

CLUSTER MARITIME FRANÇAIS



Cluster Maritime Français

*Le Faire-Savoir Maritime
The Maritime Voice*

POUR QUE LA FRANCE AIT UNE VISION MARITIME !

Rapport du groupe « Attractivité » du CMF

Cette note est le résultat d'une étude réalisée entre septembre 2007 et octobre 2008 par des membres représentatifs de la diversité des secteurs de l'économie maritime (hors Marine Nationale) du Cluster Maritime Français. Son intérêt est lié moins à son originalité (qui n'était pas l'objectif essentiel) qu'au poids de cette exceptionnelle représentativité.



I.	PRÉAMBULE	3
II.	MÉTHODE ET SOURCES	4
III.	LE CONSTAT DE SYNTHÈSE	5
IV.	LES OBSERVATIONS COMMUNES	7
V.	LES OBSERVATIONS PROPRES À CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉS	10
VI.	DES PISTES POUR AGIR	11
VII.	CONCLUSION	13

L'attractivité maritime de la France

« L'incertitude marque notre époque »
Charles de Gaulle

I. PRÉAMBULE

Comment parler de l'attractivité maritime de la France sans avoir le sentiment d'évoquer un lieu commun ? Lieu commun à la fois parce que cette question est dans les esprits depuis si longtemps, lieu commun parce qu'on a l'impression d'y avoir déjà répondu.

Et pourtant, ce secteur d'activités demeure trop morcelé, et ses énergies semblent ne pas toujours exploiter au mieux la matière disponible. D'un navire à voile, on dirait qu'il est trop souvent « en panne » (ou à la cape), mais en général c'est volontaire... Entre la balance commerciale et la balance des paiements nationales, les enjeux pour les populations, la puissance industrielle, la souveraineté, la concurrence, la rentabilité, le vieillissement de la population active, l'offre de loisir, est-il facile de garder une vision claire dans un enchevêtrement d'enjeux parfois concurrents ou antagonistes ?

Pour naviguer, surtout par temps de brume, il est nécessaire de « faire le point », c'est le propos de ce travail. Qu'il soit observé ou estimé, le « point » a son degré d'incertitude. Ce travail n'a pas de vocation politique mais touche un sujet d'intérêt général : proposer une dynamique de développement de l'économie maritime française. Il est donc nécessaire de lui accorder la modestie qu'il réclame : c'est son degré d'incertitude.

Le « point » sur la carte sert à savoir où l'on est, puis à tracer une nouvelle route, à donner un nouveau cap. Ce travail, tiré de la réflexion d'acteurs volontaires (entreprises, fédérations et entités économiques), membres du CMF et le représentant dans sa globalité et sa diversité, permet de proposer une vision dynamique du secteur économique maritime français afin de permettre à chacun d'identifier les forces à mobiliser.

Alors, une chose est sûre : quelle que soit, collectivement, la pertinence avec laquelle nous avons déjà agi dans certaines directions, il faut assurément se convaincre qu'aujourd'hui :

l'attractivité ne se décrète pas, elle se mérite.

Ce document s'adresse aux hommes et femmes qui agissent ou voudraient agir pour que la France soit une puissante machine maritime, sur terre comme en mer.

II. MÉTHODE ET SOURCES

La méthode d'analyse étant au moins aussi importante que ce qui l'alimente, il est nécessaire de présenter ces deux aspects.

1 - Les sources

Ce document est la synthèse transversale des dizaines de réunions de responsables, adhérents du CMF, sur ce sujet. Figurent ici des éléments et observations qui se sont retrouvés cités dans l'analyse de plusieurs thèmes touchant à l'économie maritime. Ces thèmes sont cités sans ordre particulier et concernent l'analyse de fond parfois en totalité, parfois partiellement :

- Les armements
- Les ports
- La formation
- La recherche / développement
- La Marine Nationale
- Le nautisme
- La construction navale
- L'offshore
- Les services : finance, assurance, classification
- Les media
- La fiscalité
- La réglementation sociale
- La pêche et les produits de la mer
- Les énergies marines renouvelables

En marge du secteur maritime, nous conviendrons d'appeler « périmaritime » l'ensemble des secteurs qui ne touchent pas directement l'activité en mer, mais qui soit la préparent, soit en constituent un débouché. La somme des trois constitue bien alors la « filière maritime », dans laquelle nous n'intégrons pas le tourisme littoral qui n'est pas spécifique au maritime.

2 - L'analyse

Le travail conduit par les membres du CMF pour répondre à la question posée ci-dessus, a consisté en l'élaboration longue et exhaustive de « matrices SWOT » dans et pour chacun de ces quatorze secteurs (travail disponible sur demande au CMF). La vocation de cette analyse est de permettre de comprendre les enjeux d'une situation complexe à un moment donné. Cette méthode permet d'analyser une situation suivant quatre principaux critères :

- S = strength (forces)
- W = weaknesses (faiblesses)
- O = opportunities (opportunités)
- T = threats (menaces)

Il faut noter que certains sujets cités par les participants dans les analyses par secteurs ne figurent pas dans cette note parce qu'ils ne concernent pas exclusivement la France. Par exemple :

- Les armateurs et les pêcheurs français sont lourdement handicapés par le prix du combustible, mais ils ne sont pas les seuls.
- La crise financière est internationale et touche potentiellement tous les pays, et par effet domino tous les secteurs dont celui du maritime.
- Il en est de même pour les taux de change, en particulier entre l'Euro et le Dollar.

Cependant, par déduction, cette méthode peut et doit permettre de tirer de l'analyse des potentiels en présence des pistes pour agir positivement à partir des forces et opportunités, ou en réaction face aux faiblesses et menaces, tant afin de bâtir que de contrer des positions hostiles.

C'est précisément parce qu'elle pourra dans ce deuxième temps permettre de suggérer à tous les niveaux des propositions aux fins d'agir que cette méthode a été retenue : l'idée de manœuvre doit précéder l'engagement de nos forces dans les batailles que nous menons.

III. LE CONSTAT DE SYNTHÈSE

Au cours de cette étude, ce sont bien les cas particuliers qui ont alimenté le questionnement dont nous présentons ici la synthèse. Cependant, au résultat, il nous est apparu plus utile, pour la présentation de ce travail, de partir du constat le plus synthétique pour mettre en valeur l'intérêt général et de l'illustrer par des aspects particuliers, en le déclinant pas à pas.

Voici donc d'abord le constat général qui traduit l'expression volontairement très globale des avis recueillis :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">Le secteur maritime français a de bonnes réalisations et un fort potentiel de croissance.	<ul style="list-style-type: none">Il y a peu de culture commune, peu de liant, peu de capitalisation des potentiels.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">Le besoin et la motivation des acteurs privés, associatifs et publics sont arrivés à maturité.La conscience progressive d'appartenir à une communauté maritime, même si elle est éclatée (sinon le CMF n'aurait ni vu le jour ni été reconduit après 2 ans d'existence et d'évaluation permanente par les membres)	<ul style="list-style-type: none">Dans le contexte de concurrence mondiale, risque de se réfugier dans une position « continentale ».

Ce constat de synthèse fait clairement ressortir que les forces disponibles sont dans un équilibre instable, ou qui pour le moins n'est pas nécessairement durable. On peut choisir de sortir de ce chemin cahoteux !

Si l'on prend les pays ayant de grands réseaux professionnels maritimes (« clusters »), on constate qu'ils se structurent pour la plupart autour d'un axe fondamental pour le pays : importance fondamentale du secteur maritime et/ou de la mer pour la Chine, le Japon et la Corée, l'Australie mais aussi la Scandinavie, rôle pour la défense aux USA , offshore et énergie pour la Norvège, rôle de l'État en Allemagne, etc.

La France, quant à elle, est plutôt « terrienne », paysanne et n'a pas exploité un tel axe essentiel aujourd'hui (le fief, la propriété de la terre ont toujours été les signes ultimes de la puissance ou de la réussite, et non le commerce). Ainsi, il est rare de pouvoir constater une implication dans le temps d'acteurs nationaux importants (acteurs ou donneurs d'ordres) dans le maritime collectif accompagné par l'Etat, c'est-à-dire dans des actions en commun, comme c'est le cas avec certains armements (Möller), ou les groupes coréens (STX) et japonais (JSEA), ou norvégiens (filiale offshore), ou US (Jones Act). Et pourtant, des réalisations ponctuelles françaises en montrent l'efficacité (système AP+ avec le Ministère des Finances, Pôles Mer, ...). Le cas échéant, c'est bien l'illustration que « la performance, c'est bien ; la performance collective, c'est mieux ! », en ce qu'elle induit un effet multiplicateur et actionne des leviers de croissance.

Ainsi :

Soit la France ne prend pas d'initiatives nouvelles favorisant le développement de son secteur maritime, soit elle décide de mettre en œuvre les conditions d'un projet plus ambitieux. Pour se mettre en ordre de bataille, il faut alors :

- Définir et donner un cap à tenir,
- Avoir le souci de durer, ce qui comprend les sujets d'organisation des filières, de la formation des générations à venir (formation, transmission, direction à haut niveau...) par exemple.

Par la suite, en fonction de la route tracée, les ressources disponibles (existantes et mobilisées) alimenteront, éventuellement et si possible, un plan d'action qui devra montrer :

- l'économie d'une telle politique,
- l'ordre dans lequel les choses doivent ou peuvent être faites (définition de priorités),
- le calendrier (ou l'urgence) des bénéfices attendus.

IV. LES OBSERVATIONS COMMUNES

L'étape précédente nous a présenté l'ultime synthèse, et nous avons fait une première famille de constats. Le tableau ci-dessous résume l'analyse détaillée des observations communes à plusieurs secteurs, si ce n'est à tous.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • La position géographique de la métropole en fait la porte de l'Europe. • Les secteurs maritimes peuvent être vecteurs de croissance et favoriser la balance commerciale. • Le réseau d'infrastructures de transport de France est bon, en ce sens qu'il n'est pas congestionné. • Territorialement, le tissu industriel maritime et périmaritime est en général assez structurant. • Le maillage de services connexes (droit, finances, assurances, ...) est un atout supplémentaire. • Le territoire maritime français est vaste et diversifié, de la ZEE au large jusqu'à la « bande des 100km » à l'intérieur des terres. 	<ul style="list-style-type: none"> • La France ne dépend pas historiquement de la mer et n'en a jamais fait un axe structurant de son développement. • L'État ne s'est pas encore saisi d'une vision maritime – d'où l'absence d'une politique maritime pérenne. • Territorialement, le tissu industriel maritime peut être mieux structuré (industrie, logistique, tourisme, loisirs, ...). • Faiblesse des réseaux de transport horizontaux. • Faible capacité de décision et de gouvernance : le secteur de la mer est dilué entre plusieurs ministères, secrétariats d'État. Le mandat du SG Mer n'affiche pas de volonté de gouvernance (l'IFM avait préconisé la création d'une délégation permanente à la mer).
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Des acteurs français sont leaders mondiaux dans nombre de secteurs (cf. au moins les dix fleurons mis en exergue par le CMF). • Le regroupement d'acteurs de différentes natures au sein de « clusters » (CMF, pôles, ...) favorise les initiatives bâtisseuses. • La politique nationale de l'environnement • Les atouts de la France maritime (industrie, recherche,...) dans un contexte de « rareté ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits d'usage potentiels pour tous les secteurs au vu de la saturation du littoral. • Déficit de qualification de la disponibilité de la « relève ». • Les besoins à satisfaire ne sont pas illimités et la compétition est mondiale. • Risque d'épuisement du capital humain (risque de disparition du 'know-how', de compétences périphériques, ...) dans un contexte d'accroissement des demandes de transmission d'entreprises. • Manque d'ambition conquérante.

À la lecture de ce tableau, le constat que l'on peut faire est que la France a su jusqu'à présent maintenir des compétences de très haut niveau à peu près dans tous les domaines du monde maritime.

Pour préserver cet avantage, nous proposons de diviser le travail en deux : d'une part structurer une stratégie (pour motiver à moyen et long terme), et d'autre part conduire des initiatives multiples dans des directions diverses sans attendre (pour mobiliser les acteurs). L'une ne va pas sans l'autre et nous allons les détailler maintenant.

a) Structurer une action stratégique

Le sujet est complexe, et nous l'abordons en séquences afin de structurer la réflexion et faciliter la possibilité d'une vision collective.

- Les acteurs identifiés comme étant en mesure d'agir sont l'État français en premier lieu **(dont l'affichage d'une vision maritime à long terme est une priorité et même un préalable)**, les collectivités et les entreprises.
- Ils ont des intérêts communs, mais leurs intérêts ne sont pas confondus (sans exclure qu'ils peuvent parfois diverger) sans pour autant être contradictoires avec l'intérêt général.
- L'État a toute légitimité pour montrer le cap. La question qui se pose ensuite, dans de nombreux domaines, est celle de connaître le poids des ressources financières à affecter aux actions à mener, ou pouvant l'être. Cet équilibre est précieux car c'est bien de lui que dépendra la viabilité d'une politique générale.
- Les entreprises ont des besoins, et elles n'ont pas vocation à attendre l'aide publique. Cependant c'est bien une volonté politique et une gouvernance « d'intérêt général » qui peut les aider à s'épanouir voire à se métamorphoser, ou plus modestement à résister.
- Certains des champs dans lesquels les entreprises ont des besoins à satisfaire ont été recensés lors de l'étude. Si des dominantes se sont effectivement dégagées de manière significative, elles ne le sont assurément pas toutes, et ce travail doit dans tous les cas être entretenu dans le temps. Cela dit, elles permettent de structurer déjà une possible réponse.
- Enfin, répétons qu'un plan d'action stratégique maritime et périmaritime doit mesurer au minimum pour chacune des opérations à entreprendre :
 - son impact économique,
 - l'éventuelle urgence, traduite en degré de priorité,
 - le facteur temps, traduit en temps de réalisation.

Pour cela, il peut être nécessaire de capitaliser sur les secteurs dans lesquels la France est très bien placée, en particulier les dix fleurons recensés par le CMF (*armement de lignes, offshore, classification, courtage, financements « shipping », assurances corps et facultés, construction de navires à forte valeur ajoutée, construction nautique, recherche océanographique, défense/marine*) et ceux qui sont sur le podium européen (*cf. « brochure CMF 2008-2009 »*).

Au-delà du contenu, qui est le fruit d'une collecte forcément limitée dans le temps de l'étude, c'est bien la méthode de discernement qui mérite d'être promue ici, en souhaitant qu'elle soit reprise, amplifiée, utilisée et améliorée par l'Etat et/ou/avec les acteurs concernés.

b) Multiplier les initiatives

La mobilisation des potentiels passe par notre capacité à réaliser ponctuellement des actions qui, vues dans leur ensemble, finissent par créer une « galaxie » dont le principe vertueux est celui de l'attraction universelle : le succès appelle le succès. Mais dans un contexte de concurrence, il n'y a pas d'effet de seuil, seulement un rapport de forces, ce qui conduit à redire qu'il ne suffit pas d'être puissant, mais d'être plus forts que les compétiteurs.

C'est pour répondre à cela que chacun se donne des stratégies de développement,

- suivant un maillage territorial (national et international), institutionnel, culturel, social et environnemental,
- en s'appuyant autant que possible sur les structures interprofessionnelles locales ou nationales existantes (Etat, CMF, clubs, CCI, pôles de compétitivité, Medef, ...),
- en débordant aussi souvent que nécessaire du strict segment marin (exemples : assurances et services financiers, conseil aux collectivités, tourisme, formation à l'anglais, recherche appliquée, promotion internationale, information-orientation des scolaires, mécénat, ...).

Cette aptitude à être présents sur tous les fronts pour pouvoir saisir les opportunités permet également d'alimenter la réflexion stratégique nationale.

V. LES OBSERVATIONS PROPRES À CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉS

En complément de l'étape d'analyse précédente, et toujours dans le sens du général vers le particulier, le travail d'analyse des potentiels a fait ressortir des « forces – faiblesses – opportunités – menaces » propres à certaines activités du milieu. Elles sont reprises ci-dessous.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Des leaders mondiaux, notamment des secteurs de pointe (recherche océanographique, aquaculture, ...), à forte valeur ajoutée (construction navale, offshore, ...) ou encore réputés pour leur service (les autres fleurons). • Le pavillon est reconnu pour sa qualité (au top mondial en matière de sécurité), ce qui prouve la valeur des armateurs français. • La flotte marchande est qualitativement diversifiée. • La Marine Nationale est active et reconnue. Elle est l'une des seules au monde à disposer d'une panoplie complète d'outils navals en soutien des actions de l'Etat, du commerce, des loisirs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ports de commerce français, malgré des initiatives importantes sur certains sites, sont en retard par rapport à leurs concurrents européens, • Les connexions portuaires aux réseaux ferroviaires et fluviaux sont insuffisantes en nombre et qualité. • La flotte de pêche est âgée. • Déficit de visibilité et donc d'attrait pour les métiers du maritime. • Système de formation éclaté et méconnu et ne répondant pas aux besoins des employeurs du secteur (en volume). • Faible attractivité personnelle (impôts, cursus...) pour les impatriés qui pourraient compenser les déficits de qualification. • La recherche plus fondamentale qu'appliquée. • Absence globale de soutien suffisant à la R&D et l'innovation. • Développement limité des ports de plaisance (anneaux), empêchant pour partie une croissance « interne » du nautisme en France. • La recherche et la production d'énergies marines (malgré le potentiel) sont encore en retard par rapport à celles des pays comparables.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Le consensus est quasi-général sur la nécessité d'une réforme rapide du mode de fonctionnement des ports principaux. • 2 Pôles de compétitivité « Mer » actifs et reconnus. • La capacité du réseau électrique est suffisante pour assurer l'expansion de l'électricité offshore française. • Disposition de tous les moyens nécessaires au développement d'une filière exportatrice EMR (géographie, industrie, recherche,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exacerbation de la concurrence internationale pour certaines filières. • Menace récurrente de la disparition du modèle français d'AEM (action de l'État en mer) au profit d'une « garde-côtes ».

VI. DES PISTES POUR AGIR

Afin de développer la filière maritime française, il est possible de lancer le travail dans au moins trois directions.

1) Structurer une action stratégique

Composer un plan d'action stratégique de la filière maritime. **La gouvernance de l'intérêt général et la dimension politique d'un tel geste confèrent un rôle naturel, générique et primordial à l'État.** Les entreprises pourront ensuite s'y insérer et en constituer les forces vives.

La clef repose sur l'aptitude collective à faire jouer à chacun la partition pour laquelle il est durablement compétent : le capitaine et le timonier ou le mécano sont tous trois valeureux, mais c'est bien ce qu'ils font chacun pour l'ensemble qui leur permet de traverser les mers. Il en est ainsi de l'État et des entreprises.

Cette action a été présentée au § IV – a).

2) Multiplier les initiatives individuelles

Par le retour d'expérience de chacun dans son domaine, constituer une « galaxie » des initiatives individuelles. Les mots-clefs sont ici : se mobiliser, s'encourager mutuellement, être opportunistes et présents sur tous les fronts, inventer et innover, se coordonner...

Cette action a été présentée au § IV – b).

Ce travail de francs-tireurs alimentera la réflexion stratégique par son retour d'expériences.

Concrètement, de manière non limitative, il peut s'agir de :

- demander que des représentants des entreprises soient présents dans les « grandes délégations économiques en visite à l'étranger »,
- organiser des missions dans les DOM-COM, où beaucoup d'activités sont développées au seul niveau local. Ils sont des passerelles idéales pour tisser des liens sur des marchés souvent sous-estimés, et sous-exploités (et dont l'importance régionale peut être très importante, cf. groupe synergie « Outre-mer » du CMF).
- créer des occasions de rencontres à l'attention de secteurs périphériques comme la banque, la logistique, les énergéticiens, le tourisme, voire le milieu associatif.
- organiser des formations communes là où il y a des besoins non-couverts, ou au contraire trop d'offre ce qui nuit à la cohérence et à l'efficacité des moyens déployés.

3) Poursuivre l'action collective (en liaison permanente avec les pouvoirs politiques). Idées citées et présentées dans le désordre, à titre d'exemples potentiels.

- continuer d'une façon générale à promouvoir l'image de marque du secteur maritime français (en cours).
- soutenir les efforts des entreprises françaises à l'export. Trois pistes plus précisément : s'appuyer sur le partenariat entre Marine Nationale et CMF pour envisager un « salon

permanent » de présentation des talents maritimes français, (en cours) renforcer la coopération avec Ubifrance (en cours), travailler concrètement les actions d'intelligence économique.

- synchroniser au niveau national les manifestations maritimes dans le monde pour éviter les redondances et collisions de dates... et les sièges vides ou « toujours les mêmes ». Face à nous, dans des réunions de lobbying, nous voyons bien souvent des adversaires experts dans l'art d'être présents massivement, par petits groupes et sous des étiquettes variées et toutes légitimes.
- poursuivre le développement de l'attractivité des métiers dans le secteur des professions maritimes et périmaritimes. La multiplication des débouchés est la garantie d'un recrutement abondant.
- continuer la définition d'une politique des formations maritimes intégrant les besoins des filières de façon à la fois diversifiée et « regroupée », avec en particulier un volet « formation tout au long de la vie ». Insister sur la pratique opérationnelle de l'anglais.
- créer une structure experte, coordinatrice et animatrice de R&D opérationnelle, allant jusqu'à la gestion de l'information technique, et l'organisation de journées ou symposiums techniques, (sur la réglementation « probabiliste », la propulsion par water-jets, le dépôt de brevets, le droit applicable ...), et compétente sur les aides financières accessibles. Cela permettrait par exemple de mobiliser plus efficacement les pôles Mer Bretagne et PACA sur les outils financiers et les appels à projets européens.
- créer une bourse de transmission d'entreprises, qui assurerait la continuité des savoir-faire et ouvrirait la possibilité de structuration des filières. Le nautisme est ici particulièrement ciblé comme étant une priorité.
- développer les connexions logistiques portuaires.
- prendre le leadership et organiser la construction d'outils spécifiques de Défense maritime (lutte contre la piraterie, sécurité maritime ...). En cours par bien des membres.
- optimiser la dématérialisation des procédures administratives (douanières en particulier) en s'assurant que le mouvement actuel est accompagné d'une volonté de simplification.

VII. CONCLUSION

Le travail individuel, collectif ou stratégique doit être mené par l'Etat et / ou par les acteurs privés, selon les étapes. Comme entendu dans les réunions de travail, « l'attractivité, ça ne se décrète pas, ça se gagne ! ».

Pour cela, il convient à chacun de s'approprier sa part de l'enjeu, en retenant quelques priorités :

Aux acteurs politiques de mettre au point une vision stratégique qui pourrait par exemple traduire **l'ambition** suivante : « *Doubler d'ici 10 ans la part du secteur maritime et périmaritime dans le PIB, en le faisant passer de 2,5/3 à 5/6%* ».

À l'Administration de structurer (le cadre) des ressources humaines de demain, au travers des filières de formation que les professionnels, donneurs d'ordres ou au bas mot demandeurs, co-développeront tant dans le secteur maritime direct que dans le périmaritime.

Aux entreprises et aux fédérations et associations professionnelles de se battre pour devenir encore plus attractives, par leurs initiatives individuelles et collectives.

Pour commencer, le travail effectué par le groupe « Attractivité de la France maritime » alimentera la feuille de route du CMF pour les prochaines années, en fournissant de nouveaux groupes de travail.

Ce travail est donc, tout compte fait, une déclaration politique au sens de tentative d'élaboration d'un « programme », et avant tout l'expression du besoin de la **définition d'une vision à long terme par l'État afin de démultiplier les efforts des acteurs privés !**

Modeste, elle peut toujours être enrichie.

Légitime, elle a besoin d'être soutenue.

Prometteuse, elle a besoin d'être suivie.

- OOOOOOOOOO -
OOOOO