



**HERVÉ GUILLOU (73)** président directeur général de Naval Group

## FAIRE D'UN ACTEUR DE LA DÉFENSE UN CHAMPION MONDIAL

**Disposer d'une industrie de défense forte est une condition essentielle du maintien de la souveraineté nationale. Cette industrie ne peut exister que si elle s'appuie sur des champions mondiaux. C'est ce constat qui a amené à transformer en profondeur l'entreprise pour en faire un acteur international majeur dans la construction navale. Une mutation emblématique des changements qui affectent le secteur de l'armement.**

**N**OTRE GROUPE S'EST FIXÉ des objectifs ambitieux de croissance, s'appuyant sur l'excellence reconnue des navires opérés par la Marine française, sa nouvelle stratégie européenne et internationale et la construction d'un pacte industriel et social inscrit dans la durée. Pour traduire cette volonté de transformation culturelle et de développement à l'international, DCNS a changé de nom et, le 28 juin 2017, est devenue Naval Group.

### DES CONCURRENTS DE PLUS EN PLUS NOMBREUX

Aujourd'hui, Naval Group aborde à nouveau un moment majeur de son histoire à l'instar d'autres secteurs d'excellence de la France comme le ferroviaire ou le nucléaire. La concurrence s'est largement démultipliée entre 2003 et 2018. À côté de nos concurrents historiques, souvent européens, arrivent de nouveaux entrants d'envergure mondiale, essentiellement venus d'Asie (Chine, Corée, Japon) mais aussi d'Inde, de Russie, de Turquie. Ces nouveaux concurrents, largement soutenus par les marchés domestiques en croissance et par leurs États, ont des ambitions mondiales et croisent notre chemin dans le monde entier.

### TROIS LEVIERS D'ACTION

Nous avons choisi d'actionner trois leviers principaux pour faire face à cette concurrence et préserver, voire renforcer nos parts de marché. En premier lieu, renforcer notre présence pérenne et

industrielle hors de France; en Australie, au Brésil, en Égypte, en Inde, en Arabie saoudite, en Malaisie, etc. Ensuite, accélérer les cycles d'innovation et adapter notre politique produit: évolutivité, coûts, diversité des équipements. Enfin, le troisième levier, être le moteur des alliances européennes. C'est la raison pour laquelle nous sommes entrés en discussion avec nos homologues italiens de Fincantieri en septembre dernier, à l'initiative des Présidents de nos deux pays lors du sommet de Lyon.

### UN PARTENARIAT AUSTRALIEN POUR LES CINQUANTE PROCHAINES ANNÉES

Après la création d'une base d'entretien à Kota Kinabalu, d'une usine de sous-marins à Itaguaï au sud de Rio, la sélection de Naval Group par l'Australie pour le programme Australian Future Submarine, décision historique pour les relations entre nos deux pays, sera une étape clé de l'implantation industrielle à long terme hors de France.

Le 26 avril 2016, au terme d'un processus d'évaluation compétitive

de quatorze mois, le gouvernement australien a sélectionné l'offre française portée par Naval Group comme partenaire international pour le design et la construction des douze futurs sous-marins de sa force navale. Le programme Australian Future Submarine (AFS) est le programme d'armement par lequel le gouvernement du Commonwealth of Australia (CoA) remplacera ses six sous-marins de classe Collins par une flotte

*« Ces nouveaux concurrents ont des ambitions mondiales et croisent notre chemin dans le monde entier »*

### REPÈRES

Naval Group, entreprise de haute technologie, tournée vers la défense de la France comme vers l'international, est l'un des tous premiers groupes mondiaux de systèmes navals militaires. À la pointe de l'innovation navale depuis près de quatre siècles, l'entreprise compte de nombreuses réalisations emblématiques et des succès commerciaux sans précédent.



Tradition et modernité : L'Hermione et la FREMM Provence de conserve.

de douze sous-marins océaniques dotée d'une supériorité régionale dans la durée. Cet investissement sans précédent nous engage aux côtés de l'État français et nos partenaires industriels dans un partenariat de cinquante ans : la construction commencera dans cinq ans environ à Adélaïde et le premier sous-marin sortira vers 2030. Ils seront en service jusque vers 2080.

*« Un budget est estimé pour l'ensemble du programme à environ 35 milliards d'euros »*

### LE PLUS GRAND PROGRAMME DE DÉFENSE AUSTRALIEN

C'est le plus grand programme de défense de toute l'histoire de l'Australie. Le budget est estimé pour l'ensemble du programme, c'est-à-dire le design, la construction et la maintenance des douze sous-marins sur cinquante ans, à 50 milliards de dollars australiens, soit environ 35 milliards d'euros. Il permettra

au pays de disposer du sous-marin conventionnel le plus performant de la région en alliant l'expertise technologique de Naval Group reconnue par l'Australie avec les compétences de l'industrie locale grâce à un transfert de technologie sans précédent. Partenaire industriel de l'Australie pour la conception et la construction des sous-marins, Naval Group travaille en étroite coopération avec l'intégrateur du système de combat, Lockheed Martin Australia, une société américaine de premier rang mondial implantée en Australie, et le ministère de la Défense australien.

### DES RÉSULTATS DÉJÀ TANGIBLES

Pour ses deux premières années d'existence, le programme Australian Future Submarine (AFS) a déjà atteint de nombreux résultats positifs, avec notamment le développement de notre filiale australienne ou encore l'accueil des équipes australiennes en France à Cherbourg, avec le soutien très actif des autorités locales. Le 9 juillet 2017 Malcolm Turnbull a inau-

### ACCORD INTERGOUVERNEMENTAL

L'un des points saillants de l'offre française repose sur le potentiel de croissance technologique de ces sous-marins, rendu possible grâce à un accord intergouvernemental (GtoG) signé le 20 décembre 2016 entre le Premier ministre australien, Malcolm Turnbull, et l'ex-ministre de la Défense français, Jean-Yves Le Drian, et au plein soutien des plus hautes autorités de la France pour soutenir l'accès de l'Australie à la souveraineté en matière de design et de construction.

## DOSSIER

guré à Cherbourg, en présence de Florence Parly, ministre française des Armées, les bureaux du programme Australian Future Submarine, baptisés « Hughes House ».

### TRANSFERTS TECHNOLOGIQUES EN INDE

Plus généralement, le développement de nos marchés internationaux repose sur notre capacité à réaliser les transferts de technologie. En Inde, l'admission au service actif du *Kalvari*, le 14 décembre 2017, a été le premier programme de la politique du *Make in India*. Ce sous-marin de type Scorpène® est le premier à avoir été construit entièrement à Mumbai avec un partenaire local, le chantier public indien Mazagon Dock Shipbuilders Limited (MDL).

Le *Khanderi*, deuxième sous-marin de la série, a été lancé le 12 janvier et le troisième, le *Karanj*, a été mis à l'eau le 31 janvier. Les six sous-marins de la série seront livrés progressivement au rythme d'un navire tous les neuf mois. Et nous préparons avec notre partenaire MDL les offres pour les prochains programmes.

### DES NAVIRES DE SURFACE POUR L'ÉGYPTE ET LA MALAISIE

Cette évolution est également visible pour les bâtiments de surface. Nous avons livré la première corvette Gowind®, ENS *Elfateh*, à la Marine égyptienne le 22 septembre dernier. Ce navire, déjà commandé à dix exemplaires, vient compléter la gamme étendue de navires et sous-marins du groupe. Conçue, réalisée et livrée en un temps record de

trois ans, c'est la première des quatre unités commandées par la Marine égyptienne. Naval Group poursuit son partenariat stratégique et de long terme avec l'Égypte.

La Gowind® a également été commandée en six exemplaires par la Malaisie et, le 24 août dernier, notre partenaire malaisien, Boustead Naval Shipyard, a procédé à la mise à flot de la première corvette destinée à la Marine royale malaisienne.

### L'EXPORT, LEVIER DE LA SOUVERAINETÉ NATIONALE

Ces programmes internationaux sont vitaux pour entretenir dans la durée le savoir-faire et les compétences des équipes de Naval Group, nécessaires au maintien de notre souveraineté ainsi que la compétitivité de notre base industrielle nationale.

Prenons l'exemple de Cherbourg : sans les programmes de sous-marins Scorpène® et australiens notamment, les bureaux d'études auraient connu deux périodes de creux de cinq à sept ans

entre les programmes de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) et sous-marins nucléaires d'attaque (SNA) français. Les programmes export contribuent ainsi également à maintenir les compétences stratégiques nécessaires pour les futurs programmes de sous-marins français, et plus particulièrement le futur programme de SNLE de troisième génération, qui viendront remplacer à terme les sous-marins de deuxième génération de type Le Triomphant.

Prenons l'exemple de Lorient : sur les vingt-neuf navires construits en trente ans, treize l'ont été pour l'export. Et pendant ces trois décennies, les commandes françaises ne pouvaient pas à elles seules charger suffisamment l'outil industriel pour garder des prix très compétitifs pour la Marine nationale comme pour l'export

et significativement inférieurs (20 à 30 %) à ceux des pays qui n'exportent pas ou peu.

### MAINTENIR LA SUPÉRIORITÉ TECHNOLOGIQUE

Pour conserver la supériorité technologique au combat, il est fondamental de ne pas rater de marche. L'entreprise est confrontée à une accélération sans précédent des cycles d'innovation. Les anticiper et être capable de les intégrer très rapidement sur nos navires est une obligation.

Par exemple, les cycles technologiques des logiciels utilisés à bord des navires pour leur conduite et leurs systèmes de combat sont de cinq ans au maximum, et certaines technologies sont obsolètes en trois à cinq ans. Mais la durée de vie d'un bateau, elle, est toujours de quarante ans. Cela veut dire cinq, six ou sept cycles de transformation à bord des navires.

En tant qu'industriel, c'est le défi le plus important à relever. Cela touche à la culture d'entreprise, à la culture des clients et à la culture des marins. Naval Group adapte les méthodes de management de

*« Ces programmes internationaux sont vitaux pour entretenir dans la durée le savoir-faire et les compétences »*

projet à cette accélération des cycles de maintenance et de modernisation des navires, mais aussi s'est lancé dans une marche forcée vers la digitalisation avec notre partenaire Dassault Systems. Nous avons pour objectif d'être les premiers au monde à assurer la continuité numérique totale depuis les premières phases de conception jusqu'au retrait du service. Dans le domaine de l'énergie, les batteries et les systèmes AIP (air-independent propulsion) connaissent des évolutions considérables. L'internet des objets et le *big data* vont permettre d'évoluer et de quitter les méthodes de maintenance programmée pour passer à de la maintenance prédictive. Nous investissons fortement dans ce domaine. Ce sera un gain de productivité considérable pour les forces navales. Notre leadership ne saurait s'affirmer sans

### DES SOUS-MARINS POUR LE BRÉSIL

Ce qui est vrai pour l'Inde l'est aussi pour le Brésil ! Le 20 février 2018, une cérémonie officielle avec les plus hautes autorités brésiliennes a marqué l'achèvement du chantier naval d'assemblage des quatre sous-marins Scorpène® commandés par le Brésil en transfert de technologie. Ce chantier, réalisé par une entreprise brésilienne, a été conçu par Naval Group.

l'intégration de compétences nouvelles, comme la cybersécurité navale ou les *data scientists*.

### L'ALLIANCE NAVAL GROUP/ FINCANTIERI

Le troisième levier pour résister à la concurrence mondiale est de renforcer l'offre et la compétitivité de l'Europe. Face à cette évidence, nous estimons nécessaire d'être le moteur des alliances industrielles du secteur naval au niveau européen plutôt que de subir dans une décennie des restructurations qui s'imposeront, pour constituer et faire croître à terme un leader mondial à même de gagner de nouvelles parts de marché hors des marchés domestiques.

Le rapprochement envisagé vise à « créer un champion mondial dans le naval », a déclaré le Président Emmanuel Macron à l'occasion du 34<sup>e</sup> sommet franco-italien à Lyon le 27 septembre 2017.

Naval Group et Fincantieri, qui ont déjà coopéré avec succès dans le domaine naval militaire – réalisation en commun du programme de frégates de défense aériennes Horizon, frégates multimissions FREMM – sont donc entrés en discussion en septembre.

### UN PROJET D'ALLIANCE POUR JUIN 2018

L'équipe de programme a été mise en place très rapidement et est épaulée par des groupes de travail très actifs. La première phase, lancée en septembre, a consisté à recenser les pistes de synergie et de coopération entre les deux entreprises susceptibles d'améliorer la compétitivité mais aussi de gagner ensemble de nouveaux marchés en profitant d'un portefeuille de produits étendus offert par les deux groupes, ainsi que des implantations internationales complémentaires des deux sociétés. Enfin, c'est l'occasion de concevoir et réaliser conjointement des bâtiments de surface comme le bâtiment de soutien et de ravitaillement du programme Flotlog.

Les modalités détaillées du projet d'alliance seront présentées aux gouvernements des deux pays d'ici la fin du mois de juin 2018. ■



DR  
Lancement du Scorpène indien Karanj.