les Britanniques, battent des records de vitesse, avec 45 nœuds pour *Le Terrible*. Après la débâcle, cette magnifique flotte sera laminée par différents combats et surtout le sabordage de Toulon, en novembre 1942.