



LES PUBLICATIONS

**IMMERSION DANS LE PARTENARIAT ENTRE NAVAL GROUP ET
LE COMMONWEALTH D'AUSTRALIE**

Par Claire GUYOT



**LES JEUNES
IHEDN**

À PROPOS DE L'ARTICLE

11 février 2019. Malgré les quelques fuseaux horaires et milliers de kilomètres les séparant, cette date restera décisive pour la France et l'Australie, deux nations désormais unies par un accord de partenariat stratégique. Le Commonwealth of Australia et Naval Group travailleront ensemble à la conception puis à la livraison de douze sous-marins de la classe "Attack", soit un contrat de 50 milliards de dollars. Dans le cadre d'une cérémonie réunissant la ministre des armées Florence Parly, le président directeur général du groupe industriel français Hervé Guillou, ainsi que le Premier ministre australien Scott Morrison et son ministre de la défense Christopher Pyne à Canberra, ce *Strategic Partnership Agreement* amorce officiellement un demi-siècle de collaboration entre la marine australienne et Naval Group.

François d'Orléans, Prince de Joinville disait justement: « En marine, rien ne s'improvise, pas plus les bâtiments que les hommes. Pour avoir une marine, il faut la vouloir beaucoup, et surtout la vouloir longtemps ». La livraison des douze submersibles commence d'ores et déjà à faire l'objet d'une organisation étudiée dans des dimensions tant industrielles, que culturelles et technologiques.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Claire GUYOT est membre du comité Asie des Jeunes de l'IHEDN.



Ce texte n'engage que la responsabilité de l'auteur. Les idées ou opinions émises ne peuvent en aucun cas être considérées comme l'expression d'une position officielle.

Naval Group et la marine australienne lèvent l'ancre vers une collaboration fructueuse

La construction de douze sous-marins destinés à la marine australienne fait intervenir plusieurs entreprises. Ce projet de grande envergure a débuté à *Hughes House*, bâtiment situé à Cherbourg et dédié au programme *Australian Future Submarine (AFS)*. Baptisées en hommage à l'Amiral Oscar Hughes¹, ces installations facilitent la coopération des différents acteurs impliqués dans ce projet au sein d'infrastructures sécurisées. En effet, Naval Group est chargé de la conception puis de la réalisation de douze sous-marins océaniques à propulsion conventionnelle, pour ensuite les sous-traiter à Naval Group Australia. *Hughes House* héberge également des experts australiens du *Commonwealth of Australia*, des personnels britanniques et américains de Lockheed Martin, entreprise chargée de fournir le système de combat, ainsi qu'une équipe de la direction générale de l'armement (DGA). Ce regroupement permet aux équipes franco-américano-australiennes, étatiques et industrielles, de continuer à développer et à renforcer un partenariat robuste.

En tant que *leader* européen historique dans le domaine du naval de défense, Naval Group transmet une expertise développée lors de la construction de la deuxième génération de sous-marins nucléaires d'attaque (SNA) pour la marine nationale française dans le cadre du programme Barracuda. Les sous-marins destinés à l'Australie feront partie d'une nouvelle génération de submersibles, ce qui nécessite également un transfert de technologie pour assurer la construction et le maintien en condition opérationnelle de ces sous-marins dans les décennies à venir. Dans cette perspective, la France amène son savoir-faire, tout comme l'Australie, qui dispose de compétences indispensables à la réussite de ce projet. L'enjeu de cette coopération est d'accompagner la nation australienne dans la pleine acquisition et protection de sa souveraineté par la conception, construction puis maintien en condition opérationnelle de ces sous-marins. En s'équipant d'une telle flotte, le pays renforce son positionnement industriel et naval dans sa région.

¹ Amiral australien décédé en 2014 et ayant marqué l'histoire des sous-marins en tant que directeur du *Collins Submarine Project* entre 1990 et 2003

Comment orchestrer un transfert de technologie efficace dans une chaîne de valeur internationalisée?

Pour reprendre la définition de CCI France, le transfert de technologie « consiste en un échange de savoir, de techniques ou de savoir-faire d'une organisation à une autre »². Selon Olivier Dauré, directeur du département dédié au transfert de technologie chez Naval Group, ce concept renvoie aux processus permettant de « transférer des capacités (de conception, de construction, de maintenance, d'exploitation, d'autorité de conception) grâce à des transferts de savoir-faire (techniques-tels que le soudage par exemple- et de management) et d'éléments technologiques, que réalise Naval Group à l'étranger, dans ses filiales, les *joint-ventures* ou chez le client. Il s'agit aussi de la protection des savoir-faire vis-à-vis de nos clients et partenaires français »³. Ce programme en transfert de technologie est aussi complet que complexe, du fait de toutes les interactions induites. Cette transmission requiert en effet un travail en amont et nécessite avant tout l'engagement des collaborateurs pour bâtir des relations qui soient à la fois durables et fonctionnelles.

On ne saurait omettre les dimensions humaine et culturelle qu'un projet d'une telle ampleur implique. Une force opérationnelle, ou *task force*, a été mise en place par Naval Group afin de préparer l'arrivée et l'intégration des collaborateurs étrangers. Cette démarche s'inscrit pleinement dans les ambitions d'internationalisation du groupe. Il a ainsi été décidé d'offrir un accueil optimal et un parcours de formation aux expatriés australiens. Ces derniers sont invités à suivre un cursus commun de « navalisation », renforcé par des cours plus spécifiques relatifs à leurs domaines de métier. On leur associe d'emblée un mentor dont le rôle est de les conduire progressivement vers une autonomie solide. Des tandems binationaux sont également mis en place, une initiative qui, en plus de renforcer la cohésion d'équipe, permet de comprendre au mieux les attentes du client.

La constitution de cette équipe mixte franco-australienne facilite l'implantation de projets collaboratifs fructueux, avec notamment la création d'un centre de recherche et développement, contribution de Naval Group à un campus consacré à l'innovation en ingénierie et technologies marines. Cette filiale, basée à Sydney, se veut à l'image du centre

² Site de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), dénommée CCI France: <https://www.cci.fr/web/performance-et-innovation/partenariats-et-transferts-de-technologie>

³ Entretien avec M. Olivier DAURÉ, juillet 2019

nantais *Technocampus Ocean*, et se tournera également vers la construction de partenariats avec l'industrie australienne. Cette initiative est approuvée par l'*European Australian Business Council*, forum d'entreprises en Australie où dirigeants, représentants diplomatiques et délégations commerciales, en provenance d'Australie mais également d'Europe, échangent sur des questions de politiques économiques et publiques. Les relations bilatérales entre l'Australie et l'Union européenne, partenaire commercial et source d'investissement de premier plan, sont renforcées par une mission d'affaires en Europe rassemblant dirigeants européens, entreprises et institutions. La collaboration entre la France et l'Australie concernant ce programme mobilise un effort et un investissement en recherche et développement. Un exemple d'application de ce partenariat et de son résultat est la vibro-acoustique des sous-marins et sa modélisation, fruit d'une union entre le département acoustique du centre de recherche interne à Naval Group et la faculté d'ingénierie mécanique de l'*University of New South Wales* (UNSW), située à Sydney. Ces travaux s'inscrivent dans des partenariats académiques entre l'entreprise française et des universités australiennes, telles que l'université australienne de Wollongong⁴. Ces projets collaboratifs permettent de nouer des contacts durables avec des partenaires australiens. Le prix Nicolas Baudin⁵, décerné par l'ambassade de France afin de soutenir la mobilité des étudiants australiens, va dans ce sens. Les ambitions de Naval Group en matière de recherche et développement ouvrent ainsi la voie vers la création d'une plateforme de recherche technologique dédiée à l'innovation ouverte dans le domaine naval et maritime, nommée *OzCean Technocampus*.

Insuffler des bonnes pratiques en matière de transfert de technologie exige la mise en place de processus visant à répondre rigoureusement aux exigences du client en matière de localisation d'activités et de souveraineté sur les compétences à acquérir. Dans le cadre du programme AFS, le transfert de technologie comprend une ultime étape : la construction d'infrastructures industrielles à la mesure des ambitions de ce projet. Un nouveau *shipyard* de grande envergure sera édifié à Osborne, au Nord d'Adelaïde⁶. La France apporte son aide s'agissant de la main-d'œuvre, la base industrielle et technologique de défense (BITD), sans oublier l'outil industriel.

⁴ BRINCKMAN Aude, « Un projet de R&D avec l'université australienne de Wollongong », site intranet de Naval Group, publié le 14 septembre 2017

⁵ Cette initiative consiste à proposer à des étudiants inscrits dans les universités participantes des offres de stages de recherche en France chez un partenaire industriel. Le programme est détaillé sur le site de l'Ambassade de France à Canberra: <https://au.ambafrance.org/Initiative-stages-en-France>

⁶ LOUET Sophie et BELOT Jean-Michel, « Canberra signe avec Naval Group pour 12 sous-marins d'attaque », *Capital*, publié le 11 février 2019

Le partenariat stratégique entre la marine australienne et Naval Group s'articule autour d'une collaboration humaine, culturelle, technologique et industrielle. En apportant sa pierre à l'édifice de la puissance navale australienne, la relation bilatérale de la France avec le pays-continent se voit intensifiée. Parce qu'il couvre de multiples aspects au sein de ce lien étatique fort, le partenariat agit comme une feuille de route impulsant des initiatives concrètes en matière de coopération scientifique et d'innovation. La relation de défense entre les deux pays fait montre à la fois de dynamisme, de stabilité et de confiance, avec une coopération militaire et d'armement considérable.



publication@jeunes-ihedn.org