

# DE LA SOUS-TRAITANCE À LA PERFORMANCE PARTAGÉE



L'année 2014 s'annonce encourageante pour la filière sous-traitance, notamment dans les secteurs toujours très actifs de l'aéronautique, du médical et de l'agroalimentaire.

Dans une conjoncture en voie de stabilisation, la sous-traitance industrielle française résiste, tirée par l'aéronautique, le médical et l'agroalimentaire.

Les sous-traitants doivent s'organiser et se structurer de façon à mieux se positionner sur les grands projets des donneurs d'ordres.

L'explosion technologique et la mondialisation sont les deux raisons de la nécessaire mutation de l'industrie.

**L'**activité de sous-traitance est devenue très cyclique, et donc particulièrement difficile à gérer pour les industriels", estime Jean-Claude Monier, vice-président FIM Rhône-Alpes. Ainsi, après un creux inquiétant observé fin 2012 et début 2013, où l'activité avait chuté de 20 à 30 %, l'année qui vient de s'achever aura finalement été plutôt favorable (sans toutefois retrouver les niveaux record d'avant la crise), avant de faiblir à nouveau en décembre, un mois, il est vrai, amputé de longs congés. L'horizon conjoncturel semble néanmoins devoir s'éclaircir. "La situation s'annonce plus encourageante pour 2014, notamment dans les secteurs toujours très actifs de l'aéronautique,

du médical et de l'agroalimentaire. "De fait, si la reprise est là, elle l'est à des degrés très divers selon le lieu. Tandis que l'Allemagne et les États-Unis font preuve d'une croissance solide, et que des pays comme l'Espagne et l'Irlande, qui ont su réformer massivement leur économie et leur marché du travail, se reprennent avec vigueur, d'autres en revanche, comme la France, semblent s'enliser dans une reprise molle due en partie aux faibles marges des industriels qui réduisent sensiblement leur capacité d'investissement.

## LE RÔLE PRIMORDIAL DES PMI-ETI

Un moment fort de ce début d'année aura été Les Rencontres nationales de la sous-traitance industrielle les 22 et 23 janvier à Lyon. Initiée par la FIM Sous-traitance en partenariat avec le CENAST, cette deuxième édition des Rencontres a réuni près de 250 chefs d'entreprises de sous-traitance, des responsables de grands groupes et des représentants des pouvoirs publics autour d'un même axe de réflexion : de la sous-traitance industrielle à la performance industrielle partagée. "Les sous-traitants doivent en effet s'organiser et se structurer de façon à mieux se positionner sur les grands projets des donneurs d'ordres", résume Jean-Claude Monier. "Le système industriel dans lequel nous évoluons depuis 50 ans, fondé sur une douzaine d'entreprises françaises d'envergure mondiale menant chacune sa filière, doit aujourd'hui être considéré comme caduc, et ce pour deux raisons majeures : l'explosion technologique et la mondialisation." L'extraordinaire évolution technologique actuelle – dans les capteurs, les outillages, les machines... – n'est en effet plus maîtrisable à partir de



centres de décision nationaux. "Le processus d'innovation s'effectue désormais de bas en haut, impulsé par la créativité des petites et moyennes entreprises", souligne-t-il. "Le schéma allemand, où foisonnent grosses PME et entreprises de taille intermédiaire, apparaît nettement plus efficace." Par ailleurs, la mondialisation des économies fait que "notre sous-traitance travaille non plus pour la seule industrie française mais aussi pour les industries du monde entier (allemande, japonaise, américaine...)." D'une sous-traitance de "capacité" (parce qu'on n'a pas les moyens ou le temps de faire), on évolue vers une sous-traitance de "spécialité" (parce qu'on ne sait pas faire et que d'autres sont mieux équipés, moins chers, plus souples...). La filière française trouve désormais ses marchés les plus porteurs et les plus lucratifs non pas dans les secteurs de la grande série comme l'automobile mais plutôt dans la multitude d'opportunités (les marchés de niche), suscitées par la multiplication des besoins en machines et produits très spécifiques et innovants.

## LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE SOURCE D'INNOVATION

La façon de travailler change également : l'innovation est désormais le fruit d'un travail en équipe, dans le cadre d'un processus largement transversal. Cette mutation, rendue possible par la révolution numérique du calcul et de la communication, permet aux entreprises d'abandonner



[1] D'une sous-traitance de "capacité", on évolue vers une sous-traitance de "spécialité". [2] La performance partagée passe nécessairement par une co-conception et une co-innovation entre fournisseurs et donneurs d'ordres.

le lourd modèle du management vertical hiérarchisé, et de se tourner vers un modèle horizontal et matriciel, applicable au sein de l'entreprise comme à l'extérieur, dans les relations avec les partenaires. Selon Céline Hugot, présidente de la FIM Rhône-Alpes, la performance partagée "passe nécessairement par une co-conception et une co-innovation entre fournisseurs et donneurs d'ordres." "C'est d'autant plus vrai que les entreprises voient aujourd'hui leur capital savoir-faire s'effriter en raison des départs à la retraite de personnes-clés qui n'ont pas pu ou pas eu le temps de transmettre leurs compétences en interne." C'est aussi l'occasion, pour les fournisseurs, de faire bénéficier à leurs clients de

connaissances pluridisciplinaires obtenues dans d'autres secteurs d'activité. "Le fournisseur, conscient de la valeur ajoutée qu'il apporte à son client, se positionne alors en véritable partenaire du donneur d'ordres, grâce à son apport d'expériences et à son capital innovation." Autant de mutations qu'il est indispensable de mener à terme pour que la sous-traitance reste le partenaire reconnu de l'industrie dans son ensemble. ■



© Kadrat / michaëlberg - Fotolia.com

## Agenda 2014

- **Industrie-Paris 2014 du 31 mars au 4 avril à Paris-Nord Villepinte**  
Avec 25 000 visiteurs et 1 000 exposants représentant tous les secteurs du marché, le salon des professionnels des technologies de production, leader en Europe, regroupe l'ensemble des solutions en équipements, composants, produits et services à chaque stade de la fabrication industrielle, de la conception à la production. Parmi les événements phares de ce salon, citons les Trophées de l'Innovation, le Labo Industrie (des projets visionnaires en développement dans les laboratoires universitaires, les start-up, les centres techniques, les pôles de compétitivité), l'espace formation-emploi My Job Industrie ou encore l'espace Financement.
- **Semaine de l'Industrie du 7 au 13 avril**  
Cette 4<sup>e</sup> édition permettra au grand public, notamment les jeunes et les demandeurs d'emploi, de découvrir l'industrie, ses métiers et ses services associés, de voir comment sont conçus et fonctionnent les sites industriels du XXI<sup>e</sup> siècle, et de prendre conscience du rôle structurant de l'industrie en France. L'édition 2013 avait réuni 2 760 événements organisés sur l'ensemble du territoire et plus de 240 000 participants.
- **MIDEST du 4 au 7 novembre à Paris-Nord Villepinte**  
Le n°1 mondial des salons de sous-traitance industrielle.

|                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 77 MDE                                                               | 32 000                                                                                                                   | 565 000                                                                             |
| C'est le chiffre d'affaires réalisé par la sous-traitance française. | C'est le nombre d'entreprises françaises — essentiellement des PME et des ETI — dédiées aux activités de sous-traitance. | C'est le nombre de salariés employés en France par la filière de la sous-traitance. |