

DCNS : Entretien avec Patrick Boissier

19/02/2014



crédits : DCNS.

A l'occasion de la publication des résultats annuels de DCNS, Patrick Boissier a accordé à Mer et Marine et au Télégramme un entretien exclusif. Nous avons interrogé le président du groupe naval français sur le bilan contrasté de l'année 2013, les perspectives futures et bien entendu les sujets d'actualité. Vous retrouverez l'ensemble des résultats de DCNS à la fin de cette interview.

Quel bilan tirez-vous de l'année 2013 ?

En 2013, nous avons poursuivi notre croissance de manière significative. Le chiffre d'affaires a augmenté de 14% pour atteindre 3.36 milliards d'euros et la progression est de 40% depuis 2009, en ligne avec l'objectif de croissance que nous nous sommes fixés dans le cadre du plan Championship.

Comme prévu, la croissance se fait par la poursuite de nos activités en France et le développement à l'international, qui a représenté près de 40% de notre chiffre d'affaires en 2013. Je rappelle que notre stratégie vise à assoir la croissance de DCNS sur trois piliers qui, à terme, doivent avoir une importance équivalente : le naval en France, le naval à l'international et les nouveaux métiers, notamment dans le domaine de l'énergie. Ce dernier pilier en est encore à ses balbutiements, mais nous y investissons et sommes persuadés qu'il sera un relais de croissance futur pour le groupe. En termes d'emplois, ces développements ont un impact positif sur les effectifs, qui ont augmenté de 100 personnes en France en 2013. A l'étranger, nous avons intégré une centaine de collaborateurs d'OpenHydro et notre présence au Brésil monte en puissance, avec 230 personnes de plus.

DCNS est donc une entreprise qui continue de créer de l'emploi industriel, y compris sur le territoire hexagonal.

Quels programmes ont porté l'activité ?

Nous avons poursuivi le développement des grands programmes français. Le premier sous-marin nucléaire d'attaque du type Barracuda, le Suffren, est désormais bien avancé. La modernisation des sous-marins nucléaires lanceurs d'engins suit également son cours. Nous avons achevé en 2013 l'IM 51 du Vigilant et avons débuté celle du Triomphant. Pour les frégates multi-missions (FREMM), après la livraison de l'Aquitaine fin 2012, nous avons mis à flot la Provence et la Normandie a débuté ses essais. Nous avons aussi achevé la première FREMM vendue à l'export, qui a été livrée fin janvier 2014 au Maroc.

Concernant la Russie, le programme des deux bâtiments de projection et de commandement avance très bien, nous sommes même un peu en avance. Le premier BPC, qui a été mis à flot en octobre dernier, va débiter incessamment ses essais en mer.

A l'international, les programmes de sous-marins se développent normalement au Brésil et en Inde. Ces pays débutent dans la construction de tels bâtiments grâce au transfert de technologie que nous leur apportons. Nous nous adaptons aux aléas qui peuvent intervenir, ce qui est normal pour des programmes aussi complexes, mais nous ne rencontrons pas de difficultés majeures. Alors que nous avons inauguré en 2013, avec notre partenaire Odebrecht, le site industriel de production des sous-marins brésiliens, le premier Scorpène indien est pratiquement assemblé et sera prochainement mis à flot.

Enfin, nous avons en Malaisie le programme des corvettes du type Gowind. Il monte en puissance comme prévu et nous avons développé une filiale locale pour assurer notre développement en Malaisie. Dans le cadre de ce programme, nous travaillons sur la conception des bâtiments, qui seront réalisés localement en transfert de technologie, avec des contrats de formation et de fourniture d'équipements.

Concernant les prises de commandes, vous avez connu en 2013 des succès, notamment en Arabie Saoudite, mais aussi des échecs, par exemple à Singapour...

Nous n'avons pas enregistré de grosse commande en France cette année, la notification du quatrième SNA du type Barracuda, initialement prévue en 2013, ayant été repoussée d'un an. A l'export, nous avons décroché le contrat LEX pour la modernisation de quatre frégates et deux ravitailleurs de la marine saoudienne. Mais nous avons malheureusement perdu la compétition pour les nouveaux sous-marins de Singapour. Nous étions totalement challengers sur cette affaire, nous le savions depuis le début, mais nous nous sommes bagarrés jusqu'à la fin avec un très bon produit que nous continuerons de proposer à d'autres pays.

Il y a l'échec de Singapour, mais aussi celui enregistré aux Etats-Unis, où le design proposé à l'US Coast Guard par DCNS avec le chantier américain VT Halter Marine n'a pas été retenu parmi les trois finalistes. En fait, depuis les sous-marins brésiliens en 2009, DCNS n'a remporté aucun contrat majeur. N'est-ce pas inquiétant ?

On ne peut pas gagner à tous les coups. Il y a des succès dont on se réjouit et des échecs dont on tire les leçons, sachant que l'on apprend généralement plus de ses échecs que de

ses succès. Je récusé en tous cas le fait que nous n'ayons pas pris de gros contrat depuis quatre ans. Le Brésil est un programme exceptionnel, de plus de 7 milliards d'euros, à comparer aux objectifs de prises de commandes à l'international qui sont les nôtres, soit 1.5 à 2 milliards par an. Chaque année, nous avons une multitude de petits contrats qui représentent, mis bout à bout, plusieurs centaines de millions d'euros. Et dans le même temps, nous gardons notre rythme de prises de gros contrats, ce qui fait d'ailleurs que, même après deux années un peu plus calmes, notre carnet de commandes reste à 13 milliards d'euros, soit quatre ans de travail. Parmi les gros contrats enregistrés depuis le Brésil, il faut rappeler les bâtiments de projection et de commandement russes, pour 1 milliard d'euros, les corvettes pour la Malaisie, qui représentent un montant significatif ou encore le contrat LEX pour lequel la part de DCNS est d'un peu moins de 700 millions d'euros. Ce qui est important, c'est de remporter suffisamment de commandes pour alimenter sur une longue période le chiffre d'affaires et assurer notre croissance. C'est le cas aujourd'hui.

Vous êtes en compétition pour des programmes majeurs dans un certain nombre de pays. On pense par exemple au Canada, au Brésil et à l'Arabie Saoudite avec les frégates de la famille FREMM. On entend beaucoup parler ces temps-ci, peut-être suite à la signature de LEX, du projet saoudien Sawari III. Espérez-vous une conclusion prochaine en faveur de la France ?

Oui, je l'espère évidemment car ce serait une commande importante. Aujourd'hui, nous sommes en compétition sur beaucoup de projets et nous comptons bien en remporter le maximum.

DCNS a fait l'objet, ces derniers mois, de certaines critiques concernant plus particulièrement la FREMM, saluée comme un superbe navire mais accusée d'être trop complexe, ce qui ne faciliterait pas sa vente à l'export. Que répondez-vous aux tenants de cette thèse ?

Les contrats d'armement ne sont pas qu'une affaire de produits et de prix. Ils se jouent aussi sur des aspects géostratégiques et politiques. En France, nous pouvons nous targuer d'avoir un soutien politique fort mais, ensuite, il y a d'autres considérations qui entrent en jeu et, en définitive, emporter un contrat résulte de la conjonction favorable de plusieurs facteurs, dont certains sur lesquels notre influence est limitée. Concernant la FREMM, c'est un excellent navire. C'est un bâtiment de premier rang qui répond aux besoins de grandes flottes, comme celle de la France, et cette frégate intéresse un certain nombre de pays. D'autres marines n'ont pas les mêmes besoins, c'est pourquoi nous travaillons sur l'élargissement de notre portefeuille de produits afin d'adapter notre offre. C'est ce que nous avons fait avec la gamme Gowind, allant d'un patrouilleur hauturier comme L'Adroit à des corvettes fortement armées comme celles qui équiperont la Malaisie. La démarche est identique pour les sous-marins, avec le développement d'un nouveau produit, l'Andrasta, plutôt conçu pour les zones côtières et qui vient s'ajouter aux bâtiments océaniques de type Scorpène.

On constate dans les établissements de DCNS une inquiétude quant à l'étalement des grands programmes de la Marine nationale dans le cadre des économies budgétaires imposées au ministère de la Défense. Acté par la loi de programmation militaire (LPM) votée par le parlement fin 2013, ce ralentissement, notamment pour FREMM et Barracuda, va-t-il avoir un impact sur le plan de charge des sites ?

Il faut d'abord souligner que la LPM a maintenu nos grands programmes, ce qui est une excellente chose. Mais elle les a, il est vrai, étalés dans le temps, avec deux conséquences :

ces programmes nous procurent du travail plus longtemps, par exemple deux ans supplémentaires pour Barracuda, mais nous avons, en moyenne, moins de charge chaque année. L'impact a été faible en 2013 et il en sera de même en 2014, où nous n'avons pas de souci de charge pour nos sites. Ensuite, l'effet des étalements sera plus sensible. Ceci dit, nous avons des perspectives à l'export qui viendront, j'en suis sûr, compenser cette situation. Il n'y a en tous cas aucune crainte sur la charge à court terme, ce qui ne veut toutefois pas dire que les effectifs ne peuvent pas évoluer. Logiquement, ils sont amenés à se réduire légèrement quand il y a moins de travail et augmentent quand la charge s'accroît. Mais cette fluctuation est peu importante et nous la gérons via les départs naturels, notamment en retraite.

Le nouveau calendrier pour les SNA du type Barracuda est aujourd'hui acté, le dernier des six sous-marins devant être livré en 2029 au lieu de 2027. En revanche, aucune décision n'a encore été annoncée pour les 11 FREMM. Quand pensez-vous signer l'avenant au contrat de ces frégates ?

L'étalement des Barracuda a en effet été acté avec la Direction Générale de l'Armement. Pour les FREMM, les discussions sont toujours en cours mais nous devrions parvenir à trouver un accord sans tarder, disons au cours des tout prochains mois.

Le troisième pilier d'activité que vous évoquiez tout à l'heure touche notamment aux énergies. Avant d'évoquer les EMR, parlons du nucléaire civil, sur lequel DCNS a souhaité se diversifier en profitant de sa longue expérience dans le domaine de la propulsion nucléaire. Vous avez décroché un certain nombre de contrats pour fournir des équipements à différentes centrales, notamment l'EPR de Flamanville et les futurs EPR chinois. Or, il apparaît que ces projets ont rencontré des difficultés et vous coûtent beaucoup plus cher que prévu, au point d'impacter assez fortement les résultats du groupe en 2013. Où en êtes-vous sur ce dossier ?

Les difficultés dans le nucléaire civil ont, en effet, affecté le résultat opérationnel courant de DCNS, qui a été de 166 millions d'euros en 2013, soit 5% du chiffre d'affaires, contre 209 millions l'année précédente pour 7% du chiffre d'affaires. Si nous n'avions pas eu cet impact du nucléaire civil, notre résultat annuel serait en ligne avec ce que nous avons connu en 2012.

Les difficultés ont concerné à peu près tous nos contrats d'équipements pour le nucléaire civil, par exemple les éléments de cuves et les échangeurs. Cela s'explique par le fait que nous nous sommes lancés dans une activité nouvelle. Même si nous avons des compétences sur le nucléaire militaire, le nucléaire civil est différent. Il a fallu s'adapter, d'autant que les exigences ont évolué suite à l'accident de Fukushima. Nous avons au final des surcoûts que nous n'avions pas imaginés lorsque nous nous sommes lancés dans cette activité, pour laquelle l'apprentissage nous coûte cher.

Vous avez mis en place des plans d'actions et des moyens supplémentaires pour achever ces contrats. La déconvenue financière qui découle de ces premiers pas dans le nucléaire civil est-elle de nature à vous faire renoncer à cette activité ?

Jusqu'à ce que nous ayons achevé ces équipements, nous avons mis un frein à la prise de nouvelles commandes. Cela, de manière à tirer les leçons de ces premières expériences. Une fois que ce sera terminé, nous saurons exactement ce que nous sommes capables de

faire et à quel prix nous pouvons le faire. De là, nous verrons si nous pouvons être compétitifs. Et je pense que nous pouvons l'être.

Travaillez-vous toujours sur le projet Flexblue de centrale nucléaire sous-marine ?

Les équipes de DCNS poursuivent leurs études sur le projet Flexblue. Nous reprendrons la parole à ce sujet lorsque nous aurons suffisamment d'éléments nouveaux à présenter.

Autre sujet important, celui des énergies marines renouvelables, sur lequel vous misez donc beaucoup. Les choses semblent avancer de manière plus favorable pour cette activité. Quels développements avez-vous connus en 2013 ?

Nous avons d'abord fait l'acquisition de la majorité de la société irlandaise OpenHydro, spécialisée dans les hydroliennes. Celle-ci est désormais bien intégrée au groupe et nous avons développé des synergies. Nous lui apportons notamment un soutien industriel et commercial, ainsi que des capacités de recherche. L'hydrolienne que nous avons assemblée à Brest pour le compte d'EDF a été ré-immersée sur le site pilote de Paimpol-Bréhat et elle fonctionne bien.

Vous allez répondre à l'AMI lancé par le gouvernement pour réaliser des fermes hydroliennes expérimentales au large de la Bretagne et de la Normandie. Y a-t-il d'autres projets, à l'international, sur lesquels vous vous positionnez ?

Nous allons répondre à l'appel à manifestations d'intérêt qu'a lancé le gouvernement. Et il y a d'autres projets dans différents pays, notamment au Royaume-Uni et au Canada, qui nous intéressent.

Qu'en est-il de l'énergie thermique des mers, qui vise à produire de l'électricité en profitant de la différence de température entre l'eau chaude en surface et l'eau froide en profondeur ?

Je suis certain que cette technologie est promise à un grand avenir et trouvera de nombreux débouchés dans les zones tropicales, là où elle est parfaitement adaptée. DCNS a actuellement deux projets en Martinique, une centrale à terre et une autre en mer. Nous en sommes au stade du montage financier et nous espérons obtenir une aide européenne dans le cadre du programme NER300. Nous espérons une décision en 2014 mais tout dépend évidemment des financements.

Dans le domaine de l'éolien flottant, le projet Winflo est remis à plat. Avez-vous abandonné l'idée de réaliser un démonstrateur à échelle réduite pour partir directement

sur une machine de forte puissance, à l'image de ce que l'on peut voir avec certains projets d'éoliennes flottantes dans d'autres pays ?

L'éolien flottant est également une technologie d'avenir. Nous avons effectivement changé notre approche. Auparavant, nous avons prévu de réaliser un démonstrateur avec une turbine d'une puissance de 1 MW. Or, il semble désormais évident qu'il faut aller vers des machines beaucoup plus puissantes. Nous y travaillons pour voir comment sauter les étapes intermédiaires et partir directement sur ce type d'éolienne. Le sujet est en cours d'analyse, la décision sera prise le plus tôt possible.

Quelles sont vos perspectives pour les prochaines années ?

Depuis que nous avons lancé le plan Championship en 2009, les objectifs de croissance et d'amélioration de la performance ont été atteints. Notre croissance sera inévitablement affectée par les étalements de programmes inscrits dans la LPM. Malgré tout, nous poursuivons nos efforts pour développer notre activité. Les moyens consacrés à la recherche et au développement seront par exemple maintenus et même amplifiés. Ils représentent aujourd'hui 8 à 10% de notre budget, soit via des plans d'études amont de la DGA, soit par l'autofinancement, ce dernier étant appelé à croître.

En interne, nous allons poursuivre notre stratégie visant à augmenter le nombre de postes dits productifs par rapport aux fonctions support. Pour avoir des produits compétitifs, nous devons poursuivre nos efforts de productivité, cela à l'échelle de l'entreprise élargie, c'est-à-dire DCNS et ses sous-traitants. Nous avons lancé des actions en ce sens avec la mise en place de synergies et de partenariats. Cette stratégie apporte des résultats et nous allons continuer dans ce sens.

RESULTATS 2013 DE DCNS

Les prises de commandes de l'année 2013 représentent un montant total de 2.3 milliards d'euros (contre 2.5 milliards en 2012). Le carnet de commandes de DCNS s'établit à 13.22 milliards d'euros à fin 2013 (contre 14.46 milliards à fin 2012). Il représente quatre années d'activité.

Le chiffre d'affaires atteint 3.36 milliards d'euros en 2013 (contre 2.93 milliards en 2012).

Le résultat opérationnel courant de DCNS avant amortissement des écarts d'évaluation s'élève à 166 millions d'euros (soit 5% du chiffre d'affaires) en 2013 contre 209 millions (soit 7.1% du chiffre d'affaires) en 2012.

A fin 2013, les effectifs du groupe s'établissent à 13.648 équivalents temps plein, dont 12.924 en France (contre 13.183 à fin 2012, dont 12.828 en France).