

PROSPECTIVE

INDUSTRIES

DES AVIS ÉMIS
PAR ET POUR
LES INDUSTRIELS



- › ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE :
ENTRE ATTENTISME ET ACCÉLÉRATION
- › DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE :
PAS DE MODÈLE UNIQUE!
- › MARCHÉ : LA DÉFENSE
OUVRE LE TERRAIN AUX PME

EDIB

Comité de Développement des Industries de Bretagne

#01 BRETAGNE
OCTOBRE 2015



Édito

**« NE SOYONS PAS
ATTENTISTES FACE AUX
MUTATIONS DE NOTRE
ÉCOSYSTÈME INDUSTRIEL...
JOUONS COLLECTIF ! »**

Le CDIB, une initiative de chefs d'entreprises...

Courant 2014, convaincue de l'intérêt de mieux se connaître en région et de mieux anticiper les évolutions des marchés et de leur environnement, une quinzaine de chefs d'entreprises a réfléchi à la façon d'échanger de l'information économique utile via un réseau porté « par et pour » les industriels. De ce travail est né le « Comité de Développement des Industries de Bretagne », et le programme de manifestations que nous déployons depuis le début de l'année.

Recevoir, éclairer, s'interpeller, échanger... se donner le 1/4 d'heure d'avance

Les rencontres Prospective ont pour objet de nous sortir de notre quotidien pour sentir « l'air du temps » (marchés, fiscalité, export...) et d'en débattre ensemble pour en dégager du sens... et de la valeur. Les thèmes d'ateliers, identifiés en cours de séance, sont autant d'occasions « d'investiguer » de nouvelles opportunités de business, de « tester » de nouvelles pratiques managériales. Créer de la convivialité et de la confiance n'est pas le moindre de nos objectifs. Enfin, il n'est pas interdit, au travers de nos découvertes les uns des autres, de faire des affaires ensemble.

Pourquoi cette publication ?

Partager nos réflexions avec d'autres acteurs du monde économique et institutionnel est une façon d'élargir virtuellement notre réseau et de participer au développement économique de notre territoire.

Bonne lecture...

... et au plaisir de vous croiser lors d'un prochain rendez-vous du CDIB.



Thierry Troesch
Président du CDIB / Gérant de ST Industries

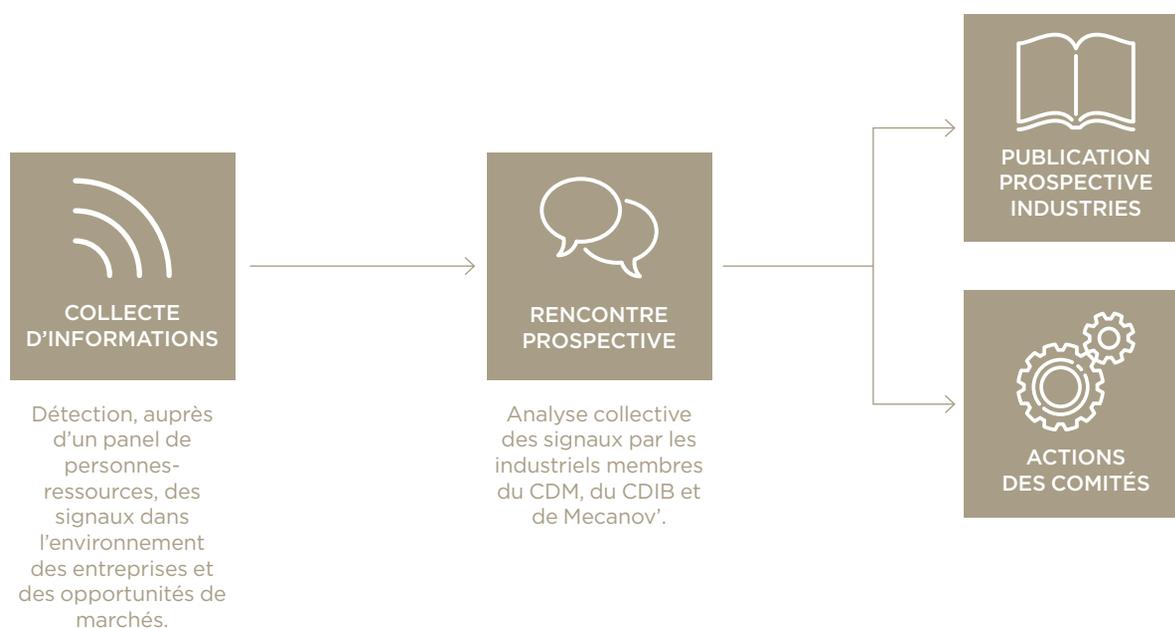
Le système prospectif

ALERTER LES INDUSTRIELS SUR LES MUTATIONS DE LEUR ENVIRONNEMENT ET LES ACCOMPAGNER DANS LEUR RÉFLEXION STRATÉGIQUE.

Le système de veille Prospective permet de repérer, auprès d'une centaine de personnes ressources, les signaux annonciateurs de changement dans l'environnement des industries.

Créé en Pays de la Loire par le CDM, Comité de Développement des Industries Mécaniques-matériaux, il est désormais également déployé en Bretagne par le CDIB et en Nord Pas-de-Calais par le pôle d'excellence mécanique Mecanov'. Les trois Comités ont souhaité associer leurs moyens et leurs compétences pour activer plus largement la Prospective auprès des entreprises et acteurs des territoires.

Cette publication constitue une synthèse des signaux détectés et des avis exprimés par les industriels dans le cadre de la démarche Prospective. Elle présente en outre les opportunités de marchés identifiées, ainsi que les actions conduites au CDIB par et pour les industriels.



Avis des industriels sur	4
l'environnement économique	5
les dynamiques de développement	6
les compétences	8
les stratégies d'entreprise	9

Opportunités sur les marchés	10
Naval	11
Énergies Marines Renouvelables	12
Grand chantier	14
Défense	16
Bâtiment	20

Le CDIB en action	21
--------------------------	----



Avis des industriels

sur *l'environnement économique
les dynamiques de développement
les compétences
les stratégies d'entreprise*



“

Nous exprimons nos avis et partageons nos expériences sur des signaux détectés par le système prospectif, essentiels au développement de nos entreprises

”



l'environnement économique

Malgré un « frémissement de reprise » souligné par les dirigeants, le manque de visibilité conduit les industriels à davantage de prudence. Cependant, qu'elles interviennent sur des marchés locaux ou internationaux, les entreprises sont impactées par la globalisation de l'économie, qui leur impose d'accélérer leur transformation.

ENTRE ATTENTISME ET ACCÉLÉRATION

Moins de sinistralité, d'impayés et de faillites, une baisse générale des prix, des taux d'intérêt qui ont rarement été aussi bas... **la croissance, si elle frémit, ne se traduit pourtant pas encore dans les chiffres d'affaires**, et les dirigeants peinent à se projeter face au manque de visibilité et à l'incertitude.

Certaines entreprises, qui constatent une augmentation du nombre de consultations, observent parallèlement des délais de concrétisation plus longs, conséquence du **rallongement des circuits de décision**. En effet, les décideurs ont perdu en autonomie: ils ne peuvent plus valider certains achats ou investissements sans l'aval préalable de leur hiérarchie. En revanche, une fois le feu vert donné, la mise en œuvre des projets doit être réalisée par les sous-traitants dans des délais très courts.

AVIS D'INDUSTRIELS

« Nous sommes confrontés à un paradoxe: la non-visibilité provoque l'attentisme mais l'instabilité de l'environnement nous impose une forte réactivité dans les prises de décision.

Le manque de visibilité est devenu la norme. Nos entreprises s'y adaptent, optimisant leurs process de production et leurs stocks.

Cependant, ces améliorations sont apportées à court terme. La crise économique fait place à un changement profond de modèle, qui nous incite à davantage d'agilité dans nos organisations et à une remise en question permanente de nos orientations stratégiques. »

RELATION AUX DONNEURS D'ORDRE: UN CHANGEMENT DE CULTURE

La globalisation des marchés impose aux sous-traitants, pour rester compétitifs, de répondre à un plus fort niveau d'exigence des donneurs d'ordre.

Celui-ci porte notamment sur:

- > l'augmentation des standards de qualité;
- > la volonté accrue de baisser les coûts d'achat et d'acheter « low cost »;
- > la nécessité de développer une supply-chain efficace et de respecter les délais de manière drastique.

On constate par ailleurs que:

- > les donneurs d'ordre reportent de plus en plus le poids des achats de matières premières sur leurs sous-traitants dont les structures financières se trouvent ainsi impactées;
- > ils les incitent davantage à supporter le risque produit: prise en charge de développements de projets, de prototypes.

AVIS D'INDUSTRIELS

« Dans un contexte où les donneurs d'ordre recherchent un low cost de proximité, la capacité à répondre avec réactivité, tout en respectant les exigences de qualité, peut devenir un avantage concurrentiel.

Des méthodes innovantes telles que le Quick Response Manufacturing (QRM) aident à travailler sur l'organisation de la production, dans l'objectif de faire du temps une plus-value pour les clients et l'entreprise.

Par ailleurs, prendre en charge le risque produit peut constituer un avantage concurrentiel: nous l'identifions comme un levier pour fidéliser nos donneurs d'ordre, innover et nous ouvrir à de nouveaux secteurs. »





les dynamiques de développement

Dans un contexte marqué par l'incertitude et les tensions financières, les dirigeants agissent sur tous les fronts : ils cherchent à la fois à activer des leviers pour sécuriser l'entreprise et à déployer de nouveaux modèles.

LES INVESTISSEMENTS PRODUCTIFS TOUJOURS EN BERNE ?

Avec des trésoreries au plus bas, des rallongements de délais de paiement, un outil de production utilisé en sous-capacité, les investissements semblent essentiellement se limiter à la maintenance ou au renouvellement des machines et du petit matériel (soudage, usinage, accessoires...).

Des investissements neufs sont néanmoins observés dans le cadre des cessions d'entreprise, impliquant de former les opérateurs à de nouvelles compétences.

Les investissements en robotisation et automatisation, quant à eux, sont principalement réalisés pour combler un manque de main-d'œuvre qualifiée ou réduire la pénibilité de certains postes.



Marc Jegaden, Dirigeant de Saric (Pleucadeuc, 56) - CDM

« Pour faire de SARIC Group un des leaders français du thermoformage et de l'usinage de pièces et sous-ensembles plastiques en petite et moyenne séries, nous avons décidé de focaliser notre développement sur 4 axes :

- > Rationalisation industrielle et concentration autour de deux sites : réorganisation d'implantation, Lean, extension immobilière, transfert machines, montée en compétences...
- > Investissement capacitaire en France : rationalisation et spécialisation des sites par le rapatriement des moyens thermo & usinage de Tunisie, pour une meilleure offre en France.

> Investissement sur la valeur ajoutée de l'entreprise par l'intégration d'activités jusqu'ici sous-traitées (peinture & outillage), tout en offrant une meilleure réponse client.

> Organisation « upgrade » : investissement dans l'organisation et les RH. Concentrer les sites permet, via un effet volume, d'investir plus qualitativement sur certaines fonctions critiques, tout en faisant au global des économies.

Très axée sur l'optimisation des ressources existantes et une meilleure absorption des coûts fixes, cette stratégie nous permet d'envisager à présent une approche orientée sur la croissance externe, afin de participer à la rationalisation du secteur et de la filière. »

« Une optimisation des ressources existantes et une meilleure absorption des coûts fixes »

AVIS D'INDUSTRIELS

« Certaines PMI ont optimisé au maximum leur organisation pour répondre aux difficultés de financement : elles disposent désormais d'une faible marge de manœuvre.

- > Seront-elles capables de traverser une nouvelle crise sans toucher à la structure même de l'entreprise ?
- > En cas de reprise, pourront-elles financer les investissements nécessaires pour répondre à la demande ? »

UNE VIGILANCE ACCRUE DES ENTREPRISES SUR LEUR POSTE CLIENT

Pour sécuriser leur trésorerie, les PMI optimisent leur organisation en amont (stocks, achats) mais également en aval, en renforçant la gestion du poste client.

Elles se dotent ainsi d'outils de scoring et de produits d'affacturage, jusqu'alors utilisés essentiellement par les grandes entreprises, pour évaluer le niveau de défaillance de leurs clients et bénéficier de paiements plus rapides.



DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE: PAS DE MODÈLE UNIQUE!

« Dans un environnement aussi peu prévisible, évitons tout dogmatisme » : tel est le message exprimé par les industriels lors des Rencontres Prospective du CDM, du CDIB et de Mecanov'. Pour assurer leur croissance, ils adoptent divers modèles avec, comme points communs, des schémas nouveaux au service de l'agilité de l'entreprise et une stratégie étroitement corrélée au business model.

CROISSANCE EXTERNE: DES BRIQUES À CIMENTER

Les investissements par croissance externe (rachats d'entreprises) se sont accélérés en 2015, soit pour **acquérir de nouveaux moyens de production** - c'est surtout le cas en Europe de l'Est, aux Etats-Unis, en Amérique du Sud... -, soit pour **se développer et atteindre une taille critique afin de conquérir de nouveaux marchés** - principalement en France. Dans les deux cas, la croissance externe implique pour les entreprises de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à la réussite de l'intégration de nouvelles structures.

Pascal Denoël, *Dirigeant du groupe ZeKat (Le Mans, 72) - CDM*



« Entre 2005 et 2015, j'ai fait l'acquisition de plusieurs entreprises : SAPELEM, spécialisée dans la robotique et la cobotique, ERCO&GENER, leader français du modém industriel,

CEQUAD, spécialiste des cartes et systèmes électroniques haute qualité, et, récemment, la start-up NAOPTIC. Mon souhait premier était de diversifier les risques avec des sociétés dont les cycles de marché étaient complémentaires et qui partageaient une même culture high-tech. Aujourd'hui, ces quatre entités forment le groupe ZeKat, 105 collaborateurs, dont la structuration nous permet désormais de proposer une offre de mécatronique. De ce processus de croissance externe, je retiendrais les points suivants :

- > Une stratégie de croissance externe n'est pas écrite à l'avance. Elle dépend de la maturité du groupe et de son dirigeant, en particulier de sa capacité à être alerte et à saisir les opportunités.
- > Il faut se méfier des business plans offensifs, qui nous laisseraient attendre des résultats supérieurs aux réelles capacités des entreprises.
- > Il est important d'être vigilant à l'histoire et à la culture des sociétés acquises, et d'éviter d'appliquer des stratégies préconçues.
- > La création de sens, autour des fondamentaux du nouveau groupe, de ses valeurs et de sa vision, est essentielle pour assurer sa cohésion. »

OUVERTURE DU CAPITAL: DES INVESTISSEURS, NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE

Parmi les entreprises qui ont ouvert leur capital en 2014, plus de la moitié le faisait pour la première fois. Il s'agit moins aujourd'hui d'une décision par défaut, pour faire face à des difficultés financières, que d'une volonté d'intégrer des investisseurs comme relais de croissance et de structuration. Le conseil d'administration devient alors un véritable conseil stratégique pour l'entreprise.

Hervé Ménard, *Président de SLTS (St-Lambert-la-Potherie, 49) - CDM*



« J'ai ouvert le capital de l'entreprise au fond familial MFGI, actionnaire de plusieurs PMI qu'il fédère au sein du réseau intégré Mecapole. Cette solution s'est avérée structurante :

- > La consolidation financière nous assure une capacité de développement et nous permet de rassurer banquiers et donneurs d'ordre sur la pérennité de l'entreprise.
- > Je bénéficie de la dynamique du réseau et de son panel Clients, d'échanges de bonnes pratiques, de services mutualisés.
- > J'ai conservé la présidence de SLTS avec pleins pouvoirs. Notre comité stratégique présente sa feuille de route sur trois ans, avec un suivi annuel. »



LES ALLIANCES: MISER SUR LA COMPLÉMENTARITÉ

Les alliances d'entreprises se multiplient et prennent différentes formes. De l'accord sur parole à la filiale commune, en passant par le GIE, les morphologies sont nombreuses, mais elles ont toutes la même volonté : capter ensemble des marchés qu'on ne peut espérer gagner en restant seul. Fréquemment utilisées, les filiales communes, ou « joint-ventures », permettent de **créer des synergies de moyens, faire de la sous-traitance croisée, développer des capacités d'investissements, atteindre une taille critique, proposer l'ensemble des savoir-faire attendus et une valeur ajoutée supplémentaire, bénéficier de financements de projets collaboratifs...**

Patrice Jullien, *Président de Dupuis Mécanique (Annezin, 62) - Mecanov'*



« En 2003, nous étions fournisseur direct de pièces pour Airbus. En 2008, celui-ci a déclaré ne plus vouloir travailler qu'avec des équipementiers. Dès 2005, en anticipation de cette restructuration de Supply Chain, et pour mieux coller à nos marchés, nous avons visé de devenir sous-ensemblier pour ces nouveaux interlocuteurs. Ne pouvant le faire seul, c'est avec trois autres usineurs que nous avons créé une structure rassemblant nos marchés et que nous avons développé un nouveau métier dans celle-ci : l'assemblage. Ce faisant, nous avons répondu à la demande du marché et le marché nous l'a rendu : en 10 ans, le chiffre d'affaires de cette alliance est passé de 8 à 18 M€ au bénéfice de chacun des alliés. Parmi les conditions de succès d'une alliance, nous retiendrons en premier :

- > Une alliance doit être construite pour adresser des besoins précis d'un marché donné : certains secteurs nécessitent la création d'alliances, d'autres pas !
- > Les règles de gouvernance doivent être claires, construites et écrites.
- > La confiance et la transparence doivent être totales entre les membres. La transparence doit être démontrée en permanence.
- > La construction d'une alliance pérenne nécessite l'accompagnement de spécialistes qui aident à structurer la démarche. »



les compétences

L'incertitude, conjuguée à la nécessité d'une plus grande réactivité, impose aux entreprises de faire évoluer les compétences. Elles investissent sur le management intermédiaire et sont attentives, dans leurs recrutements, aux capacités d'adaptation des candidats.

AVIS D'INDUSTRIELS



« Les dirigeants qui, ces dernières années, ont agi sur tous les fronts de l'entreprise, ne souhaitent plus tout porter seuls.

Les métiers appelant de plus en plus d'expertises pointues et spécifiques, les chefs d'entreprises cherchent à s'entourer efficacement, à déléguer davantage et à impliquer leurs collaborateurs dans les projets, notamment ceux liés à l'innovation et à la stratégie. »



ENCADREMENT D'ÉQUIPE: DES POSTES CLÉS

Les entreprises misent désormais sur le management intermédiaire. Elles renforcent leurs équipes en s'appuyant sur les compétences de leurs managers : chargés d'affaires, chefs d'ateliers, conducteurs d'équipements...

Le personnel d'encadrement se voit présenter davantage de contrats en CDI. **Volonté de stabiliser les équipes dans un environnement plus favorable? Constitution d'équipes spécialisées marché comme argument de vente? Souhait d'impliquer plus fortement les salariés pour déléguer davantage?** Les raisons sont multiples.



POLYVALENCE, ADAPTATION ET ENGAGEMENT

Compte tenu du manque de visibilité, les entreprises :

- > Recherchent davantage de profils adaptables et très polyvalents. Elles donnent la priorité aux profils plus généralistes, à condition que le jeune recruté soit motivé.
- > Sont sensibles à la **maturité et à la volonté d'investissement** des nouveaux embauchés.

- > Ont tendance à privilégier les **demandeurs d'emploi aux jeunes apprentis**, considérés comme trop éloignés de la réalité de l'entreprise. Elles soulignent en outre les difficultés de recrutement liées à la lourdeur administrative du système d'apprentissage en alternance.

AVIS D'INDUSTRIELS



« La motivation est la clé d'un bon recrutement. Mais les PMI doivent être capables de conserver au sein de leur entreprise les profils qu'elles ont formés. Elles peuvent, dans le cas contraire, devenir un vivier de compétences pour des grands groupes proposant des conditions d'embauche plus attractives. »



les stratégies d'entreprise

À l'occasion des Rencontres Prospective organisées par le CDM, le CDIB et Mecanov', plusieurs sujets ont particulièrement attiré l'attention des industriels et fait débat. Parmi les idées fortes :

« DÉPLOYONS DES STRATÉGIES SPÉCIFIQUES PAR MARCHÉ »

« Déclinons nos stratégies par secteurs d'activité, espaces marchés, typologie client... pour pouvoir déployer nos offres différenciées sur des terrains de jeu maîtrisés et démultiplier nos potentiels de développement. »

« MÉFIONS-NOUS DES SUCCÈS ÉPHÉMÈRES »

« L'absence de visibilité et les mutations permanentes ne permettent plus d'assurer la reproductibilité.

Nos succès d'aujourd'hui ne garantissent plus nos réussites de demain. On ne peut plus investir complètement sur eux et devons remettre en cause en permanence notre stratégie et la performance de nos entreprises. »

« NE MANQUONS PAS LA RÉVOLUTION DIGITALE »

« Réseaux sociaux, outils numériques, big data, digitalisation des fonctions... deviennent des vecteurs incontournables.

Convaincus ou non, penchons-nous sur ces outils qui ouvrent de nouvelles voies pour faire du business et nous connecter à nos écosystèmes. »



« ACQUÉRONNS UNE SOLIDE CULTURE FINANCIÈRE POUR FAIRE ÉVOLUER NOS STRUCTURES »

« L'agilité de l'entreprise n'est pas compatible avec la fragilité financière, car elle consomme de la ressource.

Dans un environnement mouvant et incertain, renforçons notre maîtrise des mécanismes financiers pour sécuriser et mieux piloter notre entreprise et rester en capacité de répondre aux opportunités. »

« JOUONS COLLECTIF »

« Dans un contexte de forte accélération, créons des alliances et de la synergie de moyens, ouvrons nos capitaux, faisons de la croissance externe, impliquons nos collaborateurs et appuyons-nous sur eux, imaginons de nouveaux champs de contribution en mixant les talents dans nos équipes...

Le collectif favorise le développement structurant de nos entreprises. »

« EXPLORONS LES PISTES À L'INTERNATIONAL »

« Impulsons une dimension internationale à notre entreprise et à nos équipes, non pas comme une option possible, mais comme un prérequis servant la stratégie et le développement. Pour ce faire, utilisons nos ressources internes et externes, appuyons-nous sur des relais existants et développons les contacts pour appréhender de nouveaux marchés.

Acquérir une pensée « Monde » modifie nos choix stratégiques et nos organisations. »



Opportunités sur les marchés

*Naval
Énergies Marines Renouvelables
Grand chantier
Défense
Bâtiment*

“
*Nous identifions sur
des marchés des
opportunités pour nos
entreprises, en région
et au-delà*
”



GNL : BIENTÔT DES INFRASTRUCTURES PORTUAIRES

La propulsion au GNL (Gaz Naturel Liquéfié) pour les navires neufs s'avère une solution alternative adaptée à l'augmentation du coût des combustibles et aux nouvelles exigences réglementaires de réduction des gaz à effet de serre, en particulier du soufre émis par les navires¹.

L'Union européenne impose à la France d'annoncer en 2016 le nom des ports français qui seront dotés d'équipements GNL, ouvrant la voie pour les industriels à la réalisation de nouvelles infrastructures :

- > navires ou barges de soutage GNL ;
- > systèmes d'avitaillement ;
- > stockages terrestres ;
- > cuves à bord de navires propulsés au gaz ;
- > remorques GNL embarquées ;
- > gazoducs pour l'alimentation des petites centrales de liquéfaction...

2000 à 3000 unités de navires au GNL sont annoncées d'ici à 2020. Les infrastructures, quant à elles, devront être opérationnelles en 2025.

Pour les navires existants, les armateurs ont la possibilité d'installer des scrubbers, systèmes d'épuration de l'air émis suite à une opération de rétrofit sur les navires. Si cette technologie peut être rapidement installée, elle nécessite néanmoins de lourds investissements.

¹/La nouvelle réglementation Soufre du 1^{er} janvier 2015 fixe la limite d'émission à 0,1% dans les ECA-Emission Control Area.



STX : DES NAVIRES D'AVITAILLEMENT DE 4 000 M³ EN PROJET

Pour assurer l'avitaillement au port des navires fonctionnant au gaz naturel liquéfié (GNL), STX France envisage de développer des projets de navires d'avitaillement de 4 000 m³ en moyenne. Ils utiliseront des systèmes de stockage de gaz à pression atmosphérique, technique employée sur des méthaniers construits par le chantier français.



> www.stxeurope.com



Énergies Marines Renouvelables

GÉRER LES VENTS CONTRAIRES DE MULTIPLES ÉCHELLES

Une filière qui se structure mais peu de visibilité sur les calendriers et les marchés, des projets locaux conduits par des donneurs d'ordre d'envergure mondiale, dans un contexte de concurrence internationale et interrégionale...

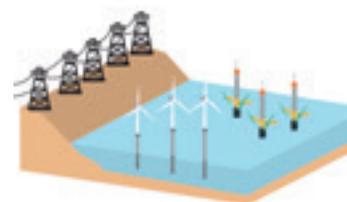
Dans cet environnement à multiples échelles, les PME pourront-elles contribuer à relever les défis industriels des Energies Marines Renouvelables ?

L'émergence des EMR reste porteuse d'opportunités (voir témoignage), mais leur concrétisation s'accompagne d'une réelle capacité à prendre des risques.

DES CHOIX STRATÉGIQUES DIFFÉRENTS

Industrie de production, industrie de prototypes, choisissez le bon donneur d'ordre selon vos ambitions !

Si la plupart des grands acteurs (Alstom, Adwen [JV Areva/Gamesa], EDF-EN...) veulent industrialiser l'éolien offshore posé avant de développer les autres technologies, certains acteurs comme DCNS ont fait le choix de se positionner directement sur l'hydrolien et l'éolien flottant. Même si d'autres donneurs d'ordre prennent également part à ces technologies moins avancées, un décalage de développement est prévisible.



MAINTENANCE ET SURVEILLANCE: À SUIVRE

- > Nouveaux navires de maintenance adaptés aux parcs éoliens.
- > Mâts météorologiques.
- > Drones pour le contrôle des fissures.
- > Système High Wind Boom Lock de verrouillage de la baume en période de grand vent.
- > Savoir-faire en soudure technique, traitement de surface, robotique...
- > Base de données commune à tous les fournisseurs/sous-traitants des navires de maintenance pour la traçabilité des opérations.

COOPÉRATION, INNOVATION ET MUTUALISATION DES MOYENS SERONT INDISPENSABLES.

Parmi les enjeux majeurs de la filière :

> **Être en capacité de réduire les coûts de production par 2 pour passer de 200 à 100 €/Mwh.** Cet objectif se traduit par une réduction des coûts de fabrication et de maintenance, une plus grande fiabilité des machines afin d'augmenter leur durée de vie, la réduction des coûts logistiques (transport des composants), l'augmentation des quantités d'énergie produites, l'anticipation des dépenses de démantèlement, etc.

> **Organiser la supply-chain**, avec notamment la création de bases logistiques efficaces (aménagement portuaires, hubs d'assemblage avec navires de transport...) et des PMI/ETI prêtes à déclencher leur business plan.

> **Assurer la sécurité des opérations et des opérateurs.**

> **Réduire les dépenses d'exploitation et de maintenance en mer et investir à terre :** réalisation d'unités d'assemblage à proximité des fermes d'exploitation.

Si les donneurs d'ordre seront très présents au début, ils chercheront à terme des sous-traitants de proximité prêts à assurer la maintenance des installations. Observer les opérations actuelles sur les éoliennes terrestres permet d'anticiper les futurs besoins de maintenance en mer.



ÉOLIEN OFFSHORE POSÉ: UN NOUVEL APPEL D'OFFRES À VENIR

Le gouvernement a annoncé le lancement, d'ici à la fin de l'année, d'un troisième appel d'offres pour l'éolien offshore posé. Les travaux de zonage sont en cours et plusieurs territoires sont envisagés pour l'implantation des nouvelles fermes éoliennes. **Normandie** et **Nord-Pas de Calais/Picardie** sont les régions les plus évoquées.

L'appel d'offres sera émis dès que sera retenue la zone d'implantation. Les deux premiers appels d'offres représentaient 3 GWh d'énergie installée.

La France s'est fixé un objectif de 6 GWh pour l'éolien en mer d'ici 2020 et 15 GWh d'ici 2030.

À SAVOIR

> L'appel à projets sur les **fermes pilotes d'éoliennes flottantes** a été annoncé début août par l'ADEME avec quatre zones propices: Bretagne, PACA et Languedoc-Roussillon.

> **Hydrolien et houlomoteur**: l'appel à projets lancé par l'ADEME début août sur les financements « Investissements d'avenir » intègre notamment la réalisation de démonstrateurs (hydrolien et houlomoteur), de briques technologiques (hydrolien, houlomoteur et éolien flottant) et de fermes pilotes d'hydroliennes: c'est le moment pour les sous-traitants de se positionner.

> Les opportunités sont faibles sur **les unités d'assemblage et les nacelles**, marchés saturés.

> **La rentabilité passe par l'exportation**: les savoir-faire doivent être valorisés dans les projets à l'international afin d'amortir les investissements.

Pour nos PMI et ETI, les opportunités se situent essentiellement au niveau de la fabrication des mâts et des « Jacket » (fondations métalliques de type treillis), et de toutes solutions techniques ou innovations permettant de réduire les coûts (limitation du poids, de la taille, augmentation de la résistance...)



Thierry Troesch, Gérant de ST Industries (Cavan, 22) - CDIB



« Le secteur des EMR offre de réelles opportunités à saisir pour nos PMI, à la triple condition:

> d'appréhender le secteur comme un relais de croissance à long terme,

> de proposer des offres (systèmes et services) industrielles complètes et donc collaboratives (pour séduire des donneurs d'ordres internationaux disposant déjà d'un réseau de sous-traitance organisé),

> d'accepter d'être en permanence challengé sur les prix, les modèles économiques n'étant pas encore matures.

C'est un marché très spécifique, qu'il faut comprendre et anticiper.

Comprendre: différentes technologies sont déployées (éolien, hydrolien, houlomotricité, échange thermique): il faut appréhender les cycles de vie (installation, maintenance...), identifier les interlocuteurs et comprendre le jeu des acteurs, avoir une vision claire de la chaîne de valeur pour correctement s'y positionner.

Anticiper: business à moyen-long termes, il convient de s'y préparer en montant en compétences (certifications, protocoles soudures...), mais aussi se rendre visibles (taille critique). En Bretagne, nous avons constitué un consortium entre plusieurs entreprises complémentaires « Breizh EMR » pour être présents sur les salons et présenter des solutions industrielles impliquant des métiers et services complémentaires.



Grand chantier

CANAL SEINE NORD EUROPE : SURVEILLEZ LES APPELS D'OFFRES!

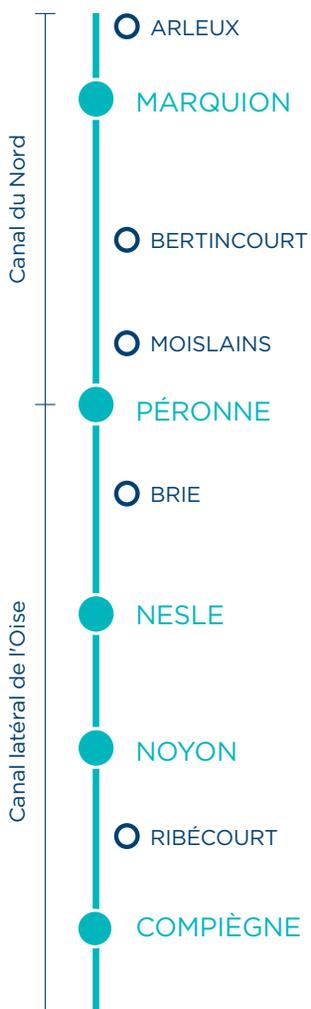
UN NOUVEAU PAYSAGE ÉCONOMIQUE

Reliant l'Oise à l'Escaut, le Canal Seine Nord assurera les liaisons entre les ports intérieurs (Paris, Rouen, Lille, Valenciennes...) et extérieurs (Le Havre, Dunkerque...). Capable d'accueillir des péniches pouvant transporter jusqu'à 4 400 tonnes de marchandises (contre 700 aujourd'hui), il vise à **augmenter et faciliter les flux de transport, et à créer de l'activité économique par le développement de plateformes multimodales, de zones d'activités, etc.**

UN CANAL DE GRAND GABARIT

- > 107 km de long pour 54 m de large et 4,5 m de profondeur.
- > Budget : 4,7 Mds € + 1 Md € pour les travaux en aval (Oise) et en amont (au nord de Cambrai).
- > 10 000 à 13 000 emplois directs et indirects estimés pour la construction de l'ouvrage.

● Plateformes multimodales en projet



FACILITER L'ACCÈS DES PME AUX MARCHÉS

Une démarche « Grand chantier » va être initiée, coordonnée par la Préfecture de Région Picardie. Elle comprend, outre l'hébergement des équipes et la mobilité, un volet économique. Celui-ci se traduira notamment par :

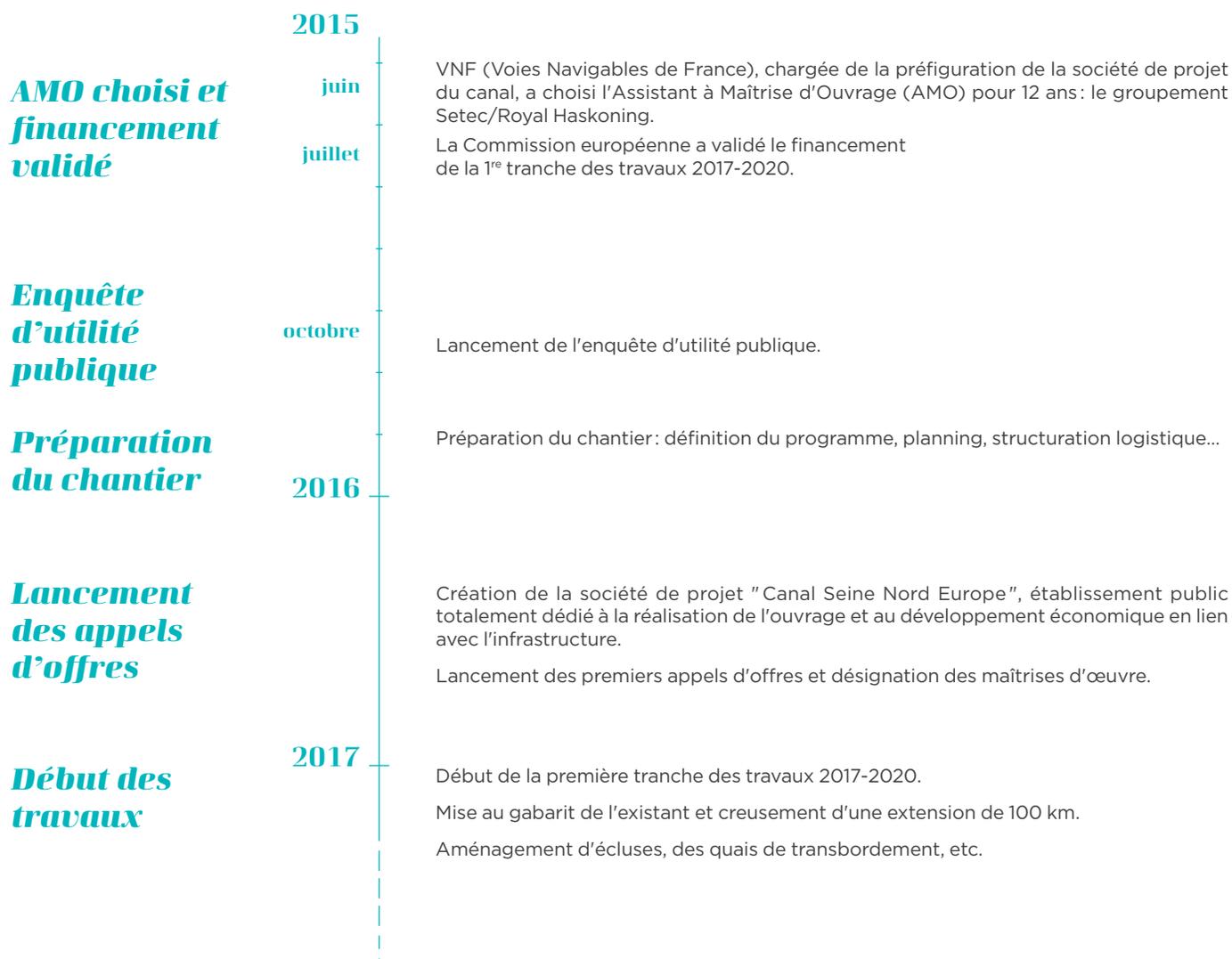
- > **Un Canal Entreprises**, guichet unique d'information : résumé des marchés, annuaire des compétences et expertises du territoire...
- > **Un Canal Emploi**, piloté par Pôle Emploi, porte d'entrée unique pour les employeurs et demandeurs d'emploi.
- > **Un allotissement spécifique**: division du canal en 4 lots, dont un dédié à la conception et réalisation du Pont-Canal de Péronne, ouvrage d'art exceptionnel au-dessus de la Somme, qui sera le plus long d'Europe. Par ailleurs, deux lots seront pilotés par des majors qui devront respecter la démarche « Grand chantier ».

DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES:

- > **3 ponts-canaux**, dont 1 pont-canal de 1,2 km au-dessus de la Somme;
- > **6 écluses**;
- > **61 ponts routiers et ferroviaires**;
- > **5 quais céréaliers**;
- > **2 quais de transbordement**;
- > **5 équipements pour la plaisance**;
- > **1 bassin réservoir d'eau**;
- > **des raccordements ferroviaires**;
- > **des développements périphériques**:
3 à 5 plateformes multimodales (gestion locale), des péniches ouvertes pour embarquer et décharger les marchandises en tout lieu, des zones d'activités, des zones industrielles...

LES GRANDS RENDEZ-VOUS DU PROJET

Le début des travaux est annoncé pour 2017, avec une mise en service en 2023. Les premiers appels d'offres devraient être lancés d'ici au printemps 2016.





Défense

LA DÉFENSE OUVRE LE TERRAIN AUX PME

Nouvelle loi de programmation militaire 2015-2019, nouveaux budgets, nouveaux programmes, subventions allouées aux PME... autant d'opportunités pour les industriels de se positionner sur le secteur de la Défense. L'objectif: conjuguer le besoin de compétences spécialisées et la volonté de soutenir la croissance des filières locales.

DES FINANCEMENTS RENFORCÉS

1,5 Md€ pour l'acquisition de matériels militaires et 500 M€ pour la maintenance des équipements: c'est le budget supplémentaire consacré par le Ministère de la Défense, dans le cadre de l'actualisation de Loi de programmation militaire (2015-2019). Le renforcement des financements, qui intervient dans un contexte géopolitique tendu, s'associe à **une nouvelle stratégie d'achat plus favorable aux PME et aux ETI.**

Formalisée par le Pacte Défense PME, elle a pour objectif d'**assurer la pérennité d'un tissu d'entreprises performantes et innovantes aux côtés des grands groupes industriels de la Défense.**

PACTE DÉFENSE PME: 4 AXES CLÉS.

- > Meilleure prise en compte des PME dans la stratégie d'achat du Ministère.
- > Consolidation dans la durée du soutien financier à l'innovation des PME.
- > Engagements réciproques entre le Ministère et les Maîtres d'Œuvre Industriels (MOI) pour favoriser la croissance des PME.
- > Action renforcée en région.

AÉRONAUTIQUE : QUELS BESOINS ?

- > Sous-traitance de capacité.
- > Sous-traitance de spécialité.
- > Fourniture de pièces élémentaires.
- > Maintenance des aéronefs, petits avions et hélicoptères.
- > Construction, usinage, emboutissage, chaudronnerie.
- > Matériaux composites.
- > Fabrication additive.
- > Achat de bancs de test hydraulique,...

AÉRONAUTIQUE : 150 M€ ALLOUÉS DIRECTEMENT AUX PME FRANÇAISES

La moitié du budget de la Défense aéronautique (sur un total de 300 M€) est accessible aux PME via les marchés publics.

Bien que les forts besoins en fabrication et maintenance de matériels militaires soient susceptibles de générer des opportunités de développement, **les entreprises des Pays de la Loire, de Bretagne et du Nord Pas-de-Calais se sont jusqu'à présent peu positionnées** : respectivement 1 M€, 1 M€ et 7 à 8 M€, contre 23 à 24 M€ pour PACA ou encore 20 M€ pour l'Aquitaine.

R.A.P.I.D. : UN APPUI À L'INNOVATION DUALE

Le Régime d'Appui pour l'Innovation Duale (applications civiles et militaires) subventionne la recherche industrielle ou le développement expérimental intéressant le secteur de la Défense. Il vise à faciliter l'accès aux subventions des PME et ETI pour leurs projets d'innovation. Son financement se veut réactif (4 mois à partir du dépôt de dossier). Le montant des crédits alloués est passé de 40 M€ HT en 2013 à 50 M€ HT en 2015.

Pour les forces spéciales en particulier, les achats privilégient les PME, en capacité de répondre à des besoins en allègement de charges, facilitation des déplacements, stockage de l'énergie du soldat, résistance et protection balistique des véhicules...

LES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

- > Moins de 2000 salariés.
- > Des projets à fort potentiel technologique présentant des applications civiles et militaires.
- > Le financement peut être alloué sur la base d'un prototype.

LES + DES PME

- > Grande réactivité.
- > Capacité à fabriquer des équipements spécifiques et à fournir des produits « sur étagère » évolutifs.
- > Possibilité de tests rapides sur le terrain et ajustements éventuels facilités.



SCORPION : L'ARMÉE DE TERRE FAIT APPEL AUX INDUSTRIELS POUR SE MODERNISER

Nouveau programme de modernisation de l'armée de terre, SCORPION ouvre des opportunités immédiates pour la maintenance des matériels existants et à moyen terme pour la fabrication de véhicules et d'équipements.

FABRICATION : HORIZON 2018-2020

Deux programmes de fabrication invitent les industriels à se positionner en sous-traitance des trois grands Maîtres d'Œuvre Industriels Nexter, Renault Trucks Defense (RTD) et Thales, pour un budget de 6,5 Mds € sur 18 ans.

> **GRIFFON 6X6**, qui prévoit **1668 Véhicules Blindés Multi Rôles (VBMR)** pour le transport de troupes, avec une production de 100 à 200 unités par an et une première livraison en 2018-2019.

> **JAGUAR**, dédié à la fabrication de **248 Engins Blindés de Reconnaissance Gros Canon (EBRC)**, avec une production de 40 véhicules par an et une livraison initiale à horizon 2020-2021.

UN NOUVEAU PROGRAMME EN 2025 ?

Un nouveau programme pourrait être lancé à partir de 2025 pour la réalisation de 200 VBMR légers dédiés au transport de systèmes d'armes, plus petits, plus légers et moins sophistiqués que GRIFFON.

MAINTENANCE TERRESTRE : DAVANTAGE DE TÂCHES POUR LES INDUSTRIELS

Les enjeux portent sur la gestion de l'obsolescence de nombreux matériels d'ici à 2020 : 2 080 Véhicules de l'Avant Blindés, 1800 Véhicules Blindés Légers, 1200 Petits Véhicules Protégés, etc. mais également chenilles, camions, engins de génie, tôlerie, sellerie, cartes électroniques...

Avec un budget annuel de l'ordre de 600 M€, la maintenance terrestre compte solliciter davantage les industriels pour maintenir en condition opérationnelle les équipements existants : usinage, systèmes de ventilation, interventions sur châssis, fabrication des pièces de rechange, résistance à la corrosion et à l'abrasion, etc.

SCORPION, C'EST AUSSI...

- > La rénovation de 200 chars Leclerc au format standard.
- > L'amélioration de la protection des soldats et des matériels.
- > Un Système d'Information de Combat Scorpion (SICS) unique, permettant d'interconnecter l'ensemble des forces combattantes.
- > Des systèmes de géolocalisation, des drones, de la simulation embarquée, de la stabilisation d'images,...

UNE POLITIQUE D'ACHAT RÉFORMÉE

Pour faciliter l'accès des PME à ses marchés, le Ministère de la Défense rationalise sa stratégie d'achat, à travers :

- > **Un pilotage centralisé des achats et une réduction du nombre d'adjudicateurs.**
- > **Une réorganisation des achats hors armement, par l'intermédiaire de 51 « Bases de défense »** qui concernent les achats de soutien courant (création de 9 Plates-Formes Achats Finances spécialisées par région) et les achats métiers (entités spécialisées : SIMMT, SSF, SIMMAD...).

DEUX PORTAILS D'ACHATS POUR LA DÉFENSE

- > www.achats.defense.gouv.fr pour les achats hors armement
Passage obligatoire, ce portail vous demandera une description détaillée de vos savoir-faire pour un meilleur référencement
- > www.ixarm.com pour l'armement (après un premier référencement sur www.achats.defense.gouv.fr)
Ce portail s'adresse aux entreprises plus technologiques, avec des candidatures spontanées possibles sur le portail PME

VOS INTERLOCUTEURS

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE / DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ARMEMENT (DGA)

ARMÉE DE TERRE

SIMMT

Structure Intégrée du Maintien en condition opérationnelle des Matériels terrestres.

AÉRONAUTIQUE

SIMMAD

Structure Intégrée du Maintien en condition opérationnelle des Matériels Aéronautiques du ministère de la Défense.

SIAé

Service Industriel de l'Aéronautique, avec 5 ateliers industriels de l'aéronautique (AIA).



Achats < 80 000 €

- 5 (AIA) :
- > Bretagne (Lann Bihoué, Lanvéoc et Landivisiau) ;
 - > Bordeaux ;
 - > Toulon ;
 - > Amérieu-en-Bugey ;
 - > Clermont-Ferrand.



Achats > 80 000 €

Centralisation au SIAé de Clermont-Ferrand.

NAVALE

SSF

Service de Soutien de la Flotte.



LES DÉCHETS DU BTP: UNE NOUVELLE RESSOURCE

DES CIRCUITS DE PROXIMITÉ

La démolition fait partie du passé! Dans un contexte où l'économie circulaire devient une priorité, c'est désormais dans **une logique de déconstruction sélective des bâtiments et de revalorisation in situ** que s'engage le secteur du Bâtiment.

De nombreux acteurs prennent l'initiative de projets recherchant l'équilibre entre nécessité de recyclage

des déchets issus des chantiers de BTP et coût économique: nouvelles filières de recyclage et valorisation, Syndicat National des Entreprises de Démolition (SNED), Syndicat des Recycleurs du BTP (SRBTB), ADEME, Bouygues Construction et sa nouvelle Business Unit « Nouveaux outils de chantiers », Liebherr et ses outils de déconstruction sélective,...

LES ENTREPRISES DE DÉMOLITION FONT APPEL AUX ÉQUIPEMENTIERS

Le SNED (Syndicat National des Entreprises de Démolition) a conduit une étude sur les besoins en équipements de ses adhérents. Il a fait part, en juin dernier, des résultats au CISMA (Syndicat des équipements pour la Construction, les Infrastructures, la Sidérurgie et la Manutention). L'objectif: inciter à la conception d'équipements nouveaux pour la déconstruction et notamment l'amélioration des conditions de travail des ouvriers lors du curage de bâtiments.

> www.sned.fr et www.cisma.fr

DES ÉQUIPEMENTS À INVENTER OU À AMÉLIORER

Source: SNED, CISMA, SRBTP

SÉCURITÉ, SANTÉ ET AMÉLIORATION DU CONFORT DES OUVRIERS

- > Équipements pour réduire l'exposition des ouvriers à l'amiante.
- > Systèmes d'air et de filtration, systèmes de brumisation pour limiter la poussière,...
- > Plate-forme individuelle motorisée pour le travail en hauteur.
- > Nouveaux systèmes de manutention des matériaux pour les ouvriers...

DÉCONSTRUCTION SÉLECTIVE ET ÉVACUATION DES MATÉRIAUX

- > Pelles sur chenille, cisailles hydrauliques.
- > Bennes à fond mobile pour (dé)charger les déchets à hauteur d'homme lors de curage de bâtiments.
- > Nouvelles bandes transporteuses « légères » pour le curage.
- > Nouvelles goulottes à gravats pour éviter le bourrage des déchets.
- > Brouettes électriques permettant de franchir les escaliers et passer les portes et fenêtres.
- > Nouveaux systèmes de dépose des fenêtres...

CARACTÉRISATION DES MATÉRIAUX

- > Nouveaux systèmes de détection et caractérisation des matériaux (spectroscopie, rayons X, etc.)...

TRI, COLLECTE, RÉUTILISATION, RECYCLAGE DES MATÉRIAUX

- > Nouveaux containers pour le transport et le stockage des déchets de chantier.
- > Nouveaux systèmes de transport des déchets pour le curage.
- > Systèmes de détection des plastiques (notamment ceux contenant du chlore) pour le tri...

TRANSFORMATION SUR SITE DES MATÉRIAUX DÉCONSTRUITS EN GRANULATS (CONCASSAGE IN SITU)

- > Bras de déconstruction à installer sur les engins du BTP.
- > Équipements de concassage mobiles...



Le CDIB en action

*“ Pour améliorer la performance et l’agilité
de nos entreprises, nous participons à des
actions collectives avec le CDIB*

”



4 outils d'animation

Le CDIB, Comité de Développement des Industries de Bretagne, propose à ses membres 4 outils d'animation collectifs :

1



LES RENCONTRES PROSPECTIVES

Réunions d'échange sur la base de signaux collectés dans l'environnement de l'entreprise et sur les marchés.

2



LES ATELIERS RUPTURES

Réunions pratico-pratiques pour approfondir des concepts de pilotage innovants.

3



LES GROUPES EXPLORATOIRES

Constitution de groupes projets de plusieurs entreprises ayant un intérêt commun à partager et à approfondir un marché spécifique.

4



LES PUBLICATIONS

Ouvrage reprenant les principales tendances mises en avant lors des Rencontres Prospectives. *(présent document)*

VENEZ PARTICIPER AUX PROCHAINS RENDEZ-VOUS DU CDIB !

19 NOVEMBRE 2015

ATELIER RUPTURE

« Réseaux sociaux, nouvelles solutions du web: intérêt ou perte de temps pour mon entreprise ? » - Faites le point sur ce thème en bénéficiant du retour d'expérience d'autres industriels.

Horaire: 8 h 45 à 14h

Lieu: Vannes - locaux de la CCI du Morbihan

10 DÉCEMBRE 2015

RENCONTRE PROSPECTIVE

Captez les signaux d'évolution de votre écosystème industriel et identifiez les opportunités liées à certains marchés

Horaire: 8 h 45 à 14h

Lieu: A confirmer

Ouverts aux industriels bretons sur invitation

Informations/réservation: Pierre-Emmanuel HOUEROU, animateur du CDIB: 06 10 22 22 50 / pe.houerou@uimm35-56.com



Rencontre prospective / Plœrmel - juin 2015



Atelier Rupture « Anticipation » / St Brieuc - Avril 2015

DÉJÀ PLUS DE 30 INDUSTRIELS MEMBRES DU CDIB DEPUIS SON LANCEMENT DÉBUT 2015!

2MB INTERNATIONAL - Jimmy LEMONNIER

ACTIL - Yann DE LARMINAT

AML HYDROPLI - Dominique BIGNON

ANA INDUSTRIE - Yannick DIVEU

ATELIERS CENTRE BRETAGNE - Catherine BOUCHE

AUTOCRUISE SAS- Mickaël LEON

BRETAGNE ATELIER - Daniel LAFRANCHE

BREAGNE CHROME - Patrick LAUTRIDOU

DAMEN SHIPREPAIR BREST- Jean-Marc ECOBICHON

DYNALEC - Fabrice AUDRAIN

EDIXIA AUTOMATION - Gilles WACKENHEIM

EUROPE COMPOSITE & TECHNOLOGIES - François OTMESGUINE

EURO-PROCESS - Christophe LE GOUESTRE

GUELTE - Bruno LAURENT

LVH ELECTRONIQUE - Christophe LIDURIN

MECANIQUE JLB - Éric BOUFFARD

METALIA INDUSTRIE - André MERIAN

NAVVIS - Stéphane NONNOTTE

POLYMECANIC - Françoise ROINARD

SAMETO TECHNIFIL - Serge MENEZ

SATS - Axel KRID

SAUGERA - François COUDRON

SFPI - Philippe REMINIAC

SIGMAPHI - Jean-Luc LANCELOT

SOPROFAME - Jean-Baptiste FRENEL

SPRD - Ronan JONCQUEUR

ST INDUSTRIES - Thierry TROESCH

SULKY BUREL - Gilbert JOUAN

TFE / TOLERIE FINE ELECTRONIQUE - Jean-Luc ROSIER

THERMIGAS - Patrice LEDU

TIB / TOLERIE INDUSTRIELLE BAINAISE - Gaëlle LOY

TSCI / VRAC + - Christian BLAIS

Prospective Industries est publié par le CDIB, en partenariat avec le CDM et Mecanov'

Chargé de mission Prospective: Benoist CLOUET

Analyse des signaux: Benoist CLOUET, Jérémie BERANGER, Joseph LUSTEAU et Axelle LARROUMET

Rédaction: Benoist CLOUET et Isabelle NOURY

Ont participé à ce numéro: Claudine BROSSARD, Pierre-Emmanuel HOUÉROU, Olivier DURTESTE, Patrick ORLANS, Philippe JAN et Stéphanie HERVÉ

Conception/design graphique: UN, DES SENS

Photos: ©Fotolia / ©Mecanov' (p. 20) / ©CDIB (p. 22)

Impression: GOUBAULT, document imprimé sur du papier PEFC



PEFC 10-32-3010 / Certifié PEFC / Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. / pefc-france.org

Le CDIB remercie les nombreux acteurs qui ont participé à la collecte des informations, ainsi que les industriels qui ont apporté leurs analyses et leurs témoignages.



MAISON DES ENTREPRISES - 2 ALLÉE DU BÂTIMENT - 35016 RENNES
Pierre-Emmanuel Houérou, animateur du CDIB : 06 10 22 22 50 / pe.houerou@uimm35-56.com
Benoist Clouet, chargé de mission Prospective : 06 72 53 47 96 / bclouet@fimeca.org