

# Les PME et les ETI de la filière automobile



Une étude en cinq parties préfacée par Eric Besson, ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique

- Les enjeux de l'industrie automobile mondiale et française.
- Les caractéristiques structurelles des PME et ETI de la filière.
- Le comportement des entreprises face à la crise, son impact et le rôle de l'intervention publique.
- La hiérarchie des rangs dans la pyramide d'approvisionnement.
- Le fonctionnement des relations entre donneurs et preneurs d'ordres.

## Focus international

**La Crise des années 2008-2009 de l'industrie automobile tchèque,**  
par Petr Pavlinek, professeur à l'université Charles de Prague.

## Tribunes

**Claude Cham**, Président de la Plateforme de la filière automobile (PFA)  
**Hervé Guyot**, Directeur du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA)

**Bernard Jullien**, Directeur du Groupement de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (GERPISA)

Alors que de nombreux travaux existent sur les constructeurs et grands équipementiers automobiles, les PME et ETI travaillant pour l'industrie automobile restent des acteurs méconnus.

Afin de mieux cerner le rôle et le fonctionnement de ces opérateurs majeurs, ainsi que les enjeux auxquels ils sont confrontés, OSEO et le GREThA (Groupe de recherche en économie théorique et appliquée) ont mené, en 2010, une enquête originale auprès de PME et ETI présumées membres de la filière. 1340 entreprises ont répondu à l'enquête, dont 750 ont déclaré réaliser plus de 5 % de leur chiffre d'affaires dans la filière automobile, au titre de rang 1, rang 2, rang 3 et plus, ou rechange.

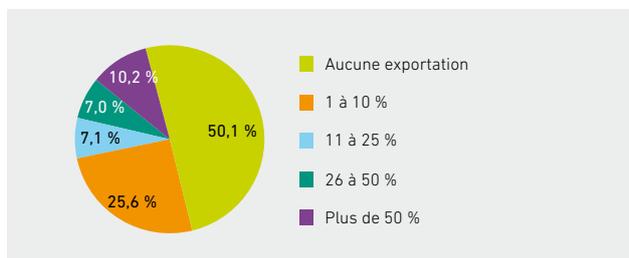
L'une des originalités de l'étude, au-delà de s'intéresser à des acteurs souvent ignorés, est de proposer une analyse des PME et ETI de la filière selon le rang où elles se situent dans la pyramide d'approvisionnement.

## Une filière ancrée sur la complémentarité d'acteurs diversifiés

La filière automobile est construite autour d'un ensemble assez hétérogène de PME et ETI, dont la diversité s'exprime tout d'abord en termes de taille : alors que 50 % des entreprises emploient entre 10 et 250 salariés, 45 % possèdent moins de 10 salariés et 5 % sont des ETI (entre 250 et 5 000 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 Md€). Par rapport à l'industrie française, les ETI sont surreprésentées dans la filière.

La cartographie réalisée dans le cadre de l'étude montre que ces différentes catégories d'entreprises s'éclatent ensuite en termes de secteurs : outre le secteur automobile, on note une présence forte d'industriels travaillant le métal (métallurgie et produits mécaniques), réalisant des produits électriques et électroniques, des fabricants de machines et d'équipements et des entreprises de produits en caoutchouc et en plastique. Le solde correspond essentiellement à des activités de services aux entreprises. En ce sens, l'échantillon d'analyse reflète bien la diversité des secteurs auxquels fait appel la construction d'une automobile moderne.

Mesurée par le poids de l'automobile dans leur chiffre d'affaires, l'implication de ces entreprises est plutôt élevée : pratiquement les trois quarts travaillent à plus de 60 % pour l'automobile. Parallèlement, un cinquième des entreprises réalisent moins de 30 % de leur chiffre d'affaires dans ce secteur. Cette diversité de dépendance envers l'automobile reflète la pluralité des activités qu'attendent constructeurs et équipementiers de leurs sous-traitants. Ainsi, les sous-traitants qui offrent des prestations très complexes et possèdent de réelles capacités de R&D côtoient des PME et ETI focalisées dans des missions de pure sous-traitance de production. Là encore, il faut y voir un signe et un gage de la complémentarité requise entre différents types d'acteurs pour produire un véhicule.



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

### L'internationalisation au cœur des préoccupations

Près de la moitié des PME et ETI déclarent exporter une partie de leur production liée à l'automobile. En ce sens, on peut dire que les entreprises de la filière possèdent une réelle capacité à se projeter hors de l'espace national. La localisation de leurs principaux clients, si elle souligne l'importance des relations locales (en tête des citations), montre que

ces entreprises savent trouver des marchés à l'étranger (principalement en Europe de l'Ouest et de l'Est). Cependant, cette capacité à se projeter à l'échelle internationale reste corrélée à la taille de l'entreprise : ainsi, les ETI exportent 46,1 % de leur chiffre d'affaires en moyenne en 2009 alors que ce taux est de 29,6 % pour les PME et tombe à 4,9 % pour les TPE.

Elles sont également assez nombreuses à s'être implantées à l'international (14 %) 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 est évoquée de façon récurrente.

### Une majorité d'entreprises innovantes

Une caractéristique notable des entreprises de la filière est leur propension à innover (54 % des répondants). Les pratiques d'innovation se traduisent principalement par la commercialisation d'un nouveau produit ou procédé (39,5 % des entreprises au cours des trois dernières années), le développement pour compte de tiers (35,6 %), ou des investissements en R&D (34 %). D'ailleurs, les PME et ETI de la filière n'hésitent pas à recourir activement aux dispositifs publics de soutien à l'innovation.

## Une crise sévère qui pèse encore en 2010

Les indicateurs conjoncturels confirment l'ampleur de la crise : 79 % des PME et ETI de la filière ont vu leur chiffre d'affaires chuter entre 2008 et 2009 et 55 % ont réduit leurs effectifs. Cette moindre baisse des effectifs traduit une volonté de préserver les emplois et les espoirs d'un redémarrage de l'activité à terme. Toutefois, les coûts fixes demeurant, la rentabilité moyenne des entreprises s'est effondrée, passant de + 3 % en 2008 à - 2,4 % en 2009. Les entreprises principalement touchées par la crise sont celles situées le plus loin du cœur automobile : la baisse d'activité est en effet plus forte chez les sous-traitants de rang 3 et chez les entreprises faiblement impliquées dans la filière (principalement dans les secteurs de la mécanique et de la métallurgie, de la transformation de caoutchouc et des plastiques et de la fabrication de biens d'équipements).

Interrogées sur leur situation au premier semestre 2010, les entreprises confirment que les difficultés demeurent. Le taux d'utilisation des capacités de production et l'état des carnets de commandes restent préoccupants chez les entreprises situées en rang 2 et 3. Cette situation ne s'accompagne pas d'un désir de quitter la filière automobile mais suscite le développement de stratégies de diversification sectorielle ainsi que la recherche de nouveaux clients automobiles à l'étranger.

### Préserver l'ancrage des entreprises dans la filière

Les dispositifs de soutiens publics ont permis de préserver l'ancrage de ces entreprises dans la filière automobile. Durant les douze derniers mois, 41,7 % des PME et ETI ont mobilisé ces dispositifs, essentiellement ceux concernant l'innovation (CIR et aides à l'innovation) mais aussi les aides à la trésorerie. Pour l'avenir, les PME et ETI de la filière souhaitent que les aides répondent à leurs besoins structurels (innovation, exportation et amélioration de l'organisation), même si des besoins conjoncturels sont encore cités (aides à la trésorerie, crédit à court terme, assouplissement des mesures de chômage partiel).

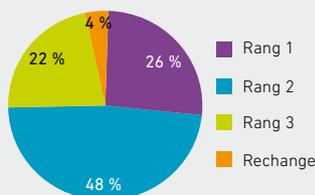
## Une analyse de la hiérarchie des rangs

L'étude a permis de vérifier qu'un nombre non négligeable de PME et ETI parvenait à accéder au premier rang de la pyramide d'approvisionnement. Plus encore, l'analyse montre qu'il existe une certaine porosité entre les rangs avec près de 40 % des entreprises qui opèrent à plusieurs rangs de la pyramide.

Toutefois, la position dans la hiérarchie est fonction de divers paramètres. Le secteur d'appartenance permet d'identifier des entreprises de pure sous-traitance situées plutôt en bas de la pyramide d'approvisionnement, alors que la taille est un facteur contribuant à monter dans la hiérarchie. L'innovation est également un facteur de progression vers

les premiers rangs. Plus les prestations proposées sont complexes et adossées à de la R&D et plus la probabilité de monter dans la hiérarchie est forte.

L'analyse montre que, s'il n'existe pas un profil unique d'entreprises accédant au titre de rang 1, une conjonction d'attributs explique la position dans la filière. Les entreprises de rang 1 sont plutôt des PME de grande taille, innovantes, spécialisées dans l'automobile et proposant des pres-



Répartition des entreprises selon leur rang principal en 2009

tations complexes. Les rangs 2 sont plutôt des petites entreprises, plus ou moins innovantes, intervenant dans plusieurs secteurs et proposant des prestations de production. S'il est difficile de progresser dans la pyramide, les efforts sont récompensés par une rentabilité des entreprises de premier rang supérieure à celle des autres.

## Des modes de fonctionnement différenciés

L'analyse du fonctionnement des relations inter-firmes montrait des modes de fonctionnement relationnel qui diffèrent le long de la pyramide ainsi qu'une diffusion des pratiques. Le *lean management*, par exemple, semble se diffuser puisque 50 % des livraisons s'opèrent sur des rythmes hebdomadaires ou quotidiens. Paradoxalement, les fréquences intenses de livraison ne sont pas corrélées à la localisation des clients et les PME et ETI font preuve d'une réelle capacité à livrer des clients éloignés à des fréquences élevées. Mais les entreprises concurrentes sont capables de faire de même et plus de 40 % des répondants craignent la concurrence des pays à bas coûts.

### Des stratégies qui s'adaptent à la pression concurrentielle

Cette menace est davantage ressentie par les PME de rang 3 qui se sentent également menacées par leurs homologues françaises. Si les entreprises de rang 1 soulignent d'abord le danger provenant d'entreprises situées dans d'autres pays européens, les entreprises de rang 2 craignent plutôt leurs homologues françaises et les pratiques de réinternalisation de leurs clients.

La crainte récurrente des pays à bas coûts a suscité, de la part des PME et ETI de la filière, des réponses stratégiques sensiblement différentes selon le rang auquel elles appartiennent. Ce recours à l'international est pour l'essentiel guidé par une volonté de réduire les coûts mais l'enquête souligne également la pression des donneurs d'ordres et le besoin d'accéder à des compétences spécifiques.

### Des pratiques contractuelles qui reflètent les hiérarchies partenariales

Les pratiques contractuelles diffèrent assez nettement lorsqu'on se déplace le long de la pyramide d'approvisionnement. Ainsi, les entreprises de rang 1 bénéficient de contrats courant sur des périodes plus longues (33,7 % dépassent trois ans) alors qu'à l'autre extrême, près de 60 % des rangs 3 signent des contrats de moins de un an. Une hiérarchie similaire se dessine en matière de fixation des prix : les rangs 1 bénéficient plus fréquemment de procédures de révision de prix et sont davantage soumis à des contrats de progrès. Les entreprises de rang 1 sont par ailleurs plus nombreuses que celles de rang 2 à partager la propriété des moyens de production avec leurs clients. Si les rangs 3 sont moins concernés par ces pratiques de partage des investissements, ils sont en revanche plus nombreux à se faire fournir les matières premières et/ou les produits semi-finis par leurs clients, ce qui est assez rare chez les PME et ETI opérant principalement en rang 1.



Au final, l'étude 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 différenciées selon le rang d'intervention dans la pyramide d'approvisionnement. Elle souligne aussi la complémentarité des différents maillons d'une chaîne sous tension actuellement mais qui espère en l'avenir.

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

En diffusion à La Documentation française

Regards sur les PME est édité par OSEO  
192 pages - Prix : 19 euros - ISSN : 1761-1741  
Contact : [observatoiredespme@oseo.fr](mailto:observatoiredespme@oseo.fr)  
Consultable sur [oseo.fr](http://oseo.fr)

Par *Vincent Frigant*,

*Maître de conférences en sciences économiques*

- *Université Montesquieu, Bordeaux IV - Chercheur au GREThA.*