

Entretien d'Europe

n°99

23 Mars 2020

Industrie navale militaire : l'impérieuse nécessité d'une consolidation européenne

• **Après près de six ans à la tête de la première entreprise européenne de construction navale militaire, vous lancez un vibrant appel à une consolidation européenne des chantiers du secteur. Y-a-t-il vraiment urgence ?**

Tout à fait. La forte croissance à l'international que connaît actuellement l'industrie navale militaire s'explique en particulier par le retour des « Etats puissance », qui soutiennent massivement leur outil de défense. Cela se traduit par deux évolutions majeures pour notre secteur :

- La croissance des budgets d'acquisition de ces pays, qui signifie une augmentation des parts de marché que nous pouvons aller chercher hors d'Europe et un regain potentiel d'activité pour notre industrie européenne ;

- Mais surtout l'arrivée et le développement rapide de nouveaux concurrents sur le marché de la construction navale. Au début des années 2000, les Européens avaient encore le quasi-monopole du marché à l'exportation. Depuis quinze ans, les chantiers chinois et russes connaissent une très forte croissance, suivis par des acteurs turcs, sud-coréens, indiens, etc.

Face à ce double enjeu, les industriels européens se retrouvent très régulièrement opposés dans des luttes fratricides, destructrices de valeur sur les marchés européens comme à l'export, et doivent dans le même temps faire face à une pression concurrentielle toujours plus agressive. Ces affrontements conduisent nécessairement à une forte pression sur les marges et à une surenchère risquée sur les transferts de technologies. Dans ce contexte, un *statu quo* menace à terme la

préservation des compétences et la performance des outils industriels européens, et met en péril la souveraineté de chacun comme notre souveraineté collective.

Cela est d'autant plus inquiétant que les entreprises européennes dans le secteur naval de défense sont les seuls à être très fortement dépendantes des exportations, compte tenu des faibles volumes de leur marché domestique comparés aux « Etats puissance ». Représentant environ la moitié de leur chiffre d'affaires, l'export leur est indispensable pour assurer le maintien des compétences et conserver à un coût acceptable leur outil industriel.

Les coopérations industrielles en Europe sont donc essentielles pour conserver une taille critique face aux nouveaux entrants soutenus par ces « Etats puissance ». Pourtant, l'industrie navale militaire, avec plus d'une dizaine de chantiers, reste jusqu'à présent l'un des rares secteurs du domaine de la défense en Europe à ne pas avoir connu de mouvement de consolidation majeur au cours des dernières décennies.

Si nous ne réagissons pas rapidement, il y a malheureusement fort à parier que le sort des entreprises de construction navale militaire en Europe finisse par ressembler à celui des industriels du secteur ferroviaire : ils étaient quatre au départ, un Français, un Allemand, un Espagnol et un Italien. Dorénavant, seuls subsistent le Français et l'Allemand, mais ils ne se portent pas très bien et sont désormais distancés par leurs concurrents asiatiques.

Industrie navale militaire : l'impérieuse nécessité d'une consolidation européenne

• Qui sont les plus puissants (inquiétants) concurrents des chantiers européens ?

C'est principalement en Asie que se développent nos concurrents les plus dangereux, Chine et Corée du Sud principalement. La Russie est également une menace sérieuse. Cette concurrence des acteurs émergents est d'autant plus redoutable que leurs capacités industrielles augmentent rapidement en qualité et en quantité.

Le gouvernement chinois en particulier a entrepris un effort important de renouvellement et de modernisation de l'armée chinoise assurant un niveau de charge important. China State Shipbuilding Corporation (CSSC)-China Shipbuilding Industry Company (CSIC) devenu CSSC-CSIC, leader unique chinois, est désormais le premier mondial avec plus de 10 milliards € de chiffre d'affaires dans le secteur naval de défense. Forts de la robustesse et de la taille de leur marché national, nous rencontrons ainsi nos concurrents chinois dans le monde entier : Argentine, Brésil, Pérou, Pologne, Grèce, Algérie, Egypte, Emirats arabes unis (EAU), Arabie saoudite, Pakistan, Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Afrique de l'Ouest et de l'Est, etc.

Le conglomérat CSSC-CSIC doit certes monter encore en gamme pour répondre aux ambitions de modernisation et d'expansion en haute mer de la flotte chinoise, mais leur développement attire les équipementiers européens qui participent ainsi à la montée en maturité technologique de leurs produits. La Chine met à l'eau un nouveau sous-marin tous les trois mois, et une nouvelle frégate par mois : il faudrait être naïf pour croire qu'ils ne vont pas monter en gamme très rapidement !

• Quelle est la taille pertinente pour une ou des entreprises de votre secteur en compétition avec les grands groupes des pays tiers ?

Pour donner un ordre de grandeur, au cours de la décennie écoulée, deux industriels chinois (CSSC-CSIC qui ont depuis fusionné) ont construit 136 bateaux de guerre. Lockheed Martin et General Dynamics, aux Etats-Unis, en ont construit 78, OSK en Russie 68, HHI et DSME en Corée du Sud, qui ont d'ailleurs

récemment annoncé leur fusion, 40. En comparaison, sur la même période, en Europe, 12 acteurs différents ont construit 80 navires armés.

• Comment consolider le marché européen et est-il suffisant pour permettre à une industrie navale européenne d'affronter la concurrence internationale ?

Pour se consolider entre Européens, il faut toute une combinaison d'éléments :

- une coopération bilatérale, voire multilatérale, construite par les Etats, avec une convergence de leurs intérêts stratégiques sur le long-terme et une volonté intergouvernementale de partager une interdépendance stratégique ;
- des programmes industriels communs, y compris des programmes captés en commun à l'export ;
- un contexte concurrentiel qui n'interdit pas toute discussion de rapprochement ;
- et, enfin, une intégration horizontale progressive, prenant en compte les enjeux de souveraineté des nations, c'est-à-dire une forme plus souple que dans le cadre d'une fusion : complémentarité, synergies industrielles, modèles industriels similaires sont les conditions *sine qua non* pour atteindre une taille critique nécessaire et survivre dans la compétition internationale.

• L'exportation est-elle indispensable aux équilibres d'un groupe européen ? Et au maintien des compétences technologiques ?

Quand les flux nationaux sont insuffisants, l'export et la coopération sont indispensables non seulement au maintien des compétences mais également à la préservation de la performance industrielle. Il s'agit de garantir notre souveraineté à un coût acceptable en compensant en partie les périodes creuses des commandes nationales, en amortissant les coûts de développement et en alimentant les bureaux d'étude, les chantiers et les ateliers dont les coûts fixes sont très importants. Compte tenu de la faiblesse des budgets nationaux de défense en Europe, aucun pays européen ne peut entretenir avec son seul marché

domestique une base industrielle et technologique aussi large et faisant appel à autant de spécialités que celles qui sont nécessaires pour la construction de bateaux militaires de premier rang.

Il est, par exemple, totalement illusoire de penser maintenir nos compétences en France quand les cycles de programmes nationaux, notamment pour les sous-marins, font apparaître des périodes de près de 7 ans sans activité de développement pour soutenir ces compétences. Ces « trous d'activité » entraînent inévitablement des pertes de savoir-faire. Les remontées en puissance qui suivent nécessitent des investissements importants et créent des risques significatifs sur les coûts et les délais. En outre, la compétitivité des programmes est largement liée à la pleine charge de l'outil industriel.

Les Européens sont ainsi les seuls acteurs mondiaux à devoir exporter plus de la moitié de leur production, il est donc vital pour eux d'aller chercher entre 40 et 60 % de charge à l'export. Le site de Naval Group à Lorient par exemple a construit 29 navires de surface en 30 ans, dont 13 pour l'export.

• L'Europe maîtrise-t-elle les technologies-clefs dans votre secteur ?

Oui, elle les maîtrise, mais de façon hétérogène car le paysage du secteur naval de défense européen est complexe et fragmenté, chaque acteur ayant un positionnement spécifique (équipements, systèmes, construction, maintenance, MCO, etc.). Je voudrais ici rappeler que l'industrie navale de défense s'est construite au fil des siècles pour traduire une volonté politique de puissance et de souveraineté, elle reflète donc tradition et spécificités géographiques de chacun. Le niveau d'ambition nationale et les exigences en matière d'équipements diffèrent donc significativement d'un pays à l'autre : un navire est construit pour accomplir une mission, par exemple la Marine française doit pouvoir aller partout, sur toutes les mers, sur tous les océans, tandis que la Marine allemande va surtout en mer Baltique, en mer du Nord et dans l'Atlantique Nord. En découlent des différences d'architecture des navires, de capacités opérationnelles, de systèmes embarqués et d'usages et, par voie de conséquence, d'investissements technologiques.

L'investissement constant de la France dans sa politique de Dissuasion nucléaire lui confère un positionnement exceptionnel en Europe : nous avons la capacité de concevoir, de produire et de maintenir à très haut niveau nos équipements et systèmes de défense, et de permettre ainsi à notre marine de disposer de la supériorité technologique, en toute indépendance et en pleine souveraineté.

Néanmoins, face à une concurrence de plus en plus diversifiée et agressive, nous devons également garder un tour d'avance dans l'innovation. C'est vrai pour l'ensemble de la base industrielle et technologique de défense (BITD) française et européenne. L'arrivée des technologies de rupture, du numérique et des nouveaux usages de l'intelligence artificielle bouleversent le champ des possibles. Seule la prise en compte de l'accélération des cycles technologiques nous permettra de proposer à nos marines, plus vite que les autres et au juste prix, des produits à très haut niveau technologique et à forte capacité d'évolution incrémentale.

Or l'innovation coûte cher, nous le savons mais avons-nous vraiment le choix ? Là encore, la capacité d'investissement des Européens reste limitée et l'export représente un complément nécessaire. Mais soyons réalistes : face aux nouvelles exigences de nos clients internationaux, qui revendiquent de plus en plus une souveraineté technique et industrielle (implantation locale, transfert de technologies), l'internationalisation n'est pas une alternative à la consolidation européenne, mais un complément !

• Les chantiers européens sont-ils compétitifs par rapport à leurs concurrents ?

Comme je le disais, l'arrivée de nouveaux concurrents, massivement soutenus par leurs Etats, et le déplacement très net du centre de gravité vers l'Asie dégradent la position relative des champions européens historiques, les faisant reculer de plusieurs places à l'échelle mondiale en moins d'une douzaine d'années. Le double mouvement d'intensification et de diversification de la pression

Industrie navale militaire : l'impérieuse nécessité d'une consolidation européenne

concurrentielle accroît inévitablement la fragilité des acteurs européens, plus petits et plus dispersés que les leaders mondiaux.

Cette situation va s'aggraver avec l'accélération du développement à l'international des acteurs chinois et russes, voire des acteurs américains en cas de ralentissement de la demande domestique aux Etats-Unis.

Dans ce contexte, la consolidation de l'industrie européenne constitue un impératif pour préserver les positions de marché et la compétitivité, mais aussi pour saisir de nouvelles opportunités. Les premiers acteurs à se rapprocher bénéficieront d'un avantage industriel et commercial décisif.

• Vous avez redressé le groupe DCNS, que vous avez transformé en NAVAL GROUP. Vous avez fait d'un ancien arsenal qui disposait jadis d'un quasi-monopole public, une entreprise profitable et de très haute technologie, qui exporte et vend ses productions dans le monde entier ? Quelle leçon en reprenez-vous ?

Conduire le changement pour transformer une entreprise, surtout aussi chargée d'histoire que Naval Group, exige transparence, pédagogie, humilité et... audace ! Je crois qu'il faut surtout ne pas avoir peur de remettre les mains dans l'industrie et de faire confiance, faire confiance aux talents de nos collaborateurs. Quand je suis arrivé en 2014 chez Naval Group, la première chose que j'ai faite, c'est d'aller sur le terrain, à la rencontre de tous. Une fois les dysfonctionnements identifiés, et même si ce n'était pas souvent des bonnes nouvelles, j'ai tenu à les partager en interne et à jouer la carte de la transparence pour faire prendre conscience à l'ensemble des collaborateurs de l'ampleur et de l'urgence de la transformation que nous devons mener.

Nous avons progressivement repris le contrôle de tous les sites industriels et des programmes. Nous avons ainsi retrouvé la maîtrise de nos coûts et délais, et nous avons donc pu accompagner ce redressement industriel d'un redressement financier. Nous avons

ainsi restauré notre compétitivité, ce qui rend l'entreprise robuste.

Cette robustesse est très importante évidemment, à la fois pour faire face aux aléas, nous faisons quand même un métier extrêmement technologique où les « coups durs » significatifs peuvent arriver, et pour investir dans la préparation de l'avenir. C'est aussi cette solidité qui donne confiance aux clients, nous sommes un partenaire de très long terme, notre partenariat avec l'Australie par exemple nous lie pour cinquante ans !

Une fois cette compétitivité retrouvée, prouvant la robustesse de notre politique industrielle, nous avons pu nous déployer à l'international. Je viens de citer l'Australie, ce programme de 12 sous-marins, le plus gros de toute l'histoire de l'Australie, mais aussi probablement le plus gros programme export de l'histoire de France, était également un sacré pari, très audacieux. Mais j'ai confiance dans l'excellence des savoir-faire de nos collaborateurs, et l'Etat, dont le soutien a été crucial, avait de toute évidence aussi confiance en nous.

Tout cela a évidemment contribué à faire évoluer l'image du groupe, ce que le changement de nom a acté de manière définitive : il reflète cette transformation de l'entreprise depuis cinq ans, devenue internationale, à la pointe de l'innovation, financièrement saine, et désormais motrice de la consolidation européenne du naval de défense.

• Vous venez de conclure un partenariat avec Fincantieri et de créer Naviris, une entreprise commune avec le champion italien. Qu'en attendez-vous et est-ce le prélude à d'autres regroupements ? La porte est-elle ouverte à d'autres ?

Avec Naviris, nous avons créé la première alliance européenne structurante dans le naval de défense. Cette alliance est l'évolution naturelle du partenariat historique entre deux leaders européens. Avec plus de vingt ans de coopération, Fincantieri et Naval Group ont déjà à leur actif de nombreux succès communs, comme le programme de frégates de

défense aérienne Horizon dans les années 1990 ou le programme de frégates multimitations FREMM qui a débuté en 2005.

Cette société commune détenue à 50/50 par nos deux groupes est pleinement opérationnelle depuis le 13 janvier dernier. Son siège à Gênes pilotera l'ensemble des actions décidées en commun et sa filiale à Ollioules, le Common Naval Engineering Laboratory (CNEL), lui permettra d'exercer son métier de systémier-intégrateur.

Avec Naviris, nous visons la création de valeur dans différents domaines clés. Elle permettra de développer conjointement des projets de R&D, cinq ont d'ailleurs déjà fait l'objet d'une offre l'été dernier et doivent être notifiés très prochainement.

Elle élaborera également des offres pour des programmes binationaux, comme la refonte à mi-vie des frégates HORIZON, et pour des contrats export, l'objectif commun étant d'obtenir dix à vingt navires supplémentaires d'ici dix ans. Les offres porteront sur des bâtiments de surface allant de 2 000 à 8 000 tonnes. Nous avons déjà proposé conjointement le projet d'European Patrol Corvette (EPC) à nos deux marines et à la Commission européenne, et ce projet est dorénavant inscrit dans la coopération structurée permanente (CSP). Il s'agira pour la Marine nationale de remplacer les frégates de surveillance à partir de 2030.

Enfin, des synergies seront possibles dans le domaine des achats, la mise en commun des besoins nous permettant de réaliser des économies d'échelle.

Nous ne sommes qu'au début de l'histoire et je souhaite, bien sûr, que cela continue, que d'autres partenaires nous rejoignent. La porte est évidemment ouverte. La Grèce et l'Espagne ont d'ailleurs d'ores et déjà manifesté leur intérêt pour participer au projet d'EPC.

• **Vous avez une longue expérience personnelle des programmes en coopération, puisque vous avez été le Directeur du Joint Project Office**

londonien chargé du programme des frégates Horizon, que le Royaume-Uni a abandonné, laissant l'Italie et la France le poursuivre. Dans ce type de programmes communs, que faut-il éviter et quelle règle faut-il absolument respecter pour qu'ils réussissent ?

Avant tout, il faut une impulsion étatique, une volonté partagée de faire converger des intérêts sur le long terme. Cela n'est pas simple en raison des différences, déjà évoquées, de culture stratégique et d'ambition opérationnelle. Restreindre le nombre d'acteurs engagés facilite donc la convergence des objectifs et des spécifications, qui doivent être définis en amont du programme afin d'éviter les retards ou les surcoûts liés au nombre de variantes.

Les programmes en coopération sont en effet des mécanismes complexes qui ont trop souvent souffert de retards importants. Nous l'avons vu avec Horizon, FREMM ou d'autres projets, les spécifications techniques peuvent évoluer en cours de programme et il est arrivé que les Etats se retrouvent en incapacité de tenir le volume des commandes, faute d'assurance budgétaire. Ces difficultés, qui ne sont pas propres au domaine naval et auxquelles doivent aussi faire face les programmes terrestres ou aéronautiques, conduisent à des négociations coûteuses et à un étalement des livraisons.

Ensuite, que l'on parle de coopérations internationales ou européennes, il est nécessaire de confier la gestion de la maîtrise d'ouvrage à une agence contractante unique telle que l'OCCAR (organisation conjointe de coopération en matière d'armement) ou à une nation-pilote, afin d'assurer l'harmonisation des spécifications techniques et la coordination des calendriers des partenaires, puis de l'exécution du programme. L'OCCAR bénéficie, à ce titre, de deux décennies d'expérience dans la conduite des programmes en coopération.

Enfin, il est impératif que chaque Etat ait une vision de long terme et prévoie d'intégrer dans ses programmations budgétaires successives les

Industrie navale militaire : l'impérieuse nécessité d'une consolidation européenne

financements dédiés à ces programmes, au risque de devoir revoir les cibles initiales à la baisse. Les objectifs d'un programme en coopération ne sont pas seulement une réduction des coûts d'acquisition par un partage des frais de développement, mais aussi la création d'un effet de série sur la production et d'une BITD partagée.

- **Les règles de concurrence, nationales et européennes, permettent-elles la création des champions européens que vous appelez de vos vœux ?**

Les règles de concurrence européennes ne permettent pas en l'état la création de champions européens, en témoignent l'affaire Alstom-Siemens, dans laquelle la Commission européenne s'était opposée en février 2019 à la fusion des géants du rail, et le rachat de STX (Chantiers de l'Atlantique) par Fincantieri, en attente depuis l'ouverture d'une enquête par la Commission européenne en décembre 2018.

Le droit européen en matière de contrôle des concentrations se base sur des règles de concurrence établies il y a 20 ans afin d'éviter les situations de monopole au sein de l'Union européenne. A ce moment-là, dans de nombreux secteurs industriels, la concurrence n'était qu'intra-européenne. Or, les

marchés actuels ne sont plus les mêmes : les Etats d'Asie ont développé durant les 15 dernières années une industrie navale solide et compétitive, qui bénéficie de règles beaucoup moins strictes que celles de l'Union européenne en matière de concurrence, de concentrations, mais aussi d'aides d'Etat. Dans cette nouvelle compétition industrielle internationale, les entreprises européennes et celles d'Etats comme la Chine ou les Etats-Unis ne se battent pas avec les mêmes armes.

Il me semble donc nécessaire de repenser les règles d'analyse de la concurrence de l'Union européenne afin que les industriels européens soient en capacité d'avancer vers plus d'intégration et d'atteindre la taille critique nécessaire pour résister à la concurrence extra-européenne. De grands groupes industriels européens permettraient également d'emporter avec eux des chaînes entières de valeur, de fournisseurs et de petites entreprises sur tout le continent européen. Il en va de l'ambition industrielle européenne.

Hervé GUILLOU

Président-Directeur général
NAVAL GROUP

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur notre site :
www.robert-schuman.eu

Directeur de la publication : Pascale JOANNIN

LA FONDATION ROBERT SCHUMAN, créée en 1991 et reconnue d'utilité publique, est le principal centre de recherches français sur l'Europe. Elle développe des études sur l'Union européenne et ses politiques et en promeut le contenu en France, en Europe et à l'étranger. Elle provoque, enrichit et stimule le débat européen par ses recherches, ses publications et l'organisation de conférences. La Fondation est présidée par M. Jean-Dominique GIULIANI.