

Dossier d'Analyse Économique :

Naval Group



Guillaume Cros
IDIA 27
07/01/2026

Partie 1 : Caractérisation de l'Organisation.....	2
Partie 2 : Structure et Organigramme.....	4
Partie 3 : Stratégie et Analyse SWOT.....	5
3.1 Analyse de stratégie globale.....	5
3.2 Matrice SWOT (Diagnostic Stratégique).....	6
Partie 4 : Analyse Marketing.....	7
4.1 Le marketing stratégique.....	7
4.2 Le marketing opérationnel (Mix Marketing / 4P).....	7
Partie 5 : Analyse Financière.....	9
5.1 Présentation du Compte de Résultat et du Bilan.....	9
5.2 Analyse de l'équilibre financier.....	10
Partie 6 : Supply Chain et Chaîne de Valeur.....	11
6.1 Analyse de la Chaîne de Valeur (Modèle de Porter).....	11
6.2 Hypothèse de compréhension.....	11
Conclusion.....	12
Sources.....	12

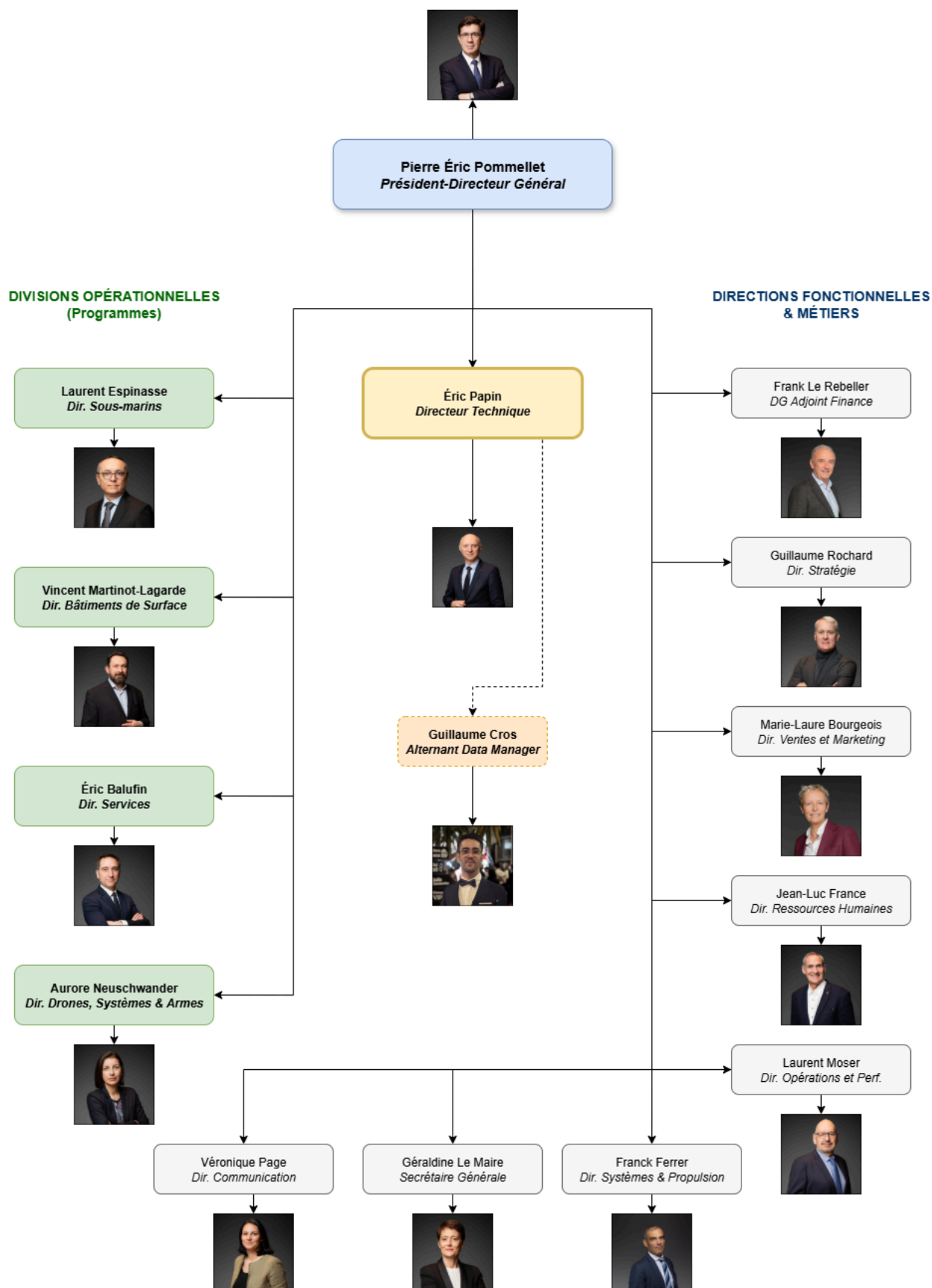
Partie 1 : Caractérisation de l'Organisation

Voici les principaux critères de caractérisation de l'organisation :

- Nom de l'organisation : Naval Group (anciennement DCNS)
- Nom du dirigeant : Pierre Éric Pommellet (Président-Directeur Général depuis 2020)
- Date de création : 31 janvier 2002 (changement de statut en société de droit privé). Héritier historique des arsenaux de Richelieu (1631).
- Statut juridique : Société Anonyme (SA) à conseil d'administration.
- Organisation publique ou privée : Entreprise publique (L'État français est actionnaire majoritaire à 62,25 %, Thales à 35 %), mais c'est une structure juridique de droit privé.
- Nationalité : Française.
- Secteur(s) d'activité - Métier(s) :
 - Secteur : Secondaire (Industrie) et Tertiaire (Services/Maintenance).
 - Métier : Industrie navale de défense (conception, réalisation et maintenance de navires armés).
- Quels sont les biens ou services produits et/ou vendus ? :
 - Biens : Sous-marins (nucléaires et conventionnels), navires de surface (frégates, corvettes, porte-avions), drones, torpilles, systèmes de combat.
 - Services : Maintien en Condition Opérationnelle (MCO - maintenance), ingénierie, formation, transfert de technologie, infrastructures navales.
- Périmètre géographique d'intervention : International. Le groupe est présent dans 17 pays et réalise environ 30,3 % de son chiffre d'affaires à l'international (clients en Australie, Inde, Brésil, Égypte, Grèce, etc.).
- Finalité lucrative ou non : Lucrative (recherche de pérennité et de bénéfices, avec un résultat net positif).

- Ressources :
 - Financières : Chiffre d'affaires 2024 de 4,355 milliards d'euros. Capital social de 563 millions d'euros en 2023.
 - Humaines : Environ 16 722 collaborateurs (effectif annuel moyen équivalent temps plein) : ingénieurs, ouvriers qualifiés, techniciens, architectes navals, soudeurs, experts nucléaires.
 - Matérielles : 10 sites industriels majeurs en France (Cherbourg, Brest, Lorient, Toulon, Nantes-Indret, Angoulême-Ruelle, etc.) équipés de bassins, cales sèches et outillages lourds.
 - Immatérielles : Savoir-faire technologique unique ("Sea Proven"), brevets, habilitations "Secret Défense", image de marque forte, partenariats R&D.
- Performances (CA / bénéfice / Ratio) :
 - Chiffre d'Affaires (2024) : 4,355 milliards d'euros (souvent arrondi à 4,3 Md€).
 - Résultat Net (2023) : 262,4 millions d'euros (Résultat net part du groupe).
 - Marge opérationnelle : environ 7,0 % du CA.
- Autres informations importantes :
 - Carnet de commandes : 18,2 milliards d'euros dont 8,183 milliards d'euros passés en 2024 (assure de l'activité pour plusieurs années).
 - Projets phares : Programme du Porte-avions de nouvelle génération (PANG), Sous-marins nucléaires lanceurs d'engins de 3ème génération (SNLE 3G), Frégates de défense et d'intervention (FDI).

Partie 2 : Structure et Organigramme



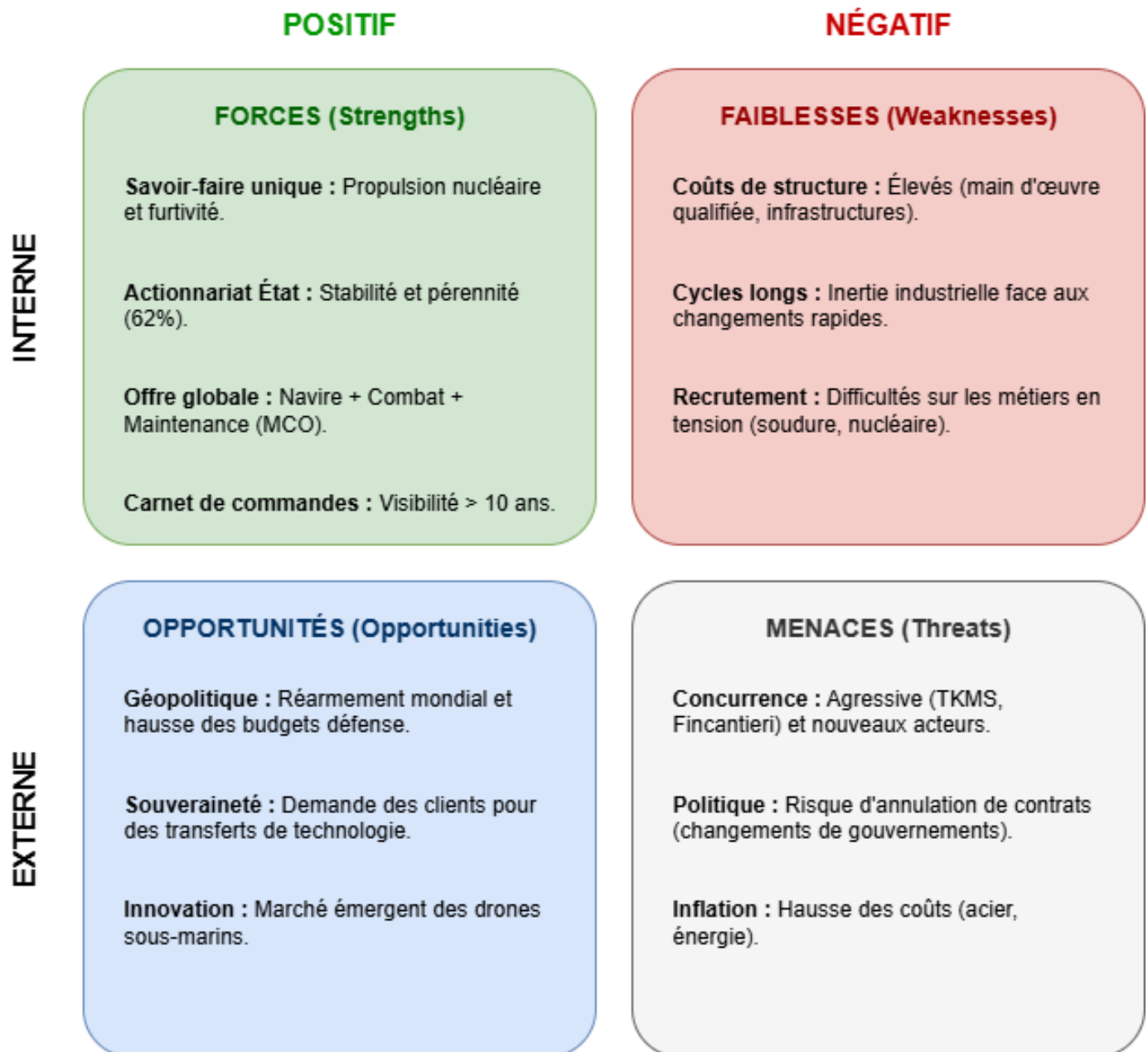
Partie 3 : Stratégie et Analyse SWOT

3.1 Analyse de stratégie globale

- La Spécialisation :
 - Concept : Se concentrer sur un seul métier où l'on déploie ses compétences.
 - Application Naval Group : L'entreprise a recentré ses activités sur son cœur de métier historique : le naval de défense (sous-marins et navires de surface). Elle a abandonné ses tentatives de diversification dans les énergies renouvelables (hydroliennes) pour se focaliser sur la haute technologie militaire et la souveraineté.
 - Forme : Il s'agit d'une stratégie de développement de produits (nouveaux produits comme les drones ou les corvettes Gowind sur un marché existant).
- La Diversification (Géographique) :
 - Concept : Viser de nouveaux marchés.
 - Application Naval Group : Si le métier reste le même, Naval Group mène une forte diversification géographique (Internationalisation). L'objectif est de ne plus dépendre uniquement de la Marine nationale française.
 - Exemple : Contrats aux Pays-Bas, en Grèce, au Brésil, en Inde, en Égypte.
- L'Intégration (Verticale) :
 - Concept : Internaliser des activités en amont ou en aval.
 - Application Naval Group : L'entreprise pratique une forte intégration verticale vers l'aval (Services). Elle ne se contente pas de construire le navire, elle intègre sa maintenance (MCO - Maintien en Condition Opérationnelle), la formation des équipages et la gestion des infrastructures portuaires sur le très long terme (30 à 40 ans).
- L'Externalisation :
 - Concept : Faire-faire par d'autres entreprises (sous-traitance).
 - Application Naval Group : Naval Group est un architecte-intégrateur. Elle externalise la fabrication de nombreux composants (moteurs, pièces d'acier standards, câblage) à un vaste réseau de sous-traitants locaux et internationaux, pour se concentrer sur sa valeur ajoutée : la conception, l'ingénierie complexe et l'intégration des systèmes de combat.

3.2 Matrice SWOT (Diagnostic Stratégique)

Cette matrice synthétise le diagnostic interne (Forces/Faiblesses) et externe (Opportunités/Menaces) .



Partie 4 : Analyse Marketing

4.1 Le marketing stratégique

Le marketing stratégique fixe l'orientation globale. Pour Naval Group, il ne s'agit pas de susciter un besoin de consommation de masse, mais de répondre à des besoins de souveraineté nationale.

- Segmentation du marché: Naval Group ne segmente pas par critères sociodémographiques, mais par :
 - Géographie : Marché domestique (Marine nationale française) vs Marché Export (Europe, Indo-pacifique, Amérique du Sud).
 - Type de puissance navale : Marines de haute mer vs Marines côtières.
 - Type de menace : Lutte anti-sous-marine, défense aérienne, action de l'État en mer.
- Ciblage: La cible est restreinte et institutionnelle : États souverains, Ministères de la Défense et Directions de l'Armement (DGA).
- Positionnement: Naval Group se positionne comme :
 - Leader mondial du naval de défense : Excellence technologique et fiabilité.
 - Partenaire de souveraineté : L'entreprise ne vend pas seulement un produit, elle vend de l'indépendance stratégique (via le transfert de technologie).
 - Intégrateur système : Capacité à gérer la complexité du navire armé.

4.2 Le marketing opérationnel (Mix Marketing / 4P)

Il s'agit de la mise en œuvre concrète des décisions stratégiques à travers les 4 variables du Mix.

1. Politique Produit (Product): L'offre de Naval Group est caractérisée par une très haute valeur ajoutée et une forte complexité.

- Gamme de produits : Sous-marins (Scorpène, Barracuda), Bâtiments de surface (Gowind, FDI, Porte-avions), Drones.

- Services associés : C'est un élément clé du produit. Naval Group vend le MCO (Maintien en Condition Opérationnelle), la formation des équipages et les infrastructures portuaires.
- Cycle de vie: Les produits ont une durée de vie extrêmement longue (30 à 40 ans), nécessitant des modernisations à mi-vie.

2. Politique Prix (Price): Le prix n'est pas standardisé, il est fixé par négociations complexes (appels d'offres internationaux ou gré à gré).

- Stratégie : Politique de Prix Premium / Écrémage. Le coût élevé est justifié par la technologie de pointe, la R&D massive et l'image de marque.
- Modalités : Contrats de plusieurs milliards d'euros incluant souvent des clauses de compensation industrielle dans le pays client (ex. Brésil).

3. Politique Distribution (Place):

- Canal : Distribution directe et exclusive. Il n'y a pas d'intermédiaires commerciaux classiques.
- Organisation : La vente se fait via des bureaux de représentation à l'étranger (filiales en Australie, Arabie Saoudite, etc.) et s'appuie fortement sur la diplomatie économique française (soutien de l'État et de la DGA lors des négociations).

4. Politique Communication (Promotion): La communication est ciblée (B2B / B2G) et institutionnelle.

- Cibles : Décideurs politiques, militaires, leaders d'opinion.
- Outils :
 - Salons professionnels : Présence majeure à Euronaval (Paris), IDEX (Abou Dabi), etc.
 - Relations Publiques : Lobbying, visites de chantiers pour les délégations officielles.
 - Marque Employeur : Communication vers le grand public principalement pour recruter des talents (campagnes sur les réseaux sociaux, forums écoles).

Partie 5 : Analyse Financière

5.1 Présentation du Compte de Résultat et du Bilan

L'analyse repose sur les deux documents comptables fondamentaux : le bilan (la photographie du patrimoine) et le compte de résultat (le film de l'activité sur un an).

A. Le Compte de Résultat (L'activité 2024)

Naval Group présente une situation bénéficiaire solide en 2024.

- Chiffre d'Affaires (Produits) : 4,31 Mds€. L'activité est soutenue, en hausse de +2,1% par rapport à 2023 (4,22 Mds€).
- Résultat Net (Bénéfice) : 350 M€. Les produits sont supérieurs aux charges. L'entreprise dégager un bénéfice net significatif (marge nette de 8,17%), ce qui renforce ses capitaux propres.
- Charges: 3,96 Mds€ (CA - RN approximativement) dont 1,46 Mds€ de salaires et charges sociales.

B. Le Bilan Simplifié (Le Patrimoine 2024)

La structure financière de Naval Group reste caractérisée par des capitaux propres forts et une gestion de la dette court terme liée au cycle de production.

ACTIF (Emplois)	PASSIF (Ressources)
<u>ACTIF IMMOBILISÉ</u> (Outils industriels, Chantiers, R&D) Estimé par déduction : ~2 940 M€	<u>CAPITAUX PERMANENTS</u> (Ressources Stables) Capitaux Propres : 1 660 M€ + Dettes à long terme
<u>ACTIF CIRCULANT</u> (Stocks + Créances Clients) Actif d'exploitation	<u>DETTES À COURT TERME</u> (Dettes Fournisseurs + Avances Clients) 3 610 M€
<u>TRÉSORERIE ACTIF</u> 1 010 M€	

5.2 Analyse de l'équilibre financier

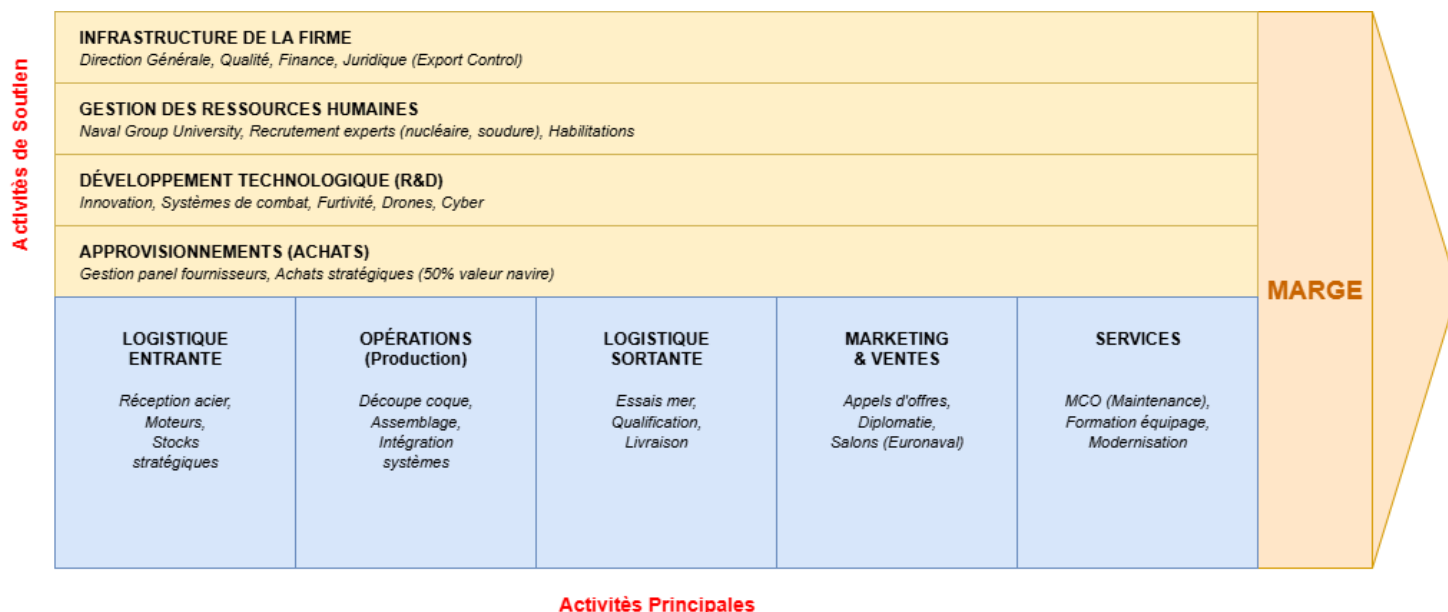
L'équilibre financier s'apprécie à travers la relation : Trésorerie = FR - BFR.

- 1. Le Cycle d'Investissement : Le Fonds de Roulement (FR)
 - Définition cours : Ressources stables - Emplois stables.
 - Valeur 2024 : 1,37 Mds € (vs 1,01 Mds € en 2023).
 - Analyse : Le FR net global est largement positif. Cela signifie que les ressources stables (Capitaux propres + Dettes longues) couvrent intégralement les investissements durables (Immobilisations). C'est un gage de grande sécurité financière.
- 2. Le Cycle d'Exploitation : Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
 - Définition cours : Actif circulant (Stocks + Créances) - Passif circulant (Dettes Fournisseurs + Avances).
 - Valeur 2024 (Pappers) : 368 M € (Positif).
 - Analyse : C'est un changement notable par rapport à 2023 où le BFR était négatif (-332 M€).
 - Analyse : En 2024, le cycle d'exploitation a consommé de la trésorerie. Cela s'explique par un décalage temporaire : l'entreprise a engagé beaucoup de dépenses de production avant d'avoir reçu les nouveaux acomptes clients.
- 3. La Trésorerie Nette
 - Définition cours : Argent disponible immédiatement.
 - Valeur 2024 (Pappers) : 1,01 Mds €.
 - Vérification : FR (1,37 Md€) - BFR (37 M€) = 1,00 Md€.
 - Conclusion : La situation est très positive. Le Fonds de Roulement est suffisant pour couvrir le BFR et dégager une Trésorerie Positive très confortable d'un milliard d'euros. L'entreprise ne dépend pas de découverts bancaires pour fonctionner.

Partie 6 : Supply Chain et Chaîne de Valeur

6.1 Analyse de la Chaîne de Valeur (Modèle de Porter)

Naval Group est un architecte-intégrateur de systèmes navals complexes. La création de valeur ne se limite pas à la production, mais s'étend sur tout le cycle de vie du navire (conception, réalisation, maintenance). Le schéma ci-dessous illustre cette chaîne de valeur adaptée à l'entreprise.



6.2 Hypothèse de compréhension

Mon hypothèse est que la valeur ajoutée de Naval Group s'est déplacée historiquement de la production pure (l'arsenal qui construit la coque) vers deux pôles stratégiques situés aux extrémités de la chaîne :

- L'Intelligence en amont (Technologie & Intégration) : La capacité à concevoir des systèmes de combat ultra-complexes (cybersécurité, drones, IA) et à les intégrer dans un navire. C'est ici que la R&D joue un rôle crucial.
- Les services en aval (Services & MCO) : La capacité à garantir la disponibilité des navires à la mer pendant 30 ou 40 ans. Le MCO (Maintien en Condition Opérationnelle) génère une marge récurrente et fidélise les États clients sur le très long terme.

La Supply Chain Management est le "système nerveux" qui permet de synchroniser ces milliers de flux (fournisseurs, pièces, données) pour livrer un produit de souveraineté à l'heure et au coût prévu.

Conclusion

Naval Group est une entreprise stratégique en excellente santé économique, comme le démontrent les résultats de l'exercice 2024.

- Au niveau stratégique : L'entreprise a réussi son recentrage sur le naval de défense et son internationalisation, portée par un contexte géopolitique de réarmement mondial.
- Au niveau financier : La structure est très solide. Le Résultat Net en hausse (350 M€) et la Trésorerie excédentaire (> 1 Md€) permettent d'autofinancer les investissements futurs sans dépendre des banques.
- Au niveau opérationnel : La maîtrise de la chaîne de valeur, de la R&D à la maintenance (MCO), constitue une barrière à l'entrée infranchissable pour la plupart des concurrents.

Le défi majeur pour l'avenir n'est pas financier, mais industriel et humain : réussir la montée en cadence de production ("économie de guerre") et recruter les talents nécessaires pour honorer un carnet de commandes record de plus de 18 milliards d'euros.

Sources

- Naval Group - Site Officiel :
 - <https://www.naval-group.com/fr/gouvernance>
 - <https://www.naval-group.com/fr/naval-group>
 - <https://www.naval-group.com/fr/rapport-annuel-2024>
 - <https://www.naval-group.com/fr/rapport-financier-2023>
- Données Financières et Juridiques :
 - <https://www.pappers.fr/entreprise/naval-group-441133808>
- L'annuaire des Entreprises :
 - <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/entreprise/naval-group-441133808>