

Quand les arsenaux gagnent la haute mer

De Jean-Jacques Crosnier et Hughes Verdier chez Albin Michel

Il peut y avoir des virus sains ! Tel celui dont les auteurs ont été les victimes consentantes si l'on en croit leur dédicace « *aux collaborateurs de DCNS dont la passion est contagieuse* ». Contagion très virulente en tout cas. En effet, bien que vacciné par principe contre les ouvrages écrits par des auteurs juges et parties dont on peut redouter une sorte de complaisance même inconsciente (en l'occurrence l'un est le directeur qualité de DCNS, l'autre appartient au cabinet-conseil qui a accompagné icelle dans l'aventure) j'avoue avoir été vite intrigué, puis très intéressé, enfin totalement conquis par ce récit vivant, humain, et naturellement très bien documenté. Récit d'une incroyable « révolution culturelle » : celle de la transformation improbable d'un antique service de l'administration en société industrielle soumise et ouverte à la compétition. Une révolution représentant un défi absolument unique dans notre pays où les moules sont si difficiles à casser, où les fameux grands corps de l'État sont souvent à la limite de l'autisme, et où en outre ingénieurs et gestionnaires se côtoient mais ont du mal à cacher que pour eux, comme le disait Cosinus, « *il y a deux catégories de gens : les dentistes et ceux qui ne le sont pas* »...

L'honnêteté exige aussi de dire que je me suis lancé dans la lecture de cet ouvrage par curiosité certes, mais aussi un peu par obligation professionnelle, et beaucoup en service commandé. Or aujourd'hui, je suis particulièrement heureux de faire partager ce que j'y ai appris tant sur la façon dont a été menée cette extraordinaire mutation que sur les premiers résultats d'une aventure à bien des égards exemplaires.

Au départ, la démarche est insensée, l'ambition est folle. Elle reposera donc sur une approche faite d'humilité, refusant toute emphase, à la fois forte et exprimée le plus simplement possible. Il s'agit, selon les mots de Jean-Marie Poimboeuf, de « *commencer par faire l'apprentissage d'un nouveau mode de fonctionnement, de franchir les étapes qui permettront à la DCN¹ de fonctionner comme une entreprise* ». Mais la modestie de l'approche s'inscrit dans le droit-fil d'une grande ambition nationale mille fois réaffirmée, qu'il s'agisse du rappel de Walter Raleigh : « *Quiconque contrôle la mer contrôle le commerce.* » ou de l'invocation des grands ancêtres par Michèle Alliot-Marie, alors ministre de la Défense, rappelant que « *Richelieu [créant les arsenaux] a été le premier à comprendre que le statut de puissance maritime et la maîtrise de la mer conféraient un*

¹ La Direction des constructions navales (DCN) deviendra DCNS. NDR

grand pouvoir sur terre ».

Or ces vieux arsenaux, tout perclus de rhumatismes qu'ils soient à l'aube des années 2000, ont des références techniques à faire valoir qui sont certes signes de leur compétence (tels *La Gloire*, première frégate cuirassée à hélice du monde en 1845, ou *Le Terrible* premier contre-torpilleur filant 45 nœuds en 1930, les sous-marins nucléaires, le *Charles de Gaulle*, etc.), mais qui sont aussi et paradoxalement un frein énorme à leur nécessaire évolution. En effet, d'aucuns considèrent que « la DCN est un rêve d'ingénieur » devenu totalement ingérable au fil des années, d'autant qu'on a toujours refusé d'y toucher tant que pesaient les exigences nées de la guerre froide.

Mais lorsque celle-ci se termine d'autres impératifs naissent, d'autres contraintes, budgétaires en particulier. Il apparaît qu'il faut apprendre à compter, accepter que le mieux peut être l'ennemi du bien (qu'il n'est par exemple pas raisonnable que chaque navire neuf, ou presque, finisse par être un nouveau prototype).

J.M. Poimboeuf s'attelle résolument à la tâche en 2001, mais avec un personnel gardant son statut et des couches accumulées de mauvaises pratiques dont l'invraisemblable description donne une idée de l'ampleur des dérives. En 2003, rien n'est encore joué ; on en arrive même - un peu plus tard - à ce que la flotte de la Marine nationale soit immobilisée plus qu'à mi-temps, ce qui constitue une sorte de record du monde ! Comme le dit le directeur « nous étions sûrs de mourir, nous avons donc pris le risque de la survie ». Or, on l'a compris, les défis à ce moment-là sont multiples et chacun d'une complexité inouïe. Pour y arriver, il faut en effet quasi-simultanément :

- séparer les actifs DCN de ceux de la Marine par un traité d'apport, nécessairement complexe, qui rendra DCNS responsable des résultats de l'activité opérationnelle, en même temps que sera effectué un *lifting* (le mot est faible) de l'outil industriel.
- veiller à garder et adapter les compétences suffisantes de l'État,
- veiller à ce que DCNS reste concepteur et constructeur de navires,
- veiller à ce que la MCO (maintien en condition opérationnelle de la flotte) soit sous responsabilité unique,
- trouver les bonnes solutions pour le statut des personnels, présents et futurs.

Face à ces défis, une courageuse enquête de satisfaction paraît sonner le tocsin en 2004 : les marins (les clients !) disent tout le mal qu'ils pensent de leur fournisseur après des décennies de frustrations et de rapports difficiles. La direction de DCN, au lieu de se décourager, s'appuie alors sur tous ces blocages pour prendre les problèmes à bras le corps. Les mesures pleuvent tous azimuts à une incroyable cadence. Cela donnera :

- les nouveaux contrats MCO, avec séparation claire client/fournisseur (permettant par exemple 20 % d'économie entre l'entretien réparation du *Triomphant* en 2005 et celui du *Téméraire* en 2007),
- La première année sans arrêt de travail à Toulon en 2005.
- Les IPERs (indisponibilités périodiques pour entretien et réparation) enfin terminées avec un peu d'avance (du jamais vu, comme d'ailleurs est nouvelle la notion de pénalités en cas de retard).
- Les premières ouvertures et collaborations avec la concurrence (frégates *La Fayette*).
- La mise en œuvre de véritables séries de constructions neuves.

- La conception de navires « de marins » plus que de navires « d'ingénieurs » (la combinaison de ces facteurs faisant par exemple que les bâtiments de projection et de commandement (BPC) sont deux fois plus gros que les transports de chalands de débarquement (TCD), mais coûteront finalement 30 % de moins ou que les frégates européenne multimission FREMM comme les *Barracuda* seront armés avec des équipages moins nombreux mais bien adaptés, et verront leurs périodes d'indisponibilité réduites).

- L'introduction de méthodes de travail nouvelles, aussi efficaces que significatives sur le plan de l'esprit, tels une *hot line* permanente pour les clients utilisateurs, le parler vrai, les émulations positives (les fameux trophées vus au départ avec méfiance mais qui marcheront rapidement), l'appel à des avis extérieurs qualifiés, etc.

En outre, au niveau du fonctionnement interne, J.M. Poimboeuf soutenu par B. Planchais veut que l'on s'inspire des meilleures sources, des meilleurs modèles. La référence choisie est un acronyme anglo-saxon : l'EFQM (*European foundation for quality management*), modèle inspiré des États-Unis et du Japon, qui aide à tracer les meilleurs chemins dans les champs principaux : *leadership*, stratégie, relations humaines, maîtrise financière, gestion des processus (production, commande...). Tout cela répondant à une préoccupation lancinante : passer du management de commandement au management de responsabilité, avec l'aide de tous les échelons intermédiaires qui doivent être des relais de communication, voire de dialogue.

C'est autour de ce maître mot de responsabilité que va s'effectuer aussi la révolution tranquille (bien qu'accélérée) des relations sociales. Une urgence d'ailleurs (au moins aussi importante que celle de la maîtrise des achats), et une urgence à mener :

- en même temps que sont bouleversés les effectifs, comme le montre l'exemple de Toulon, une structure de 2 500 personnes touchée par plus de 700 départs et 400 recrutements (au sein d'une DCNS elle-même passée de 40 000 à 13 000 personnes, dont 3 000 recrutées depuis 2003 !) Et ce alors qu'on sort d'une période où pour des raisons administratives opaques (pour le béotien que je suis!) on ne sait même pas exactement ce que sont les effectifs à un moment donné !

- et en même temps que doit être mise en place une gestion souple du changement de statut des personnels.

C'est ainsi qu'est élaborée une sorte d'accord-cadre qui couvre tout : les structures représentatives du personnel, la responsabilisation des cadres et employés, enfin des aspects aussi divers que la mobilité géographique, les éléments d'ascenseur social... et des tabous comme la rémunération au mérite. Tout cela en veillant - impératif majeur - à garder les compétences. Pour l'aménagement du pôle d'achats (60/70 % du coût de production) il s'agira de ménager la maîtrise d'oeuvre en direct des rapports avec les sous-traitants, réforme entreprise très tôt et qui se poursuit encore à l'heure actuelle.

Mais la responsabilité à l'intérieur doit être complétée par l'ouverture à et vers l'extérieur. Une ouverture qui est, elle aussi, rondement menée et s'affirme sur tous les fronts :

- front de la recherche & développement avec la participation au pôle de compétitivité industriel EMC2 (ensembles métalliques et composites complexes) et les multiples

accords de partenariat noués dans tous les domaines ;

- front européen avec - après l'expérience difficile des frégates *Horizon* - l'aventure des FREMM avec l'Italie, ou encore les achats communs avec les Britanniques pour l'éventuel deuxième porte-avions ;

- front industriel avec aussi bien une gamme diversifiée de production de navires que des percées nouvelles : dans le nucléaire civil (conception et construction de chaufferies nucléaires), l'entretien des flottes, le spatial (Ariane), ou encore les énergies marines renouvelables ;

- front de l'export : il faut absolument trouver des relais de croissance par la saisie de toutes les opportunités d'exportation. Or il y a certes eu les balbutiements de DCN-I² (programme Bravo des frégates de Lorient...), et la belle initiative d'Armaris ensuite, mais ces étapes ont laissé un goût d'inachevé et ont en fait conforté les dirigeants dans leur idée que DCN doit dominer son commerce, et le faire de façon à pouvoir réagir comme il convient et rapidement aux avatars qu'implique toute compétition ouverte, comme le montrera ultérieurement - douloureusement et paradoxalement - la déception australienne pour le BPC, où semble-t-il les Espagnols ont joué de façon ambiguë de leur position de partenaire concurrent de DCN (suite au Scorpène).

- front fiscal-comptable : la direction faisant remarquer non sans raisons que l'État est bien compensé, via l'impôt, pour les marchés qu'il confie à DCN ;

- front géographique : DCNS ouvrant quand utile des bureaux à l'étranger (par exemple en Inde pour suivre ses commandes et en susciter d'autres, après les six premiers *Scorpène*) ;

- front de la communication et des solidarités maritimes enfin : on peut citer à ce titre la participation à l'America cup, mais aussi et surtout (page 113) le fait que « *DCNS est également devenue l'un des principaux membres du Cluster maritime français... ce puissant outil de lobbying qui regroupe les principales forces françaises du monde maritime... et qui grâce à une action quotidienne et des groupes de réflexion et d'action, auxquels DCN participe activement, sert notamment de relais d'opinion auprès des médias, du gouvernement ou de l'Europe* ».

Mais quels que soient les efforts énormes ainsi réalisés, ils n'auraient pas eu la même portée s'ils n'avaient permis à J.M. Poimboeuf de regarder la tête haute vers les partenaires potentiels de la nécessaire consolidation de la construction navale militaire en France. De fait, tout le monde connaît l'accord signé avec Thalès en 2007 après des négociations riches en péripéties... et souvent pénibles pour DCNS qui est manager mais pas actionnaire (position peu confortable !), et chez qui beaucoup ont la crainte du grand méchant loup (que serait l'ex-Thomson CSF). Oui, tout le monde connaît le résultat de l'accord, mais bien peu en savent le déroulement, d'où l'intérêt des étapes rapportées avec pertinence par J.J. Crosnier et H. Verdier.

Il s'agit en fait des étapes du plan dit Convergence (confié en particulier par J.M. Poimboeuf à B. Planchais), qui montre d'abord l'importance du rôle joué par les quelques hommes qui y ont cru c'est-à-dire - outre les deux précités - Denis Ranque président de Thalès et Jean-Georges Malcor, patron Marine du même groupe, qui

2 Direction des constructions navales (international). NDR

d'ailleurs a dit après sa conclusion : « *Chacun défendait son camp, mais tout le monde y croyait.* »

Or y croire n'avait rien d'évident tant les différences de culture étaient importantes : (culture du consensus chez DCN, culture du centre de profit chez Thalès) et tant au départ les analyses pouvaient être divergentes. En effet, même si tous se rejoignaient *in petto* sur l'appréciation de D Ranque voyant en DCN une « *belle endormie qui va mourir si on ne la réveille pas* », on ne peut pas dire que les désirs suscités par la belle étaient les mêmes.

L'idée même du mariage au départ n'était pas idyllique, puis vint le mariage de raison et enfin le mariage d'amour. Explications: Les prétendants sérieux (il y eut aussi EADS, mais pas vraiment les chantiers de l'Atlantique) n'étaient pas entièrement séduits. Ils s'intéressaient plus à la tête qu'au corps de la promise (trop de gras, là où il ne faudrait pas, insuffisamment de muscles là où il faudrait), ils voyaient surtout les trésors gisant dans la matière grise des ingénieurs et les doigts d'or des ouvriers mais ne voulaient guère s'intéresser au reste. Mais J.M. Poimboeuf, *systemier* convaincu, tenait à ce que DCNS garde la plénitude de la fonction industrielle (ingénierie plus construction) et pour lui il n'était pas question que Thalès devînt maître d'oeuvre et que « DCNS fasse le boulot ». Avec lucidité, cohérence, il réussit à faire admettre sa vision à l'État et surtout à Thalès, qui fut vite le seul partenaire réellement en piste et qui avait aussi intérêt à ce que l'union fasse la force, en particulier vis-à-vis de l'Allemagne. Rien ne fut simple mais tous les obstacles et contretemps - et il y en eut de nombreux - furent finalement surmontés

Reste maintenant le défi de la « consolidation européenne, aussi indispensable que complexe » selon tes termes de Michèle Alliot-Marie, et que les consolidations faites au niveau national rendent à la fois possible et difficile, tant là aussi les disparités, y compris de nature, sont grandes entre Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni, et, bien entendu, la France (où B Planchais souligne la nécessité d'accélérer encore le rythme du temps dans un groupe encore marqué par le mode administratif).

Il n'empêche...Il reste certes sûrement beaucoup à faire, mais à l'aune du chemin parcouru on peut être plein d'espoir. Qui, en effet, eût dit, il y a seulement cinq ans, que DCNS pourrait incarner sans faire sourire son slogan *Strength at sea* ? Qui eût parié, il y a seulement deux ans, que tout le monde participerait effectivement, avec confiance et constance, à la création du nouvel ensemble français ? Qui eût pensé que le chemin parcouru pourrait justifier la parution d'un livre annonçant que nos vénérables arsenaux avaient trouvé la force de gagner la haute mer (et que gagner devrait bien se comprendre dans tous les sens du terme) ?

Donc bon vent et bonne mer à DCNS, en France et en Europe !

Francis Vallat



Le Cluster maritime français
est sur www.cluster-maritime.fr