

Tous les secteurs industriels ne peuvent se targuer de perspectives de croissance à deux chiffres sur les prochaines années. L'essor mondial du yachting couplé à l'attractivité touristique de la Méditerranée génèrent des besoins très diversifiés d'entretien, de réparation (repair) et de modernisation (refit) des navires (yachts et voiliers) à partir de 24 mètres pour les plus petits et au-delà de 80 mètres pour les plus grands.

« *La Ciotat Shipyards* » avec ses 35 hectares, sa quarantaine d'entreprises et ses 700 emplois au plus fort de la saison bénéficie de savoir-faire très spécifiques et d'un positionnement privilégié pour capter ces marchés. Mais des fragilités liées à la petite taille de la plupart des sociétés, à la pénurie de personnels qualifiés sur quelques métiers ou à l'inadéquation de certaines formations pourraient empêcher la filière et l'économie régionale de tirer pleinement profit des développements promis.

▲ POUR COMMENCER

La Maison de l'Emploi de Marseille et la DIRECCTE, avec plusieurs partenaires dont le Pôle Mer Méditerranée, les collectivités territoriales, les branches professionnelles concernées, les organismes de formation et Pôle emploi, ont donc prolongé sur La Ciotat une étude conduite en 2015 sur la réparation navale marseillaise. L'analyse cible les stratégies RH des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels en vue de l'élaboration d'une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le territoire (GPECT).

★ OBJECTIF :

Initier un plan d'actions sur-mesure afin que les acteurs du secteur puissent, à l'avenir, conquérir des marchés en disposant localement des ressources humaines adaptées à leurs besoins, dont la mise en place d'une plateforme RH.



LA CIOTAT, HISTOIRE & CONTEXTE D'UNE RENAISSANCE

Friche industrielle à la fin des années 80, l'ex-chantier naval de la Ciotat entretient, répare et transforme des yachts du monde entier. Une opportunité pour l'emploi et la formation du territoire.

Quand les chantiers navals de La Ciotat ferment en 1988, plus personne n'espère revoir des bateaux entrecouper la ligne d'horizon de la Méditerranée ailleurs que sur le port. La SEMIDEP, une société d'économie mixte créée en 1995 et soutenue par le Département, la Région, Marseille Provence Métropole et la Ville de la Ciotat, se retrouve chargée d'assurer la revitalisation d'un domaine de 35 hectares. Plus de 80 millions d'euros d'investissements publics et privés sont affectés dans la réfection des quais, des ateliers, des plates-formes, l'édification et la réhabilitation de bâtiments pour l'accueil d'entreprises spécialisées, l'acquisition de matériels de manutention (grues, portiques...) et d'un ascenseur à bateaux de 2 000 tonnes. Depuis avril 2017, la restructuration du grand

Employant au global 700 personnes dont 400 permanents, 35 Entreprises ont redonné vie au site et l'espoir aux ciotadens et provençaux de débouchés professionnels dans la filière.



© Photos : PPT MDEM-DIRECCTE sept 2017 - GPECT RN P 22

bassin de radoub (335 mètres de long sur 60 m de large) permet d'héberger des palaces flottants de plus de 80 mètres. Rebaptisés « *La Ciotat Shipyards* », une marque de retentissement international pour le « *refit & repair* », les ex-chantiers reçoivent chaque année au moins 100 yachts de plus de 50 mètres. Employant au global 700 personnes dont 400 permanents, 35 entreprises ont redonné vie au site et l'espoir aux ciotadens et provençaux de débouchés professionnels dans la filière. Les projets d'un ascenseur de 4 000 tonnes et d'un village d'entreprises laissent entrevoir de nouveaux besoins de compétences. Un défi pour les détecter, les attirer et les former afin d'élever encore plus haut la reconversion étonnante d'une plate-forme désormais leader en Méditerranée.

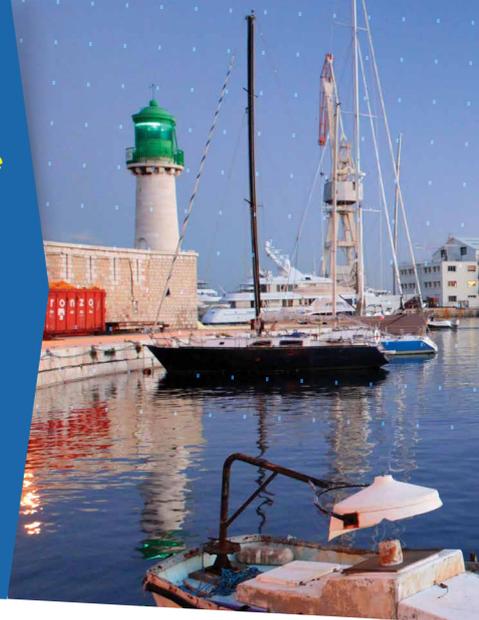
3 DES IMPLANTATIONS RÉUSSIES POUR UNE EXPANSION CONTINUE

Les pionniers de la grande plaisance à La Ciotat ont aussi contribué à structurer la filière pour toujours mieux servir des clients aux attentes haut de gamme.

384 emplois directs, 50 entreprises dont 35 sur le site + sous-traitance intérim et PSI (total # 700 emplois)

- CA global > 80 millions d'euros + retombées économiques liées à l'accueil des membres d'équipages.

34ha / 1200m de quais / 83M€ d'investissements depuis 1995



①

« GRANDE FORME » :
BLOHM+VOSS / (LÜRSSSEN) / MB92
 (Siège Hambourg)
 1^{er} bateau en février 2017
(traité par Compositeworks)

- Questions sur la sous-traitance locale à terme

②

MONACO MARINE
Chantier naval :
 75 salariés - 100 yachts/an
CA 2016 (Gpe) : 57M€

③

COMPOSITEWORKS
Chantier naval :
 103 salariés - 110 à 120 bateaux/an
CA 2016 : 45M€
 • Évolution de l'entreprise

Filière Réparation Navale à La Ciotat : les chantiers navals



Development projects of La Ciotat Shipyards 34 ha area

Source : SEMIDEP Plan du projet de développement
 Site internet : www.laciotat-shipyards.com

SAILING CONCEPT
Chantier naval :
 15 salariés
CA 2015 : 2,5M€

CLASSIC WORKS
Chantier naval :
 17 salariés
CA 2015 : 2,5M€

SEMIDEP
Gestion des infrastructures :
 20 personnes

IXBLUE (H2X)
Chantier naval construction neuve:
 45 salariés
CA 2012 : 11M€
 • Fusion en 2016



UNE UNITÉ DE LIEU & D'ACTION



Parce que les propriétaires de yachts apprécient de naviguer en Méditerranée, l'offre de services de La Ciotat se doit d'être plus performante que ses concurrents espagnols, italiens ou turcs.

Selon une étude de 2013 de *SuperYacht Intelligence Agency*, 69% de la flotte mondiale de yachts de plus de 30 mètres est basée en Méditerranée et en Europe du Nord. Le taux monte à 78% en été. L'Institut français de la Mer assure, lui, que Provence-Alpes-Côte d'Azur reste la principale destination estivale des superyachts. Un marché captif pour les infrastructures susceptibles de les « bichonner » avant la saison, de les sauver d'une avarie quand ils naviguent et de les remettre en état à leur retour à quai pour l'hiver.

« La Ciotat Shipyards » dispose des outils et du foncier pour ces opérations et ses « résidents » en bénéficient :

90% des entreprises font état d'une activité stable ou à la hausse en 2016 et 60% ont accru leurs effectifs. Dans le cadre de l'enquête menée fin 2016 par le Pôle Mer Méditerranée pour la Maison de l'Emploi de Marseille, une vingtaine fait état de prévisions de recrutement en 2017 pour un volume global de 70 embauches. Ces prévisions sont toutefois dépendantes des conditions d'accès à des locaux d'activité adaptés et aux futurs travaux sous-traités par Lürssen / MB 92 pour ses marchés dans la grande forme. Malgré la progression de leurs activités, les entreprises de La Ciotat restent de petite taille (les deux-tiers ne dépassent pas 10 salariés) et extrêmement dépendantes de leurs donneurs d'ordres, à savoir les cinq chantiers navals locaux qui sous-traitent localement 50% de leur chiffre d'affaires et les décideurs des navires qui leur préfèrent parfois des concurrents étrangers.

L'urgence de certaines interventions, l'absence de visibilité en saison sur les carnets de commandes fragilisent leur socle en les contraignant à accepter des prestations qui se révéleront ensuite mal évaluées (devis, calendrier, responsabilités...) ou peu rentables. Beaucoup partageant ces préoccupations, l'identification des actions à engager s'en trouve facilitée.

Au début des années 2000, quand Monaco Marine et Compositeworks se positionnent à La Ciotat...

Les observateurs du monde du yachting ne sont pas convaincus du potentiel attractif d'un site aux vastes espaces en déshérence pour séduire une clientèle exigeante sur la qualité d'accueil et de services. Mais ces deux acteurs vont prouver que leur choix osé s'avère pertinent et réussir à s'associer les compétences nécessaires à leurs chantiers. Dans leur sillage, se structure peu à peu une filière. D'autres opérateurs les rejoignent avec une offre souvent complémentaire, à l'exemple d'**H2X / IXBlue** dans la construction neuve, **Classic Works, Sailing Concept**.

« La Ciotat Shipyards » recense aujourd'hui 46 entreprises sur son domaine ou dans son voisinage immédiat. Elles couvrent une multitude de savoir-faire de l'entretien et de la réparation d'un bateau de plaisance :

- peinture et traitement de coques,
- mécanique moteur,
- chaudronnerie,
- tuyauterie,
- plomberie,
- menuiserie,
- aménagements intérieurs,
- sellerie,
- électricité,
- électronique,
- structures composites,
- automatismes,
- pompage et nettoyage industriel,
- accastillage,
- polissage et sablage,
- hydraulique,
- sauvetage,
- sécurité incendie,
- confinement,
- échafaudage...

D'autres, siégeant ailleurs qu'en Provence, interviennent sur des missions ponctuelles. **Compositeworks** s'appuie ainsi sur 250 partenaires et sous-traitants, **Monaco Marine** sollicite 450 personnes de 14 corps de métiers différents, démultipliant les retombées sur le territoire. En 2015, le chiffre d'affaires global du site était évalué à 100 millions d'euros, mettant La Ciotat au sommet des plates-formes mondiales du yachting.

Avec la constitution du groupement germano-hispanique **Lürssen** et sa filiale **Blohm + Voss / Marina Barcelona 92** pour exploiter en amodiation la grande forme durant 35 mois, La Ciotat vise un doublement de chiffre d'affaires et 1 000 emplois directs sur le site.

INVENTER LA RÉPARATION NAVALE DU FUTUR

Plusieurs projets préparent l'industrie du futur en Provence-Alpes-Côte d'Azur. La réparation navale peut en profiter.



Dans sa volonté de réindustrialiser la France, l'Etat a dessiné une ambition : « La Nouvelle France Industrielle ». En Provence-Alpes-Côte d'Azur, la démarche se décline à travers deux Opérations d'Intérêt Régional portées par la Région dont le projet *Henri Fabre* (OIR « industrie du futur ») à vocation « interfilières » (aéronautique, énergie, naval, santé...) sur les matériaux, la mécanique et les procédés.

Dans le cadre de l'OIR naval et maritime, le pôle Mer Méditerranée travaille pour sa part à un « Navire du Futur ». Dans ce contexte, les entreprises de la réparation navale de plaisance peuvent trouver matière à l'acquisition ou au renforcement de leurs expertises pour s'adapter aux évolutions techniques des grands yachts qui n'ont rien à envier aux navires les plus pointus en matière d'équipements. Elles peuvent bénéficier d'études et de diagnostics de « performance industrielle » pour évaluer leurs axes de progrès en matière de conception et fabrications de pièces complexes, d'usinage, de robotisation, de fabrication additive, d'outils numériques, et aller jusqu'à revoir en profondeur leurs méthodes de production, leur organisation du travail, l'utilisation d'un procédé ou la réduction de la pénibilité de certains postes.

RECRUTER, UN BESOIN PARFOIS COMPLIQUÉ À SATISFAIRE

L'effondrement de la réparation navale à la Ciotat a découragé les jeunes générations de choisir ses métiers. Si la grande plaisance offre des opportunités, ses exigences restent très élevées.

Il fut un temps où La Ciotat regorgeait de chaudronniers, de soudeurs, de plombiers, de mécaniciens, de tuyauteurs... pour construire des navires.

Ces compétences se sont raréfiées sur le bassin. Dans la ville, des anciens, victimes de la déconfiture des chantiers, admettent avoir exhorté leurs enfants et petits-enfants à opter pour d'autres métiers. Le renouveau impulsé par la grande plaisance se heurte donc aux conséquences de cet effet psychologique collectif. Les entreprises du site peinent à recruter dans ces métiers et dans d'autres : installateurs mécaniques, hydrauliciens, thermodynamiciens, frigoristes, selliers, applicateurs laques et vernis... Certaines développent leurs propres formations, accueillent des apprentis pour les convaincre qu'un emploi récompensera leur désir d'apprendre, encouragent la polyvalence pour pallier les manques... Mais le plus souvent, les dirigeants démunis font appel à de l'intérim ou à des travailleurs étrangers détachés en particulier pour des travaux très spécialisés comme la peinture qui mobilisent un personnel disponible et compétent venu de Pologne, Roumanie, Grèce ou Turquie.

Avoir travaillé dans la réparation navale lourde ne suffit pas non plus à s'élever au niveau d'exigence d'un capitaine de yacht.

« Chez nous, on travaille en gants blancs et chaussons pour ne rien abîmer ! »

➔ explique le dirigeant d'un chantier. La méticulosité est une qualité absolue. Comme dans un hôtel cinq étoiles, le contact avec les membres d'équipage se doit aussi d'être irréprochable, l'anglais est indispensable.

Egalement très recommandés, la culture « navale », la capacité à

s'insérer dans un collectif multi-métiers, le respect total des méthodes d'intervention et des règles de sécurité... Des contraintes particulières à intégrer et des savoirs à acquérir en complément des qualifications « métiers » qui n'existent pas toujours ou se présentent en décalage avec les besoins concrets du terrain.

FORMER ET TRANSMETTRE POUR VALORISER LES COMPÉTENCES

L'enquête de la Maison de l'Emploi de Marseille liste les difficultés qui ralentissent la croissance des sociétés de La Ciotat. Un plan d'action emploi/formation s'attèlera à les résoudre.

Comment atténuer l'inadéquation entre les besoins des entreprises de la réparation de plaisance et les formations initiales et professionnelles existantes ?

La question est complexe car les acteurs du secteur manquent de visibilité sur leurs contrats, dépendent de l'urgence et souffrent d'une concurrence étrangère qualifiée, souvent peu regardante sur ses conditions de travail. Cependant, la flotte mondiale de yachts de plus de 30 mètres ne cesse d'augmenter avec la promesse d'un marché de « *repair/refit* » en croissance. Adapter les formations permettra demain aux entreprises de s'appuyer sur un vivier local de compétences plus étoffé, sous condition d'en améliorer en amont l'attractivité et ce, dès les salons Métiérama ou étudiants. Pourquoi l'entretien d'un yacht ne pourrait-il pas susciter autant d'envie que celui d'un avion ?

L'adaptation concernera d'abord les formations initiales avec le développement de bacs professionnels (chaudronnerie, structures navales, mécatronique navale - mention complémentaire en un an au BAC...) ou de BTS en chaudronnerie industrielle, de certificats de qualification professionnelle (CQP) de peintre naval ou de peintre nautique. A la rentrée 2018, l'Education Nationale proposera une licence professionnelle en maintenance navale. Le « *Campus des métiers et des qualifications naval* » récemment labellisé en PACA permettra de faciliter ces adaptations stratégiques. La région songe aussi à importer des initiatives réussies en Bretagne sur des Certificats de Qualification Paritaire de la Métallurgie (charpentier coque, tuyauteur industriel...). Les entreprises seront accompagnées sur l'instauration de modules de formation d'anglais technique et la montée en compétences de leurs collaborateurs sur la réglementation, la qualité, la sécurité, l'environnement ainsi que la transmission des savoirs par des tuteurs « *modèles* » aux techniques de partage des connaissances.

Pour répondre efficacement aux attentes des sociétés, des formations courtes et ciblées ressortent comme la meilleure formule.

STRUCTURER UN COLLECTIF POUR CAPTER DES MARCHÉS

Mutualiser les énergies et savoirs des entreprises démultipliera leur compétitivité et leurs chances de remporter de nouveaux marchés. Plusieurs idées sont à explorer.

Trop seul, trop fragile, trop démuné ? Et si le salut se nichait dans le collectif ?

La forte saisonnalité des contrats et sollicitations, les aléas de production, la pénurie de main d'œuvre qualifiée peuvent trouver une solution dans la constitution d'un groupement d'employeurs : les salariés du groupement se partagent entre les sociétés membres, en fonction de leurs plans de charge. L'initiative permettrait à celle qui connaît un surcroît ponctuel ou cyclique d'activité d'embaucher un salarié le temps d'y faire face puis de le remettre à disposition du groupement afin qu'il puisse intervenir pour une autre. Ce peut être aussi le moyen de mutualiser des fonctions existantes qu'une seule entreprise ne peut assumer, voire de créer des fonctions nouvelles. La réflexion

peut se prolonger avec les agences d'intérim locales sur l'anticipation des pics de charge afin de ne pas être pris au dépourvu à la concrétisation des contrats. Une plate-forme numérique partagée d'information et de services sur les activités de conception et de production pourrait accélérer la mutualisation d'expertises et de moyens.

Plus largement, des coopérations peuvent s'instaurer sur la recherche et le développement communs de solutions techniques et commerciales, sur les pistes de diversifications dans des métiers comme l'éolien offshore qui sollicite des compétences similaires en ingénierie, soudure, chaudronnerie, tôlerie, mécanique, électronique, levage ou manutention. La contractualisation des relations « *donneur d'ordre - sous-traitants* » permet de donner de la visibilité à ces derniers. Enfin, instituer une communication collective sur les atouts de la filière locale peut engendrer plus d'impact que n'importe quelle promotion « *autocentrée* », en particulier à l'étranger pour « *chasser en meute* » le client qui songe à passer ses vacances sur un yacht en Méditerranée !