

## Le choix de la diversification

On peut distinguer les entreprises qui travaillent exclusivement pour les constructeurs automobiles, et celles qui sont diversifiées (60 %). Les domaines de diversifications sont nombreux : pétrochimie, pharmacie, médical, aéronautique, papeterie, agroalimentaire, mécanique générale, électricité, nautisme, menuiserie industrielle.

21% des entreprises qui ne sont pas diversifiées souhaitent le faire à cause des difficultés du secteur automobile. En effet, en Haute-Normandie, beaucoup de sous-traitants sont très liés aux donneurs d'ordre et sont même parfois localisés au même endroit (ex : le Parc Industriel Fournisseur de Renault à Sandouville).

Les difficultés rencontrées le plus fréquemment dans le secteur automobile sont les délais de paiement (> à 90 jours) : 52 % des entreprises auditées ont déjà fait face à ce problème.

Des mesures ont été prises en janvier 2007 pour réduire ces délais, qui devraient être compris entre 60 et 90 jours d'ici fin 2008.

Le manque de visibilité à long terme influe sur le carnet de commande et augmente d'autant le doute des dirigeants en l'avenir du secteur automobile.

## Quelques chiffres significatifs de la filière automobile haut-normande

### Les groupes :

- ▶ chute de plus de 42% de la rentabilité de Renault et PSA depuis 2005 et perte de 2 points de Part de Marché en Europe
- ▶ 15 % des donneurs d'ordre sont des constructeurs étrangers (dont 20% d'équipementiers automobile)

### Les sous-traitants :

- ▶ 2/3 des entreprises auditées travaillent avec Renault et PSA (constructeurs nationaux)
- ▶ 19% sont considérées comme locomotives dans la filière
- ▶ 60% comme ayant un potentiel de développement à accompagner
- ▶ 40,5% comme ayant des difficultés

## Sous-traitance et innovation 2 aspects loin d'être antinomiques

50 % des entreprises sous-traitantes sont impliquées ou ont la volonté d'intégrer l'innovation dans leur stratégie de développement. Un axe de développement qui semble efficace dans la mesure où 88% des sociétés innovantes ont une situation financière convenable. Cependant rien n'est pour autant acquis, ces PME n'ont pas la capacité de financer leur croissance par l'innovation et à recruter des personnes qualifiées (compétences et coûts). Les entreprises sont, elles aussi, soumises à des relations donneurs d'ordre/sous-traitants sous pression (coût, délai) et le risque de délocalisation des donneurs d'ordre apparaît pour les entreprises innovantes comme le plus redouté (40%).

### Comment conserver, alors cet atout essentiel de la proximité ?

Les dirigeants vont devoir effectuer des choix cruciaux afin de rester présents aux côtés des donneurs d'ordre. Certains redéfinissent leur stratégie commerciale en cherchant des partenariats avec les pays de l'Est, mais pour la plupart des dirigeants, la stratégie la plus souvent envisagée reste la diversification de marché,

notamment dans le secteur aéronautique. Reconnues pour leur technicité, leur savoir faire, et leur réactivité, ces PME innovantes possèdent d'autres atouts à mettre en œuvre afin de se différencier en particulier les TIC, techniques d'information et communication. Des TIC auxquelles seules 40 % des PME s'intéressent alors qu'elles interviennent dans un certain nombre de processus et de modes opératoires et que leur maîtrise apporte un gain notable d'optimisation pour l'entreprise.

### Profil type de la PME sous-traitante innovante

- ▶ Chiffre d'Affaires de 1950 K€
- ▶ Effectif de moins de 50 personnes
- ▶ 58% des PME innovantes rencontrées disposent d'un bureau d'études
- ▶ 56% des PME sont intégrées par les donneurs d'ordre
- ▶ 100 % travaillent pour des clients en région et 80 % en France.
- ▶ 73 % ont une activité d'export : 53% vers l'Europe de l'Ouest, 33% vers l'Europe de l'Est



# LA SOUS-TRAITANCE AUTOMOBILE

## LE POSITIONNEMENT DES SOUS-TRAITANTS DANS LA FILIÈRE AUTOMOBILE

### Analyse suite à l'enquête

- ▶ la dépendance de certaines entreprises aux grands groupes constitue soit :
  - une force : soutien du groupe en cas de difficultés
  - une faiblesse : la rentabilité du groupe passe avant celle des sous-traitants
- ▶ le succès commercial des constructeurs nationaux conditionne le succès des sous-traitants qui les entourent
- ▶ les entreprises indépendantes de groupes optent pour la diversification (en cours ou à venir) et le développement des savoir-faire, en espérant une aide des pouvoirs publics

### Bilan des besoins exprimés

- ▶ accompagnement dans la maîtrise et la réduction des coûts
- ▶ soutien des pouvoirs publics (financier, informationnel)
- ▶ recrutement de personnel qualifié
- ▶ accompagnement dans les réflexions stratégiques (stratégie commerciale, recrutement, prospection de nouveaux marchés...)
- ▶ mutualisation des moyens humains et matériels (groupement d'achats...)
- ▶ échange d'informations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants (pour permettre une meilleure réactivité des sous-traitants)
- ▶ mise en relation avec le pôle de compétitivité MOVEO
- ▶ accompagnement dans la transmission des établissements
- ▶ accompagnement dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



ÉTUDE SUR LA SOUS-TRAITANCE AUTOMOBILE EN HAUTE NORMANDIE. Réalisée du mois de mai au mois de septembre 2007 par la DRIRE Haute-Normandie avec la collaboration des CCI de Rouen, du Havre, d'Elbeuf et de l'Eure, l'AFPA, le PNEE, le Pôle Movéo, la Maison de l'Emploi de Dieppe et HNT.

## INNOVATION

## GESTION PRÉVISIONNELLE des EMPLOIS et des COMPÉTENCES

La qualité du savoir-faire et les compétences des entreprises semblent être les premiers atouts pour résister aux mutations économiques. Pour répondre à l'évolution des métiers et des matériels employés tout en conservant leurs atouts, 50 % des entreprises possèdent une politique de gestion des compétences, 1/3 des entreprises ont une gestion des besoins de formation. Toutes ces sociétés rencontrent un problème récurrent : le recrutement de personnel ayant des qualifications précises. Parmi les solutions envisagées, la mutualisation des moyens humains semble séduire 1/3 des sociétés, mais des freins subsistent (secrets industriels).

Afin d'anticiper davantage les évolutions et les besoins à venir, 15 % des entreprises se sont engagées dans la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et quelques entreprises ont l'intention de la mettre en œuvre à court et moyen terme. Le faible intérêt pour ce dispositif s'explique par un manque d'autonomie pour les établissements filiales d'un groupe et aussi par une méconnaissance de ce qu'est la GPEC, de son coût et de son application. C'est d'ailleurs pour cette raison que les entreprises expriment un besoin d'informations et/ou accompagnement de la part des pouvoirs publics.



## LES NOUVEAUX ENJEUX FACE AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES ANNONCÉES



L'industrie automobile est un secteur-clé de la Haute-Normandie, un actif sur neuf y travaille, et son poids dans l'industrie régionale est 1,5 fois supérieure au poids de l'automobile dans l'industrie nationale. Aujourd'hui ce secteur prépondérant dans l'économie haute-normande fait face à plusieurs défis : soubresaut des ventes de véhicules, vive concurrence internationale, délocalisation, conditions de plus en plus contraignantes du marché...  
Devant cette mutation économique annoncée, la DRIRE, avec l'aide de ses partenaires, a souhaité «tâter le pouls» de l'industrie automobile dans notre région et plus particulièrement des sous-traitants, qu'ils soient

fabricants de pièces ou entreprises de services, indépendants ou filiale d'un groupe.  
Pour ces entreprises de sous-traitance, le mot d'ordre est la proximité. Elles ont à 85% un client donneur d'ordre en Haute-Normandie et sont implantées autour des usines d'assemblage des constructeurs. Une proximité doublée d'une dépendance commerciale, près de la moitié d'entre elles ne travaillent que pour la filière automobile. Pour ces dernières, le danger économique n'est important, aucune marge de manœuvre n'est possible en cas de retournement du marché.

Dans ce contexte, la diversification est devenue un enjeu stratégique primordial. Les entreprises aux activités variées tentent de réduire au maximum la part de la filière automobile dans leur chiffre d'affaires, certaines d'entre elles en sont même totalement sorties. Les entreprises filiales d'un groupe s'orientent vers une production de série qui se double de pré-assemblages ou de montage de sous-ensembles difficilement délocalisables sans prendre de risques en terme de qualité. Les coûts de production et la qualité sont les deux leviers de pression des principaux donneurs d'ordre sur les sous-traitants.

**Les PME régionales sont une réelle force pour le réseau automobile et réciproquement.** Elles sont décrites comme réactives, proches, polyvalentes et maîtrisant les savoir-faire.

En effet, la proximité et la souplesse des PME en font un allié de force (50%). Toujours disponibles et réactives, elles sont un réel atout dans le domaine automobile. Pour preuve, certaines PME délocalisées ont bénéficié de la relocalisation par leurs clients afin d'assurer une meilleure qualité de services.

La qualité est un point d'honneur auquel s'attachent les PME régionales (30%). Pour se faire, la filière automobile est une bonne école, poussant à l'apprentissage permanent et à la maîtrise des savoir-faire. Malheureusement les PME n'en profitent pas assez pour se diversifier (seulement 7%). Mais la plupart des nouveaux dirigeants de PME de la région (10%) souhaitent se diversifier, en consolidant et en étendant leur réseau de partenaires, afin de gagner en qualité de service.

**Un service toujours plus complet**

Fournir des pièces détachées n'est plus suffisant, en effet, les PME régionales optent pour l'intégration de services dans leurs prestations, afin de développer des produits à plus forte valeur ajoutée. Mais ceci n'est possible que grâce à l'automatisation des tâches qui s'avère être un atout multi niveaux (19%). En effet, elle permet tant un avantage financier (baisse des coûts, augmentation de la production, possibilité d'innover) qu'une hausse de la notoriété, faisant passer les PME de sous-traitants à de véritables partenaires. Le titre de partenaires leur permet notamment de profiter des retombées positives des donneurs d'ordres dont elles dépendent.

**POINTS FORTS**

**POINTS SENSIBLES**

Un des principaux problèmes rencontrés par les PME est celui des difficultés financières (22%). À cause de l'augmentation des coûts et de la baisse des prix de vente, les PME ont une large perte de rentabilité.

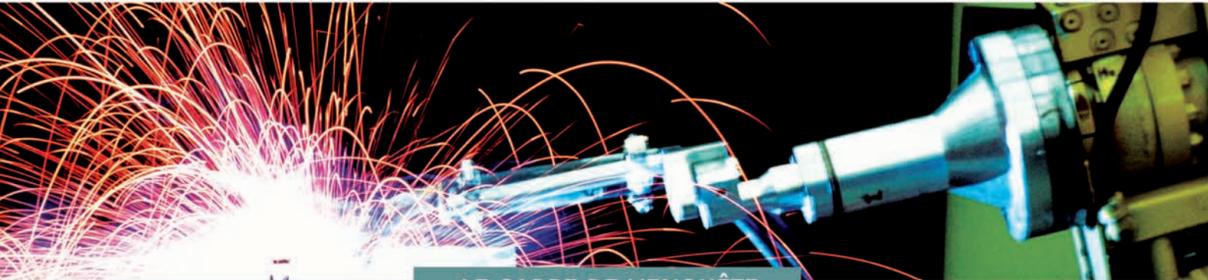
Ajoutez à cela une hausse des exigences des clients (délais, qualité...) et les PME régionales perdent significativement les moyens de se développer, d'innover ou simplement d'être compétitives.

En parallèle nous assistons à une hausse de la concurrence, notamment des pays de l'est. Coûts peu élevés (main-d'œuvre, approvisionnements), facilités d'implantation et gains potentiels de part de marché rendent ces pays attractifs et très compétitifs au détriment des PME régionales qui évoluent sur un marché occidental saturé.

D'autre part, les PME régionales souffrent également de la réinternalisation d'une partie de la production par les donneurs d'ordre au détriment de la sous-traitance qui leur était destinée.

Ces mêmes donneurs d'ordre dont elles dépendent trop souvent et qui les entraînent dans leur chute en cas de difficulté ou d'échec.

En dernier lieu, la conjoncture actuelle du marché du travail se répercute lourdement sur ces PME, qui manquent de personnel qualifié dans certains métiers, ce qui réduit les possibilités d'évolution.



**LE CADRE DE L'ENQUÊTE**

Enquête réalisée auprès de 77 PME et PMI de Haute-Normandie (2/3 en Seine Maritime, 1/3 dans l'Eure) qui réalisent tout ou partie de leur chiffre d'affaires pour la filière automobile (au moins 10%). Effectif moyen de 32 salariés pour les entreprises indépendantes (2/3 des entreprises visitées), 135 salariés pour les entreprises filiales d'un grand groupe.

**Les chiffres clés de l'emploi dans l'industrie automobile**

- ▶ 17 000 emplois salariés répartis dans 87 établissements
- ▶ 13 000 emplois indirects environ
- ▶ 72 % des salariés sont des ouvriers ou des employés
- ▶ - 3,6 %, c'est le recul de l'emploi en 2006, une tendance qui se poursuit en 2007

**Les différences avec la moyenne nationale**

- ▶ Les salaires sont un peu plus élevés quel que soit le niveau de qualification, ce qui s'explique en partie par l'âge des salariés : 7 sur 10 ont plus de 40 ans, 1 sur 3 a plus de 50 ans.
- ▶ La part des techniciens est plus forte et l'encadrement supérieur est plus faible.

Source : L'Industrie en Haute-Normandie www.industrie-hn.org

**Localisation des établissements de la filière automobile**



en Seine Maritime

Mécanique et travail des métaux dans la région rouennaise.

Parc industriel fournisseur (PIF) de l'usine Renault Sandouville dans la zone du Havre.

Mécanique, électronique et plâtrerie dans la région de Dieppe

dans l'Eure

Équipementiers, fabricants de sous-ensembles prêts à être montés et sous-traitants spécialisés, situés entre le Val de Seine et les Yvelines.



**Comment sont prises les décisions chez les sous-traitants ?**

Pour relever les défis du marché, les entreprises élaborent des stratégies. Ces stratégies sont mises en place en Haute-Normandie pour 60 % des entreprises visitées. Une autonomie relative, pour une partie d'entre eux, qui dépendent fortement des donneurs d'ordre.

Pour les autres, la stratégie est définie au niveau du siège ailleurs en France, en Europe, ou à l'international. A noter quelques cas particuliers de chefs d'établissement très volontaires qui n'hésitent pas à mettre en oeuvre une stratégie propre, ou même des sites qui bénéficient d'une position privilégiée dans les discussions stratégiques du groupe.

**Quelle stratégie est adoptée ?**

A chaque entreprise sa stratégie, cependant de grandes tendances se profilent, parmi elles : la recherche de nouveaux clients et marchés, l'optimisation du triptyque «coût, délais, qualité», la diversification des activités... A regretter un grand absent des stratégies globales d'entreprise : l'innovation. Cette orientation est malheureusement peu mise en place, alors qu'elle constitue une véritable opportunité de développement en Haute-Normandie, siège du premier pôle de compétitivité automobile français, MOVEO.

**Quels sont les moyens à mettre en œuvre ?**

Pour faire face aux difficultés rencontrées, les entreprises expriment des besoins en ressources humaines pour trouver des personnes qualifiées, des besoins financiers : subventions, réduction des coûts liés à l'énergie et aux charges sociales, ainsi qu'un accompagnement (conseil, veille...) de la part des pouvoirs publics.

**Les grandes tendances des orientations stratégiques**

▶ **En pôle position, la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés.** Une stratégie adoptée majoritairement par les entreprises avec le recrutement d'un commercial de pointe, la réalisation de veille de marché, la dynamisation de l'écoute client...

▶ **La performance industrielle.** La réduction des coûts par l'investissement dans de nouvelles machines, l'optimisation des machines existantes, la réorganisation des ateliers ou des sites, le gain en qualité, la spécialisation...

▶ **La diversification ?** Une stratégie qui varie selon les entreprises. La majorité des sous-traitants souhaitent consolider leur activité et investir dans le secteur automobile, d'autres envisagent à court terme la diversification vers des secteurs qui font appels à des compétences proches comme l'aéronautique, le nautisme, la menuiserie industrielle...

▶ **La délocalisation ?** Malgré la pression forte effectuée par les donneurs d'ordre quant à la baisse des coûts, seuls quelques sous-traitants envisagent de s'implanter dans un pays à faible coût de main d'œuvre ou de s'y fournir.

**POURQUOI QUITTENT-ILS LA SOUS-TRAITANCE AUTOMOBILE ?**

Les exigences de plus en plus importantes aux niveaux de la qualité, des délais, les variations quantitatives de commandes dans un fonctionnement en flux tendus, des contraintes financières croissantes avec la réduction des coûts et les délais de paiement qui se rallongent sont autant de raisons qui amènent principalement les sous-traitants du secteur mécanique à sortir de la filière automobile... aux risques d'accroître la concurrence au niveau régional dans les autres secteurs porteurs de l'industrie tels la pharmacie, la cosmétique, l'aéronautique.

Analyse effectuée sur un échantillon de moins de 10 % des entreprises interrogées.