

L'industrie navale de défense en Europe : un avenir en suspens ?

Hélène Masson – Cédric Paulin
(23 octobre 2006)

En Europe, le secteur naval connaît une situation très contrastée selon que l'on se place du point de vue des segments réparation/construction, ou sous l'angle civil/militaire. Autant le paysage européen de la construction navale civile s'est recomposé à marche forcée ces dernières années sous la pression concurrentielle asiatique, autant les acteurs industriels travaillant pour la défense tardent aujourd'hui à se restructurer et à se rapprocher.

Dans le secteur naval civil, diversification, réorientation sur des segments spécialisés, recours à la sous-traitance, délocalisations et mises en réseau des chantiers sont désormais les maîtres mots des principaux chantiers européens en quête de compétitivité sur un marché ouvert et ultra concurrentiel. Le secteur européen de l'industrie navale militaire reste structuré par nations, avec des industries domestiques extrêmement dépendantes des commandes étatiques nationales.

Le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne possèdent actuellement les principales capacités de construction et de réparation navales, secteur civil et secteur militaire confondus. Les États d'Europe du Nord concentrent quant à eux les grands chantiers européens de construction civile. Ces derniers côtoient des chantiers de taille moyenne et de petits chantiers intervenant, le cas échéant, aussi bien dans le civil que dans le militaire. De leurs côtés, les États de l'Europe de l'Est et du Sud-est, notamment la Pologne, la Roumanie et la Croatie, s'affirment désormais comme principaux sous-traitants ou co-traitants des chantiers ouest-européens¹. Quant aux chantiers grecs, tout en conservant des capacités de constructions navales civiles et militaires, ils réorientent leurs activités vers le segment réparation pour tenter de survivre à la concurrence des chantiers à bas coûts d'Europe de l'Est et du Sud-Est.

¹ ISEMAR, note 79, p. 3.

Principaux acteurs industriels intervenant sur le segment défense

	Nom	CA à dominante	Actionnariat	Acteur historique (AH) / Nouvel entrant (NE)
France	DCN	Défense	75 % Public	AH
Espagne	Navantia	Défense	Public	AH
Allemagne	TKMS	Défense	Privé	Fusion AH
Royaume-Uni	BAE	Défense	Privé	AH
Suède	TKMS	Défense	Privé	Fusion AH
Grèce	TKMS	Défense	Privé	Fusion AH
Italie	Fincantieri	Civil	90 % Public	AH
Norvège	Aker Yards	Civil	Privé	NE (<i>par rachat AH</i>)
Finlande	Aker Yards	Civil	Privé	NE (<i>par rachat AH</i>)
Pays-Bas	Damen	Civil	Privé	NE (<i>par rachat AH</i>)
Danemark	Odense	Civil	Privé	NE

Alors que la grande majorité des chantiers relève du secteur privé, les États français, italien et espagnol demeurent présents dans le capital de l'acteur historique, à hauteur de 75 % pour DCN, 90 % pour Fincantieri et 100 % pour Navantia. La France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne, quatre États aux fortes traditions navales et maritimes, se distinguent avec un marché national structuré autour d'un grand maître d'œuvre au portefeuille d'activités à dominante défense, respectivement DCN, BAE Systems, TKMS et Navantia. En Italie, en Norvège, en Finlande, aux Pays-Bas et au Danemark, le marché naval militaire apparaît dominé par un acteur industriel aux activités à dominante civile, respectivement, Fincantieri, Aker Yards, Damen et Odense Steel Shipyards.

En terme d'emplois dans le secteur naval (civil et militaire), quatre groupes d'États se distinguent assez nettement :

- ⇒ Groupe 1 - plus de 20 000 emplois : la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne ;
- ⇒ Groupe 2 - entre 10 000 et 19 000 : l'Italie ;
- ⇒ Groupe 3 - entre 4 000 et 10 000 : l'Espagne, la Finlande, la Norvège et les Pays-Bas ;
- ⇒ Groupe 4 - moins de 4 000 : le Danemark, la Grèce et la Suède.

En dehors de la France et du Royaume-Uni, les effectifs dédiés à la réparation sont très réduits par rapport à ceux travaillant sur le segment construction neuve (rapport de 1 à 5). Dans le secteur civil, la concurrence des chantiers asiatiques s'est traduite par la fermeture de nombreux chantiers européens et la chute vertigineuse du nombre d'emplois. Après plusieurs années de restructuration à marche forcée, la courbe semble désormais se stabiliser.

Aujourd'hui, DCN/Thales Naval France (TNF) en France, BAE Systems au Royaume-Uni et TKMS en Allemagne représentent les trois grands maîtres d'œuvre européens présents sur les trois secteurs d'activités, construction neuve, MCO, et système d'armes et équipements. Navantia en Espagne et Fincantieri en Italie forment un deuxième cercle, au vu de leur taille et de leur niveau d'activités dans le secteur défense. Nous verrons que les modèles d'organisations industrielles de ces cinq acteurs principaux divergent assez nettement.

Il est important de souligner que, contrairement au secteur de l'aérospatial, où les opportunités de programmes en coopération ou de développement commun ont joué un rôle majeur en faveur de rapprochements européens, les coopérations dans le secteur naval n'ont jamais joué de rôle structurant. Certains programmes menés en coopération sont à l'origine de rapprochements conjoncturels, mais jamais de liens capitalistiques entre grands maîtres d'œuvre. La multiplication de programmes nationaux concurrents a eu pour effet contre-productif d'intensifier la concurrence entre acteurs européens sur les marchés export. Des restructurations ont été engagées dans le domaine de l'électronique navale, des systèmes d'armes et des systèmes de combat intégrant les fonctions embarquées, mais là encore, ce sont les logiques nationales qui prédominent.

Principaux programmes menés en coopération

Nom	Etats participants	Partenaires industriels
Frégates Horizon	France – Italie	JV HORIZON SAS ² : - DCN et Thales - Orrizonte (Fincantieri et Finmeccanica)
Frégates FREMM	France – Italie	- DCN et Thales (Armaris) - Orrizonte
Programmes de porte-avions CVF - PA2	France – Royaume Uni	- MOPA2 : DCN-Thales - Aircraft Carrier Alliance : BAE Systems, Thales UK, KBR, VT et Babcock
Sous-marin U 212 A	Allemagne – Italie	TKMS Fincantieri
Sous-marin Scorpène	<i>Coopération industrielle</i>	DCN Navantia

Il est difficile aujourd'hui de dissocier les évolutions du secteur naval civil et du secteur naval militaire. En effet, les grands chantiers civils européens se positionnent de plus en plus clairement sur les segments construction/réparation militaires, notamment pour les navires de petit et

² Les maîtrises d'œuvre industrielles sont assurées par : DCN et Fincantieri pour le développement de la plate-forme et la construction des frégates ; EUROSYSNAV SAS, joint-venture constituée par DCN, Thales et Finmeccanica pour le développement, la fourniture et l'intégration fonctionnelle du système de combat.

moyen tonnages. Cette diversification représente un moyen de faire face à la forte contraction du marché civil avec la concurrence des chantiers asiatiques sur les segments des navires de charge et des navires spécialisés. De ce point de vue, la stratégie des grands chantiers civils d'Europe du Nord, au premier rang desquels figurent Aker Yards et Damen Shipyards, est particulièrement symptomatique de cette entrée sur le secteur défense. Les tendances observées dans le civil impactent ainsi sur et/ou réagissent aux évolutions dans le naval militaire.

Dans le contexte du rapprochement en cours entre DCN et Thales Naval France (TNF), cette note se propose ainsi d'analyser les principales caractéristiques et tendances d'évolution du paysage concurrentiel de la construction et de la réparation navales militaires au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Italie et en Europe du Nord.

Royaume-Uni : une restructuration nationale toujours attendue...

Le Royaume-Uni est engagé dans le plus important programme naval d'acquisitions et de modernisations depuis la Seconde Guerre mondiale et en Europe : deux CVF, huit destroyers de type 45, quatre *Landing Ship Dock (Auxiliary)* ; sous-marins de type Astute ; programme *Military Afloat Reach and Sustainability* ; programmes de modernisation majeure de destroyers, frégates et sous-marins ; RT&D pour une *Future Mine Counter-Measures Capability* et un *Future Surface Combatant*, etc. Ainsi, le défi auquel doit alors faire face le Royaume-Uni est un pic de production attendu vers 2007-2013³.

Ces acquisitions neuves mettent au jour la nécessité de nouvelles relations de partenariat entre le MoD et l'industrie navale : l'Alliance mise en place pour le CVF pourrait servir d'exemple à d'autres projets d'acquisition⁴. Par ailleurs, « *there is the need to consider the surface warship building strategy in conjunction with the totality of the naval demand, including through life support and submarines* »⁵. Pour ces raisons, une *Maritime Industrial Strategy* (MIS), qui devrait être publiée dans quelques mois, est réclamée depuis plusieurs années, mais s'est faite doubler par la *Defence Industrial Strategy* (DIS) de décembre 2005. Celle-ci tend elle-même à redéfinir certaines priorités dans la construction de nouveaux bâtiments : si les sous-marins sont préservés d'éventuelles restrictions budgétaires, les

³ RAND Corporation, *The United Kingdom's Naval Shipbuilding Industrial Base. The Next Fifteen Years*, rapport pour le ministère britannique de la Défense, 2005, p. 33 et suiv.

⁴ House of Commons/Defence Committee, *Future Carrier and Joint Combat Aircraft Programmes, Second Report of Session 2005-06*, Londres, 21 décembre 2005, p. 18.

⁵ *Ibid.*, p. 21. C'est donc une large réflexion sur le *Through Life Cycle Management* qui est conduite au sein de la DLO et de la DPA, puisque 60 % à 70 % du coût global de possession d'un navire de surface ou d'un sous-marin proviennent des coûts d'utilisation et de retrait du service.

navires de surface pourraient connaître des reports et réductions⁶. A tout le moins, le MoD appelle à des restructurations dans le secteur naval britannique afin d'accroître la productivité et à la mise en place de stratégies industrielles d'exportation.

D'ores et déjà, une politique industrielle navale militaire, qui s'oppose à la compétition pure, est en voie de mise en place, et ce, à la demande des industriels : « *When we have looked at competitors in the world's major warship building nations ; the US, France and Germany, for example, it becomes very evident that countries with successful naval shipbuilding industries also have joined up national industrial strategies, providing those industries with stability to plan and invest for the future. [...] Benchmarking with overseas warship builders, especially those with developed industrial strategies may well deliver useful insight and possibly more learning than benchmarking other industries in the UK* »⁷. Cependant, le programme naval militaire britannique, incitatif, crée lui-même une désincitation aux restructurations industrielles⁸.

En 2005, le secteur industriel naval britannique compte 24 000 salariés, dont 14 000 pour la construction neuve⁹. Se maintenant encore en tête de l'Europe en terme de salariés, ce secteur est militaire à 85 %, ce qui en fait un cas unique en Europe. La « militarisation » de ce secteur devrait se maintenir à l'avenir compte tenu des programmes d'acquisitions de la Marine, et malgré la volonté de diversification civile à l'exportation.

Entreprises avec des chantiers militaires	Construction neuve			Réparation et maintenance			Effectif total
	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	
Royaume-Uni							
BAE Systems		X	X	(X)	(X)	(X)	90 000
VT Group	X	X	X	(X)	(X)	(X)	13 035
FSL				X	X	X	
Babcock	(X)		(X)	X	X	X	8 391
DML		(X)		X	X	X	4 800

Le secteur industriel naval militaire britannique s'identifie très clairement dans un modèle duo- et « tripolistique » : BAE Systems et VT pour la construction navale militaire et FSL, Babcock et DML pour la réparation

⁶ Ministry of Defence, *Defence Industrial Strategy: Defence White Paper*, 15 décembre 2005, pp. 68-78, et Richard Scott, « UK naval sector urged to consolidate to survive », *Janes Defence Weekly*, 4 janvier 2006, p. 10.

⁷ Vic Emery, Managing Director de BAE Systems Naval Ships, « An Industry Perspective on the Naval Construction », présentation à la « Naval Construction in the 21st Century' conference », Newcastle, Royaume-Uni, 12-13 octobre 2004, p. 4.

⁸ RAND Corporation, *Differences Between Military and Commercial Shipbuilding. Implications for the United Kingdom's Ministry of Defence*, 2005, p. 16.

⁹ SEMTA, *Marine Sector Skills Agreement. UK Summary*, mars 2006, 4 p. En 2000, le secteur naval britannique comptait 27 000 salariés (RAND Corporation, *The United Kingdom's Naval Shipbuilding...*, op. cit., p. 63).

navale militaire. Parallèlement, Thales UK et quelques chantiers civils sont présents, mais loin de concurrencer les autres acteurs industriels.

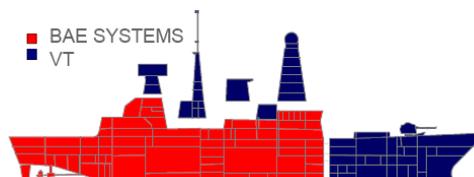
Deux industriels concurrents et coopérants

BAE Systems : acteur global du secteur naval

Le paysage industriel britannique de la construction navale militaire est dominé par BAE Systems qui regroupe trois chantiers navals et emploie, toutes activités navales confondues, 7 000 personnes, sur un total de 90 000 salariés. Le rachat d'United Defense en juin 2005 a par ailleurs ouvert les portes de la réparation navale des États-Unis à BAE Systems. La division « *Naval Ships business* » créée en 2003 prend en charge la conception, la production, le soutien et la contractualisation des navires de surface destinés aux forces navales britanniques et à l'exportation¹⁰.

Du point de vue des constructions neuves de navires de surface, BAE System est maître d'œuvre des 8 destroyers de type 45 (avec la construction de blocs par VT Group), dont le premier a été livré en début d'année 2006. En matière de sous-marins, BAE Systems construit les SNA Astute à Barrow-in-Furness, mais avec difficultés et l'aide de General Dynamics.

Répartition du travail sur le destroyer de type 45



Sous maîtrise d'œuvre du *Carrier Alliance team*, BAE Systems produira deux blocs majeurs pour chacun des deux CVF. Hors maîtrise d'œuvre, BAE System construit deux des *Landing Ship Dock (Auxiliaries)*, avec Swan Hunter comme maître d'œuvre : ces navires sont en cours de livraison. Enfin, BAE Systems intervient en R&D sur le programme *Military Afloat Reach & Sustainability*.

Par ailleurs, c'est par le biais de sa business unit « *Customer Solutions & Support* » (CS&S) que BAE Systems apparaît comme un équipementier et électronicien navals, particulièrement dans le cadre des modernisations et maintenances. Cette position dans l'électronique navale s'est même renforcée depuis 2005 : d'une part, BAE Systems a conduit la régénération de trois anciennes frégates britanniques destinées au Chili et de deux autres frégates de type 22 destinées à la Roumanie. D'autre part, la dissolution en 2005 d'Alenia Marconi Systems, *joint venture* 50/50 entre BAE Systems et l'italien Finmeccanica a permis une redistribution des

¹⁰ A l'exportation, un contrat récent de trois navires patrouilleurs pour Brunei vient de se terminer. Un autre contrat est mentionné avec la Malaisie. N'étant pas une caractéristique essentielle de l'industrie navale britannique, l'exportation navale concerne plutôt des navires faiblement armés ou de seconde main.

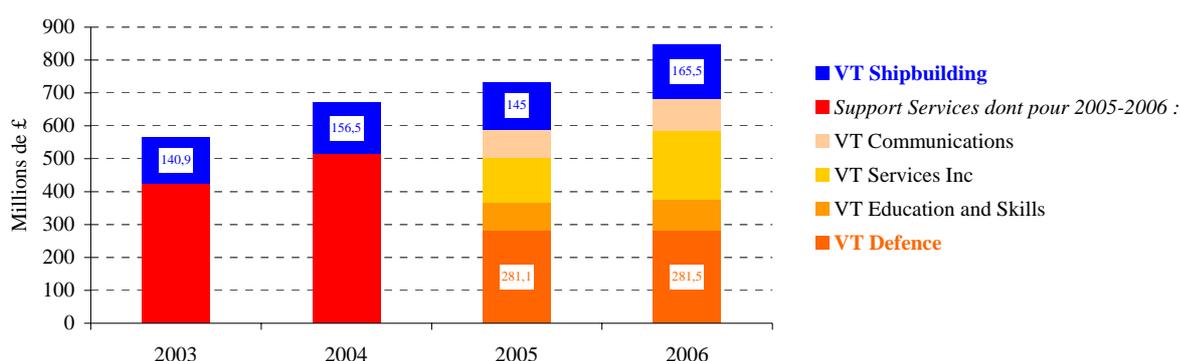
métiers entre BAE Systems et Finmeccanica : deux nouvelles *joint ventures* ont été créées, l'une tenue à 75 % par BAE Systems et intégrant les compétences en matière de systèmes de radars navals, l'autre tenue à 75 % par Finmeccanica et focalisée sur l'électronique spatiale et les communications. BAE Systems, premier constructeur naval britannique, est donc aussi le principal électronicien de la modernisation navale au Royaume-Uni.

C'est à ce dernier niveau que BAE Systems peut être en concurrence avec Thales UK, bien que ce dernier, avec 1 000 salariés dans le domaine naval (sur 10 000 au Royaume-Uni), ne fasse pas du secteur naval son activité principale au Royaume-Uni. Thales UK Naval intervient essentiellement sur la conception du CVF au sein de l'Alliance, sur la production de sonars pour les frégates de type 23, pour les navires anti-mines, pour les sous-marins de type Astute et sur le système de communication intégré pour le système de combat des destroyers de type 45 et pour les nouveaux LPD¹¹. Ce sont donc principalement des activités de conception et d'électronique navale, c'est-à-dire sur un périmètre proche de BAE Systems.

VT Group : plate-formiste naval

Le concurrent/coopérant de BAE Systems est VT Group, qui a désormais son principal chantier naval à Portsmouth¹². S'étant diversifié depuis le milieu des années 1990 (75 % des activités actuelles de VT Group sont hors du périmètre d'origine, à savoir la construction navale), VT Group intervient désormais dans plusieurs domaines, à travers cinq *business units*, dont VT Shipbuilding, pour la construction navale civile et militaire et VT Defence pour le soutien et la maintenance notamment navals.

Évolution du chiffre d'affaires de VT Group par activité



¹¹ En outre, Thales UK naval fournit des sonars pour des équipements aéronautiques, tandis que d'autres divisions de Thales UK peuvent fournir des équipements pour le domaine naval (systèmes de communication, périscopes pour sous-marins).

¹² Et un autre à Portchester (chantier VT Halmatic).

Les activités militaires sont majoritaires, avec 53 % du chiffre d'affaires en 2005/2006. En terme d'effectifs pour l'exercice 2005/2006, VT Shipbuilding compte 2 710 salariés tandis que VT Support Services en compte 10 325. VT Shipbuilding est impliqué dans la constructions et la maintenance des navires de patrouille de type River (OPV) sur un programme de trois ans, des navires de patrouilles et porte-hélicoptères OPV(H) avec un contrat de leasing auprès de la Royal Navy pour cinq ans, de blocks pour les destroyers de type 45 et les CVF. Quelques contrats à l'exportation existent avec Oman et la Grèce (en transfert de technologies). L'activité de réparation et de maintenance navale est principalement prise en charge par la joint venture FSL, sur la base navale de Portsmouth.

Au final, VT Group et BAE Systems sont donc théoriquement concurrents, mais aussi largement coopérants. Outre les coopérations par projet, ils possèdent à égalité deux *joint venture*, Fleet Support Limited (pour la maintenance navale sur la Base navale de Portsmouth) et Flagship Support Limited (pour la formation et l'entraînement). FSL intervient sur les réparations non programmées, la maintenance ordinaire et courante et la maintenance lourde depuis 2005¹³. Forte de ces deux maisons-mères, cette joint venture est néanmoins faible du fait de sa dépendance au MoD qui lui assure 90 % de son activité.

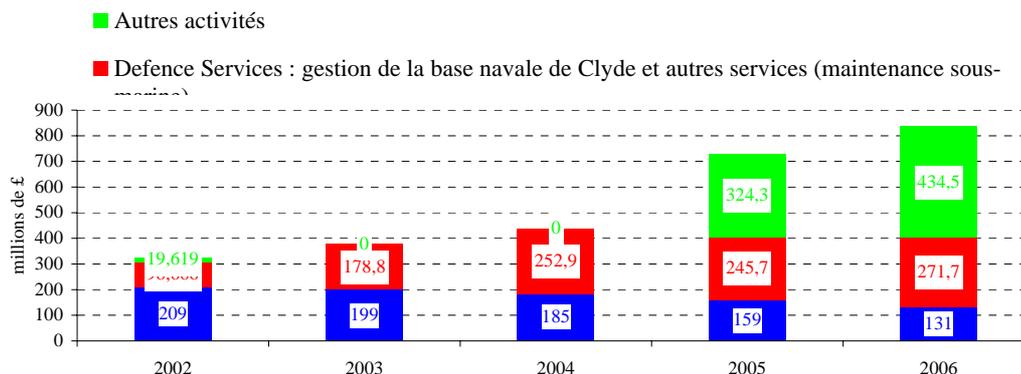
Deux types de nouveaux entrants : les chantiers de réparation militaire et les chantiers civils

Deux autres industriels de la réparation navale, Babcock et Devonport Management Limited (DML), s'orientent progressivement vers la construction navale neuve, du moins élargissent leurs compétences, y compris en matière d'électronique navale. Comme FSL, ils sont gérants chacun d'une base navale par partenariat de long terme avec la DLO, ce qui leur fournit une assise financière conséquente et rentable.

Babcock International Group intervenant à 48 % du CA dans la maintenance navale au chantier de Rosyth (« *Technical Services* ») et dans la gestion de la base navale de Clyde (« *Defence Services* » ou *Babcock Naval Services*). En 2006, l'effectif total est de 8 391 salariés. L'anticipation de la réduction des activités de maintenance et le passage envisagé à la compétition pour ces activités a eu pour conséquence une réorganisation à marche forcée de Babcock : le chantier de Rosyth est passé de 1 800 salariés en 2005 à 1 200 salariés en mars 2006. Babcock se trouve désormais dans une moindre dépendance par rapport à l'entretien naval. Surtout, l'entreprise attend le début de la construction des porte-avions en 2009, qu'elle assemblera à Rosyth.

¹³ Par ailleurs FSL s'est un peu diversifiée vers la maintenance de certains systèmes embarqués (radar de surveillance), de câbles sous-marins et de navires de croisière et ferries.

Évolution du chiffre d'affaires de Babcock par activité



DML, entreprise à mono-activité navale et tenue en majorité par des capitaux américains, opère principalement sur le chantier et base navale de Devonport (*Devonport Royal Dockyard*). L'entreprise a un chiffre d'affaires de 400 millions de £ et 4 800 salariés, avec une productivité croissante. Cependant, assurant moins de 10 % de la maintenance lourde de la flotte britannique, cette entreprise est sans doute la moins bien positionnée pour l'avenir et tente donc de se diversifier dans des activités de modernisation navale par l'installation d'équipements de communication sur les navires et sous-marins. Outre son chantier de Devonport, DML opère aussi sur le chantier Appledore shipyard depuis février 2004, dans l'optique d'entrer sur des marchés de niches, mais pour le moment civils.

Enfin, cinq chantiers civils britanniques s'orientent potentiellement vers le secteur militaire, tout en étant loin de concurrencer BAE Systems et VT Group :

- KBR Caledonia, actionnaire de DML, dirige l'« Alliance » pour la conduite du projet CVF, mais n'intervient pas dans la construction des blocs.
- Appledore a loué son chantier sur le long terme à DML à partir de 2004, mais pour de la construction navale civile.
- Harland & Wolf et Ferguson auraient les capacités industrielles de produire des petits navires militaires (patrouilleurs rapides), mais cela reste une hypothèse.
- Swan Hunter possède un contrat avec le MoD pour la conception des quatre *LSD (A)* et la construction de deux d'entre eux. Cependant, cette activité fait l'objet de très sévères critiques de la part des parlementaires britanniques, à cause des surcoûts et retards : « *this procurement cannot be considered "smart". It raises questions about how MoD assesses whether a contractor has the necessary skills to deliver a specific equipment programme. We expect the lessons from this sorry episode to be identified and*

implemented »¹⁴. Ainsi, Swan Hunter est peut-être un nouvel entrant en train d'être sorti.

Au final, cette configuration industrielle britannique tend à évoluer vers davantage de concurrences, par le biais d'une intervention des deux constructeurs principaux dans le domaine de la maintenance et par le biais des nouveaux entrants dans la construction navale neuve. BAE Systems et VT Group sont aussi chacun impliqués depuis 2004-2005, dans la réparation et la maintenance navales militaires à l'étranger (*cf. suite*). Cependant, le MoD met aussi en place des relations de partenariats : avec l'Alliance pour le CVF, avec la publication de la DIS et avec la suspension partielle de la compétition pour la maintenance navale, les autorités britanniques envoient un signe aux industriels pour qu'ils s'engagent, eux, dans un mouvement de concentration industrielle plus profond. De fait, la réussite de la diversification de Babcock et les annonces sur son plan de charge en croissance l'ont rendu attractif aux yeux de BAE Systems et de VT Group : les deux entreprises ont tenté, en vain, d'en prendre le contrôle au début de l'année 2006¹⁵. Pour le gouvernement britannique, cet épisode avorté n'en demeure pas moins « *the first post-DIS attempt at consolidation in the UK naval maritime sector* »¹⁶ et la démarche, malgré son échec commercial, a été perçue comme un signe positif. C'est pourquoi « *We continue to believe that such consolidation is necessary to ensure balance in supply and demand over the long term* ».

TKMS, fer de lance des ambitions allemandes

L'Allemagne compte aujourd'hui une quarantaine de chantiers navals relevant du secteur privé, totalisant 23 000 employés¹⁷ pour un chiffre d'affaires global de 16,4 milliards d'euros en 2005, dont 60 % réalisés à l'export¹⁸. Les chantiers navals allemands sont présents aussi bien sur les segments construction civile¹⁹ et militaire, que sur ceux de la réparation et

¹⁴ House of Commons / Defence Committee, *Ministry of Defence. Annual Report and Accounts 2004-05. Sixth Report of Session 2005-06*, Londres, 20 avril 2006, p. 25 et Ev 29.

¹⁵ La difficile valorisation des activités de Babcock (notamment pour le rail) a fait avorter cette tentative d'acquisition. Celle-ci pouvait aussi avoir comme finalité la captation du chantier naval effectuant l'assemblage final des CVF.

¹⁶ House of Commons / Defence Committee, *The Defence Industrial Strategy: Government Response to the Committee's Seventh Report of Session 2005-06. Eight Special Report of Session 2005-06*, Londres, 14 juillet 2006, p. 8.

¹⁷ La majorité des emplois demeure aujourd'hui située sur la côte nord de l'Allemagne, répartie sur le territoire des cinq Länder côtiers, ouverts sur la mer du Nord (Basse-Saxe, Brême, Hambourg) et sur la mer Baltique (Mecklembourg-Poméranie et Schleswig-Holstein).

¹⁸ Tholen Joche, Thorsten Ludwig, *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im Deutschen Schiffbau*, September 2005, 50 pages.

¹⁹ S'agissant de la construction civile, le carnet de commandes des chantiers allemands se caractérise par une forte prédominance des porte-conteneurs purs de petite et moyenne tailles (60,3 %), suivi par les navires à passagers (26,4 %), les navires Ro-Ro (8,9 %) et les transporteurs de pétrole et de produits chimiques (3,2 %).

des transformations²⁰. Le secteur naval comprend trois types de chantiers : des chantiers rattachés à un grand groupe industriel, notamment Thyssen, Hegemann, Aker Yards et A. P. Moeller ; des chantiers indépendants de taille moyenne portant pour la plupart les caractéristiques d'une société familiale et des petits chantiers très spécialisés. En l'espace de quinze ans, ce secteur a perdu plus des deux tiers de ses emplois. Cependant, grâce à de profonds réajustements structurels, à un repositionnement du portefeuille d'activités sur des segments à haute valeur ajoutée et au développement de la sous-traitance de blocs préfabriqués ou de coques à des chantiers d'Europe de l'Est ou d'Asie, l'industrie de la construction navale est restée compétitive, demeurant au quatrième rang mondial derrière la Corée du Sud, le Japon et la Chine. Les plus petits chantiers ont pour leur part maintenu leur niveau de production grâce aux activités de réparation et de transformation.

La construction navale militaire allemande représente environ 30 % du chiffre d'affaires du secteur. L'Allemagne possède ainsi une compétence-système complète sur le segment des navires de surface (frégates de premier rang, corvettes, patrouilleurs, navires de soutien, navires de lutte contre les mines) et sur celui des sous-marins conventionnels (sous-marins à propulsion non nucléaire de classe non océanique). L'industrie navale militaire allemande représente un acteur incontournable sur le marché mondial, avec 37,5 % des parts de marché du segment sous-marins, 18,9 % du segment frégates et 4,8 % des autres types de navires de surface.

Cinq acteurs industriels, au portefeuille d'activités duales, détiennent une compétence défense²¹. Les commandes militaires se présentent ainsi comme une source de revenus capable de compenser la baisse de l'activité civile. Le conglomerat industriel ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS), résultat d'un processus de consolidation nationale engagée en 2004, domine actuellement le marché allemand de la construction et de la réparation navales militaires, et ce, aussi bien sur le segment des sous-marins que sur celui des navires de surface (faible, moyen et fort tonnages). Sa situation ne peut être toutefois qualifiée de monopolistique, quatre autres chantiers privés de taille moyenne, Lürssen (Brême), Abeking&Rasmussen (Lemwerder), Peene Werft (Wolgast), et Flensburger Schiffbau (Flensburg), étant également présents sur les segments des navires de fort et moyen tonnages pour le premier, et sur ceux des moyen et faible tonnages pour les trois derniers acteurs.

²⁰ « Zukunft durch innovation und wettbewerb für das maritime Deutschland », *Shiffbau Industrie*, 1/2005.

²¹ « Marineschiffbau in Deutschland von 1955 bis 2005 », Teil 2, *Forsetzung aux Schiff&Hafen*, 12/05.

Allemagne : principaux acteurs industriels sur le segment naval militaire

Tonnage (t.)	Construction navale militaire			Réparation navale militaire			Effectif total
	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	
Allemagne							
TKMS	X	X	X	X	X	X	8 100 Groupe
Peene Werft	X	X		X	X		821
Lürssen		X	X		X	X	683
Flensburger Schiffbau	X			X			714
Abeking&Rasmussen	X	X		X	X		365

L'industrie navale allemande ambitionne de s'ériger en leader du marché mondial des sous-marins à propulsion non nucléaire, des frégates, des corvettes, des patrouilleurs rapides et des bâtiments anti-mines. Dans ce cadre, TKMS apparaît véritablement comme le fer de lance des ambitions allemandes.

Le conglomérat Thyssen Krupp Marine Systems (TKMS)

La constitution du conglomérat TKMS est le fruit de la fusion des deux principaux acteurs industriels allemands Howaldtswerke-Deutsche Werft (HDW) et Thyssen-Krupp Werften (TKW), qui comprend les chantiers Blohm+Voss (B+V) à Hambourg et Nordseemerke (NSWE) à Emden. Cette opération marque une évolution de la perception par la classe politique allemande de l'importance stratégique du secteur naval militaire. En effet, jusqu'alors, tout en répartissant les commandes militaires nationales entre les principaux chantiers du pays²², le gouvernement fédéral était toujours resté prudent quant à la mise en œuvre d'une politique industrielle, se bornant à appeler les industries du secteur à se regrouper.

²² Depuis la fin des années 1990, les principaux chantiers allemands travaillant pour la défense mettaient en œuvre des accords de coopération entre eux afin de se répartir les commandes militaires nationales et de présenter à l'export des offres complètes, incluant des compensations, la participation des industries locales, des transferts de technologies et des solutions de financements avantageuses, et ce, en collaboration avec des acteurs industriels et financiers allemands. HDW était désigné leader du consortium (ARGE) pour les programmes de sous-marins, et son concurrent TKW, leader pour les programmes de navires de surface.

Principaux consortia sur les programmes navals

Programmes	Consortia	Industriels	
		Avant création TKMS	Après création TKMS
Corvette K-130	ARGE K-130	Leader : TKW (B+V) TKW (NSWE) Lürssen	TKMS Lürssen
Frégate F-124	ARGE F-124	Leader : TKW (B+V) TKW (NSWE) HDW	TKMS
Frégate F-125	ARGE F-125	Leader : TKW Lürssen	TKMS Lürssen
Sous-marin U-212	ARGE U-212	Leader : HDW TKW (NSWE)	TKMS

La donne change à partir de mars 2002 suite à l'acquisition du chantier naval HDW par l'investisseur américain One Equity Partner (OEP), filiale de la banque américaine Bank One²³. Ce rachat suscite de vifs débats pendant deux ans sur le futur des capacités industrielles allemandes dans le secteur naval militaire. Ces discussions aboutissent en 2004 à la décision du gouvernement fédéral de renforcer son dispositif législatif de contrôle des prises de participation étrangères. Désormais toute transaction portant sur plus de 25 % du capital d'une entreprise travaillant pour la défense devra être déclarée au ministère fédéral de l'Économie et de l'Emploi. Ce dernier dispose alors d'un délai d'un mois pour interdire le cas échéant cette prise de participation, notamment s'il juge l'opération contraire aux intérêts essentiels de sécurité du pays²⁴.

Toutefois, le refus de l'administration allemande d'exporter des sous-marins vers Taïwan et les pressions de la maison-mère d'OEP, JP Morgan Chase, incitent l'investisseur américain à se désengager progressivement du chantier HDW. Ce nouveau contexte fournit les bases d'un mouvement de consolidation nationale de première importance, visant à rapprocher OEP/HDW de son principal concurrent allemand TKW. L'accord de fusion, arrêté en octobre 2004, donne naissance au conglomérat Thyssen Krupp Marine Systems (TKMS), dont le capital est détenu à hauteur de 75 % par Thyssen Krupp et de 25 % par OEP. Pour les industriels allemands et le gouvernement fédéral, cette fusion doit permettre de sécuriser et d'intensifier la coopération entre acteurs allemands dans le domaine des navires militaires de surface et dans celui des sous-marins, de développer l'activité de construction de megayachts et surtout d'aborder dans les meilleures conditions une consolidation européenne ultérieure.

²³ Rachat auprès de Babcock Borsig, Preussag et BayernFinanz, de 75 % du capital de HDW, puis des 25 % restants.

²⁴ Amendements à la loi sur le commerce extérieur votés en juillet 2004 et septembre 2005.

Le siège de TKMS est installé à Hambourg et sa direction est confiée à Klaus Borgschulte, président du Conseil d'administration de Thyssen Krupp depuis octobre 2003. TKMS compte 8 100 employés, dont environ 5 000 en Allemagne, sur les sites de Kiel, Rendsburg, Hambourg et Emden. Sur un CA 2005 de 2.3 milliards d'euros, environ 1,6 milliard est réalisé dans le secteur défense, soit plus de 70 % de l'activité du groupe²⁵. TKMS conduit aujourd'hui les principaux programmes de la marine allemande, via ses chantiers de Blohm+Voss à Hambourg et Nordseemerke à Emden pour le segment des navires de surface (frégates type F-124 et F-125, corvettes K-130), et le chantier HDW²⁶ à Kiel pour le segment sous-marins (type U212). Le groupe possède de très bonnes positions sur les marchés à l'exportation et se présente comme le principal concurrent de DCN.

	Entités	Lieu	Segment militaire	Segment civil	Employés
TKMS	HDW	Kiel	<u>Constructions et réparations :</u> Frégates, corvettes et sous-marins	<u>Constructions :</u> Porte-conteneurs, feeders rapides, navires frigorifiques, paquebots et yachts de luxe	2 665
	HDW-Nobiskrug	Rendsburg		<u>Constructions et réparations :</u> Navires de croisière, yachts de luxe, navires de passagers et transport de véhicules, navires spécialisés	
	Blohm + Voss	Hambourg	<u>Constructions :</u> Frégates, corvettes	<u>Constructions :</u> Navires de croisière, rouliers, ferries rapides, porte-conteneurs rapides, cargos, mega-yachts et pétroliers	1 480
	Blohm + Voss Repair	Hambourg	<u>Réparations:</u> Navires de surface	<u>Réparations :</u> Ferries, cargos, mega yachts	
	Nordseewerke (NSWE)	Emden	<u>Constructions et réparations :</u> Frégates, corvettes et sous marins, navires spécialisés de recherche	<u>Constructions et réparations :</u> Porte-conteneurs rapides, rouliers, transbordeurs, yachts, méthaniers, transporteurs de produits chimiques et brise-glaces	930
	Kockums AB	Karlskrona (Suède)	<u>Constructions et réparations :</u> Corvettes, sous-marins		1 077
	Hellenic Shipyards	Scaramangas (Grèce)	<u>Constructions et réparations :</u> Corvettes, sous-marins		1 950
TOTAL					8 100

²⁵ *Beschäftigung, Auftragslage, und Perspektiven im deutschen Schiffbau*, Universität Bremen, IAW Forschungsbericht 9, Oktober 2005, 25 pages, p. 32.

²⁶ C'est l'entité de TKMS ayant le plus grand nombre de salariés en Allemagne. HDW apparaît avant tout comme un constructeur de sous-marins de renommée internationale. Depuis trente ans le chantier a livré plus de 90 sous-marins, chronologiquement, les types 206 A, 209/1400 mod, 212 A et 214.

TKMS apparaît au deuxième rang européen derrière DCN, une position une nouvelle fois renforcée avec l'acquisition en coopération avec EADS à la fin de l'année 2005²⁷ d'Atlas Elektronik, le principal fournisseur de la *DeutscheMarine* en sonars, systèmes de combat naval et armes sous-marines. Pour le ministre fédéral de l'Économie, M. Glos, « *L'intégration d'Atlas Elektronik dans le consortium des chantiers navals de ThyssenKrupp et d'EADS crée une base excellente en vue d'une fusion européenne de l'industrie navale militaire que nous soutenons politiquement. La fusion des entreprises en un fournisseur de systèmes navals assure le rôle de leader de l'Allemagne dans la concurrence internationale future pour les navires de surface et pour les sous-marins conventionnels* »²⁸. Au-delà de ce rachat conjoint, EADS et TKMS se retrouvent également partenaires dans le cadre du programme de frégate F-125²⁹.

Si le PDG de TKMS considère que la priorité est à l'achèvement du processus d'intégration interne du groupe et au développement de sa compétence de systémier, TKMS semble le plus avancé des industriels européens en matière de restructuration dans une perspective européenne des chantiers navals travaillant pour la défense. En effet, le conglomérat allemand structure également les paysages suédois et grec de la construction navale militaire, suite aux opérations d'acquisitions d'HDW, lancées au tournant des années 2000, et destinées à ouvrir de nouveaux marchés à l'export. HDW a ainsi racheté l'entreprise suédoise Kockums Naval Systems et le chantier grec Hellenic Shipyard de Skaramangas, tout en développant parallèlement des partenariats industriels avec les leaders italien Fincantieri³⁰ et espagnol Navantia.

²⁷ « Thyssen Krupp and EADS win bid for Atlas Elektronik », *Jane's Navy International*, 1^{er} janvier 2001.

²⁸ Communiqué de presse du ministère fédéral de l'Économie, 30 décembre 2005.

²⁹ « EADS wins F125 combat system contract », *Jane's Navy International*, 1^{er} avril 2006. Le « Groupe de travail de la frégate F-125 », constitué du conglomérat allemand et de Lürssen, a sélectionné en mars 2006 EADS pour équiper les F-125 du système de prochaine génération FÜWES (*Führungs- und Waffeneinsatzsystem* – système de commandement et d'emploi opérationnel des armes).

³⁰ Le sous-marin U 212 A est le fruit d'une coopération entre l'Allemagne et l'Italie. Construction de deux sous-marins, en coopération avec Thyssen Nordseewerke (NSWE) Emden.

TKMS en Grèce et en Suède

Tonnage (t.)	Construction navale militaire			Réparation navale militaire			Effectif total
	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	
Grèce							
TKMS/Hellenic Ship.	X	X	X	X	X	X	1 950
Elefsis Shipyards	X	X	X	X	X	X	950
Suède							
TKMS/Kockums AB	X	X		X	X		1 077
Dockstavarvet	X			X			39
Swede Ship Marine	X			X			30

C'est ainsi que la filiale de TKMS, Kockums AB³¹, représente le principal acteur industriel suédois dans le domaine de la construction, de la réparation et de la modernisation des sous-marins (sous-marins diesels électriques AIP type *Gotland*, *Södermanland*, et *Näcken*) et des navires de surface pour la Marine suédoise (corvettes type *Visby* et chasseurs de mines type *Landsort*). Employant environ 1 100 personnes, Kockums AB doit en grande partie sa réputation internationale à sa maîtrise des technologies liées à la furtivité, maîtrise une nouvelle fois démontrée dans le cadre du programme de corvette *Visby*. En situation monopolistique sur le segment des navires de surface de moyen tonnage, Kockums AB demeure confronté à deux petits compétiteurs sur celui des navires de faible tonnage, Swede Ship Marine et Dockstavarvet. En Grèce, le chantier TKMS/Hellenic Shipyards³² (Skaramangas), fort de 1 950 employés, représente le premier chantier naval du pays, devant son principal concurrent Elefsis Shipyard³³. En situation difficile depuis quelques années en raison de l'importance de ses dettes et d'une menace de reprise forcée par l'État, le chantier grec de TKMS aurait aujourd'hui amélioré son niveau de productivité, selon les dernières déclarations de Klaus Borgschulte³⁴.

³¹ En 1999, Babcock Borsig & Preussag, propriétaire de HDW, et le groupe Celsius, propriétaire de Kockums, ont décidé de fusionner leurs deux entreprises du secteur naval. L'accord prévoyait la vente par Preussag de 25 % du capital de HDW au groupe Celsius. Parallèlement, HDW a acquis la totalité du capital du suédois Kockums. Cette opération a créé un leader mondial dans la construction des sous-marins conventionnels.

³² Hellenic Shipyards a été créé en 1939. Spécialisé dans la réparation de navires, le chantier a diversifié progressivement ses activités dans la construction navale civile dans les années 1960, puis militaire dans les années 1970. En 1985, Hellenic Shipyards est racheté par la Banque Hellénique pour le Développement Industriel (ETVA), qui cède dix ans plus tard 49 % du capital aux employés. En 2002, la JV allemande HDW- Ferrostaal AG prend la direction du chantier grec après l'acquisition des 51 % restants.

³³ Elefsis Shipyards, Plaquette de présentation de la société, 2006.

³⁴ «Thyssen-Krupp prüft Werftenkauf in Südostasien », Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6.09.2006.

Quatre chantiers privés de taille moyenne, aux activités duales

Aux côtés de TKMS, quelques chantiers privés de taille moyenne réussissent à sortir leur épingle du jeu sur les segments construction et réparation de navires de petite et moyenne tailles, notamment, Lürssen (Brême) et Abeking & Rasmussen (Lemwerder), tous deux propriétés de grandes familles, ainsi que Peene Werft (Wolgast) et Flensburger Schiffbau (Flensburg)³⁵. Ces quatre acteurs industriels emploient au total 2 800 personnes.

	Activités	Employés
Lürssen (Brême)		
Fr. Lürssen Werft	Navires de police, navires pour les garde-côtes, patrouilleurs rapides, chasseurs de mines, navires militaires (corvettes, frégates), navires spéciaux, yachts, megayachts.	683
Kröger Werft	Yachts, bâtiments spécialisés	217
Abeking&Rasmussen (Lemwerder)		
	Patrouilleurs, chasseurs de mines, monocoques, catamarans et « swath », navires spécialisés de recherche, sauvetage, et yachts de luxe	365
Peene Werft (Wolgast)		
	Porte-conteneurs de 600, 700 et 1 150 TEU, rouliers, transporteurs de produits chimiques, pétroliers, bateaux de pêche, transporteurs de véhicules, navires de recherche scientifique, yachts, démineurs et patrouilleurs.	821
Flensburger Schiffbau (Flensburg)		
	Petit Navires, Ro-Ro, Ferry, Porte-conteneurs	714
TOTAL		2 800

Le chantier Friedrich Lürssen Werft (FLW) fait ainsi partie du Groupe Lürssen, propriété de la famille Lürssen. En 1992, le groupe a élargi son périmètre d'activité³⁶ au secteur défense par l'intermédiaire de l'acquisition du chantier Vulkan Marine Schiffbau, filiale de Bremer Vulkan Verbund AG. Grâce à cette opération, le groupe a repris la participation de Bremer Vulkan dans le programme de construction des trois frégates F-123 pour la Marine allemande³⁷. Lürssen revendique aujourd'hui un rôle de plate-formiste et également d'intégrateur de système de combat. Sur le programme de frégate F-124, Lürssen a ainsi obtenu un contrat pour la construction de trois coques de 70 m de long. Le groupe construit également deux unités de corvettes K-130 pour la Marine allemande.

³⁵ « Naval Shipbuilding in Germany », *HANSA Schiffbau*, 2/2002. Et « Prospects of naval shipbuilding in Germany », *Naval Forces*, Special Issue 2002. Voir également « Schiffbaustandort stärken, Bedingungen verbessern », *VSM*, 2/2005.

³⁶ Dans le domaine civil, son chantier Kröger Werft réalise des navires spéciaux, des yachts et des megayachts.

³⁷ Lürssen Defence, document de présentation des produits 2006. Voir également, « Lürssen Rendsburg : Mdernstes Forschungsschiff der welt getauft », *Schiffbau Industrie*, 2/2005, p. 16.

Fondé en 1907 par Georg Abeking et Henry Rasmussen, le chantier Abeking & Rasmussen assure des prestations de conception, construction, rétrofit et maintenance pour des bâtiments de faible tonnage. En 2005, il réalisé 40 % de son CA dans le secteur de la construction civile, 40 % dans le militaire et 20 % pour les activités de réparation. Il est particulièrement reconnu pour ses compétences sur le segment des chasseurs de mines³⁸.

Situé à Wolgast, en ex-Allemagne de l'Est³⁹, le chantier Peene Werft, propriété du groupe Hegemann depuis 1992, emploie environ 820 employés. Ses activités portent sur la construction, la réparation et la conversion/transformation de navires civils et militaires, notamment les chasseurs de mines et les patrouilleurs. En 2005, le chantier a obtenu un contrat de sous-traitance du consortium K-130 pour la construction de trois coques. Ses activités de réparations de navires militaires de faible et moyen tonnages pour la Marine allemande sont en pleine croissance. Au-delà des capacités qu'offrent ses infrastructures, les prix pratiqués sont très compétitifs par rapport à ses concurrents allemands, et ce, compte tenu des écarts de salaires entre l'Ouest et l'Est de l'Allemagne.

Le secteur naval allemand souffre actuellement de l'absence de commandes d'enchaînement entre les programmes en cours de construction (sous-marins U212-A et corvettes K-130⁴⁰) et les perspectives deancements de programmes ultérieurs. Les restrictions budgétaires se sont traduites par l'arrêt du programme de chasseurs de mines MJ2000 et du programme de sonar LFTAS (*Low Frequency Towed Active Sonar*). Pour éviter une rupture de plan de charge ayant des conséquences directes sur l'emploi et le maintien des compétences industrielles, le ministère de la Défense allemand et les industriels examinent la possibilité d'anticiper le lancement des 4 frégates F-125 et du second batch de sous-marins type U212-A. Concurrence exacerbée sur le marché international et contraction des commandes nationales sont deux facteurs susceptibles d'inciter les industries navales allemandes à se restructurer. Trois scénarios sont envisageables. D'une part, TKMS pourrait continuer à fédérer les chantiers allemands travaillant pour la défense, via un rapprochement avec Lürssen par exemple, le groupe engageant dès lors une spécialisation de ses sites industriels. Un second scénario porterait sur une consolidation européenne. Ouvert à des partenariats industriels avec des chantiers britanniques, et le cas échéant, italiens, le président de TKMS, Klaus Borgschulte, a exclu en revanche toute idée d'alliance capitaliste avec DCN en raison de la présence majoritaire de l'État français au capital de l'entreprise⁴¹. Le troisième scénario serait celui d'une sortie du segment

³⁸ Le chantier Abeking & Rasmussen a participé à l'ensemble des programmes de chasseurs de mines pour la Marine allemande : CI 332 / 340, type Aratu, CI331 B, SM 343.

³⁹ « Peene Werft GmbH », Interview by Jan Wiedemann, *Naval Forces*, 1/2002. Voir également, « Penne Werft Wolgast », *Shiffbau Industrie* 1/2005. « Peene Werft 15 year after german unification », *Naval Forces*, 5/2005.

⁴⁰ « K-130 Corvette shapes up », *Jane's Navy international*, 1^{er} octobre 2002.

⁴¹ « Thyssen-Krupp prüft Werftenkauf in Südostasien », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 6.09.2006.

militaire des chantiers allemands de taille moyenne, ces derniers recentrant leurs activités sur le segment civil.

Italie et Espagne : deux pays méditerranéens sur des voies divergentes

Les deux pays méditerranéens limitrophes de la France, à savoir l'Italie et l'Espagne, s'éclairent mutuellement, dans un ensemble de similitudes et de divergences symétriques. La flotte italienne s'oriente vers une réduction du nombre de navires, tout en mettant en œuvre quelques programmes d'acquisition, notamment en coopération et dans un contexte industriel national favorable. L'Espagne va vers une croissance du nombre de navires, mais avec un industriel en difficulté.

Les programmes d'acquisitions et de modernisations des flottes italiennes et espagnoles

La Marine italienne bénéficie d'un bon héritage en terme de flexibilité, de mobilité et de soutien en opération : « *Italy's best "power projection" capability during the 1970s and 1980s had a prominent maritime component* »⁴². Pour autant, la modernisation de cette flotte doit se poursuivre, avec une légère réduction prévue du parc (à un peu moins de 50 navires majeurs) et une recherche de plus grande valeur ajoutée par plate-forme. Globalement, la stratégie d'acquisition et de modernisation de la flotte italienne est prévue pour les quinze prochaines années : ainsi, « *Même dans un cadre de ressources limitées, le renouvellement du noyau principal de la flotte – dont le porte-avions Andrea Doria [devenu Cavour], le futur vaisseau amiral – peut être comparé à celui né de la loi navale de 1975* »⁴³. Les programmes d'acquisition de la Marine italienne sont donc actuellement au nombre de trois : le porte-avions Cavour (entrée en service en 2008), deux frégates Horizon (entrée en service en 2007 et 2009) et dix frégates FREMM (entrée en service de 2009 à 2018). Cinq autres programmes d'études et d'expression de besoins existent, notamment pour des navires logistiques⁴⁴.

La *Révision Stratégique de la Défense*, publiée en 2003 par le gouvernement espagnol, prévoit une transformation de la flotte espagnole vers la projection de puissance sur le littoral, les côtes et l'intérieur du territoire⁴⁵. La mise en œuvre de ces missions actuelles et futures passe par

⁴² F. Stephen Larrabee, John Gordon IV et Adrea Graziosi, *Restructuring the Italian Armed Forces for a New Area: Capabilities and Options*, Rapport de la RAND Corporation et du Military Centre for Strategic Studies (CeMiSS) du ministère de la Défense italien, mai 2006, p. 41.

⁴³ DREE / Missions économiques, *Principaux chantiers navals en Allemagne, Croatie, Espagne, Finlande, Grèce, Italie, Norvège et Pologne*, septembre 2004, p. 263.

⁴⁴ Et pour être exhaustif, quatre programmes de modernisations majeures sont en cours, ou viennent d'être terminés.

⁴⁵ Ministère de la Défense espagnol, *Révision Stratégique de la Défense*, 2003, pp. 115-116.

une transformation matérielle des forces navales et par une croissance de sa flotte de 57 navires majeurs en 2006 à près de 70 en 2015. Les navires attendus par la Marine espagnole sont donc le futur bâtiment de projection stratégique (BPE) pour 2008, et les cinq frégates F-100 *Bazan / Aegis* pour 2011 (plus une optionnelle). D'autres bâtiments sont en cours de construction : la famille *Buque de Accion Maritima* avec quatorze unités de petits bâtiments de combat ou multi-missions (entrée en service de 2008 à 2015) ; deux dragueurs de mines (en commande), un pétrolier-ravitailleur *Buque de Aprovisionamiento de Combate* (entrée en service en 2008/2009). Les modernisations concernent le porte-avions *Principe de Asturias* pour 2006-2008, les six frégates lance-missiles FFG *Santa Maria* (avec la mise en œuvre d'un lanceur vertical VLS Mk-41). Ces modernisations visent, avec d'autres programmes d'acquisition, à pallier l'abandon du projet de frégates F-110.

Deux contextes industriels navals sur des voies divergentes

En Italie, le secteur industriel naval constitue l'un des rares domaines où l'Italie possède un leadership mondial, avec une bonne situation économique. Ce secteur bénéficie en outre d'aides du ministère du Développement Économique, qui visent à contrer les chantiers coréens et plus largement asiatiques : ces aides sont ainsi à finalité civile. Il faut noter aussi la place des exportations italiennes aux États-Unis (notamment celles de Fincantieri pour Carnival). On dénombre entre trente et quarante chantiers navals de moyenne à grande taille et beaucoup de PME (chaque chantier ayant son propre créneau et donc sans concurrence exacerbée)⁴⁶. En outre, une répartition relativement homogène sur le littoral italien, avec une prédominance pour le Nord de l'Italie, s'observe.

L'Espagne compte 20 à 22 chantiers navals majeurs, avec 7 343 salariés dont 5 861 dédiés à la construction neuve. Ce chiffre peut monter à 90 chantiers privés si les plus petits chantiers se trouvent inclus⁴⁷. Il n'en demeure pas moins que l'industrie navale espagnole est en décroissance, et ce malgré les aides européennes, nationales et régionales. La part d'activités des chantiers publics est largement minoritaire par rapport à celle des chantiers privés, l'ensemble ayant fortement chuté à partir de 2004⁴⁸. Face à cette situation de crise, le secteur naval fait partie des priorités gouvernementales, et si les aides aux chantiers publics ont dû être remboursées sur injonction de la Commission européenne, les chantiers privés ont, eux, reçu une aide de 20 millions d'euros en 2005, conditionnée à des investissements en matière de R&T. Autre exemple de soutien, la signature le 9 février 2006 d'un accord de coopération entre

⁴⁶ A noter que ce sont aussi ces petits chantiers qui ont conduit durant les deux dernières années la déconstruction de 4 ou 5 navires militaires – bien que ce choix ne relève pas d'une politique générale en matière de démantèlement des navires.

⁴⁷ DREE / Missions économiques, « NAVALIA, le premier salon de l'industrie navale en Galice », *Messages d'Espagne*, n° 36, juin 2006, pp. 2-3.

⁴⁸ Manuel Garcia Gordillo, « La reconversión de IZAR y el futuro de la Industria Auxiliar Marítima », *Ingeniería Naval*, mai 2005, p. 25.

l'Espagne et la Russie pour que les chantiers espagnols produisent des navires civils (chimiquiers) destinés à la Russie⁴⁹. Fortement présente en Galice (avec environ 50 % de l'activité navale civile espagnole) et sur l'ensemble de la côte nord, le soutien à l'industrie navale espagnole passe enfin par des mesures et des actions régionales, notamment avec le « *Programa de Consolidacion y Dinamizacion de la Industria Auxiliar Maritima* »⁵⁰ et la tenue en mai 2006 de la première Foire Internationale de l'Industrie Navale « NAVALIA », précisément à Vigo en Gallice.

Une marge de manœuvre plus grande pour Fincantieri que pour Navantia

Une comparaison plus fine des acteurs industriels navals militaires italiens et espagnols illustre, *in fine*, la capacité d'action plus importante de Fincantieri par rapport à Navantia, les deux principales entreprises coopérant à l'échelle européenne avec DCN (pour les sous-marins Scorpène entre DCN et Navantia et pour les frégates Horizon et les FREMM entre DCN et Fincantieri).

Secteur industriel naval militaire en Espagne et en Italie

	Construction navale militaire			Réparation navale militaire			Effectif total
	<i>Faible t.</i>	<i>Moyen t.</i>	<i>Fort t.</i>	<i>Faible t.</i>	<i>Moyen t.</i>	<i>Fort t.</i>	
Espagne							
Navantia	X	X	X	X	X	X	5 000 – 5 500
Total	1	1	1	1	1	1	
Italie							
Fincantieri		X	X	X	X	X	9 266
Rodriguez Navali Cantieri	X	X		X	X		600
Vittoria Shipyards	X			?			?
Baglietto	X			X			58 (?)
Cantieri Navale NOE	X			X			120
Mariotti					X ⁵¹		?
Total	4	2	1	4	3	1	

Navantia et Fincantieri sont deux entreprises publiques, respectivement à 100 % (tenus par la SEPI) et à 90 %, mais leur histoire en tant que chantiers publics est fondamentalement différente, chaotique pour Navantia et sereine pour Fincantieri. La stratégie de Navantia ne peut se comprendre que par l'héritage de ces cinq dernières années : le regroupement des chantiers civils et militaires en 2001 dans le groupe IZAR a été suivi par une séparation, sur un périmètre non identique.

⁴⁹ « Spain will construct ships for the renovation of the russian fleet », site internet de NAVALIA.

⁵⁰ Manuel Garcia Gordillo, *op. cit.*, pp. 25-28.

⁵¹ Au moins pour l'IPER du Sabre français en 2004.

Le chiffre d'affaires 2005 de Navantia est de 950 millions d'euros, donc très loin de l'objectif initial d'1,4 milliard d'euros⁵². Par ailleurs, le carnet de commandes à la fin de l'année 2005 atteignait 3,5 milliards d'euros, grâce à la commande de huit bâtiments par le Vénézuéla (pour 1,2 milliard d'euros), et ce qui assure une charge de travail jusqu'en 2011. Le groupe espagnol compte 5 500 salariés, répartis dans les chantiers de Puerto Real, Cadix, Fene-Ferrol, Cartagène et San Fernando. Les sites de Séville, Sestao, Gijon et de Manises, qui formaient avec les précédents chantiers IZAR, sont en cours de cession, mais hypothèquent encore la stratégie de Navantia : en effet, les ouvriers des sites en cession qui se verraient licencier par les entreprises acquéreuses, ce pour une période de dix ans, pourront être à nouveau employés par une autre entreprise publique, notamment Navantia⁵³. Le groupe espagnol est totalement monopolistique en Espagne et présent avec difficultés à l'exportation : le contrat de cinq frégates F-310 pour la Norvège est l'objet de vives tensions quant aux surcoûts⁵⁴. Enfin, ce qui obère peut-être le plus le développement de Navantia est l'impossibilité de dépasser les 20 % d'activités civiles.

En Italie, Fincantieri est d'abord un groupe aux activités civiles (à 75 %) et avec deux chantiers militaires (Riva Trigoso et Muggiano, distants de 50 kilomètres sur la côte ligurienne⁵⁵) polyvalents : ils accueillent par exemple des constructions civiles depuis plusieurs années. Le groupe italien a un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros, pour 9 266 salariés répartis sur huit chantiers, et un carnet de commandes à la mi-2006 de 5 milliards d'euros (14 à 15 navires), soit un plan de charge rempli jusqu'à la fin 2009⁵⁶. Un industriel outsider (Intermarine, du groupe Rodriguez Cantieri Navali) intervient sur quelques marchés de niches comme les navires anti-mines et les patrouilleurs, et plusieurs petits chantiers construisent des navires de garde-côtes, avec de bons succès à l'exportation. Cette structure industrielle moins monopolistique qu'en Espagne n'empêche ainsi pas une forte vitalité de l'industrie navale italienne militaire. Pour Fincantieri en particulier, c'est aussi une gestion de la dualité qui est optimisée : l'entreprise parvient à faire des synergies civilo-militaires un atout commercial et technologique. Dans un contexte financier favorable, les caractéristiques fondamentales de Fincantieri se résument ainsi :

- Cœur de métier et CA principal : navires de croisières, ferries, navires marchands et navires militaires de surface.
- Progrès en cours dans la construction navale militaire, perçue comme un marché rentable.

⁵² Quant aux pertes financières, elles s'élevaient à 163 millions d'euros en 2005.

⁵³ « LA SEPI garantiza una oferta de empleo alternativo durante un periodo de 10 años para los afectados », 2 juillet 2006, sur www.difusioentecnologica.com.

⁵⁴ « Navantia recurrirá a los tribunales si Noruega no admite el aumento de costes », 5 mai 2006, www.difusioentecnologica.com.

⁵⁵ Ce qui permet une répartition de la charge de travail sur le porte-avions *Cavour* et sur les autres constructions militaires en fonction des capacités spécifiques de chaque chantier.

⁵⁶ « Fincantieri s'apprête à livrer le *Costa Concordia* et décroche une nouvelle commande », © *Mer et Marine*, 22 juin 2006.

- Marge nette de profit en croissance depuis 2001, ce qui tend à démontrer de bons choix stratégiques.
- Recherche de synergies entre les activités militaires et civiles.

Les alliances européennes de Fincantieri, outre avec DCN sur les frégates Horizon et les FREMM, correspondent pour le moment à des prises de participations capitalistiques : ainsi le groupe italien a pris 21,05 % des parts dans le chantier allemand Lloyd Werft et de Grand Bahama Shipyard dans les Caraïbes⁵⁷. A la fin de 2008, Fincantieri pourra monter sa participation à plus de 50 %, ce qui était son objectif initial, et accroître ainsi sa présence dans le marché de la maintenance : « *This represents the first stage of an industrial and commercial cooperation between the Italian shipbuilding group and the German shipyard* »⁵⁸. Le groupe italien s'engage donc plutôt vers des coopérations structurantes en matière civile.

Il apparaît ainsi très nettement que Navantia est toujours engagé dans un processus de restructuration national tandis que Fincantieri se présente déjà comme un coopérant européen.

En Europe du Nord : restructuration drastique du secteur naval militaire et nouveaux entrants

Bien que l'effectif et l'équipement des Marines d'Europe du Nord (Norvège, Suède, Finlande, Danemark, Pays-Bas) ne soient guère comparables avec celles des principaux États européens, leur ambition de participer de manière croissante aux opérations de maintien de la paix les conduit à améliorer leurs capacités de déploiement et de soutenabilité des forces armées. Les États d'Europe du Nord mettent ainsi l'accent sur la modularité et la flexibilité des bâtiments et privilégient l'acquisition de bâtiments de projection et de frégates multi-rôles. Les navires les plus anciens sont retirés du service ou vendus à d'autres marines.

Les contraintes budgétaires pesant sur les Marines des États d'Europe du Nord n'ont toutefois pas permis aux chantiers navals, historiquement bien positionnés sur le secteur défense, de maintenir leurs activités. Cela s'est traduit par la fermeture de nombreux sites, ou, le cas échéant, par la mise en œuvre d'une stratégie de spécialisation sur les activités de réparation.

⁵⁷ Parallèlement et en concordance avec Fincantieri, un groupe d'investissement allemand, BIG, a pris 16,13 % des parts du même chantier allemand. Cette volonté d'évolution de Fincantieri dans la réparation civile date de 2005 (« Fincantieri Takes Stake in Lloyd Werft Shipyard », 8 mai 2006, sur <http://www.modernagent.com/> et « Fincantieri veut percer sur le marché de la réparation », © *Mer et Marine*, 7 juillet 2005).

⁵⁸ *Cit. in* « Fincantieri Takes Stake in Lloyd Werft Shipyard », 8 mai 2006, sur <http://www.modernagent.com/>. La croissance attendue du marché des navires de croisière est de 8 % par an pour la période 2006-2014, et de 12 % pour les services de maintenance et de réparation...

Cette situation a donné l'occasion à de grands groupes civils, tels que le groupe néerlandais Damen Shipyards, le groupe norvégien Aker Yards et le groupe danois Odense Steel Shipyard, de racheter des chantiers en difficulté travaillant pour la défense. Ces groupes privés, au portefeuille d'activités à dominante civile, affichent désormais leur volonté de développer leurs activités défense, notamment la construction et la maintenance de plates-formes navales de moyen et fort tonnages (hors système de combat).

**En Europe du Nord : les ambitions de grands groupes civils
sur les segments construction et, à terme, réparation militaires**

Tonnage (t.)	Construction navale militaire			Réparation navale militaire			Effectif total
	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	Faible t.	Moyen t.	Fort t.	
Finlande							
Aker Finnyards	X	X		X	X		3 900
Norvège							
Aker Yards		X	X				16 000 Groupe
Umoe Mandal	X	X		X	X		200
Bergen Yards	X	X		X	X		275
Danemark							
Odense Steel Shipyard		X	X				7 400 Groupe
Aarhus				X	X		<200
Danyard	X			X			<200
Kartensens	X			X			140
Soby Vaerft				X			100
Faaborg	X			X			<200
Pays-Bas							
Damen	X	X	X	X	X	X	8 800 Groupe

Le groupe néerlandais Damen Shipyards

Aux Pays-Bas, le groupe Royal Schelde (*Koninklijke Schelde Groep BV*), ancien chantier d'État, représentait le principal maître d'œuvre des projets de la Marine royale néerlandaise (RNN), et ce, aussi bien pour les programmes de corvettes et de frégates que pour les bâtiments logistiques. Il disposait alors d'un chantier localisé à Vlissingen pour ses activités de construction et d'un second chantier Scheldepoort en charge des activités de réparation et maintenance. En raison de la faiblesse des commandes nationales et des difficultés financières rencontrées par Royal Schelde⁵⁹, le groupe a été racheté en 2000 par Damen Shipyards, un groupe spécialisé dans la construction, la réparation et la maintenance de différents types de navires civils (cargo, pétroliers, ferries, yachts, ...). Damen Shipyards possède plus de 30 chantiers navals⁶⁰ à travers le monde, employant plus

⁵⁹ « Schelde Shipbuilding », *Naval Forces*, Special Supplement, 96 pages.

⁶⁰ Aux Pays-Bas, en Belgique (Oostende), en Chine (Changde et Yichang), à Cuba (Damen Cuba), en Pologne (chantier de Gdynia et de réparation mécanique de Gdansk), en

de 2 100 personnes aux Pays-Bas et 6 700 à l'étranger. Grâce à cette acquisition, Damen Shipyards pénètre pour la première fois le secteur naval militaire. Royal Schelde bénéficie désormais de l'expérience de Damen dans le domaine de la construction selon les normes de la Marine marchande et de la sous-traitance de coque aux chantiers roumains et polonais. C'est ainsi que la coque du Transport de chaland de débarquement (TCD) type Johan de Witt a été réalisée par le chantier de Damen à Galati en Roumanie. C'est selon ce même principe que deux navires hydrographiques de type Snellius ont été construits pour la RNN, ainsi qu'un bâtiment-base type LSV 6513 (Pelikaan⁶¹, en service depuis mai 2006).

D'ici la fin de l'année 2006, Damen Shipyards/Royal Schelde devrait obtenir deux nouveaux contrats importants de la RNN. Ils concernent 5 navires type OPV (Offshore Patrol Vessel, entrée en service 2009-2011) et un pétrolier ravitailleur (JLSS-Joint Logistics Support Ship), pour un montant total de 646,2 millions d'euros. Pour ces deux projets, Damen Shipyards est en concurrence avec un autre chantier néerlandais, Merwede⁶², associé au britannique VT⁶³.

Le groupe norvégien Aker Yards

En Norvège, les chantiers Umoe Mandal (ex Kvaerner Mandal) et Bergen Yards sont les deux acteurs historiques sur le segment défense. Le premier a concentré son activité sur le segment construction et maintenance des navires de surface rapides (15 à 70 m) pour la Marine norvégienne et les gardes-côtes. Dans le cadre du consortium SPC l'associant à Armaris et Kongsberg pour le système de combat, Umoe Mandal participe à la réalisation de cinq nouveaux patrouilleurs lance-missiles type *Skjold*. Si Umoe Mandal apparaît comme un chantier naval spécialisé défense/sécurité, le groupe Bergen Yards⁶⁴, propriété de Møgster Group⁶⁵, détient quant à lui un portefeuille d'activités duales, mêlant construction et entretien de navires commerciaux (bateaux de pêche, navires spécialisés, entretien ferries, cargos et tankers) et militaires⁶⁶. Depuis 2001, à des fins de réduction des coûts, Bergen Yards a multiplié les partenariats avec des

Roumanie (chantier Galati), à Singapour, en Suède (Göteverken), en Ukraine (Okean) et au Royaume-Uni (Brixham Marine services).

⁶¹ « The new Damen Logistic Support Vessel 6513 », *Damen Shipyards Press*.

⁶² Pendant les années 1990, le chantier Merwede (filiale de IHC Holland Merwede BV) a ponctuellement participé à des contrats défense, notamment le pétrolier ravitailleur, type Amsterdam, entré en service en 1995 et des navires auxiliaires (ATS, LDP, AOR).

⁶³ « Schelde to Receive Orders for Netherlands Navy Ship Programs », AMI INTERNATIONAL INC, juillet 2006.

⁶⁴ « Bergen Yards : from Austevoll to the world », *Maritime Industry*, 2005.

⁶⁵ Møgster Group est spécialisé dans les activités offshore et pêche.

⁶⁶ Ses activités sont réparties sur plusieurs chantiers et sites industriels en Norvège, à Austevoll, Fitjar, Askøy, Bergen et Kirkenes. Les activités défense (construction, maintenance, entretien moteur Diesel) se trouvent concentrées sur les deux chantiers de Bergen Mekaniske Versted (BMV), à Laksevaag et Moehlenpris (Bergen), anciennement chantiers Mjellem & Karlsen Verft.

chantiers de l'Europe de l'Est et de Russie pour la construction de coques⁶⁷. Malgré leur position favorable sur le marché naval militaire norvégien, ni Bergen Yards ni Umoe Mandal n'ont réussi à remporter le contrat de la Marine norvégienne pour la construction des 5 frégates lance-missiles type Fridtjof Nansen. En effet, en juin 2000, la Marine norvégienne a retenu l'offre de l'espagnol Navantia, avec comme sous-contractant principal Lockheed Martin⁶⁸ (Système Aegis, sous-traitance Kongsberg Defence&Aerospace). Le gouvernement a négocié un important contrat offset impliquant que Navantia associe deux chantiers norvégiens pour la réalisation de deux des cinq frégates et pour la maintenance de l'ensemble des bâtiments. C'est à cette occasion que le ministère de la Défense norvégien a ciblé le groupe norvégien Aker Yards aux côtés de Bergen Yards pour coopérer avec le maître d'œuvre espagnol.

En effet, *via* l'acquisition du chantier Kleven Florø, auparavant propriété de Kleven Maritime Group, Aker Yards a étendu le périmètre de ses activités de construction neuve au secteur défense. Le groupe⁶⁹ rassemble 17 chantiers navals dans 7 États⁷⁰, et emploie un total de 16 000 personnes⁷¹, ce qui le place au rang de leader de la construction navale civile en Europe et au cinquième rang dans le monde. Maître du jeu en Norvège sur le segment civil et nouvel entrant sur le segment défense, Aker Yards se trouve en situation monopolistique sur ces deux segments en Finlande. Le groupe norvégien a en effet racheté progressivement l'ensemble des chantiers finlandais rassemblés aujourd'hui dans sa filiale Aker Finnyards (qui possède trois sites industriels⁷² à Turku, Rauma et Helsinki). Cette dernière peut se prévaloir aujourd'hui de la position de leader mondial pour la construction de ferries, de paquebots de croisière et de bâtiments spéciaux. Après la faillite des chantiers finlandais de Wartsilä et Hollming, c'est désormais le chantier Aker Finnyards à Rauma, qui construit et assure la maintenance des navires de guerre de la Marine finlandaise, notamment les navires lance-missiles type Rauma et Hamina, les chasseurs de mines, et les navires de surface rapides.

En janvier 2006, le rachat par Aker Yards des 75 % du capital des Chantiers de l'Atlantique (chantiers navals basés à Saint-Nazaire et Lorient), auparavant détenus par Alstom, positionne le groupe norvégien à

⁶⁷ Notamment avec le chantier Varna de Bulgarie (groupe Bulyard), avec les chantiers russes Vyborg et Fsue Zvezdochka, et ukrainiens SY61 Communards et Chernomorsky.

⁶⁸ KDA est en charge du segment lutte anti sous-marins et anti-surface du système de combat.

⁶⁹ Aker Yards ASA appartient à la holding Aker ASA qui rassemble 45 000 employés pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à 7 milliards d'euros. Aker ASA est leader sur ses différents segments d'activités dans les domaines de l'offshore, de l'énergie, de l'industrie de transformation, de l'industrie de la pêche et de la construction navale.

⁷⁰ 6 chantiers en Norvège, 3 en Finlande, 2 en France, en Allemagne et en Roumanie, ainsi qu'un chantier au Brésil.

⁷¹ Dont 1400 en Norvège, soit un effectif très inférieur à celui de la Roumanie (5 000 employés), de la Finlande (3 900 employés) et de la France (3 000 employés). Voir AKER ASA, *Interim Report for the third quarter of 2005, Improvement continues*, 10 pages, et « Aker Yards ASA », HANSA, n°6, 2005

⁷² L'effectif total des trois sites est de 3 900 employés, pour un CA de 1 milliard d'euros.

la seconde place sur le marché mondial des paquebots de croisière, derrière l'italien Fincantieri et devant l'allemand Meyer Werft. De surcroît, cette opération lui permet d'entrer de plein pied dans la construction de navires de guerre de moyen et fort tonnages⁷³. Selon le ministre de la Défense français, « *les navires de servitude et de soutien ainsi que les plates-formes propulsées (notamment celles de grande taille type porte-avions) sont un marché où Aker Yards est susceptible d'apporter des solutions intéressantes sur le plan économique pour satisfaire les besoins de la défense* »⁷⁴.

Le groupe danois Odense Steel Shipyard

Face à la concurrence asiatique, de nombreux chantiers navals danois ont fermé leurs portes. Seule une poignée de chantiers privés aux activités duales restent actifs sur le segment défense, parmi lesquels le groupe de premier rang Odense Steel Shipyard, propriété du groupe A.P. Møller - Mærsk A/S⁷⁵, et les petits chantiers Aarhus Shipyard⁷⁶, Danyard Aalborg⁷⁷, Faaborg, Karstensens Shipyard et Søeby Shipyard. Avec ses 3 200 employés au Danemark sur un total de 7 400, et un CA 2005 de 4,6 milliards de DKK, Odense Steel Shipyard⁷⁸ apparaît aujourd'hui comme l'acteur incontournable du secteur naval danois. Actuellement, 10 % de son chiffre d'affaires concernent les activités défense. En 2001, le choix de la Marine danoise en faveur du chantier Odense pour la construction de deux frégates polyvalentes longues de 137 m, *Absalon* (L 16) et *Esbern Snare*

⁷³ Les deux chantiers rachetés par Aker (Chantiers de l'Atlantique, Alstom Leroux Naval) participent actuellement à trois projets militaires : le Bâtiment de Projection et de Commandement (en coopération avec DCN) et le bâtiment hydrographique et océanographique, pour la Marine française, et deux frégates de surveillance pour la marine marocaine. DCN et Alstom se sont associés pour la construction des deux navires de type porte-hélicoptères (classe LHD) de plus de 20 000 tonnes.

⁷⁴ Interview de Michèle Alliot-Marie, *Mer et Marine*, 20 octobre 2006.

⁷⁵ AP Moller Maersk emploie 110 000 personnes dans 125 États. En 2005, le chiffre d'affaires s'est établi à 34.84 milliards de dollars. La compagnie possède aujourd'hui plus de 500 porte-conteneurs. Outre l'activité conteneurs, Maersk est présent dans l'offshore, le transport pétrolier et la construction navale.

⁷⁶ Le chantier Aarhus appartient au groupe Petersen & Sorensen (P&S), également propriétaire de P&S Motorvaerksted Ltd., Marstal Shipyard Ltd. et Thurobund Yacht Yard Ltd. Le chantier emploie 200 personnes, dont 60 dédiées aux activités de réparation. Son CA 2003-2004 a atteint 10 millions de DKK. Ses activités concernent avant tout le segment maintenance de navires civils (yachts et bateaux de pêche) et militaires. Il assure également la construction de megayachts.

⁷⁷ Au sein de la Holding Danyard, le chantier Danyard Aalborg, créé en 1956, est plus particulièrement reconnu pour ses compétences pour la construction et l'entretien de bâtiments en fibres composites telles que les fibres de carbone.

⁷⁸ *Annual Report*, Odense Steel Shipyard, 2004. En son sein, le chantier naval Lindø a débuté ses activités en 1959. L'entreprise Odense Steel Shipyard Ltd a renforcé sa position en rassemblant ses activités maritimes et ses chantiers navals danois et étrangers, acquis pendant les années 1990, notamment, Odense Lindø Shipyard, Mærsk Container Industry (Danemark), Loksa Shipyard et Balti ES (Estonie), Shipbuilding Yard Baltija (Lituanie), Volkswerft Stralsund (Allemagne) et Suez Odense Marine Service (Égypte), dans l'entité unique « *Yard Group* ». Les activités du chantier Odense Lindø sont centrées sur la construction de grands porte-conteneurs, de tankers et de navires « supply ».

(L 17) a donné la possibilité à cet acteur industriel d'élargir son portefeuille client au secteur de la défense. Le prix, \$355 millions pour les deux navires, et la rapidité de livraison⁷⁹, ont été les deux arguments avancés par le ministère de la Défense danois pour justifier son choix d'un chantier travaillant jusqu'ici exclusivement dans le civil. Pour le responsable du chantier, ce succès ne signifie pas pour autant que l'entreprise ait des ambitions de systémier intégrateur.

Conclusion

En Europe, les caractéristiques du paysage concurrentiel de la construction et de la réparation navales militaires varient d'un État à l'autre. Toutefois en fonction du nombre de compétiteurs et de leur profil, quatre grandes catégories de structures de marché national peuvent être distinguées :

- marché duopolistique pour la construction militaire et tripolistique pour la réparation militaire : Royaume-Uni ;
- marché dominé par une entreprise privée aux activités principalement militaires : Allemagne, Suède et Grèce ;
- marché dominé par une entreprise détenue majoritairement par des capitaux publics et aux activités principalement militaires : Espagne et France ;
- marché dominé par une entreprise privée aux activités principalement civiles : Italie, Norvège, Pays-Bas, Danemark et Finlande.

Hormis le cas de l'Allemagne, par le biais de TKMS présent en Suède et en Grèce, aucune restructuration européenne n'émerge dans ce paysage industriel naval. Ce statu quo n'empêche pas quelques coopérations par projets, sans que celles-ci n'apparaissent structurantes à un niveau industriel plus global et européen, c'est-à-dire pour des fusions/acquisitions d'entreprises ou pour la constitution d'un groupe d'envergure européenne. A l'inverse de l'Allemagne, il est même possible de considérer que les entreprises britanniques s'orientent en fait vers des coopérations non-européennes, du moins visent de manière préférentielle le marché américain. La coopération franco-britannique sur le CVF - PA 2 pourrait être l'unique occasion, dans le secteur naval, d'arrimer les acteurs britanniques à l'Europe.

L'absence de véritable consolidation européenne s'explique par des processus de restructurations nationales toujours en cours, soit entre les chantiers navals eux-mêmes soit entre des entreprises du secteur naval et des électroniciens de défense. Cette première étape de restructuration nationale, franchie par l'Allemagne et l'Italie, se fait attendre en France, au Royaume-Uni et en Espagne (avec des structures et des problématiques industrielles toutes différentes).

⁷⁹ La société danoise Terma est en charge du système de combat.

Du point de vue de la demande, les marines européennes, confrontées à des restrictions budgétaires, se réorganisent en optimisant l'utilisation de leur flotte actuelle et future par différents processus :

- les retraits de service et les désarmements de bâtiments anciens et moins adaptés aux nouvelles missions dévolues aux forces navales, ce qui pose le problème du démantèlement (parfois contourné par des régénérations d'anciens navires désarmés, en vue de l'exportation). L'émergence d'un marché de la déconstruction navale pensé à l'échelle européenne est dans ce cas retardée par l'existence d'un marché de l'occasion capté au cas par cas par des marines concurrentes. Cette voie est-elle viable à long terme et rationnelle ?
- la modernisation et la maintenance des flottes. La tendance à la réduction des moyens consacrés à l'entretien des flottes de surface, alliée à la recherche d'une disponibilité optimale des navires au moindre coût, forcent à envisager une ouverture effective à la concurrence pour ces marchés. Les marines européennes y sont-elles réellement prêtes ?
- l'acquisition de plates-formes de premier rang de dernière génération (porte-avions, frégates, destroyers, sous-marins) mais en nombre plus réduit. Les programmes d'acquisition majeurs, connus, programmés et parfois déjà lancés en conception et/ou en construction, peuvent-ils dès lors donner lieu à des rapprochements industriels majeurs ? Les spécifications communes sont-elles suffisantes pour des consolidations transnationales ?

Ainsi, chaque processus d'optimisation, engagé au niveau national, peut s'envisager différemment dès lors que l'échelle européenne est prise en compte. L'évolution de la demande semble donc rendre inéluctable des restructurations industrielles au niveau européen, si toutefois un objectif d'économies d'échelle émerge sur ces différents processus et soit bien compris de l'ensemble des acteurs européens.

Les opinions exprimées ici n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.