

**Le conglomérat industriel allemand
Thyssen Krupp Marine Systems (TKMS),
point d’ancrage d’une future consolidation
européenne du secteur naval militaire ?***

Masson Hélène, maître de recherche

(17 octobre 2008)

**L’industrie allemande de la construction navale
au quatrième rang mondial**

L’industrie allemande de la construction navale se place au quatrième rang mondial derrière la Corée du Sud, la Chine et le Japon, et au premier rang en Europe en 2007. Ce secteur est particulièrement important pour l’économie allemande. Le pays compte en effet une quarantaine de chantiers navals relevant du secteur privé, totalisant environ 22 500 employés¹, pour un chiffre d’affaires global de 5,1 milliard d’euros, dont 56 % réalisés à l’export. En l’espace de quinze ans, le secteur de la construction et de la réparation navales a perdu plus des deux tiers de ses emplois.

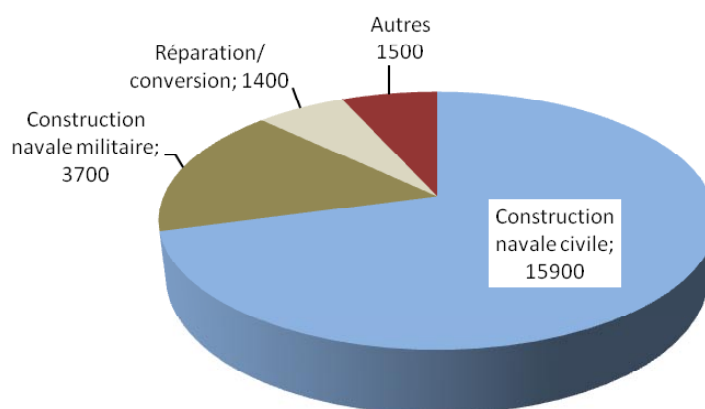
Aujourd’hui, les chantiers navals allemands rassemblent des chantiers rattachés à un grand groupe industriel, tels que Thyssen, Hegemann, Aker Yards et A. P. Moeller, de petits chantiers fortement spécialisés et des chantiers indépendants de taille moyenne. Ils sont présents aussi bien sur les segments construction civile et militaire, que réparations et transfor-

* Cette note constitue une version revue et augmentée de précédentes études portant sur l’évolution du paysage naval français et européen. Voir notamment, Hélène Masson et Cédric Paulin, « Évolution souhaitable du paysage industriel naval français et européen pour l’entretien des navires de guerre », *Recherches & Documents*, FRS, octobre 2007, 377 p. et « L’industrie navale de défense en Europe : un avenir en suspens ? », *Note de la FRS*, octobre 2006, 29 p.

¹ *VSM Jahresbericht 2007*. Le nombre d’emplois indirects s’élève à environ 70 000.

mations. 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 suivi par les navires à passagers, les navires Ro-Ro et les transporteurs de pétrole et de produits chimiques. Afin de résister à la concurrence internationale, les chantiers ont rapidement repositionné leur production sur des segments à haute valeur ajoutée, via la construction de navires faisant appel à une technologie de pointe, comme les yachts et les bateaux de croisières. Et dans le but de rationaliser leur production, ces derniers importent désormais les coques d'Europe de l'Est ou d'Asie.

Effectifs du secteur naval allemand



Sur la quarantaine de chantiers navals présents sur le secteur hauturier, seuls cinq d'entre eux disposent d'une compétence militaire². Le secteur naval militaire allemand se structure autour du conglomérat industriel Thyssen Krupp Marine Systems AG (TKMS) et de 4 chantiers indépendants de taille moyenne, Lürssen (Brême), Abeking&Rasmussen (Lemwerder), Flensburger Schiffbau (Flensburg), et Peene Werft (Wolgast)³. Leur portefeuille d'activités est dual. Les commandes militaires se présentent comme une source de revenus capable de compenser la baisse de l'activité civile. La construction navale militaire représente ainsi 30 % du chiffre d'affaires de l'industrie navale allemande pour un taux de production de l'ordre de 5 % du tonnage global. En 2007, le CA naval militaire (constructions neuves, réparations) s'élève à 1,3 milliard d'euros.

L'Allemagne possède 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). Toutefois, contrairement à la France avec DCNS, on ne

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

³ Ces quatre acteurs industriels emploient au total 2 800 personnes.

rencontre pas en Allemagne d'acteurs industriels à même d'assurer à lui seul la maîtrise d'œuvre complète de produits militaires, les compétences étant disséminées au sein d'acteurs industriels indépendants (ingénierie, plates-formistes, systémiers, équipementiers). Bien que les chantiers soient tous à capitaux privés, le secteur de la construction navale bénéficie d'un large soutien du gouvernement allemand.

Avec le Royaume-Uni, l'Allemagne est le plus avancé des États européens en matière de restructurations des chantiers navals travaillant pour la défense. Toutefois, le secteur demeure surcapacitaire dans un contexte où l'effort global de défense, notamment en Allemagne, connaît une forte baisse. Ce manque chronique de ressources suscite d'ailleurs un effort particulier de la Marine sur le marché de l'occasion en proposant à des États étrangers la cession de bâtiments et d'équipements retirés du service. L'activité générée par les besoins de la *Bundesmarine* est beaucoup plus forte sur le segment navires de surface (>65 %) que sur le segment sous-marins (<40 %). Dans un contexte très concurrentiel, l'industrie navale allemande a pour ambition de s'ériger en leader du marché mondial des sous-marins à propulsion non nucléaire, des frégates, des corvettes, des patrouilleurs rapides et dans le domaine de la guerre des mines. En 2005, la position de l'industrie allemande sur le marché militaire international représentait 37,5 % du marché des sous-marins, 18,9 % du marché des frégates et 4,8 % du marché des autres types de navires de surface.

La création de TKMS ou le maintien de capacités technologiques et industrielles sur un secteur jugé stratégique

Au fil des années, Howaldtswerke-Deutsche Werft (HDW) et son concurrent Thyssen-Krupp Werften (TKW), qui comprenait les chantiers Blohm&Voss à Hambourg et Nordseemerke à Emden, ont fait de l'Allemagne le leader mondial dans le domaine des sous-marins conventionnels et l'un des premiers exportateurs de navires de surface, notamment sur le segment des frégates grâce au programme MEKO. Afin de s'ouvrir de nouveaux marchés à l'export, HDW a réalisé, au tournant des années 2000, un certain nombre d'opérations d'acquisitions d'industriels travaillant dans le secteur naval militaire en Europe, avec l'achat de l'entreprise suédoise Kockums Naval Systems et du chantier grec Hellenic Shipyard de Skaramangas. Parallèlement, le groupe allemand a constitué des partenariats industriels, notamment avec le leader italien Fincantieri.

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.

Consortia sur les programmes allemands

Programme	Nom	Participants
Corvette K-130	ARGE K-130	TKW/NSWE TKW/B+V Lürssen
Frégate F-124	ARGE F-124	TKW/NSWE TKW/B+V HDW
Frégate F-125	ARGE F-125	TKW Lürssen
Sous-marin U-212	ARGE U-212	HDW TKW/NSWE

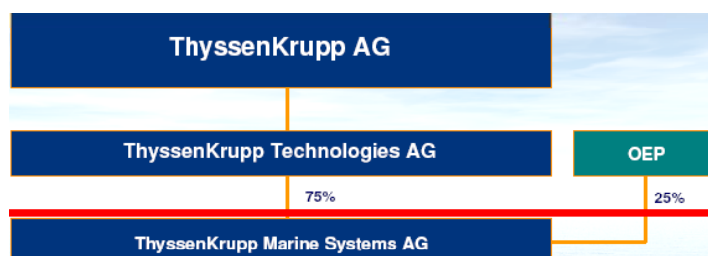
En 2000, le chancelier allemand appelait les industries navales à se regrouper afin de tenir leurs positions à l'export et de jouer les premiers rôles en Europe. Le gouvernement fédéral, tout en participant de la répartition des commandes nationales entre chantiers allemands, n'intervenait pas directement dans la stratégie des industriels, tous organisés selon le modèle privé, et demeurait prudent quant à l'introduction d'une réglementation limitant les prises de participation étrangères. A cette date, le secteur n'était pas vraiment perçu par la classe politique allemande comme stratégique. La donne change en mars 2002 avec l'acquisition du chantier naval HDW par l'investisseur américain One Equity Partner (OEP), filiale de la banque américaine Bank One⁴.

Cette opération provoque une prise de conscience des responsables gouvernementaux et nourrit de vifs débats pendant deux ans sur le futur des capacités industrielles allemandes. Ces discussions aboutissent en 2004 à la décision des autorités de renforcer son dispositif législatif de contrôle des prises de participation étrangères, par l'intermédiaire de l'adoption d'un amendement à la loi sur le commerce extérieur. Désormais, toute transaction concernant 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 l'acquisition, dans le cas où il s'agit de préserver les « *intérêts de sécurité majeurs de la République fédérale d'Allemagne* ». Le nouveau texte instaure ainsi un droit de regard du

⁴ Rachat auprès de Babcock Borsig, Preussag et BayernFinanz, de 75 % du capital de HDW, puis des 25 % restants.

gouvernement fédéral sur les prises de participation étrangères⁵ s'il les juge contraire aux intérêts essentiels de sécurité du pays.

Toutefois, la position de l'administration allemande défavorable à une exportation de sous-marins vers Taïwan ainsi que les pressions de la maison-mère d'OEP, JP Morgan Chase, incite l'investisseur américain à se désengager progressivement d'HDW. Ce nouveau contexte fournit les bases d'un mouvement de consolidation nationale de première importance, visant à rapprocher OEP/HDW et TKW. Les discussions, entamées en mai 2004, aboutissent à la signature le 7 octobre de la même année d'un accord de fusion des chantiers navals TKW et HDW au sein d'une même entité, Thyssen Krupp Marine Systems (TKMS), et ce, à compter du 1^{er} janvier 2005. Cet accord établit que le groupe allemand Thyssen Krupp Technologies AG détient 75 % du capital de TKMS et OEP les 25 % restants.



Par décision du 10 décembre 2004, la Commission européenne autorise l'opération estimant que cette transaction n'entraverait pas la concurrence de manière significative, laquelle relève notamment de l'existence de concurrents sur le marché européen tels que, à cette date, le français DCN et l'italien Fincantieri.

Pour les industriels allemands participants à cette opération, la logique de la fusion est la suivante :

- Sécurisation et intensification de la coopération entre acteurs allemands dans le domaine des navires militaires de surface et sous-marins :
 - ✓ Préservation des alliances à l'exportation ;
 - ✓ Création de centres d'excellence ;
 - ✓ Réduction des redondances/duplications ;
 - ✓ Regroupement des fonctions centrales communes ;
 - ✓ Utilisation des meilleures pratiques ;
- Regroupement des capacités pour l'expansion de l'activité de construction des mega yachts ;

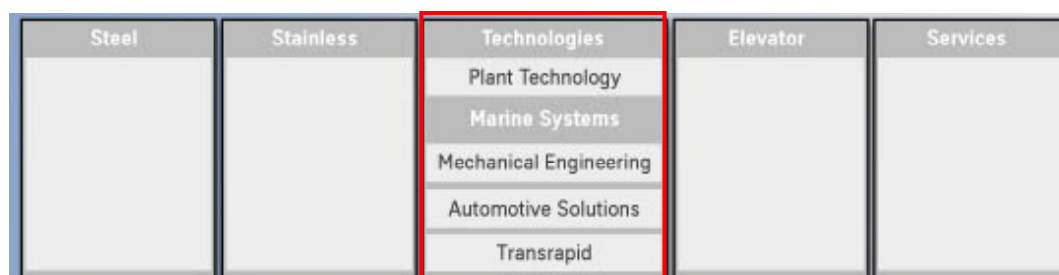
⁵ Amendements votés en juillet 2004 et septembre 2005.

- Organisation dans les meilleures conditions pour pouvoir aborder le plus favorablement possible une éventuelle fusion ultérieure avec des partenaires européens :
 - ✓ En renforçant les compétences propres et en organisant au mieux les infrastructures industrielles ;
 - ✓ En préservant l'influence économique et politique de l'Allemagne ;
 - ✓ En se concentrant sur des secteurs bien identifiés.

Sites et activités du groupe

ThyssenKrupp Marine Systems fait partie intégrante de la *business unit* « *Marine Systems* » au sein de la branche « *Technologies* » du groupe Thyssen Krupp. Le siège de TKMS est installé à Hambourg.

Structure de Thyssen Krupp AG



TKMS compte aujourd'hui environ 8 300 employés, dont 5 900 sur les sites allemands de Kiel, Rensburg, Hambourg et Emden, et 2400 à l'étranger, en Suède (Kockums-Karlskrona) et en Grèce (Hellenic Shipyards-Skaramangas). Le groupe emploie ainsi près du tiers des salariés du secteur naval allemand.

➤ ***Blohm + Voss GmbH et Blohm + Voss Repair GmbH***

A Hambourg, les chantiers de Blohm+Voss GmbH et Blohm+Voss Repair GmbH⁶ effectuent des activités de construction et de réparations de navires de surface (Frégates, OPV, corvettes) et de navires commerciaux (navires de croisière, rouliers, ferries rapides, porte-conteneurs rapides, cargos, megayachts et pétroliers). A l'international, Blohm & Voss a rencontré un important succès⁷ sur le marché des frégates grâce à la vente des frégates type MEKO. Le Design Meko représente l'application concrète

⁶ « 125 years Blohm+Voss years of tradition and progress », *Naval Forces*, 3/2002. Et « B+V: a leading shipyard », *Information B+V*, 2006.

⁷ Blohm + Voss a ainsi vendu à travers le monde plus d'une soixantaine de navires type Meko, dont 36 frégates.

du concept de « modularité », qui permet de s'adapter aux demandes spécifiques des différents clients, tant en ce qui concerne la taille du navire que les équipements. Cette entité de TKMS assure le leadership du consortium en charge de la construction des frégates F-125, comme ce fut le cas pour le programme de frégates F-124.

Sur le segment des corvettes, Blohm+Voss mène également le consortium ARGE K-130⁸. Pour les cinq unités commandées, la partie avant est réalisée par TKMS/Nordseewerke, la superstructure par TKMS/Blohm+Voss et la partie arrière par Lürssen. Sur le segment des petits navires, B+V construit des patrouilleurs rapides d'une longueur variant entre 28 m et 38 m, généralement destinés à la police et aux garde-côtes. Blohm+Voss Repair GmbH (400 employés sur le site de Hambourg) assure de son côté l'ensemble des activités de réparations, maintenance et conversion de navires commerciaux (tankers, ferries, bâtiments de croisière et megayachts) et militaires.

➤ ***Le chantier de Nordseewerke à Emden (NSWE)***

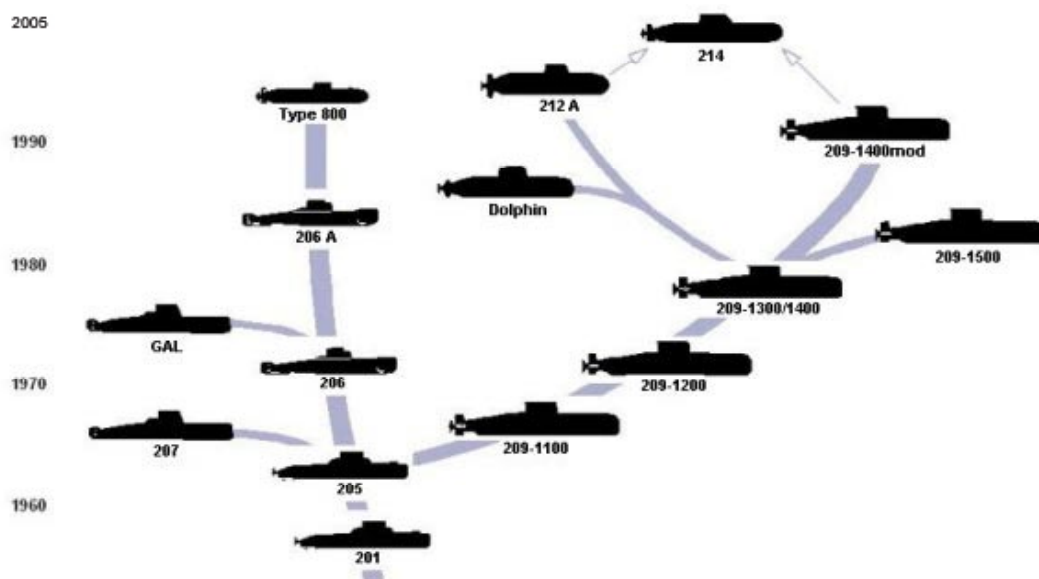
Au sein du conglomérat TKMS, le chantier de Nordseewerke à Emden (NSWE)⁹ emploie 930 personnes. Une majeure partie de ses activités porte sur le segment construction navale neuve, civile (porte-conteneurs rapides, rouliers, transbordeurs, yachts, méthaniers, transporteurs de produits chimiques et brise-glaces) et militaire (Frégates F-125, sous-marins type 212 et 209, corvettes K-130, navires spécialisés de recherche). NSWE réalise également des travaux de maintenance et de réparation, notamment sur la mécanique, le système électrique et la propulsion.

➤ ***HDW***

Les chantiers de HDW à Kiel et Rendsburg emploient plus de 2 500 personnes, dont 400 dédiées aux activités de réparation. 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.

⁸ « Die Korvette Klasse 130 », *Schiffbau Industrie*, 2/2005, pp. 22-25.

⁹ Le chantier de Emden comprend un dock sec d'une longueur de 218 m et deux docks flottants de 176 m et 136 m.



Source : TKMS, 2008

Sur le segment des navires de surface, HDW a construit une unité des frégates F-123 et F-124, livrées respectivement en novembre 1995 et décembre 2004 à la Marine allemande. Les activités défense sont concentrées sur le chantier de Kiel. Ce dernier construit également pour le civil des conteneurs « open top », des feeders rapides, des navires frigorifiques, des paquebots et yachts de luxe. Le chantier de Rensburg est spécialisé sur le secteur civil, assurant la fabrication et la réparation de navires de croisière, yachts de luxe, navires de passagers et transport de véhicules, navires de recherche, bateaux-citernes pour le transport de l'asphalte et navires de ravitaillement. Ce chantier a effectué des travaux de maintenance pour des navires de petite taille de la Marine allemande.

Sites allemands de TKMS et autres principaux chantiers allemands



➤ **Kockums AB et Hellenic Shipyards**

Avec la création du conglomérat allemand TKMS, Kockums AB et Hellenic Shipyards sont intégrés en tant que filiales du nouveau groupe en 2005. Historiquement, Kockums AB¹⁰ est le résultat de la fusion entre les chantiers navals Kockums Malmö (Kockums Mekaniska Verkstad) et Karlskronavarvet. En 1999, Babcock Borsig & Preussag, propriétaire de HDW, et le groupe Celsius, propriétaire de Kockums, avaient 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 devait acquérir la totalité du capital du suédois Kockums. TKMS/Kockums AB représente aujourd'hui 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*). Longtemps structuré autour de deux sites industriels, à Malmö et Karlskrona, Kockums a concentré l'ensemble de ses activités de construction et de réparation à Karlskrona. Cette filiale de TKMS emploie environ 1 000 personnes. Kockums apparaît très en pointe sur les technologies liées à la furtivité, en particulier sur le segment des navires de surface de moyen tonnage, grâce au développement de la corvette VISBY. La cinquième et dernière corvette de ce type commandée par la Marine suédoise, la corvette *HMS Karlstad*, a été livrée par Kockums fin août 2006.

TKMS/Kockums : corvette Visby



Source : TKMS/Kockums, 2008

C'est en 2002 que HDW a repris 51 % du capital du premier chantier naval de Grèce, Hellenic Shipyards. Ses activités défense répondent essentiellement aux besoins de la Marine hellénique¹¹. Des activités secondaires portent sur la réparation des navires de commerce

¹⁰ « Kockums-master of naval stealth », Kockums, 2005.

¹¹ « Procurement programmes and future projects, greek naval industrial base », *Naval Forces*, 5/2004.

(spécialisation dans le "grenailage", la peinture et le revêtement de réservoirs), la réparation de plates-formes pétrolières, la conversion de yacht et plus récemment la construction de trois ferries.

État des lieux des activités de TKMS en 2005

Entités	Lieu	Activités de construction	Activités de réparation	Employés (2005)
HDW	Kiel	<u>Militaires</u> Frégates, corvettes et sous-marins <u>Civiles</u> Porte-conteneurs « open top », feeders rapides, navires frigorifiques, paquebots et yachts de luxe	<u>Militaires</u> Réparation de sous-marins	2 665
HDW- Nobiskrug	Rendsburg	<u>Civiles</u> Navires de croisière, yachts de luxe pour la haute mer, navires de passagers et transport de véhicules, navires de recherche, bateaux- citernes pour le transport de l'asphalte, navires de ravitaillement	<u>Civiles</u> Réparation et conversion de Mega-Yachts de plus 40 m, navires de commerce	
Blohm + Voss	Hambourg	<u>Militaires</u> Frégates, corvettes <u>Civiles</u> navires civils avec des monocoques (navires de croisière, rouliers, ferries rapides, porte-conteneurs rapides), cargos, mega-yachts et pétroliers		1 480
Blohm + Voss Repair	Hambourg		<u>Militaires</u> Réparation/transformation des navires de surface <u>Civiles</u> Réparation de ferries, cargos, navires, ferries rapides, mega yachts	
Nordseewerke (NSWE)	Emden	<u>Militaires</u> Frégates, sous-marins, corvettes, navires spécialisés de recherche <u>Civiles</u> Navires civils (porte-conteneurs rapides, rouliers, transbordeurs, yachts, méthaniers, transporteurs de produits chimiques et brise-glaces)	<u>Militaires</u> Réparation navires de surface et sous-marins <u>Civiles</u> Réparation et conversion de navires de commerce	930
Kockums AB	Karlskrona	<u>Militaires</u> Corvettes, sous-marins	<u>Militaires</u> Corvettes, sous-marins	1 077
Hellenic Shipyards	Scaramangas	<u>Militaires</u> Corvettes, sous-marins	<u>Militaires</u> Corvettes, sous-marins	1 950

L'acquisition d'Atlas Elektronik : de plateforme à systémier-intégrateur

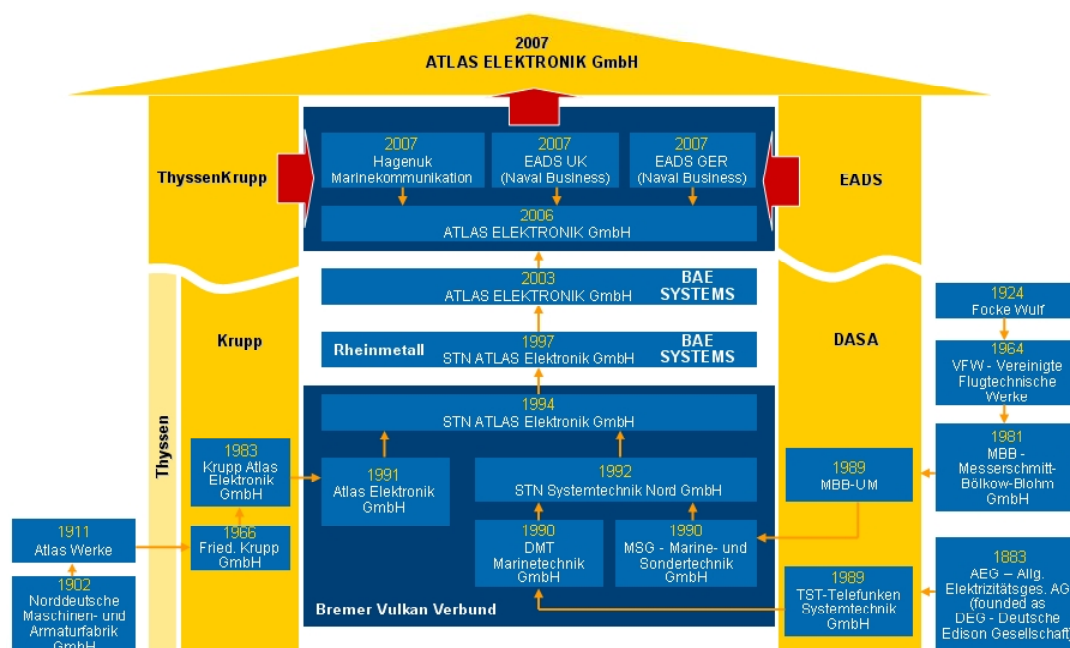
La nouvelle direction de TKMS fait d'une priorité le développement des activités du groupe dans le domaine des systèmes. D'où, dans ce cadre, la reprise d'Atlas Elektronik en septembre 2005, entreprise allemande de premier plan dans le domaine de l'électronique et des systèmes destinés aux forces navales (sous-marins, bâtiments de surface, MCM), et principal fournisseur de la Marine allemande en sonars, systèmes de combat naval et armes sous-marines (torpilles, contre-mesures, lutte contre les mines). A cette date, Atlas Elektronik¹² emploie 1 750 salariés pour un CA de 320 m€ dont plus de 80 % à l'export. TKMS réalise cette opération de rachat en partenariat avec EADS, qui ambitionne pour sa part de renforcer sa présence dans le domaine de la défense et de consolider ses activités sur le segment électronique de défense. Le premier acquiert 51 % du capital et le second 49 %. TKMS et EADS allient ainsi leurs compétences à celles d'Atlas Elektronik¹³, aussi bien dans le domaine des plates-formes que de l'électronique et des systèmes navals, en créant à Brême un puissant pôle d'Electronique et de Systèmes navals. La position forte d'Atlas Elektronik en Allemagne en fait un acteur stratégique, ce qui explique le choix du gouvernement allemand d'appuyer l'offre de reprise de TKMS/EADS au détriment d'autres propositions dont celle portée par Thales Deutschland notamment. Les deux entreprises sont également partenaires dans le cadre du programme de frégate F-125¹⁴, le consortium industriel en charge du programme ayant sélectionné en mars 2006 EADS pour équiper les frégates du système de prochaine génération FÜWES (*Führungs-und Waffeneinsatzsystem* – système de commandement et d'emploi opérationnel des armes)¹⁵.

¹² Atlas développe notamment des systèmes de sonars pour sous-marins, des systèmes C2 intégrés pour sous-marins, navires de surface et navires MCM, ainsi que des torpilles lourdes (DM2A4) et des systèmes autonomes de lutte anti-mines (AUV, UUV). Dans ce dernier domaine, Atlas Elektronik entend obtenir une position de leader en Europe grâce au développement de sa famille d'UUV (Sea Otter Mk2 et projet Deep C).

¹³ « Thyssen Krupp and EADS win bid for Atlas Elektronik », *Jane's Navy International*, 1^{er} janvier 2005.

¹⁴ « EADS wins F125 combat system contract », *Jane's Navy International*, 1^{er} avril 2006.

¹⁵ Le contrat porte sur le développement et la fourniture de la totalité de la structure logicielle, matérielle et de l'infrastructure ainsi que la mise à l'épreuve des fonctionnalités pour les quatre navires. Le système FÜWES sélectionné est basé sur la technologie avancée du système ANCS (*Advanced Naval Combat System*). Les éléments logiciels EADS, sont également utilisés sur les frégates F-124 et les corvettes K-130.



Source : Atlas Elektronik, 2008

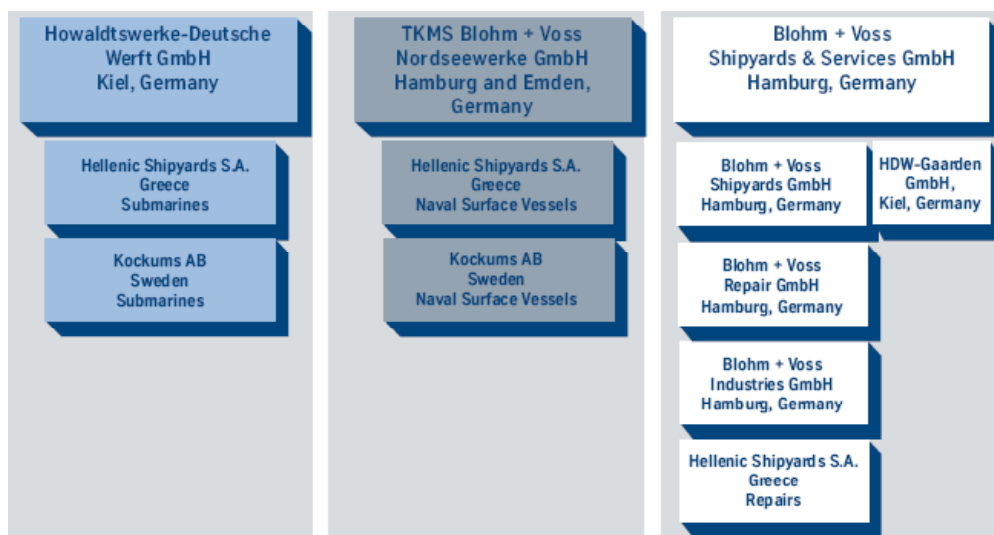
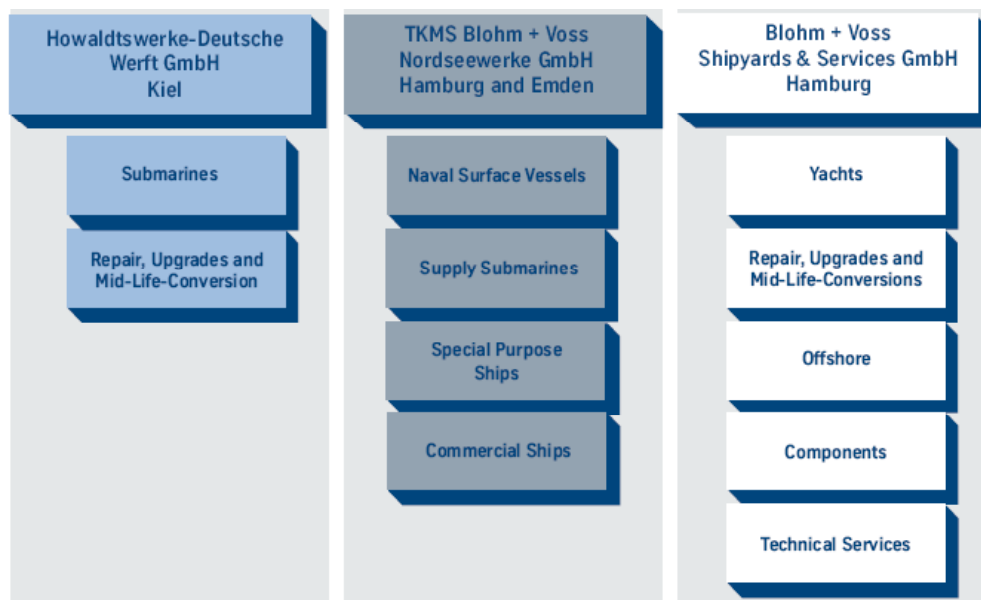
2008 : restructuration interne du groupe

Lors de la création du groupe TKMS, son principal actionnaire, le groupe ThyssenKrupp met en exergue la nécessité de lancer une stratégie de réorganisation interne destinée à supprimer les doublons, et à terme à spécialiser chacun des chantiers navals en centres de compétences¹⁶. Il est ainsi question d'amputer Nordseewerke de ses compétences de construction de sous-marins au profit de HDW à Kiel, ce dernier renonçant en contrepartie à ses capacités en construction de navires de surface pour se concentrer sur ses activités en matière de sous-marins. Mais les négociations entre dirigeants, politiques et partenaires sociaux achoppent sur l'aspect spécialisation des sites et sur le coût social de la restructuration. Ce n'est qu'au début de l'année 2008 qu'un accord est finalement trouvé. Les dirigeants de TKMS annoncent ainsi qu'à compter d'avril 2008, trois entités séparées et autonomes remplacent l'organisation existante, officialisant de la sorte la séparation des activités navales civiles et militaires de Blohm+Voss :

- **TKMS Blohm+Voss Nordseewerke GmbH** (Hambourg et Emden) regroupe les activités militaires Navires de surface de B+V et Nordseewerke.
- **Howaldtswerke-Deutsche Werft GmbH** (Kiel) se concentre sur les activités Sous-marins.

¹⁶ Thyssen Krupp-HDW Shipbuilding Group, Information, 2005.

- **Blohm + Voss Shipyards & Services GmbH** intègre la partie civile de B+V à Hambourg (construction de porte-conteneurs et refonte de paquebots) et de HDW-Gaarden, à Kiel (navires marchands, refontes et offshore).



Source : TKMS, 2008

Dans le même temps, TKMS décide de se séparer du chantier HDW-Nobiskrug de Rendsburg. Spécialisé dans la construction de navires de croisière et yachts de luxe, ce dernier emploie 400 salariés pour un CA 2006/2007 de 81 m€. Le repreneur est Eagle River LTD installé à Guernesey.

Les activités des filiales Kockums et Hellenic Shipyards sont réparties entre les trois entités. A terme, une restructuration voire une déconsolidation des sites suédois et grec n'est pas à exclure eu égard à la baisse respective de leur plan de charges. Très dépendant du marché domestique, Kockums est particulièrement concerné par la réduction drastique du budget défense suédois. Toutefois, début 2008, le gouvernement a confirmé le lancement de la phase d'études et de design d'une nouvelle génération de sous-marins (*NGU Concept*), afin de soutenir les activités des bureaux d'études du chantier naval dans ce domaine. En outre, à horizon 2015, il est question de développer des corvettes de plus grande taille, sur la base du modèle des Visby. Dans l'attente d'un contrat de production pour le NGU ou un futur modèle de corvette, Kockums cherche à développer ses activités de réparation et de modernisation, aussi bien à destination du secteur militaire que du secteur marchand.

Le chantier grec de TKMS connaît depuis plusieurs années une situation difficile, avec un niveau d'endettement élevé et un carnet de commandes en baisse. En juillet 2008, la Commission européenne a demandé à l'industriel de rembourser plus de 230 m€ d'aides accordées par l'Etat grec entre 1996 et 2002 pour soutenir l'activité du chantier. Son plan de charge comprend aujourd'hui pour l'essentiel des activités de réparation et de modernisation.

Programmes en cours pour la Marine allemande

La CA 2007 de TKMS s'élève à 2.02 bn€, contre 1.9 bn€ en 2006 et 2.3 bn€ en 2005, avec en moyenne 70% des ventes réalisées dans le naval militaire. TKMS se trouve en situation quasi monopolistique sur le marché domestique. Le groupe est passé au deuxième rang européen derrière DCNS sur le segment naval militaire.

TKMS conduit 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 et le chantier HDW à Kiel pour le segment sous-marins. Fin 2006, le gouvernement allemand a ainsi lancé la construction d'un second batch de 2 sous-marins de type U-212 A (TKMS/HDW et NSWE ; ISD 2012 et 2013). Les deux premiers exemplaires sur les quatre prévus ont été livrés en octobre 2005.

Sous-marins de type U-212 A



Source : TKMS, 2008

Mi 2007 TKMS s'est vue notifier par la Marine allemande un contrat de 2.3 bn€ pour la construction de quatre frégates F-125 qui doivent prendre la suite des F-122, entre 2014 et 2017, et répondre aux opérations de stabilisation maritime, soutien tactique aux feux de la mer vers la terre, soutien aux engagements de forces spéciales, opérations en réseaux, contrôles d'embargo, missions de surveillance, et soutiens aux évacuations. Le maître d'œuvre du contrat est l'ARGE F-125, un consortium industriel formé de TKMS et du chantier naval Lürssen.

Frégate F-125



Source : TKMS, 2008

Le programme de construction de 3 frégates F-124 pour la défense anti-aérienne et anti-missiles a été achevé en 2005. Sur le segment des navires de moyen tonnage, le programme de 5 corvettes K-130 est en cours de

réalisation (première de la série livrée en janvier 2008). Il a fait l'objet d'un contrat d'industrialisation par le ministère de la Défense allemand en décembre 2001. Ces corvettes K-130 remplacent les patrouilleurs lance-missiles 143B.

Corvette K-130 : F-260 Braunschweig



Source : TKMS, 2008

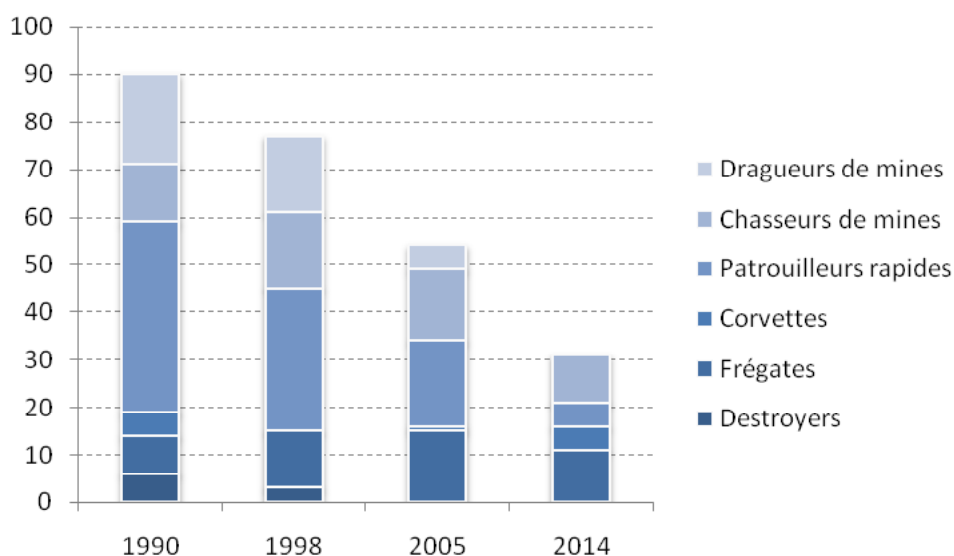
Leader sur le marché mondial des sous-marins

A l'export, TKMS possède une position de leader, avec 70 % du marché mondial des sous-marins (à propulsion non nucléaire), et 25 % pour les navires de surface. La conquête des marchés export est véritablement au cœur de la stratégie du groupe allemand. Sur le segment sous-marin diesel-électrique, les dernières livraisons ont concerné la Corée du Sud (Type 214, dérivé du U-212 A), l'Afrique du Sud (3 sous-marins type 209/1400mod) et le Portugal (2 type 209). En juillet 2008, TKMS a remporté un contrat de plus de 4 bn€ pour la réalisation de six sous-marins type 214 destinés à la Marine turque, face aux offres du français Armaris (DCNS) et de l'espagnol Navantia. En 1999, un accord de partenariat a été signé avec l'industriel italien Fincantieri dans le cadre de la signature d'un contrat portant sur deux sous-marins type 212 A pour la Marine italienne. Ces derniers ont été livrés en mars et mai 2006. En septembre 2008, deux unités supplémentaires (ISD en 2014 et 2016) ont été notifiées.

En revanche, TKMS ne connaît pas les mêmes succès à l'international sur le segment des navires de surface. Le groupe reste très dépendant du marché domestique dans ce domaine. Or, les perspectives ne s'annoncent guère favorables. Les nouvelles exigences de transformation assignées à la *Bundesmarine*, en terme de projection et d'intervention dans le cadre de coalitions internationales, et de contribution à la lutte contre des menaces de type asymétrique, conduisent à une évolution de ses missions et à une

réorientation des besoins en équipements¹⁷. Le format de la flotte allemande s'est considérablement réduit en l'espace de 15 ans, passant de 114 bâtiments en 1990 à 62 en 2005. D'ici 2014, 47 bâtiments demeureront opérationnels. A cette date, la flotte de surface sera composée de 11 frégates, 5 corvettes, 5 patrouilleurs rapides et 10 chasseurs et dragueurs de mines.

Évolution de la flotte allemande à horizon 2014



Face aux critiques portant sur le coût du programme de frégates F-125 dans un contexte de restrictions budgétaires, décision a par exemple été prise de ne pas les équiper de sonars et d'abandonner l'intégration d'une pièce d'artillerie de 155 mm à longue portée (programme MONARC/MARS).

Une fois les programmes de frégates F-125 et sous-marins U-212 A achevés, se pose dès lors la question du maintien des capacités technologiques et industrielles du groupe TKMS et des acteurs industriels allemands de second rang. A horizon 2015, le lancement de programmes nationaux d'équipements ne semble pas d'actualité. Dans ce contexte, TKMS se trouve à un tournant. Budgets contraints, perspectives de pénétration des marchés européens et internationaux par des groupes de dimension mondiale, en particulier sud coréens et chinois, stratégie plus agressive des industriels américains (Northrop Grumman et General Dynamics Marine Systems) sur les marchés exports, impliquent un

¹⁷ Structurée en 5 flotilles, la Marine allemande se réorganise autour de deux flotilles. La première basée à Wilhemshaven rassemblera les escadrilles de frégates et les bâtiments de soutien. La seconde localisée à Kiel concentrera les escadrilles de corvettes, les patrouilleurs rapides et chasseurs de mines, ainsi que les sous-marins. La Marine allemande compte actuellement un effectif de 24 500 personnes, dont 5 900 sont officiers, 11 500 sous-officiers et 7 100 militaires du rang.

renforcement de la compétitivité du groupe naval allemand et un développement de ses activités à l'international ; une problématique identique pour ses concurrents européens, en particulier, le groupe naval français DCNS, l'italien Fincantieri, et l'espagnol Navantia. De ce point de vue, le processus de réorganisation interne lancé mi 2008 apparaît comme une étape susceptible de permettre au groupe allemand d'initier d'autres mouvements, au niveau national et européen.

	Entreprises	CA (bm€)	% CA Def	Effectif	Actionnariat public
Allemagne	TKMS	2.02	~70%	8300	-
France	DCNS	2.82	>90%	12723	75%
Royaume Uni	BVT Surface Fleet (JV BAE/VT)	1.28	100%	7000	-
	BAE S. Submarine	...	100%	3550	-
Italie	Fincantieri	2.67	~20%	9358	90%
Espagne	Navantia	1.34	~80%	~5000	100%

Prochaines étapes ?

Plusieurs options stratégiques sont envisageables :

- approfondissement du processus de consolidation du secteur naval militaire allemand, TKMS Blohm+Voss Nordseewerke GmbH se rapprochant le cas échéant de chantiers allemands concurrents/partenaires, en tout premier lieu Lürssen, avec lequel il coopère depuis de nombreuses années sur le segment navire de surface (Frégates F-125, corvettes K-130).
- Adoption d'une stratégie d'intégration verticale plus poussée, via l'acquisition de systémiers/équipementiers, sur l'exemple du rachat en partenariat avec EADS d'Atlas Elektronik.
- Engagements de rapprochements européens, avec plusieurs alternatives :
 - Consolidation du partenariat existant sur les segments sous-marins et navires civils avec le groupe italien Fincantieri, leader mondial du marché de la croisière et bien positionné sur le secteur naval militaire. La décision du gouvernement italien d'ouvrir le capital de Fincantieri à hauteur de 49 % au cours du premier semestre 2009 crée un contexte favorable à un potentiel renforcement des liens entre les deux groupes, et ce, via une prise de participation de TKMS. Le groupe italien a consolidé dernièrement ses positions outre-Atlantique dans le naval militaire avec l'acquisition de la société américaine Manitowoc Marine Group (1 600 salariés, deux chantiers de construction et un de réparation). Fincantieri est

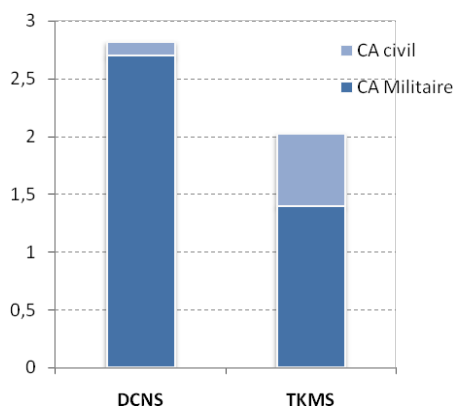
également partenaire de DCNS sur les programmes de frégates FREMM et Horizon.

- Rapprochement avec le groupe français DCNS. Une option envisagée en 2005 mais n'ayant jamais abouti. Début octobre 2008, les autorités politiques françaises ne cachent pas leur souhait de remettre ce scénario sur l'agenda. Il est vrai que jusqu'à présent les logiques nationales ont toujours prédominées. La multiplication de programmes nationaux concurrents ayant d'ailleurs pour effet contre-productif d'intensifier la concurrence entre les deux groupes européens sur les marchés export.

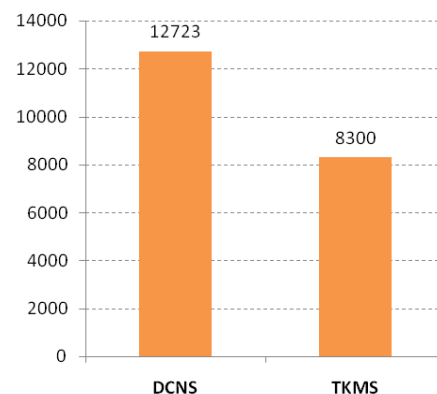
Des gammes concurrentes à l'export

	TKMS	DCNS
Frégates	F-125	FREMM
Corvettes	K-130	Gowind
Bat. Projection	MHD	BPC
Sous-Marins	U214	Scorpène

CA militaire/civil 2007



Effectifs 2007

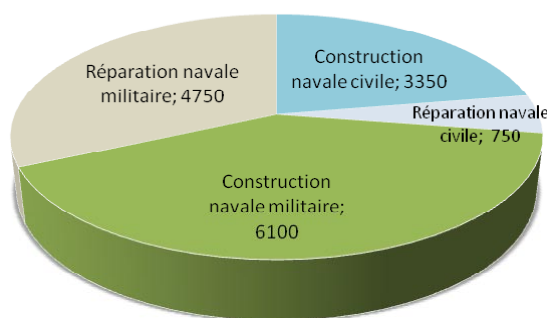


Malgré certaines réticences de la partie allemande, liées entre autres à l'influence trop grande de l'Etat français et à l'existence de surcapacités, l'année 2009 est susceptible de voir les lignes bouger. Société de droit privé détenue dans un premier temps à 100 % par l'État, DCN a vu Thales entrer dans son capital à hauteur de 25 % dans le cadre d'un rapprochement DCN/Thales Naval France. L'accord prévoit la possibilité pour Thales, à partir de 2009, de monter dans le capital de DCNS jusqu'à 35%. Une option que le groupe semble prêt à étudier, selon les dernières

déclarations de Jean-Georges Malcor¹⁸, responsable de la division navale de Thales. En sus de ce désengagement progressif de l'État et de l'implication de Thales dans le développement des activités de DCNS, les deux industriels français se montrent favorables à un éventuel rapprochement avec TKMS, à condition, selon Jean-Georges Malcor, « *que celui-ci se fasse sur la base d'un projet industriel solide* »¹⁹.

Il apparaît cependant que le groupe naval français ne soit guère aujourd'hui en position de force. Contrairement à TKMS, très tourné vers l'export, les commandes étatiques nationales représentent 75 % du portefeuille d'activités de DCNS. A terme pour tenter de compenser la baisse d'activité du client Marine française, DCNS entend se développer à l'international par le biais notamment de partenariats et créations de JV avec des acteurs locaux (ex. Malaisie, Singapour, Inde). L'entreprise mise également sur le montage d'une filière « Infrastructures, Réseaux, Maintenance » avec constitution d'une société commune avec Veolia Environnement afin de capter des marchés d'externalisation défense (gestion bases navales, aéronavales et bases aériennes) et ports civils. Enfin, DCNS compte diversifier ses activités en pénétrant le segment nucléaire civil. L'objectif pour son PDG, Jean-Marie Poimboeuf, est de ramener à 50 % d'ici 5 ans le taux de dépendance de l'entreprise vis-à-vis du budget français de la défense. Mais pour l'heure, ce dernier souligne la fragilité du groupe et anticipe une baisse de 7 % du CA d'ici 2010.

Effectif du secteur naval français



Si le PDG de DCNS considère que « sur le segment des sous-marins, la logique voudrait que DCNS et l'Allemand TKMS se rapprochent, la concurrence entre les deux principaux acteurs européens étant à terme suicidaire »²⁰, l'établissement d'un partenariat voire d'une alliance structurelle avec l'entité HDW GmbH de TKMS pourrait difficilement voir le jour sans le lancement en coopération d'un programme structurant de sous-marin de nouvelle génération. Problématique identique sur le segment navire de surface, en cas de création d'une JV rassemblant les

¹⁸ « Paris et Berlin relancent l'idée de rapprocher leurs groupes navals militaires », *Les Échos*, 10 octobre 2008

¹⁹ « Thales disposé à augmenter sa participation dans DCNS », *Le Point*, 14 octobre 2008

²⁰ Audition de Jean-Marie Poimboeuf devant la Commission Défense du Sénat, 29 avril 2008.

actifs dans ce domaine de DCNS et de l'entité TKMS Blohm+Voss Nordseewerke GmbH. Le lancement de tels projets de nouvelle génération n'étant pas à l'ordre du jour, côté français l'heure serait davantage à l'approfondissement du processus de consolidation nationale du secteur naval, passant par le rapprochement de DCNS et d'Aker Yards France (ex-Chantiers de l'Atlantique) et par une réorganisation interne du nouvel ensemble. Une étape supplémentaire à franchir d'ici 2010, et susceptible d'offrir de nouvelles bases de négociations avec TKMS.

Les opinions exprimées ici n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

<http://www.frstrategie.org>

Hélène Masson, Maître de recherche
h.masson@frstrategie.org