

Naval militaire : une industrie européenne à l'heure des partenariats stratégiques

Hélène MASSON

Maître de recherches à la Fondation pour la recherche stratégique (FRS).

En Europe, la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, la Suède et les Pays-Bas détiennent des compétences industrielles et technologiques historiques dans le domaine naval militaire. Situés dans le premier cercle des États producteurs et exportateurs au niveau mondial, leur positionnement est le fruit de choix de politiques publiques (stratégie d'acquisition, financement de la recherche et de l'innovation, politique industrielle), lesquels auront permis l'émergence d'une filière nationale structurée autour d'un voire deux industriels pivots et d'industriels de second rang détenteurs de compétences de niche.

Le principe fondateur commun est celui de l'accession à l'indépendance nationale en matière de conception, construction et entretien d'équipements de défense considérés stratégiques pour la sécurité nationale. Suivant leur politique de défense et leurs capacités financières, ces États ont concrétisé leur ambition industrielle et technologique sur une gamme de plateformes et systèmes plus ou moins étendue, sur les segments navires de surface (des navires de faible tonnage jusqu'aux frégates de premier rang) et, le cas échéant, sous-marins (sous-marins nucléaires lanceurs d'engins – SNLE –, sous-marins nucléaires d'attaque – SNA –, sous-marins d'attaque conventionnels).

Spécificités du secteur et principales dynamiques

Le profil des entreprises constituant la colonne vertébrale du secteur naval militaire européen diverge aujourd'hui en de nombreux points : profil actionnarial, cotation en bourse et présence de l'État au capital ; périmètre du portefeuille produits/services ; positionnement dans la chaîne de valeur (plateformiste/intégrateur avec ou sans compétences « Systèmes et équipements ») ; présence sur le marché civil ; degré de dépendance à la commande nationale ; stratégie d'internationalisation des activités (voir tableau ci-après).

Naval militaire : une industrie européenne
à l'heure des partenariats stratégiques

C'est ainsi que l'on trouve des entreprises spécialisées (« *pure player* ») dans le naval militaire (Naval Group, Navantia) et d'autres à dominante civile (Fincantieri, Damen Shipyards, Lurssen), intervenant aux côtés de grands groupes de défense aux activités multisegments (BAE Systems, SAAB) et d'une entité intégrée à un conglomérat industriel (Thyssenkrupp, maison-mère de TKMS). Parmi ces entreprises, certaines sont cotées en bourse (Fincantieri, BAE Systems, Thyssenkrupp, SAAB), certaines voient leur capital majoritairement détenu par l'État (Navantia, Fincantieri et Naval Group).

	France	Royaume-Uni	Allemagne		Italie	Espagne	Suède	Pays-Bas
	Naval Group	BAE Systems Maritime	Thyssenkrupp Marine Systems	Lurssen	Fincantieri	Navantia	SAAB Kockums	Damen Shipyards
Cotation en bourse	non	oui	oui	non	oui	non	oui	non
Actionnariat étatique	62,5 %	Golden share	-	-	71,6 %	100 %	-	-
Actionnariat familial	-	-	Krupp	Lurssen	-	-	Wallenberg	Damen
Sous-marins *	XXX	XX	X	-	X	X	X	-
Navires de surface **	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XXX	XX	XX
Systèmes-Équip. (défense)	oui	oui	oui (Atlas Elektronik)	non	oui	non	oui	non
Chiffre d'affaires 2017 (Mds€)	3,7	5,4 (25 % CA groupe)	- 1,7	N/R	5,0	0,7 (2016)	0,2 (9 % CA groupe)	2,0
% CA Défense 2017	95 %	100 %	100 %	< 30%	- 25 %	- 80 %	100 %	< 30 %
% CA Export (moyenne sur 5 ans)	- 39 %	< 20 %	- 65 %	N/R	- 82 %	- 55 %	N/R	> 70 %
Effectifs 2017	13 400	- 14 000	- 3 200	- 2 800	19 500 (57 % à l'étranger)	- 5 300	1 115	10 000 (65 % à l'étranger)
Nombre de sites	10	13 (+ chantiers aux États-Unis et en Australie)	Sites à Kiel, Hambourg, Brème, Emden	6	20 (dont 12 chantiers à l'étranger)	11	1 chantier + sites équip.	34 (dont 19 chantiers à l'étranger)
Principaux États clients export (défense)	Brésil, Australie, Égypte, Inde, Malaisie, Argentine	Australie, Brésil, Oman, États-Unis (<i>via</i> branche US)	Turquie, Israël, Grèce, Corée du Sud, Égypte, Singapour	Brunei, Australie	EAU, Inde, Qatar, Algérie États-Unis (<i>via</i> branche US)	Arabie saoudite, Turquie, Australie, Indonésie, Venezuela	Australie, Singapour clients histo- riques	États-Unis, Venezuela, Qatar, Maroc, Pakistan, Tunisie, Indonésie, Mexique

* Suivant l'étendue de la gamme :
XXX = SNLE / SNA / sous-marins conventionnels
XX = SNLE / SNA
X = sous-marins conventionnels

** Suivant l'étendue de la gamme :
XXX = frégates de 1^{er} rang, intermédiaire, navires faible tonnage
XX = intermédiaire, faible tonnage
X = faible tonnage

Si ces entreprises « tête de filière » jouissent d'une position privilégiée sur leur marché domestique respectif en tant que maître d'œuvre des principaux programmes nationaux, de nouveaux entrants viennent troubler la donne dans le contexte de l'ouverture progressive des marchés publics de défense à la concurrence. Tel est le cas au Royaume-Uni avec le sud-coréen DSME (maître d'œuvre du programme des 4 navires ravitailleurs *MARS*⁽¹⁾) mais également en Allemagne avec German Naval Yards (intégré au *consortium* en charge du programme de corvettes *K130* – classe *Braunschweig* – aux côtés de TKMS et Lurssen ; une offre présélectionnée pour le futur programme de navires multimissions *MKS 180*). Ces évolutions reflètent la volonté de certains États de limiter leur dépendance vis-à-vis de leur fournisseur historique, notamment quand celui-ci ne donne pas satisfaction (difficultés rencontrées par BAE Systems et TKMS sur le segment navires de surface). Elles sont également symptomatiques d'une décennie profondément marquée par les problématiques budgétaires. Réduction du nombre d'unités commandées, retard dans la notification des contrats et dans le lancement de programmes de nouvelle génération, scandent ainsi la période la plus contemporaine.

Face à des États européens aux marges de manœuvre financières limitées donc attentifs aux réductions de coûts, leurs fournisseurs historiques n'ont eu d'autres choix que de s'adapter. L'objectif est de gagner en compétitivité. Les maîtres d'œuvre ont engagé la modernisation de leur outil industriel tout en rationalisant leurs chantiers (suppression des surcapacités, spécialisation des sites) et en révisant leur stratégie d'approvisionnement (un levier Achats synonyme pour les sous-traitants de pression sur les prix). Tous ne l'ont pas mis en œuvre avec la même intensité, comme l'espagnol Navantia, aujourd'hui dans une situation particulièrement difficile (et aggravée par les problèmes techniques récurrents rencontrés sur le programme de sous-marins espagnols *S-80*). Ces dernières années ont aussi vu certaines entreprises réviser leur périmètre d'activités. L'allemand TKMS s'est ainsi recentré dans le domaine naval militaire, en se séparant de l'ensemble de ses filiales civiles entre 2008 et 2015, et en montant en compétences dans les systèmes par le biais de la reprise d'Atlas Elektronik en 2017. Naval Group a initié récemment un mouvement équivalent de recentrage, conséquence d'une stratégie de diversification avortée dans le nucléaire civil et les énergies marines renouvelables. De son côté, Navantia tente de garder le cap dans ses tentatives de diversification dans la construction civile (pétroliers, entretien et rénovation de paquebots ; avec pour certains contrats l'aide de DSME).

Des mouvements menés par les entreprises les plus exposées au marché civil

Les mouvements les plus significatifs en Europe auront été menés par les groupes les plus exposés au marché civil, en l'occurrence l'italien Fincantieri,

(1) *Military Afloat Reach and Sustainability* ou classe *Tide*.

le néerlandais Damen et l'allemand Lurssen. La recherche de la taille critique en est la première motivation en raison de la montée en puissance des groupes chinois et des perspectives de croissance en Asie. Profitant des difficultés du sud-coréen STX Corp., Fincantieri a su tirer son épingle du jeu avec la reprise de STX France en 2017 (lui permettant de détenir plus de 50 % du marché mondial des navires de croisière devant l'allemand Meyer Werft et d'entrer sur le marché défense français), une opération intervenue cinq ans après le rachat de STX OSV (intégration de 10 nouveaux chantiers situés à l'étranger et diversification vers les marchés civils de l'*offshore*). En 2018, la mise en place d'une coentreprise et d'un partenariat stratégique avec le conglomérat China State Shipbuilding Corp. illustrent le pivotement manifeste du groupe italien vers l'Asie. L'acquisition de Blohm & Voss en 2016 permet à Lurssen de renforcer ses activités sur les segments « réparation et conversion » ainsi que « construction » de navires militaires de premier rang. Enfin, en 2018, la reprise de 51 % du capital du chantier roumain Daewoo Mangalia Shipyard Industries (DMSI) cédés par le sud-coréen DSME offre la possibilité à Damen Shipyards de consolider sa présence industrielle dans un pays dit « bas coût » (propriétaire du chantier de Galati depuis 1999).

Une opération « particulière » aura toutefois marqué le secteur naval militaire : la cession par TKMS de sa filiale suédoise (ex-Kockums) en 2014, et ce, sous la pression des autorités suédoises peu disposées à voir des actifs jugés stratégiques pour la sécurité nationale (compétences sur le segment sous-marin d'attaque conventionnel et technologies *AIP*⁽²⁾) s'évaporer faute de volonté et d'investissements de l'industriel allemand. L'entité évolue depuis lors dans le giron du groupe SAAB et assure la maîtrise d'œuvre du programme de sous-marin *A26*. Plus récemment, la prolongation des discussions entre Naval Group et Fincantieri (dans le contexte de la reprise de STX France) autour d'une éventuelle alliance aux contours limités aura surtout illustré la primauté des logiques de concurrence dans un secteur caractérisé par l'absence de grands programmes menés en coopération. À court et moyen terme, les déboires financiers de Navantia et ceux de la maison-mère de TKMS sont potentiellement susceptibles de faire bouger les lignes en Espagne et en Allemagne. De nouveaux scénarios d'alliances industrielles entre les chantiers d'Europe du Nord (Damen, SAAB Kockums), associant le cas échéant des acteurs allemands (Lurssen), pourraient également émerger, portés par le dynamisme de la coopération régionale et, dans une certaine mesure, par l'ouverture des marchés (programme *MKS 180*).

L'export indispensable : la décennie 2010 véritable point de bascule

Si l'Europe n'est pas encore le théâtre d'opérations de concentration horizontale d'ampleur, un phénomène a en revanche gagné du terrain, celui de

(2) Systèmes de propulsion anaérobie.

l'internationalisation des activités. Deux facteurs contribuent à cette accélération : la baisse des commandes nationales rendant l'export indispensable et la montée des exigences clients en matière d'*offsets* (compensations industrielles) et de partenariats. Les motivations à l'exportation ont toujours été fortes du côté des industriels européens, eu égard à la taille restreinte de leur marché domestique (soutien des activités et des compétences en période de sous-charges, réduction du coût unitaire de production grâce à l'effet de série, amortissement des frais de développement, quête de nouveaux débouchés et d'une meilleure répartition des risques). Cette orientation n'est donc pas nouvelle et depuis de nombreuses années ces entreprises s'affrontent sur les marchés européens et grand export.

Mais la décennie 2010 constitue en la matière un point de bascule. D'opportunité commerciale, l'export est devenu un véritable socle structurant des activités. Au cours des cinq dernières années, la part des ventes à l'international des principaux maîtres d'œuvre européens du secteur naval se situe ainsi en moyenne dans une fourchette allant de 35 % jusqu'à 85 % du chiffre d'affaires. L'« injonction d'exportation » transparaît clairement pour les nouvelles générations de bâtiments. Pas de viabilité économique à long terme d'un programme national sans export.

Cette logique est particulièrement prégnante pour le programme britannique de frégates *T-26*, avec l'Australie comme premier client et partenaire depuis août 2018 ⁽³⁾ mais également pour le programme suédois de sous-marin *A26* ⁽⁴⁾. La signature en 2015 d'un accord de coopération entre SAAB Kockums et Damen Shipyards en vue du programme de renouvellement de la flotte de sous-marins de la Marine néerlandaise préfigure une potentielle convergence d'intérêts au niveau des États et des entreprises (approche conjointe des marchés à l'international d'ailleurs en œuvre depuis cette date sur le segment des navires de surface). Dans le cadre du marché des futurs sous-marins norvégiens remporté par TKMS début 2017, Allemagne et Norvège se sont accordés sur une approche fondée sur un partage des coûts (acquisition, développement, logistique, opérations) grâce à l'établissement d'une flotte censée être commune. En France, le programme de *Frégates de taille intermédiaire (FTI)* a été conçu de manière à répondre aux besoins nationaux et export.

Plus généralement, les industriels ont adapté leurs portefeuilles produits afin d'être au plus près du marché, par exemple en étoffant leur offre sur les segments navires de petit et moyen tonnage, et en misant sur des plateformes modulaires mais également sur les services. Tel est le cas pour Navantia, Fincantieri, Damen ou encore Naval Group.

(3) Programme *SEA 5000* portant sur la production de 9 frégates pour la *Royal Australian Navy*.

(4) En juin 2015, SAAB Kockums s'est vu notifier par les autorités suédoises un marché portant sur la conception et la production de deux sous-marins de nouvelle génération *A-26*.

Les coopérations industrielles et les partenariats stratégiques comme conditions d'entrée

L'export influence d'autant la stratégie d'ensemble de l'entreprise (R&D, implantations, organisation industrielle et commerciale, logistique, achats) que les contraintes d'accès aux marchés ne cessent de s'accroître. Aux contraintes réglementaires s'ajoutent les exigences en matière d'*offsets* directs et semi-directs d'États clients désireux de développer, voire de créer *ex nihilo*, une base industrielle et technologique nationale considérée comme une véritable garantie de souveraineté. Transferts de technologies et de compétences, codéveloppement et coproduction, cession de licence, contrats de sous-traitance, partenariats de R&D, formation du personnel et assistances techniques, ce panel varié d'exigences implique de s'implanter localement (filiales, *joint-venture*, acquisition d'entreprises) et de mobiliser durablement des ressources financières et humaines. En outre, les accords négociés se trouvent généralement enchâssés dans le cadre de partenariats stratégiques (niveau intergouvernemental et interentreprises) liant les deux parties sur le long terme.

Désormais, toutes les zones export sont concernées et tous les types de bâtiments (dont les systèmes et les équipements). Tel fut le schéma retenu, par exemple, par la Corée du Sud, la Turquie, Singapour, l'Inde, le Brésil et l'Australie pour leur marché d'acquisition de sous-marins (et, à terme, par la Pologne pour son programme *Orka*, par les Pays-Bas, voire l'Italie), ou encore par la Malaisie, l'Indonésie, l'Australie, les Émirats arabes unis (EAU), l'Arabie saoudite, le Brésil, le Mexique, le Canada et la Roumanie dans le domaine des navires de surface. Cette réalité s'impose aux États exportateurs, aux maîtres d'œuvre et à leur chaîne de soutien (*supply chain*). Si les coopérations industrielles qui en découlent sont porteuses d'opportunités, elles sont asymétriques par nature et exposent les fournisseurs étrangers aux risques de comportements opportunistes de leurs « partenaires » locaux (généralement désignés par l'État client).

**

L'approche des marchés s'est donc complexifiée et, avec elle, les facteurs d'attractivité d'une offre. De plus, l'intensité concurrentielle est telle, marquée par la montée en puissance des industriels chinois, russes, sud-coréens, indiens et turcs, que les États clients voient leur marge de manœuvre grandir. C'est donc à l'aune de ces évolutions que les États producteurs et exportateurs européens, et leurs industriels doivent penser avec réalisme l'avenir du secteur pour ne pas subir ces contraintes de marché. Dans ce contexte, face à la concurrence internationale, et au-delà de l'offre de technologies, la capacité à nouer des relations de coopération et de partenariat stables et durables est devenue un facteur de compétitivité déterminant à l'export. ♦