



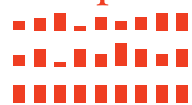
Les PME et les ETI de la filière automobile



Les PME et les ETI de la filière automobile

Regards sur les PME est édité par OSEO,
27-31, avenue du Général Leclerc, 94700 Maisons-Alfort.
Courriel : observatoiredespme@oseo.fr
Numéro 20, juin 2011. ISSN 1761-1741
Imprimé en France par Graphoprint, Paris. N° 1106396
Dépôt légal 2^e trimestre 2011.
Directeur de la publication : François Drouin
Conception, réalisation : Contours, Paris.

observatoire des pme



Copyright : OSEO considère que la diffusion la plus large des informations qu'il édite concourt à ses missions. Les demandes d'autorisation de citation d'extraits de *Regards sur les PME* doivent être adressées au préalable par courriel à :

observatoiredespme@oseo.fr, en indiquant dans l'objet du courriel « demande d'autorisation de citation ». Les citations doivent systématiquement mentionner la source sous la forme suivante : « Source : *Regards sur les PME* n° 20, Observatoire des PME, OSEO ».

Préface

Eric Besson,

Ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique

Les PME et les ETI
de la filière automobile
REGARDS SUR LES PME
N°20

Préface

Notre filière automobile est aujourd'hui sortie de l'une des plus graves crises de son histoire.

Parler de « filière automobile », comme nous l'avons fait depuis 2007, est déjà en soi une révolution tant l'industrie automobile a longtemps été résumée dans notre pays au devenir naturellement stratégique des nos constructeurs nationaux.

En adoptant en 2009 le « Plan de relance de l'automobile » nous avons veillé à soutenir l'ensemble des acteurs de la filière, les constructeurs comme les équipementiers et leurs sous-traitants.

Nombreux sont ceux qui reconnaissent aujourd'hui que ce plan a été un succès. Grâce à lui, les industriels français de l'automobile ont mieux traversé la crise que leurs concurrents étrangers. Ils renouent peu à peu avec une croissance durable de leurs activités.

Dans ce contexte, l'étude réalisée par OSEO présente un triple intérêt. Elle permet pour la première fois :

- de mieux connaître la diversité des acteurs français de la sous-traitance automobile ;
- d'analyser les hiérarchies qui existent entre eux et la façon dont s'organise la segmentation de leurs activités ;
- d'objectiver la façon dont fonctionnent leurs relations bilatérales.

S'appuyant sur une enquête inédite menée auprès de 8740 entreprises françaises de la sous-traitance automobile, ces travaux conduisent d'abord à souligner plusieurs atouts de nos équipementiers.

La sous-traitance automobile française compte, premier atout, 4 % d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) : cette performance, qui reste modeste, est très supérieure à la moyenne des autres secteurs qui s'établit à 0,2 %. Nos PME automobiles réalisent, deuxièmement, plus de 14 % de leur chiffre d'affaires à l'export, cette part atteignant même 46 % pour les entreprises de taille intermédiaire. Troisièmement, notre filière automobile se compose à plus de 54 % de PME innovantes. Près d'une PME automobile sur deux a eu recours au crédit d'impôt recherche au cours de la dernière année. Dernier atout, nos

sous-traitants automobiles conservent des liens commerciaux solides avec leurs clients français. L'élargissement du portefeuille de clients français et étrangers de nos PME automobiles est venu compléter les débouchés naturels offerts par les bassins historiques de sous-traitance.

Dans le même temps, ces travaux permettent de confirmer plusieurs convictions que nous avons déjà sur les fragilités historiques de notre sous-traitance automobile.

Ces fragilités tiennent essentiellement à la taille encore insuffisante de trop nombreuses PME de la filière. L'étude met en évidence de façon très précise le cercle vicieux dont souffrent nombre de nos PME automobiles : plus leur taille est modeste, moins elles innovent, moins elles exportent, plus elles se trouvent exposées aux ralentissements d'activité conjoncturels et plus leurs relations avec leurs donneurs d'ordres apparaissent déséquilibrées. Il est clairement établi que la position dans la pyramide de sous-traitance détermine la qualité des relations contractuelles nouées entre équipementiers et la capacité de résistance des sous-traitants à la concurrence des pays à bas coûts.

Aider nos PME automobiles à grandir pour préserver et développer leur assise industrielle sur nos territoires : tel est le sens des actions que nous menons actuellement pour préparer l'avenir de la filière automobile.

Nous avons, dans cet esprit, renforcé le soutien accordé aux fonds propres et quasi fonds propres de nos PME automobiles.

Nous avons en 2009 constitué le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA), doté de 600 millions d'euros répartis à parts égales entre le Fonds stratégique d'investissement, Renault SA et PSA Peugeot-Citroën. Ce fonds intervient en capital auprès des équipementiers automobiles pour les aider à financer leur développement et leurs efforts de consolidation capitalistique. Il a été complété par le FMEA Rang 2, dédié aux équipementiers de plus petite taille et doté de 50 millions d'euros, qui réunit les acteurs du FMEA et cinq équipementiers automobiles de référence.

Le FMEA et son fonds de rang 2 sont d'ores et déjà intervenus auprès d'une vingtaine de sous-traitants pour faire naître, par exemple, de nouveaux leaders dans les secteurs de la forge, du décolletage, de l'étanchéité ou des pièces plastiques.

Partenaire privilégié du financement des PME, OSEO ne cesse pour sa part d'approfondir sa présence aux côtés des sous-traitants automobiles. OSEO soutient ainsi leurs projets innovants, garantit leurs

prêts à l'investissement, contribue aux financements « mezzanine » et apporte des garanties aux créances de court terme.

Parallèlement, je rappelle que nous mobilisons 750 millions d'euros de soutien à l'investissement dans le cadre du Programme « Véhicule du futur » des Investissements d'avenir. Il s'agit d'offrir à la filière dans son ensemble de nouvelles opportunités de développement dans le domaine de la traction thermique ou électrique et dans l'allègement des structures automobiles. Ces aides déboucheront rapidement sur la mise en œuvre de programmes industriels porteurs de nouvelles activités et de nouveaux emplois.

Outre ces soutiens financiers, nous avons entendu rééquilibrer les relations de coopération entre partenaires de la filière.

Depuis 2010, la filière automobile française est dotée d'un Comité stratégique de filière. Lieu d'échange sur les perspectives de l'industrie automobile française, ce Comité stratégique réunit des représentants des équipementiers, des sous-traitants, des constructeurs, des pôles de compétitivité, des organisations professionnelles et des partenaires sociaux.

Il vient compléter la création de la Plateforme de la filière automobile, qui a pour mission de faciliter le dialogue et la concertation entre clients et fournisseurs de l'automobile. La Plateforme veille notamment à l'application du « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur dans l'automobile » mis en place en 2009. Jalon important de la protection et du développement de nos PME automobiles, ce code a pour objet de :

- réhabiliter des critères économiques objectifs dans les décisions d'approvisionnement ;
- rééquilibrer les risques des différents acteurs face aux aléas de marché et les modes de règlements des sous-traitants ;
- promouvoir la compétitivité de chaque acteur de la chaîne de sous-traitance en développant le « lean manufacturing ».

L'étude qui vous est ici présentée montre combien s'engagent des mutations cruciales pour l'avenir de la filière automobile française. Elle confirme que la France a besoin d'acteurs performants et dynamiques à chaque niveau de la pyramide de sous-traitance automobile.

En renforçant depuis plusieurs années les moyens mobilisés pour nos sous-traitants automobiles, le Gouvernement entend à la fois consolider les points forts de nos équipementiers et mettre fin aux faiblesses qui continuent, au sortir de la crise, de les fragiliser.

Sommaire

Préface

Les PME et les ETI de la filière automobile

L'ÉTUDE

Résumé de l'étude 13

Introduction générale 15

I. UN SYSTÈME AUTOMOBILE CONFRONTÉ À DE LOURDES INCERTITUDES 19

1. Que sera l'automobile du futur ? 22

1.1. Le véhicule électrique 22

1.2. Le mix du marché 24

2. Où seront produits les futurs véhicules ? 25

2.1. Le déplacement de l'automobile mondiale vers l'Asie et la Chine 26

2.2. Une production européenne qui se déplace à l'Est 27

2.3. Un volume produit en France qui décline 29

3. Comment seront fabriqués les futurs véhicules ? 31

II. CARACTÉRISTIQUES DES PME ET ETI DE LA FILIÈRE AUTOMOBILE 37

1. Méthodologie de l'étude 39

1.1. Les entreprises sondées par l'enquête 40

1.2. L'échantillon final de l'étude 42

1.3. Le questionnaire 48

2. La diversité structurelle des acteurs impliqués dans la filière 48

2.1. Une filière dominée par les entreprises de faible taille mais avec des différences sensibles selon les secteurs d'appartenance 49

2.2. Essentiellement des entreprises indépendantes 50

2.3. Des acteurs très inégalement tournés vers l'exportation 51

2.4. Une internationalisation de la production significative chez les grandes PME 52

2.5. Des entreprises plutôt innovantes 54

2.6. Des relations qui se nouent en premier lieu au niveau français et à proximité mais une part significative de clients localisés à l'étranger 57

2.7. Une capacité à se projeter dans l'espace très différente selon la taille 58

2.8. Une domination des industriels réalisant des pièces simples mais quelques acteurs aux compétences étendues 60

III. LES PME ET ETI FACE À LA CRISE 65

1. Une réduction d'activité significative 68

1.1. Une chute brutale du chiffre d'affaires mais moindre de l'effectif... 68

1.2. ... affectant davantage les entreprises les plus éloignées du cœur automobile	69
1.3. L'export ne permet pas d'amortir la crise	72
1.4. Un effondrement des résultats nets	74
1.5. Des entreprises encore en difficulté en 2010 et principalement à cause de l'automobile	77
1.6. Une situation inquiétante chez les plus petites entreprises	78
1.7. Une crise qui demeure prégnante en amont de la filière	80
1.8. Un recours significatif aux mesures de chômage partiel et aux arrêts de production en 2010	82
1.9. Un relatif optimisme envers l'avenir	83
2. Un besoin d'interventions publiques	85
2.1. Une utilisation importante des dispositifs d'aide principalement dans le but d'innover et de traverser la crise	85
2.2. Quelques interlocuteurs privilégiés	87
2.3. Un souhait d'interventions orientées vers les axes stratégiques de développement	90
2.4. Des demandes différentes selon la taille	91
IV. UNE ANALYSE DE LA HIÉRARCHIE DES RANGS	95
1. Une hiérarchie des rangs non figée	98
1.1. Une part significative d'entreprises opérant en rang 1	99
1.2. Une hiérarchie des rangs relativement poreuse	100
2. Un portrait type des entreprises selon leur rang principal	101
2.1. Une position dans la hiérarchie fonction de la taille	102
2.2. Les entreprises les plus innovantes en haut de la pyramide	102
2.3. Une position dans la hiérarchie influencée par le degré d'engagement dans l'automobile	103
2.4. Une hiérarchie des rangs structurée par le secteur d'appartenance	105
2.5. Des prestations qui se complexifient en remontant la hiérarchie	107
3. Des performances différenciées selon la position dans la hiérarchie	110
3.1. Une analyse de la rentabilité sur les trois dernières années	110
3.2. Une capacité de résistance différenciée face à la crise	112
V. LE FONCTIONNEMENT DES RELATIONS BILATÉRALES	115
1. Des relations de nature différente selon le rang	117
1.1. Des relations essentiellement à l'échelle française	118
1.2. Une proximité peu corrélée aux fréquences de livraison	119
1.3. Des flux plus tendus en aval de la filière	121
1.4. Des relations menacées par les concurrents des pays à bas coûts et les entreprises homologues	122
1.5. Les critères de sélection pesant sur les PME et ETI de la filière	123
1.6. Un recours à l'étranger croissant avec le rang	125
1.7. Pourquoi fait-on appel à la sous-traitance internationale ?	127

1.8. Une liberté de choisir ses propres sous-traitants	128
2. Des rapports contractuels distincts selon la position dans la chaîne de valeur	130
2.1. Des contrats qui s'allongent vers le haut de la pyramide	131
2.2. Des contrats à prix révisés dans le haut de la pyramide	132
2.3. Une relation nette entre durée des contrats et règles de fixation des prix	133
2.4. Une moindre formalisation lorsqu'on descend dans la pyramide	134
2.5. Une moindre autonomie productive dans le bas de la pyramide	135
CONCLUSION GÉNÉRALE	139
Bibliographie	143
Index des sigles	146
Table des illustrations	147

TRIBUNES

1. Le renforcement des fonds propres : un enjeu de compétitivité pour les acteurs de la filière automobile, <i>Hervé Guyot</i>	153
2. La PFA : une démarche performante pour la filière automobile, <i>Claude Cham</i>	155
3. Il n'y a pas que l'automobile dans la vie des entreprises automobiles... <i>Bernard Jullien</i>	158

FOCUS INTERNATIONAL

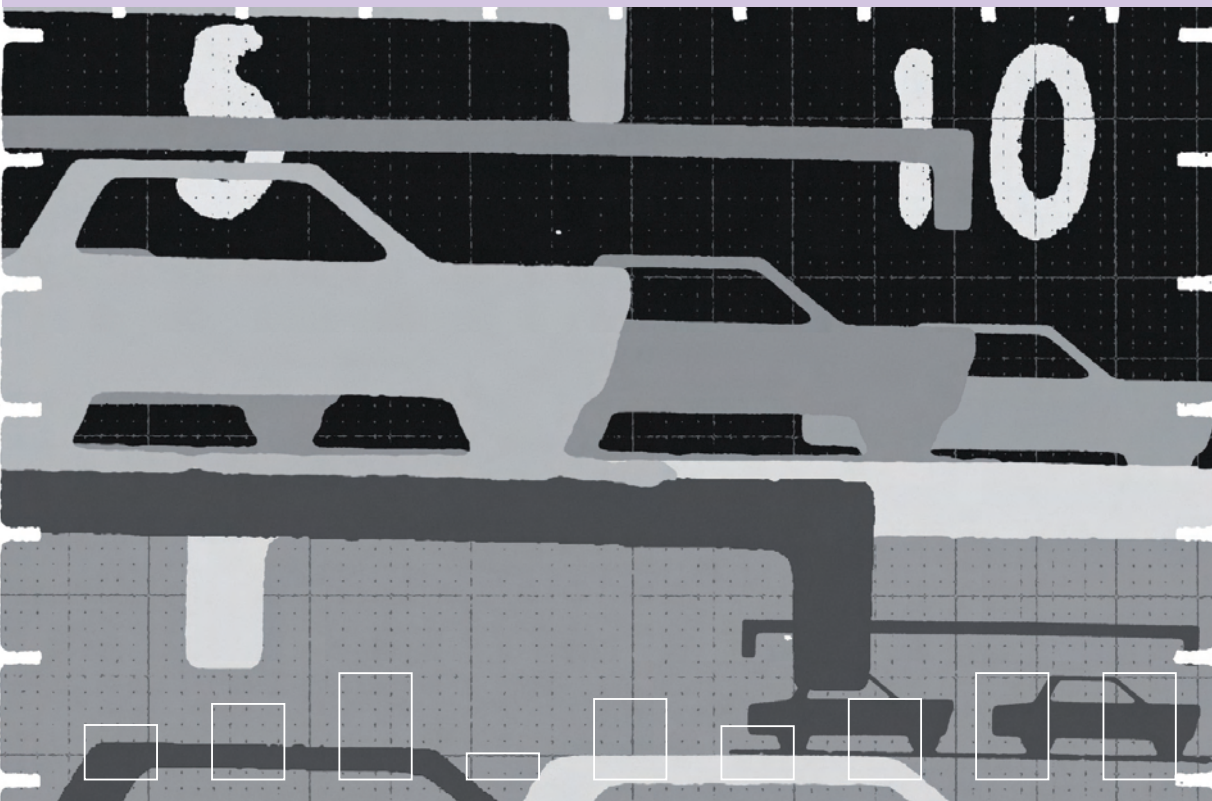
La crise des années 2008-2009 de l'industrie automobile tchèque, <i>Petr Pavlínek</i>	161
--	-----

AUTEURS ET CONTRIBUTEURS

Auteurs, contributeurs et remerciements	181
---	-----

L'OBSERVATOIRE DES PME

<i>Missions</i>	187
<i>Pilotage</i>	187
<i>Collaboration avec la recherche</i>	187
<i>Publications de l'Observatoire des PME</i>	188
OSEO	189



Les PME et les ETI de la filière automobile

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE

Cette étude a pour objectif d'établir un diagnostic des PME et ETI opérant dans la filière automobile. Elle s'appuie sur une enquête postale originale réalisée entre mai et juillet 2010 auprès de 8 740 entreprises pressenties comme appartenant à la filière. L'échantillon final comprend 750 entreprises. Le questionnaire comportait 35 questions dont l'analyse constitue l'essentiel du rapport qui suit.

L'étude confirme que, d'un point de vue structurel, les PME et ETI constitutives de la filière sont très diverses. Toutefois, il s'agit plutôt d'entreprises indépendantes fortement ancrées dans la filière automobile. Les entreprises de très petite taille dominent en nombre mais les ETI sont surreprésentées par rapport à leur poids dans l'économie française.

La question de l'internationalisation figure au cœur des préoccupations de la filière. Le taux d'exportation global des entreprises est assez important et atteint des niveaux élevés chez les ETI. Quelle que soit leur taille, les entreprises font preuve d'une réelle capacité à accéder aux marchés étrangers même si les logiques de proximité dominent encore, en particulier chez les plus petites entreprises, qui sont souvent dépendantes d'un client majeur situé à proximité.

Elles sont également assez nombreuses à s'être implantées à l'international et à recourir à la sous-traitance internationale. Dans ces deux cas, l'objectif de réduction des coûts domine même si la pression des donneurs d'ordres se trouve évoquée de manière récurrente.

Les entreprises de la filière se montrent particulièrement préoccupées par l'innovation. Elles n'hésitent d'ailleurs pas à mobiliser les dispositifs publics de soutien à l'innovation. De manière générale, les PME et ETI de la filière recourent activement aux instruments d'aide en leur faveur. À l'avenir, elles attendent des actions plutôt orientées vers leur développement économique. Malgré tout, certaines expriment encore des besoins en matière d'aides conjoncturelles.

Il faut dire que les entreprises de la filière ont été sévèrement impactées par la crise économique des années 2008-2009. Le chiffre d'affaires a fortement diminué, la rentabilité s'est effondrée même si beaucoup ont essayé de préserver l'emploi, en partie en utilisant des mesures de chômage partiel. La crise n'est d'ailleurs pas finie pour nombre d'entreprises en cette année 2010, où les commandes issues du secteur automobile demeurent faibles.

Toutefois, les entreprises font preuve d'un certain optimisme dans le sens où elles sont peu nombreuses à souhaiter quitter la filière automobile.

Une des originalités de l'étude est de proposer une analyse des PME et ETI de la filière selon le rang qu'elles occupent dans la pyramide d'approvisionnement.

Dans une première étape, nous montrons que la position atteinte dans la pyramide dépend des caractéristiques structurelles des entreprises. Les PME et ETI les plus innovantes possédant un large spectre de compétences et les plus spécialisées dans l'industrie automobile ont une plus forte probabilité d'intégrer le haut de la pyramide. Les efforts à fournir pour accéder aux rangs les plus élevés se révèlent en revanche récompensés par des niveaux de rentabilité supérieurs.

Dans une deuxième étape, nous analysons le fonctionnement des relations bilatérales selon le rang occupé dans la pyramide. L'étude montre qu'il existe des différences significatives dans les pratiques de coordination le long de la chaîne de valeur.

L'aval de la filière subit une plus forte tension des flux. Les menaces ressenties concernant l'avenir de la relation, si elles traduisent fréquemment une nette crainte des pays à bas coûts, évoluent quelque peu selon le rang d'intervention reflétant des critères de sélection également distincts selon lesdits rangs.

Les pratiques contractuelles divergent selon les rangs. Lorsqu'on remonte la pyramide, la durée des contrats s'allonge et les modalités de fixation des prix de vente se complexifient et se formalisent. Enfin, les procédures visant à créer des principes de verrouillage réciproque de la relation sont plus fréquentes en rang 1, alors que les entreprises opérant en rang 2 sont plus soumises au pouvoir de leurs donneurs d'ordres.

En résumé, l'étude sur les PME et ETI de la filière automobile traduit la grande diversité du vivier d'entreprises qui participe à la vie de l'industrie automobile. Elle souligne que cette diversité des acteurs se construit sur des pratiques de fonctionnement assez différentes selon une lecture en termes de pyramide d'approvisionnement. La position au sein de la pyramide dépend des caractéristiques des entreprises considérées, et les relations interfirmes fonctionnent, en écho, de manière assez différente.

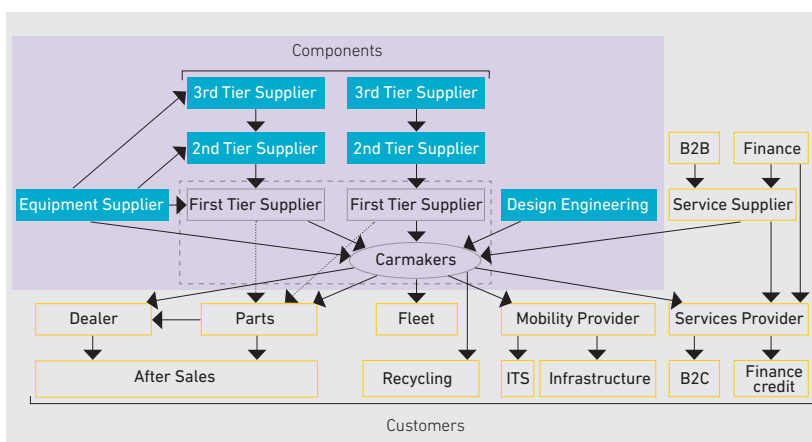
Autant d'éléments qui suggèrent qu'une politique industrielle en faveur des PME et ETI de la filière automobile, si elle doit s'orienter comme semblent le souhaiter nombre d'entreprises vers une consolidation des acteurs industriels, ne doit pas être pensée de manière monolithique. La diversité des entreprises et des pratiques, même s'il existe des points de faiblesse et des lacunes structurelles qu'il convient d'essayer de combler, constitue une force de la filière automobile française.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'automobile constitue un bien économique assez singulier. Sans parler ici de la dimension sociale et culturelle du produit, l'automobile est sans guère de doute le bien de consommation de masse le plus coûteux pour les ménages. Dans un pays comme la France, les ménages allouent environ 10 % de leur consommation totale effective à l'automobile, en comptant les coûts d'acquisition (en neuf ou en occasion) et l'ensemble des coûts d'usage (carburant, entretien, assurance...). Ces dépenses de l'ordre de 140 milliards d'euros (Md€) par an font vivre tout un ensemble d'acteurs économiques dans ce que le GERPISA propose d'appeler le système automobile (cf. figure 1). Selon un calcul un peu extensif, le CCFA estime qu'en 2009 ce sont plus de 1,2 million d'emplois qui sont liés au système automobile en France.

Au sein de ce système, une part importante de la valeur créée et des emplois occupés relève des activités industrielles de la production des véhicules. En France, on estime que le secteur automobile représente 9 % des emplois manufacturiers; sa production tourne autour 90 Md€ par an (69 Md€ en 2009) et, lorsqu'on remonte vers le haut de la figure 1, ses achats gravitent autour de 76 Md€ (57,6 Md€ en 2009). Ces quelques chiffres illustrent l'importance pour l'économie française des constructeurs et la profondeur de la filière automobile. Produit singulièrement complexe et produit d'assemblage, la production automobile est loin en effet de se borner aux seuls constructeurs et, de fait, une large part des éléments constitutifs des véhicules sont produits voire conçus hors des murs des constructeurs. C'est à comprendre cette production externalisée que s'attachera cette étude.

Figure 1 - Le système automobile européen selon les travaux du GERPISA



Source : Lung, 2002

De manière schématique (nous y reviendrons dans cette étude), l'organisation de la construction d'un véhicule automobile (voiture particulière ou utilitaire) peut se décrire selon une pyramide à quatre niveaux.

En haut de la pyramide figurent les constructeurs, véritables architectes de la filière industrielle définissant les produits et contrôlant l'accès au marché final. À un second niveau figurent les équipementiers de rang 1 qui conçoivent, développent et produisent des produits complexes (qualifiés souvent de modules). Depuis les années 1980, sous l'influence d'une externalisation massive de la part des constructeurs et d'une redéfinition des architectures produit, ces entreprises se sont considérablement développées, internationalisées, spécialisées, au point que certains professionnels du secteur proposent de les dénommer « fournisseurs de rang 0,5 ».

À un troisième niveau figure un ensemble plus disparate constitué d'entreprises qui opèrent au deuxième rang (livrant donc les équipementiers de premier rang à l'instant évoqués) ou d'entreprises qui accèdent directement aux constructeurs en fournissant des produits moins complexes que les modules et/ou en proposant des prestations de services. D'un point de vue statistique, ces entreprises sont souvent plus difficiles à repérer, soit qu'elles opèrent pour plusieurs secteurs (et donc leur marquage automobile est compliqué à réaliser), soit qu'elles soient de petite taille (et soient peu/pas enquêtées par l'appareillage statistique officiel).

Ces difficultés s'accroissent au quatrième niveau, qui renvoie aux fournisseurs de troisième rang qui n'ont pas de contact direct avec les constructeurs ni même avec les équipementiers de premier rang.

Cette décomposition de la filière en quatre niveaux est le fruit de travaux essentiellement monographiques qui expliquent comment se structure d'amont en aval l'ensemble des activités nécessaires à la production du produit final automobile. Pour intellectuellement satisfaisante que soit cette représentation, il n'en reste pas moins que l'amont de la filière demeure peu connu. Peu d'études économiques se sont attachées à analyser de manière exhaustive les acteurs industriels situés aux deuxième et troisième rangs. Pourtant, leur rôle économique est important pour trois séries de raisons.

- En premier lieu parce que leur poids dans l'économie française est loin d'être marginal. L'importance des achats réalisés par les constructeurs témoigne qu'une part importante de ces dépenses leur sont destinées. Les équipementiers de premier rang sont loin d'épuiser la totalité des sommes dépensées en achats.
- En second lieu, parce que opérant bien souvent pour plusieurs secteurs, ces entreprises réalisent des transferts de connaissance

d'un secteur à l'autre, que ce soit en termes de technologie ou de méthodes d'organisation. Les études historiques soulignent que l'industrie automobile se révèle souvent pionnière en matière d'innovations technologiques et organisationnelles. Loin d'être une industrie mature caractérisée par un faible taux d'innovation, elle s'inscrit dans un régime d'innovation permanente (Frigant, Jullien, Lung, 2006). Participer à la filière même à un degré relativement éloigné requiert de suivre les innovations impulsées par l'aval.

- En troisième lieu, et la notion de système est là pour le signifier, parce que l'efficacité du tout découle de l'efficacité des différentes parties et de leurs interactions. Longtemps, en France, on a prôné une approche en termes de champion national en oubliant que l'efficacité de ces champions doit entrer en résonance avec celle des rangs inférieurs. À l'heure où la politique industrielle semble remettre en avant la notion de filière en prenant notamment leçon sur l'industrie automobile allemande où cette vision systémique est largement partagée et préoccupe l'ensemble des acteurs, il convient de se doter d'instruments de connaissance sur ces acteurs de deuxième et troisième rangs.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette étude. Elle se donne comme objectif principal d'analyser les entreprises situées en deuxième et troisième rangs, moins visibles que les grands équipementiers mais pourtant composantes utiles et nécessaires au fonctionnement de l'ensemble. Toutefois, par définition, ces entreprises sont difficiles à identifier. De plus, il existe un certain *a priori* à considérer que les entreprises opèrent nécessairement et exclusivement à un rang donné. Aussi avons-nous fait le choix de réaliser une étude des PME et ETI de la filière automobile où, certes, nous pensons essentiellement trouver des acteurs de deuxième et troisième rangs mais sans exclure pour autant celles qui travailleraient en premier rang.

De manière visuelle, il s'agit d'étudier les entreprises qui relèvent globalement des cases en bleu sur la figure 1.

Le parti pris d'exclure les équipementiers de rang 1 (au sens donné ci-dessus), acteurs importants du système automobile, se justifie par le fait que ces acteurs sont plutôt bien connus des spécialistes du secteur. Les cabinets de consultants spécialisés dans l'automobile, comme Price waterhouse Coopers, proposent régulièrement des panoramas de ces firmes ; la recherche académique a produit de nombreuses analyses de ces entreprises, de leurs stratégies et de leurs dynamiques de croissance (Frigant, 2009 ; Klier, Rubenstein, 2008). Pour le dire autrement, il nous semblait que progresser significativement dans la connaissance de la composante industrielle du système automobile nécessitait de se focaliser sur les PME et ETI de la filière.

C'est ce à quoi s'attachera ce rapport structuré autour de cinq parties.

La première partie de l'étude sera consacrée à la mise en perspective de trois grandes incertitudes qui pèsent sur les entreprises étudiées dans ce rapport. Ce premier point nous fournira l'occasion de présenter des données de cadrage sur l'industrie automobile et de mieux comprendre les enjeux que nous associons à ce travail.

La deuxième partie aura deux objectifs. Dans un premier temps, il s'agira de présenter la méthode d'enquête et l'échantillon d'étude sur lequel nous travaillerons. Dans un second temps, nous caractériserons les PME et ETI de la filière à partir de variables structurelles.

La troisième partie de l'étude sera consacrée à une analyse d'ordre conjoncturel cherchant à mesurer le poids de la crise et le rôle dévolu aux politiques publiques.

La quatrième partie consistera en une analyse comparative des entreprises selon la position qu'elles occupent dans la pyramide d'approvisionnement. L'objectif est de tenter de cerner les caractéristiques structurelles des PME et ETI selon leur rang d'intervention dans la filière.

La cinquième et dernière partie explicitera le fonctionnement des relations bilatérales. Dans le prolongement de la partie précédente, il s'agira d'étudier la nature et les pratiques contractuelles mobilisées en fonction du rang occupé dans la pyramide d'approvisionnement par les PME et ETI de la filière automobile.



I.

Un système automobile confronté
à de lourdes incertitudes

À bien des égards, ce travail doit être appréhendé comme un diagnostic de l'amont de la filière automobile, d'une partie de ses composantes élémentaires mal connues mais qui, pourtant, à leur échelle, appartiennent au système productif automobile. Un des buts de cette étude est d'essayer de comprendre comment cette composante de la filière pourra continuer d'exister à l'avenir et quelle pourra être sa place. En effet, le contexte concurrentiel et productif de la filière se transforme rapidement sous nos yeux.

Toutefois, dire que l'industrie automobile se situe dans une période d'intenses mutations est à la fois exact et profondément banal. Depuis son émergence, l'industrie automobile n'a jamais cessé de se recomposer, n'a jamais cessé d'être en mutation sous l'influence de trois forces endogènes.

- **La recherche d'une diminution des coûts.** L'importance des coûts fixes et la question des échelles de production l'incitent en permanence à améliorer l'efficacité de son processus de production, ce qui explique son intégration précoce de l'automatisation, de l'automatisation, de la robotisation (selon les termes en usage aux différentes époques), l'importance de la question des rapports salariaux, son appétence pour les innovations organisationnelles (travail à la chaîne, *kanban*, juste-à-temps, flux synchrones, équipe-plateau, phase d'intégration verticale puis d'externalisation...).
- **L'extension du marché.** Liée à la consommation de masse, l'industrie automobile place la question de l'accès aux consommateurs au cœur de ses préoccupations, ce qui explique ses manières singulières de vendre ses produits : l'importance accordée aux caractéristiques du produit, travail sur la communication et la fabrication des images liées aux produits et aux marques, nécessité consubstantielle d'étendre ses aires de marché et donc, ici, insatiable besoin de s'internationaliser.
- **L'innovation technologique.** Produit technologique complexe, l'automobile ne cesse de faire évoluer ses caractéristiques techniques, que ce soit par l'amélioration de ses technologies fondamentales ou par l'insertion de nouveaux domaines technologiques (l'électronique constitue un bon exemple), ou par la mise au point de nouvelles méthodes de conception, de design, qui parfois dérivent en modifications structurelles rejaillissant sur les domaines précédents, comme l'illustrent les développements de la modularisation.

Ces trois forces (qui se conjuguent) expliquent que tout rapport ou étude portant sur l'industrie automobile écrit à quasiment toutes les périodes peut s'ouvrir par un paragraphe intitulé « une industrie automobile en mutation ». Nombreuses furent d'ailleurs ces études, qui conclurent des mutations perçues à l'époque de leur rédaction que l'industrie automobile était au bord d'une profonde, voire d'une totale, transformation. Que l'on se rappelle des travaux qui prévoyaient qu'il

n'y aurait plus que deux ou trois constructeurs européens en l'an 2000, que la voiture électrique serait banale dans les années 1990, que les équipementiers automobiles auraient réussi à renverser le pouvoir dans la chaîne de valeur, etc.

La prudence en matière de prospective est une leçon à retenir des études passées (parfois très récentes). Pour autant, l'industrie n'est pas dans un régime stationnaire. Les trois forces précédentes s'exercent et se renouvellent dans leur modalité d'action, ce qui génère des tensions nouvelles et oblige les acteurs de l'ensemble de l'industrie (acteurs industriels mais aussi État et société civile) à se repositionner. De fait, les acteurs de l'industrie sont confrontés à une série d'incertitudes lourdes. Trois semblent particulièrement prégnantes actuellement.

I. QUE SERA L'AUTOMOBILE DU FUTUR ?

Une première série d'incertitudes concerne le produit qui sera à plus ou moins long terme offert aux consommateurs pour leur permettre d'être mobiles. L'automobile thermique dotée d'un nombre toujours croissant de fonctions actives et passives s'est affirmée au fil du siècle dernier comme l'instrument essentiel de cette mobilité. Rien n'est moins sûr qu'elle le demeure à l'avenir, parce que les contraintes écologiques appellent à sa remise en cause et parce que la stabilité historique de la part du budget allouée par les ménages à la fonction transport suggère une rupture dans la course à la sophistication (Jullien, 2010).

La puissance de ces deux motifs incite les acteurs de l'automobile à repenser l'offre de mobilité, ce qu'ils font d'ailleurs. Mais les directions sont plurielles et les choix encore non décidés, voire indécidables, du point de vue des constructeurs sous peine de s'enfermer dans des trajectoires sans issue. La propriété demeurera-t-elle le mode quasiment exclusif de l'usage de l'automobile pour ceux qui conserveront ce mode ? *Quid* des transports collectifs ? Parmi les questions ouvertes, deux méritent d'être posées explicitement dans le cadre de cette étude.

1.1. Le véhicule électrique

Les débats autour du véhicule électrique sont suffisamment connus pour que nous ne développions pas outre mesure (Pélata, 2010; Jullien, 2010). On sait qu'il figure parmi les principales pistes évoquées pour résoudre une partie des problèmes créés par les véhicules thermiques. Plusieurs fois annoncé dans l'histoire automobile, le développement significatif de la voiture électrique connaît un nouvel épisode, mais qui semble, à bien des égards, plus crédible cette fois-ci dans la mesure où on assiste à une convergence d'intérêts entre plusieurs acteurs clés du système automobile : la puissance publique pour des raisons environnementales (mais aussi industrielles dans certains cas), les consommateurs dont une partie des classes les plus aisées

intègre dans sa fonction de préférence des arguments écologiques, les constructeurs qui sont à la recherche de nouvelles opportunités marchandes et productives. Certes, des limites existent (coût du produit, autonomie et fonctionnalité du véhicule, épuisement des réserves de lithium, risque de pénurie et de pratiques monopolistiques sur les terres rares...) et des critiques également (l'électricité consommée sera-t-elle décarbonée? comment recycle-t-on un véhicule électrique?...), de sorte que les nombreux rapports et études sur ce sujet divergent largement quant à l'ampleur du développement du véhicule électrique. Les projections en termes de part de marché et/ou de véhicules produits reflètent ces incertitudes avec des estimations variant dans des proportions considérables¹.

Sans entrer dans ce débat, **la largeur des estimations place les fournisseurs dans une situation d'incertitude quant à leur intérêt de s'insérer dans ces productions nouvelles.** En effet, un véhicule électrique ne possède pas les mêmes composants qu'un véhicule thermique. En sus du travail déjà lourd touchant à l'électrification des chaînes de traction, c'est à terme l'ensemble de l'architecture du produit qui devra muter, suscitant autant d'occasions que de risques pour les équipementiers, comme l'énonce le directeur général de Valeo (Aschenbroich, 2010). Une véritable substitution du véhicule thermique par le véhicule électrique conduirait donc à une significative évolution de la demande des constructeurs envers l'amont de la filière².

Certes, l'essentiel des véhicules produits sera encore, et durablement, thermique, mais l'émergence d'une filière électrique ouvre des possibilités pour les fournisseurs, qui pourraient profiter de relais de croissance. Les opportunités semblent d'autant plus grandes si l'automobile reproduit une de ses habitudes historiques : à chaque fois qu'elle a procédé à des innovations radicales, elle a adopté des modes d'organisation encourageant l'agglomération spatiale des acteurs industriels (Lung, 1995). Si ce schéma se renouvelle, cela pourrait favoriser les pays développés dans la mesure où les lieux pressentis ou annoncés des véhicules électriques se situent généralement dans ces pays³.

1. Pour ne citer que quelques évaluations, Daimler estime que les véhicules purement électriques devraient représenter autour de 5 % du marché à l'horizon 2020 alors que Renault l'évalue à 10 % et que BMW avance une fourchette de « 5 à 15 % ». Les cabinets de consultants sont tout aussi divergents. JD Power prévoit 1,3 million de véhicules vendus à cet horizon (dont 742 000 en Europe), soit 1,8 % du marché mondial (7,3 % si on ajoute aux véhicules purement électriques les véhicules hybrides). Roland Berger estime que 20 % des véhicules vendus en Europe seront purement électriques ou hybrides à cet horizon, soit entre 8 et 10 millions d'unités. Oliver Wyman estime le marché mondial des VE à 3,2 % à l'horizon 2025. Enfin, XERFI, dans une étude publiée en décembre 2010, prévoit que les véhicules électriques représenteront 2 % des ventes automobiles à l'horizon 2020.

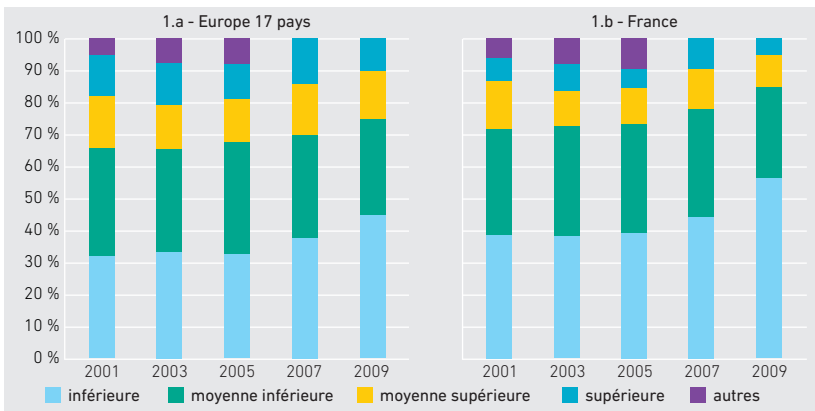
2. Comme l'explique Hans-Jörg Bullinger, président de la Fraunhofer Society : « Chaque participant à la chaîne de montage de la voiture électrique devra s'adapter à ce changement. Les sous-traitants, par exemple, ne produiront plus certains composants qui seront remplacés par d'autres » (cité dans *L'Usine nouvelle*, n° 3184, p. 75).

3. Renault, particulièrement en pointe dans le pari électrique, a révélé ses quatre sites de production : Flins pour la Zoé, Maubeuge pour le Kangoo Express, Twizy à Valladolid et la Fluence en Turquie.

1.2. Le mix du marché

Si la question du développement des véhicules électriques fait peser des incertitudes sur les fournisseurs pour les composants qu'ils devront proposer à l'avenir, on peut élargir cette problématique à la manière dont se réalisera le mix du marché. **L'élément d'incertitude concerne désormais le déplacement des ventes vers les segments les plus bas du marché, ce qui pèse sur les fournisseurs car il induit une diminution, toutes choses égales par ailleurs, du montant des achats et une pression accrue sur les marges.**

Graphique 1 - Répartition des immatriculations annuelles par gamme, Europe à 17 et France (en %)



Note : la ventilation par gamme a été modifiée en 2006, ce qui explique la quasi-disparition de la rubrique « autres ».

Source : graphique auteur d'après données CCFA

Le graphique 1 illustre ce déplacement des achats vers les véhicules positionnés à l'entrée du marché. Les gammes « inférieure » et « moyenne inférieure » représentent les trois quarts des ventes en Europe en 2009 avec une augmentation de huit points pour les modèles de la gamme inférieure entre 2007 et 2009. Si on peut voir en ce dernier chiffre une conséquence directe de la crise, il n'en demeure pas moins que, tendanciellement, le marché européen se repositionne vers le bas de la gamme. Même les consommateurs d'Europe du Nord, habituellement plus friands de véhicules haut de gamme, se laissent séduire au fil des années par les véhicules plus petits et/ou moins coûteux à l'instar des modèles Dacia (la Sandero réalise une part de marché de 0,9 % en Europe et la Logan de 0,5 % en 2009)¹. Citons le cas allemand : la gamme inférieure représentait 27 % des immatriculations en 2007,

1. Afin d'avoir quelques éléments de comparaison, le premier modèle vendu, la Golf, pèse 4,8 % du marché. L'addition des ventes des deux modèles de Dacia aboutirait à une part de marché de 1,4 %, ce qui correspond à la part de marché du 15^e véhicule le plus vendu en Europe (Yaris). Les premières statistiques 2010 semblent confirmer cette tendance : en 2010, Dacia est devenue la quatrième marque la plus vendue auprès des particuliers en France, représentant 7 % des ventes aux particuliers après une croissance de 71 % de ses ventes (www.autoactu.com, 10/01/2011).

elle atteint 38 % en 2009 ; cette croissance s'est faite essentiellement aux dépens du segment supérieur, qui passe de 20 % à 13 % sur la même période. Parallèlement, les marchés des pays d'Europe du Sud, comme l'illustre le cas français sur le graphique 1.b, poursuivent leur descente en gamme.

Pour l'amont de la filière, cette évolution n'est pas neutre car, pour un taux d'externalisation constant, elle signifie que le montant des volumes achetés baisse. En outre, comme l'étendue du marché se réduit et tend à se focaliser sur les deux segments d'entrée de gamme, la concurrence se renforce entre les constructeurs car aucun ne peut ignorer ces segments. Il en découle que le critère de prix est important sur ce type de modèles et donc que la pression sur les marges est forte tout le long de la chaîne de valeur. Enfin, les modèles haut de gamme sont en général ceux sur lesquels les innovations technologiques sont expérimentées et sur lesquels les équipementiers parviennent en premier à vendre leurs innovations auprès de constructeurs pionniers, avec lesquels ils disposent d'une rente de monopole avant leur généralisation sur l'ensemble des gammes (parfois impulsée par l'évolution de la réglementation)¹.

Une autre conséquence de cette déformation du mix du marché est d'accompagner le déplacement de la production car, de manière un peu caricaturale, les usines produisant les modèles d'entrée de gamme sont localisées dans les pays périphériques.

2. OÙ SERONT PRODUITS LES FUTURS VÉHICULES ?

L'automobile est un produit pondéreux dont les coûts de transport limitent à des modèles de niches les échanges sur de longues distances, d'autant plus que les barrières douanières demeurent (plus ou moins fortement) entre les pays/zones économiques. De fait, le modèle dominant (certes non exclusif)² d'organisation de la production se structure autour de blocs d'intégration régionale (Freysenet, Lung, 2000).

Dans ce contexte, les dynamiques des marchés domestiques sont des paramètres importants dans la mesure où elles détermineront les priorités stratégiques des constructeurs en termes de localisation des usines et les arbitrages en termes d'investissement. Selon une lecture allant du mondial au national, trois dynamiques contemporaines méritent d'être pointées dans cette analyse.

1. La réglementation, et notamment les normes environnementales et sécuritaires, est également un élément important pour définir le montant des composants constitutifs des véhicules. La tendance au durcissement de ces normes conduit à accroître le montant des achats de composants, même si cela concerne en premier lieu les équipementiers de premier rang.

2. La New Beetle est ainsi produite au Mexique, l'Audi TT en Hongrie, etc.

2.1. Le déplacement de l'automobile mondiale vers l'Asie et la Chine

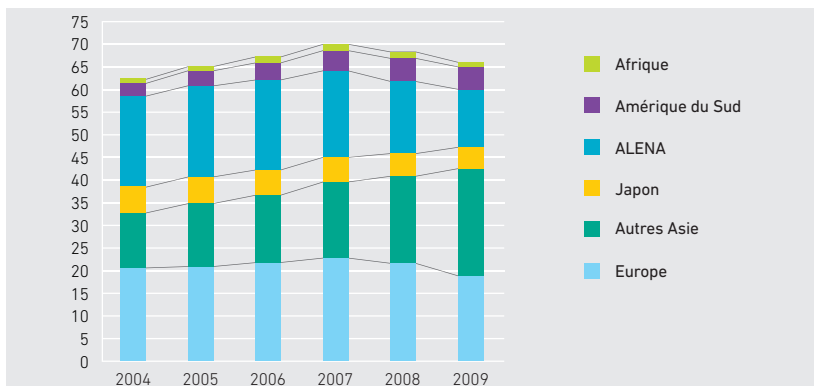
Pendant longtemps, le centre de gravité de l'automobile s'est situé dans la « Triade » : le Japon, l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord. Cela change. L'Asie connaît un développement extraordinairement rapide à la fois comme lieu de production et lieu de consommation. La Triade fait de moins en moins sens dans le monde automobile.

En 2009, la Chine est devenue le premier marché pour l'industrie automobile avec 13,671 millions de véhicules neufs vendus (10,593 millions de voitures particulières et 3,078 millions de véhicules utilitaires). Entre 2008 et 2009, ce sont 4,5 millions supplémentaires qui y ont été vendus, alors qu'au niveau mondial les ventes diminuaient de 2,827 millions. Un peu plus d'une voiture particulière sur cinq vendue dans le monde l'est en Chine.

Pour symbolique qu'elle soit, la première place prise par la Chine¹ témoigne d'un rapide déplacement du marché mondial. Comme l'illustre le graphique 2, le cœur du marché automobile se déplace vers l'Asie émergente et ses pays à forte croissance économique dont la soif de motorisation est grande², alors que symétriquement les marchés européen, nord-américain et japonais, saturés et souffrant de la crise économique, peinent à maintenir le niveau de leur demande.

Le développement du marché chinois suscite ainsi une vague tout aussi rapide d'investissements de la part des constructeurs étrangers et domestiques, de sorte que 21,7 % des voitures particulières produites dans le monde en 2009 le furent en Chine. En une seule année, la production a crû de 3,6 millions d'unités et les premières estimations pour 2010 sont du même ordre : une croissance de la production de 3 millions de véhicules !

Graphique 2 - Immatriculations mondiales de véhicules neufs, particuliers et utilitaires (en millions)



Source : graphique auteur d'après données CCFA

Pour les fournisseurs français, ce déplacement du centre de gravité de l'automobile mondiale peut avoir deux séries de conséquences contradictoires. En premier lieu, il ouvre des possibilités commerciales, mais il faut bien reconnaître que l'accès à ces marchés est complexe et que la concurrence locale est rude de sorte que, mis à part les grands équipementiers et quelques fournisseurs de rang inférieur, on peut estimer que les retombées sur les fournisseurs devraient rester somme toute faibles³. En second lieu, il justifie que les constructeurs placent au cœur de leur stratégie de développement la pénétration de ce marché. Or, dans un contexte où les ressources financières sont rares, on peut craindre que la Chine soit jugée prioritaire et que les investissements dans les zones domestiques soient jugés secondaires à plus ou moins long terme, d'autant plus que les capacités de production installées dans les pays développés sont excédentaires et que des suppressions de sites sont à attendre, notamment en Europe occidentale, afin d'abaisser le niveau des coûts fixes.

2.2. Une production européenne qui se déplace à l'Est

Le marché européen connaît une faible croissance depuis les années 1990 jusqu'à son apogée en 2007. Sur les deux dernières années, la baisse est brutale puisqu'il diminue de 18,5 %, soit une perte de 4,258 millions de véhicules.

Conformément à la logique d'intégration régionale de la production, cette chute des ventes se répercute dans les volumes produits. La production a chuté de 5,843 millions d'unités, soit une baisse de 25,6 % en deux années (cf. graphique 3). Au-delà de la dimension conjoncturelle, on perçoit également que la géographie productive s'est profondément transformée durant les quatorze dernières années.

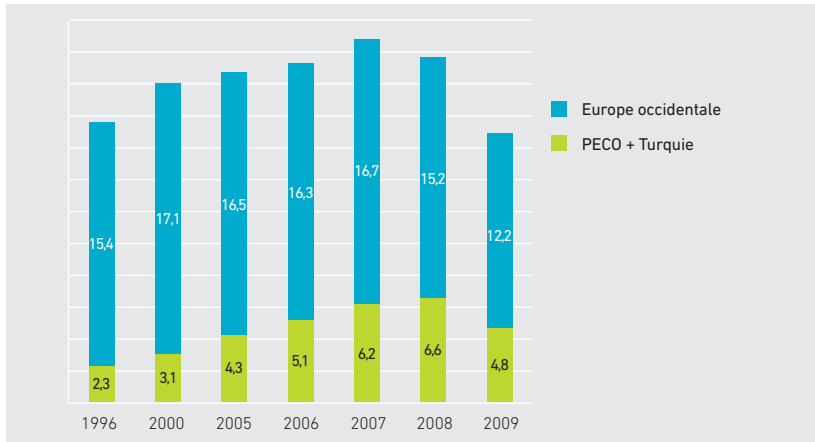
Les pays d'Europe centrale et orientale, auxquels nous ajoutons la Turquie car dans le monde automobile elle appartient au même espace, ont vu leur part dans la production européenne passer de 13,0 % en 1996, à 15,3 % en 2000, 20,9 % en 2005 pour atteindre 28,0 % en 2009. Compte tenu de la faible croissance globale de la production, cette évolution relative s'accompagne d'un déclin absolu des volumes produits à l'Ouest, certes relativement peu perceptible jusqu'en 2007 lorsque le marché croissait, mais singulièrement visible depuis cette année-là.

1. Et qui se confirme en cette année 2010 d'après les statistiques disponibles à l'heure où nous écrivons ces lignes : 18,06 millions de véhicules, dont 13,8 millions de voitures particulières, ont été vendus en Chine en 2010, selon l'association des constructeurs automobiles chinois (10/01/2011).

2. Le taux de motorisation en Chine s'élève à 8 ‰ en 1995, 12 ‰ en 2000 et 38 ‰ en 2009. À titre de comparaison, en 2009, ce taux se situe à 586 ‰ dans l'Union européenne, 598 ‰ en France, 591 ‰ au Japon, 819 ‰ aux USA, 141 ‰ au Brésil et 16 ‰ en Inde.

3. Notons toutefois que les constructeurs chinois sont vivement intéressés pour collaborer avec des fournisseurs d'origine étrangère afin d'améliorer leurs performances techniques et organisationnelles.

Graphique 3 - Production de voitures particulières et utilitaires en Europe, ventilation par zone (en millions)



Source : graphique auteur d'après données CCFA

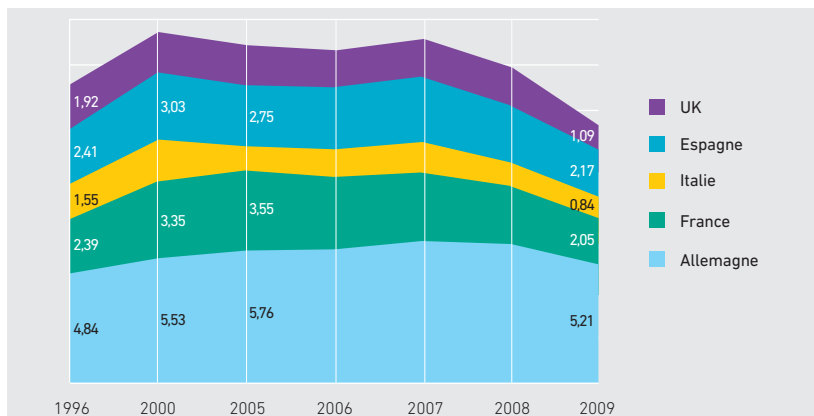
Toutefois, ce déclin général se construit sur des disparités nationales fortes entre les principaux pays constructeurs d'Europe de l'Ouest.

- On peut tout d'abord distinguer les situations britannique et italienne où, depuis la fin des années 1990, la production décline, certes avec quelques oscillations, mais la tendance est clairement à un affaiblissement de ces pays comme lieu de production de véhicules.

- L'Espagne et la France se rejoignent avec une première phase marquée par une extension des productions, puis un déclin particulièrement net sur les deux dernières années.

- Dans ce panorama, l'Allemagne fait figure d'exception puisqu'elle a renforcé sa position relative sur la période étudiée. Bien qu'elle soit également affectée par la crise, celle-ci semble moins marquée et surtout les volumes de production demeurent encore supérieurs à ce qu'ils étaient en 1996. Alors que l'Allemagne représentait 31,5 % de la production d'Europe occidentale en 1996, 32,3 % en 2000, 35,0 % en 2005, elle réalise 42,6 % de la production totale en 2009. En incluant les pays d'Europe de l'Est et la Turquie dans le calcul, 27,4 % des véhicules produits en Europe l'étaient en Allemagne en 1996, 30,6 % en 2009. Sur la même base européenne élargie, la France assemblait 16,6 % de la production totale de véhicules en 2000, elle en assemble 12,0 % en 2009.

Graphique 4 - Production de voitures particulières et utilitaires pour les principaux pays d'Europe de l'Ouest (en millions)

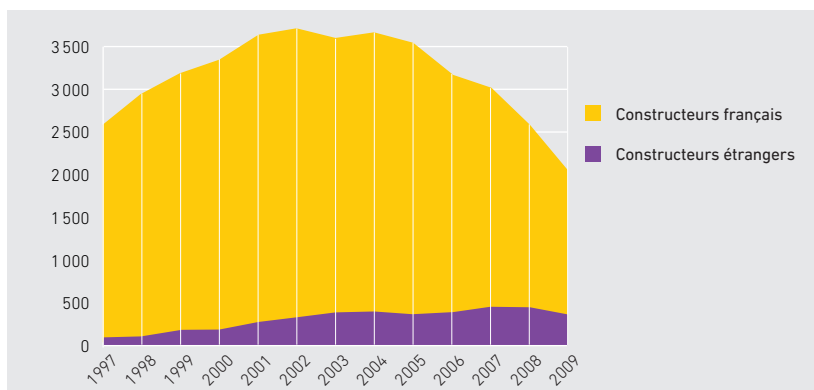


Source : graphique auteur d'après données CCFA

2.3. Un volume produit en France qui décline

On peut s'attarder sur la situation française dans la mesure où on sait (et nous le confirmerons dans la suite de ce travail) que les liens de proximité sont importants dans la sous-traitance automobile. Deux éléments doivent être soulignés. En premier lieu, comme l'indique le graphique 5, l'essentiel de la production de véhicules en France est réalisé par les constructeurs français. Les constructeurs étrangers implantés en France, comme Toyota ou Smart, ne représentent qu'une faible partie des volumes produits sur le territoire national. Il en découle que la baisse des volumes produits est liée essentiellement à la diminution de la production en France des constructeurs français.

Graphique 5 - Production de voitures particulières et utilitaires légers en France (en milliers)



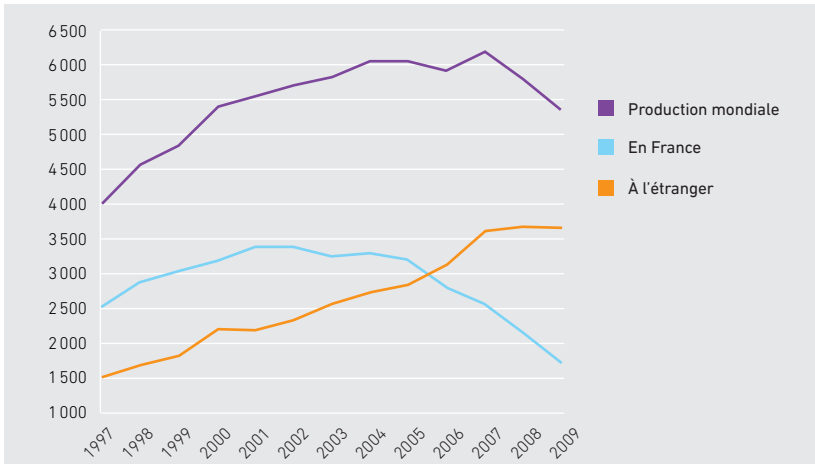
Source : graphique auteur d'après données CCFA

Dans l'absolu, la situation des constructeurs français n'est cependant pas mauvaise. Entre 1997 et 2007, leurs productions/ventes se sont très sensiblement accrues mais, comme le montre le graphique 6, la géographie de leur appareil productif s'est modifiée.

Les volumes produits en France par les constructeurs français déclinent constamment depuis 2004 alors que, dans le même temps, ils augmentent leur production à l'étranger. En un certain sens, cela est logique puisque les constructeurs français, afin de suivre l'évolution des marchés, doivent construire de nouvelles capacités de production sur les marchés porteurs (Chine, Amérique du Sud). Mais cette internationalisation croissante découle également des décisions de bâtir de nouveaux sites de production et/ou d'étendre les usines existantes dans les pays à bas coûts situés dans la périphérie du cœur industriel de l'Europe. Pour Renault : rachat de Dacia en Roumanie en 1999, rôle accru de Bursa (Turquie) et de Novo Mesto (Slovénie), et bientôt ouverture du site de Tanger. Pour PSA : Trnava en Slovaquie (ouverture en 2006, 3 000 employés en 2010), Kolin (joint-venture avec Toyota ouverte en 2005, 3 400 employés).

Cette double raison explique que depuis 2006 les volumes produits à l'étranger dépassent ceux qui sont produits en France. La crise a exacerbé une tendance déjà dessinée. En effet, le déplacement du marché vers les véhicules d'entrée de gamme a favorisé les sites localisés à la périphérie car ils sont spécialisés sur les petits véhicules.

Graphique 6 - Production de véhicules par les constructeurs français (en milliers)



Source : graphique auteur d'après données CCFA

Pour les fournisseurs français, cette évolution de la géographie des constructeurs nationaux amène deux grandes questions. En premier lieu, dans quelle mesure convient-il de suivre à l'international les

constructeurs français ? En second lieu, peut-on extrapoler les tendances futures à partir des tendances passées ? Ce dernier point n'est pas sûr. En effet, les constructeurs français n'ont pas fermé de sites en France et, même si certains ont vu leurs capacités réduites, il reste que les usines existent et que si la demande envers les productions qui leur sont confiées repartait les volumes produits augmenteraient mécaniquement. Un franc succès commercial des véhicules électriques de Renault pourrait permettre de redresser la production en France. Toutefois, et on revient sur l'incertitude précédente, les fournisseurs actuels pourront-ils se positionner sur ces nouvelles productions ?

3. COMMENT SERONT FABRIQUÉS LES FUTURS VÉHICULES ?

Une troisième source d'incertitude se situe à un niveau plus organisationnel. Elle concerne les questions liées au degré d'externalisation et à l'organisation de la chaîne de valeur.

Depuis la moitié des années 1980, les constructeurs occidentaux ont considérablement revu leurs pratiques d'externalisation. Suivant en cela les grands principes organisationnels mis en œuvre par les constructeurs japonais, ils se sont désintégré verticalement¹ et, afin de ne pas perdre en cohérence, ils ont également modifié leur manière de gérer les relations verticales interentreprises. On a ainsi pu distinguer trois grandes périodes :

- l'époque de la sous-traitance (antérieure aux années 1980), où les constructeurs conservaient en interne une grande part des productions et sous-traitaient auprès d'une myriade d'entreprises des tâches relativement simples.
- une deuxième époque, où l'externalisation progresse et les activités déléguées deviennent de plus en plus complexes (avec coconception), les contrats s'allongent et se complexifient et les constructeurs demandent à leurs principaux fournisseurs de les accompagner à l'international.
- enfin, la période actuelle, où les susnommés « principaux fournisseurs » se sont structurés en des firmes mondiales opérant pour un grand nombre de constructeurs, réalisent une R&D autonome et se veulent proactifs en matière de conception².

Le résultat (provisoire) de ce processus s'est soldé par la constitution de firmes multinationales parfois comparables en taille à des « petits » constructeurs automobiles (cf. tableau 1).

1. Il est à noter que les constructeurs japonais (davantage que les occidentaux) externalisent auprès de leurs propres filiales équipementières, en particulier Toyota qui, de fait, est également un des principaux équipementiers mondiaux.

2. Pour plus de détails, le lecteur pourra se reporter à Frigant (2009), Klier, Rubinstein (2008), Volpato (2004), Chanaron (1995).

Tableau 1 - Vingt premiers équipementiers mondiaux en 2008

(d'après leurs ventes automobiles en Millions USD)

Équipementiers	Nationalité	Ventes automobiles
Bosch	Allemagne	33 901
Denso	Japon	27 762
Continental	Allemagne	25 012
Magna	Canada	23 295
Aisin Seiki Co. Ltd	Japon	20 796
Johnson Controls	USA	19 100
Delphi	USA	18 060
Faurecia	France	17 656
ZF Friedrichshafen AG	Allemagne	16 891
TRW	USA	15 000
Lear	USA	13 600
Toyota Boshoku Corp.	Japon	12 338
ThyssenKrupp Automotive AG	Allemagne	11 297
Yazaki	Japon	11 180
Sumitomo Electric Industries Ltd.	Japon	10 530
Valeo	France	10 326
Benteler	Allemagne	9 309
Visteon	USA	9 100
Hyundai Mobis	Corée du Sud	8 845
Dana	USA	8 095

Source : *Automotive News*

En effet, la convergence des stratégies d'externalisation des constructeurs s'est traduite par un mouvement de recomposition industrielle et économique réellement spectaculaire sur les deux dernières décennies. Les mouvements de fusion/acquisition se sont multipliés que ce soit par le rachat d'entreprises entières ou de divisions. Cette croissance externe des équipementiers fut complétée par la construction de nouvelles usines, de nouveaux bureaux d'étude au plus près des constructeurs, de représentations commerciales puis, sur une période plus récente, de centres de recherche et développement parfois à vocation mondiale réalisant des études amont.

Lorsqu'on étudie l'appareil productif des grands équipementiers, on ne peut qu'être impressionné par la manière dont ils ont su en quelques années seulement mailler l'espace mondial. Toutefois, et c'est un peu le paradoxe, ces entreprises reflètent également le succès de leurs clients les plus traditionnels. En effet, lorsqu'on considère le panel des 50 ou 100 plus grands équipementiers mondiaux sur les dix dernières années, il est patent de remarquer que nous avons l'impression d'observer les performances des constructeurs automobiles mondiaux : le succès des constructeurs japonais, la croissance des coréens, le renforcement de la puissance allemande auxquels répondent les déclinés (relatif) des Big-Three états-uniens et (absolu) des britanniques.

Tableau 2 - Nationalité des 50 et 100 premiers équipementiers mondiaux

		TOP 50			TOP 100		
		1999	2005	2008	1999	2005	2008
Amérique du Nord	USA	23	16	14	43	28	28
	Canada	1	1	1	4	2	2
	Mexique	-	-	-	1	1	1
Asie	Corée du Sud	-	1	1	-	2	2
	Japon	9	16	18	16	26	27
Europe	Autre Europe	-	-	-	2	3	4
	Espagne	-	-	-	-	1	2
	UK	2	1	1	6	4	2
	Italie	1	1	1	1	2	2
	Suède	1	1	1	2	3	1
	France	5	3	3	8	7	6
	Allemagne	8	10	10	17	21	23

Source : auteur d'après données *Automotive News* (différentes années)

Ces équipementiers de rang 1 disposent d'un statut particulier dans la chaîne de valeur car ils opèrent comme un niveau intermédiaire pour beaucoup de PME et ETI qui n'accèdent aux constructeurs que par le biais de leur filtre. Dans cette perspective, deux aspects les concernant méritent d'être soulignés.

En premier lieu, **leurs propres pratiques d'externalisation** seront importantes pour déterminer les volumes de production qui seront sous-traités à l'amont de la chaîne de valeur. Dans la période actuelle, on dispose de plusieurs éléments convergents selon lesquels certains grands équipementiers mondiaux (dont Lear ou Johnson Controls¹) reconsidèrent leur périmètre et se redéploient afin d'accroître leur degré d'intégration verticale. Ce mouvement est-il anecdotique ? Préfigure-t-il une tendance de fond en devenir ?

Un autre élément d'incertitude concerne **la localisation de l'appareil productif de ces équipementiers et des sous-traitants auxquels ils feront appel**. Sur les deux dernières décennies, les grands équipementiers se sont largement engagés dans des programmes de délocalisation de leur production dans les pays à bas coûts. De fait, ils mettent en place une division internationale du travail croisant recherche de proximité avec leurs clients-constructeurs et exploitation des avantages de coûts dans les pays situés à la périphérie des zones de production traditionnelles. Un prolongement de ce mouvement casserait des logiques de proximité entre rang 1 et rang 2 pour certaines productions.

Ce risque de cassure est d'autant plus grand que de nombreux équipementiers s'engagent eux-mêmes dans des démarches de resser-

1. Le rachat, approuvé par les autorités concurrentielles européennes le 23 novembre 2010, du fabricant de textile pour automobile Michel Thierry (MTG) par Johnson Controls s'inscrit dans cette stratégie de remontée de filière amorcée également dans d'autres pays par le groupe états-unien.

rement de leur pyramide d'approvisionnement. Imitant les pratiques des constructeurs il y a quelques années, ils développent des actions visant à réduire le nombre de leurs fournisseurs directs. En outre, de nombreux équipementiers affichent des objectifs ciblés d'accroissement de la part de leurs approvisionnements en provenance des pays à bas coûts, soit par extension de leurs capacités internes (la logique de division internationale du travail que nous évoquons à l'instant), soit par recours à la sous-traitance internationale.

Ces évolutions en germe ne font que poser de nouvelles questions aux sous-traitants et fournisseurs plus en amont de la filière. Faut-il engager les investissements induits, nécessairement risqués, ou, au contraire, préférer glisser vers le troisième rang ? Faut-il anticiper les demandes de délocalisation et construire des usines dans des zones à faibles coûts ou pourra-t-on conserver son rang en faisant valoir ses avantages concurrentiels ? Mais d'autres scénarii existent. Face à une externalisation que certains spécialistes du secteur commencent à trouver trop grande car soumettant les constructeurs à la pression des équipementiers et diminuant les capacités innovatrices, n'y aurait-il pas des occasions à saisir directement auprès de certains constructeurs qui remettraient en cause les stratégies d'externalisation antérieures ?

Cette première partie n'entendait pas apporter des réponses mais soulever des questions. Que l'automobile soit en mutation, en recomposition, c'est un fait. Mais cela a toujours été le cas, même si, biais cognitif classique, l'observateur et l'acteur ont souvent l'impression que les mutations actuelles (surtout quand elles sont peu anticipées ou mal comprises) sont radicalement nouvelles et brutales. Que les entrepreneurs soient confrontés à de lourdes incertitudes et doivent s'adapter/anticiper, c'est un fait, mais c'est perpétuellement le cas. Les enjeux que nous venons de recenser devront être affrontés par les acteurs industriels, mais, à l'heure où beaucoup de travaux se focalisent sur les constructeurs et, déjà dans une moindre mesure, sur les grands équipementiers, l'amont de la filière sera également impacté. C'est le propre d'un système.

Toutefois, pour espérer répondre de manière pertinente à ces enjeux, encore faut-il réussir à se positionner et parvenir à comprendre comment se structurent les éléments actuellement. C'est sur ce registre que nous plaçons cette étude. S'il est par exemple clair qu'une part croissante de la production automobile européenne s'est déplacée vers l'Est, il convient de s'interroger sur le profil des PME et ETI qui exportent de nos jours. Face à la pyramidalisation croissante des chaînes d'approvisionnement, quelles sont les PME et ETI qui parviennent encore à accéder en direct aux constructeurs ? Innover est-il une solution ? C'est à ce type de questions que nous chercherons à répondre dans cette étude.

L'approfondissement de la division internationale du travail dans la chaîne de valeur automobile

Sur les dernières années, nos connaissances sur les mécanismes de localisation de l'industrie automobile se sont sensiblement améliorées. L'accélération des mutations géographiques a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs (économistes, géographes...) et l'accumulation d'un important matériau empirique que ce soit sur les constructeurs ou sur les fournisseurs. Si on se concentre sur la littérature concernant ces derniers, trois grandes familles de travaux coexistent.

Une première série s'est focalisée sur l'analyse des comportements de localisation des grandes firmes multinationales du secteur : les équipementiers de premier rang. Les développements de la modularité ont en effet conduit à accroître considérablement la place de ces entreprises, qui ont connu une forte croissance et une internationalisation tout aussi forte. On a pu mettre en évidence que leur internationalisation obéissait à un triple objectif : *follow sourcing*, diversification du portefeuille clients et délocalisation (Frigant, 2007.a). Cette dernière forme s'inscrivant dans une logique de fragmentation internationale des processus de production observée dans de nombreux secteurs (Berger, 2006), mais qui possède néanmoins des spécificités dans l'automobile dans la mesure où de lourdes contraintes de coordination demeurent pour certaines productions (Frigant, 2007.b). Cependant, la logique de fragmentation existe et contribue malgré tout au développement des capacités de production dans les espaces périphériques.

Une deuxième série de travaux a mis en évidence la construction rapide de capacités de production d'éléments pour automobile dans les pays à bas coûts selon une logique d'intégration régionale. Chaque grande zone de construction automobile se dote d'une périphérie où se localisent certains types d'activités de manière privilégiée. On retrouve ce schéma en Amérique du Nord, où le Mexique joue ce rôle de base arrière de la production de composants¹ (Contreras, Carrillo, Estrada, 2010). Sur le continent européen, l'Europe de l'Est, et en particulier la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie (Pavlínek, Domański, Guzik, 2009; Domański, Gwosdz, 2009; Pavlínek, 2008), ou encore le Maghreb et la Turquie (Layan, Lung, 2009) se dotent de capacités de production d'éléments pour véhicule. Ces travaux montrent que ces pays deviennent des pôles de production de certains éléments dans le cadre d'une division internationale du travail, bien qu'une partie de la production locale soit aussi destinée à alimenter des sites des constructeurs domestiques et que l'industrie équipementière locale renforce progressivement ses capacités technologiques (Pavlínek, Ženka, 2010).

1. On peut noter toutefois que les USA s'approvisionnent de manière croissante auprès de la Chine (US Department of Commerce, 2009).

La troisième série de travaux adopte le point de vue des pays historiquement producteurs d'automobiles. Ils convergent également pour décrire un processus de restructuration se soldant par la fermeture d'établissements produisant certains éléments qui sont relocalisés en général dans les périphéries (mais pas uniquement) et d'autres activités qui demeurent ancrées dans les espaces d'origine (Klier, Rubenstein, 2008 ; Jürgens, Krzywdzinski, 2009).

Au total, cette littérature sur l'évolution de la géographie des chaînes de valeur converge vers trois idées fortes.

- La géographie des chaînes de valeur évolue rapidement et profondément autour d'une logique de division internationale du travail souvent organisée par les grandes firmes multi-établissements sous la forme d'une division internationale des processus productifs.
- Conséquence logique de la précédente, les entreprises arbitrent entre leurs activités. Nous n'assistons pas à un processus généralisé de désindustrialisation mais à un processus sélectif qui peut conduire à renforcer certaines activités dans les pays centres.
- Le processus est complexe à disséquer car les pays destinataires des productions d'éléments pour véhicule peuvent également être des lieux de production de véhicules. Les productions de certains éléments sont alors localisées dans les pays périphériques non pas pour des motifs de recherche de faibles coûts de production mais afin de respecter des contraintes de coordination cognitive ou productive (Frigant, Layan, 2009).



II.

Caractéristiques des PME et ETI
de la filière automobile

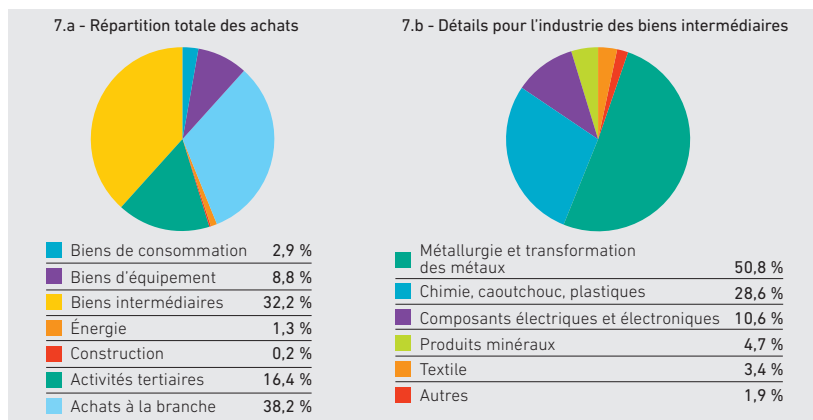
La caractérisation d'une filière industrielle est loin d'être une chose triviale. Plusieurs méthodes coexistent sans qu'aucune ne puisse, définitivement, être jugée meilleure. Notre démarche a consisté à réaliser une enquête auprès d'entreprises dont nous pressentions qu'elles travaillaient à des degrés divers pour le secteur automobile (partie I). Cette méthodologie nous a permis de collecter des données sur 750 entreprises dont l'analyse constituera le cœur de ce rapport.

La seconde section de cette partie présentera une première série d'éléments sur les caractéristiques structurelles des PME et ETI de la filière. Ceci en tête, nous pourrions approfondir l'analyse des résultats en abordant des thématiques successives dans les parties III, IV et V.

I. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dès l'origine de ce travail, un des objectifs était de limiter autant que possible les postulats sur l'appartenance sectorielle des entreprises à enquêter. Constitutivement, la production automobile fait appel à de multiples entreprises relevant de l'ensemble des secteurs. L'INSEE estime que les achats de l'industrie automobile se sont élevés à 76,7 Md€ en 2008. Comme le montre le graphique 7, une large part de ces achats est interne à la branche automobile. Toutefois, l'industrie mobilise de nombreux autres secteurs : l'industrie des biens intermédiaires et celle des biens d'équipement arrivent largement en tête, mais aussi les services, et, au sein de ces derniers, les services aux entreprises (12,4 %) dont le conseil et assistance (4,1 %) et les services de recherche et développement (5,4 %). Lorsqu'on détaille l'industrie des biens intermédiaires, le secteur de la métallurgie et la transformation des métaux occupe légèrement plus de la moitié des achats à ce secteur (soit 16,4 % du total des achats), suivi par la chimie, caoutchouc et la plasturgie. Les composants électriques et électroniques représentent 10,6 % des achats de l'industrie automobile (2,8 % du total des achats).

Graphique 7 - Répartition des achats de l'industrie automobile en 2008



Source : Données INSEE

Ces données en tête, notre objectif était de recouvrir un large spectre de secteurs. Un premier choix a consisté à se recentrer essentiellement sur les activités industrielles et certains services techniques. En effet, une partie des achats (notamment au secteur tertiaire) relève de la simple présence en France des industriels et n'est guère soumise à des questions d'arbitrage ou de compétitivité, questions qui constituent une des motivations sous-jacentes de ce travail.

La première étape a consisté en la constitution d'un échantillon cible d'entreprises appartenant aux secteurs réputés travailler pour l'automobile. Évidemment, le risque d'une telle méthode était de cibler trop large et d'interroger des entreprises qui, d'une part, ne travaillent effectivement pas pour le secteur automobile ou, d'autre part, ne savent pas *in fine* vers quel produit se destine leur production. C'est en particulier le cas pour les entreprises positionnées le plus en amont de la filière qui approvisionnent des fournisseurs/sous-traitants travaillant pour l'industrie automobile.

Si le second risque n'est pas soluble, le premier problème a été résolu par l'introduction d'une question qui permettait de mesurer l'engagement dans la filière des entreprises. Cette question visait explicitement à discriminer les entreprises afin de recentrer notre échantillon final.

Cette première étape a abouti à sélectionner **un échantillon cible de 8740 entreprises** auxquelles a été adressé un questionnaire postal fin mai 2010. Sur les 1340 entreprises ayant répondu à l'enquête, **750 ont déclaré appartenir à la filière automobile et constituent notre échantillon d'analyse final**. Dans les deux paragraphes suivants, nous détaillerons la méthodologie de collecte des données et fournirons quelques éléments de cadrage sur les caractéristiques des sondés et répondants.

1.1. Les entreprises sondées par l'enquête¹

L'identification des entreprises relevant de la filière ne peut se borner à sélectionner celles qui appartiennent aux codes sectoriels automobiles *stricto sensu*. En effet, comme le suggérait la ventilation des achats de l'industrie automobile calculée par l'INSEE (cf. graphique 7), la production de véhicules déborde largement des codes NAF usuellement retenus pour caractériser l'industrie. Nous avons donc utilisé, dans un premier temps, les travaux du CLIFA (Comité de liaison de la filière automobile), qui permettent d'identifier six activités transversales : la mécanique, la fabrication de pneumatiques, la plasturgie, la fabrication électrique et électronique, la fonderie, et la fabrication de verre.

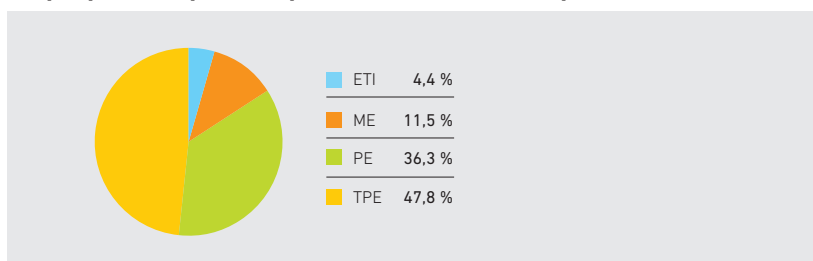
1. Ce point a été rédigé par Philippe Terroine, stagiaire chez OSEO dans le cadre de son master 2 Économie industrielle et veille stratégique (désormais Économie de l'innovation et veille sectorielle de la mention Économie appliquée, université Bordeaux IV).

Cette définition qui se fonde sur les principales activités liées à l'industrie automobile n'est toutefois pas exhaustive. L'identification des activités transversales s'est donc poursuivie avec le concours des membres du comité de pilotage, et par un travail de recherche approfondie au sein des organisations professionnelles, de la presse, et de bases de données telles que DIANE. En définitive, **le concept de filière automobile représente dans cette étude 12 industries, 33 secteurs et 56 branches d'activités.**

Ce périmètre établi, nous avons supprimé de l'échantillon cible deux groupes. D'une part, les constructeurs automobiles et les entreprises de rechapage qui n'interviennent pas lors de la fabrication d'un véhicule. D'autre part, les entreprises de grande taille afin de recentrer l'étude sur les PME et ETI. Au total, l'échantillon des entreprises enquêtées comprend 8 740 individus.

L'analyse de la répartition par taille montre que les petites et moyennes entreprises sont majoritaires. Les petites entreprises (PE) sont présentes à plus de 36 %, et les très petites entreprises (TPE) représentent près de la moitié de l'échantillon de l'enquête. Le nombre d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) est relativement important lorsqu'il est comparé à la part d'ETI en France. En effet, il y aurait près de 4 600 ETI sur les 2,9 millions d'entreprises françaises référencées par l'INSEE, soit 0,2 % d'ETI. Selon le rapport sur l'état de l'industrie (2009) de la Commission permanente de concertation pour l'industrie (CPCI), la part d'ETI de l'industrie manufacturière dans le secteur automobile est de 4,4 %.

Graphique 8 - Répartition par taille des 8 740 entreprises sondées



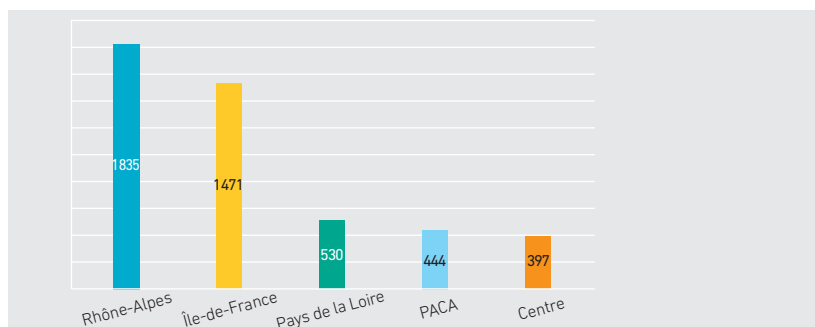
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Critères retenus pour qualifier les entreprises par taille dans cette étude

- Une **TPE** possède moins de 10 salariés et un CA inférieur à 50 Md€
- Une **PE** possède moins de 50 salariés et un CA inférieur à 50 Md€
- Une **ME** possède moins de 250 salariés et un CA inférieur à 50 Md€
- Une **ETI** possède moins de 5 000 salariés et réalise un CA n'excédant pas 1 500 Md€.

La répartition régionale des entreprises met en exergue une forte concentration de l'échantillon cible. Près de 54 % des entreprises sont regroupées au sein de cinq régions, dont 21 % en Rhône-Alpes et 17 % en Île-de-France. Cependant, il est à noter que les régions Nord-Pas-de-Calais et Franche-Comté, traditionnellement associées à l'automobile, sont absentes des cinq premières régions. En revanche, les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur (5 % des entreprises) et Centre (4,5 % des entreprises) se positionnent, respectivement, aux quatrième et cinquième rangs. *De facto*, on se rapproche ici de la géographie sectorielle de l'économie française. En adjoignant au secteur automobile classiquement étudié des entreprises relevant d'autres secteurs moins marqués automobile, c'est davantage la géographie des secteurs ciblés que la « France automobile » (trop souvent réduite aux constructeurs et grands équipementiers) que l'on dessine en premier lieu.

Graphique 9 - Répartition par région (5 premières régions) des entreprises sondées



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

La répartition sectorielle des entreprises sondées est reprise dans le graphique 13 (p.46-47). Si l'industrie automobile *stricto sensu* est bel et bien représentée à hauteur de 12,8 %, la démarche visant à rechercher de manière extensive d'autres acteurs industriels a permis l'introduction de nombreux autres secteurs. Les entreprises de la fabrication de produits métalliques constituent le plus fort contingent (un peu plus de 45 % des sondés) en accord avec les données de l'INSEE sur les achats inter-industries. Certaines industries sont peu représentées, telles que, par exemple, la fabrication de textiles (0,03% des entreprises) ou l'activité d'architecture et d'ingénierie (0,63 %).

1.2. L'échantillon final de l'étude

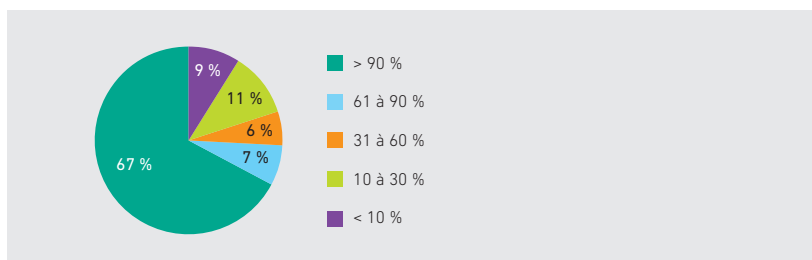
Sur les 8740 entreprises sondées, 1340 entreprises ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 15,3 %. Une première phase du traitement a consisté à « éliminer » les entreprises selon qu'elles relevaient ou non de la filière. Notons que ce processus d'élimination a probablement conduit à supprimer de la base des entreprises qui appartiennent néanmoins à la filière. En effet, on peut légitimement

penser que certaines entreprises ont été considérées comme non pertinentes pour notre étude alors qu'elles pourraient, sans le savoir, travailler malgré tout pour l'industrie automobile¹.

Au total, et après l'élimination de certains questionnaires renseignés de manière trop partielle, **l'échantillon final comprend 750 entreprises**². Quatre commentaires méritent d'être apportés.

La méthode utilisée pour construire l'échantillon final (fondée sur un ciblage extensif des entreprises) comportait le risque d'aboutir à un échantillon comprenant un grand nombre d'entreprises se situant aux marges les plus éloignées de l'automobile ou pour lesquelles l'automobile n'était qu'une activité (accessoire) parmi d'autres. Aussi, afin d'évaluer le degré d'engagement dans la filière automobile, le questionnaire demandait aux entreprises de ventiler leur chiffre d'affaires total selon le secteur destinataire (automobile, non automobile).

Graphique 10 - Distribution des 750 entreprises étudiées selon le poids du secteur automobile dans leur chiffre d'affaires



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En moyenne, 77,8 % du chiffre d'affaires réalisé par les PME et ETI de l'échantillon est directement (approvisionnement des constructeurs automobiles) ou indirectement (approvisionnement de fournisseurs/sous-traitants automobiles) destiné à l'automobile.

La distribution des entreprises (cf. graphique 10) souligne que pour l'essentiel des PME et ETI étudiées l'automobile est le principal donneur d'ordres : **les trois quarts des entreprises destinent plus de 61 % de leur chiffre d'affaires à ce secteur**. À l'autre bout du spectre, notons toutefois que l'on peut être acteur de la filière tout en étant finalement peu dépendant de celle-ci : 9 % des entreprises étudiées déclarent que moins de 10 % de leur chiffre d'affaires est dédié à l'industrie automobile (quel que soit le rang d'intervention) et 11 % d'entre elles entre 10 et 30 %³.

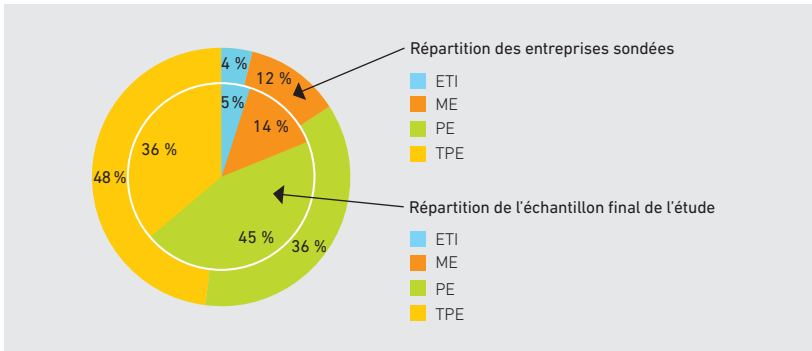
1. Cas des entreprises qui travaillent en rang 3 et plus et qui ont des difficultés à évaluer à quel produit se destine finalement leur production/prestation.

2. 299 proviennent des réponses obtenues via les questionnaires envoyés par voie postale et 451 résultent de la relance téléphonique effectuée par la société d'études IPSOS.

3. On pourra noter que le degré d'engagement envers l'automobile n'est pas corrélé à la taille des entreprises répondantes.

L'échantillon final se distingue par l'importance occupée par les structures de petite taille puisque environ 95 % relèvent des catégories TPE, PE, ME au sens où nous les avons définies ci-dessus (cf. encadré p.41). En soit, ce résultat est conforme à l'objectif de cette recherche qui entendait se focaliser sur ces acteurs peu étudiés. En nombre d'établissements, les TPE représentent à elles seules 36 % de l'échantillon d'analyse, ce qui est inférieur à leur poids dans l'ensemble de l'économie¹ et dans la population interrogée. Les petites entreprises (PE) représentent 45 % de l'échantillon d'étude (9 points de plus que les sondées), les moyennes entreprises (ME) 14 % (2 points de plus) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) un peu plus de 5 % (soit de l'ordre de 1 point d'écart). On peut d'ailleurs remarquer que, par rapport à leur poids dans l'économie française, les ETI sont légèrement surreprésentées.

Graphique 11 - Répartition par taille des entreprises sondées et de l'échantillon final



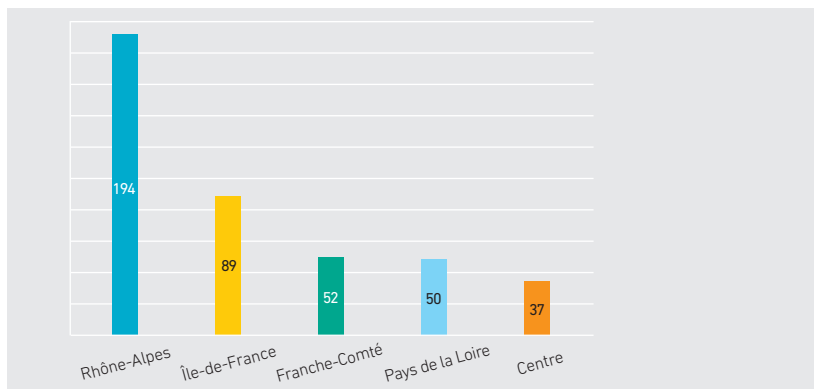
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

La répartition régionale des 750 entreprises s'est également quelque peu modifiée par rapport au ciblage initial. L'aspect concentration régionale demeure toutefois puisque cinq régions rassemblent à elles seules plus de 56 % des entreprises répondantes. La Franche-Comté (7 %) intègre ce classement au détriment de la région PACA, alors que l'Île-de-France (12 %) et les Pays de la Loire voient leur poids dans l'échantillon se réduire. Par rapport à l'échantillon cible, l'échantillon final s'approche un peu plus de l'image habituelle de la localisation des industriels de l'automobile même si on note toujours l'absence du

1. Rappelons que les entreprises de moins de 10 salariés représentent 88 % des entreprises de l'industrie et 94 % de l'ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole (INSEE, <http://insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=9>).

Nord-Pas-de-Calais et une domination de Rhône-Alpes (26 %). Toutefois, il ne s'agit pas ici de définir la géographie de l'industrie automobile au sens des secteurs INSEE mais celle des PME et ETI travaillant dans la filière et dépendant largement d'autres secteurs.

Graphique 12 - Répartition par région (5 premières régions) de l'échantillon final



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

La répartition sectorielle des entreprises de l'échantillon final de l'étude est reprise dans le graphique 13. La fabrication de produits métalliques est très fortement représentée. Cette industrie regroupe près de 57 % des entreprises de l'échantillon d'analyse alors que l'industrie automobile au sens strict apparaît au second plan (17 %).

La représentation de certaines industries a diminué par rapport au ciblage initial. La fabrication d'équipements électriques ne concentre plus que 2,7 % des entreprises contre 10 % auparavant. On observe le même phénomène pour la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (0,9 % contre 5,2 %). Enfin, certaines activités sont très peu représentées, telles que l'architecture et l'ingénierie ou le conseil, et d'autres sont totalement absentes comme la fabrication de produits textiles.

Cette première analyse de l'échantillon final montre qu'il est plutôt cohérent avec les statistiques nationales dont nous disposons : forte présence des entreprises de petite taille même si l'échantillon est structurellement un peu plus tourné vers les entreprises de taille intermédiaire, présence forte des secteurs métallurgique et mécanique, répartition géographique orientée vers les régions industrialisées reflétant les spécialisations sectorielles précédentes.

Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique (1 % - 2,5 %)

- Fabrication de pneumatiques (hors rechapage)
- Fabrication d'autres produits en caoutchouc
- Fabrication d'emballages en matières plastiques
- Fabrication de pièces techniques à base de matière plastique

Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (5,2 % - 0,9 %)

- Fabrication de verre plat
- Façonnage et transformation du verre plat
- Fabrication et façonnage d'autres articles en verre
- Fabrication d'autres produits en céramique à usage technique
- Fabrication d'autres ouvrages en béton, en ciment, ou en plâtre

Fabrication de produits métalliques (45,3 % - 56,8 %)

- Fabrication de structures métalliques
- Forge, emboutissage, matriçage ; métallurgie des poudres
- Découpage, emboutissage
- Traitement et revêtement des métaux
- Décolletage
- Mécanique industrielle
- Fabrication de serrures et de ferrures
- Fabrication de moules et modèles
- Fabrication d'autres outillages
- Fabrication d'articles en fils métalliques, de chaînes et de ressorts
- Fabrication de vis et de boulons
- Fabrication d'autres articles métalliques

Industrie automobile

- Fabrication de carrosserie
- Fabrication d'autres équipements
- Fabrication d'équipements électriques

Fabrication de machines et d'équipements n.c.a (9,6 % - 6,3 %)

- Fabrication de moteurs et turbines, à l'exception de moteurs pour avions et véhicules
- Fabrication d'autres pompes et compresseurs
- Fabrication d'autres articles de robinetterie
- Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission
- Fabrication d'équipements aérauliques et frigorifiques industriels
- Fabrication d'autres machines d'usage général
- Fabrication de machines-outils pour le travail des métaux
- Fabrication d'autres machines spécialisées

Lecture

Ensemble des codes NAF, regroupés en secteurs d'activité, pouvant faire partie de la filière automobile.

- Poids des secteurs de la population cible (8 740 entreprises enquêtées)
- Poids des secteurs dans l'échantillon final de l'étude (750 entreprises répondantes)

Réparation et installation de machines et d'équipements (0,06 %)

- Conception d'ensemble et assemblage sur site industriel d'équipements de contrôle et de processus industriels

Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques (12,9 % - 10,1 %)

- Fabrication de composants électroniques
- Fabrication de cartes électroniques assemblées
- Fabrication d'équipements d'aide à la navigation
- Fabrication d'instrumentation scientifique et technique

Lecture

- Avec répondants
- Sans répondant

Métallurgie (2,4 % - 2,7 %)

- Fabrication de tubes, tuyaux profilés creux et accessoires correspondants en acier
- Profilage à froid par formage ou pliage
- Métallurgie de l'aluminium
- Fonderie de fonte
- Fonderie d'acier
- Fonderie de métaux légers
- Fonderie de métaux non ferreux

(12,8 % - 17,1 %)

(hors remorques)
automobiles
et électroniques pour automobile

Fabrication d'équipements électriques (10 % - 2,7 %)

- Fabrication de matériels de distribution et de commande électrique
- Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques
- Fabrication de matériel d'installation électrique
- Fabrication d'appareils d'éclairage électriques
- Fabrication d'autres matériels électriques

Fabrication de textiles (0,03 %)

- Tissage
- Fabrication de tapis et de moquettes

Programmation, conseil, et autres activités informatiques (0,1 % - 0,1 %)

- Conseil en systèmes et logiciels informatiques
- Tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques

Activités d'architecture et d'ingénierie (0,6 % - 0,7 %)

- Activités d'ingénierie

Dans son document « Chiffres clés » publié en 2010, la FIEV estime que le chiffre d'affaires cumulé des fournisseurs de l'automobile¹ s'élève à 39,2 Md€ pour un effectif de 272 000 personnes. Si on considère que l'échantillon analysé renvoie globalement au même champ des fournisseurs de l'automobile, les 750 entreprises couvrent 14,5 % des effectifs avancés par la FIEV et 18,1 % du chiffre d'affaires.

Ces chiffres semblent satisfaisants car l'échantillon, par construction, exclut les grands équipementiers de rang 1, comme Faurecia (environ 16 000 salariés en France) ou encore Valeo et Plastic-Omnium pour ne citer que quelques grands noms.

1.3. Le questionnaire

Le questionnaire comprenait 35 questions organisées selon l'architecture suivante :

- la qualification de l'entreprise en termes de taille, secteur, caractère innovant, poids des exportations... et son implication dans la filière automobile ;
- son activité liée à l'automobile : prestations proposées, localisations des clients, organisation de la production, état du carnet de commandes, capacité de production ;
- un volet conjoncturel : organisation face à la crise, besoin d'interventions publiques... ;
- la relation avec son principal « client automobile » : rang auquel il opère, poids dans le chiffre d'affaires, type de prestations, de contrats...

La longueur du questionnaire et des questions qualifiées par certains correspondants d'« intimes » expliquent en partie un taux de retour moyennement élevé. Toutefois, on doit souligner que le matériau empirique collecté est quantitativement important et qualitativement inédit dans la mesure où une partie des questions posées dans cette étude n'avait jamais été posée aux PME et ETI ou pas de manière récente. C'est à l'exploitation de ce matériau que se consacre la suite de ce rapport.

2. LA DIVERSITÉ STRUCTURELLE DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA FILIÈRE

Le produit automobile est un bien complexe. Il est le fruit de l'assemblage de milliers de composants, il nécessite une large gamme de prestations de services, il requiert des biens d'équipement complexes et nombreux. Concernant les achats, les données de l'INSEE évoquées

1. Ces données portent sur les membres de la FIEV auxquels s'ajoutent des membres de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication, des Fondateurs de France, du Groupement plasturgie automobile, du Syndicat national du caoutchouc et des polymères, de la Fédération des industries mécaniques et de l'Industrie du verre.

précédemment fournissent une indication de l'importance quantitative des besoins de l'industrie. *Via* les secteurs cités, elles reflètent l'étendue du spectre d'activités mobilisées pour parvenir au bien final. Étant donné son mode de construction, il était prévisible que l'échantillon renvoie l'image d'une telle diversité. Et, en effet, de l'examen des caractéristiques des PME et ETI de la filière il ressort l'impression d'une grande hétérogénéité des acteurs qui y participent.

2.1. Une filière dominée par les entreprises de faible taille mais avec des différences sensibles selon les secteurs d'appartenance

Il a déjà été souligné que l'échantillon d'étude se caractérise par une présence forte des TPE mais que malgré tout, par rapport à l'économie française, on note une légère surreprésentation des entreprises dépassant ce seuil. On pouvait anticiper ce résultat car, la production automobile étant une industrie de masse, des effets de taille dans le tissu de fournisseurs/sous-traitants étaient à attendre y compris lorsqu'on remonte vers les activités situées le plus en amont de la chaîne de valeur.

En 2009, l'effectif moyen des entreprises étudiées s'élevait à 52,6 salariés. Premier élément d'hétérogénéité, cette moyenne se construit sur une assez forte dispersion sectorielle.

Tableau 3 - Répartition par taille et secteur des répondants

Secteur niveau agrégé	TPE (%)	PE (%)	ME (%)	ETI (%)	Total (%)	Effectif moyen en 2009 (unité)
Automobile	39,5	35,7	14,7	10,1	100	75,4
Produits électriques et électroniques	28,1	52,1	13,5	6,3	100	62,4
Biens d'équipement	42,6	40,4	10,6	6,4	100	67,3
Ingénierie	33,3	50,0	16,7	0,0	100	28,3
Métallurgie, produits mécaniques	35,6	49,8	11,7	2,9	100	37,8
Transformation plastique, caoutchouc	11,6	34,6	34,6	19,2	100	137,4

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En moyenne, les entreprises rattachées au secteur automobile emploient 75,4 personnes. En termes de distribution, ces entreprises se structurent autour des deux extrêmes. On y trouve relativement plus d'ETI (10,1 %) (ce qu'on peut lier à l'aspect « industrie de masse » évoqué précédemment) mais également une forte proportion de TPE (39,5 %). Ici, on peut supposer que nous avons affaire à des entreprises très spécialisées qui se sont constituées pour répondre à des opportunités de marché précises.

Les secteurs de la métallurgie et de la fabrication de produits mécaniques sont pour moitié constitués de petites entreprises avec une assez forte proportion de TPE et, *a contrario*, une faible représentation d'ETI. Cette distribution explique un effectif moyen atteignant environ 38 salariés. Cette faible taille moyenne se retrouve de manière amplifiée (28,3 employés) dans le secteur ingénierie, qui se caractérise par l'absence d'ETI dans notre base¹.

Les secteurs liés à la production de biens électriques et électroniques et biens d'équipement sont assez similaires pour ce qui concerne les entreprises de taille « élevée ». Les ETI représentent de l'ordre de 6 % des entreprises de ces secteurs et les ME de 10,6 à 13,5 %. Toutefois, les petites entreprises sont sensiblement plus présentes dans les métiers liés à la production de biens d'équipement et machines (42,6 % de TPE) que dans les métiers liés à la production de biens électriques et électroniques (28,1 % de TPE, la plus faible des proportions). Cette proximité des deux secteurs est confirmée par le nombre moyen d'employés : 62,4 et 67,3.

Les entreprises relevant de la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique présentent un profil plus atypique. Leur taille est nettement plus importante que l'on considère l'effectif moyen (137,4) ou la distribution. C'est dans ce secteur que l'on trouve les entreprises de plus grande taille : 19,2 % d'ETI, 34,6 % de ME et autant de PE, de sorte que seulement 11,54 % sont des TPE.

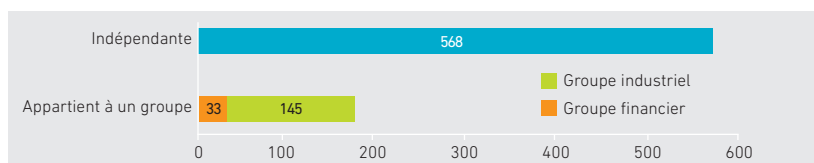
Au total, les acteurs de la filière sont assez hétérogènes en termes de taille et cet effet taille se construit assez nettement sur des différences sectorielles. Il conviendra donc dans les analyses qui suivent de segmenter l'échantillon en fonction de ce paramètre taille et, dans un certain nombre de cas, en fonction des secteurs d'appartenance.

2.2. Essentiellement des entreprises indépendantes

Cet effet taille est particulièrement visible en ce qui concerne l'appartenance à un groupe. Globalement, les trois quarts des répondants sont des entreprises indépendantes et, parmi le quart restant, pratiquement 80 % dépendent de groupes industriels (*cf.* graphique 14). Lorsqu'on affine l'analyse, l'appartenance à un groupe apparaît comme une fonction croissante de la taille des entreprises : 5,3 % des TPE appartiennent à un groupe (industriel pour les 2/3); 20,9 % des PE, 63,6 % des ME et 80,0 % des ETI déclarent appartenir à un groupe (industriel à hauteur de 87 %). Les PE et ME sont très similaires pour ce qui concerne la nature du groupe (industriel à hauteur de 79 % des cas pour les deux catégories d'entreprises).

1. Notons qu'ici les effectifs sont très faibles et qu'il convient donc d'interpréter avec prudence les données.

Graphique 14 - Appartenance à un groupe



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.3. Des acteurs très inégalement tournés vers l'exportation

L'effet « taille » a également une influence importante sur le niveau d'exportation. Cette question est importante pour la filière. Comme nous l'avons vu dans la première partie, la géographie de l'appareil productif des constructeurs automobiles a sensiblement changé ces dix dernières années et les volumes de véhicules assemblés en France diminuent depuis 2004 alors même qu'en dehors de nos frontières ils progressent à l'Est (en excluant l'année 2009) : en Allemagne et en Europe centrale et orientale. Dans ce contexte, l'exportation peut être envisagée comme un relai de croissance pour les industriels de la filière. Qu'en est-il de leur situation actuelle ?

Pour l'ensemble des entreprises, le taux d'exportation moyen s'élève à 14 % mais, signe de la très forte hétérogénéité des situations, la médiane se situe à 3 % et le dernier quartile à 20 %. En fait, que ce soit pour l'ensemble de leurs activités ou pour celles directement liées à l'automobile, **alors que l'échantillon apparaît moyennement exportateur** (par rapport à des échantillons nationaux structurellement comparables), **une part significative d'acteurs se révèle très tournée vers l'international**. En réalité, l'échantillon est bipolaire.

Ces chiffres sont fortement influencés par le poids élevé des TPE dans l'échantillon. En effet, que l'on prenne l'indicateur de la moyenne ou de la médiane, **l'intensité des exportations croît en fonction de la taille**. Ainsi, le montant des exportations des ETI atteint en moyenne 46 % de leur chiffre d'affaires. Le comportement des ETI apparaît nettement plus homogène, comme le dénote la proximité entre la médiane et la moyenne. Cette hiérarchie par taille se retrouve également pour les deux autres catégories d'entreprises : les moyennes entreprises (ME) exportant 29,6 % de leur chiffre d'affaires et les petites entreprises (PE) 12,8%. Toutefois, pour cette dernière catégorie d'entreprises, l'échelle de dispersion est forte puisque la moitié des PE possède un taux inférieur à 3,1%, ce qui signifie que la moyenne est fortement tirée par quelques acteurs ayant des niveaux élevés d'exportation¹.

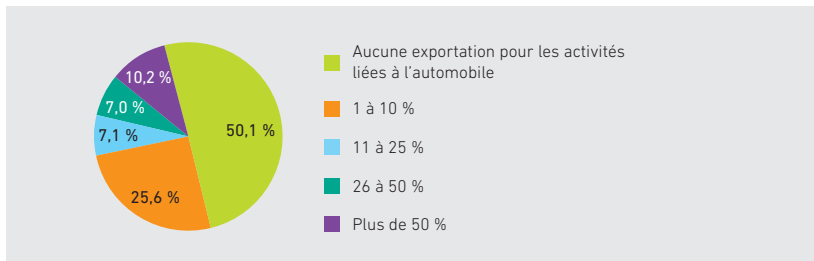
1. Cette relation entre taux d'exportation et taille est un résultat classique. Dans une étude récente, V. Hecquet (2010) calcule que, pour l'ensemble des secteurs marchands (hors agriculture et activités financières), le taux d'exportation moyen des ETI s'élève à 22 % (médiane 4 %), celui des microentreprises (proche de notre définition de TPE) est de 3 % (médiane à 0 %) et il atteint 10 % pour les PME (médiane 0 %).

Tableau 4 - Taux d'exportation en 2009 selon la taille des entreprises

	Taux d'exportation (X/CA)		
	Moyenne (%)	Médiane (%)	Troisième quartile (%)
TPE	4,9	0,0	5,0
PE	12,8	3,1	20,0
ME	29,6	20,0	45,0
ETI	46,1	50,0	64,0
Ensemble	14,1	3,0	20,0

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Graphique 15 - Répartition des entreprises selon leur taux d'exportation pour les activités automobiles



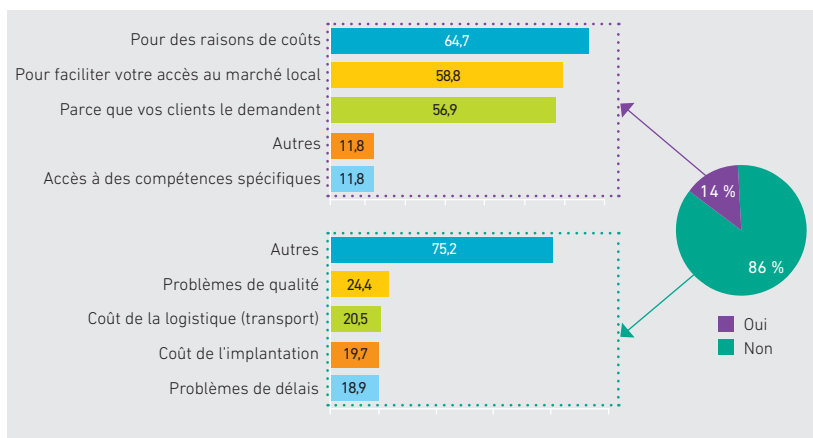
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Cette intensité inégale du taux d'exportation se retrouve également lorsqu'on considère les **exportations purement automobiles** au sein du chiffre d'affaires automobile (cf. graphique 15). Près de la moitié des PME et ETI interrogées déclarent ne pas exporter pour ce qui relève de leurs activités automobiles. À l'autre bout du spectre, plus de 10 % des entreprises dépendent largement des marchés d'exportation puisqu'elles y réalisent plus de 50 % de leurs ventes. Là encore, on note une véritable dualité parmi les entreprises étudiées. Entre ces deux pôles, 7 % des entreprises exportent entre 26 et 50 % de leur production liée à l'automobile et environ autant entre 11 et 25 %. Enfin, environ un quart des entreprises parviennent à trouver des clients « automobiles » à l'étranger mais pour des niveaux moindres (1 à 10 % de leurs ventes).

2.4. Une internationalisation de la production significative chez les grandes PME

Les entreprises de la filière s'interrogent fréquemment sur l'opportunité de s'internationaliser d'un point de vue productif. Le questionnaire abordait cette question sous différents angles : tout d'abord, quantifier l'implantation à l'international des PME et ETI, ensuite, identifier les motifs avancés par les industriels sur leurs choix de s'internationaliser ou non.

Graphique 16 - Implantation à l'international et motifs avancés (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En étudiant **de manière globale** les réponses, on remarque que **l'implantation à l'international des entreprises de la filière est plutôt peu élevée**. En effet, 13,7 % des répondants déclarent disposer d'une filiale ou d'un atelier de production à l'étranger.

Toutefois, ce taux global est trompeur et, lorsqu'on considère les réponses par taille, c'est une autre image qui se dessine. En effet, fort logiquement, les TPE sont très faiblement implantées à l'international : 3 %. Compte tenu de leur poids dans l'échantillon, elles font baisser le taux de réponse global.

En revanche, lorsqu'on considère des entreprises qui ont les moyens de s'internationaliser, les pourcentages s'élèvent rapidement et fortement : **47 % des ETI possèdent une filiale ou un atelier de production implanté à l'étranger**. De même, les **moyennes entreprises (ME)** sont **29 %** à disposer d'installations productives à l'étranger. Les petites entreprises se situent quant à elles dans la moyenne globale (13 %). En résumé, les entreprises de la filière apparaissent plutôt bien insérées à l'international et elles s'implantent à l'étranger dès que leur taille le permet.

La principale raison qui pousse les entreprises à s'internationaliser est la recherche de faibles coûts de production (les deux tiers des répondants évoquent ce motif). Toutefois, et en fort lien avec les niveaux des taux d'exportation précédents, l'accès au marché étranger constitue également un motif de premier ordre (58,8 % des citations). Enfin, conformément à ce que les États généraux de l'industrie automobile avaient laissé transparaître, on note que les donneurs d'ordres de la filière automobile exercent une pression significative sur les PME

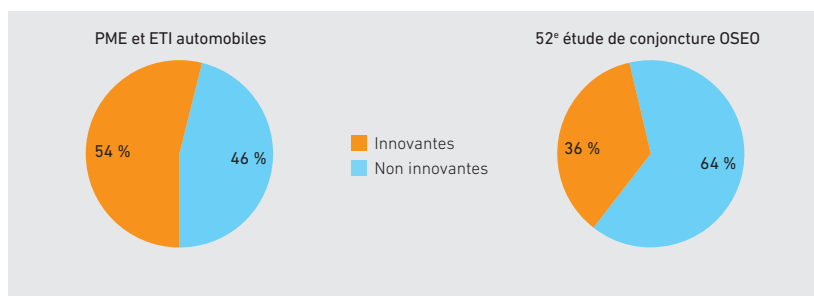
et ETI pour qu'elles s'internationalisent puisque 56,9 % des répondants déclarent s'être implantés à l'étranger suite à la demande de leurs clients.

Lorsqu'on interroge les entreprises non internationalisées productivement sur les raisons de ce choix, les réponses sont plus ambiguës. En effet, l'essentiel des entreprises se réfugie dans l'item « autres ». Toutefois, les réponses suggèrent que les freins à l'implantation à l'étranger relèvent de la crainte générale d'une détérioration de la qualité des prestations offertes: baisse de la qualité des produits, problèmes de respect des délais et des risques d'une augmentation des coûts subis (coût d'implantation, coût d'acheminement des produits).

2.5. Des entreprises plutôt innovantes

Le questionnaire reprenait une série de questions habituellement posées dans les enquêtes OSEO pour évaluer le degré d'innovation des PME. Le premier intérêt de cette méthodologie est de pouvoir comparer d'emblée la position globale des entreprises de la filière automobile par rapport aux autres études réalisées par OSEO. Le graphique dual 17 montre que la filière comprend une forte proportion d'entreprises innovantes.

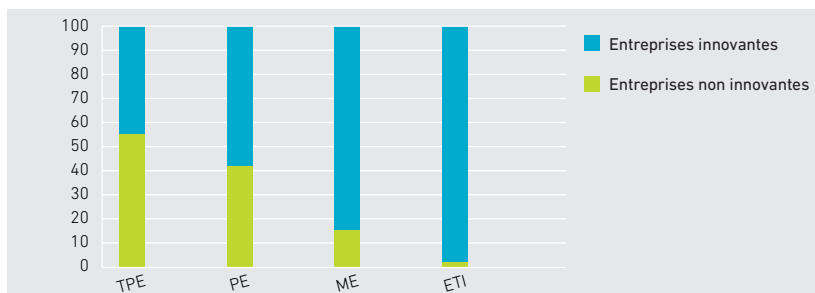
Graphique 17 - Répartition des entreprises entre «innovantes» et «non innovantes»



Sources : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile ; 52e enquête de conjoncture OSEO

Toutefois, cette comparaison, bien qu'indicatrice, doit être prise avec mesure car il faudrait s'assurer de l'équivalence structurelle des deux échantillons d'analyse. En effet, les différences entre les entreprises sont significativement importantes selon, principalement, un effet taille. Le graphique 18 permet de prendre la mesure de l'importance des écarts entre, d'une part, les TPE et PE et, d'autre part, les ME et ETI, qui sont, dans leur très grande majorité, innovantes au sens d'OSEO. Or, cette différence en recouvre partiellement une autre, d'ordre sectoriel.

Graphique 18 - Entreprises innovantes et non innovantes selon la taille (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Les entreprises les plus innovantes se retrouvent dans les secteurs liés aux industries électriques et électroniques et dans ceux qui renvoient à la fabrication de biens d'équipement, suivis des industries automobiles et de la transformation de matières plastiques et caoutchouc (cf. graphique 19).

Graphique 19 - Entreprises innovantes et non innovantes selon le secteur (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Lorsqu'on affine ce thème de l'innovation (cf. tableau 5), les PME et ETI de la filière privilégient, dans des proportions peu éloignées, trois formes d'innovation : la « commercialisation d'un nouveau produit ou procédé » (39,5 % des répondants), le « développement pour tiers » (35,6 %), « l'engagement de dépenses de recherche et développement » (R&D) (34,0 %).

Tableau 5 - Activités d'innovation réalisées durant les trois dernières années

	Oui (%)	Non (%)	Total (%)
Dépenses de R&D	34,0	66,0	100
Acquisition d'une licence d'exploitation	7,3	92,7	100
Dépôt d'un brevet, marque, dessin, modèle	15,9	84,1	100
Développement pour un tiers	35,6	64,4	100
Commercialisation d'un nouveau produit ou utilisation d'un nouveau procédé	39,5	60,5	100

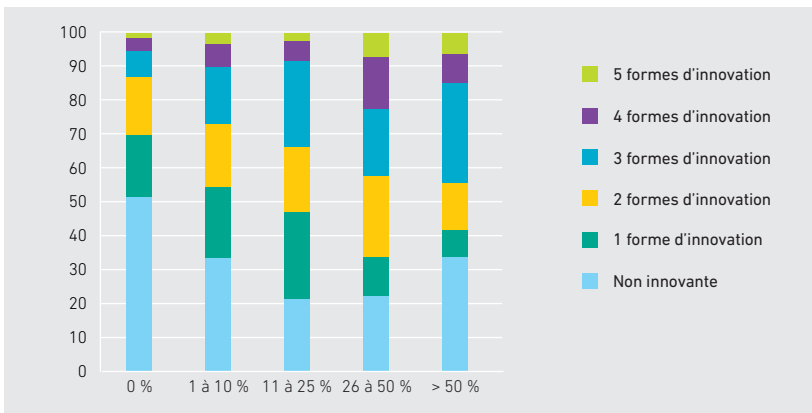
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

A contrario, les items « acquisition d'une licence » et « dépôt de brevet, marque, dessin, modèle » sont moins cités. Ces chiffres ne sont pas réellement surprenants lorsqu'on sait que, dans les secteurs industriels, l'importance des savoir-faire limite l'intérêt des modes de protection formels. De fait, les entreprises privilégient une recherche dédiée sur projet. Le score significatif obtenu par la rubrique « développement pour un tiers » confirme les études de type monographique qui soutiennent que le mouvement d'externalisation s'est accompagné d'une extension des formes de délégation en conception et des formes de coconception.

L'intensité dans l'activité d'innovation diffère fortement selon les entreprises. Ainsi, 31,0 % des firmes innovent au travers d'un seul des cinq items (cf. tableau 5). À l'autre bout du spectre, 14,3 % des entreprises ont mis en œuvre quatre ou cinq formes d'innovation. De manière intermédiaire, 31,0 % des entreprises ont mis en œuvre deux formes d'innovation et 23,4 % trois formes. **De facto, la plupart des acteurs combinent les démarches d'innovation**, ce qui ne fait que renforcer l'impression d'une filière sensible à la question.

Un des enjeux de combiner les pratiques d'innovation est d'accéder à de nouveaux marchés : **le taux d'exportation pour les activités automobiles est lié au caractère innovant, ou non, de l'entreprise** avec cependant un effet de seuil. En effet, à partir d'un certain niveau de spécialisation automobile et de reconnaissance à l'international, le caractère innovant joue moins car la capacité à capter des marchés à l'export se noue sur d'autres paramètres (spécificité de la production, commerce intra-groupe)¹.

Graphique 20 - Taux d'exportation automobile en fonction des pratiques d'innovation des entreprises (en %)*



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

*cf. tableau 5

1. Ce dernier élément joue probablement de manière importante puisque 46 % des entreprises exportant plus de 50 % de leur production liée à l'automobile dépendent d'un groupe (rappelons que 24 % des entreprises de l'échantillon dépendent d'un groupe industriel ou financier).

Le graphique 20 confirme ce résultat en considérant la combinaison des pratiques d'innovation. Les entreprises qui exportent entre 26 et 50 % de leur production liée à l'automobile sont également celles qui conjuguent le plus grand nombre de formes d'innovation au sens du questionnaire : 22 % déclarent avoir réalisé au moins quatre formes d'innovation sur les trois dernières années. À l'exception donc des entreprises exportant plus de 50 % déjà évoquées à l'instant, les données semblent confirmer une corrélation entre pratiques d'innovation et niveau d'exportation.

Lorsqu'on examine les données plus en détail, trois formes d'innovation semblent plus explicatives : les dépenses de R&D, le dépôt de brevet et la commercialisation de nouveaux produits (le développement pour compte de tiers et l'acquisition de licence sont, *a contrario*, assez peu différents selon les taux d'exportation). Autrement dit, **ce sont principalement les pratiques internes d'innovation qui sont le mieux corrélées au taux d'exportation.**

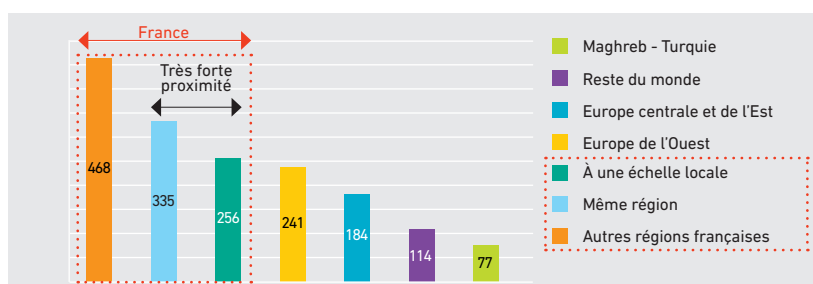
On peut noter que ces résultats convergent avec les conclusions de l'étude conjointe menée par OSEO et UBIFRANCE sur un échantillon de leurs clients communs. L'étude montre en effet :

- 1) que les entreprises les plus innovantes tendent à exporter davantage que leurs homologues,
- 2) que les performances à l'innovation sont très disparates entre les entreprises (OSEO, 2010, *Regards sur les PME*, n° 19).

2.6. Des relations qui se nouent en premier lieu au niveau français et à proximité mais une part significative de clients localisés à l'étranger

Une autre manière d'appréhender la question de l'internationalisation des entreprises de la filière consiste à raisonner sur la localisation des principaux clients. Cette approche recouvre de manière partielle l'indicateur précédemment vu du taux d'exportation sans être totalement redondante, car une entreprise peut être implantée près de son principal client tout en ayant de nombreux autres clients secondaires éloignés, y compris à l'étranger. En outre, elle permet d'affiner l'analyse au niveau infranational.

Graphique 21 - Localisation des principaux clients automobiles



Note : les entreprises pouvaient cocher plusieurs réponses.
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

On sait que les entreprises se créent en général à proximité d'un ou plusieurs clients principaux en raison de la présence d'externalités liées aux lieux (facteurs de localisation) et/ou parce que la présence d'un donneur d'ordres suscite des idées et opportunités d'affaires (cas des *spin-off* notamment). On peut donc s'attendre, compte tenu de la faible mobilité intrinsèque des PME et de la relative inertie des grands établissements industriels, à ce que la proximité demeure forte envers le(s) client(s) principal(aux).

Les résultats empiriques convergent dans un premier temps dans ce sens. 45 % des répondants disposent d'un client majeur dans leur région d'implantation et pour 34,4 % ce client est localisé à une échelle encore plus étroite. **On retrouve ici la logique des bassins de sous-traitance**, configuration classique des relations interfirmes qui dessinent les grandes régions industrielles. Toutefois, cette proximité n'est que relative puisque 62,9 % des entreprises déclarent qu'au moins un de leur principal client est localisé dans une autre région française, preuve que les PME et ETI de la filière sont parvenues à élargir leur portefeuille clients en dehors de leur espace d'origine.

Lorsqu'il s'agit d'évoquer les clients implantés à l'étranger, les destinations privilégiées suivent une logique gravitaire : l'Europe de l'Ouest est citée par 32,4 % des entreprises, l'Europe de l'Est par près d'un quart des répondants, 10,3 % citent l'ensemble pays du Maghreb-Turquie alors que 15,3 % des répondants déclarent disposer d'un client majeur dans le reste du monde.

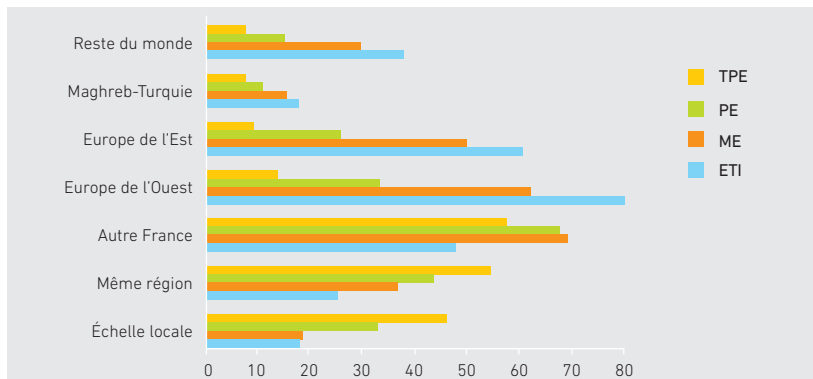
Au total, l'appartenance à la filière, définie par construction par les clients destinataires, apparaît avant tout se nouer à une échelle française et bien souvent sur la base de relations de proximité, même si on observe qu'un nombre significatif de PME et ETI dépendent de clients localisés en Europe. Il convient cependant ici d'approfondir l'analyse.

2.7. Une capacité à se projeter dans l'espace très différente selon la taille

Lorsqu'on examine par catégorie d'entreprises les zones géographiques citées, on perçoit que **la localisation des principaux clients automobiles est très sensible à la taille des entreprises**. En s'appuyant sur les citations rapportées au nombre de répondants, les relations à une échelle régionale suivent exactement la progression en taille des entreprises. Ainsi, 45,6 % des TPE déclarent qu'au moins un de leurs clients majeurs est implanté à une échelle locale. *A contrario*, seules 17,1 % des ETI déclarent posséder un client majeur à cette échelle. Les ME sont également assez peu dépendantes de ces clients très proches (18,2 %), mais elles sont 36,4 % à disposer d'un donneur d'ordres dans leur région résidente et 68,7 % à posséder un client majeur dans une

autre région française, alors que seules 47,5 % des ETI disposent d'un client dans une autre région française.

Graphique 22 - Localisation des principaux clients automobiles par catégorie d'entreprises (% des citations des répondants)



Note : le total des citations est supérieur à 100 % car les entreprises pouvaient cocher plusieurs réponses.

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En fait, **les ETI possèdent une réelle capacité à se projeter en dehors de leur espace de résidence et notamment à l'étranger**. Ainsi, 80 % des ETI déclarent posséder un client automobile en Europe de l'Ouest et 60 % un client implanté en Europe de l'Est. Toutefois, elles ne sont pas les seules à réussir à toucher des clients étrangers. **61,5 % des ME déclarent disposer d'un client majeur en Europe de l'Ouest et pratiquement la moitié d'au moins un client automobile en Europe de l'Est**. Les taux de citations pour ce qui concerne l'international sont en revanche singulièrement faibles pour les TPE alors qu'ils sont intermédiaires pour les PE (presque un tiers dispose d'un client automobile en Europe de l'Ouest et légèrement plus d'un quart d'au moins un client en Europe de l'Est).

Ces résultats amènent à deux conclusions :

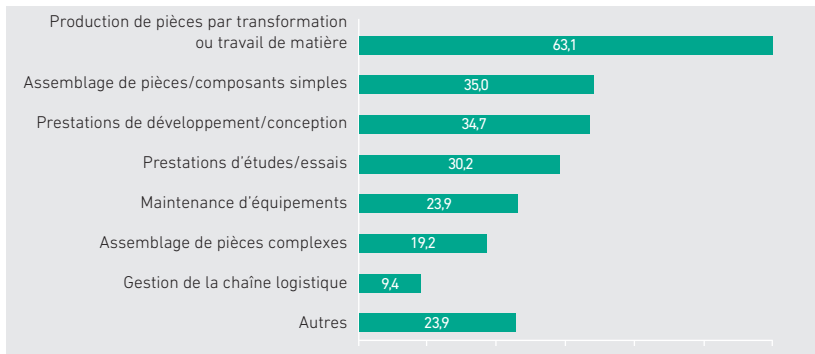
- La première est que **la capacité à se projeter en dehors de son espace de résidence est très nettement liée à la taille des entreprises**. Cela est vrai à l'international, mais c'est également vrai sur le plan local.

- Le nombre d'industriels qui déclarent avoir au moins un client à l'étranger est globalement élevé (si on ne considère pas les TPE). Les entreprises de la filière ont donc des connexions à l'étranger (même si cela ne se retrouve que faiblement dans le montant de leurs exportations) et cela suggère que **des opportunités de développement à l'international existent réellement** car on sait que le plus difficile est souvent de mettre le premier pied sur les marchés étrangers.

2.8. Une domination des industriels réalisant des pièces simples mais quelques acteurs aux compétences étendues

Le questionnaire interrogeait les entreprises sur la nature des prestations offertes. Huit types de prestations étaient suggérés aux répondants avec la possibilité de cumuler les réponses dans la mesure où les items proposés n'étaient pas exclusifs les uns des autres.

Graphique 23 - Prestations offertes (% des citations)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

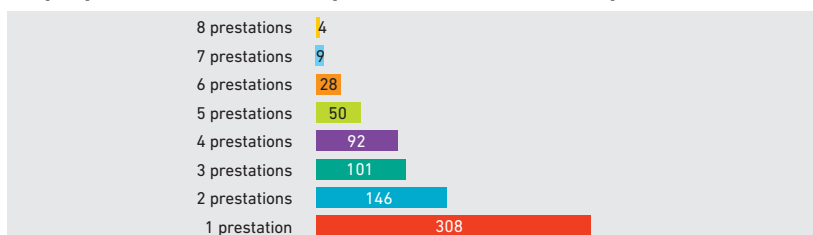
De manière peu surprenante compte tenu des secteurs représentés dans l'échantillon, la majorité des prestations offertes recouvre les domaines de la production. 63,1 % des répondants réalisent des pièces par transformation ou travail de matière et 35 % produisent des composants simples ou assemblent des pièces. À ce niveau, ce sont donc les productions de type « simple » qui dominent nettement dans l'échantillon, ce que confirme, *a contrario*, l'item « assemblage de pièces complexes » (du type module) qui n'est coché que par 19,2 % des répondants. Le fait que l'étude excluait par construction les grands équipementiers de premier rang explique largement ce résultat. Il valide également une hypothèse présentée dans les premières pages de ce rapport : la pyramidalisation de la chaîne d'approvisionnement a conduit à rejeter les PME et ETI dans des fonctions productives essentiellement complémentaires (ce qui ne signifie pas accessoires!) des productions des grands équipementiers. Toutefois, tâche « simple » ne signifie pas nécessairement dénuée de prestations complémentaires. 34,7 % des répondants déclarent réaliser des prestations de développement ou conception et 30,2 % des prestations d'études et essais pendant que 23,9 % réalisent des opérations de maintenance.

Cette analyse des citations mérite d'être approfondie car, les entreprises pouvant citer une ou plusieurs réponses, il est intéressant d'étudier comment se construisent les complémentarités entre les prestations proposées.

Dans une première étape, il s'agit de prendre la mesure de la largeur du spectre de prestations offertes par les différentes entreprises. Le graphique 24 nous servira d'outil d'analyse. 308 répondants déclarent ne réaliser qu'un seul type de prestation. À une très large majorité (58 %), il s'agit de PME produisant des pièces par transformation ou travail de matière (du type plasturgie, fonderie, travail des métaux...).

Un autre ensemble important est composé d'entreprises qui proposent des prestations de services : 7 % des répondants réalisent uniquement des prestations de maintenance et 5 % des prestations de conception, études, essais. À l'autre bout du spectre, 4, 9 et 28 répondants ont cité respectivement 8, 7 et 6 types de prestations, ce qui dénote un large spectre de compétences internes. Cependant, parmi les répondants à plusieurs items, la majorité déclare entre 2 et 4 types de prestations, ce qui reflète la présence d'un spectre de compétences resserré.

Graphique 24 - Nombre d'entreprises selon le nombre de prestations offertes



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

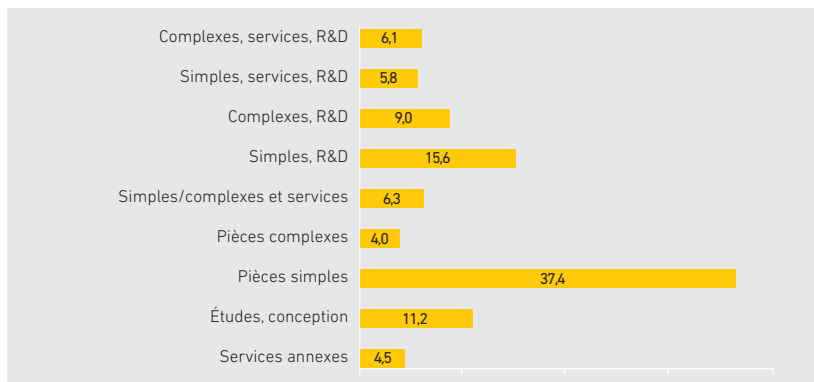
À partir des données, on peut construire des profils d'entreprises afin d'évaluer les complémentarités entre types de prestations offertes. La typologie proposée recouvre 9 catégories d'acteurs¹ (cf. graphique 25) :

- 1) des **prestataires de services annexes à la production** (maintenance, logistique) ;
- 2) des **prestataires purs de conception**, études, essais, développement ;
- 3) des industriels produisant des **pièces simples** sans fournir d'activités annexes ;
- 4) des industriels produisant des **pièces complexes** (du type modules ou systèmes) ;
- 5) des industriels produisant des **pièces simples ou complexes** et accompagnant leur production de **services annexes** à la production ;
- 6) des industriels produisant des **pièces simples** et possédant en interne des services de **développement ou d'essais** ;
- 7) des industriels produisant des **pièces complexes** et possédant en interne des services de **développement ou d'essais** ;
- 8) des industriels produisant des **pièces simples**, proposant des **services annexes** à la production et possédant des capacités de **développement internes** ;

1. 70 entreprises n'ont pu être classifiées dans cette typologie par manque de réponses.

9) des industriels produisant des **pièces complexes**, proposant des **services annexes** à la production et possédant des capacités de **développement internes**.

Graphique 25 - Profils des entreprises selon les prestations offertes (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

La typologie permet tout d'abord de vérifier que la composante majeure des PME et ETI opérant dans la filière correspond à des entreprises industrielles offrant une prestation purement productive. Au total, 41,4 % des répondants présentent ce profil avec une forte domination des entreprises réalisant des pièces simples par assemblage ou par transformation.

Les industriels réalisant des pièces simples ou complexes mais possédant des compétences complémentaires leur permettant d'étendre le champ de leurs prestations constituent le deuxième groupe marquant. Le couplage entre production et activités de développement représente ainsi 15,6 % des répondants. Toutefois, on doit noter que, relativement à leur poids, ce sont principalement les producteurs de pièces complexes qui proposent des prestations d'études en sus de leurs activités de production. On retrouve ici les pratiques actuelles d'externalisation qui conjuguent délégation croissante en production et en conception. Les industriels combinant l'ensemble des registres de prestations proposées dans la liste dominant ainsi chez les producteurs de pièces complexes : 6,1 % des PME et ETI possèdent un tel profil complet de compétences.

Enfin, un peu plus de 15 % des entreprises opèrent dans la filière en tant que prestataires de services. Ce chiffre est plutôt cohérent avec les statistiques fournies par l'INSEE concernant le poids des achats de services par l'industrie automobile. Au sein de cet ensemble, les PME spécialisées dans la réalisation d'études ou d'essais dominant nettement puisqu'elles représentent 11,2 % des entreprises classées dans la typologie.

Cette première série d'analyses avait pour objectif de préciser quelques caractéristiques clés de la structure des PME et ETI de la filière automobile.

Un élément fondamental à retenir est son hétérogénéité. Il n'existe pas un profil typique d'acteur intervenant dans la filière. Les plus petites entreprises y côtoient des grandes. Les secteurs mobilisés sont multiples, les performances en matière d'exportations sont également assez disparates et les prestations proposées sont aussi diverses qu'il existe de besoins à satisfaire selon les rangs d'insertion dans la filière.

Toutefois, quelques points fixes se dégagent également : une propension à l'innovation marquée, une capacité assez partagée à se projeter en dehors de son espace de résidence même si le local demeure prégnant, une propension certaine à s'internationaliser productivement, une dépendance globalement forte envers le secteur automobile.

Ce dernier point laissait à craindre que la crise de l'automobile récente irait durement impacter notre échantillon. Hypothèse que nous allons essayer d'appréhender dans la partie suivante.





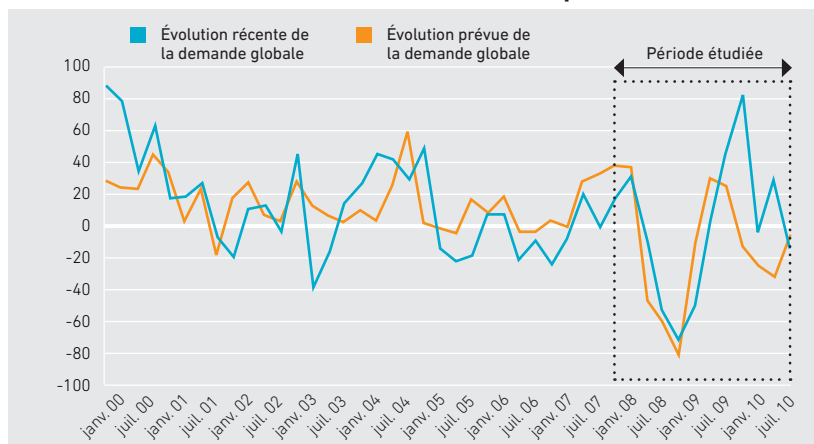
III.

Les PME et ETI face à la crise

Il est banal de dire que les années 2008 et 2009 furent marquées par une grave crise de l'industrie automobile. Les graphiques 3 et 5 sur la production de véhicules suffisent à en souligner l'ampleur pour la France et l'Europe. *De facto*, c'est toute la filière qui a été impactée. D'après l'INSEE, entre 2008 et 2009, les achats de l'industrie automobile en France ont baissé de 19,1 Md€, soit une réduction de presque 25 %. Sur une base plus large, d'après *L'Usine nouvelle*, le chiffre d'affaires de la sous-traitance industrielle française a diminué de 22 % entre ces deux mêmes années.

On peut suivre le développement de la crise grâce à un autre indicateur. Le graphique 26 retrace le solde des opinions des dirigeants de l'industrie automobile concernant leur observation et leur prévision de l'évolution de la demande. La crise est particulièrement visible avec un solde d'opinions des industriels de l'automobile qui atteint son point bas lors de l'enquête de janvier 2009, au terme d'une année 2008 édifiante. L'année 2009 se scinde en deux : une première partie où le pessimisme prévaut et une seconde partie où l'optimisme revient même si, rappelons-le, les volumes produits demeurent à de faibles étages.

Graphique 26 - Opinion des dirigeants d'entreprise sur l'évolution de la demande dans l'industrie automobile (solde des opinions, CVS¹)



Source : INSEE, Enquête de conjoncture

Le questionnaire comportait un volet conjoncturel dont il s'agit ici de rendre compte. La période étudiée couvre dans les faits deux sous-périodes.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats économiques qui portent sur les années 2008 et 2009 et nous travaillerons donc sur le cœur de la période de crise.

Dans un second temps, nous fournirons des indicateurs qui portent sur la période plus récente, avec une série de questions qui renvoyaient au début de l'année 2010 (rappelons que les données ont été recueillies jusqu'en juillet 2010).

1. Corrigé des variables saisonnières.

I. UNE RÉDUCTION D'ACTIVITÉ SIGNIFICATIVE

Comme le révèle le graphique précédent, l'année 2009 se présente globalement comme une année de reprise pour l'industrie automobile avec une franche relance des ventes. Un des éléments explicatifs se situe dans l'instauration d'un dispositif de type prime à la casse dont le but est d'accélérer la rotation du parc. Sur l'année 2009, 600 000 ménages vont mobiliser cette mesure de sorte que les ventes en France se redressent significativement. Patrick Devedjian, alors ministre de la Relance, déclare le 26 janvier 2010 : « *La prime à la casse a atteint tous ses objectifs en 2009. Il s'est révélé un dispositif triplement gagnant : pour le consommateur, qui y a gagné du pouvoir d'achat, pour le secteur automobile qui a vu ses ventes croître malgré la crise, et enfin pour l'environnement, en favorisant les véhicules les moins polluants.* »¹

Toutefois, peut-on partager cet optimisme pour ce qui concerne l'amont de la filière ? Nous avons vu dans la première partie que le mix du marché se déplace vers les véhicules d'entrée de gamme qui sont peu/pas fabriqués en France. Les PME et ETI de l'automobile ont-elles profité de cette reprise du marché en 2009 ? Qu'en est-il de leur situation en ce début 2010 ?

1.1. Une chute brutale du chiffre d'affaires mais moindre de l'effectif...

Une première manière d'appréhender l'ampleur de la crise consiste à évaluer l'évolution des valeurs agrégées de l'échantillon. **Les données reflètent bien la baisse importante du volume des ventes et, dans une moindre mesure, des effectifs employés.** En 2008, le chiffre d'affaires agrégé s'élevait à 8 379 071 k€, il atteignait 7 085 040 k€ en 2009 soit une baisse de 15,4 %. La baisse des effectifs est moindre puisqu'elle atteint 9,1 % entre les deux années (43 381 salariés en 2008, 39 439 en 2009)².

Graphique 27 - Répartition des entreprises selon la croissance de leurs effectif et chiffre d'affaires entre 2008 et 2009



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. Ministère de la Relance, « Le bilan de la prime à la casse 2009 », www.relance.gouv.fr/Le-bilan-de-la-prime-a-la-casse,2009.html.

2. Compte tenu que toutes les entreprises n'ont pas nécessairement répondu aux questions sur leur effectif et/ou chiffre d'affaires, on peut raisonner en moyenne : les écarts sont faibles puisque les effectifs moyens ont décliné de 9,0 % et le chiffre d'affaires moyen s'est réduit de 15,2 %.

L'analyse plus fine de la distribution souligne en premier lieu que la crise a impacté un très grand nombre d'entreprises. Le graphique 27 représente la répartition des entreprises selon qu'elles ont connu une baisse, une stabilité ou une augmentation, respectivement, de leur effectif et de leur chiffre d'affaires.

La crise a impacté la plupart des entreprises étudiées. 79 % des PME et ETI ont vu leur chiffre d'affaires décroître et 5 % ont réussi à maintenir leurs ventes. Seules 16 % des entreprises ont réussi à améliorer le volume de leurs ventes. En termes d'effectif, et la moyenne suggérerait que nous obtiendrions ce type de résultats, moins d'entreprises ont réduit le nombre de leurs salariés : 55 %. Mais 31 % ont maintenu le volume d'emplois.

L'écart entre ces deux pourcentages s'explique par la volonté des entreprises de préserver leurs employés en attendant que la reprise se présente. Comme nous le verrons plus loin, le recours au chômage partiel s'est également révélé un instrument utile afin de limiter les licenciements. En revanche, on doit noter que seules 14 % des entreprises ont augmenté leur effectif, ce qui suggère que celles qui ont connu une croissance de leurs ventes ont retardé les embauches durant cette période de forte incertitude concernant l'évolution de la conjoncture.

1.2. ... affectant davantage les entreprises les plus éloignées du cœur automobile

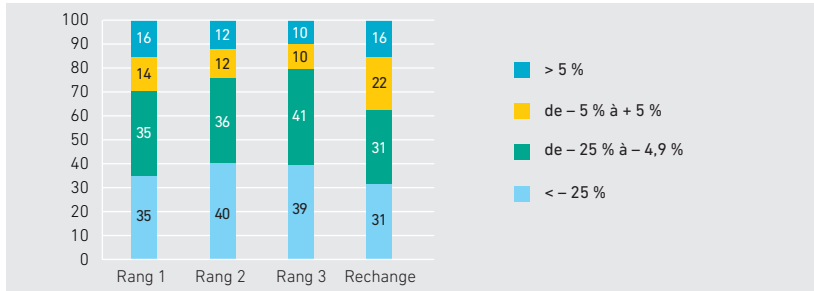
Dans ce contexte généralisé de crise, **l'aval de la filière résiste globalement mieux**. Comme le montre le graphique 28, l'évolution du chiffre d'affaires est une fonction décroissante du rang occupé par les entreprises.

16 % des entreprises opérant principalement en rang 1 ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires et 14 % une stabilité (évolution du CA comprise entre - 5 % et + 5 %). Elles sont en revanche « moins nombreuses » à avoir connu un effondrement de leurs ventes.

A contrario, les entreprises de rang 3 sont relativement moins nombreuses à avoir connu une croissance ou une stagnation de leur chiffre d'affaires (10 % dans les deux cas) et elles sont bien plus nombreuses à avoir connu des baisses de chiffre d'affaires dépassant 5 %.

Les entreprises opérant principalement en rang 2 se situent dans une position intermédiaire : 24 % ont vu leur chiffre d'affaires augmenter ou stagner pendant que 36 % subissaient une baisse comprise entre - 5 % et - 25 % et que 40 % voyaient leur chiffre d'affaires s'effondrer au-delà des - 25 %.

Graphique 28 - Évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2009 selon le rang principal (% des répondants)



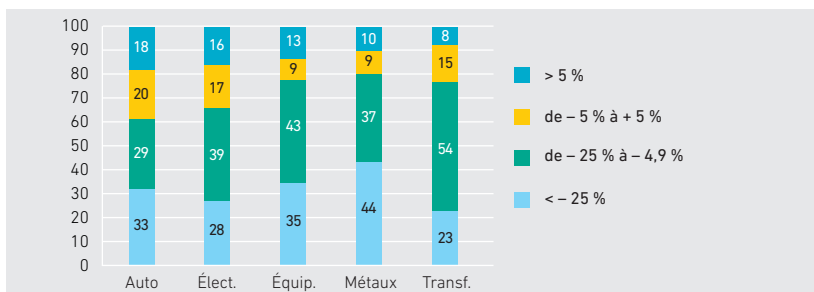
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Signe que la crise se présente avant tout comme une crise de la construction automobile, les entreprises qui opèrent dans la filière principalement en tant que fournisseurs de pièces de rechange apparaissent pour leur part «relativement» préservées : 16 % ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de plus de 5 %, 22 % l'ont stabilisé, 31 % l'ont vu décroître de plus de 5 % et autant de plus de 25 %

Selon ces premiers éléments, la crise semble donc avoir plus affecté les entreprises les moins proches de ce que nous pourrions qualifier du cœur automobile. Cela se confirme lorsqu'on observe deux autres données en parallèle.

En premier lieu, selon une démarche identique, la répartition par grands secteurs montre que **les entreprises appartenant au secteur automobile ont finalement été moins touchées** (cf. graphique 29). C'est dans cette catégorie que nous rencontrons le plus de firmes qui ont connu une croissance du chiffre d'affaires (18 %) ou une stagnation (20 %). À l'inverse, **les secteurs de pure sous-traitance** comme ceux qui sont liés au travail des métaux et à la métallurgie et ceux qui concernent les transformations des matières plastiques et caoutchouc **subissent de très fortes baisses du chiffre d'affaires** (de l'ordre de trois quarts des PME relevant de ces secteurs voient leur CA baisser de plus de 5 % ; 44 % des sous-traitants des métaux ont subi une baisse dépassant 25 %).

Graphique 29 - Évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2009 selon le secteur (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En second lieu, lorsqu'on examine comment sont affectées les entreprises selon leur degré de spécialisation automobile, on constate que 12 % des entreprises travaillant exclusivement pour l'automobile ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de plus de 5 % et que 15 % des entreprises l'ont vu stagner entre - 5 % et + 5 %. Ainsi, le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires et de l'effectif¹ confirme que **les PME et ETI les plus dépendantes de l'automobile réalisent les meilleures (moins mauvaises) performances** (cf. tableau 6). D'une manière qui peut sembler étonnante, ce taux moyen est proche de celui des entreprises, au contraire, très marginalement liées au secteur (moins de 10 % de leur CA destiné à l'automobile). Cependant, cette proximité peut s'expliquer justement par le fait que leur moindre dépendance envers l'automobile leur a permis de trouver d'autres relais de croissance.

Les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires dédié à l'automobile compris entre 61 % et 90 % ont à l'inverse moins d'occasions de trouver de tels relais de croissance. Du coup, elles présentent le taux moyen de décroissance du chiffre d'affaires le plus élevé. Elles sont également plus concernées par la baisse de l'effectif. Ces entreprises, opérant très fréquemment en rang 1 et en rang 2, semblent subir une double malédiction : une dépendance envers l'automobile de sorte que la crise les impacte fortement, une trop forte diversification qui conduit les donneurs d'ordres à privilégier les entreprises équivalentes intrinsèquement attachées à l'automobile. La spécialisation sectorielle semble finalement posséder certains atouts même en période de crise, à moins d'opter pour une franche diversification. Nous venons de l'évoquer en discutant du cas des entreprises très peu liées à l'automobile qui se comportent finalement honorablement. Cette tendance se retrouve pour les entreprises moyennement dépendantes de l'automobile. En effet, les entreprises qui réalisent entre 31 et 60 % de leur chiffre d'affaires dans l'automobile ont connu une baisse moyenne de ce dernier de 16,2 % et une baisse moyenne de l'effectif de 5,3 %. Ces scores honorables, pour des entreprises très fréquemment sous-traitants de rang 2 (dont on vient pourtant de voir qu'ils étaient fortement impactés), suggèrent qu'elles sont parvenues à compenser partiellement la chute des commandes automobiles en redéployant leurs moyens vers d'autres secteurs clients.

Tableau 6 - Évolution moyenne du chiffre d'affaires et de l'effectif entre 2008 et 2009 selon le degré de dépendance au secteur automobile

Part du CA réalisé dans l'automobile	Chiffre d'affaires (%)	Effectif (%)
de 1 à 9 %	- 13,3	- 7,7
de 10 à 30 %	- 17,8	- 4,1
de 31 à 60 %	- 16,2	- 5,3
de 61 à 90 %	- 21,6	- 8,8
de 91 à 100 %	- 13,2	- 4,8

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. Sans pondération, car ce qui nous intéresse ici est la moyenne des comportements individuels par catégorie d'entreprises.

1.3. L'export ne permet pas d'amortir la crise

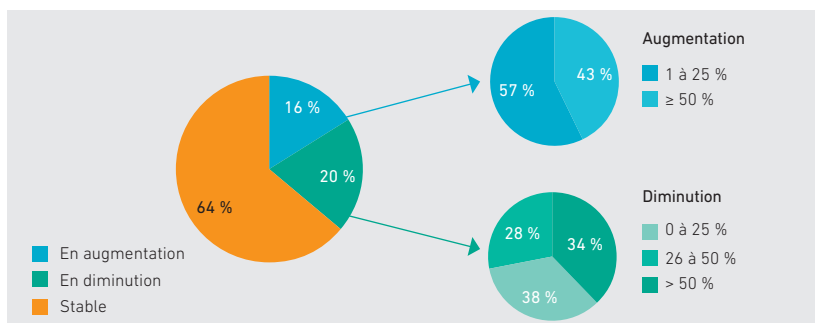
Les chiffres rappelés dans la première partie montraient que tous les pays européens n'avaient pas été impactés avec la même ampleur par la crise. On pouvait alors se demander si les PME et ETI de la filière ne seraient pas parvenues à trouver à l'étranger des relais de croissance ou du moins des moyens de compenser la chute de la production en France.

Un premier élément de réponse consiste à comparer le **taux moyen d'exportation** pour l'ensemble de l'échantillon sur les deux années étudiées. Nous avons vu que le taux d'exportation était de 14,1 % en 2009. Ce chiffre **demeure stable** par rapport à l'année précédente puisqu'il s'élevait à 14,4 % en 2008¹.

Un deuxième élément de réponse consiste à considérer la distribution des entreprises selon qu'elles ont augmenté ou non leur taux d'exportation (cf. graphique 30). **64 % des PME et ETI déclarent un taux d'exportation identique sur les deux années.** Un cinquième ont vu leur taux d'exportation décroître et seules 16 % des entreprises sont parvenues à augmenter la part de leurs ventes réalisées à l'international.

La distribution des baisses montre que, pour beaucoup d'entreprises, les marchés à l'exportation se sont véritablement effondrés : pour 34 % des entreprises subissant une baisse de leur taux d'exportation, ces baisses dépassent 50 % et pour 28 % elles sont comprises entre 25 et 50 %. *A contrario*, les hausses du taux d'exportation sont de moindre importance puisque pour plus de la moitié des entreprises l'augmentation du taux d'exportation est comprise entre 1 et 25 %. De fait, seul un petit noyau d'entreprises est parvenu à accroître de manière très substantielle son taux d'exportation : 5 % des répondants ont accru leur taux d'exportation de plus de 25 % entre 2008 et 2009.

Graphique 30 - Répartition des entreprises selon l'évolution du taux d'exportation entre 2008 et 2009 (% des répondants)



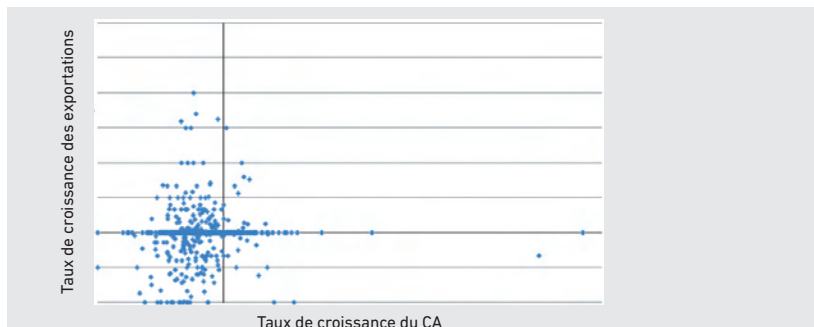
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

La relation entre l'évolution du taux d'exportation et l'évolution du chiffre d'affaires est en revanche plutôt faible. Comme le montre le

1. Ce calcul est réalisé en considérant les entreprises ayant renseigné leur taux d'exportation pour les deux années (n=729).

graphique 31, il est difficile de percevoir une franche corrélation entre les deux indicateurs.

Graphique 31 - Projection des entreprises selon l'évolution du chiffre d'affaires et du taux d'exportation entre 2008 et 2009



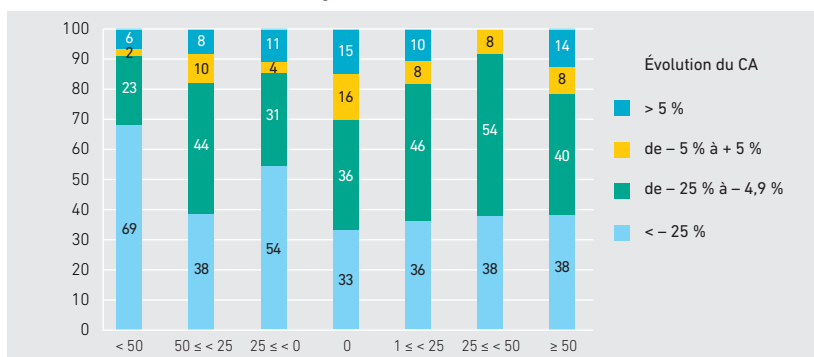
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En fait, on peut percevoir une relation pour deux groupes d'entreprises :

- La première est assez nette et très compréhensible. Les PME et ETI dont les exportations se sont effondrées ont connu de fortes baisses du chiffre d'affaires. Près de 70 % ont connu une réduction de leur CA de plus de 25 %. Et très peu d'entre elles sont parvenues à accroître leur chiffre d'affaires en se réorientant vers le marché français.
- Les PME et ETI dont les exportations ont très fortement augmenté sont relativement nombreuses à avoir connu une croissance forte de leur chiffre d'affaires.

Toutefois, cette relation n'est guère robuste statistiquement, comme en dénote le fait que les entreprises qui ont connu une stabilité de leur taux d'exportation se révèlent finalement plus nombreuses (relativement) à avoir stabilisé ou accru leurs ventes. De même, aucune entreprise parmi celles qui ont connu une augmentation de leur taux d'exportation entre 25 et 50 % n'a augmenté au total son chiffre d'affaires. La croissance des exportations n'a pas suffi ici à compenser le déclin des ventes en France.

Graphique 32 - Évolution des chiffres d'affaires et des taux d'exportation entre 2008 et 2009 (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

On peut noter qu'il est également **difficile d'observer une relation nette entre la taille des entreprises et l'évolution du taux d'exportation**. Si les TPE et PE sont, relativement à leur poids dans l'échantillon, plus nombreuses à avoir connu un effondrement de leur taux d'exportation, elles sont également plus nombreuses (toujours relativement) à avoir accru fortement ce taux. En revanche, notons qu'aucune ETI présente dans l'échantillon n'a vu son taux d'exportation baisser de plus de 25 %. Un peu plus de la moitié des ETI ont réussi à maintenir leur taux d'exportation et 32,5 % ont réussi à l'augmenter. Toutefois, là encore, ces performances n'ont pas suffi pour compenser la baisse générale d'activité puisque 17 d'entre elles (sur 40) ont connu une baisse de leur CA d'au moins 5 %. Cependant, le taux d'exportation des 7 ETI qui ont stabilisé ou augmenté leurs ventes s'est accru, signe qu'elles sont parvenues à trouver des relais de croissance à l'étranger.

Au total, les entreprises n'ont pas globalement pu s'appuyer sur l'étranger pour compenser la baisse des commandes nationales à la filière. Ce qui peut s'expliquer par le fait que la crise touche l'ensemble des filières européennes (principaux lieux de débouchés) et que, même si l'ampleur de la crise diffère selon les pays, des stratégies de préservation des tissus domestiques de sous-traitants ont pu être mises en place limitant les opportunités de redéploiement pour les PME françaises de la filière.

Toutefois, pour quelques entreprises, l'exportation a constitué une réelle source de débouchés, ce qui a permis de compenser la crise domestique.

1.4. Un effondrement des résultats nets

On pouvait s'attendre à ce que les mauvais chiffres concernant les volumes d'activité se reportent au niveau de la rentabilité des entreprises. Le contraire aurait signifié que des ajustements structurels brutaux avaient été accomplis, ce qui n'est guère possible sur une période aussi brève. D'ailleurs, la moindre baisse des effectifs suggérerait que de tels ajustements n'avaient pas eu lieu; les entreprises préférant attendre, estimant que la crise était essentiellement d'ordre conjoncturel¹.

Les résultats sont sans ambiguïté que l'on raisonne en euros ou en taux de rentabilité.

Le résultat net moyen des entreprises présentes les trois années dans les deux bases couplées s'élevait à 212,7 k€ en 2007, à 105,5 k€ en 2008 et il s'établissait à - 82,4 k€ en 2009². Sur les cinq dernières années,

1. Le questionnaire ne collectait pas d'informations comptables. Ici, nous couplons notre base avec la base de données DIANE en passant par l'identifiant Siren.

2. La base de données DIANE est partiellement renseignée, de sorte que l'on dispose de données manquantes pour certaines années. Évidemment, nous considérons les entreprises présentes les deux années pour éviter tout biais lié à des pertes/bénéfices exceptionnels d'une ou de quelques entreprises particulières. Pour information, l'incorporation des entreprises non présentes les deux années confirme l'évolution : bénéfices en 2008 et pertes en 2009.

on observe que le résultat net moyen des entreprises a progressé entre 2005 et 2007 avant de connaître deux années de forte baisse en 2008 et 2009, de sorte que 46,7 % des entreprises réalisent des pertes en 2009.

La moyenne des taux individuels de rentabilité - mesurés par le ratio résultat net sur chiffre d'affaires - connaît une baisse brutale en 2009. Que l'on regarde une cohorte d'entreprises ou l'ensemble des entreprises présentes dans la base³, ce taux devient nettement négatif en 2009 alors même qu'il avait déjà singulièrement diminué entre 2007 et 2008.

Graphique 33 - Taux de rentabilité entre 2007 et 2009 (résultat net/CA, %)



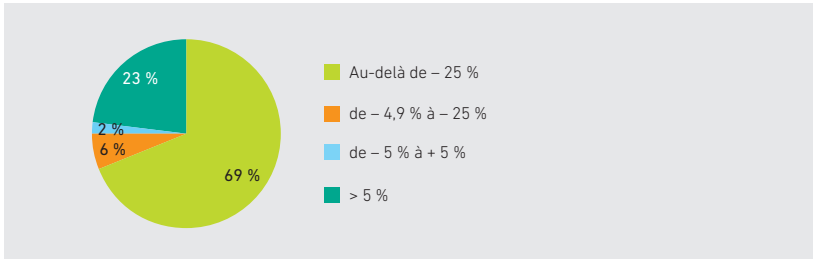
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile et DIANE

La distribution des évolutions individuelles permet de mesurer, sous un autre angle, l'ampleur de cet effondrement. Sur les 69 % des entreprises de l'échantillon pour lesquelles nous avons pu croiser les données, pratiquement les trois quarts ont vu leur résultat net diminuer significativement entre 2008 et 2009.

On peut ventiler les entreprises en quatre catégories selon la manière dont évolue leur résultat net. Cette démarche permet de saisir que la moyenne se construit sur une très forte bipolarité. Pour 69 % des entreprises, l'année 2009 se révèle une *annus horribilis* avec des résultats nets qui s'effondrent de plus de 25 %. À l'autre extrémité, 22,7 % des entreprises connaissent une amélioration significative de leur résultat net et, lorsqu'on regarde dans les détails, on s'aperçoit que l'amélioration est pour 94 % d'entre elles supérieure à 10 %. Les cas intermédiaires sont singulièrement faibles : 2,4 % ont connu une relative stabilité de leur résultat net alors que 5,9 % ont vu leur résultat net diminuer dans une fourchette comprise entre - 5 % et - 25 %.

3. Nous avons réalisé deux séries de calculs. La première (Moy. ensemble) prend en compte toutes les entreprises renseignées; la seconde (Moy. cohorte) considère uniquement les 518 entreprises pour lesquelles nous disposons des données pour les trois années. Les valeurs aberrantes ont bien évidemment été supprimées.

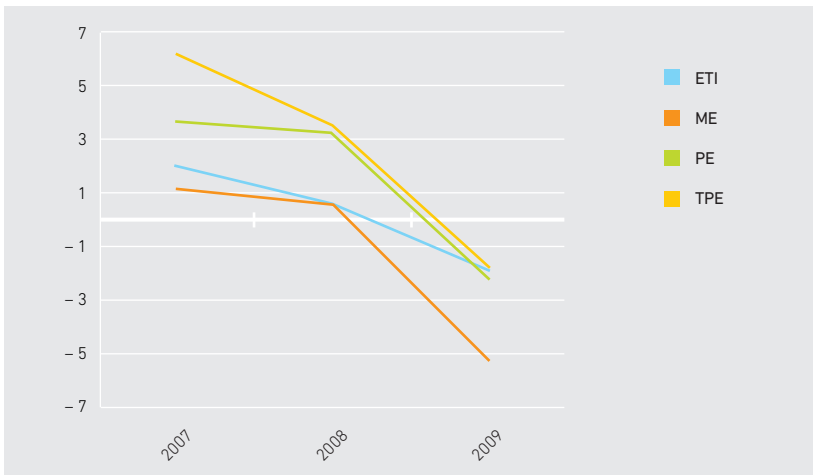
Graphique 34 - Distribution des entreprises selon l'évolution du résultat net entre 2008 et 2009



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile et DIANE

Une des spécificités de la crise est qu'elle conduit à faire converger les niveaux de rentabilité des différentes catégories d'entreprises. À une exception près : les moyennes entreprises (cf. graphique 35).

Graphique 35 - Taux moyen de rentabilité par catégorie d'entreprises entre 2007 et 2009 (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile et DIANE

Les plus affectées par la crise sont les entreprises de taille moyenne. Le taux moyen de rentabilité des ME s'établit à - 5,19 % en 2009. La baisse est véritablement spectaculaire par rapport à 2008 puisqu'il était environ 6 points plus haut. Les petites entreprises et très petites entreprises connaissent une baisse de leur taux de rentabilité du même ordre (5,5 points) mais, partant de niveaux plus élevés, leur ratio est moins dégradé : - 2,12 % pour les PE ; - 1,77 % pour les TPE. Notons toutefois que, sur les trois dernières années, le sort des TPE semble particulièrement inquiétant avec un taux de rentabilité qui chute de 8 points de pourcentage. Dans ce contexte de crise brutale,

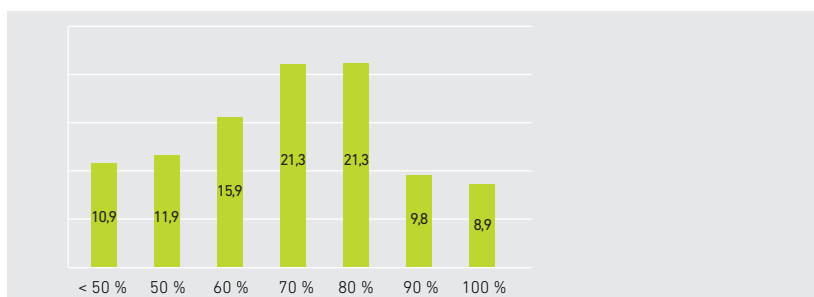
le sort des ETI apparaît finalement presque enviable car, d'une part, elles possèdent le taux de rentabilité le moins dégradé (- 1,71 %) et, d'autre part, ce taux se détériore moins fortement que pour les autres catégories d'entreprises (2,4 points).

1.5. Des entreprises encore en difficulté en 2010 et principalement à cause de l'automobile

L'enquête de conjoncture de l'INSEE présentée dans l'introduction de cette partie montrait que le début de l'année 2010 n'était pas jugé très positif par les entreprises enquêtées. Avons-nous la même image lorsqu'on se déplace vers l'amont de la filière ?

Une première manière d'appréhender la conjoncture pour le début de l'année 2010 consiste à considérer l'état des capacités de production. Le graphique 36 montre que près de 60 % des entreprises affichent un taux d'utilisation de leurs capacités de production compris entre 60 et 80 %. Les deux modalités les plus fréquentes sont 70 et 80 % avec un pourcentage équivalent légèrement au-dessus de 21 %. 18,6 % des PME et ETI se situent au-dessus de ce seuil, et sont donc dans une situation que l'on pourrait qualifier de plein régime. Toutefois, à l'autre bout du spectre, 11,9 % des répondants opèrent à la moitié de leur possibilité et, pis encore, 10,9 % déclarent utiliser moins de 50 % de leurs capacités de production.

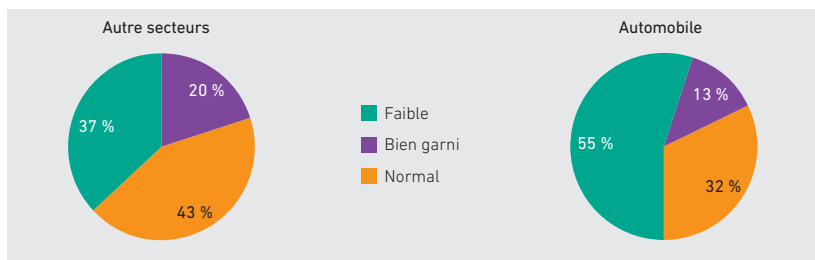
Graphique 36 - Taux d'utilisation des capacités de production au premier semestre 2010 (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Un point particulièrement marquant est que cette faiblesse générale des capacités d'utilisation provient essentiellement de la faiblesse des activités liées à l'automobile. Plus de la moitié des répondants déplorent que, sur les derniers mois, leur carnet de commandes demeure faible pour leurs activités liées à l'automobile. Pour les entreprises diversifiées sectoriellement, la situation se révèle moins dramatique puisque ces PME et ETI sont 43 % à déclarer que leurs carnets de commandes hors automobile sont normaux et 20 % bien garnis.

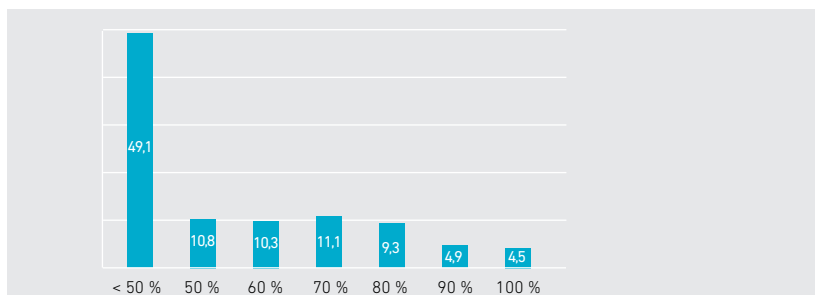
Graphique 37 - État des carnets de commandes au premier semestre 2010 : automobile et autres secteurs (% des répondants concernés)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Cette faiblesse des commandes s'est logiquement reportée sur les niveaux d'utilisation des capacités de production dédiées à l'automobile. Ce taux est pour la plupart des répondants largement au-dessous du taux global. Pratiquement la moitié des répondants déclarent utiliser leur outil de production à moins de 50 %. Seules 9,4 % des PME et ETI déclarent un taux d'utilisation dépassant ou égalant 80 %.

Graphique 38 - Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 (% des répondants)



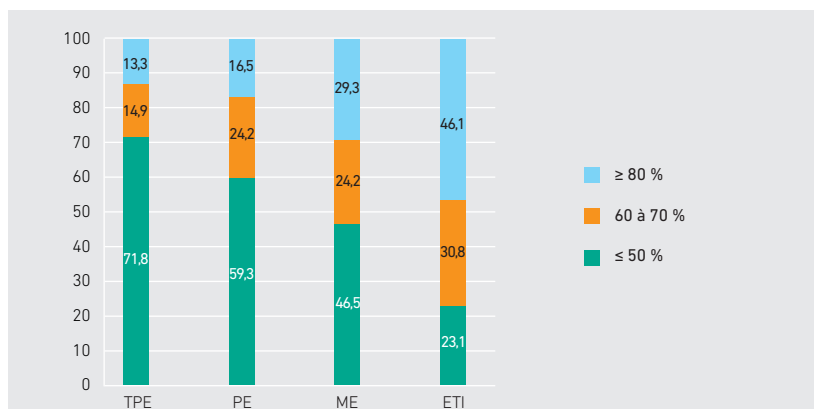
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1.6. Une situation inquiétante chez les plus petites entreprises

La période actuelle de crise affecte plus particulièrement les plus petites entreprises de l'échantillon d'étude avec une spécificité nette chez celles qui dépendent fortement des donneurs d'ordres automobiles.

Les niveaux d'utilisation des capacités de production liées à l'automobile sont corrélés négativement à la taille des entreprises (cf. graphique 39). Plus de 70 % des TPE déclarent ainsi un taux inférieur à 50 % alors qu'à peine plus de 20 % des ETI déclarent un chiffre équivalent. Cette relation quasiment linéaire entre taille et taux d'utilisation est inquiétante car les entreprises de plus petite taille disposent d'une moindre capacité de résistance aux difficultés conjoncturelles, ce qui laisse craindre que des faillites prochaines soient à déplorer. Rappelons que c'est également cette catégorie d'entreprises qui souffrait de la plus forte baisse du taux de rentabilité entre 2007 et 2009.

Graphique 39 - Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 par catégorie d'entreprises (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

On peut étayer cette sombre prévision par l'examen du degré de dépendance sectorielle des entreprises selon un double critère taille et taux d'utilisation des capacités de production. Le tableau 7 montre que les TPE ayant une forte dépendance envers l'automobile sont également celles qui possèdent les plus faibles taux d'utilisation : 52,5 % des TPE connaissant un taux d'utilisation de leurs capacités de production liées à l'automobile inférieur ou égal à 50 % réalisent plus de 90 % de leur chiffre d'affaires dans l'automobile. Elles n'ont donc guère d'espoir de compenser leur difficulté dans le secteur en jouant de la diversification inexistante d'un portefeuille. De manière un peu moins dramatique, 36,7 % des PE très fortement dépendantes de l'automobile connaissent également un taux d'utilisation de leurs capacités inférieur ou égal à 50 %.

Tableau 7 - Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 selon la taille et le degré de dépendance envers l'automobile

Taux utilisation capacités production automobile	Part du CA réalisé dans l'automobile (en %)					
	0 à 30 %	31 à 60 %	61 à 90 %	91 à 100 %		
TPE	≤ 50 %	15,0	2,1	2,5	52,5	} 100
	60 à 70 %	1,3	0,4	0,8	11,7	
	≥ 80 %	0,8	0,4	2,1	10,4	
PE	≤ 50 %	16,0	3,7	1,9	36,7	} 100
	60 à 70 %	5,2	3,4	3,4	12,7	
	≥ 80 %	1,2	2,5	2,5	10,8	
ME	≤ 50 %	13,5	5,2	3,1	24,0	} 100
	60 à 70 %	4,2	0,0	4,2	15,6	
	≥ 80 %	1,0	1,0	3,1	25,1	
ETI	≤ 50 %	5,1	0,0	0,0	17,9	} 100
	60 à 70 %	7,7	0,0	2,6	20,5	
	≥ 80 %	2,6	2,6	5,1	35,9	

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

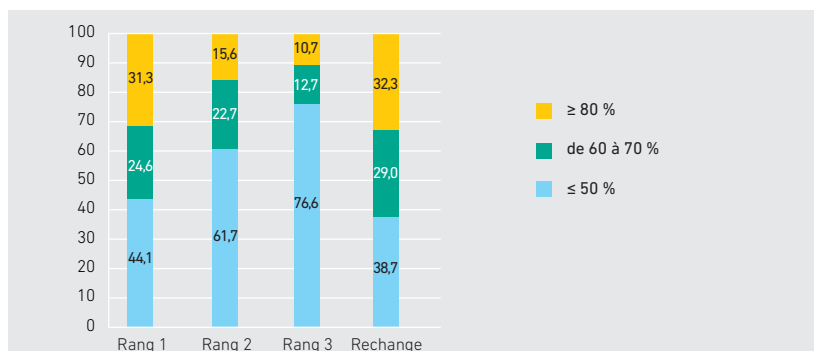
La situation s'inverse quasiment lorsque la taille augmente. Les ETI présentent globalement un taux d'utilisation des capacités de production supérieur, et en particulier pour celles qui sont les plus dépendantes du secteur automobile. Et si 24 % des ME sont à la fois très dépendantes de l'automobile et possèdent un taux d'utilisation de leurs capacités de production inférieur à 50 %, elles sont 25 % à tourner à plein régime dans ce secteur dont elles dépendent presque exclusivement.

1.7. Une crise qui demeure prégnante en amont de la filière

Une explication crédible de la relation précédente pourrait se situer dans le fait que les rangs ne sont pas affectés de manière équivalente par la crise/reprise. On peut explorer cette hypothèse en examinant les taux d'utilisation des capacités de production liées à l'automobile (cf. graphique 40) et l'état des carnets de commandes (cf. graphique 41) selon le rang principal occupé par les entreprises dans la filière.

Dans la première moitié de l'année 2010, ce sont essentiellement les PME et ETI opérant à titre principal **en troisième rang et au-delà** dans la filière qui **souffrent le plus des faibles volumes actuels**. 76,7 % de ces entreprises déclarent un taux d'utilisation de leurs capacités inférieur ou égal à 50 %. *A contrario*, seules 10,7 % affichent un taux très satisfaisant. La relation est assez linéaire : 31,3 % des entreprises opérant principalement en rang 1 possèdent un taux d'utilisation dépassant ou égalant 80 %. Malgré tout, signe que la position dans la filière n'est pas le seul paramètre explicatif, 44,1 % de ces rang 1 possèdent un taux d'utilisation inférieur à 50 % bien que cette fréquence demeure la plus faible parmi les trois rangs de sous-traitance distingués.

Graphique 40 - Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 selon le rang principal (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

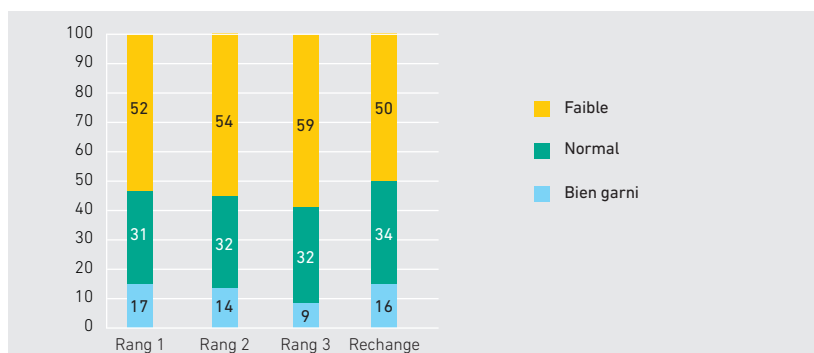
De manière convergente, **l'état des carnets de commandes est également plus favorable aux entreprises situées en aval de la filière**. 17 % des PME et ETI opérant en rang 1 jugent leur carnet bien garni et à peu près autant de rangs 1 et 2 estiment leur carnet de commandes normal. En revanche, les entreprises opérant en rang 3 et au-delà sont 59 % à évaluer leur carnet de commandes faible et seulement 9 % à le trouver bien garni.

On peut avancer deux séries d'explications non exclusives l'une de l'autre :

- La crise s'est accompagnée d'une consolidation sectorielle dans l'aval de la filière. Une telle épuration expliquerait qu'elles sont moins nombreuses désormais pour se partager un marché en voie de réveil.
- La reprise de l'activité automobile remonte la filière avec retard. On serait confronté à un phénomène de commandes descendantes de sorte que l'amont est affecté tardivement par la reprise de la production en aval. En effet, traditionnellement, les phases de crise se traduisent par un rapatriement de la sous-traitance de capacité de sorte que lorsque le marché se stabilise (voire repart) les entreprises qui ont (ré)intégré sont les premières à recouvrer des niveaux d'utilisation satisfaisants (ce qui ouvre théoriquement la voie à un nouveau cycle d'externalisation de la sous-traitance de capacité si la conjoncture se redresse durablement).

Enfin, on peut noter la particularité des entreprises opérant principalement (mais non exclusivement, rappelons-le) sur le marché de la pièce de rechange. Globalement, la situation de ces entreprises est bien plus favorable, que l'on observe le taux d'utilisation des capacités de production (32 % présentent un taux supérieur ou égal à 80 % et «seulement» 39 % un taux inférieur ou égal à 50 %) ou le niveau du carnet de commandes durant le premier semestre 2010 (50 % le trouvent normal ou bien garni).

Graphique 41 - Estimation du carnet de commandes automobiles au premier semestre 2010 selon le rang principal (en %)

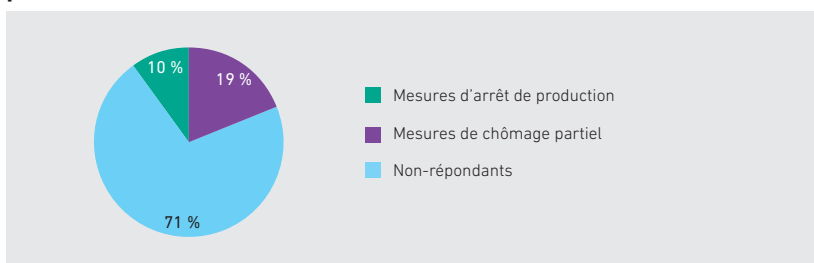


Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1.8. Un recours significatif aux mesures de chômage partiel et aux arrêts de production en 2010

Nous avons vu, d'une part, que la première partie de l'année 2010, en particulier pour les activités automobiles, demeurait à des étiages faibles et que, d'autre part, les effectifs avaient singulièrement moins diminué que les chiffres d'affaires au cours de l'année 2009. On pouvait dès lors s'attendre à ce qu'un nombre significatif d'entreprises aient adopté des mesures de chômage partiel et/ou d'arrêt de production en 2010. Ce qui ne ferait que confirmer le difficile redémarrage actuel.

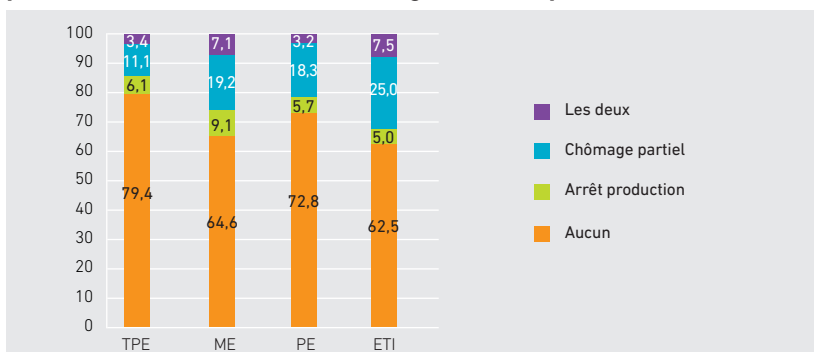
Graphique 42 - Recours au chômage partiel et arrêts de production au premier semestre 2010



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Et, en effet, globalement, un peu plus du quart des entreprises répondantes ont au cours du premier semestre 2010 mobilisé de telles mesures¹. Parmi celles-ci, les entreprises ont privilégié les mesures de chômage partiel aux arrêts de production purs et simples puisque 19 % ont utilisé le premier outil et 10 % le second (cf. graphique 42). Lorsqu'on isole les réponses, 16,3 % des entreprises ont eu recours à des mesures de chômage partiel, 6,3 % ont procédé à des arrêts de production pendant que 4,0 % des entreprises pratiquaient les deux mesures simultanément.

Graphique 43 Recours au chômage partiel et arrêts de production au premier semestre 2010 selon la catégorie d'entreprises (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. Les résultats sont probablement un peu minorés ici car le questionnaire ne permet pas de distinguer les entreprises qui ont oublié/pas souhaité répondre de celles qui ne sont pas concernées.

L'adoption de ces mesures se révèle cependant assez disparate selon les catégories d'entreprises. Le graphique 43 montre que plus la taille des entreprises enquêtées est élevée plus la tendance à mettre en place une des deux mesures, voire les deux simultanément, est forte. Ces résultats peuvent sembler quelque peu paradoxaux lorsqu'on considère que les difficultés actuelles sont plus marquées chez les entreprises de petite taille (cf. supra). En fait, on touche ici un problème lourd : pour les plus petites entreprises, de telles mesures reviennent à interrompre la continuité de leur activité, tandis que les ETI et les ME peuvent s'organiser afin de préserver cette continuité. Alors que les TPE et PE auraient le plus besoin de ce type de mesure, elles sont finalement les moins capables de les mettre en œuvre, ce qui ne fait qu'amplifier leurs difficultés.

Graphique 44 - Intention de recourir au chômage partiel et/ou arrêts de production au cours du second semestre 2010



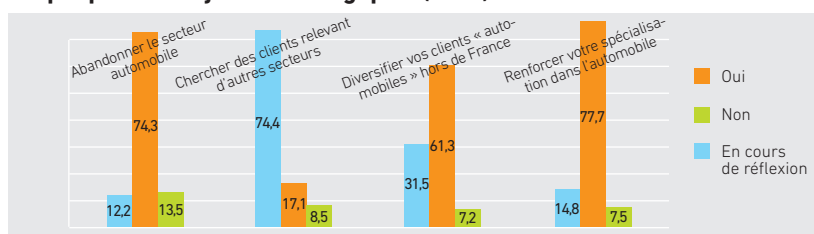
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

En revanche, indépendamment de leur taille, les entreprises se rejoignent en termes de perspectives futures : 12 % des PME et ETI envisagent de reconduire dans les six mois qui suivent notre enquête ce type de mesures (cf. graphique 44). Un taux encourageant mais qui traduit toutefois que la crise n'est pas finie à leurs yeux. On peut d'ailleurs s'interroger sur le taux singulièrement élevé de non-répondants ici : ne peut-on y voir un manque de lisibilité de l'avenir à court terme ? Signe tout aussi inquiétant de l'état conjoncturel des entreprises.

1.9. Un relatif optimisme envers l'avenir

Vu l'ampleur des difficultés rencontrées par les entreprises depuis 2008, on pouvait se demander si les acteurs de la filière n'allaient pas envisager de se reconvertir et de quitter l'industrie automobile. Pour appréhender ce point, le questionnaire demandait aux dirigeants de se positionner par rapport à différents choix stratégiques pour l'avenir.

Graphique 45 - Objectifs stratégiques (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Le premier enseignement à tirer est que les PME et ETI de la filière n'envisagent pas globalement de quitter la filière. Près des trois quarts souhaitent demeurer dans la filière tout en cherchant à diversifier leur portefeuille clients. On sent néanmoins une certaine prudence envers le secteur automobile puisque 77,7 % des entreprises ne souhaitent pas renforcer leur ancrage sectoriel afin, par exemple, de progresser dans la hiérarchie des rangs. De même, seulement 31,5 % des répondants envisagent de rechercher de nouveaux donneurs d'ordres liés à l'automobile à l'étranger. Point qui semble plus problématique au regard des évolutions récentes de la géographie de l'industrie automobile dégagées à la première partie.

Cette vision globale mérite d'être quelque peu affinée car, évidemment, selon les caractéristiques des entreprises, les degrés de liberté pour opter entre les différentes stratégies diffèrent. Dégageons les points clés.

- Les entreprises opérant en rang 1 et en rechange sont relativement les moins enclines à souhaiter abandonner le secteur automobile (respectivement 81 % et 90 %). *A contrario*, et à la lecture des lignes ci-dessus nous n'en sommes guère surpris, les entreprises opérant principalement en rang 2, 3 et au-delà sont près de 30 % à souhaiter quitter ou à réfléchir aux occasions de quitter la filière automobile.

- Les entreprises opérant en rang 1 et en rechange sont également les plus nombreuses à envisager de se renforcer dans l'automobile y compris en cherchant de nouveaux clients automobiles à l'étranger pour ce qui concerne les rang 1 (39,5 %). À l'inverse, les entreprises de rangs 2 et 3 sont plutôt sur une logique de désengagement et sont relativement plus nombreuses à chercher de nouveaux débouchés (respectivement 79 % et 77 %).

- Les entreprises les plus dépendantes de l'automobile (part de l'automobile dans le chiffre d'affaires supérieure à 90 %) sont les plus enclines à envisager d'abandonner le secteur automobile (14 % déclarent qu'il s'agit d'une priorité stratégique et 15 % sont en cours de réflexion). Néanmoins, c'est également parmi ces entreprises que l'on trouve le moins d'industriels recherchant de nouveaux clients dans d'autres secteurs. Cela suggère l'émergence d'une **dualisation parmi ces entreprises** entre d'un côté un groupe performant **souhaitant se renforcer** dans le secteur et de l'autre, au contraire, un groupe très fragilisé **souhaitant s'en extraire**.

- Les entreprises assez fortement présentes dans la filière (61 à 90 % et 31 à 60 % du CA dédié à l'automobile) sont les plus enclines à rechercher de nouveaux clients automobiles à l'étranger (priorité stratégique pour 44,2 % et 33,3 %, et en cours de réflexion pour 5,8 % et

15,6 %), ce qui s'accompagne, surtout pour les PME et ETI possédant un chiffre d'affaires automobile compris entre 61 et 90 %, par leur volonté de renforcer leur spécialisation dans l'automobile (un tiers des répondants).

2. UN BESOIN D'INTERVENTIONS PUBLIQUES

Face à la crise, les États se sont mobilisés. En sus des mesures visant à relancer les ventes d'automobiles dans la plupart des grands pays sous forme de primes à la casse, plusieurs dispositifs ont été déployés afin d'amortir le choc conjoncturel au niveau industriel. Un volet du questionnaire cherchait à identifier les dispositifs mobilisés récemment par les entreprises et leurs interlocuteurs privilégiés mais aussi, dans une vision plus prospective, d'évaluer quels étaient les besoins à court terme des PME et ETI de la filière.

2.1. Une utilisation importante des dispositifs d'aide principalement dans le but d'innover et de traverser la crise

Sur la période juin 2009-juin 2010, 41,7 % des entreprises déclarent avoir bénéficié d'au moins une mesure proposée dans le questionnaire. Les entreprises se sont donc assez largement approprié l'appareil public et parapublic à leur disposition durant cette période difficile. On doit cependant noter que **l'utilisation des dispositifs d'aide demeure très différenciée selon la taille des entreprises**. Le taux de bénéficiaires augmente de l'ordre de 20 points lorsqu'on remonte de manière incrémentale les différentes catégories d'entreprises. Pour n'évoquer que les extrêmes : alors que 85,0 % des ETI ont bénéficié de dispositifs d'aide, seules 24,0 % des TPE en ont profité.

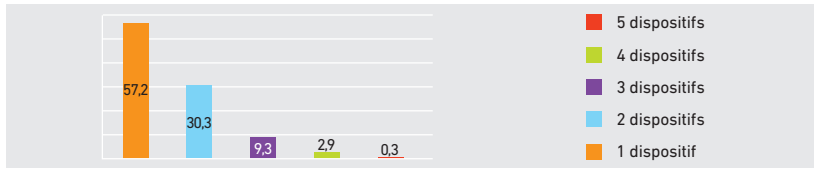
Tableau 8 - Taux de bénéficiaires d'aides par catégorie d'entreprises (% de l'échantillon)

ETI	85,0
ME	67,7
PE	42,7
TPE	24,0
Ensemble	41,7

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Il est à noter que **les entreprises cumulent peu les dispositifs**. Au contraire, **elles agissent de manière sélective**. 57,2 % des répondants ont sollicité un seul dispositif durant les douze derniers mois. Elles sont 30,4 % à en avoir mobilisé deux et la pyramide se resserre rapidement puisque seulement 9,3 % ont utilisé trois mesures (cf. graphique 46).

Graphique 46 - Nombre de dispositifs utilisés par les entreprises au cours des douze derniers mois (% des répondants, N = 313)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Cette utilisation sélective des dispositifs se fait prioritairement en faveur du crédit impôt recherche (CIR). 47,9 % des répondants ont utilisé le CIR durant la dernière année. Sur l'ensemble de l'échantillon, 20,0 % des PME et ETI de la filière ont mobilisé cet outil de développement de leur capacité d'innovation. Ce résultat élevé confirme l'importance de ce dispositif plébiscité par les entreprises de manière générale¹ et confirme, par l'usage, que les industriels de la filière automobile sont des entreprises impliquées dans l'innovation (cf. partie II). D'ailleurs, 94 % des entreprises ayant engagé des dépenses de R&D et 46 % de celles qui ont déposé un brevet au cours des trois dernières années déclarent avoir bénéficié d'un CIR, soulignant son rôle crucial pour soutenir l'activité innovante des PME et ETI.

Toutefois, notons que cet instrument est plus utilisé par les entreprises de « grande » taille puisque 72,5 % des ETI ont eu recours au CIR, 16,2 % des ME, 21,5 % des PE et 16,4 % des TPE.

Le CIR apparaît en outre utilisé en complément d'autres dispositifs : 16 % des répondants ont combiné le CIR à d'autres aides à l'innovation. Cette rubrique se place d'ailleurs en troisième position des dispositifs utilisés : 23,0 % des répondants et 9,6 % des PME et ETI de l'échantillon. **Au total, ce sont donc 54,9 % des répondants qui ont mobilisé un instrument directement lié aux questions d'innovation**, ce qui confirme la priorité de cet enjeu dans la filière.

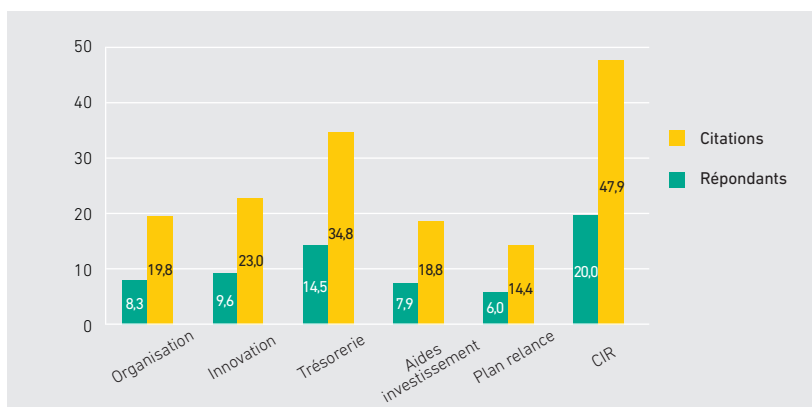
La crise demeure cependant perceptible puisque 34,8 % des répondants (soit 14,5 % de l'échantillon) déclarent avoir fait appel aux aides à la trésorerie pendant les douze derniers mois. En revanche, les aides spécifiques liées au plan de relance ont été peu mobilisées (14,4 % des répondants, 6,0 % de l'échantillon), ce qu'on peut expliquer :

- soit par un défaut de calibrage du plan ;
- soit par un défaut de communication sur les mesures de ce plan (sans que l'on puisse dire que les entreprises ont peu utilisé les mesures proprement dites ou bien qu'au moment de remplir le questionnaire elles ne savaient pas si telle aide reçue relevait, ou non, de ce plan).

1. Comme en témoignent les forts mécontentements émanant des milieux patronaux lorsqu'il s'est agi d'en réduire la surface dans le cadre du plan d'économie budgétaire pour l'année 2011 (cf. par exemple MEDEF, *Livre blanc du MEDEF sur le Crédit Impôt Recherche*, décembre 2009, <http://medef.com>)

Les deux derniers dispositifs mobilisés renvoient à la construction de capacités de production futures, qu'il s'agisse d'investir dans des biens matériels ou d'améliorer l'organisation. Les taux de citations plus faibles suggèrent que la priorité des entreprises n'est clairement pas sur ce registre de préoccupation actuellement, tout en montrant que pour près d'un cinquième des répondants la nécessité d'améliorer le processus de production est importante.

Graphique 47 - Dispositifs d'aide utilisés durant les douze derniers mois (% des citations, % des répondants)



Note : le total des citations dépasse 100 % car les entreprises pouvaient cocher plusieurs réponses.

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.2. Quelques interlocuteurs privilégiés

Questions récurrentes en matière de politique publique et souvent polémiques¹ : comment les entreprises accèdent-elles à l'information sur les aides existantes ? Quels acteurs portent finalement concrètement les dispositifs ?

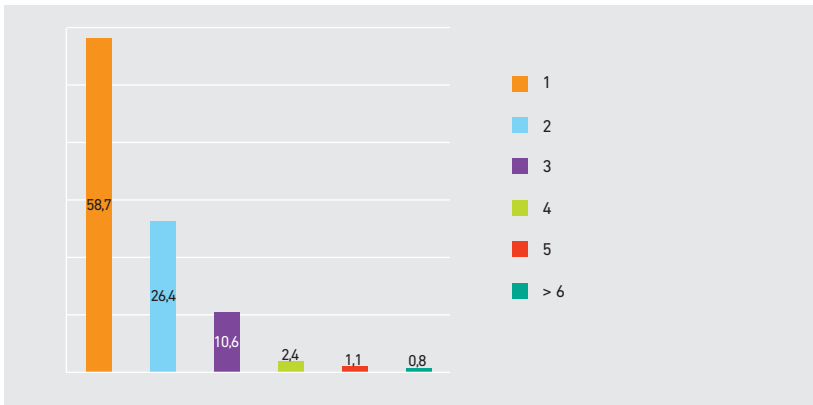
Les PME et ETI de la filière automobile mobilisent peu d'acteurs différents (cf. graphique 48). 58,8 % des répondants n'ont coché qu'une seule structure/organisation parmi les neuf proposées sachant que la rubrique comportait un item « autres » ouvrant pourtant le champ des possibles ; 26,4 % deux structures et 10,6 %, trois structures. *De facto*, les répondants privilégient un ou quelques partenaires clés.

OSEO se révèle la structure la plus fréquemment citée par les répondants (cf. graphique 49). On ne peut exclure ici l'existence d'un biais de réponse : les entreprises qui ont répondu à l'étude y ont répondu

1. Pour positionner rapidement les débats, deux lignes s'opposent. La première soutient que les entreprises se perdent parmi la multiplicité des dispositifs et des organisations qui les portent, et ses défenseurs prônent une logique de guichet unique. La seconde avance que la pluralité des acteurs est source de créativité, de redondance d'informations limitant la méconnaissance de certains outils et qu'elle limite les risques de blocages interpersonnels.

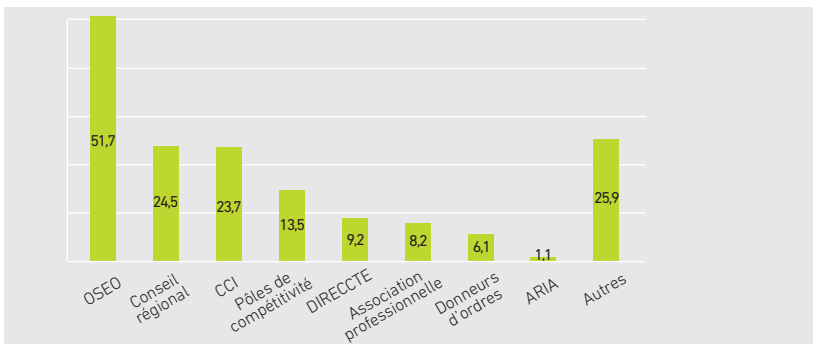
justement parce qu'elles connaissaient OSEO. Cela pourrait expliquer ce score important. Toutefois, vu la taille de l'échantillon, on peut estimer que ce biais éventuel ne suffit pas à ôter la place primordiale d'OSEO dans le dispositif institutionnel de soutien à la filière. **Les autres acteurs majeurs correspondent à des structures décentralisées.** Les **conseils régionaux** arrivent en deuxième place des citations, signe que la régionalisation de la politique industrielle se développe. Les **chambres de commerce et d'industrie** occupent également une place importante, ce qui s'explique par leur capacité de définir des actions de proximité souvent assez réactives par rapport à leurs adhérents. Enfin, on voit émerger le rôle des **pôles de compétitivité** qui parviennent à toucher 12 % des entreprises de l'échantillon, ce qui est un score tout à fait honorable compte tenu de leur petit nombre, de leur jeunesse institutionnelle et de leur spécialisation.

Graphique 48 - Nombre de structures différentes utilisées (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Graphique 49 - Structures mobilisées (% des citations)



Note : le total des citations dépasse 100 % car les entreprises pouvaient cocher plusieurs réponses.

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Les pôles de compétitivité ont cependant une grande difficulté à intégrer les plus petites des entreprises. Si l'on raisonne sur l'ensemble de

l'échantillon (et non plus sur les citations), 12,5 % des ETI ont mobilisé les pôles pour obtenir des aides contre seulement 4,6 % des TPE. Toutefois, on ne peut sur ces seules données accuser les pôles de privilégier les plus grandes entreprises car la plupart des autres intervenants reproduisent un tel effet taille. À deux exceptions près :

- OSEO affiche des taux de citations élevés parmi les plus petites entreprises. Les moyennes entreprises (ME) sont 38,4 % à avoir mobilisé OSEO, score plus élevé que les ETI.
- Les chambres de commerce et d'industrie sont relativement très citées chez les plus petites des entreprises. 15,8 % des PE ont mobilisé les CCI alors que seulement 53 % de ces entreprises ont fait appel à au moins une structure. Cette singularité statistique s'explique probablement par le maillage territorial fin des CCI par leurs chargés de mission qui permet, la plupart du temps, de bien connaître les industriels du territoire.

Tableau 9 - Structures mobilisées par catégorie d'entreprises (% de l'échantillon)

	OSEO	Conseils régionaux	CCI	Pôle de compétitivité	Donneur d'ordres	Au moins 1 structure
ETI	37,5	25,0	7,5	12,5	7,5	65,0
ME	38,4	18,2	10,1	11,1	3,0	65,7
PE	28,4	13,5	15,8	6,6	3,2	53,0
TPE	16,8	6,9	8,4	4,6	2,3	39,3

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Parmi les propositions du questionnaire figuraient les donneurs d'ordres. On pouvait en effet se demander si une solidarité s'était nouée dans la filière pour affronter la crise. L'impression est mitigée. Statistiquement, 6,1 % des répondants évoquent ce rôle des donneurs d'ordres, ce qui correspond à 3,1 % des entreprises de l'échantillon. On peut donc en conclure qu'il n'y a pas de solidarité massive au sein de la filière. Toutefois, dans la mesure où il n'est pas dans les compétences desdits donneurs d'ordres de fournir des aides, on peut également considérer que ce chiffre n'est pas aussi marginal que cela. En tout cas, lorsqu'ils agissent, les donneurs d'ordres mettent clairement la priorité sur leurs fournisseurs/sous-traitants de plus grande taille. 7,5 % des ETI déclarent avoir bénéficié de soutien de leurs donneurs d'ordres ; score équivalent, notons-le, au rôle occupé par les CCI pour ce type d'entreprises.

Une explication de ces différences d'utilisation des diverses structures et organisations est que leurs compétences diffèrent en partie. On comprend dès lors que, selon les besoins prévalant dans la filière, la sollicitation de telle ou telle structure sera plus ou moins forte. Bien que le questionnaire ne demandât pas explicitement aux entreprises d'associer chaque aide obtenue à la structure lui ayant fait connaître ou monté le dossier, on peut néanmoins croiser les données afin de voir pour chaque entreprise bénéficiaire d'une aide donnée avec quelle structure elle est en relation (cf. tableau 10).

OSEO semble avoir un rôle pivot sur deux mesures : les aides à la trésorerie et les aides à l'innovation. Toutefois, sur ces dernières, les pôles de compétitivité possèdent également une place importante ainsi que les conseils régionaux, qui jouent de manière cruciale pour les aides à l'investissement. Les mesures liées au plan de relance furent diffusées par plusieurs vecteurs avec, certes, un rôle important d'OSEO, des conseils régionaux, mais également de structures non listées dans nos propositions. La DIRECCTE obtient également un nombre significatif de citations en liaison avec le plan de relance, mais elle semble plus mobilisée pour les conseils en organisation où, là encore, les entreprises paraissent solliciter de nombreuses structures non listées (très probablement des cabinets de consultants). Au total, la lecture du tableau reflète globalement les compétences dévolues à chacune des structures d'aide opérant dans le paysage institutionnel français.

Tableau 10 - Relations entretenues par les bénéficiaires d'aides avec les structures citées (% des citations par entreprise bénéficiaire)

	CIR	Plan relance	Aides investissement	Aides trésorerie	Aides innovation	Conseils en organisation
Conseil régional	27,3	37,8	59,3	19,3	33,3	29,0
DIRECCTE	8,0	11,1	6,8	9,2	8,3	11,3
Donneurs d'ordres	7,3	6,7	0,0	3,7	1,4	1,6
Association prof.	8,0	8,9	3,4	4,6	4,2	6,5
CCI	18,7	20,0	27,1	12,8	15,3	29,0
OSEO	50,0	62,2	49,2	71,6	81,9	24,2
Pôles compétitivité	14,7	15,6	11,9	6,4	18,1	14,5
ARIA	1,3	0,0	0,0	0,0	1,4	3,2
Autres	24,0	35,6	22,0	31,2	16,7	38,7

Note de lecture : 27,3 % des entreprises ayant bénéficié d'un CIR sont en relation avec leur conseil régional; 50 % sont en contact avec OSEO. Le total des colonnes est supérieur à 100 % car une entreprise ayant bénéficié du dispositif donné peut mobiliser plusieurs institutions et organismes.

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.3. Un souhait d'interventions orientées vers les axes stratégiques de développement

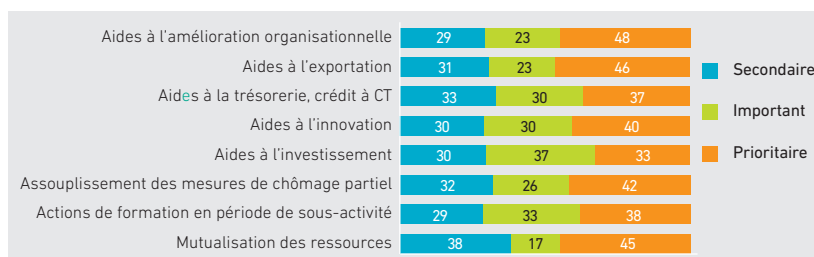
Lorsqu'on interroge les PME et ETI sur leurs besoins à court terme, leurs préoccupations prioritaires semblent davantage s'orienter vers des mesures visant à assurer leur développement que vers des mesures d'ordre conjoncturel (cf. graphique 50).

Les items jugés les plus prioritaires sont les aides à l'amélioration organisationnelle (48,3 %), les aides à l'exportation (46,2 %), et, de manière plus clivante car 38,4 % considèrent cet aspect « secondaire », la mutualisation de ressources (45,1 %). Moins citées parmi le choix « prioritaire » mais fortement citées comme « important », les aides à l'investissement figurent également en première ligne, soutenant l'impression que les entreprises sont essentiellement demandeuses de mesures visant à renforcer leurs structures.

La situation de crise reste néanmoins patente chez de nombreuses entreprises. Plus du tiers des PME et ETI expriment des besoins urgents en matière d'aide à la trésorerie et de crédits à court terme et 30 % jugent ce type d'aides « important ». De même, l'assouplissement des mesures de chômage partiel correspond à un besoin prioritaire pour 41,7 % des répondants. Toutefois, notons qu'environ un tiers des répondants estiment « secondaire » d'agir sur cet axe, signe que la crise s'éloigne pour une partie des acteurs de la filière.

Au total, les PME et ETI de la filière semblent donc plutôt placer au cœur de leurs besoins des mesures orientées vers l'avenir et leur consolidation future même si, pour un tiers des entreprises, l'enjeu est encore de passer la difficile période conjoncturelle. Une mesure recouvrant les deux objectifs concerne la mise en place de programmes de formation en période de sous-activité. Seuls 28,7 % des répondants estiment un tel type de mesure « secondaire » (plus faible score), ce qui confirme le sentiment qu'en dépit d'une conjoncture difficile, la majorité des entreprises souhaitent se structurer dans un contexte compétitif où l'innovation, la performance organisationnelle et le développement à l'international sont les piliers de la réussite/survie dans la filière.

Graphique 50 - Besoins à court terme (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.4. Des demandes différentes selon la taille

On peut affiner la lecture précédente en discriminant les entreprises selon leur taille. En raisonnant sur la moyenne des notes octroyées par les répondants, on perçoit, d'une part, que l'intensité des besoins exprimés est corrélée à la taille des entreprises et, d'autre part, qu'il existe des différences concernant la nature des aides demandées.

Les quatre graphiques suivants construits sur une échelle identique montrent de manière explicite que les TPE et les PE sont les plus demandeuses d'intervention. À l'inverse, les ETI affichent des scores moyens plus faibles.

Les ETI placent au cœur de leurs priorités les mesures d'assouplissement du chômage partiel, d'aide à l'innovation et d'aide à l'amélioration organisationnelle. On retrouve ici deux de leurs caractéristiques fonctionnelles : une taille plus grande qui leur permet d'utiliser les

mesures de chômage partiel tout en assurant la continuité de leur activité (cf. supra) et leur proximité des donneurs d'ordres qui les pousse à améliorer leur performance organisationnelle.

Les ME affichent les plus hauts scores pour les aides à la trésorerie, les aides à l'innovation, les aides à l'investissement. Ces entreprises expriment les plus forts besoins en matière de trésorerie et de crédit à court terme, signe qu'elles demeurent convalescentes tout en étant convaincues que leur salut passe par des investissements d'avenir.

Les besoins des PE se ventilent de manière à peu près équilibrée sur les différents axes. La plus forte demande concerne les aides pour améliorer l'organisation, alors que la mutualisation des ressources et les aides à l'investissement obtiennent les scores les plus faibles. Toutefois, les différences sont peu sensibles globalement.

Les TPE expriment les besoins les plus importants en matière de soutien organisationnel : aides afin d'améliorer l'organisation, mutualisation des ressources et actions de formation. Leurs demandes, multiples nous l'avons dit, semblent donc cependant s'orienter davantage vers l'amélioration de leurs problèmes structurels. Elles sont d'ailleurs les plus nombreuses à réclamer des aides à l'exportation, symbole de leur volonté de progresser sur ce point, mais, également, témoignage de leurs insuffisances structurelles.

Graphique 51 - Besoins à court terme par catégorie d'entreprises (note moyenne attribuée par les répondants)



Notations :

- a Mutualisation des ressources
- b Actions de formation en période de sous-activité
- c Assouplissement des mesures de chômage partiel
- d Aides à l'investissement
- e Aides à l'innovation
- f Aides à la trésorerie, crédit à court terme
- g Aides à l'exportation
- h Aides à l'amélioration de l'organisation

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Les PME et ETI de la filière automobile ont été sévèrement impactées par la crise de leurs clients automobiles. L'évolution du chiffre d'affaires sur les deux dernières années le confirme, l'évolution des résultats nets l'exemplifie. Au-delà de ces données quelque peu attendues, l'enquête montre que la crise est singulièrement plus marquée vers l'amont de la filière. Ce sont les entreprises situées dans le bas de la pyramide d'approvisionnement, et surtout les moyennes entreprises, qui ont le plus souffert de la crise.

Pour beaucoup d'entreprises, cette crise ne se conjugue pas encore au passé. **Là encore, plus on se situe vers l'amont de la filière, moins la crise semble être un fait historique.** Cela est particulièrement inquiétant pour tout un ensemble de petits industriels qui ont des difficultés à retrouver des volumes d'activité en ce moment, comme s'ils étaient exclus des frémissements actuels d'un secteur automobile qui peine véritablement à tirer les entreprises les plus dépendantes de la filière.

Pourtant, les entreprises de la filière semblent encore croire en l'automobile. La question de la reconversion n'est pas encore majoritaire, ce qui suggère finalement que les entreprises enquêtées sont relativement optimistes envers l'avenir. Toutefois, cet optimisme devra être accompagné par la puissance publique (au sens large). Les entreprises de la filière ont déjà l'habitude de s'appuyer sur cette puissance publique. Elles lui demandent de les aider à se structurer pour l'avenir, surtout **les plus petits des industriels, qui perçoivent apparemment bien que leur survie passe par une consolidation structurelle et organisationnelle.**

On peut se demander si l'action publique ne devrait pas guider cette consolidation, en ayant à l'esprit une structuration de la pyramide d'approvisionnement. Cette vision de la chaîne de valeur automobile est en effet largement présente chez l'ensemble des acteurs. Mais, avant d'initier de telles politiques, encore faut-il avoir fait le tour de la configuration actuelle de cette pyramide. Tel sera l'objet de la partie suivante.





IV.

Une analyse de la hiérarchie
des rangs

L'industrie automobile a souvent été innovatrice d'un point de vue organisationnel. Les relations verticales interfirmes n'y échappent pas. L'automobile a su faire œuvre d'innovation en matière de pratiques managériales avec l'invention ou la systématisation précoce d'outils de gestion (*kanban*, échange de données informatisées, certifications sectorielles, ERP...) destinés à améliorer le fonctionnement de ces relations. Mais, au-delà, elle s'est montrée également innovante dans sa manière de concevoir ces relations et leur statut.

Longtemps les constructeurs automobiles ont fonctionné sur la base d'une intégration verticale poussée en copiant les pratiques fordienues. Les constructeurs réalisaient une large partie des composants dont ils avaient besoin quitte parfois à bâtir des filiales équipementières. Les activités externalisées relevaient davantage de tâches annexes, certes complémentaires, mais dont il s'agissait de ne pas s'encombrer et dont on confiait la réalisation à des sous-traitants souvent localisés à proximité des usines du constructeur.

À partir des années 1980, les performances des constructeurs japonais amènent à s'interroger sur les motifs de leur succès. L'argument culturel évacué, il se dégage que leur succès s'appuie essentiellement sur leur structure organisationnelle dont une des composantes concerne l'organisation de leur chaîne d'approvisionnement. L'ouvrage *The Machine that Changed the World*, de Womack, Jones et Roos, va populariser les notions de *lean manufacturing* dont un aspect majeur est un recours élargi à l'externalisation. Élargi au double sens d'un taux d'intégration verticale moindre et surtout d'une délégation des responsabilités accrue.

Dans cette perspective, les années 1990 seront celles de la désintégration verticale des constructeurs occidentaux, laquelle s'accompagne d'une montée en puissance des équipementiers. En effet, le système ne pouvait trouver sa cohérence qu'à travers la constitution d'industriels capables de suivre (anticiper) les demandes des donneurs d'ordres. Une des conséquences de cette évolution est de conduire à une franche restructuration industrielle de la filière : l'industrie amont se concentre, la prégnance des relations historiques se relâche au profit d'une mise en concurrence étendue au niveau international. Pour chaque grand équipementier, il devient en effet stratégique de pénétrer les différents marchés et d'étendre son portefeuille clients, ce qui est d'autant plus aisé que les constructeurs sont également engagés dans une logique d'internationalisation et favorisent le *follow sourcing*. Dans la décennie 2000, le processus d'externalisation trouve un second souffle grâce au développement de la modularité. Poursuivre dans la voie d'un approfondissement de l'externalisation nécessitait en effet de reconcevoir l'objet même de la transaction.

Dès le début des années 1990, certains chercheurs évoquent les risques d'un excès de l'externalisation. Tirant les enseignements de l'histoire des industries précocement engagées dans la modularité, ils soulignent que les donneurs d'ordres finaux encourent le risque de faire émerger des oligopoles et de perdre une partie de leur capacité d'absorption des nouvelles technologies. On évoque le syndrome *Intel Inside* où le pouvoir de marché dans la chaîne de valeur s'inverserait au profit de l'amont. Ainsi, du point de vue des industriels fournisseurs, on vante les mérites de se placer en rang 1. On estime que la modularité ouvre des occasions pour offrir des produits plus complexes et difficiles à évaluer. Devenir offreur de modules serait un moyen d'accroître la valeur ajoutée captée le long de la chaîne. À l'inverse, les entreprises glissant au rang 2 – voire 3 – seraient condamnées à souffrir d'une mise en concurrence exacerbée et pâtiraient de faibles taux de marge. Cela d'autant plus que les entreprises conservant le statut de rang 1 tendraient à reproduire vers l'aval une logique de sélection forte et/ou d'intégration verticale poussée empêchant les fournisseurs de rang 2 de se sortir de leur situation d'infériorité.

Dans ce contexte général, cette étude procure l'occasion de faire le point parmi quelques-uns des éléments avancés ici. Il nous semble que trois questions méritent d'être creusées.

- En premier lieu, l'accès aux constructeurs est-il cadenassé autant qu'on le dit ? Lorsqu'on lit les travaux sur l'industrie automobile, on ressort avec l'image que seuls désormais des équipementiers de classe mondiale fournissant des modules/systèmes complexes ont encore accès aux constructeurs. Vérifie-t-on cette image lorsqu'on interroge les PME et ETI de la filière ?

- En second lieu, quelles sont les caractéristiques clés des entreprises selon leur rang ? Peut-on repérer des similarités structurelles entre les entreprises selon qu'elles opèrent à tel ou tel rang ?

- Enfin, être fournisseur de premier rang est-il un gage de rentabilité ? On sait que pour les grands équipementiers mondiaux cela est loin d'être avéré. Les études empiriques ont montré que beaucoup d'équipementiers de classe mondiale sont structurellement en difficulté économique et financière (Frigant, 2009, 2007.a). Qu'observe-t-on pour les PME et ETI résidentes ?

I. UNE HIÉRARCHIE DES RANGS NON FIGÉE

Intuitivement, lorsque nous avons engagé cette étude sur les PME et ETI, nous pensions que la plupart des entreprises étudiées seraient concentrées aux rangs 2 et 3 de la filière. Or, après analyse, on doit reconnaître que la part des PME et ETI qui conservent un accès direct aux constructeurs demeure significative et que les rangs sont beaucoup plus poreux que ce que l'on croyait.

1.1. Une part significative d'entreprises opérant en rang 1

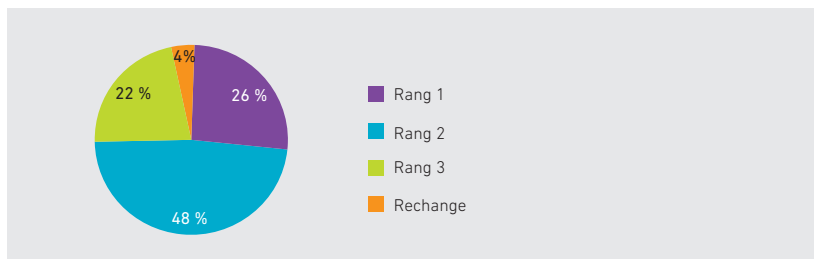
Le graphique 52 fournit une première vision du rang principalement occupée dans la filière par les PME et ETI analysées. Ce graphique est construit en identifiant le rang principal occupé par les entreprises en 2009, entendu que ce rang est calculé d'après la ventilation du chiffre d'affaires automobile demandée aux sondés. 48 % des répondants opèrent dans la filière automobile principalement au titre de rang 2 ; 22 % en tant que rang 3 et plus ; et seulement 4 % sont liés principalement à la filière par leur activité dans la pièce de rechange. Il reste donc qu'un peu plus d'un quart s'insère dans cette filière au titre de rang 1.

Cette première approche peut être utilement complétée par une seconde où, plutôt que de s'intéresser au **rang principalement occupé**, on s'interroge sur le **rang le plus haut déclaré** par les entreprises. Par construction, on devrait donc obtenir un nombre plus élevé d'entreprises situées vers le haut de la pyramide (cf. graphique 53). Selon cette seconde approche, 45,5 % des PME et ETI opèrent en rang 2 ; 35,5 % opèrent en rang 1 ; et 16,1 % en rang 3 et plus. Seulement 2,9 % sont rattachées à la filière exclusivement par leurs activités sur le marché de seconde monte¹.

Le changement de focale a donc légèrement modifié la photographie. Si on confirme que les PME et ETI répondantes sont en premier lieu des sous-traitants et fournisseurs de rang 2, il reste qu'un nombre significatif opère dans la filière en tant que rang 1. Ce résultat est intéressant. **Loin d'être le territoire exclusif des équipementiers mondiaux, les constructeurs de véhicules sont encore accessibles à une partie des PME et ETI.**

Cependant, l'écart entre les deux représentations suggère immédiatement une autre question : celle de la porosité des rangs.

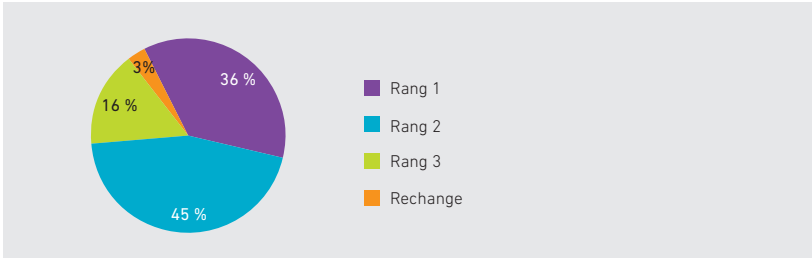
Graphique 52 - Répartition des entreprises selon leur rang principal en 2009



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. Par construction, ces entreprises n'opèrent pas en rang 1, 2 ou 3 car elles auraient été classées dans un des trois précédents rangs.

Graphique 53 - Répartition des entreprises selon leur rang supérieur en 2009



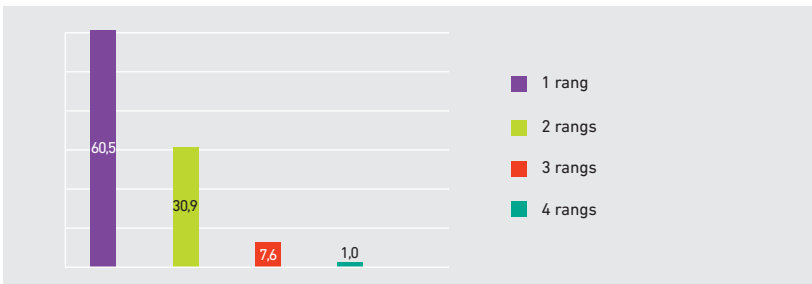
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1.2. Une hiérarchie des rangs relativement poreuse

La structure pyramidale s'est imposée comme représentation partagée des analystes du secteur automobile. Pour illustrative qu'elle soit, elle laisse à penser que l'industrie s'est structurée de manière nette de sorte qu'à chaque niveau de rang se situe un type de firmes et que les frontières sont étanches entre les rangs. Toutefois, vu les éléments précédents, on peut s'interroger sur l'existence d'une certaine porosité dans le sens où les PME et ETI interviendraient dans la filière à différents niveaux simultanément.

Pour examiner cette question, on peut partir de la ventilation du chiffre d'affaires automobile : nous demandons aux enquêtés de répartir leur chiffre d'affaires lié à l'automobile selon les quatre niveaux précédents. Selon le graphique 54, 60,6 % des répondants interviennent dans la filière exclusivement à un rang donné¹. Ils sont 30,9 % à participer à la filière à deux niveaux différents, 7,6 % sont présents sur trois rangs et 1,0 % sont présents sur tous les rangs proposés (ces entreprises livrent les constructeurs automobiles, travaillent en rang 2 et 3 et elles vendent une partie de leur production sur le marché de la rechange).

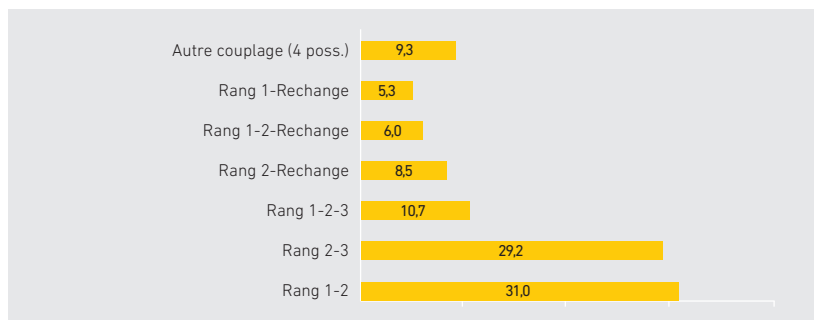
Graphique 54 - Répartition des entreprises selon le nombre de rangs pour lesquels elles opèrent en 2009 (% des répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. On ne distingue pas ici le rang (1 à 3 et rechange). En outre, cela ne signifie pas que ces entreprises sont monosectorielles ni même qu'elles n'opèrent pas à d'autres rangs dans d'autres filières. Il s'agit d'entreprises qui ventilent leur chiffre d'affaires lié à l'automobile uniquement dans un rang donné.

Graphique 55 - Fréquence des combinaisons entre rangs (% des entreprises multirangs)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Ils sont donc 39,4 % à être multirangs de différentes manières. L'essentiel des combinaisons se fait à la frontière de deux rangs proches (cf. graphique 55). Le principal couplage observé est celui entre rangs 1 et 2 : 31,0 % des répondants déclarent opérer simultanément en rang 1 et 2. Ils sont 29,2 % à opérer simultanément en rang 2 et 3. Au total, ce sont donc 60,2 % des entreprises multiniveaux qui opèrent à deux rangs simultanément, soit 23,7 % des répondants. Bien en deçà, 10,7 % des entreprises multirangs interviennent en rang 1, 2 et 3.

Enfin, un nombre significatif d'entreprises complètent leur intervention directe dans la filière par une activité de rechange. 8,5 % des répondants sont ainsi simultanément fournisseurs de rang 2 et alimentent la seconde monte. Plus encore, 5,3 % des répondants sont à la fois fournisseurs de premier rang et produisent des pièces de rechange et 6,0 % sont, en plus de ces deux activités, fournisseurs de deuxième rang.

Au total, si une majorité de PME et ETI participent à la filière automobile en intervenant au titre exclusif d'un rang donné, il ne faut pas tomber dans le travers inverse et considérer que l'ensemble de la filière est structuré de manière figée. Il existe des passerelles entre les rangs. Nombre d'entreprises sont présentes simultanément à plusieurs titres dans la filière.

2. UN PORTRAIT TYPE DES ENTREPRISES SELON LEUR RANG PRINCIPAL

La hiérarchie des rangs n'est donc pas si figée que l'on pouvait le penser. Toutefois, près de 61 % des entreprises appartiennent à un rang exclusivement et, en outre, les interventions multirangs dans la filière se font avec une certaine proximité dans la hiérarchie. Est-il possible d'identifier des similarités entre les entreprises selon leur rang principal ?

2.1. Une position dans la hiérarchie fonction de la taille

Un premier élément structurant de la position dans la hiérarchie se révèle être la taille. Les ETI présentes dans l'échantillon étudié réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires lié à l'automobile soit au titre de rang 1 (70 %), soit au titre de rang 2 (30 %). Cette relation taille-rang se prolonge pour les ME puisque 35,4 % de ces répondants opèrent principalement au titre de rang 1, 52,1 % de rang 2, 7,3 % de rang 3 et plus. De même, les PE se retrouvent majoritairement au rang 2 (52,1 %). Elles ne sont plus que 21,0 % à intervenir principalement dans la filière au titre de rang 1 alors que 22,5 % opèrent principalement en troisième rang. Les TPE poursuivent ce déplacement hiérarchique puisque 43,3 % sont essentiellement des fournisseurs de rang 2 et 29,8 % des fournisseurs de rang 3.

Tableau 11 - Rang principal occupé en 2009 selon la taille des entreprises (% des répondants)

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rechange	Total
ETI	70,0	30,0	0,0	0,0	100
ME	35,4	52,1	7,3	5,2	100
PE	21,0	52,0	22,5	4,5	100
TPE	21,6	43,3	29,8	5,3	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.2. Les entreprises les plus innovantes en haut de la pyramide

Le mouvement d'externalisation chez les constructeurs s'est accompagné d'une extension de la délégation en conception. On pouvait donc anticiper que la position dans la hiérarchie soit corrélée au degré d'innovation des PME et ETI. Le graphique 56 tend à soutenir cette hypothèse. Les entreprises très innovantes¹ se situent dans la partie haute de la pyramide : pratiquement la moitié des entreprises opérant à titre principal en rang 1 ont engagé des dépenses de R&D et/ou déposé un brevet au cours des trois dernières années. Elles ne sont plus que 30 % en rang 2 et rang 3 et plus.

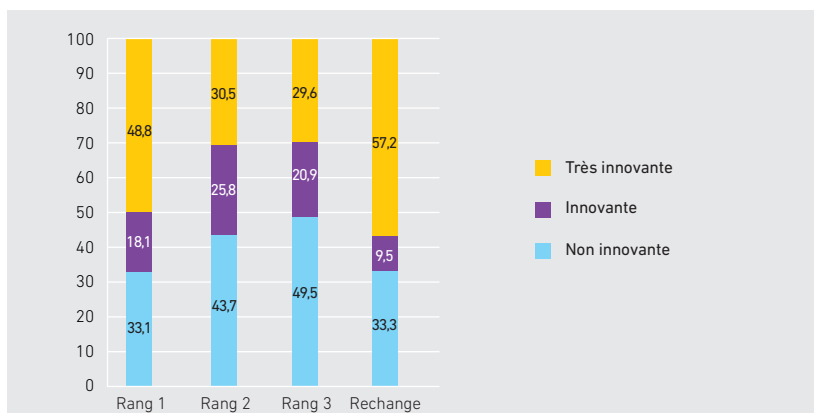
A contrario, la moitié des entreprises opérant principalement au rang 3 et plus sont des entreprises non innovantes et cette proportion décline lorsqu'on remonte la hiérarchie : 43,7 % en rang 2, 33,1 % en rang 1.

Une fois de plus, notons que les entreprises opérant principalement dans la filière en produisant des pièces de rechange se distinguent.

1. Les entreprises sont classées à partir de leurs pratiques d'innovation durant les trois dernières années. Cinq formes d'innovation sont distinguées : engagement de dépenses de R&D ; acquisition d'une licence ; dépôt d'un brevet, marque, dessin ou modèle ; développement pour compte de tiers d'un produit, procédé ou service nouveau ; commercialisation d'un nouveau produit ou service ou d'un nouveau procédé. De là, on construit la typologie selon les critères suivants : non innovante = réponse négative à tous les items ; innovante = réponse oui à au moins un item ; très innovante = réponse oui à engagements de dépenses de R&D et/ou dépôt de brevet.

57,1 % sont très innovantes et seulement 33,3 % ne sont pas innovantes. Une explication crédible est que ces entreprises ont un accès à un marché qui leur est propre, ce qui justifie qu'elles développent des capacités internes importantes en matière de R&D afin de vendre et développer des produits propres.

Graphique 56 - Distribution des entreprises selon leur rang principal et degré d'innovation (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.3. Une position dans la hiérarchie influencée par le degré d'engagement dans l'automobile

Il semble assez intuitif de supposer que les entreprises situées en haut de la pyramide sont des acteurs spécialisés sectoriellement. En effet, plus une entreprise est positionnée haut dans la pyramide, plus elle doit réaliser des investissements spécifiques à ses donneurs d'ordres (automobiles en l'espèce) et donc plus elle devrait être monosectorielle. Les grands équipementiers automobiles illustrent cette représentation. Toutefois, lorsqu'on travaille sur les PME et ETI de la filière, retrouve-t-on ce schéma ?

Un premier élément d'information consiste à regarder la moyenne du chiffre d'affaires réalisé dans l'industrie automobile selon le rang principal déclaré. Ce premier critère tend à confirmer cette intuition puisque les entreprises opérant principalement en rang 1 réalisent 84,3 % de leur chiffre d'affaires dans l'automobile, celles opérant en rang 2 77,3 %, celles opérant en rang 3 et au-delà 71,6 %. Il est à noter que les entreprises spécialisées dans les pièces de rechange sont également très spécialisées dans l'automobile : 77,1 % de leur CA lui sont destinés. Toutefois, pour instructif qu'il soit, ce raisonnement sur la moyenne doit être complété par un raisonnement sur la distribution car nous avons vu que les intervenants dans la filière présentaient une dispersion très marquée sur ce plan.

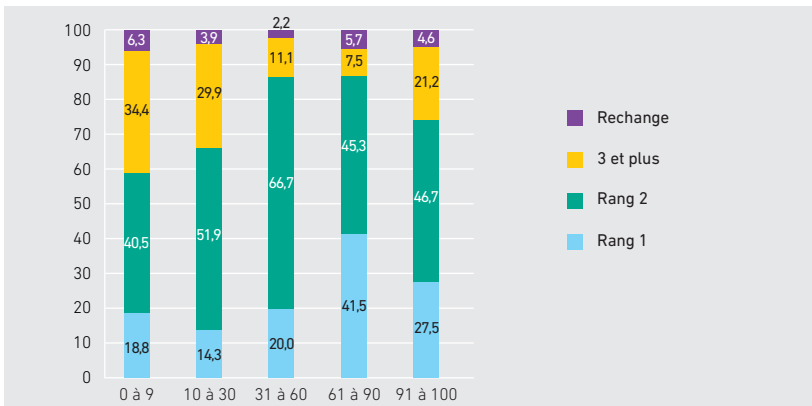
La relation entre la manière dont s'opère l'insertion dans l'automobile et le degré de dépendance envers le secteur permet de dégager trois idées clés :

- en premier lieu, **les entreprises les moins spécialisées dans l'automobile tendent à opérer dans les rangs inférieurs de la pyramide d'approvisionnement**. 34,4 % des entreprises très marginalement liées à l'automobile réalisent l'essentiel de leurs activités automobiles en tant que rang 3 et au-delà, 40,6 % en rang 2. De même 29,9 % des entreprises faiblement liées à l'automobile sont principalement des fournisseurs de rang 3 et plus, et 51,9 % des fournisseurs de rang 2. Malgré tout, cette relation n'est pas totalement déterministe. Il demeure possible de garder le contact avec les constructeurs tout en étant marginalement lié au secteur (18,8 % des cas) ;

- *a contrario*, **les entreprises de premier rang sont plutôt des entreprises spécialisées dans l'automobile**. 41,5 % des PME et ETI réalisant entre 61 et 90 % de leur chiffre d'affaires total pour l'automobile opèrent principalement au titre de rang 1 et 27,5 % pour celles qui sont à plus de 91 % dépendantes de l'automobile ;

- les entreprises opérant en rang 2 offrent la plus grande amplitude en matière de dépendance envers la filière puisque à ce rang on retrouve à la fois de nombreuses entreprises qui travaillent de manière quasiment exclusive pour ce secteur mais également des entreprises beaucoup plus diversifiées.

Graphique 57 - Distribution des entreprises selon leur rang principal et le poids de l'automobile dans leur CA (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

L'intuition initiale concernant le degré d'engagement dans la filière et la position dans la pyramide tend donc à être globalement vérifiée même si on doit reconnaître que la relation est moins déterministe que ce que l'on pouvait attendre. Cela suggère que, dès lors qu'on retire de l'analyse de la filière les équipementiers travaillant exclusivement

pour l'automobile, la spécificité des actifs (bien d'équipements, compétences humaines, colocalisation) est plus faible et rend plus possible la diversification sectorielle. Évidemment, cela est à pondérer par les spécificités sectorielles des entreprises, ce que nous allons tenter d'éclairer dès à présent.

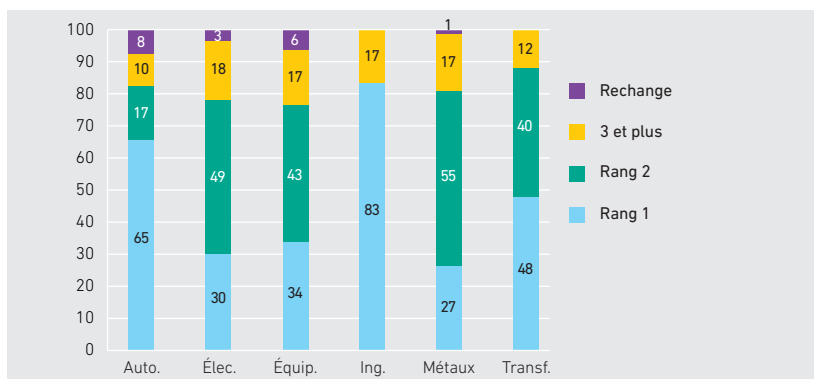
2.4. Une hiérarchie des rangs structurée par le secteur d'appartenance

Pour étudier les relations entre secteur d'appartenance des entreprises et position dans la hiérarchie, les données suggèrent de combiner deux approches : une première à partir du rang principal (mobilisée jusque-là) (cf. graphique 58) et une seconde à partir des rangs cités par les répondants en considérant les interventions simultanées à différents niveaux de la hiérarchie (cf. tableau 12). L'analyse n'en sera que plus complexe, mais cette double approche nous semble apporter un éclairage complémentaire. Quatre groupes sectoriels peuvent être distingués.

- Les PME et ETI classées dans l'industrie automobile interviennent, de manière assez prévisible, **essentiellement au titre de rang 1**.

66 % réalisent de manière principale leur chiffre d'affaires automobile au titre de rang 1. Elles ne sont plus que 17 % à opérer principalement en rang 2 et 10 % en rang 3. 22,5 % des entreprises du secteur automobile interviennent dans la filière exclusivement au premier rang (tableau 12). Si l'on ajoute à celles-ci les entreprises qui complètent cette sous-traitance par une production destinée à la seconde monte (9,2 %), ce sont donc près du tiers des entreprises du secteur automobile qui opèrent exclusivement en rang 1. Un autre couplage majeur consiste à combiner intervention en rang 1 et 2 (éventuellement en y ajoutant des activités de rechange ou des interventions en rang 3) : 30,8 % des PME et ETI relevant du secteur automobile sont ici concernées. Enfin 6,7 % de ces entreprises sont exclusivement focalisées dans la rechange et un peu plus d'un cinquième opèrent en rang 2 et/ou 3.

Graphique 58 - Distribution des entreprises selon leurs rang principal et secteur (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Tableau 12 - Rang(s) occupé(s) en 2009 par secteur (% des citations des répondants)

	Automobile	Équipements électriques et produits électroniques	Fabrication et réparation de machines et biens d'équipement	Ingénierie	Métallurgie, produits métalliques	Transformation plastique, caoutchouc
Rang 1	22,5	16,3	8,5	33,3	9,7	12,0
Rang 2	10,0	39,1	27,7	0,0	34,6	40,0
Rang 3	8,3	16,3	17,0	16,7	16,1	12,0
Rang 4	6,7	3,3	6,4	0,0	0,9	0,0
Rang 1-2	15,8	8,7	14,9	33,3	11,3	12,0
Rang 2-3	3,3	8,7	10,6	0,0	15,4	0,0
Rang 1-2-3	10,0	1,1	2,1	16,7	3,3	4,0
Rang 2-Rechange	4,2	1,1	2,1	0,0	4,0	0,0
Rang 1-2-Rechange	5,0	1,1	6,4	0,0	0,9	12,0
Rang 1-Rechange	9,2	0,0	0,0	0,0	0,5	8,0
Autre couplage (4 possibilités)	5,0	4,3	4,3	0,0	3,3	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

- Les secteurs regroupant des entreprises opérant essentiellement en rang 2 : électricité, électronique, mécanique, métallurgie, fabrication et réparation de machines et biens d'équipement.

L'image s'inverse assez bien lorsqu'on considère les entreprises fabriquant des biens électriques et électroniques, celles du vaste ensemble métallurgie et fabrication de produits métalliques et enfin celles relevant de la fabrication et réparation de machines et biens d'équipement. Ces secteurs sont essentiellement positionnés en amont de la filière. Raisonons sur la destination majoritaire du chiffre d'affaires automobile. 48 % des entreprises des secteurs produits électriques et électroniques opèrent principalement en rang 2, 54 % pour celles de la métallurgie et des produits métalliques, 43 % pour les machines. La part des entreprises intervenant en troisième rang et au-delà est encore plus proche puisqu'elle oscille entre 17 et 18 %. Raisonons sur le tableau recensant les combinaisons entre rangs. La catégorie la plus fréquente est « exclusivement rang 2 » : de 39,1 % à 27,7 %. En outre, 16,1 % à 17,0 % déclarent opérer exclusivement dans la filière en troisième rang. Quasiment aucune des entreprises de ces trois secteurs n'interviennent en rang 1 et en rechange simultanément et la plus forte présence d'entreprises du secteur électronique-électrique exclusivement en rang 1 (16,3 %) est compensée globalement dans les autres secteurs par les couplages rang 1 et rang 2, rangs 1, 2 et 3, rangs 1, 2 et rechange. Au total, ces différentes combinaisons « rang 1 plus autres » s'établissent à 10,9 %, 23,4 % et 16 % conduisant à équilibrer le poids

des entreprises intervenant à un niveau ou un autre en rang 1 : 27,2 % pour les biens électriques et électroniques, 31,9 % pour le secteur des machines, 25,7 % pour le secteur métallurgie et produits mécaniques.

- **La dualité des entreprises relevant des secteurs de la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique.** Ces entreprises sont intermédiaires entre les deux précédents groupes. En effet, 48 % réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires automobile en tant que rang 1 mais, dans le même temps, elles sont 40 % à opérer principalement en rang 2. *De facto*, peu d'entreprises de ces secteurs opèrent en rang 3 et aucune ne déclare opérer principalement en seconde monte. Le tableau 12 confirme que ces entreprises sont peu présentes sur le marché de la rechange, ne serait-ce qu'au titre d'activité complémentaire. Ce tableau confirme également le caractère dual de ces entreprises. 40 % des entreprises déclarent opérer exclusivement en rang 2 alors que les interventions exclusives en rang 3 et plus sont peu nombreuses (12 %) et que les couplages rang 2 et rang 3 sont inexistants. Si 12 % déclarent opérer seulement au titre de rang 1, 36 % complètent leurs activités de rang 1 par une ou des interventions à d'autres rangs avec une prédilection pour un complément d'activités en rang 2 (voire en alimentant le marché de la rechange).

- **Le cas spécifique des activités d'ingénierie.** Les entreprises relevant du secteur activités d'ingénierie doivent être isolées pour deux raisons. En premier lieu, parce qu'elles sont peu nombreuses dans la base de données : uniquement 6 entreprises, ce qui implique d'être prudent quant à la pertinence de nos résultats. Ensuite parce que, sur cette question des rangs, 5 des 6 entreprises opèrent directement avec les constructeurs. Sachant qu'elles sont toutes de faible taille (1 ME, 3 PE, 2 TPE), on a donc affaire à de petites entreprises très spécialisées dans un domaine d'intervention précis qui leur permet d'accéder aux constructeurs (et pour une des TPE à un sous-traitant de rang 2). Il faudrait bien évidemment approfondir l'analyse sur ces activités et élargir l'échantillon, mais on peut noter qu'elle ouvre une autre voie pour accéder au premier rang : celle des compétences intrinsèques de l'entreprise. Point que l'on peut essayer d'approcher à travers une analyse des relations entre prestations offertes et hiérarchie des rangs.

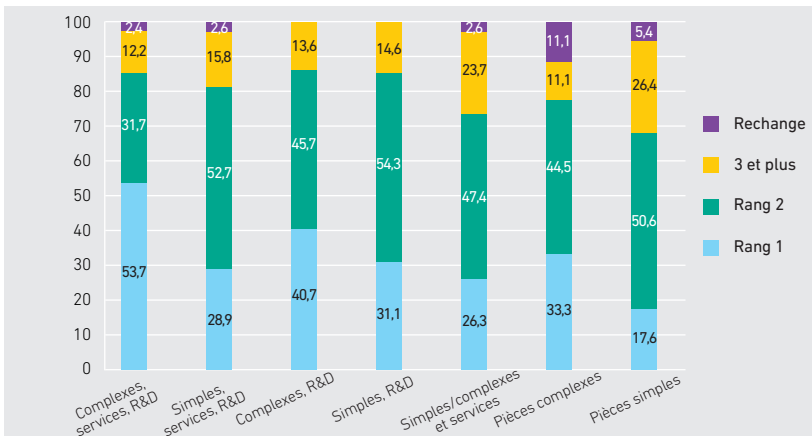
2.5. Des prestations qui se complexifient en remontant la hiérarchie

Une autre clé cruciale pour saisir la manière dont s'établit la hiérarchie des rangs renvoie à la complexité de l'offre. En raisonnant sur les seules activités manufacturières, on peut classer les entreprises selon qu'elles proposent un produit complexe du type système ou module et/ou qu'elles y ajoutent des activités complémentaires du type services annexes (gestion de la chaîne logistique, maintenance d'équipements) ou/et des prestations de conception et développement/essai.

Une première opposition se dessine entre pièces complexes et simples. Les entreprises qui réalisent des pièces complexes sont plus fréquemment associées aux rangs les plus élevés de la hiérarchie. Une deuxième opposition se dessine entre les entreprises complétant, ou pas, leur offre de production par d'autres types de prestations. Pour chaque catégorie de pièce fabriquée, l'ajout de capacités en recherche et développement accroît les chances de monter dans la pyramide d'approvisionnement.

33,3 % des producteurs de pièces complexes réalisent principalement leur chiffre d'affaires automobile en tant que fournisseur de rang 1 et 44,4 % en tant que fournisseurs de rang 2 ; ils sont 40,7 % à opérer en rang 1 quand ils proposent des prestations de R&D et 45,8 % en rang 2 ; ils sont 53,7 % à opérer en rang 1 et 31,7 % en rang 2 lorsqu'ils proposent l'ensemble du spectre des prestations suggérées dans le questionnaire. Lorsqu'on considère l'ensemble des rangs d'intervention (et non uniquement le rang principal), presque un quart de ces dernières entreprises opèrent exclusivement en rang 1 et, au total, elles sont 58,5 % à travailler au moins en rang 1. *A contrario*, dès lors que les prestations complémentaires entourant la production de pièces complexes diminuent, les entreprises ont plus de chance d'opérer vers l'amont de la filière. Ainsi, celles qui ne produisent que des pièces complexes sont seulement 7,4 % à opérer exclusivement en rang 1 ; 25,9 % opèrent en rang 1 et *n* ; 33,3 % exclusivement en rang 2 ; 18,5 % en rang 2 et *n* ; 11,1 % en rang 3 et plus.

Graphique 59 - Distribution des entreprises selon leur rang principal et offre de prestations (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Cette relation linéaire entre progression dans la pyramide et activités complémentaires se retrouve pour les producteurs de pièces simples.

Mais, rappelons-le, sachant que, toutes choses égales par ailleurs, ces entreprises ont une plus forte probabilité d'être plus bas dans la pyramide par rapport à leurs collègues produisant des pièces complexes.

Selon le critère de rang principal d'insertion dans l'automobile, les PME et ETI produisant uniquement des pièces simples semblent plutôt cantonnées en rang 2 (50,6 %) et rang 3 et plus (26,4 %) ; lorsqu'elles ajoutent des activités de R&D, elles sont encore 54,4 % à opérer principalement en rang 2 mais une partie significative se positionne en rang 1 (31,1 % contre 14,6 % en rang 3). Selon le critère des rangs cités, les fournisseurs de pièces simples sont plus actifs en rang 2 avec, là encore, une inflexion de cette tendance selon qu'ils ajoutent, ou non, des prestations complémentaires. Ainsi, 44,7 % des producteurs de pièces simples parviennent à atteindre le premier rang en associant des prestations de R&D à leur offre¹. Lorsqu'ils proposent la gamme complète de prestations, ils sont 39,5 % à atteindre ce rang 1 ; la légère baisse globale étant compensée par une augmentation de la part de ces entreprises qui sont exclusivement de rang 1 (15,8 %) : profil typique d'entreprises très spécialisées dans une activité dédiée à l'industrie automobile où elles sont parvenues à imposer leur nom et leur savoir-faire. La relation se renverse lorsqu'on examine le troisième rang : la part des PME et ETI productrices de pièces simples opérant à ce rang diminue au fur et à mesure qu'elles proposent des prestations complémentaires.

**Tableau 13 - Rang(s) occupé(s) en 2009 selon les prestations réalisées
(% des citations de rang pour les répondants)**

	Exclusi- vement Rang 1	Rang 1 et au moins un autre	Exclusi- vement Rang 2	Rang 2 et 3 et/ou rechange	Rang 3 et plus	Exclusi- vement rechange	Total
Pièces simples	10,5	15,6	34,3	17,3	19,8	2,5	100
Pièces complexes	7,4	25,9	33,4	18,5	11,1	3,7	100
Simplex/complexes et services	13,2	26,3	18,4	23,7	18,4	0,0	100
Simplex, R&D	10,7	34,0	28,1	17,5	9,7	0,0	100
Complexes, R&D	18,6	37,3	27,1	8,5	8,5	0,0	100
Simplex, Services, R&D	15,8	23,7	31,6	18,4	10,5	0,0	100
Complexes, Services, R&D	24,4	34,2	19,5	14,6	4,9	2,4	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. Soyons bien clair toutefois : cela ne leur suffit pas pour être principalement des fournisseurs de premier rang puisque que « seules » 31 % de ces entreprises réalisent la majeure partie de leur CA automobile à ce stade.

Cette analyse de la pyramide selon les prestations offertes montre donc au total que :

- les PME et ETI produisant des pièces complexes ont tendance à se retrouver en haut de la pyramide d'approvisionnement et cela d'autant plus qu'elles possèdent des compétences en R&D ;
- les PME et ETI produisant des pièces simples ont tendance à opérer en rang 2 et 3 même si l'adjonction de compétences en R&D et services annexes permet à certaines de se hisser vers le haut de la pyramide d'approvisionnement.

En ce sens, on confirme, tout en les affinant, les résultats antérieurs sur le rôle de l'innovation comme une clé importante (non exclusive toutefois) pour prétendre devenir fournisseur de rang 1.

3. DES PERFORMANCES DIFFÉRENCIÉES SELON LA POSITION DANS LA HIÉRARCHIE

La littérature économique développe actuellement une série de travaux cherchant à établir un lien entre la position dans la chaîne de valeur et la performance économique. Une hypothèse avancée dans certains textes est que la courbe de performance établie selon le rang d'appartenance aurait la forme d'une *smiling curve* : les fournisseurs de premier rang auraient une rentabilité élevée alors que les fournisseurs de rang 2 auraient une faible rentabilité et que cette dernière se redresserait pour les firmes situées aux rangs ultérieurs. L'explication tourne autour de deux axes : une logique de captation de la valeur ; une logique de diversification. Les entreprises de premier rang auraient une plus grande faculté à capter de la rente le long de la chaîne grâce à leurs compétences spécifiques les rendant incontournables ; les fournisseurs de rang 3 bénéficieraient de leur relatif éloignement des grands donneurs d'ordres et utiliseraient des équipements moins spécifiques donc plus facilement redéployables. Les entreprises de rang 2, intermédiaires sur ces deux points, seraient dès lors désavantagées et souffriraient structurellement d'une moindre rentabilité moyenne.

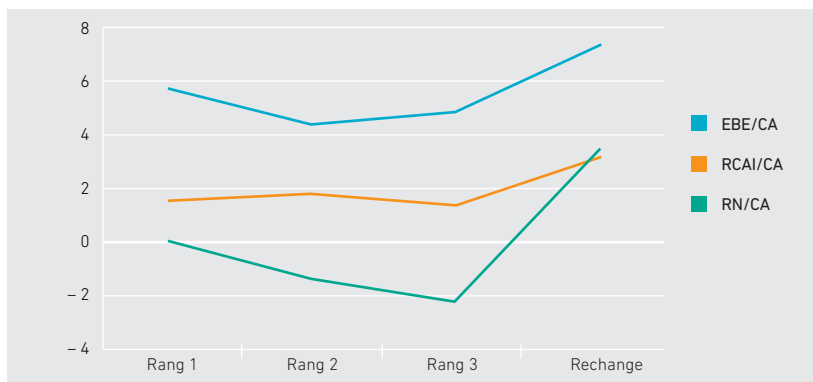
Sachant que l'étude ne comporte pas les grands équipementiers de premier rang, pouvons-nous observer néanmoins ce type de relation pour les PME et ETI de l'automobile ?

3.1. Une analyse de la rentabilité sur les trois dernières années

Afin d'évaluer ce problème, il convient de mettre en relation le rang principal déclaré par les répondants avec des indicateurs mesurant la performance économique. Trois indicateurs sont retenus. Le premier correspond au rapport excédent brut d'exploitation sur chiffre d'affaires (EBE/CA) qui nous donne une photographie de la rentabilité économique

(productive, pourrions-nous dire) de l'entreprise. Le deuxième correspond au rapport résultats courants avant impôts sur chiffre d'affaires (RCAI/CA). On se situe donc dans le bas du compte de résultat, ce qui permet notamment de prendre en compte les charges financières pesant sur les entreprises. Enfin, le ratio résultat net sur chiffre d'affaires (RN/CA) se situe globalement au même niveau du compte de résultat et complète la vision par l'introduction des charges et recettes exceptionnelles.

Graphique 60 - Performance économique moyenne entre 2007 et 2009 selon le rang principal occupé en 2009



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile et DIANE

Lorsqu'on raisonne sur les trois dernières années disponibles, la *smiling curve* se retrouve de manière partielle¹.

Comme il était attendu, les entreprises opérant en rang 1 présentent en moyenne des niveaux de rentabilité plus élevés que les entreprises opérant principalement en rang 2 et en rang 3 selon les indicateurs de EBE/CA, RCAI/CA et de manière plus ambiguë pour l'indicateur RN/CA.

En revanche, les entreprises de rang 2 réalisent des performances supérieures à celles de rang 3 selon les indicateurs de résultats courants avant impôts et de résultats nets mais pas selon l'indicateur de rentabilité opérationnelle. Cela signifie donc que les entreprises opérant en troisième rang disposent d'une certaine capacité à négocier des taux de marge satisfaisants, mais qu'elles possèdent une structure de bilan moins favorable de sorte que leurs résultats en sont sensiblement grevés.

Les entreprises intervenant dans la filière principalement en tant que **fournisseurs de pièces de rechange² présentent des niveaux de rentabilité significativement supérieurs** à l'ensemble des autres groupes

1. Ce graphique est construit sur une cohorte de 494 entreprises, dont on dispose des données pertinentes renseignées les trois années 2007, 2008 et 2009 dans la base DIANE, qui nous fournit les indicateurs de rentabilité.

2. Rappelons que la plupart ne sont pas présentes dans la filière exclusivement à ce titre.

d'entreprises. Cela suggère que ces entreprises, dont nous avons à plusieurs reprises pointé les spécificités, disposent d'une certaine faculté à imposer des taux marges supérieurs à leurs clients et/ou bénéficient en 2009 d'une moindre baisse des ventes (*cf. supra*), ce qui leur permet d'amortir plus aisément leurs coûts fixes.

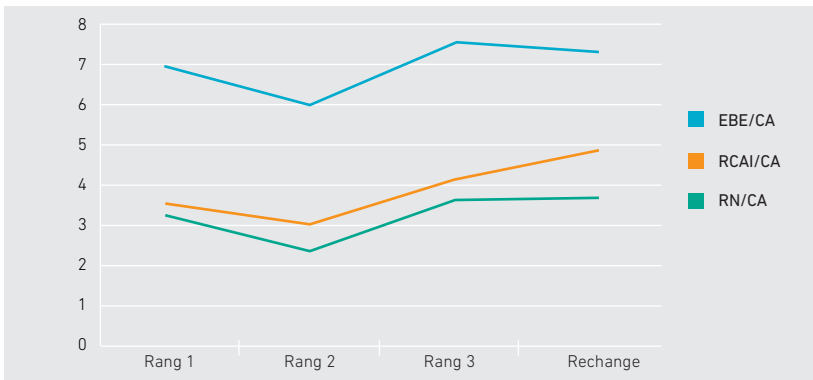
Cette référence à l'année 2009 amène tout de suite une question. En effet, compte tenu de l'ampleur de la crise, on peut se demander si les résultats moyens calculés sur les trois dernières années ne sont pas le fruit d'une profonde détérioration différenciée de la rentabilité selon les rangs. Pour examiner ce point, il peut être utile de comparer les années 2008 et 2009 en le considérant isolément.

3.2. Une capacité de résistance différenciée face à la crise

Pour 2008 (*cf. graphique 61*), l'hypothèse de *smiling curve* se trouve globalement vérifiée pour les trois indicateurs de performance considérés. Les entreprises opérant principalement en rang 1 possèdent des niveaux de rentabilité systématiquement supérieurs aux entreprises situées en rang 2, qui elles-mêmes se révèlent moins rentables que celles situées en rang 3 et au-delà.

Les entreprises opérant dans la filière principalement en tant que fournisseurs de pièces de rechange obtiennent des niveaux de performance proches de leurs collègues de manière générale et présentent un profil assez similaire à celui des rang 3.

Graphique 61 - Performance économique en 2008 selon le rang principal occupé en 2009



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile et DIANE

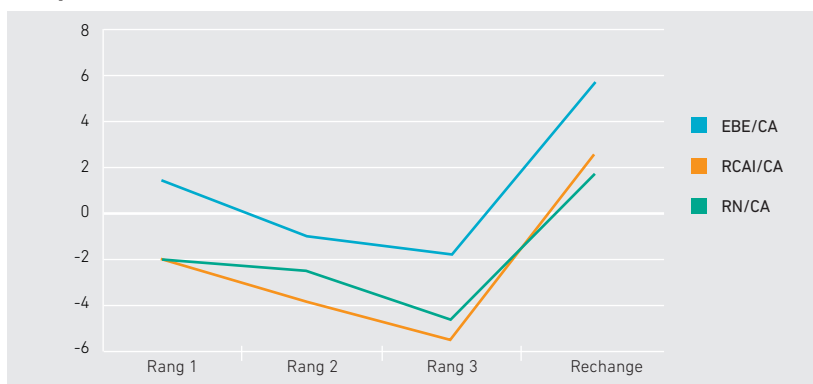
La comparaison des deux années 2008 et 2009 vient confirmer un résultat déjà présenté plus haut : l'année 2009 s'est soldée par un effondrement de la rentabilité des entreprises et, point nouveau ici, quel que soit le rang principal dans lequel elles opèrent. Les moins

affectées par la crise sont finalement les entreprises réalisant la plus grande partie de leur chiffre d'affaires automobile dans la seconde monte. On peut l'expliquer par le fait que ces entreprises sont parvenues à compenser la baisse des commandes des donneurs d'ordres automobiles par la revente de pièces de rechange.

De manière générale, le graphique portant sur l'année 2009 conduit à confirmer que les entreprises opérant en rang 1 disposent d'une rentabilité supérieure à leurs collègues des autres rangs (rechange exclue). En revanche, la situation des entreprises opérant en rang 3 se dégrade nettement, de sorte que la *smiling curve* ne se retrouve désormais plus. En effet, quel que soit l'indicateur retenu, la performance des entreprises situées en rang 2 apparaît supérieure à celle des entreprises de rang 3 et au-delà. L'explication est à rechercher dans la baisse des volumes d'achat.

Les fournisseurs spécialisés en troisième rang ont subi de plein fouet la baisse des commandes. Nous avons vu plus haut que ces entreprises furent les plus concernées par la baisse des volumes. Une explication crédible est que, face à la crise, les entreprises des rangs supérieurs ont réinternalisé une partie de leur production, de sorte que la baisse des volumes confiés en amont fut amplifiée. Le fait que les ratios de performance qui connaissent les plus fortes dégradations (et s'inversent nettement par rapport à l'hypothèse d'une *smiling curve*) sont justement ceux qui sont construits à partir du RCAI et du RN suggère que cette explication par les volumes est crédible, de sorte qu'ils éprouvent des difficultés à couvrir les charges de bas de bilan, notamment financières¹.

Graphique 62 - Performance économique en 2009 selon le rang principal occupé en 2009



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile et DIANE

1. Les entreprises opérant principalement en rang 3 et au-delà ont des taux d'endettement plus élevés que celles de rangs 1 et 2 et leurs ratios charges financières/CA également sensiblement plus élevés. D'ailleurs, les rang 3 ont connu une augmentation de ce dernier ratio en 2009 par rapport à 2008 alors qu'il diminuait pour les rangs 1 et 2.

Les entreprises opérant principalement en rang 1 et en rang 2 ont également subi une dégradation franche de leurs résultats, mais finalement elles ont, relativement à celles opérant plutôt en rang 3, réussi à limiter leurs pertes, ce qu'on peut expliquer par la moindre dégradation des volumes des ventes et par le fait que globalement ces entreprises sont moins endettées¹.

Cette analyse des PME et ETI de la filière automobile selon une lecture en termes de rang nous a montré que, au-delà de l'image d'Épinal d'une pyramide strictement définie, il existait des passerelles entre les rangs. La hiérarchie des rangs n'est pas si totalement hiérarchique ni si totalement figée que l'on veut bien le présenter la plupart du temps. Pourtant, l'accès au premier rang se révèle compliqué. Certains secteurs sont d'ores et déjà quasiment cantonnés à un rôle de deuxième ou troisième rang. Pour pouvoir prétendre se hisser dans la hiérarchie, il faut disposer de compétences clés recherchées par les donneurs d'ordres, avec une prime pour l'innovation et la fourniture d'une gamme de prestations.

Si cela réclame des efforts, la récompense en est une meilleure capacité à négocier les marges. La rentabilité des entreprises opérant en premier rang est supérieure à celle de leurs homologues des autres rangs. Toutefois, pour ces dernières, la dimension conjoncturelle apparaît prégnante. La capacité des entreprises de rang 3 à redéployer leurs actifs leur permet en effet d'obtenir des marges supérieures aux rang 2 lorsque la conjoncture est relativement bonne, mais ils subissent de plein fouet les périodes de dégradation, comme l'illustre l'année 2009.

Une autre manière d'expliquer les différentiels de rentabilité entre les rangs serait de supposer que les pratiques contractuelles diffèrent le long de la chaîne de valeur. Explorons justement ces pratiques.

1. Le taux d'endettement en 2008 (année pour laquelle nous disposons des données renseignées pour la plupart des entreprises) pour l'ensemble des entreprises opérant en rang 1 est de 16,2 %. Il s'élève à 14,0 % pour celles de rang 2 et, enfin, à 19,6 % pour les PME et ETI de rang 3. Il est à noter que ce taux s'accroît rapidement en 2009 pour les entreprises de rang 3 puisqu'il atteint 23,6 %, contre 14,6 % pour les rang 2 et 16,26 % pour les rang 1.



V.

Le fonctionnement des relations bilatérales

Les connaissances sur le fonctionnement des relations interfirmes sont bien souvent lacunaires, d'une part parce qu'on touche à des éléments relativement intimes de la vie des entreprises et que les dirigeants ne se montrent guère enthousiastes à parler de ces aspects, d'autre part parce que méthodologiquement on prend toujours le risque de faire parler les dirigeants de manière générale sur le fonctionnement de leurs relations. Le questionnaire tentait de louvoyer entre ces deux écueils en évitant les questions qui pouvaient paraître relever du secret professionnel et en demandant aux sondés de se focaliser sur une relation précise. À charge pour l'analyste de distinguer les relations selon leur nature.

Dans cette dernière perspective, notre analyse sera essentiellement conduite en discriminant les rangs d'intervention dans la filière : il s'agit de voir en quoi le fonctionnement des relations interfirmes diffère selon que l'entreprise travaille en rang 1, 2 et 3 et plus.

Deux thématiques méritent d'être étudiées : les aspects structurels puis les aspects contractuels.

I. DES RELATIONS DE NATURE DIFFÉRENTE SELON LE RANG

Les 724 entreprises¹ étudiées désormais interviennent pour 32,3 % d'entre elles en rang 1 ($N_1 = 234$), 41,4 % en rang 2 ($N_2 = 300$) et 26,4 % en rang trois et au-delà ($N_3 = 190$). D'un point de vue statistique, la répartition est finalement assez bien équilibrée et les effectifs suffisamment élevés pour que l'on puisse mener des analyses significatives et espérer percevoir des différences (éventuelles) concernant le fonctionnement des relations selon leur position dans la hiérarchie.

Interrogées sur le type de prestations proposées dans le cadre de la relation sélectionnée, les réponses des entreprises reflètent l'aspect complexité des prestations pointées dans la section précédente.

Tableau 14 - Relations étudiées selon le type de prestations offertes (en %)

	Étude, conception, développement	Production sur spécification	Production	Production et développement/étude	Total
Rang 1	12,6	25,1	33,7	28,6	100
Rang 2	13,1	34,2	38,6	14,1	100
Rang 3	15,0	28,3	47,1	9,6	100
Ensemble	13,4	29,7	39,3	17,6	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. 26 entreprises n'ont pas renseigné ce volet du questionnaire, de sorte que l'analyse portera désormais sur un échantillon de 724 répondants.

Les prestations combinant tâches d'étude/développement et production sont en effet les plus fréquentes pour les relations de rang 1 et, à l'inverse, elles sont très minoritaires (9,6 %) pour les relations de troisième rang. Les prestations de pur développement ou étude apparaissant globalement assez bien distribuées entre les trois rangs bien qu'elles ne représentent au total que 13,4 % des relations étudiées, de sorte que 85,6 % des relations relèvent d'activités de production. Parmi celles-ci, 29,7 % des répondants déclarent qu'il s'agit de production sur spécification. Notons que cette forme de pure sous-traitance occupe une place importante chez les entreprises opérant en rang 2 (34,2 %). Les entreprises de rang 3 et au delà se distinguent pour leur part par leur plus forte propension à réaliser des activités de production (47,1 %).

Compte-tenu de ces premiers éléments sur la structure des répondants, étudions comment s'organisent les relations.

1.1. Des relations essentiellement à l'échelle française

Par rapport à la deuxième partie, où nous avons déjà posé ce type de question sur la localisation des donneurs d'ordres, il s'agit désormais de comprendre où se situe le client principal des PME et ETI étudiées. Dès lors que l'on resserre ainsi la question, le poids des relations entre acteurs français se renforce.

Un premier résultat à noter est que la plupart des PME et ETI étudiées ne livrent qu'un site de leur client sans que l'on puisse distinguer si c'est parce que le client est lui-même monoétablissement ou qu'il fait appel à un seul fournisseur pour chacun de ses sites. *A contrario*, l'étude nous apprend que **28 % des entreprises de la filière livrent plusieurs sites simultanément**, ce qui est un niveau élevé et illustre la concentration sectorielle qui a pu s'opérer dans la filière automobile (cf. graphique 63).

Graphique 63 - Nombre de sites livrés par les répondants (en %)



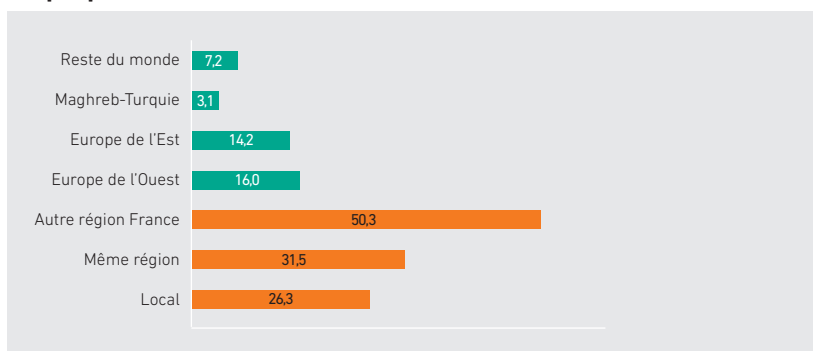
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Lorsqu'on étudie la localisation desdits sites (cf. graphique 64), on observe que **les PME et ETI travaillent en premier lieu pour un client situé dans l'espace français**. Les livraisons à des sites implantés à proximité demeurent cruciales (26,3 % pour le local et 31,5 % pour la

même région) et les implantations dans les autres régions françaises sont mentionnées à hauteur de 50,3 % du total des citations. Cette focalisation nationale se solde bien évidemment par un retrait de l'étranger. L'Europe de l'Ouest n'est plus citée qu'à hauteur de 16 % et les pays d'Europe de l'Est à 14,2 %. Enfin, peu d'entreprises livrent un client principal localisé dans la zone Maghreb-Turquie ou dans le reste du monde.

Ces résultats permettent de comprendre un (relatif) paradoxe évoqué dans la partie II : les PME et ETI de la filière exportaient relativement peu alors même qu'elles disposaient d'une certaine capacité à se projeter à l'international. La résolution de ce paradoxe est à rechercher dans la localisation française de leur client principal. **Le territoire national demeure l'espace essentiel où se nouent les relations majeures.** Lorsque le client est multiétablissements, les PME et ETI exportent parallèlement mais cela n'est majoritairement pas le cas.

Graphique 64 - Localisation des donneurs d'ordres (% des citations)



Note : le total des citations est supérieur à 100 % puisque les fournisseurs peuvent livrer plusieurs établissements d'un même client.

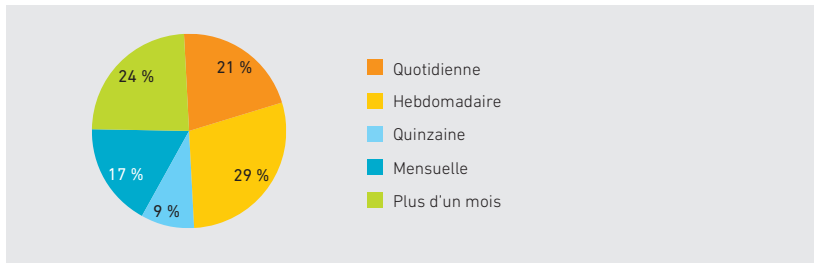
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1.2. Une proximité peu corrélée aux fréquences de livraison

Une explication de l'importance de ces relations de proximité semble se trouver dans l'organisation productive de la chaîne de valeur. En effet, depuis la seconde moitié des années 1980, les pratiques de gestion visant à diminuer les stocks se développent, ce qui, par ricochet, se traduit par une mise sous tension des flux le long de la filière. Dès lors, on pourrait s'attendre à ce que la contrainte de transport des produits favorise la proximité géographique.

L'examen des fréquences des livraisons amène à nuancer la force de cet argument. Si pour la moitié des PME et ETI les rythmes de livraison peuvent être qualifiés d'intenses (quotidienne et hebdomadaire), elles sont quasiment aussi nombreuses à livrer leur client à une faible cadence (17 % déclarent livrer leur client principal sur un rythme mensuel et près d'un quart à des fréquences moindres).

Graphique 65 - Fréquence moyenne des livraisons au client principal



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

De manière plus précise, le croisement des réponses entre la localisation des sites approvisionnés et la fréquence moyenne des livraisons montre qu'il est délicat de soutenir l'hypothèse d'une corrélation étroite entre les deux phénomènes (cf. tableau 15).

Certains économistes géographes pourraient juger ce résultat contre-intuitif car on a pu mettre en évidence (cf. p.35, partie I) que les contraintes de coordination, notamment productives, constituaient une des variables explicatives des choix de localisation des équipementiers automobiles. Toutefois, ce résultat a été élaboré sur des entreprises multiétablissements qui ont les moyens d'organiser une division spatiale de travail. Pour les PME et ETI, le problème se pose différemment. Entreprises la plupart du temps monoétablissement, elles gèrent l'éloignement *via* des prestataires de transport qui bâtissent des solutions logistiques permettant de rapprocher organisationnellement des lieux géographiquement éloignés¹. Certes, les coûts de livraison s'accroissent avec la distance mais, en tout cas, il est difficile d'affirmer que la proximité spatiale est déterminée par la fréquence de livraison. Les entreprises savent faire, ou du moins elles doivent apprendre à faire, surtout lorsqu'elles se situent vers l'aval de la filière car c'est ici que la tension des flux est la plus forte.

Tableau 15 - Localisation du client principal et fréquence moyenne des livraisons (en %)

	Local	Même région	Autre France	Europe de l'Ouest	Europe de l'Est	Autre
Quotidienne	26,1	21,1	21,2	43,1	34,9	28,2
Hebdomadaire	26,6	25,1	29,5	29,4	33,7	33,3
Quinzaine	8,0	11,0	8,6	5,5	8,1	2,6
Mensuelle et plus	39,3	42,8	40,7	22,0	23,3	35,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1. Cette question entre distance géographique et tension des flux de transport a été, dès la mise en place du juste-à-temps, analysée dans le champ académique. Les premiers auteurs s'intéressant à cette relation soutenaient que la proximité spatiale était nécessaire en prenant l'exemple de Toyota City, mais les travaux ultérieurs ont montré qu'il était possible de s'affranchir de cette contrainte de proximité dès lors que des prestataires de transport performants existaient, que les réseaux de transport étaient efficaces et que les techniques organisationnelles du juste-à-temps étaient maîtrisées (Lung, Mair, 1993; Frigant, 1996).

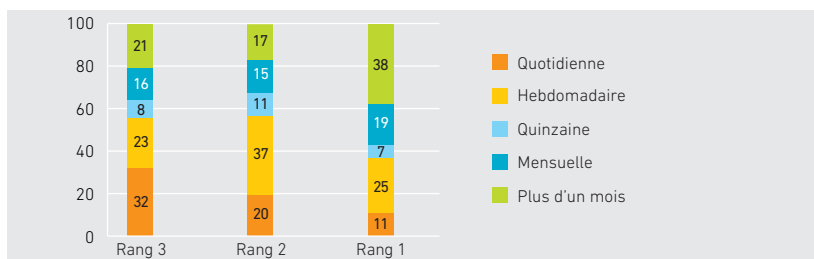
1.3. Des flux plus tendus en aval de la filière

La fréquence des livraisons diffère assez sensiblement selon la position dans la pyramide. Le graphique 66 tend à valider l'hypothèse que **la tension des flux est plus forte au fur et à mesure que l'on se rapproche des constructeurs**. Ce sont les entreprises les plus proches des constructeurs qui adoptent les rythmes de livraison les plus tendus et le modèle de *lean manufacturing* se décline en cascade le long de la chaîne d'approvisionnement mais en perdant de son intensité au fur et à mesure que l'on remonte la filière.

Les entreprises décrivant une relation de premier rang sont ainsi 32 % à livrer quotidiennement leur client et cette fréquence diminue de manière linéaire lorsqu'on descend dans la pyramide. Pour les relations de deuxième rang, la fréquence la plus citée concerne des livraisons hebdomadaire (37 %), niveau que l'on retrouve assez fréquemment chez les entreprises travaillant en troisième rang même si, pour ces dernières, 57 % des livraisons s'effectuent à un rythme égalant ou dépassant un mois.

Toutefois, on doit noter qu'une part non négligeable des entreprises situées en amont livre à des rythmes intenses. 36 % des entreprises situées en troisième rang approvisionnent leurs clients en moyenne une fois par semaine et 57 % de celles qui sont situées en deuxième rang. On peut y voir un signe fort d'une certaine **diffusion des pratiques du lean le long de la filière**. **D'ailleurs, les entreprises de rang 2 sont les plus soumises aux cadences les plus élevées**. Un cinquième d'entre elles livrent sur un rythme quotidien, 37 % sur un rythme hebdomadaire et 11 % par quinzaine. C'est pour ces entreprises que l'on trouve les rythmes mensuels et au-delà les plus faibles. Autant d'éléments qui suggèrent la place cruciale de ces entreprises dans la mise en tension globale de la filière.

Graphique 66 - Fréquence moyenne des livraisons au client principal selon la position dans la pyramide (en %)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

On comprend également mieux un résultat dégagé plus haut concernant les attentes en matière de politique publique. En effet, près de 33 % des entreprises opérant ici en rang 2 sont des PE et TPE. Or, ce sont justement ces entreprises qui exprimaient les plus forts besoins

en matière d'aide à l'amélioration organisationnelle (cf. graphique 51, partie III). Ces deux données nous semblent reliées : ces entreprises estiment qu'il leur est crucial d'améliorer leurs compétences organisationnelles sur ce registre de la gestion des flux car de plus en plus fréquemment c'est une exigence que leur demandent leurs clients opérant eux-mêmes en premier rang. Comme nous l'expliquions dans le point précédent, gérer des distances, y compris éloignées et y compris en flux tendu, est possible, mais encore faut-il disposer d'une organisation adéquate. D'ailleurs, si ces entreprises ne s'adaptent pas, elles subiront la concurrence d'entreprises bien plus éloignées... celles des pays à bas coûts.

1.4. Des relations menacées par les concurrents des pays à bas coûts et les entreprises homologues

Interrogées sur la principale menace ressentie concernant l'avenir de la relation étudiée, les PME et ETI estiment qu'il s'agit de la concurrence des entreprises situées dans les zones à bas coûts. Un peu plus de 43 % des répondants mentionnent ce risque. Dans le même temps, près d'un quart de leurs collègues déclarent que leur principal concurrent est une autre PME française. Les autres risques listés sont nettement moins évoqués, notamment les grands groupes nationaux, comme si les PME de la filière estimaient que leurs productions n'intéressent pas ces grandes entreprises et que, finalement, elles percevaient qu'elles sont davantage un appui à ces groupes que des concurrents. En effet, d'un côté, les PME apportent aux grands groupes une flexibilité qu'ils ne peuvent avoir et, de l'autre, elles sont présentes sur des marchés dont la taille n'intéresse guère ceux-ci.

Cette photographie globale mérite cependant d'être affinée car, selon les rangs, elle se déforme quelque peu.

La menace des pays à bas coûts est plus ressentie chez les entreprises se situant dans le bas de la pyramide d'approvisionnement. On peut expliquer cela par le fait que leurs prestations sont moins spécifiques et moins complexes (comme nous l'avons vu au début de cette partie), de sorte que la concurrence par les prix est plus vivement ressentie à ce niveau. D'ailleurs, et selon un effet miroir, les entreprises opérant en rang 1 sont les plus nombreuses à estimer que leurs véritables concurrents sont des entreprises étrangères localisées dans des pays similaires à la France. Elles sont également plus nombreuses à estimer que les grands groupes nationaux sont un danger pour leur activité (9,6 % contre seulement 1,7 % pour les entreprises opérant en rang 3) et moins nombreuses à craindre la concurrence d'une autre PME française. En fait, dès lors qu'on exclut la réponse *low cost*, les entreprises de **rang 1** expriment ici leurs technicité et savoir-faire :

leurs principaux concurrents sont des entreprises globalement équivalentes mais de taille supérieure¹.

Tableau 16 - Principale menace pour l'avenir de la relation (en %)

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Ensemble
PME française	18,7	23,7	31,6	24,3
Grand groupe national	9,6	6,1	1,7	6,0
Entreprise étrangère d'un pays à bas coûts	39,7	43,4	48,3	43,5
Entreprise étrangère d'un pays comparable	19,1	10,0	9,8	12,8
Réinternalisation du donneur d'ordres	12,9	16,8	8,6	13,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Cette forme d'homologie se retrouve dans les citations concernant les PME françaises. Les rangs 2 et 3 sont nombreux à citer ce type d'entreprises comme leur menace principale. Et de manière croissante au fur et à mesure qu'on descend dans la pyramide. *A contrario*, très peu de rang 3 perçoivent les grands groupes nationaux comme une menace et 6,1 % des entreprises de deuxième rang les évoquent.

Les entreprises de rang 2 présentent par ailleurs une caractéristique assez nette : la crainte de la réintégration verticale. 16,8 % de ces entreprises citent comme principale menace la réinternalisation de l'activité confiée par leur donneur d'ordres. Ce taux élevé peut s'interpréter de deux manières.

- Il reflète qu'une part significative des PME et ETI opérant en rang 2 estime que leur activité relève d'une sous-traitance de capacité. Or, nous l'avons déjà évoqué, en période de faible conjoncture, cette charge de travail est typiquement réinternalisée par l'amont afin de préserver les volumes de production.

- On peut penser que certaines PME et ETI ressentent l'amorce d'un mouvement de réintégration verticale chez leurs donneurs d'ordres. Nous avons évoqué dans la première partie le cas de quelques équipementiers états-unis qui l'affichent comme un objectif stratégique. Ces deux éléments croisés semblent trouver ici une traduction concrète.

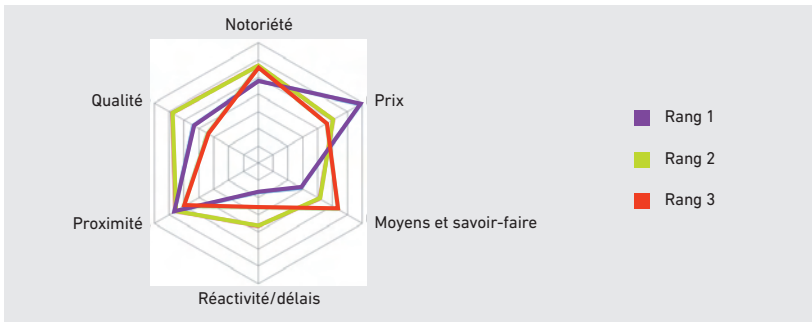
1.5. Les critères de sélection pesant sur les PME et ETI de la filière

Interrogées sur les critères qui ont justifié leur sélection pour la relation étudiée, les PME et ETI de l'automobile ont plutôt tendance à trouver l'ensemble des items importants. On peut néanmoins calculer une note moyenne pour les différentes réponses proposées, ce qui nous permettra d'identifier des points de similarité mais aussi quelques différences significatives.

1. Nous ne produisons pas les données mais, lorsqu'on ajoute la taille des entreprises dans les tris croisés, il est frappant d'observer que les entreprises n'évoquent jamais ou peu un danger provenant d'une entreprise de moindre taille (ainsi aucune ETI ne cite une PME française comme source de menace).

Débutons par les éléments de similarité. **Les critères de notoriété et de proximité géographique obtiennent des notes moyennes assez proches pour les trois types d'entreprises distingués.** On peut s'étonner quelque peu du score attribué au critère de proximité géographique compte tenu des éléments rassemblés plus haut qui suggéraient que les entreprises parvenaient globalement à gérer les distances. Mais ce qui est vrai pour soi, lorsqu'il s'agit de se projeter à l'extérieur de son espace, n'entre pas forcément en contradiction avec le jugement que l'on porte sur la manière dont s'est nouée la relation. Or, rappelons-le, les relations se nouent en premier lieu à une échelle française, voire bien souvent locale. Du coup, les entreprises considèrent cet élément comme une de leurs forces intrinsèques leur permettant de résister à la menace des pays à bas coûts dont nous venons de souligner la prégnance. D'ailleurs, le critère de notoriété, qui obtient des scores proches et assez partagés, relève d'une logique similaire : la manière dont se noue la relation en dehors d'aspects plus objectifs, plus quantifiables. Les fournisseurs de rang 1 attribuent une moindre importance à cet élément de notoriété et davantage au critère de prix. Désormais, les différences deviennent perceptibles.

Graphique 67 - Note moyenne attribuée aux critères de sélection selon le rang des entreprises



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Les entreprises opérant en rang 1 citent en priorité le critère de prix alors qu'elles estiment secondaires les critères de moyens et savoir-faire et de réactivité/délais et de manière plus intermédiaire le critère de qualité. La clé explicative de cette hiérarchie singulière est à rechercher du côté de la valeur importante des éléments produits par ces entreprises en contact avec des clients exigeants disposant d'un pouvoir de marché fort : les constructeurs. Dans le cadre de ces relations, la notion de réactivité ne fait finalement plus guère de sens, car elle est totalement intégrée dans le fonctionnement d'une relation où les clauses contractuelles définissent les procédures de livraison et où la qualité est jugée comme une chose allant de soi.

Dans les études économiques portant sur les relations de sous-traitance, ces deux critères de qualité et de réactivité étaient par le passé

souvent avancés pour justifier le choix de sous-traitants de capacité ou réalisant des tâches complémentaires annexes (bien que pouvant être essentielles) (Altersohn, 1997 ; Commission européenne, 1997). Avec la restructuration des chaînes d'approvisionnement, ces critères deviennent totalement intégrés au premier rang et ne demeurent cruciaux que pour les fournisseurs de deuxième rang. Ainsi, **les entreprises de rang 2 sont celles qui marquent le plus nettement le fameux triptyque QCD, qualité-coût-déla**i. Ce résultat s'éclaire si on se rappelle que c'est dans cette catégorie que l'on trouve le plus de production sur spécification ; activité fortement soumise à la mise en concurrence, concurrence sur les prix à qualité donnée mais aussi sur une forte réactivité.

Les entreprises opérant en troisième rang se distinguent par l'importance qu'elles octroient à leurs moyens et savoir-faire comme facteur de leur sélection. Ces entreprises réalisant principalement des prestations pures d'étude/développement ou des activités de production estiment donc que leur force se situe essentiellement sur la spécificité de leur activité (produit propre, essais et mesures particuliers, etc.).

1.6. Un recours à l'étranger croissant avec le rang

Plusieurs études statistiques montrent que la phase actuelle de mondialisation se caractérise par une extension du commerce international des biens intermédiaires (Fontagné *et al.*, 2004). Longtemps l'apanage des grandes firmes, il semblerait que récemment les PME rejoignent ces dernières dans la mise en place d'une division internationale du travail. L'enquête permet de prendre la mesure de ce mouvement dans la filière automobile en regardant deux modalités de cette internationalisation : l'utilisation d'une filiale à l'étranger et le recours à la sous-traitance internationale.

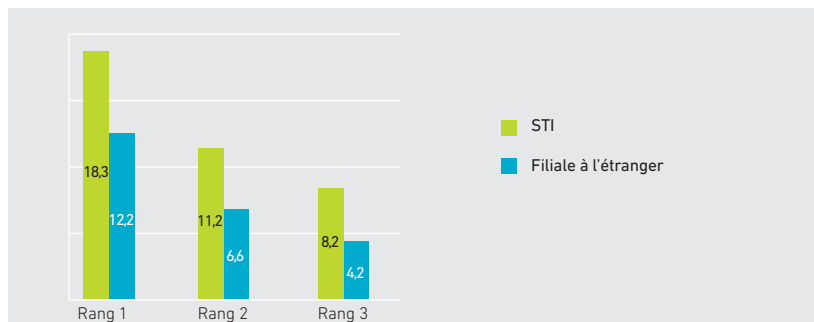
Globalement, le recours à l'international apparaît encore assez faible bien que loin d'être marginal : **12,6 % des répondants déclarent recourir à la sous-traitance internationale et 7,8 % mobilisent une filiale implantée à l'étranger pour l'activité étudiée**¹. Lorsqu'on croise les deux modalités, peu d'entreprises combinent les deux simultanément : seules 5,3 % des entreprises recourent simultanément à la sous-traitance internationale et à une filiale à l'étranger.

Ces chiffres globaux masquent cependant de sensibles différences selon les relations étudiées. **Les PME et ETI opérant en rang 1 sont significativement plus nombreuses à recourir à l'international** : 18,3 % sous-traitent à l'international pour réaliser leur prestation et 12,2 % mobilisent au moins une de leurs filiales à l'étranger. **Lorsqu'on descend dans les rangs 2 et 3, le recours à l'international diminue** : 11,2 %

1. Précisons bien que la question portait sur la relation bilatérale choisie par le répondant, de sorte qu'on peut envisager que le recours à l'international puisse être plus élevé car impliquant d'autres activités non visées par le questionnaire. Rappelons que, pour l'ensemble des 750 entreprises de la base et pour toutes leurs activités confondues, 14% déclarent posséder une filiale à l'étranger (voir partie II).

des fournisseurs de rang 2 sous-traitent à l'international et 6,6 % recourent à une filiale à l'étranger et 8,2 % des rang 3 sous-traitent à l'international pendant que 4,2 % mobilisent une filiale étrangère.

Graphique 68 - Recours à la sous-traitance internationale et aux filiales étrangères selon le rang de la relation (% répondants)



Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Cet « effet rang » se conjugue à un « effet taille ».

Plus l'entreprise est grande, plus elle tend à recourir à la sous-traitance internationale. Les ETI sont les plus nombreuses à sous-traiter à l'international : c'est le cas de 42,5 % d'entre elles. Cette proportion s'élève à 22,8 % chez les ME, 11,1 % chez les PE et 6,1 % chez les TPE. Toutefois, cet effet taille se conjugue bel et bien à un effet rang. Si 51,8 % des ETI opérant en rang 1 sous-traitent à l'international, elles ne sont plus que 25,0 % chez celles situées en rang 2. Les TPE possèdent un profil équivalent : 8,1 % des rang 1 sous-traitent à l'international, 6,6 % chez les rang 2 et 4,5 % chez celles situées en troisième rang. Pour les deux autres catégories, le lien est un peu moins net. En effet, le taux de recours à la sous-traitance internationale chez les ME atteint 20 % pour celles positionnées en rang 1, 27,5 % pour les rang 2 et 16,7 % pour les rang 3. Le même indicateur chez les PE se distribue de la manière suivante : 15,6 % pour les rang 1, 8,7 % pour les rang 2 et 11,1 % chez les rang 3.

Pour ce qui concerne la mobilisation d'une filiale ou d'un atelier de production implanté à l'étranger, l'effet taille se retrouve de façon accentuée. 27,5 % des ETI recourent à un tel type de filiale, 13,3 % des ME, 6,7 % des PE et 3,3 % des TPE. En revanche, pour toutes les catégories d'entreprises, ces taux globaux se forment en respectant la hiérarchie des rangs : systématiquement, le taux de recours à des filiales à l'étranger augmente au fur et à mesure que l'on se rapproche du haut de la pyramide¹.

1. 37,0 % des ETI de rang 1 utilisent une filiale à l'étranger contre 8,3 % des rang 2; 15,2 % des ME de rang 1 font de même contre 15,0 % des rang 2 et 0 % des rang 3; 7,9 % des PE de rang 1 contre 6,1 % des rang 2 et 6,6 % des rang 3; 4,7 % des TPE de rang 1 contre 2,8 % des rang 2 et 2,6 % des rang 3.

Au total, **s'il existe un effet taille, l'effet rang prédomine**. On peut avancer deux séries d'explications. La première a trait à la nature de la prestation exercée. Nous avons vu que les entreprises de rang 1 tendent à réaliser des prestations plus complexes. Celles-ci se prêtent plus facilement à une division du travail et donc, toutes choses égales par ailleurs, la filière amont s'allongeant, à la possibilité de faire appel à des unités non résidentes. La deuxième renvoie à une lecture en termes de pouvoir de marché. Les rang 1 sont, par définition, à proximité étroite des constructeurs automobiles. Ils sont donc plus soumis aux pressions sur les prix de ces derniers, comme en témoignait l'importance qu'ils conféraient au prix comme critère de sélection. L'examen des motifs avancés pour justifier le recours à la sous-traitance internationale peut nous fournir quelques éléments de réflexion complémentaires.

1.7. Pourquoi fait-on appel à la sous-traitance internationale ?

Trois grands motifs président à l'usage de la sous-traitance internationale. Pour près de 70 % des PME et ETI de la filière, elle constitue un moyen de **réduire les coûts de production** (cf. graphique 69). Cet argument coût arrive nettement en tête des réponses. Pour 32,6 % des répondants, le recours à la sous-traitance internationale correspond à une **demande** de leur propre **donneur d'ordres**. Le troisième motif avancé est celui de **l'accès à des compétences spécifiques** qu'elles ont des difficultés à trouver en France (29,3 %). Toutefois, ces résultats globaux méritent d'être reconsidérés au regard de la position dans la pyramide des entreprises car des différences notables apparaissent dans les motifs avancés (cf. graphique 70).

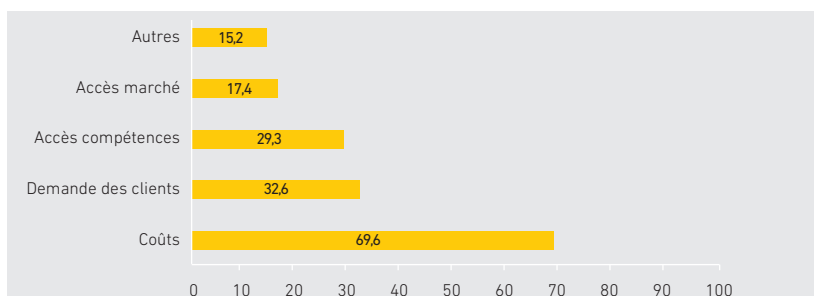
Les PME et ETI de **rang 3** se démarquent en premier lieu par **l'accent mis sur les coûts**. Elles sont 93 % à citer ce motif. La réponse à la demande des clients et l'accès à des compétences spécifiques font jeu égal et se situent à des niveaux proches de la moyenne des citations de l'ensemble des entreprises. Rappelons que ces entreprises percevaient la concurrence d'entreprises originaires de pays à bas coûts comme leur principale menace même si, par ailleurs, elles n'accordaient au critère de prix qu'un rôle secondaire.

Les PME et ETI de **rang 1** se distinguent dans la manière dont elles **hiérarchisent les motifs**. Si l'argument coût demeure principalement cité, le deuxième argument le plus évoqué est celui de la **recherche de compétences spécifiques**. En fait, par rapport à la réflexion ci-dessus qui cherchait à comprendre pourquoi les entreprises de rang 1 étaient les plus promptes à recourir à la sous-traitance internationale, ces résultats tendraient à montrer que les deux explications se conjuguent. L'argument coût est important et on se rappelle que ces entreprises sont celles qui citent le plus volontiers cet élément comme critère de

sélection décisif ; l'argument technologique est important car elles réalisent des biens complexes et mobilisent des ressources qui peuvent ne se trouver parfois qu'à l'étranger.

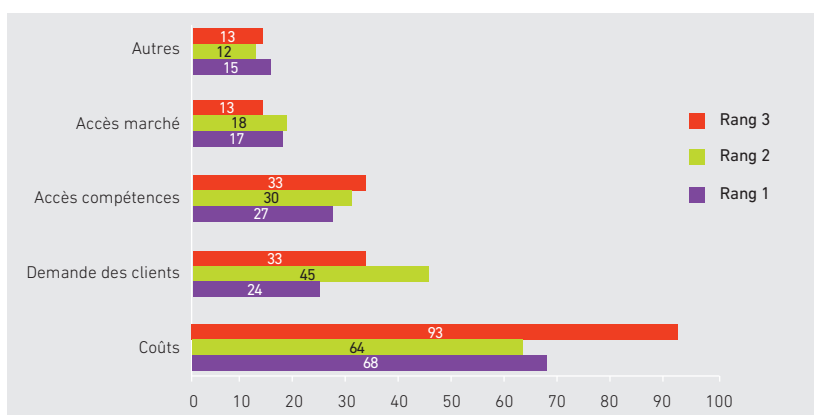
La demande des clients pèse très fortement sur les fournisseurs de rang 2. Ils sont 45 % à citer ce facteur. L'argument des coûts est pour sa part légèrement moins cité que par les autres types d'entreprises et celui de l'accès à des compétences spécifiques est évoqué de manière intermédiaire.

Graphique 69 - Raisons du recours à la sous-traitance internationale (% des citations)



Note : le total dépasse 100 % car les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses.
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Graphique 70 - Raisons du recours à la sous-traitance internationale selon le rang de l'entreprise (% des citations)



Note : le total dépasse 100 % car les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses.
Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

1.8. Une liberté de choisir ses propres sous-traitants

Une partie de la réponse précédente est liée au fait que les entreprises sont libres de choisir leurs propres sous-traitants. En effet, on pourrait supposer que le recours à la sous-traitance internationale soit dicté par les donneurs d'ordres qui imposeraient à leurs fournisseurs un panel de sous-traitants auprès desquels ils devraient s'approvisionner.

Globalement, les PME et ETI de l'automobile déclarent disposer d'une grande liberté de choix : 84,5 % déclarent réaliser ce choix de manière totalement libre pendant que 11,4 % s'estiment responsables du choix de leurs sous-traitants après validation par leur donneur d'ordres. Seules 4,1 % des entreprises se voient imposer leurs fournisseurs. Ces proportions sont assez stables pour chaque rang, comme le montre le tableau 17.

En première lecture, les entreprises de premier rang semblent les moins contraintes puisque seulement 3,4 % se voient imposer leurs sous-traitants, ce qui représente de l'ordre de un point de moins que les autres catégories d'entreprises. Toutefois, cette liberté est à minorer car 11,8 % d'entre elles font valider leurs choix par leurs donneurs d'ordres. En fait, **la plus grande liberté d'action se trouve chez les entreprises opérant en rang 3** : 87 % d'entre elles déclarent avoir la pleine responsabilité de leurs sous-traitants et, si 4,5 % déclarent ce choix dicté par leurs clients, elles ne sont plus que 8,4 % à devoir le faire approuver. *A contrario*, **les entreprises opérant en rang 2 sont les plus contraintes** puisque 4,3 % se voient imposer leurs fournisseurs et que 12,9 % doivent référer de leurs choix auprès de leurs donneurs d'ordres.

Tableau 17 - Liberté de choix de ses propres fournisseurs (% des répondants concernés)

	Oui	Oui avec validation	Non, imposé	Total
Rang 1	84,8	11,8	3,4	100
Rang 2	82,8	12,9	4,3	100
Rang 3	87,1	8,4	4,5	100
Ensemble	84,5	11,4	4,1	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Lorsque l'on croise les réponses à cette question avec celle concernant le recours à la sous-traitance à l'international, **le choix de sous-traiter à l'international relève d'une décision autonome des PME et ETI de la filière et non d'une contrainte des donneurs d'ordres**. En effet, 91,8 % des entreprises qui sous-traitent à l'étranger déclarent parallèlement être totalement responsables de leurs sous-traitants. Les 8,2 % restants correspondent à des entreprises qui font valider leurs choix de sous-traitants par leurs donneurs d'ordres.

Il convient cependant ici de ne pas faire dire aux données plus que ce qu'elles racontent. En effet, nous avons vu qu'environ un tiers des entreprises déclaraient que le recours à la sous-traitance relevait d'une demande manifestée par leurs clients. On peut réconcilier ces deux résultats en supposant que preneurs et donneurs d'ordres connaissent leurs attentes réciproques sans qu'il soit nécessaire d'aller plus avant dans l'instauration d'un contrôle effectif. Pour le dire autrement, la contrainte est intériorisée par les entreprises, de sorte qu'il n'est pas requis d'y ajouter une pratique somme toute assez vexatoire et

peu en phase avec les préceptes contemporains de *lean management* et de responsabilité globale des acteurs industriels. Après tout, depuis les années 1980, on nous explique que le modèle de la sous-traitance à l'ancienne est dépassé et que l'avenir est au partenariat où chacun serait gagnant (Altersohn, 1997). Un des éléments de preuve de ce changement de modèle se lirait d'ailleurs dans des rapports contractuels, fondamentalement nouveaux, marqués du sceau de l'équité et de la formalisation objective.

2. DES RAPPORTS CONTRACTUELS DISTINCTS SELON LA POSITION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Le changement de modèle organisationnel des relations verticales interfirmes dans l'industrie automobile est réputé s'être accompagné d'un changement concernant les manières de contractualiser. En effet, les délégations croissantes de responsabilités envers les fournisseurs de premier rang devaient s'accompagner d'une modification du système d'incitation/paiement afin qu'ils puissent et souhaitent réellement répondre aux nouvelles demandes qui leur sont adressées. Une question émerge cependant : lorsqu'on considère l'ensemble des PME et ETI de l'automobile, retrouve-t-on des différences de traitement selon que l'on travaille avec les constructeurs ou entre PME enchâssées dans la filière ? Pour le dire autrement, les pratiques entre constructeurs et rang 1 se diffusent-elles le long de la filière ?

2.1. Des contrats qui s'allongent vers le haut de la pyramide

Un premier aspect concerne la durée des contrats. On considère traditionnellement qu'un contrat à long terme constitue une opportunité pour renforcer l'implication mutuelle des parties. Un tel contrat permet de diminuer les risques d'opportunisme provenant d'une des deux parties et, de ce fait, il favorise la réalisation d'investissements spécifiques améliorant l'efficacité de la relation. Toujours théoriquement, on s'attend à ce que la durée des contrats augmente au fur et à mesure que l'on remonte dans la hiérarchie car le degré de spécificité des actifs est étroitement lié à la spécialisation sectorielle des clients¹.

Les résultats de l'étude retrouvent globalement ces prévisions tout en pointant quelques éléments moins attendus.

1. Dans le modèle de gestion des constructeurs japonais qui sert en quelque sorte de matrice à l'organisation contemporaine des chaînes de valeur chez les constructeurs automobiles occidentaux, on a démontré que des relations à long terme sont une condition nécessaire à l'épanouissement des relations entre rang 1 et constructeurs. En effet, cela permet de développer des effets d'apprentissage bénéfiques aux deux parties verticalement liées tout en réduisant les risques d'opportunisme (Aoki, 1988).

De manière générale, la filière fonctionne sur la base de contrats à court terme. 45,4 % des contrats portent sur une durée de moins de un an alors qu'à peine un peu plus du quart dépasse les trois ans. Les durées intermédiaires (un an et de un à trois ans) représentent de l'ordre de 14 % des réponses. Toutefois, il existe des différences sensibles selon le rang occupé par les entreprises.

Tableau 18 - Durée des contrats

	Moins de 1 an	1 an	1 à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Rang 1	32,6	9,9	23,8	33,7	100
Rang 2	46,9	16,8	9,8	26,5	100
Rang 3	59,7	17,8	9,3	13,2	100
Ensemble	45,4	14,8	14,2	25,6	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Les contrats établis entre constructeurs et rang 1 sont les plus longs. 33,7 % des contrats portent sur une période dépassant trois ans et 23,8 % s'échelonnent entre un et trois ans. Les contrats de un an tout juste sont peu fréquents et presque un tiers des entreprises de rang 1 ont un contrat de moins de un an. Ce taux peut sembler relativement élevé par rapport à ce que nous expliquions à l'instant, mais il faut garder à l'esprit, comme nous l'avons vu plus haut, qu'une partie des prestations réalisées en rang 1 concernent des activités ponctuelles. La réalisation de pièces complexes n'est pas le seul moyen d'accéder aux constructeurs. Malgré tout, pour la plupart des rang 1, les contrats de longue durée sont une réalité, en tout cas, bien plus que pour les entreprises situées aux autres rangs.

Les contrats entre entreprises de rangs 2 et 3 sont en majorité des contrats de courte durée : 59,7 % portent sur une durée inférieure à un an. À l'autre extrême, seulement 22,5 % des contrats sont établis pour une durée dépassant l'année.

Pour les entreprises opérant en rang 2 (et donc les contrats entre rangs 1 et 2), la durée la plus fréquente est inférieure ou égale à l'année. 46,9 % des entreprises occupant ce rang négocient des contrats de moins de un an et 16,8 % obtiennent cette durée de un an. Notons que si les contrats entre un et trois ans sont peu fréquents pour ces entreprises, un peu plus d'un quart d'entre elles déclarent obtenir des contrats dépassant trois ans. Ce chiffre élevé mérite d'être relevé. Il nous semble traduire qu'une partie des pratiques développées en haut de la pyramide sont en train de glisser vers le bas. Le « trou » observé entre les contrats de un et trois ans et ceux dépassant trois ans suggère que les entreprises situées en rang 1 sélectionnent certains fournisseurs et répliquent avec ceux-ci les pratiques qu'elles-mêmes ont avec leurs donneurs d'ordres. On verrait donc émerger une nouvelle classe de fournisseurs de rang 2 qui tendraient à être traités davantage comme

des rang 1 que comme des simples sous-traitants variables d'ajustement d'une filière ou spécialistes reconnus auxquels on fait appel ponctuellement¹.

2.2. Des contrats à prix révisés dans le haut de la pyramide

Interrogées sur la manière dont est négocié le prix dans le contrat initial, 41,5 % des entreprises déclarent que le prix est fixe. Toutefois, cette tendance se construit autour de réalités vécues assez différentes selon la place dans la pyramide d'approvisionnement.

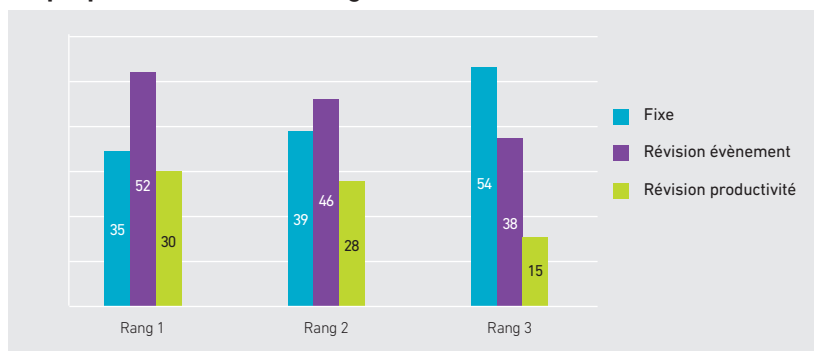
Les entreprises opérant en rang 3 sont en effet 54 % à obtenir des contrats à prix fixes. Au contraire, les PME et ETI de rangs 1 et 2 ne sont, respectivement, que 35 % et 39 % à déclarer que les prix initialement négociés sont fixes.

Si les pratiques de révision des prix sont communes chez les entreprises de rangs 1 et 2, les modalités diffèrent sensiblement. **Les entreprises de rang 1 sont en proportion plus nombreuses à obtenir des contrats prévoyant une révision des prix** : 52 % de ces entreprises déclarent que les prix sont revus en fonction de la survenue d'événements exogènes (nous prenons l'exemple d'une augmentation des prix des matières premières dans le questionnaire pour illustrer cet item) et 30 % déclarent que les prix sont revus en fonction des gains de productivité réalisés.

Chez les rangs 2 et 3, la hiérarchie des modalités est similaire mais à des niveaux moindres. 46 % des entreprises positionnées en rang 2 déclarent que leur contrat prévoit une révision des prix en fonction des événements et 28 % en fonction des gains de productivité. Bien plus faibles que ceux des rang 1, ces niveaux sont cependant très nettement supérieurs à ceux obtenus par les entreprises de rang 3, dont seulement 38 % se voient protéger des fluctuations aléatoires. Enfin, seules 15 % des entreprises de rang 3 voient leurs prix évoluer en fonction des gains de productivité.

1. En effet, une autre variable importante expliquant la durée des contrats concerne l'objet même de la transaction. De manière générale, plus les prestations sont complexes, plus les contrats renvoient à des échéances lointaines. Pour l'ensemble de l'échantillon, 73 % des prestations d'étude/développement, 45 % des productions sur spécification et 42,5 % des productions portent sur des durées de moins de un an alors que 53,5 % des prestations combinant production et développement reposent sur des contrats dépassant strictement un an. Toutefois, si cet effet complexité prédominait comme facteur explicatif, en raisonnant sur les fréquences conditionnelles, on devrait obtenir une distribution des prestations selon les durées contractuelles équivalentes pour chaque type de relation (rangs 1, 2 et 3). Or, les calculs montrent que les fréquences conditionnelles sont quasiment systématiquement supérieures pour les contrats de longue durée pour les entreprises de rang 1, puis 2, puis 3. Évidemment, on peut supposer que la nature des prestations est intrinsèquement différente selon les différents rangs ; notre typologie ne permet pas d'aller suffisamment dans les détails.

Graphique 71 - Prix de vente négocié dans le contrat initial (% des citations)



Note : le total dépasse 100 % car les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses.

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.3. Une relation nette entre durée des contrats et règles de fixation des prix

Il est aisé au lecteur attentif de déduire des deux points précédents que les règles de fixation des prix doivent être assez étroitement liées à la durée des contrats. En effet, la position dans la pyramide servant de clé de passage de l'un à l'autre, par exemple les entreprises de rang 1 bénéficiant de contrats plus longs et de prix révisés, on peut en déduire que ces deux éléments sont reliés. D'ailleurs, le bon sens le suggérait déjà. On peut néanmoins s'attarder un instant afin 1) de vérifier formellement la corrélation, 2) d'explorer plus précisément la manière dont se réalise le choix entre les règles de révision des prix.

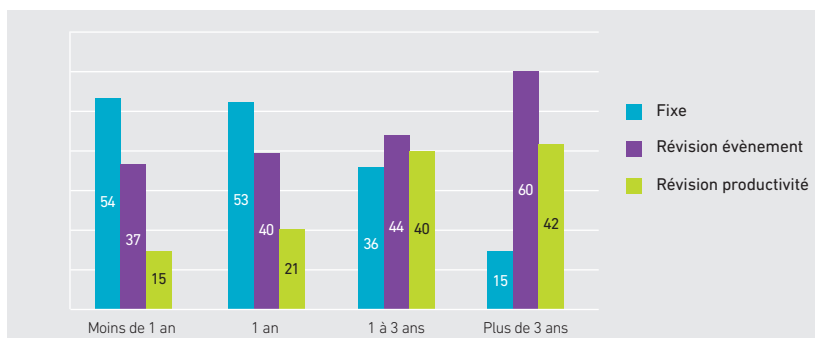
Le premier point appelle peu de commentaires. La lecture du graphique 72 montre explicitement que **les contrats à court terme sont majoritairement soumis à des principes de fixité des prix**. *A contrario*, la révision des prix devient majoritaire dès que les contrats dépassent ou égale la durée de un an.

Un deuxième enseignement est que les procédures de révision des prix pour faire face à des événements sont les plus fréquentes. Dans la mesure où la probabilité de survenance de chocs exogènes s'accroît avec la durée de la transaction, on n'est guère surpris que 44 % des contrats portant sur une durée de un à trois ans et 60 % des contrats dépassant cette durée intègrent une telle clause de révision des prix.

La fréquence des contrats comprenant une révision des prix en fonction d'objectifs de productivité et/ou de volume s'élève également avec la durée de la transaction. 40 % des entreprises fonctionnant sur la base de contrats de un à trois ans sont soumises à ce type de révision des prix et ce chiffre atteint 44 % pour les entreprises bénéficiant de contrats de plus de trois ans.

Lorsqu'on compare la fréquence globale des citations selon les procédures de révision, la filière semble accorder plus d'importance aux règles prudentielles de révision, c'est-à-dire visant à les protéger des aléas conjoncturels, plutôt qu'à celles de productivité, souvent qualifiées de contrats de progrès, qui demeurent essentiellement réservées aux relations de long terme.

Graphique 72 - Prix de vente négocié dans le contrat initial en fonction de la durée de la relation (% des citations)



Note : le total des citations dépasse 100 % car les entreprises pouvaient cocher plusieurs réponses.

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.4. Une moindre formalisation lorsqu'on descend dans la pyramide

Les enjeux des relations situées dans le haut de la pyramide sont en général plus élevés et les acteurs industriels impliqués plus structurés organisationnellement, de sorte qu'on s'attend à ce que les contrats soient plus formalisés lorsqu'on progresse dans la pyramide d'approvisionnement. Une manière d'interroger cela consiste à demander sur cet élément prix si les parties ont explicitement écrit des formules de révision de leurs prix dans le contrat initial les liant. Compte tenu des éléments rassemblés jusque-là, il convient cependant de distinguer les situations selon la durée des contrats car, évidemment, la nécessité/ besoin d'introduire ce type de formule dépend de la longévité de la transaction.

De manière générale, peu de contrats introduisent explicitement des formules de révision des prix (26,6 %). Cette faible proportion s'explique en premier lieu par l'importance relative des contrats à court terme puisque seulement 16,1 % des contrats à moins de un an possède ce type de formule et 22,3 % des contrats d'une durée de un an. La proportion monte à 41,1 % pour les contrats de un à trois ans et à 36,2 % pour les contrats dépassant trois ans. Comme attendu, les contrats à long terme sont les plus formels et introduisent des clauses contractuelles prévoyant des formules explicites de révision des prix.

Le tableau 19 permet cependant de dépasser ce seul effet de structure pour montrer qu'il existe un effet position dans la filière. En effet, l'insertion d'une formule de prix explicite est plus fréquente chez les rang 1, que chez les rang 2 et cela se prolonge entre les rangs 2 et 3. Ce résultat semble assez robuste puisqu'il est vérifié pour chacune des durées recensées¹.

Tableau 19 - Existence d'une formule préétablie de révision des prix selon le rang des entreprises (en %)

	Durée du contrat	Formule préétablie de révision des prix		
		Oui	Non	Total
Rang 1	< ou = 1 an	23,9	76,1	100
	> 1 an	43,8	56,2	100
	Ensemble	35,3	64,7	100
Rang 2	< ou = 1 an	18,8	81,2	100
	> 1 an	36,7	63,3	100
	Ensemble	25,1	74,9	100
Rang 3	< ou = 1 an	13,5	86,5	100
	> 1 an	22,2	77,8	100
	Ensemble	15,4	84,6	100
Ensemble		26,1	73,9	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

2.5. Une moindre autonomie productive dans le bas de la pyramide

La question de l'autonomie productive renvoie à la manière dont les clauses et les pratiques contractuelles (donc parfois informelles) contribuent à créer des formes de dépendance entre les firmes. Autrement dit, il s'agit de s'interroger sur des éléments qui viennent en partie verrouiller le fonctionnement de la relation de sorte que des stratégies d'*exit* (de défection) soient plus difficiles à réaliser en cas de survenue d'un dysfonctionnement dans la relation. Les travaux en économie industrielle ont ainsi montré que, selon les pays, les chaînes d'approvisionnement automobiles mettaient en place des pratiques assez différentes sur ce plan (Helper, Sako, 1995). L'étude peut permettre d'apporter quelques éléments de réponse sur cette question de la dépendance bilatérale.

Nous avons déjà vu plus haut qu'en matière de choix de leurs propres sous-traitants les PME et ETI de la filière automobile semblaient plutôt autonomes. Deux autres dimensions peuvent être explorées.

1. Le tableau est construit en agrégeant les durées contractuelles afin de gagner en lisibilité. Lorsque nous travaillons sur les quatre durées distinguées dans l'enquête, on retrouve les mêmes résultats à un type de relation près : les entreprises situées en rang 3 possédant des contrats de plus de trois ans pour lesquelles le taux de formalisation est singulièrement faible. Toutefois, les effectifs de cette catégorie d'entreprises sont très faibles (15 entreprises), de sorte que la significativité de ce taux est sujette à caution.

En premier lieu, on peut s'interroger sur la propriété des moyens de production utilisés. Le partage de ces investissements peut constituer une forme de réponse face à certains comportements d'opportunisme. Il contribue à verrouiller la relation au profit des donneurs d'ordres lorsque ces derniers demeurent propriétaires des actifs utilisés par les preneurs d'ordres et de manière interdépendante (situation de prise d'otage bilatérale) lorsque l'investissement est partagé.

Tableau 20 - Propriété des moyens de production utilisés pour la relation (en %)

	Oui	Non	En partie	Total
Rang 1	84,4	5,6	10,0	100
Rang 2	84,9	8,4	6,7	100
Rang 3	87,6	5,9	6,5	100
Ensemble	85,4	6,9	7,7	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

La très grande majorité des entreprises de la filière déclarent être propriétaires des moyens de production utilisés pour réaliser la prestation. Et cela quel que soit le rang où se trouvent positionnées ces entreprises. Toutefois, les pratiques de co-investissements ne sont pas totalement marginales, en particulier chez les rang 1.

Les pratiques de prise d'otage bilatérale ne sont pas rares dans la chaîne de valeur. 10 % des entreprises en rang 1 déclarent partager la propriété de leurs moyens de production¹. De même, 6,7 % des rang 2 et 6,5 % des entreprises opérant principalement en rang 3 et au-delà déclarent copartager les investissements utilisés dans la relation. Ces taux relativement élevés traduisent un besoin de créer des formes d'interdépendance mutuelle qui viennent stabiliser les relations. Il est assez logique que le taux de coinvestissement soit plus élevé entre les fournisseurs de rang 1 et les constructeurs car les rang 1 réalisent des productions qui sont stratégiques pour les constructeurs, de sorte que ceux-ci entendent se protéger des risques de rupture. Toutefois, les statistiques montrent que ces formes de verrouillage existent également lorsqu'on remonte la filière, certes à des degrés moindres, mais elles ne sont pas totalement marginales.

6,9 % des entreprises déclarent ne pas être propriétaires des moyens de production utilisés pour réaliser la prestation étudiée. Dans ce cas, le pouvoir de marché est nettement en faveur du donneur d'ordres car il peut assez aisément rompre la relation en cas de dysfonctionnement et confier la production à une autre entreprise. Les données montrent que cette situation est principalement vécue par les fournisseurs de rang 2 (8,4 %). Ce résultat permet de mieux comprendre pourquoi 16,8 % de ces entreprises déclaraient que la principale menace pesant sur la relation étudiée était la réinternalisation. En effet,

1. Ces pratiques peuvent prendre la forme de coachat ou encore de partage des droits de propriété ou de restriction à l'usage.

non propriétaires de leurs actifs, elles sont soumises à une plus forte pression concurrentielle de leurs clients ; leur avantage concurrentiel découle uniquement de leur faculté à mettre en œuvre de manière efficace des actifs qu'elles ne possèdent pas. Cela explique également pourquoi ces entreprises mettaient autant l'accent sur les critères qualité-coût-délai comme élément de leur sélection. Dans les autres rangs, le nombre d'entreprises non propriétaires est bien plus faible même s'il n'est pas totalement non plus marginal.

En second lieu, on peut s'interroger sur la possibilité que le donneur d'ordres fournisse, ou non, les matières premières et/ou produits semi-finis (cf. tableau 21). Dans le contexte actuel de forte volatilité des prix des matières premières, la présence de tels procédés est plutôt associée à une pratique de soutien même si évidemment elle contribue à réduire l'autonomie effective des entreprises.

Tableau 21 - Fourniture par le client de matières premières ou produits semi-finis (en %)

	Oui	Non	En partie	Total
Rang 1	9,5	83,6	6,9	100
Rang 2	14,3	74,0	11,7	100
Rang 3	19,9	72,6	7,5	100
Ensemble	14,2	76,7	9,1	100

Source : Enquête OSEO, PME et ETI de la filière automobile

Si de telles pratiques sont loin de constituer la norme de fonctionnement dans les relations étudiées (76,7 % de réponses négatives), il se dégage néanmoins que les pratiques évoluent sensiblement le long de la pyramide. Plus on descend la pyramide d'approvisionnement, moins la fourniture de matières premières et/ou produits semi-finis devient un procédé exotique. Alors que 83,5 % des entreprises opérant en rang 1 déclarent ne pas bénéficier de tels procédés, elles ne sont plus que 74 % en rang 2 et 72,6 % en rang 3 à répondre de la sorte. Pratiquement un cinquième des fournisseurs de rang 3 sont ainsi approvisionnés par leur client et 7,5 % d'entre eux reçoivent une partie des matières premières/produits semi-finis nécessaires à la réalisation de leur prestation. Ce dernier pourcentage est plus élevé chez les fournisseurs de rang 2 (11,7 %), ce qui peut s'expliquer par le fait qu'un certain nombre d'entreprises positionnées à ce rang réalisent des productions complexes requérant certes des éléments fournis par leur client mais également des éléments achetés en propre.

Cette analyse des formes contractuelles a permis de souligner la spécificité des solutions adoptées selon la position dans la chaîne d'approvisionnement. Les contrats entre constructeurs et entreprises de rang 1, entre rang 1 et rang 2 et, enfin, entre rangs 2 et 3 présentent des caractéristiques suffisamment dissemblables pour qu'on puisse

affirmer qu'il n'existe pas un modèle unifié de fonctionnement des relations interfirmes le long de la filière.

Dans une large mesure, ce résultat était attendu. Deux séries de raisons, situées à des niveaux d'analyse assez distincts, l'expliquent.

En premier lieu, **les relations diffèrent car l'objet de la relation diffère.** L'organisation pyramidale de la filière implique que des entreprises opérant à des rangs distincts réalisent des tâches dont la nature diffère et donc qu'elles sont gérées de manière différenciée. Cela est classique dans une industrie d'assemblage comme l'est l'industrie automobile, où le produit final repose sur une succession de séquences opérationnelles où chaque stade ajoute de la valeur ajoutée au stade immédiatement précédent. Sans contradiction aucune puisque la pyramide comporte une certaine porosité, dans chaque rang on trouve des entreprises apportant des réponses correspondant plutôt aux profils des autres rangs.

En second lieu, **les relations diffèrent car la cohérence du système automobile requiert une mise en complémentarité des pratiques.** Le propre d'une chaîne d'approvisionnement est de jouer la complémentarité entre les rangs davantage que la substituabilité. Si toutes les relations se nouaient de la même sorte et correspondaient à des objectifs identiques, alors le système ne serait pas tenable. Aux relations nouées à long terme, il faut ajouter des relations de court terme qui apportent de la flexibilité. Aux relations de domination, il faut ajouter des relations plus partenariales pour préserver les marges de certains fournisseurs. On sait ainsi qu'une partie du système automobile japonais, marqué par des relations de longue durée de type partenarial entre constructeurs et grands équipementiers, fonctionne efficacement car il s'appuie sur des petites entreprises sous-traitantes flexibles, aux coûts salariaux faibles et aux conditions de travail difficiles.

Dans cette dernière partie, nous ne prétendons pas avoir fourni la preuve qu'une telle forme de complémentarité existe en France, ni même une autre forme, mais nous avons apporté des éléments crédibilisant cette thèse d'une complémentarité des formes des relations verticales interfirmes le long de la filière.



Conclusion générale

Cette étude sur les PME et ETI visait à dresser un diagnostic de ces acteurs méconnus intervenant dans une filière automobile essentielle à l'économie française. Le matériau empirique analysé dans ce rapport fut collecté à partir d'une enquête réalisée auprès d'un large échantillon d'entreprises dont nous pressentions qu'elles appartenaient à la filière. De fait, les 750 PME et ETI analysées dans cette étude relèvent d'un périmètre inédit et, pour certaines d'entre elles, n'avaient jamais été interrogées au titre de l'appartenance à la grande famille de l'industrie automobile.

Sans revenir sur les résultats détaillés dans les pages précédentes, il nous semble que trois aspects clés sont à retenir.

En premier lieu, **la grande diversité des acteurs impliqués dans la filière**. L'industrie automobile ne se borne pas aux constructeurs, ni aux grands équipementiers, ni de manière plus large au secteur automobile, mais elle recouvre un large spectre d'entreprises relevant d'un grand nombre de secteurs, réalisant des activités diverses que ce soit sectoriellement ou en termes de complexité, de taille assez nettement différente (quand bien même nous travaillons ici sur des PME), et elles sont dotées de compétences technologiques et organisationnelles différentes. Si cela peut être quelque peu frustrant pour l'analyste qui aimerait dresser un portrait robot typique de la PME de la filière, cela nourrit l'idée que le fonctionnement d'une industrie (aussi oligopolistique soit-elle) s'appuie sur une variété d'acteurs.

Cette variété se retrouve également dans les pratiques mises en œuvre. Au-delà des caractéristiques structurelles des industriels, l'étude montre que les pratiques de fonctionnement diffèrent selon les relations étudiées. Dans la dernière partie de l'étude, nous avons proposé une lecture de ces relations en fonction de la position dans la pyramide d'approvisionnement. Les pratiques demeurent différentes selon les rangs étudiés. D'aucuns pourraient voir dans ces pratiques divergentes des formes de passéisme et appeler de leurs vœux à une harmonisation des pratiques. Nous y voyons plutôt une forme de complémentarité (au sens de la théorie des systèmes) : la cohérence du tout requiert des éléments de différenciation afin de rendre l'ensemble tenable.

L'action publique n'est pas incompatible avec le respect de ces formes de différenciation. La partie III a montré que les entreprises sont à la fois demandeuses d'interventions (ciblées) et que celles-ci sont nécessaires en période de crise conjoncturelle. Des faiblesses structurelles existent aussi qu'il serait utile de chercher à combler. La partie IV suggère des pistes intéressantes pour réfléchir aux orientations que l'on peut donner à ces interventions dans le cadre d'une vision pyramidale de la chaîne de valeur. Toutefois, il faut se garder de vouloir imposer une norme, une direction unifiée, aux PME et ETI de la filière car la diversité reste une force et l'unification davantage une source de fragilisation. Le modèle de la PME qui monterait dans la hiérarchie

en innovant, en se spécialisant dans l'automobile et en proposant des prestations toujours plus riches, éventuellement par croissance externe afin de gagner en taille, ne peut être réservé qu'à certaines PME de la filière. Celle-ci a besoin de rang 2, elle a besoin de rang 3. Elle a besoin d'entreprises situées plus à la marge du secteur (ne serait-ce que pour limiter la dépendance conjoncturelle), d'entreprises de moindre taille pour couvrir les marchés de niche qui demeurent malgré tout dans cette industrie de masse, d'entreprises aux faibles coûts fixes et à forte flexibilité.

Bref, les PME et ETI de la filière sont plurielles, leurs modes de mise en relations sont hétérogènes, leurs attentes et besoins différents, mais c'est davantage à soutenir ces formes de diversité en comblant les faiblesses et les lacunes des unes et des autres qu'en cherchant à harmoniser le tout qu'il convient de travailler.

BIBLIOGRAPHIE

Altersohn C., 1997, *La Sous-traitance à l'aube du xx^e siècle*, L'Harmattan, Paris.

Aoki M., 1988, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy (Économie japonaise : information, motivations et marchandage*, Economica, Paris, 1991).

Aschenbroich J., 2010, « Chaîne de valeur de l'industrie automobile : une opportunité pour les équipementiers », *Sociétal*, n° 70, p. 48-53.

Berger S., 2006, *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil, Paris.

Chanaron J.-J., 1995, « Constructeurs/Fournisseurs : spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », in Actes du GERPISA, *Les Relations constructeurs-fournisseurs*, université d'Évry-Val d'Essonne, p. 9-22.

Commission européenne, 1997, *La Nouvelle Sous-traitance industrielle en Europe*, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg.

Contreras O., Carrillo J. et Estrada J., 2010, « The Prospects and Limits to the Development of the Automotive Periphery », *Actes du GERPISA*, vol. 42, 23-39, <http://gerpisa.org/node/662>.

Domański B. et Gwosdz K., 2009, « Toward a More Embedded Production System? Automotive Supply Networks and Localized Capabilities in Poland », *Growth and Change*, 40, 3, p. 452-482.

Domański B. et Lung Y. (dir.), 2009, « The Changing Face of the European Periphery in the Automobile Industry », numéro spécial, *European Urban and Regional Studies*, vol.16, n° 1.

Fontagné L., Fouquin M., Gaulier G., Herzog C. et Zignago S., 2004, *L'insertion de l'industrie européenne dans la division internationale du travail : situation et perspectives*, Rapport pour la Direction générale du commerce, Commission européenne, CEPII-CIREM, Paris.

Freyssenet M. et Lung Y., 2000, « Between Globalization and Regionalization : What Is the Future of the Automobile Industry? », in J. Humphrey, Y. Lecler et M. Salerno (dir.), *Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets*, St Martin's Press-Macmillan Press, Londres-New York.

Frigant V., 1996, « Les espaces du juste-à-temps : une approche en termes de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 777-794.

Frigant V., 2007.a, « Les fournisseurs automobiles après dix ans de modularité : une analyse de la hiérarchie mondiale et des performances individuelles », *Cahiers du GREThA*, n° 2007-15, octobre, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2007-15.html>.

Frigant V., 2007.b, « Between Internationalisation and Proximity: the internationalisation process of automotive first tier suppliers », *Cahiers du GREThA*, n° 2007-13, août, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2007-13.html>.

Frigant V., 2009, « Winners and losers in the auto parts industry: Trajectories followed by the main First Tier Suppliers over the past decade », in M. Freysenet (dir.), *The Second Automobile Revolution. The Trajectories of Automobile Firms at the Beginning of the XXIth Century*, Palgrave MacMillan, Houndmills-New York, p. 419-442.

Frigant V., Jullien B. et Lung Y., 2006, « L'industrie automobile française : une vigueur renouvelée », in G. Colletis et Y. Lung (dir.), *Les Grands Secteurs de l'économie française*, La Documentation française, Paris, p. 59-77.

Frigant V. et Layan J.-B., 2009, « Modular production and the new division of labour within Europe: the perspective of French automotive parts suppliers », *European Urban and Regional Studies*, 16, 1, p. 11-25.

Hecquet V., 2010, « Quatre nouvelles catégories d'entreprise : une meilleure vision du tissu productif », *INSEE Première*, n° 1321, novembre 2010.

Helper S. et Sako M., 1995, « Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging? », *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 3, p. 77-84.

Jullien B., 2010, « La seconde révolution automobile et ses contours », *Sociétal*, n° 70, p. 54-56.

Jürgens U. et Krzywdzinski M., 2009, « Changing East-West division of labour in the European automotive industry », *European Urban and Regional Studies*, 16, 1, p. 27-42.

Klier T. et Rubenstein J., 2008, *Who Really Made Your Car? Restructuring and geographic change in the auto industry*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo (Mich.).

Layan J.-B. et Lung Y., 2009, « Les trajectoires de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative », in M. Mezouaghi (dir.), *Les Localisations industrielles au Maghreb*, Karthala, Paris, p. 127-148.

Lung Y., 1995, « Modèles industriels et géographie de la production », in A. Rallet et A. Torre (dir.), *Économie industrielle-Économie spatiale*, Economica, Paris, p. 85-110.

Lung Y. (dir.), 2002, *Coordinating Competencies and Knowledge in the European Automobile System (CoCKEAS)*, Final Report for CEE, Contract HPSE-CT-1999-00022, Project n° SETN-1999-00140, GREThA, Bordeaux.

Lung Y. et Mair A., 1993, « Innovation institutionnelle, apprentissage organisationnel et contrainte de proximités : les enseignements de la géographie du juste-à-temps », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 387-403.

OSEO, 2010, « Le lien innovation-exportation : l'expérience d'OSEO et d'UBI-FRANCE », *Regards sur les PME*, n°19, septembre 2010.

Pavlínek P., 2008, *A successful transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*, Physica-Verlag, Heidelberg.

Pavlínek P., Domański B. et Guzik, R., 2009, « Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing », *European Urban and Regional Studies*, 16, 1, p. 43-63.

Pavlínek P. et Ženka J., 2010, « Upgrading in the Automotive Industry: firm-level evidence from Central Europe », *Journal of Economic Geography*, p. 1-28.

Pélata P., 2010, « L'avenir de l'auto se construit dans la crise », *Sociétal*, n° 70, p. 39-47.

Volpato G., 2004, « The OEM-FTS relationship in automotive industry », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 4, n° 2-3, p. 166-197.

Womack J.P., Jones D.T. et Roos D., 1990, *The Machine that Changed the World. (Le Système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992).

INDEX DES SIGLES

ALENA : Accord de libre-échange nord-américain. Accord de coopération économique et de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.

ARIA : Association régionale de l'industrie automobile.

CCFA : Comité des constructeurs français d'automobiles, association professionnelle représentant les constructeurs automobiles.

CIR : Crédit d'impôt recherche.

CLIFA : Comité de liaison de la filière automobile.

CVS : Corrigé des variables saisonnières.

DIANE : Disque pour l'analyse économique.

DIREECTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

FIEV : Fédération des industries des équipements pour véhicules, association professionnelle représentant les équipementiers automobiles.

FMEA : Fonds de modernisation des équipementiers automobiles.

GERPISA : Groupement de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile. Fondé en 1983 en France le GERPISA est devenu un groupement d'intérêt scientifique basé à l'ENS Cachan en 2010, qui structure un réseau mondial de chercheurs travaillant sur l'industrie automobile dans les disciplines économie, sociologie, gestion, histoire, ingénierie.

GREThA : Groupement de recherche en économie théorique et appliquée.

PECO : Pays d'Europe centrale et orientale.

PFA : Plateforme de la filière automobile.

R&D : Recherche et développement.

STI : Sous-traitance à l'international.

- Une **TPE** (Très petite entreprise) possède moins de 10 salariés et un CA inférieur à 50 Md€
- Une **PE** (Petite entreprise) possède moins de 50 salariés et un CA inférieur à 50 Md€
- Une **ME** (Moyenne entreprise) possède moins de 250 salariés et un CA inférieur à 50 Md€
- Une **ETI** (Entreprise de taille intermédiaire) possède moins de 5 000 salariés et réalise un CA n'excédant pas 1 500 Md€

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure

Figure 1	Le système automobile européen selon les travaux du GERPISA	15
----------	---	----

Graphiques

Graphique 1	Répartition des immatriculations annuelles par gamme, Europe à 17 et France (en %)	24
Graphique 2	Immatriculations mondiales de véhicules neufs, particuliers et utilitaires (en millions)	26
Graphique 3	Production de voitures particulières et utilitaires en Europe, ventilation par zone (en millions)	28
Graphique 4	Production de voitures particulières et utilitaires pour les principaux pays d'Europe de l'Ouest (en millions)	29
Graphique 5	Production de voitures particulières et utilitaires légers en France (en milliers)	29
Graphique 6	Production de véhicules par les constructeurs français (en milliers)	30
Graphique 7	Répartition des achats de l'industrie automobile en 2008	39
Graphique 8	Répartition par taille des 8 740 entreprises sondées	41
Graphique 9	Répartition par région (5 premières régions) des entreprises sondées	42
Graphique 10	Distribution des 750 entreprises étudiées selon le poids du secteur automobile dans leur chiffre d'affaires	43
Graphique 11	Répartition par taille des entreprises sondées et de l'échantillon final	44
Graphique 12	Répartition par région (5 premières régions) de l'échantillon final	45
Graphique 13	Répartition sectorielle des entreprises sondées et de l'échantillon final de l'étude	46
Graphique 14	Appartenance à un groupe	51
Graphique 15	Répartition des entreprises selon leur taux d'exportation pour les activités automobiles	52
Graphique 16	Implantation à l'international et motifs avancés (en %)	53
Graphique 17	Répartition des entreprises entre « innovantes » et « non innovantes »	54
Graphique 18	Entreprises innovantes et non innovantes selon la taille (en %)	55
Graphique 19	Entreprises innovantes et non innovantes selon le secteur (en %)	55
Graphique 20	Taux d'exportation automobile en fonction des pratiques d'innovation des entreprises (en %)	56
Graphique 21	Localisation des principaux clients automobiles	57
Graphique 22	Localisation des principaux clients automobiles par catégorie d'entreprises (% des citations des répondants)	59

Graphique 23	Prestations offertes (% des citations)	60
Graphique 24	Nombre d'entreprises selon le nombre de prestations offertes	61
Graphique 25	Profils des entreprises selon les prestations offertes (% des répondants)	62
Graphique 26	Opinion des dirigeants d'entreprise sur l'évolution de la demande dans l'industrie automobile (solde des opinions, CVS)	67
Graphique 27	Répartition des entreprises selon la croissance de leurs effectif et chiffre d'affaires entre 2008 et 2009	68
Graphique 28	Évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2009 selon le rang principal (% des répondants)	70
Graphique 29	Évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2009 selon le secteur (% des répondants)	70
Graphique 30	Répartition des entreprises selon l'évolution du taux d'exportation entre 2008 et 2009 (% des répondants)	72
Graphique 31	Projection des entreprises selon l'évolution du chiffre d'affaires et du taux d'exportation entre 2008 et 2009	73
Graphique 32	Évolution des chiffres d'affaires et des taux d'exportation entre 2008 et 2009 (% des répondants)	73
Graphique 33	Taux de rentabilité entre 2007 et 2009 (résultat net/CA, %)	75
Graphique 34	Distribution des entreprises selon l'évolution du résultat net entre 2008 et 2009	76
Graphique 35	Taux moyen de rentabilité par catégorie d'entreprises entre 2007 et 2009 (en %)	76
Graphique 36	Taux d'utilisation des capacités de production au premier semestre 2010 (en %)	77
Graphique 37	État des carnets de commandes au premier semestre 2010 : automobile et autres secteurs (% des répondants concernés)	78
Graphique 38	Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 (% des répondants)	78
Graphique 39	Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 par catégorie d'entreprises (% des répondants)	79
Graphique 40	Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 selon le rang principal (en %)	80
Graphique 41	Estimation du carnet de commandes automobiles au premier semestre 2010 selon le rang principal (en %)	81
Graphique 42	Recours au chômage partiel et arrêts de production au premier semestre 2010	82
Graphique 43	Recours au chômage partiel et arrêts de production au premier semestre 2010 selon la catégorie d'entreprises (en %)	82
Graphique 44	Intention de recourir au chômage partiel et/ou arrêts de production au cours du second semestre 2010	83

Graphique 45	Objectifs stratégiques (en %)	83
Graphique 46	Nombre de dispositifs utilisés par les entreprises au cours des douze derniers mois (% des répondants, N = 313)	86
Graphique 47	Dispositifs d'aide utilisés durant les douze derniers mois (% des citations, % des répondants)	87
Graphique 48	Nombre de structures différentes utilisées (% des répondants)	88
Graphique 49	Structures mobilisées (% des citations)	88
Graphique 50	Besoins à court terme (% des répondants)	91
Graphique 51	Besoins à court terme par catégorie d'entreprises (note moyenne attribuée par les répondants)	92
Graphique 52	Répartition des entreprises selon leur rang principal en 2009	99
Graphique 53	Répartition des entreprises selon leur rang supérieur en 2009	100
Graphique 54	Répartition des entreprises selon le nombre de rangs pour lesquels elles opèrent en 2009 (% des répondants)	100
Graphique 55	Fréquence des combinaisons entre rangs (% des entreprises multirangs)	101
Graphique 56	Distribution des entreprises selon leurs rang principal et degré d'innovation (en %)	103
Graphique 57	Distribution des entreprises selon leur rang principal et le poids de l'automobile dans leur CA (en %)	104
Graphique 58	Distribution des entreprises selon leurs rang principal et secteur (en %)	105
Graphique 59	Distribution des entreprises selon leurs rang principal et offre de prestations (en %)	108
Graphique 60	Performance économique moyenne entre 2007 et 2009 selon le rang principal occupé en 2009	111
Graphique 61	Performance économique en 2008 selon le rang principal occupé en 2009	112
Graphique 62	Performance économique en 2009 selon le rang principal occupé en 2009	113
Graphique 63	Nombre de sites livrés par les répondants (en %)	118
Graphique 64	Localisation des donneurs d'ordres (% des citations)	119
Graphique 65	Fréquence moyenne des livraisons au client principal	120
Graphique 66	Fréquence moyenne des livraisons au client principal selon la position dans la pyramide (en %)	121
Graphique 67	Note moyenne attribuée aux critères de sélection selon le rang des entreprises	124
Graphique 68	Recours à la sous-traitance internationale et aux filiales étrangères selon le rang de la relation (% des répondants)	126
Graphique 69	Raisons du recours à la sous-traitance internationale (% des citations)	128
Graphique 70	Raisons du recours à la sous-traitance internationale selon le rang de l'entreprise (% des citations)	128

Graphique 71	Prix de vente négocié dans le contrat initial (% des citations)	133
Graphique 72	Prix de vente négocié dans le contrat initial en fonction de la durée de la relation (% des citations)	134

Tableaux

Tableau 1	Vingt premiers équipementiers mondiaux en 2008	32
Tableau 2	Nationalité des 50 et 100 premiers équipementiers mondiaux	33
Tableau 3	Répartition par taille et secteur des répondants	49
Tableau 4	Taux d'exportation en 2009 selon la taille des entreprises	52
Tableau 5	Activités d'innovation réalisées durant les trois dernières années	55
Tableau 6	Évolution moyenne du chiffre d'affaires et de l'effectif entre 2008 et 2009 selon le degré de dépendance au secteur automobile	71
Tableau 7	Taux d'utilisation des capacités de production automobiles au premier semestre 2010 selon la taille et le degré de dépendance envers l'automobile	79
Tableau 8	Taux de bénéficiaires d'aides par catégorie d'entreprises (% de l'échantillon)	85
Tableau 9	Structures mobilisées par catégorie d'entreprises (% de l'échantillon)	89
Tableau 10	Relations entretenues par les bénéficiaires d'aides avec les structures citées (% des citations par entreprise bénéficiaire)	90
Tableau 11	Rang principal occupé en 2009 selon la taille des entreprises	102
Tableau 12	Rang(s) occupé(s) en 2009 par secteur (% des citations des répondants)	106
Tableau 13	Rang(s) occupé(s) en 2009 selon les prestations réalisées (% des citations de rang pour les répondants)	109
Tableau 14	Relations étudiées selon le type de prestations offertes (en %)	117
Tableau 15	Localisation du client principal et fréquence moyenne des livraisons (en %)	120
Tableau 16	Principale menace pour l'avenir de la relation (en %)	123
Tableau 17	Liberté de choix de ses propres fournisseurs (% des répondants concernés)	129
Tableau 18	Durée des contrats	131
Tableau 19	Existence d'une formule préétablie de révision des prix selon le rang des entreprises (en %)	135
Tableau 20	Propriété des moyens de production utilisés pour la relation (en %)	136
Tableau 21	Fourniture par le client de matières premières ou produits semi-finis (en %)	137



Tribunes

Le renforcement des fonds propres : un enjeu de compétitivité pour les acteurs de la filière automobile

par **Hervé Guyot**,
Directeur général du fonds de modernisation
des équipementiers automobiles (FMEA)

Les PME et les ETI
de la filière automobile

REGARDS SUR LES PME
N°20

TRIBUNES

Hervé Guyot

153

Créé fin 2008 dans le cadre des États généraux de l'automobile, le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA) a pour mission d'apporter un soutien en fonds propres et en quasi-fonds propres aux acteurs de la filière automobile, afin de contribuer à la modernisation et à la consolidation du secteur.

Détenu à parité par Renault SA, PSA Peugeot-Citroën et le Fonds stratégique d'investissement, le FMEA s'est naturellement tourné, dans un premier temps, vers les équipementiers qui travaillent directement avec les constructeurs automobiles.

Il est cependant très vite apparu qu'un soutien plus profond à l'ensemble de la filière était nécessaire.

S'associant à cinq équipementiers de stature internationale – Bosch, Valeo, Faurecia, Plastic Omnium et Hutchinson –, les souscripteurs du FMEA ont créé fin 2009 un fonds d'investissement spécifique, doté d'une capacité d'investissement de 50 millions d'euros, dédié aux entreprises de rang 2 et au-delà. Massivement pourvoyeuses d'emplois dans les régions, ces entreprises sont indispensables à l'économie du secteur. Les équipementiers de premier rang leur achètent l'équivalent de la moitié de leur chiffre d'affaires.

L'étude réalisée sous le pilotage d'OSEO souligne à juste titre la diversité et la dispersion de ces acteurs qui composent le paysage français de l'automobile. Elle met également en évidence leur difficulté à atteindre une taille suffisante pour répondre aux attentes de leurs clients désireux de pouvoir s'appuyer sur de véritables partenaires capables d'optimiser leurs produits et leurs processus de fabrication et de les accompagner à l'international.

Répondre à ces attentes nécessite une assise financière solide, matérialisée par des capitaux stables et un endettement maîtrisé. Ces entreprises ont souvent une structure de capital familial. L'ouverture de leur capital à de nouveaux investisseurs ne va pas de soi.

Conscient de ces réticences, le FMEA a pour vocation d'être un partenaire minoritaire qui laisse la conduite de l'entreprise à ceux qui savent la piloter.

Par son rôle actif dans la gouvernance, il est également là pour stimuler et aider la croissance de l'entreprise.

Lors de ses premiers investissements, le FMEA rang 2 a accompagné des entreprises remarquables, de véritables leaders travaillant avec les meilleurs équipementiers mondiaux, avec un accompagnement en matière de R&D : par exemple, Adduxi dans la plasturgie, Fournier dans les équipements de turbo ou Devillé dans les pièces de sécurité.

OSEO joue également un rôle majeur auprès de ces entreprises, complémentaire de celui du FMEA rang 2, par son soutien à l'innovation et en apportant des garanties et prêts participatifs.

L'ensemble de la filière automobile en France s'accorde sur la nécessité de développer un message cohérent pour aider ces ETI et PME de l'automobile à devenir plus fortes, à grandir et à s'internationaliser.

La PFA : une démarche performante pour la filière automobile

par **Claude Cham,**

Président de la plateforme de la filière automobile (PFA)

Les PME et les ETI
de la filière automobile

REGARDS SUR LES PME
N°20

TRIBUNES

Claude Cham

155

L'automobile fait sa révolution

Mises en évidence par la crise de 2008 qui a touché l'ensemble des secteurs marchands, les évolutions en cours dans l'automobile s'apparentent à une véritable révolution.

- Technologique d'abord, avec la conception d'une automobile plus amicale vis-à-vis de l'environnement et l'émergence, en parallèle des motorisations actuelles fortement optimisées, de solutions électrifiées complexes et coûteuses dont on évalue difficilement la part qu'elles prendront dans le paysage automobile à un horizon cinq ans.
- Dans l'usage de l'automobile ensuite, appelée à s'insérer dans un système de mobilité cohérent dont il est possible qu'elle ne soit qu'une des composantes, le véhicule n'étant plus nécessairement la propriété de son conducteur.
- Dans la communication enfin, au travers de l'introduction de la téléphonie multimédia notamment portable, qui vient agréger l'ensemble conducteur-autres véhicules-infrastructure-environnement et redonner à l'automobile cette nécessaire dynamique qu'aurait pu lui faire perdre son interdépendance systémique.

C'est ainsi que devraient apparaître de nouvelles offres produits et mobilité où de nouveaux venus, aujourd'hui non automobiles, viendraient concurrencer les acteurs traditionnels et pourraient maintenir une pression sur les marges, ceci au moment où l'effort de recherche et de développement de toute la filière est intense pour soutenir l'innovation.

Les marchés automobiles : toujours plus à l'Est

Au-delà du produit automobile et de son usage, on assiste à un déplacement massif de la croissance des marchés. Les experts estiment que, dans les dix ans à venir, le marché automobile mondial pourrait croître de 75 à 100 millions de véhicules et que la moitié de cette croissance serait absorbée par la Chine, la part de l'Europe de l'Ouest ne représentant plus que 10 à 15 % en raison de la maturité de ses marchés. D'ores et déjà, en 2010, la Chine est le premier marché automobile au monde devant les États-Unis. Le nécessaire rapprochement des fabrications de véhicules de leurs marchés implique dans les pays émergents des investissements considérables de la part des constructeurs et des équipementiers, notamment français, pour bénéficier de cette croissance.

Au sein même de l'Europe, le barycentre de l'activité automobile s'est déplacé vers l'est. Toutefois, les conséquences de cette évolution ne sont pas les mêmes suivant les pays.

La France face à l'Allemagne

La France reste pénalisée par ses coûts de production – le coût horaire du travail dans l'industrie manufacturière a progressé en France de 38 % entre 2000 et 2008 contre 17 % outre-Rhin. Pourtant le secteur automobile y représente environ 10 % des emplois directs et indirects et un chiffre d'affaires de 90 Md€ dont 76 Md€ d'achats.

En dépit des efforts reconnus de productivité de la part des industriels, le nombre de véhicules fabriqués sur le territoire national a baissé en cinq ans de 40 %, passant de 3,5 à 2,2 millions de véhicules. L'Allemagne, pour sa part, en produit de manière stable autour de 5,5 millions par an.

La sous-traitance française est la principale touchée

Les constructeurs et les grands équipementiers français tirent leur épingle du jeu en jouant à plein la carte de l'internationalisation. Il n'en va pas toujours de même parmi les 4 000 sous-traitants liés à l'automobile. Ce sont souvent des entreprises de taille moyenne qui interviennent comme fournisseurs de rang 2 ou plus dans tous les domaines de la filière automobile (emboutissage, fonderie, plasturgie, etc.).

Ce secteur reste majoritairement composé d'entreprises de proximité liées à des marchés hexagonaux au mieux stables par rapport aux niveaux actuels. Un certain nombre d'entre elles n'ont ni la taille ni les fonds propres nécessaires pour investir dans la rationalisation de leur outil industriel, se projeter dans l'indispensable innovation et développer, comme d'autres, la composante internationale de leur portefeuille clients. Elles souffrent aussi d'une rentabilité faible, encore dégradée par leurs surcapacités structurelles, face à des volumes nationaux en repli net et durable par rapport aux années récentes.

Mais des solutions existent...

En raison de l'ampleur des défis à relever et d'une activité artificiellement soutenue à court terme, la filière peine en cette année 2011 à mesurer la situation à laquelle elle doit rapidement faire face, au lendemain d'une crise systémique que l'on veut croire définitivement résolue. Pourtant, des solutions existent parfaitement illustrées par le succès d'un certain nombre de « champions », dont il faudrait idéalement dupliquer la réussite, et par les exemples de mise en place de solutions intelligentes de mutualisation.

... promues par la Plateforme de la filière automobile

La PFA, née dans le contexte de crise évoqué plus haut, est le lieu d'échange et de partage entre les constructeurs, les équipementiers, les sous-traitants, les organisations professionnelles et les experts métiers – en lien avec les ARIA (Associations régionales des industriels de l'automobile), les opérateurs de l'ingénierie financière et sociale d'accompagnement et les représentants des pouvoirs publics en région.

Ses missions sont d'améliorer la relation client-fournisseurs et la cohésion de la filière tout au long de la chaîne de valeur, et de faire progresser sa compétitivité par une visibilité donnée sur les priorités de long terme des grands

clients, l'extension du champ des bonnes pratiques dans tous les domaines et l'impulsion d'une nouvelle dynamique de concertation.

Elle a mis pour cela en place des groupes de travail dans les domaines de la productivité industrielle, des compétences et métiers de demain, de l'information et de la communication, de la stratégie moyen et long termes. Ces groupes de travail se réunissent régulièrement depuis maintenant dix-huit mois. Animés par des leaders constructeurs ou des équipementiers/fournisseurs, ils ont rassemblé plus de 400 personnes de tous horizons et ont déjà engrangé des résultats substantiels.

La PFA apporte ainsi une réponse pertinente à l'ensemble des problématiques identifiées en même temps qu'une vision prospective sur le devenir de la filière – la qualité des échanges qu'elle suscite en témoigne.

Les opportunités sont grandes, encore maintenant, mais il faut faire vite pour que la filière automobile française s'affirme comme une filière forte et reconnue au plan international. La mutation et le renforcement d'un tissu industriel constitué de PME implantées en région, tel qu'il est observé dans la présente étude, offre un enjeu fort en termes de pérennité des entreprises, d'emplois et de commerce extérieur de la France.

La PFA œuvre aujourd'hui pour que ce tissu industriel dans sa dynamique et sa diversité constitue durablement, de manière autosuffisante et profitable, le socle naturel de sous-traitance des constructeurs et équipementiers français opérant dans un contexte de profondes mutations technologiques et sociétales, et de concurrence mondiale toujours plus intense.

Il n'y a pas que l'automobile dans la vie des entreprises automobiles...

par **Bernard Jullien**,

Directeur du Groupement de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (GERPISA)

Le travail conduit par Vincent Frigant retient l'attention par la capacité qu'a eue OSEO de déclencher très vite une étude *in vivo* des comportements des sous-traitants de rang 2 à 4 au cœur de la crise – ainsi que par celle du chercheur universitaire à comprendre l'enjeu opérationnel et scientifique de cette demande, pour s'en saisir et travailler dans les délais très courts qu'imposait la situation. En cela, on peut voir dans cette publication un signe encourageant quant à la capacité de la recherche académique à éclairer les réalités industrielles, et au chemin qu'elle a parcouru pour savoir désormais mener, avec des partenaires comme OSEO, de telles opérations.

Sur le fond, l'enquête a pour principal intérêt, de notre point de vue de spécialiste, de montrer qu'il n'y a pas que l'automobile dans la vie des entreprises qui composent la filière. En effet, la vision dominante reste assez largement marquée par l'aval de cette filière. Or, pour les constructeurs et les équipementiers de rang 1, la spécialisation est une règle qui a eu tendance à se durcir de décennie en décennie, à mesure que le recentrage sur les « cœurs de métier » devenait une exigence opérationnelle et/ou un critère valorisé par les analystes financiers. De surcroît, la diversification des technologies mobilisées dans une voiture et l'accélération du rythme de leur introduction dans les produits ont favorisé cette logique.

Dans la mesure où la réduction du nombre de fournisseurs, et les critères d'excellence opérationnelle et de réduction des coûts qui l'organisaient, exigeait des entreprises désirent survivre dans le secteur de lourds investissements et une mobilisation de tous les instants de leurs équipes, sans garantie de succès, on comprend quels ont été les mécanismes de cette focalisation. On oublie alors volontiers que cette règle ne s'est pas appliquée à certains partenaires majeurs de l'industrie comme les sidérurgistes ou les industriels du verre. On oublie de même que, chez les fournisseurs des équipementiers de premier rang et chez leurs sous-traitants, elle ne s'est pas non plus appliquée.

Ce que montre l'étude de l'amont conduite par Vincent Frigant est que, pour nombre d'entreprises, le fait d'avoir résisté, de fait ou délibérément, à ces tendances lourdes à la spécialisation dans l'automobile en conservant un portefeuille de clients plus large s'avère avoir été, dans la crise, une condition de survie. Elle montre également que les responsables des entreprises en ont une claire conscience puisqu'ils envisagent majoritairement tout à la fois de se renforcer dans l'automobile et de rechercher des clients en dehors de ces marchés.

Pour la PFA, pour le FMEA et pour les fédérations professionnelles, cette réalité mérite d'être pleinement intégrée pour que les réductions de capacité, lorsqu'elles s'imposent, deviennent moins dommageables aux entreprises et aux territoires. Ceci suggère un axe de travail d'animation économique et le cas échéant de futures recherches, pour Vincent Frigant ou un autre qui s'enquerront de savoir lesquelles de ces diversifications technologiques et de clientèles sont les plus opportunes au niveau des entreprises et, éventuellement, des territoires.

Outre les questions de survie et de capacité à absorber les chocs conjoncturels que met bien en évidence l'étude, il y a là aussi des enjeux en matière de capacités collectives de la filière automobile à innover en enrichissant ses pratiques et son portefeuille de technologies, des apports venus d'autres horizons industriels. Si, comme nous le pensons au GERPISA, les défis associés au développement durable et à la croissance très forte de l'automobile dans les pays émergents portent en germe une « seconde révolution automobile », alors, pour gérer les incertitudes et pour maximiser la capacité des filières à s'ouvrir à d'autres manières de concevoir et de produire des véhicules, cette porosité des systèmes automobiles vis-à-vis d'autres industries pourrait se révéler déterminante.





Focus international

La crise des années 2008-2009 de l'industrie automobile tchèque

par Petr Pavlínek,

Professeur à l'université Charles de Prague

Les PME et les ETI
de la filière automobile

REGARDS SUR LES PME
N°20

FOCUS
INTERNATIONAL

Petr Pavlínek

163

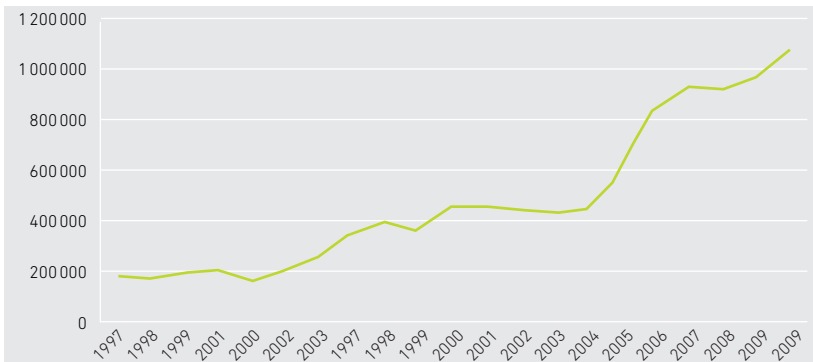
Introduction

L'industrie automobile tchèque s'est radicalement transformée durant les vingt dernières années. Au tournant des années 1990, si on la compare aux autres pays d'Europe centrale et orientale (PECO), l'industrie automobile tchèque apparaît relativement bien développée et maîtrise ses propres technologies. Toutefois, elle était devenue obsolète et sous-développée comparée aux pays d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord (cf. Pavlínek, 2008, 2002a, 2002b). Au début des années 1990, l'industrie automobile tchèque a été privatisée et elle est graduellement passée sous le contrôle de firmes multinationales (FMN), ce qui a entraîné sa profonde restructuration. À cause de ses faibles salaires, de sa proximité de l'Europe de l'Ouest et de sa relative stabilité économique et politique, la République tchèque est devenue une des localisations privilégiées parmi les PECO pour les investissements automobiles orientés vers l'exportation, notamment dans le domaine des voitures particulières. En 1991, l'allemand Volkswagen prend le contrôle de Škoda et engage la profonde restructuration de l'ensemble de l'industrie tchèque des voitures particulières en attirant une partie de ses fournisseurs traditionnels et en imposant des standards de qualité et de livraison plus élevés dans toute la chaîne d'approvisionnement (cf. Pavlínek, 2003, 2008). Dans les années 2000, l'industrie automobile tchèque se renforce grâce à deux grands investissements *greenfield* : la joint-venture entre Toyota et Peugeot-Citroën (TPCA), dont l'usine d'assemblage s'implante à Kolín en 2005, et Hyundai, qui débute l'assemblage de voitures particulières à Nošovice en 2008. Dans les deux cas, ces décisions d'investissement se soldent par de nouvelles vagues d'implantation de fournisseurs renforçant l'industrie des composants pour automobile (Pavlínek, 2008).

Un résultat de ces développements est que la production tchèque de voitures particulières a pratiquement été multipliée par six durant les vingt dernières années, passant de 188 000 unités en 1990 à plus de 1 million d'unités en 2010 (1 072 263) (figure 1). La République tchèque était le cinquième producteur européen de voitures particulières en 2009. La production de composants a augmenté encore plus rapidement que l'assemblage de voitures car de nombreuses FMN ont construit des unités de production en République tchèque afin de fournir les usines d'Europe de l'Ouest (Pavlínek, Ženka, 2010a). Si ce développement rapide a généralement été perçu comme un succès par le gouvernement tchèque et les analystes, il s'est traduit par une très forte dépendance de l'économie nationale envers les exportations automobiles. En 2007, la République tchèque était le troisième pays de

l'Union européenne en termes d'emplois liés à l'automobile (NACE 34) dans l'emploi manufacturier total (8,8 %)¹. Seules l'Allemagne (11,7 %) et la Suède (10,6 %) enregistraient des taux plus élevés. Cependant, la République tchèque était le premier pays pour la production d'éléments pour automobile : le secteur de la production de composants pour automobile (NACE 34.3) occupait 5,2 % de l'emploi manufacturier total (dernières données disponibles : 2005). Elle était suivie par l'Allemagne (4,3 %), la Hongrie (3,9 %) et la Suède (3,3 %) (Eurostat 2011). Cette dépendance envers l'automobile rend l'économie tchèque vulnérable en temps de crise économique, où la demande des consommateurs pour les voitures particulières peut décroître dramatiquement. D'autant plus si l'on considère que les filiales étrangères, situées au niveau le plus bas de la chaîne de valeur, sont plus enclines à fermer des usines et à procéder à des plans massifs de licenciement que les entreprises nationales durant les périodes de crise (cf. Bruinsma *et al.*, 2002).

Figure 1 - Production de voitures particulières en République tchèque, 1990-2010



Source : données de l'OICA (2010) et l'AIA (2011)

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer rapidement les effets de la crise des années 2008-2009 sur l'industrie automobile tchèque. Il s'appuie sur des données originales collectées à l'automne 2009 par l'auteur auprès de 274 entreprises travaillant pour l'automobile tchèque et sur 62 entretiens réalisés en 2009 et 2010. Ce chapitre débute par une présentation des tendances générales concernant la production et l'emploi dans l'industrie automobile tchèque durant la crise économique. La troisième section analyse les données individuelles collectées par l'auteur en ce qui concerne les changements dans les ventes, la production et l'emploi dans ce qu'on peut appeler l'industrie automobile tchèque au sens élargi². La quatrième section examine rapidement les faillites et les relocalisations durant la crise économique. Les principaux résultats de ce chapitre sont résumés dans la conclusion.

1. Afin de respecter la compatibilité des données dans le temps, j'utilise la nomenclature sectorielle de la version NACE 1.1.

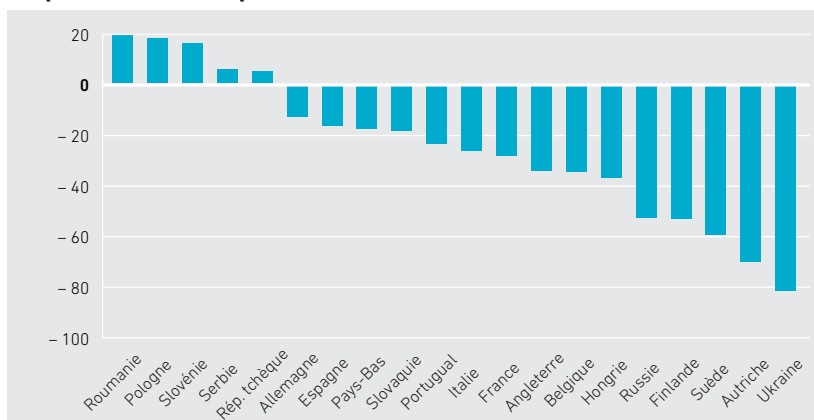
2. Ici Petr Pavlínek mobilise des sources qui se rapprochent de l'étude PME et ETI de l'automobile d'OSEO puisqu'il s'agit d'étudier des entreprises travaillant dans la filière automobile mais qui n'appartiennent pas forcément aux secteurs automobiles classiques (constructeurs, équipementiers...) [NdT].

Les effets de la crise économique sur l'industrie automobile tchèque en général

Définie au sens large, l'automobile est la plus importante industrie de République tchèque. Elle inclut non seulement les entreprises classées dans le code NACE 34, mais aussi les entreprises classées dans d'autres secteurs industriels et impliquées dans la chaîne de valeur automobile comme les machines, la sidérurgie et les métaux, le caoutchouc et la plasturgie et la production d'équipements électriques¹. Sa part dans l'emploi manufacturier total tchèque et sa production totale se sont accrues rapidement passant de 142 833 emplois en 1998 à 232 819 en 2007. Durant la même période, l'industrie manufacturière dans son ensemble a perdu 123 218 emplois, soit 9,6 % du total (pour plus de détails, cf. Pavlínek, Ženka, 2010a).

À première vue, d'après les données sur la production de voitures particulières, l'industrie automobile tchèque ne semble pas avoir connu de crise économique en 2008, 2009 ni 2010 puisque sa production a augmenté de 0,9 % en 2008, de 3,7 % en 2009 et de 10,9 % en 2010 (OICA 2010, AIA 2011). La République tchèque figure ainsi parmi les cinq producteurs européens de voitures particulières qui ont enregistré une croissance de leur production durant la période de crise 2008-2009 (figure 2). Cependant, cette mesure de l'impact de la crise sur l'industrie automobile est quelque peu trompeuse pour plusieurs raisons : elle retient uniquement l'assemblage de véhicules particuliers, négligeant le reste de l'industrie automobile ; elle reflète l'assemblage sur le territoire négligeant les changements dans l'exportation de composants ; elle est fortement biaisée par l'ouverture en 2008 de la nouvelle usine d'assemblage de Hyundai, qui voit ses cadences de production monter en puissance en 2009 et 2010.

Figure 2 - Évolution de la production de voitures particulières chez les producteurs européens entre 2008 et 2009 (%)



Source : données de l'OICA (2010)

1. Je suis conscient que cette représentation dépasse l'emploi actuel de la chaîne de valeur automobile puisque les fournisseurs automobiles destinent, bien souvent, uniquement une part de leur production aux composants automobiles. Malheureusement, on ne dispose pas de données précises spécifiant leur degré d'engagement dans l'industrie automobile.

Les données individuelles révèlent un tableau plus complexe car il existe d'importantes différences selon les assembleurs. Škoda Auto, le plus grand assembleur tchèque, a vu sa production baisser de 102 901 unités (-16,5 %) pendant la crise économique de 2008-2009. Bien que sa production ait augmenté de 53 000 unités passant à 576 341 unités (+10,3 %) en 2010, elle reste inférieure de 46 950 unités à celle de 2007. Les profits de Škoda ont diminué de 78 % entre 2007 et 2009 (Škoda Auto 2010). À l'inverse, la production de TPCA s'est accrue de 7,8 % (24 011 unités) entre 2008 et 2009 pour atteindre 332 489 unités, mais elle a diminué de 11 % en 2010 (soit 36 777 unités sur 295 712). Durant la crise économique, Hyundai a progressivement augmenté la production de sa nouvelle usine : 120 500 unités en 2008, 118 000 en 2009 et 200 135 en 2010 (AIA 2011). Un autre indicateur de l'étendue de la crise de l'industrie automobile en République tchèque est le fait que, durant l'année 2009, les trois constructeurs ont assemblé 383 000 voitures particulières de moins que ce qui était initialement prévu, parce que les objectifs de production n'ont pas été atteints par Škoda Auto et Hyundai (HN 2008). Les prévisions d'avant la crise ne sont toujours pas atteintes en 2010.

De son côté, la production de camions a baissé de 14 % en 2008 et de 60 % en 2009 avant de croître de 29 % en 2010 (à 1 411 unités, AIA 2011), suggérant que l'industrie des camions a été bien plus affectée par la crise que celle des voitures particulières. Enfin, les tendances concernant la production de bus diffèrent à la fois des voitures particulières et des camions. La production de bus a augmenté de 10 % en 2008 par rapport à 2007, avant de décroître de 12 % en 2009 et encore de 12 % en 2010. Cela suggère l'existence d'un effet retard de la crise économique sur l'industrie des bus comparée à celle des voitures et des camions.

Les pertes d'emplois ont été significatives. En septembre 2009, l'industrie automobile tchèque dans son ensemble avait perdu 19 000 emplois par rapport à l'été 2008 et les pertes prévues sur 2009-2010 devaient atteindre 26 000 emplois, en incluant 10 000 emplois intérimaires (HN 2010). Selon notre propre étude, l'industrie automobile tchèque au sens élargi a perdu environ 10 % des emplois permanents (24 000) entre août 2008 et août 2009, ce qui représente 13 % du total des emplois supprimés dans l'ensemble de l'économie nationale (Pavlínek, Ženka, 2010b). En incluant les travailleurs intérimaires, les pertes d'emplois dépassent 30 000 postes dans l'industrie automobile au sens large durant la crise économique.

Des aspects institutionnels et les politiques gouvernementales ont impacté les entreprises durant la crise. De nombreux gouvernements européens ont adopté des mesures et des incitations pour soutenir l'industrie automobile afin d'éviter les fermetures d'usines et les licenciements massifs. Ces mesures portaient sur des prêts bonifiés, des prêts garantis, des subventions salariales et des subventions directes jusqu'aux programmes de primes à la casse

(cf. Stanford, 2010). Le gouvernement tchèque, cependant, n'a pas pris ce type de mesures mais il a uniquement lancé plusieurs mesures de politique active de l'emploi soutenant la formation continue et la formation des travailleurs. Plusieurs pays de l'Union européenne possédant une forte industrie automobile, comme l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Slovaquie, ont fait davantage d'efforts que la République tchèque pour protéger l'emploi existant durant la crise économique de 2008-2009. Néanmoins, les assembleurs et les fournisseurs tchèques ont fortement bénéficié des primes à la casse introduites par les autres pays, comme l'Allemagne, la Slovaquie, le Royaume-Uni, la France et l'Italie en 2009.

Les effets de la crise économique sur les entreprises de l'industrie automobile tchèque

Afin d'évaluer les effets de la crise de 2008-2009 sur l'industrie automobile tchèque, nous avons réalisé une enquête à la fin de l'année 2009 auprès de 800 entreprises automobile, ayant 20 salariés ou plus. Le taux de réponse a été de 34,6 % (soit 274 entreprises). Cette enquête fournit des données individuelles sur l'évolution des ventes, la production, l'emploi et les plans d'investissement (au cours des douze derniers mois). 60 % des entreprises enquêtées étaient des PME (tableau 1).

Tableau 1 - Structure par nombre de salariés des entreprises enquêtées

	Nombre d'entreprises	%
Moins de 20	8	3,0
20 - 24	155	57,6
250 - 499	50	18,6
500 - 999	31	11,5
Plus de 1 000	25	9,3
Total	269	100,0

Note : 7 entreprises n'ont pas révélé le nombre de leurs salariés.

Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Les résultats de l'étude suggèrent que les effets de la crise sur les entreprises ont été significatifs et ne correspondent pas globalement à la progression d'ensemble de l'assemblage d'automobiles en République tchèque en 2008 et 2009. Ils suggèrent également que ces effets n'ont pas nécessairement été uniformes parmi les fournisseurs de composants. Alors que les fournisseurs travaillant pour l'industrie des camions, ceux qui exportent leurs composants vers l'Europe de l'Ouest et ceux travaillant pour Škoda ont été fortement affectés, les fournisseurs de TPCA ne l'ont pas été sérieusement car la production de TPCA a augmenté en 2008 et 2009. De même, les fournisseurs de Hyundai ont augmenté leur production en 2008 et 2009 alors que le constructeur développait ses opérations d'assemblage dans sa nouvelle usine. Et cela en dépit du fait que en 2009 Hyundai a assemblé 82 000 voitures de moins qu'initialement prévu. Dans l'ensemble, 95 %

des entreprises enquêtées déclarent une diminution de leurs ventes sur les douze derniers mois. La plus forte fréquence de déclin se situe dans un intervalle de 20 % à 40 % (44 % des entreprises enquêtées), et la baisse dépasse 50 % pour près de 11 % des entreprises enquêtées (tableau 2).

Tableau 2 - Baisse des ventes au cours des 12 derniers mois (2008-2009)

	Nombre d'entreprises	%
Aucune	12	4,6
Moins de 10 %	25	9,6
10 % - 20 %	52	19,9
20 % - 30 %	62	23,8
30 % - 40 %	45	17,2
40 % - 50 %	37	14,2
Plus de 50 %	28	10,7
Total	261	100,0

Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

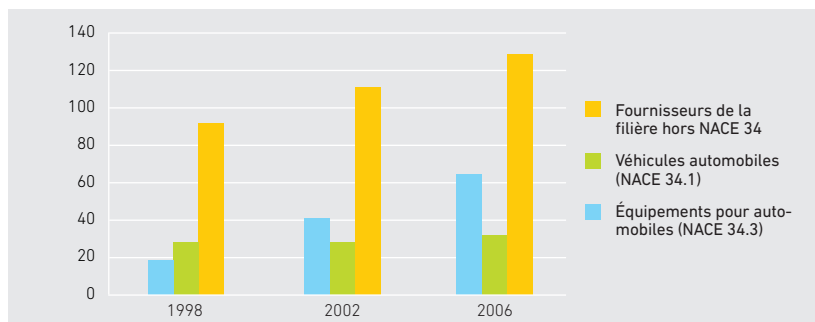
La baisse de production a touché 92 % des entreprises enquêtées. Les trois quarts des entreprises enquêtées enregistraient une baisse de production comprise entre 10 % et 50 % et seulement 8,5 % au-delà de 50 % (tableau 3).

Tableau 3 - Baisse de la production au cours des 12 derniers mois (2008-2009)

	Nombre d'entreprises	%
Non	20	7,7
Moins de 10 %	27	10,3
10 % - 29 %	114	43,6
30 % - 49 %	79	30,3
50 % - 74 %	19	7,3
75 % - 100 %	2	0,8
Total	261	100,0

Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Figure 3 : Évolution de l'emploi dans les différents secteurs de la filière automobile tchèque, 1998-2006 (en milliers de salariés)



Les effets de la crise économique en termes de pertes d'emplois ont également été significatifs puisque 82 % des entreprises enquêtées ont licencié des salariés permanents. Avant la crise, les entreprises localisées en République tchèque connaissaient des difficultés croissantes à recruter à cause de la forte demande de salariés automobiles et d'une croissance rapide de l'emploi dans l'industrie automobile tchèque liée à l'afflux des investissements directs à l'étranger (IDE). L'emploi dans l'industrie automobile considérée au sens étroit (NACE 34) avait presque doublé entre 1994 et 2007 et il avait presque triplé dans la production de composants. Les fournisseurs automobiles en dehors de la NACE 34 ont créé 37 091 nouveaux emplois entre 1998 et 2006 (figure 3) (pour plus de détails, cf. Pavlínek, Šenka, 2010a). Dans le même temps, toutefois, le très bon système traditionnel de formation professionnelle a été détruit au début des années 1990, de sorte que le volant d'approvisionnement en jeunes travailleurs qualifiés a largement diminué entre les années 1990 et 2000 et que les pénuries sont devenues patentes dans les années 2000. Le plus grand défi pour les entreprises automobiles était de recruter des travailleurs qualifiés, mais également de trouver des travailleurs peu qualifiés durant la période pré-crise marquée par une forte croissance de l'industrie automobile. Pour faire face à la montée d'une demande et à la pénurie de main d'œuvre, les entreprises ont eu de plus en plus recours à des travailleurs temporaires recrutés par des agences de travail dans les pays voisins, comme la Pologne, la Slovaquie et l'Ukraine. Dans certains cas, elles ont dû recruter des travailleurs temporaires peu qualifiés de pays bien plus lointains comme le Vietnam ou la Mongolie. Globalement, toutefois, la qualité de cette force de travail temporaire était très faible et ces travailleurs temporaires ont été les premiers licenciés durant la crise économique (interviews de l'auteur en 2010). Parmi ces entreprises plus de la moitié (56 %) licencièrent entre 75 % et 100 % de leurs travailleurs temporaires durant la crise (tableau 4). Škoda Auto à lui seul a supprimé 4 000 postes de travailleurs intérimaires à la fin de l'année 2008 et au début de l'année 2009.

Tableau 4 - Baisse du nombre d'employés temporaires au cours des 12 derniers mois (2008-2009)

	Nombre d'entreprises	%
Moins de 10 %	6	8,2
10 % - 29 %	11	15,1
30 % - 49 %	8	11,0
50 % - 74 %	7	9,6
75 % - 100 %	41	56,1
Total	73	100,0

Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Le traitement des travailleurs permanents a été assez différent. Les entreprises ont considéré que leur licenciement était une solution de dernier recours. Elles ont donc en priorité réduit les heures ou le nombre de jours de travail de leurs salariés permanents afin d'éviter leur licenciement. Par exemple, dans leurs usines tchèques, début 2009, la semaine de travail a été ramenée à quatre jours chez Škoda Auto et à seulement trois jours chez Hyundai. Les fournisseurs de composants ont adopté des stratégies similaires afin de conserver leurs travailleurs qualifiés durant la crise économique (entretiens de l'auteur en 2010). Seules 13 % des entreprises enquêtées ont licencié plus de 30 % de leurs employés permanents (tableau 5). Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises enquêtées (57 %) ont été forcées d'interrompre ou de retarder à cause de la crise économique les investissements planifiés.

Tableau 5 - Baisse du nombre d'employés permanents au cours des 12 derniers mois (2008-2009)

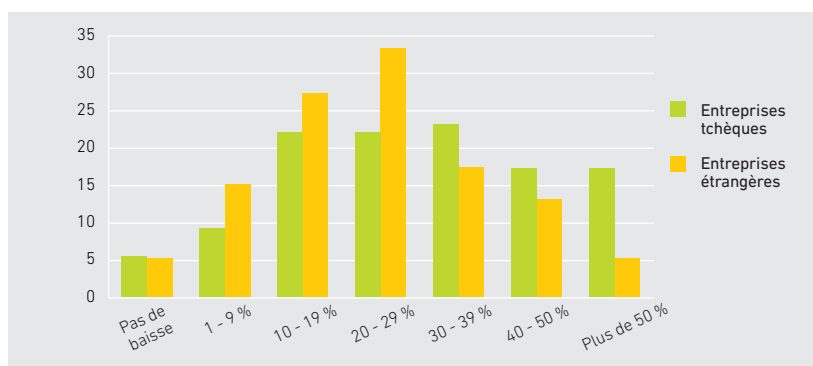
	Nombre d'entreprises	%
Pas de baisse	44	18,1
Moins de 10 %	59	24,3
10 % - 19 %	60	24,7
20 % - 29 %	48	19,8
30 % - 39 %	16	6,6
40 % - 50 %	13	5,3
Plus de 50 %	3	1,2
Total	243	100,0

Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Les résultats de notre étude confirment que les effets de la crise sur l'emploi dans l'industrie automobile en 2008-2009 ont été significatifs en République tchèque. Dans l'ensemble, les entreprises enquêtées ont supprimé 9 175 emplois permanents sur les douze derniers mois, ce qui représentait 10,6 % de leur effectif total (86 581 salariés). Considérant que l'industrie automobile au sens large a supprimé 10,6 % de ses emplois, soit 23 843 salariés, et sachant que le nombre de chômeurs en République tchèque a augmenté de 181 623 (62 %) entre août 2008 et 2009, la part des pertes d'emplois dans l'industrie automobile au sens large dans l'accroissement du chômage total en République tchèque s'élève à 13,1 %. Relativement au poids de 5,2 % de l'industrie automobile au sens large dans l'emploi total tchèque, l'industrie automobile a été plus sévèrement affectée par les licenciements que le reste de l'économie. En s'appuyant sur un raisonnement similaire, nous estimons que 7 588 emplois temporaires ont été supprimés entre août 2008 et 2009 (2 822 employés temporaires ont été licenciés chez les entreprises enquêtées durant cette période) (Pavlínek, Ženka, 2010b).

Compte tenu de l'importance des entreprises étrangères implantées localement, il peut être intéressant de comparer les performances économiques et les comportements des entreprises domestiques et étrangères pendant la crise économique¹. Les entreprises nationales ont connu une baisse statistiquement significative plus forte de leurs ventes (t-test, $p=0,005$) et de leur production (t-test, $p=0,043$) que les entreprises étrangères (figures 4 et 5). Cependant, il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les entreprises tchèques et étrangères en termes de suppression d'emplois permanents (t-test, $p=0,362$) et d'emplois temporaires (t-test, $p=0,076$) (figure 6). Cela montre que les entreprises nationales ont été plus réticentes à licencier que les entreprises étrangères étant donné la plus forte chute de leurs ventes et de leur production. Ainsi, l'exemple automobile tchèque corroborerait l'hypothèse que la propriété soit nationale ou étrangère peut influencer la propension des firmes à licencier durant une période de crise économique. Les entreprises étrangères sont en particulier plus promptes à licencier les employés en surnombre quand la demande pour leurs produits décline (cf. Pennings, Sleuwaegen, 2000), parce qu'elles tendent à protéger l'emploi dans leur pays d'origine et qu'elles essaient en premier lieu de réduire les coûts du travail dans leurs filiales étrangères lors d'une récession économique (cf. Bruinsma et al., 2002).

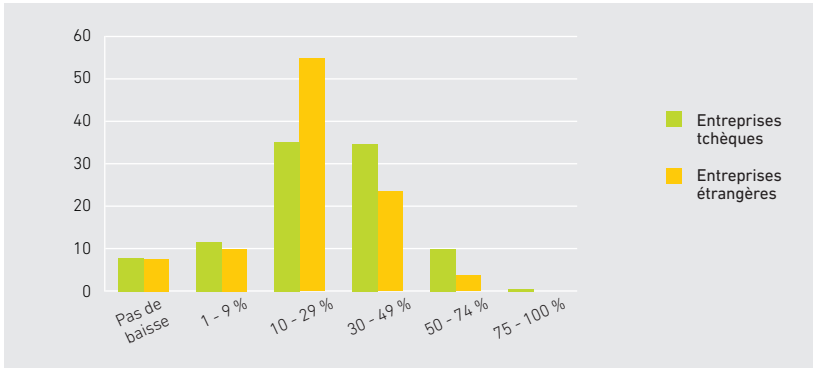
Figure 4 - Baisse des revenus pour les entreprises tchèques (N= 127) et étrangères (N= 115) au cours des 12 derniers mois (2008-2009)



Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

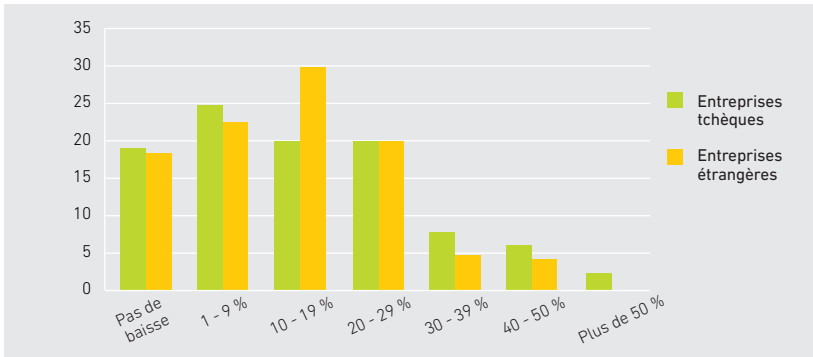
1. Parmi les entreprises enquêtées, 101 entreprises sont détenues à 100 % par des capitaux étrangers et 14 sont majoritairement détenues par des entreprises étrangères. 7 entreprises sont détenues à hauteur de 50 %. Dans cet écrit, j'ai considéré toutes ces entreprises comme étant étrangères. Il y a 131 entreprises purement nationales (100 %) et 2 majoritairement détenues par des capitaux nationaux.

Figure 5 - Baisse de la production des entreprises tchèques (N= 126) et étrangères (N= 117) au cours des 12 derniers mois (2008-2009)



Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Figure 6 - Baisse du nombre d'employés permanents dans les entreprises tchèques (N= 126) et étrangères (N= 115) au cours des 12 derniers mois (2008-2009)

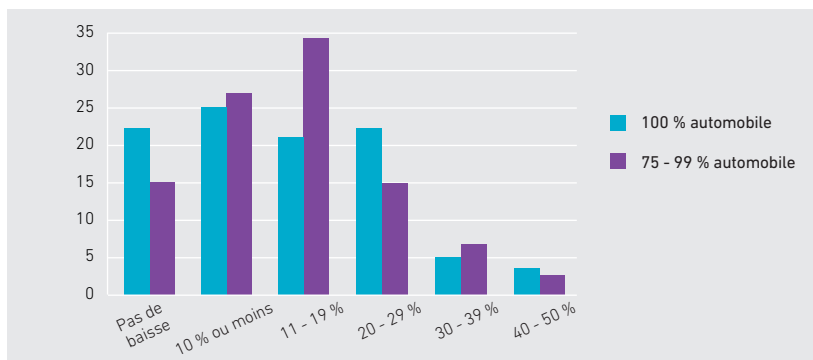


Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Nous avons également examiné si le degré d'engagement des entreprises dans l'industrie automobile déterminait le niveau de leur baisse durant la crise économique. Nous avons comparé les entreprises en fonction de la part représentée par la production automobile dans leurs ventes totales. Les entreprises ont été classées en cinq groupes : 100 % automobile (81 entreprises), 75-99 % (59), 50-74 % (32), 25-49 % (36) et 0-24 % (62). Si ces différents groupes ne présentent pas de différences statistiquement significatives en termes de ventes et de production, ils diffèrent quant à l'ampleur des licenciements de travailleurs permanents (test non paramétrique unilatéral ANOVA, $p=0,0047$). L'analyse ultérieure par un t-test a montré une différence significative dans l'ampleur des licenciements de travailleurs permanents entre les entreprises réalisant 100 % et de 75 % à 99 % de leurs ventes dans l'automobile ($p=0,0437$) (figure 7), 75-99 % et 0-24 % ($p=0,0100$), et 50-74 % et 0-24 % ($p=0,0426$). Ces résultats suggèrent que l'industrie automobile n'a pas été affectée

davantage par la crise économique que le reste de l'industrie manufacturière et que les effets de la crise sont partagés par l'ensemble des industries manufacturières tchèques. Toutefois, comme nous l'avons dit précédemment, l'industrie automobile et l'industrie manufacturière ont globalement été d'avantage touchées par les pertes d'emplois que le reste de l'économie tchèque durant la crise économique.

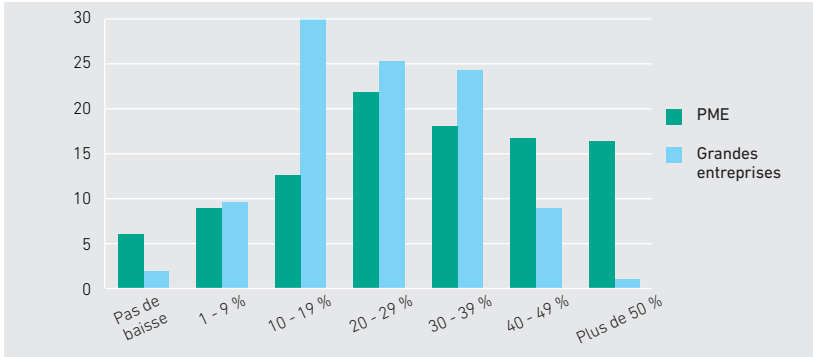
Figure 7 - Baisse du nombre d'employés permanents dans les entreprises réalisant 100 % (N=76) et 75-99 % (N=41) de leurs ventes dans l'automobile, au cours des 12 derniers mois (2008-2009)



Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

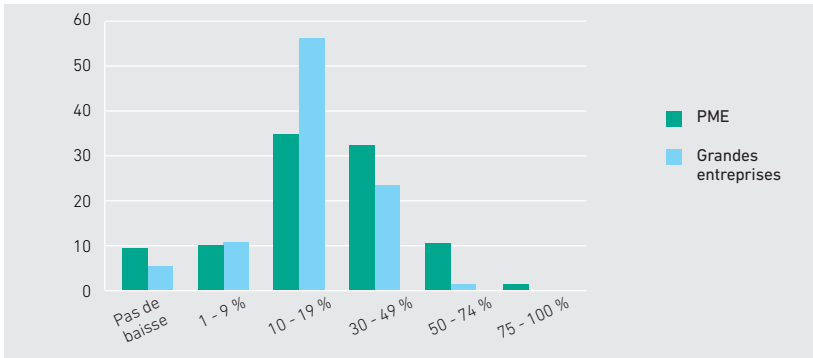
Enfin, nous avons analysé la perte du chiffre d'affaires dans les 171 PME de notre base de données par rapport aux 101 entreprises de grande taille (nous retenons le seuil de 250 salariés). La différence statistique dans la baisse des ventes est très significative entre les deux groupes (t-test, $p=0,0004$) (figure 8). En moyenne, les PME ont subi une baisse plus forte que les grandes entreprises. Seules 10 % des grandes entreprises ont vu leurs ventes diminuer de plus de 40 %, contre 33 % des PME. Et seulement 28 % des PME, contre 41 % des entreprises de grande taille, ont subi une baisse des ventes de moins de 30 %. La différence statistique en termes de baisse de la production n'est pas significative entre les PME et les grandes entreprises (t-test, $p=0,0683$). Toutefois, la figure 9 montre que 45 % des PME ont connu une baisse de production supérieure à 30 % contre seulement 26 % des grandes entreprises. De même, l'écart statistique entre PME et grandes entreprises en matière de réduction des effectifs permanents est non significative (t-test, $p=0,5461$). Toutefois les PME ont été plus réticentes à supprimer des postes de travailleurs permanents comparées aux grandes entreprises. Dans le même temps, 17 % des PME ont licencié plus de 30 % de leurs employés permanents contre 7 % pour les grandes entreprises. Les PME ont été plus sévèrement impactées par la crise économique à cause de leur position plus vulnérable dans la chaîne de valeur automobile et de leur plus grande dépendance envers des activités à faible valeur ajoutée. En effet, une part importante de ces entreprises opère en deuxième et troisième rangs.

Figure 8 - Baisse des ventes des PME (N= 167) et grandes entreprises (N= 104) au cours des 12 derniers mois (2008-2009)



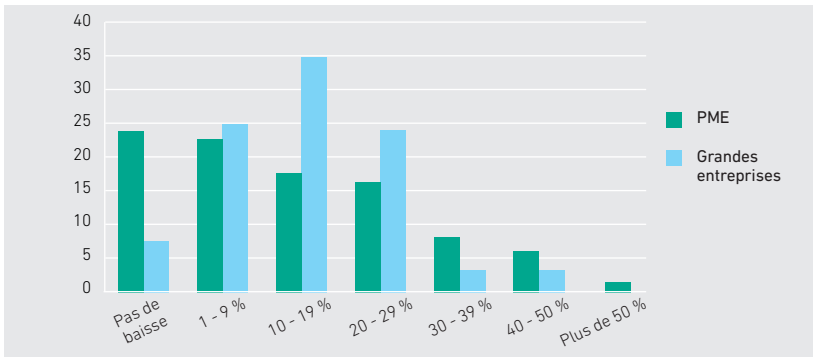
Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Figure 9 - Baisse de la production des PME (N= 166) et des grandes entreprises (N= 95) au cours des 12 derniers mois (2008-2009)



Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Figure 10 - Baisse du nombre de salariés permanents chez les PME (N= 154) et grandes entreprises (N= 90) au cours des 12 derniers mois (2008-2009)



Source : auteur, étude 2009 sur les entreprises automobiles

Faillites et relocalisations durant la crise économique

Une autre manière d'évaluer les effets de la crise économique dans l'industrie automobile tchèque consiste à étudier les fermetures d'usines et les relocalisations durant la période de crise. Il a été démontré ailleurs que les entreprises étrangères ont une plus forte probabilité de désinvestir que les entreprises nationales (Henderson *et al.*, 2002; Dicken, 1976) et que les filiales détenues par des entreprises étrangères, au niveau le plus bas de la chaîne de valeur, sont plus sujettes au risque de fermeture lors des crises économiques (Bruinsma *et al.*, 2002). Un haut niveau de relocalisations d'usines et de fermetures d'usines suggérerait également un faible degré d'encastrement des fournisseurs automobiles étrangers en République tchèque.

Dans l'ensemble, il y a eu 15 faillites et/ou fermetures d'usines et une relocalisation, dans l'industrie automobile tchèque en 2008 et 2009 (tableau 6). Onze fermetures d'usines ont abouti à des suppressions d'au moins 100 emplois. La plus importante perte d'emplois concerne la relocalisation d'AEES Czech Platinum Equity (antérieurement Alcoa Fujikura), un producteur de câbles et fils, vers la Roumanie afin de réduire les coûts du travail en 2009. L'usine employait 2 050 personnes en 2007 et a été fermée en 2009 alors qu'elle ne comptait plus que 733 salariés (ERM, 2011). La deuxième plus grande perte d'emplois (980 postes) concerne la fermeture fin 2008 d'une filiale états-unienne du producteur de systèmes de fixation Henniges Automotive située à Příbor. En décembre 2010, une deuxième relocalisation est annoncée. Johnson Controls va déplacer sa division Building Efficiency de Brno, en République tchèque, vers Bratislava, en Slovaquie, et il supprimera 200 emplois à Brno. Dans l'ensemble, donc, le nombre de relocalisations a été faible durant la crise économique. Cela n'est pas surprenant si on considère l'importance des coûts irrécouvrables, les coûts de transport, les liens d'approvisionnement et la proximité entre fournisseurs et assembleurs, et cela suggère un relativement fort degré d'encastrement des entreprises automobiles en République tchèque (*cf.* également Domański, Gwosdz, 2009; Jürgens, Krzywdzinski, 2009; Pavlínek *et al.*, 2009). Avant la crise, Pavlínek *et al.* (2009) argumentaient que le danger de relocalisations massives des entreprises automobiles de l'Europe centrale vers des zones à moindre coûts était relativement faible à cause de l'encastrement croissant de ces entreprises dans la région. Les activités à forte intensité de travail, les produits avec les plus faibles coûts de transport et peu soumis à la pression du juste-à-temps sont les plus sujets au risque de relocalisation. Les activités de câblage en constituent un exemple. Dans ce cas particulier, la relocalisation a été déclenchée par la vente de la division électronique du japonais Alcoa Fujikura à l'entreprise états-unienne Platinum Equity, qui décida de déménager sa production de faisceaux de la République tchèque vers la Roumanie afin de bénéficier de moindres coûts du travail. Donc, la relocalisation d'AEES Czech Platinum Equity en Roumanie n'est pas vraiment très étonnante et, très probablement, elle n'illustre pas une

nouvelle tendance massive de délocalisations d'entreprises tchèques. Néanmoins, les fermetures d'usines et les relocalisations présentées dans le tableau 6 se sont traduites par 5 600 pertes d'emplois, ce qui représente presque un quart des emplois permanents supprimés dans l'industrie automobile au sens large durant la crise économique. Les communautés où ces fermetures se sont produites ont vu leurs taux de chômage fortement s'accroître et ont été singulièrement touchées par la crise économique. Les données présentées dans le tableau 6 suggèrent en outre que les entreprises tchèques et étrangères ont été affectées de manière similaire par ces faillites et fermetures d'usines.

Tableau 6 - Principales faillites, fermetures d'usines et relocalisations dans l'industrie automobile tchèque durant la période de crise économique

Entreprise	Localisation	Année	Produits	Perte d'emplois	Nationalité
AEES Czech Platinum Equity ¹	Stříbro	2009	Wiring harness systems	2 050	USA
Henniges Automotive	Příbor	2008	Sealing systems	980	USA
Faurecia Lecotex	Tábor, Počátky	2009	Seat cover cut and sew activities	564	France
Magneton	Kroměříž	2009	Car accessories	400	Rép. tchèque
Grammer	Horažďovice	2009	Automotive parts (head rests)	311	Allemagne
Akuma	Mladá Boleslav	2009	Car batteries	200	Italie
BTV Plast	Havlíčkův Brod	2009	Plastic automotive parts	200	Rép. tchèque
Johnson Controls ²	Brno	2011	Efficiency division	200	USA
Dagro Plzeň	Plzeň	2009	Car upholstery and other interior components	170	Rép. tchèque
ACC	Rapotín	2009	Auto body parts	156	Rép. tchèque
Novak CV	Chomutov	2009	Inserts, covers and headrests for vehicle seats	155	Rép. tchèque
Weisser & Griesshaber	Znojmo	2009	Plastic automotive parts	77	Allemagne
Connaught Electronic	Jiřice	2008	Automotive electronics	70	Irlande
SVA Holýšov	Holýšov	2009	Cable assembly, moldings, welding	69	Rép. tchèque

Notes : 1. Antérieurement Alcoa Fujikura, relocalisation vers la Roumanie, 2. Relocalisation vers la Slovaquie. En outre, nous avons identifié trois entreprises tchèques, chacune employant moins de 20 salariés, qui firent faillite en 2008 et 2009 : ACK Autopřívěsy à Rakovník, Aspekta Kovo à Plzeň et Precision Parts Manufacturing à Liberec.

Source : auteur, à partir de ERM (2011), presse, communiqués de presse et site Internet des entreprises

Conclusion

En dépit de l'augmentation continue de la production de voitures particulières en 2008, 2009 et 2010, l'industrie automobile tchèque a été significativement affectée par la crise économique des années 2008-2009. Définie au sens large, l'industrie automobile a perdu plus de 30 000 emplois, représentant plus de 10 % du total des emplois automobiles en République tchèque, et une large majorité des entreprises ont connu une sévère baisse dans la production et les ventes. Toutefois, la crise n'a pas conduit à une vague de faillites ou de relocalisations massives des fournisseurs automobiles de la République tchèque vers des sites moins chers à l'étranger, comme certains l'avaient craint. Presque la moitié des entreprises enquêtées n'ont d'ailleurs pas même modifié ou retardé leurs plans d'investissement à cause de la crise.

Bien que les baisses des ventes et de la production aient été significatives, notre analyse des données d'entreprises montre qu'elles n'excèdent pas 50 % pour la très large majorité des cas. Les effets de la crise économique sur l'emploi ont été extrêmement importants puisque plus des quatre cinquièmes des entreprises enquêtées ont licencié des travailleurs permanents en dépit d'efforts variés pour les conserver. Comme anticipé, les travailleurs temporaires ont perdu en premier leurs emplois et la majorité d'entre eux ont été licenciés durant la crise. Cette situation a été influencée par le fait que le gouvernement tchèque a renoncé à mettre en œuvre une politique forte afin de préserver les emplois existants dans l'industrie automobile. Il n'a pas non plus adopté de mesures importantes pour encourager la demande intérieure de nouveaux véhicules. Toutefois, l'industrie automobile tchèque tournée vers l'exportation a bénéficié des programmes de prime à la casse et autres mesures destinées à soutenir les ventes et la production automobile adoptés par les autres pays européens.

Parmi les firmes enquêtées, les entreprises tchèques ont été plus affectées par la crise économique que les entreprises étrangères, comme le montrent les différences statistiquement significatives concernant les ventes et la production. Ces résultats reflètent la faiblesse générale et la plus grande vulnérabilité des entreprises tchèques dans la chaîne de valeur automobile à cause de leur taille moyenne manifestement plus petite, leur plus forte concentration aux deuxième et troisième rangs des fournisseurs lorsqu'on les compare aux entreprises étrangères et, donc, leur plus grande dépendance envers des productions plus simples à plus faible valeur ajoutée (cf. Pavlínek, Janák, 2007). Toutefois, les entreprises tchèques ne diffèrent pas des entreprises étrangères en matière de licenciement pendant la crise. Nous n'avons pas trouvé de différences notoires en matière de baisse des ventes et de la production en fonction du degré d'engagement des entreprises dans l'industrie automobile, ce qui suggère que les effets de la crise ont concerné l'ensemble de l'industrie manufacturière et que l'industrie automobile n'a pas visiblement été plus durement affectée que le reste de la production

tchèque. Les PME ont été plus négativement touchées par la crise économique que les entreprises de grande taille du fait de leur production moins diversifiée et d'une position plus faible et vulnérable dans la chaîne de valeur automobile.

En dépit de ces effets marquants, la crise économique dans l'industrie automobile tchèque s'est soldée par un nombre relativement faible de fermetures d'usines et de relocalisations, bien que les conséquences en termes d'emplois aient été significatives, en particulier à l'échelle des communautés concernées. Cette situation suggère un encastrement relativement fort des entreprises automobiles dans l'économie tchèque.

La crise de 2008-2009 a montré la dépendance de l'industrie automobile tchèque envers l'Europe de l'Ouest : sa production de composants a nettement diminué alors que la production de voitures particulières a continué de croître dans ce pays. Étant donné cette dépendance, conjuguée à la prise de contrôle de l'industrie automobile tchèque par des capitaux étrangers, il est clair que son futur succès sera étroitement lié à la progression continue de l'industrie automobile en Europe de l'Ouest.

Remerciements : Cette recherche et la préparation de cet article ont été soutenues par l'Union européenne (Grant Agreement No. PIRG03-GA-2008-230886), par la Czech Science Foundation (Grant Agreement No. 205/09/0908), et par le Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports de la République tchèque (Research Program No. MSM 0021620831). L'auteur souhaite remercier Jan Ženka et Pavla Žížalová pour leur aide au cours de l'enquête en 2009 et lors des entretiens auprès des entreprises en 2009 et 2010.

Traduit de l'anglais par Vincent Frigant.

Bibliographie

AIA, 2011, *Production and sale of domestically produced vehicles*, Prague, Czech Automotive Industry Association, www.autosap.cz.

Bruinsma F., Gorter C. et Nijkamp P., 2002, *Nomadic Firms in a Globalizing Economy*, article présenté au 38^e congrès de l'European Regional Science Association, Free University Department of Spatial Economics, Amsterdam, Pays-Bas, TI 98-120.

Dicken, P., 1976, « The multiplant business enterprise and geographical space: some issues in the study of external control and regional development », *Regional Studies*, 10(4), p. 401-412.

Domański B. et Gwosdz K., 2009, « Toward a More Embedded Production System? Automotive Supply Networks and Localized Capabilities in Poland », *Growth and Change*, 40(3), p. 452-482.

ERM 2011, European Restructuring Monitor, www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm, 2009 (consultation 20 janvier 2011).

Eurostat 2011, Structural Business Statistics, http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_2a_dfdn&lang=en (consultation 30 janvier 2011).

Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N. et Yeung H.W.-C., 2002, « Global production networks and the analysis of economic development », *Review of International Political Economy*, 9(3), p. 436-464.

HN, 2008, *First Czech Hyundai cars leaving Nošovice*, 2 novembre 2008, ekonomika.ihned.cz (consultation 11 février 2010) (en tchèque).

HN, 2010, *Auto assemblers will lay off thousands of workers this year, Škoda Auto will not be exception. Hospodářské noviny*, 12 février, ekonomika.ihned.cz (consultation 15 mars 2010) (en tchèque).

Jürgens U. et Krzywdzinski M., 2009, « Changing East-West Division of Labour in the European Automotive Industry », *European Urban and Regional Studies*, 16 (1), p. 27-42.

OICA, 2010, *World Motor Vehicle Production by Country and Type, 1997-2009*, Organisation internationale des constructeurs d'automobiles, www.oica.net, Paris.

Pavlínek P., 2002a, « Restructuring the Central and Eastern European Automobile Industry: Legacies, Trends and Effects of Foreign Direct Investment », *Post-Soviet Geography and Economics*, 43, p. 41-77.

Pavlínek P., 2002b, « Transformation of Central and East European Passenger Car Industry: Selective Peripheral Integration through Foreign Direct Investment », *Environment and Planning A*, 34, p. 1685-1709.

Pavlínek P., 2003, « Transformation of the Czech Automotive Components Industry through Foreign Direct Investment », *Eurasian Geography and Economics*, vol. 44, n° 3, p. 184-209.

Pavlínek P., 2008, *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*, Physica Verlag, Heidelberg-New York.

Pavlínek P. et Janák L., 2007, « Regional Restructuring of the Skoda Auto Supplier Network in the Czech Republic », *European Urban and Regional Studies*, 14(2), p. 133-155.

Pavlínek P., Domański B. et Guzik R., 2009, « Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing », *European Urban and Regional Studies*, 16(1), p. 43-63.

Pavlínek P. et Ženka J., 2010a, « Upgrading in the Automotive Industry: Firm-Level Evidence from Central Europe », *Journal of Economic Geography*, 1-28, doi:10.1093/jeg/lbq023.

Pavlínek P. et Ženka J., 2010b, « The 2008-2009 automotive industry crisis and regional unemployment in Central Europe », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(3), p. 349-365.

Pennings E. et Sleuwaegen L., 2000, « International relocation: firm and industry determinants », *Economic Letters*, 67, p. 179-186.

Škoda Auto, 2010, *Škoda Auto Annual Report*, Mladá Boleslav: Škoda Auto.

Stanford J., 2010, « The geography of auto globalization and the politics of auto bailouts », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(3), p. 383-405.



Auteurs et contributeurs

AUTEURS

Cette étude a été réalisée par **Vincent Frigant**, maître de conférences à l'Université Montesquieu Bordeaux IV, chercheur au GRETha UMR-CNRS-5113 et membre du GERPISA, avec le concours de **Catherine Goulmot**, responsable d'études OSEO et de **Philippe Terroine**, stagiaire étudiant en master 2 « Économie industrielle et veille stratégique » à l'Université Montesquieu Bordeaux IV.

Les PME et les ETI
de la filière automobile

REGARDS SUR LES PME
N°20

L'ÉTUDE

Auteurs, contributeurs
et remerciements

183

CONTRIBUTEURS

Les personnalités suivantes ont contribué très utilement à la présente publication en exprimant leur point de vue dans la partie « Tribune » :

Claude Cham, Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) ;

Bernard Jullien, Directeur du Groupement de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (GERPISA) ;

Hervé Guyot, Directeur général du Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles (FMEA) ;

et dans la rubrique « focus international » :

Petr Pavlinek, Professeur à l'université Charles de Prague, République tchèque et à l'université du Nebraska, Omaha, USA.

REMERCIEMENTS

L'Observatoire des PME d'OSEO remercie les membres du comité de pilotage :

Jacques Bedaux de la PFA ;

Christian Bourre et **Arnaud de David-Beauregard** de la FIEV ;

Bernard Jullien du GERPISA ;

François Magnien et **Stéphanie Boneschi** de la Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ;

Henri Novel du groupe SEGULA ;

Bruno Rogowski de la FMEA ;

Joël Thomas du pôle de compétitivité MOV'EO ;

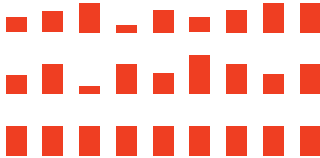
et pour OSEO,

Thierry Barbolo de la Direction des Engagements ;

Benoît Jeanvoine, de la Direction de l'Expertise Innovation ;

Christian Fournet, **Annie Geay**, **Guy Vals** et **Elisabeth Walter** de la Direction de l'Évaluation et des Études.

observatoire des pme



PRÉSENTATION

Activité et missions

L'Observatoire des PME d'OSEO constitue un pôle de développement des connaissances sur les PME dont l'action se réalise en partenariat avec les différents organismes qui participent de l'action publique en faveur des PME.

Recenser les informations disponibles sur les PME, clarifier les concepts utilisés, comparer les situations en France et à l'étranger, combler les lacunes de la connaissance, diffuser les informations, telles sont les missions de l'Observatoire des PME.

Le travail de l'Observatoire repose, d'une part, sur une approche quantitative de la réalité des petites et moyennes entreprises, et, d'autre part, sur des démarches d'études plus qualitatives.

Les PME et les ETI
de la filière automobile

REGARDS SUR LES PME
N°20

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Présentation, méthode,
la recherche universitaire

187

MÉTHODE

Le comité d'orientation

La mise en œuvre du programme d'études est suivie en cours d'année au sein du comité d'orientation de l'Observatoire des PME, qui réunit des représentants de l'INSEE, de la Banque de France, du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (DGCIS) et de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), de la CGPME, du MEDEF, de la Caisse des dépôts et du groupe OSEO.

Les comités de pilotage

Chaque étude de l'Observatoire est pilotée par un groupe de travail spécifique : le comité de pilotage. Les participants à ce comité sont les membres de l'Observatoire et des acteurs parmi les plus compétents dans le domaine traité. Les études s'appuient, notamment, sur des enquêtes réalisées directement auprès des entreprises.

LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Dans le cadre de l'Observatoire, OSEO travaille en collaboration avec le monde universitaire : plusieurs études publiées ont été confiées à des chercheurs. OSEO se tient à la disposition des chercheurs afin d'étudier toute coopération permettant de valoriser les projets de recherche en cours ou les travaux récemment achevés mais insuffisamment connus du monde économique, et d'impulser de nouveaux axes de recherche. Pour tout contact à ce sujet, envoyer un courriel à : observatoiredespme@oseo.fr

PUBLICATIONS

La publication des études thématiques est assurée sous format papier dans le cadre de la collection **Regards sur les PME**. Depuis 2006, un **rapport annuel OSEO sur l'évolution des PME** est également publié. Les collections **Regards sur les PME** et **Rapport OSEO sur l'évolution des PME** sont diffusées par La Documentation française, les achats peuvent être faits en ligne sur le site : www.ladocumentationfrancaise.fr

Les PME et les ETI
de la filière automobile

REGARDS SUR LES PME
N°20

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Publications

188

Regards sur les PME

La collection **Regards sur les PME** est destinée principalement aux personnes et organismes, publics et privés, dont le travail et les missions concourent à la création, au développement et à la transmission des PME, et à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont la capacité d'améliorer les services de toute nature, administratifs ou commerciaux, qui sont rendus aux PME.

Pour toute question sur la revue : observatoiredespme@oseo.fr

Numéros parus

- 1 PME : clés de lecture
- 2 PME : l'appui à la création
- 3 Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises
- 4 Les PME et l'environnement. Enjeux et opportunités
- 5 PME et marchés publics
- 6 Connaissance de l'entreprise par les élèves.
Contribution du collège et du lycée
- 7 Entreprises artisanales du bâtiment.
Pratiques bancaires et besoins de financement
- 8 Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse
- 9 L'accès aux métiers et à l'exercice d'activités dans les PME.
Typologie et recensement des réglementations
- 10 PME et innovation technologique. Pour une relation plus naturelle
- 11 L'appui à la création : trois ans après. Regards de chefs d'entreprise
- 12 Dirigeants de PME. Au-delà du métier, la vie au quotidien
- 13 TIC et PME. De l'hésitation à la performance
- 14 La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux
- 15 Quels emplois pour les PME ? Étude sur les PME et l'emploi en France
- 16 Une analyse comparative des procédures de faillite : France, Allemagne, Royaume-Uni
- 17 Freins à la croissance des PME à potentiel de développement
- 18 PME et brevets
- 19 Le lien innovation-exportation : l'expérience d'OSEO et d'UBIFRANCE

Rapport annuel sur l'évolution des PME

Le sixième rapport annuel OSEO sur l'évolution des PME, nommé « PME 2011 », sera publié en novembre 2011. Avec cette livraison, l'Observatoire des PME continuera à fournir à tous ceux qui s'intéressent à la population des petites et moyennes entreprises françaises les moyens de les connaître plus en détail.

oseo.fr

oseo.fr, le site du groupe OSEO, s'adresse aux PME et à leurs partenaires (réseaux d'accompagnement, établissements financiers...) pour leur offrir les informations, conseils et services utiles pour créer son entreprise, se développer, innover, s'internationaliser, gérer au quotidien, reprendre ou transmettre son entreprise.

Les études de l'Observatoire sont consultables sur le site Internet oseo.fr, menu « Notre mission/Publications ».



OSEO est une entreprise publique, sans équivalent en Europe, dont la mission répond à une ambition de premier plan : contribuer à faire de la France un grand pays d'innovation et d'entrepreneurs.

L'action d'OSEO s'articule autour de trois métiers complémentaires :

- le soutien de l'innovation ;
- la garantie des financements bancaires et des interventions des organismes de fonds propres ;
- le financement des investissements et du cycle d'exploitation aux côtés des établissements bancaires.

Cette spécificité lui permet de proposer un continuum de financements pour accompagner l'entreprise à chaque stade de son développement et en particulier lors des étapes de rupture qui sont facteurs de risque : par exemple, la création, l'innovation, l'international, l'investissement ou encore la transmission.

L'objectif est toujours le même : assurer aux interventions d'OSEO le maximum d'effet d'entraînement sur l'initiative privée, et ce dans un souci constant de la meilleure utilisation possible de la ressource publique qu'elle soit régionale, nationale ou européenne.

Aider les PME à innover et à grandir constitue, plus que jamais, une priorité pour OSEO, confirmée par l'élargissement de son périmètre d'intervention et le renforcement de ses moyens d'action. Une attention particulière est aujourd'hui portée aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou à fort potentiel de croissance, capables d'exporter des produits à forte valeur ajoutée et de devenir les champions de demain.

Les PME et ETI opérant pour l'industrie automobile restent des acteurs méconnus, bien qu'il existe de nombreux travaux sur les constructeurs et grands équipementiers automobiles. Cette méconnaissance tient en grande partie à l'hétérogénéité de ces entreprises, que ce soit au regard de leur taille, de leur secteur d'appartenance ou encore des fonctions exercées au sein de la filière automobile.

Afin d'en mieux cerner le rôle et le fonctionnement, ainsi que les enjeux auxquels elles sont confrontées, OSEO et le GREThA (Groupe de recherche en économie théorique et appliquée) ont mené, en 2010, une vaste enquête auprès des PME et ETI présumées membres de la filière.

L'une des originalités de l'étude, réalisée dans le cadre de l'Observatoire des PME, est de proposer une analyse des PME et ETI de la filière selon le rang où elles se situent dans la pyramide d'approvisionnement.

Au final, l'étude traduit la grande diversité du vivier d'entreprises qui participe à la vie de la filière. Elle souligne que cette diversité se construit sur des pratiques différenciées selon leur rang d'intervention. Elle met en évidence la complémentarité des différents maillons d'une chaîne sous tension aujourd'hui mais qui espère en l'avenir.

*La collection **Regards sur les PME** est destinée principalement aux personnes et organismes, publics et privés, dont le travail et les missions concourent à la création, au développement et à la transmission des PME, et à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont la capacité d'améliorer les services de toute nature, administratifs ou commerciaux, qui sont rendus aux PME.*

**En diffusion
à La Documentation française**

29, quai Voltaire
75344 Paris Cedex 07
Tél. 01 40 15 70 00
Télécopie 01 40 15 72 30
ISSN : 1761-1741
Réf. 1332000000001
Imprimé en France
Prix : 19 euros



1^{re} édition, juin 2011, 8000 20
© OSEO, 2011
oseo.fr