



Etude CFDT sur la filière automobile des pays de la Loire

Contribution Syndex
pour le Comité de Pilotage

Nantes, 16 mai 2012

Une forte mobilisation des équipes

... et de nombreux acteurs rencontrés

- **21 équipes syndicales rencontrées en entretien (d'environ 3h.)**
 - ▶ 74 salariés ont participé, soit 3 à 4 personnes en moyenne ;
 - ▶ 45 sont salariés de la production, 20 dans les services périphériques, 9 dans les structures et BE. Une moyenne de 20 ans d'ancienneté.

- **8 directions rencontrées, ainsi que les responsables de l'IAM, Pôle ID4Car, FMEA, ainsi que la DIRECCTE et le Conseil Régional (financeurs)**
 - ▶ Mais des refus côté direction (5 / 13) et aussi d'autres acteurs

- **De nombreuses informations exploitées dans ce travail**
 - ▶ En premier lieu, les informations collectées dans les entretiens auprès des équipes et des directions ; une grande richesse de témoignage.
 - ▶ En second lieu, des données chiffrées sur les entreprises (bilans sociaux, liasses fiscales, clients, zones de livraisons et d'approvisionnements)
 - ▶ Des données de contexte (informations publiques et collectées pour l'étude)

Un panel diversifié et certainement représentatif de la filière

- 21 entreprises totalisant 11 250 emplois

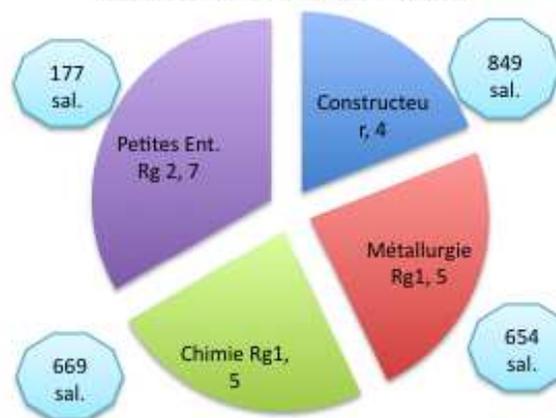
- 4 catégories d'entreprises :

- ▶ C = 4 sites « Constructeur » ;
- ▶ GM1 = 5 rang1 de la métallurgie
- ▶ GC1 = 5 rang1 du caoutchouc/plasturgie
- ▶ P2 : 7 PME de « rang 2 »

- Quelques caractéristiques :

- ▶ 11 entreprises de groupes français, 6 européens, 4 japonais ou américains
- ▶ 6 directions générales en local, les autres plus partiellement
- ▶ 6 entreprises jouent un réel rôle de R&D, 12 ont un rôle dans le développement
- ▶ Des entreprises très dépendantes du secteur automobile (moyenne > 90%)
- ▶ Peu de pièces « Moteurs », davantage sur le châssis et l'habitacle ou transversal

les entreprises du panel par catégorie
(et nombre moyen de salariés)



Une baisse de l'emploi de 18% sur seulement 4 ans qui touche quasiment toutes les entreprises

- 2500 emplois perdus entre 2007 et 2011; une baisse qui affecte davantage les PME de rang 2 (-30%)

- ▶ 6 entreprises qui perdent la moitié de leur effectif

Catégorie	2007	2011	Var. 11/07
C	3 881	3 395	-13%
GC1	3 892	3 271	-16%
GM1	4 231	3 347	-21%
P2	1 776	1 241	-30%
Total	13 780	11 254	-18%

- Entre 2008 et 2010, une baisse de -13% de l'effectif inscrit qui touche surtout :

- ▶ Les ouvriers : -15% entre 2008 et 2010, -9% pour les autres catégories. Une érosion de l'effectif ouvrier et des embauches d'encadrement surtout dans les PME rang2
- ▶ Les femmes : -17% ; 18% de l'effectif total (2 000 femmes) mais davantage dans les PME de rang2 (40%)
- ▶ 700 embauches (hors CDD) pour 800 licenciements économiques (surtout rang2), 800 retraites (beaucoup rang1) et 800 démissions + licenciements individuels (peu de ruptures conventionnelles).
- ▶ Les contrats précaires avec 1500 emplois d'intérimaires perdus en quelques mois, mais qui retrouvent quasiment le niveau d'avant crise de 15% de l'effectif CDI.

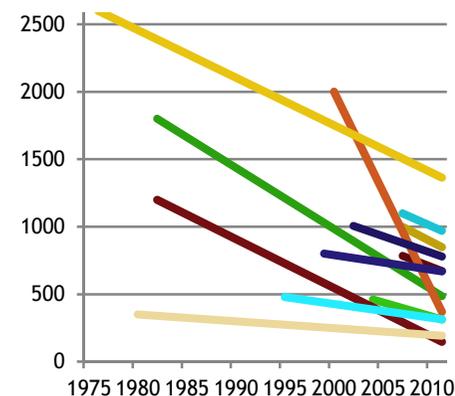
Un recul de l'emploi quasi-généralisé et entamé le plus souvent au cours des années 2000

■ Sur la base de leur niveau d'emploi record, les entreprises représentaient (potentiellement) **26 000 emplois** :

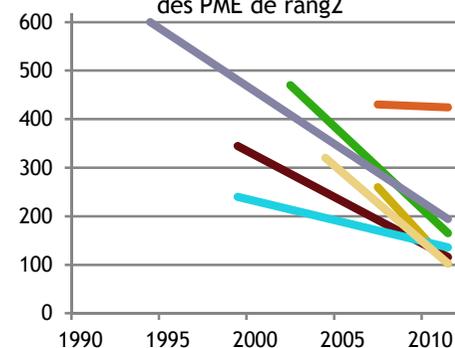
- ▶ des causes de baisse à trouver dans les délocalisations (15 entreprises)
- ▶ et les pertes de marchés ou clients (10 entreprises),
- ▶ ... mais aussi dans les gains de productivité.

■ Comme l'illustrent les graphiques ci-contre, le niveau d'emploi record date des années 80 pour 4 entreprises (C ou rg1), mais le plus souvent, le déclin de l'emploi a été entamé dans les années 2000 (notamment pour les PME).

Evolution de l'emploi entre le niveau record et l'effectif de 2011 pour les sites Constructeurs et Rang1



Evolution de l'emploi entre le niveau record et l'effectif de 2011 pour les sites des PME de rang2



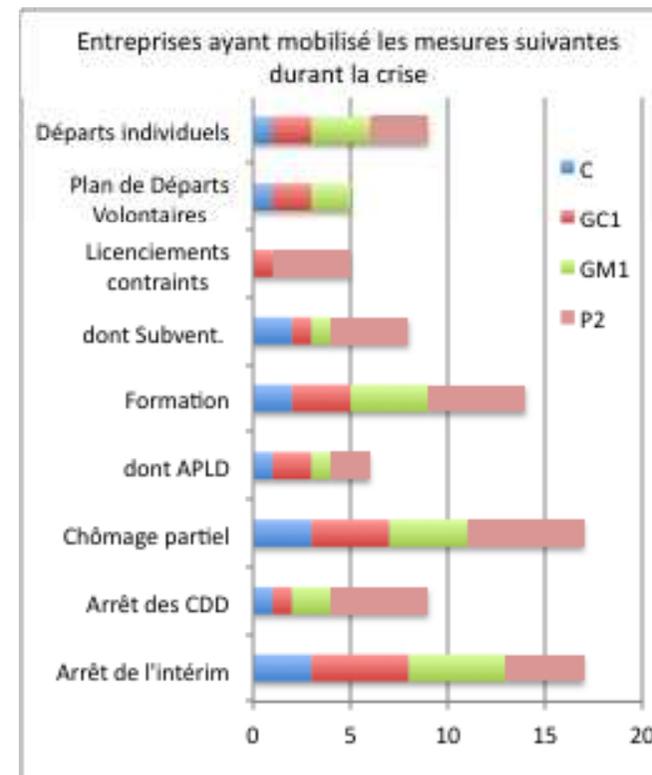
La crise de 2008/09 a laissé des traces (1/2) elle a permis d'utiliser les sources de flexibilité...

- Le repli d'activité de fin 2008 a été évalué entre -30% et -50% pour trois quarts des entreprises du panel.
 - ▶ deux entreprises n'ont pas été concernées, 2 autres plus modérément, et 2 plus fortement.

- ... sur une durée de 3 à 12 mois.

Durée de la crise (en mois)				
Catégorie	Pas de crise	3 à 5 mois	6 à 8 mois	9 à 12 mois
C	1	2		1
GC1	1	1	1	2
GM1		3	2	
P2			5	2
Total	2	6	8	5

- D'importantes sources de flexibilité ont été mobilisées pendant la crise, notamment le chômage partiel (800 kH) qui ont permis de faire face à la baisse d'activité sans nécessairement licencier.



La crise de 2008/09 a laissé des traces (2/2)

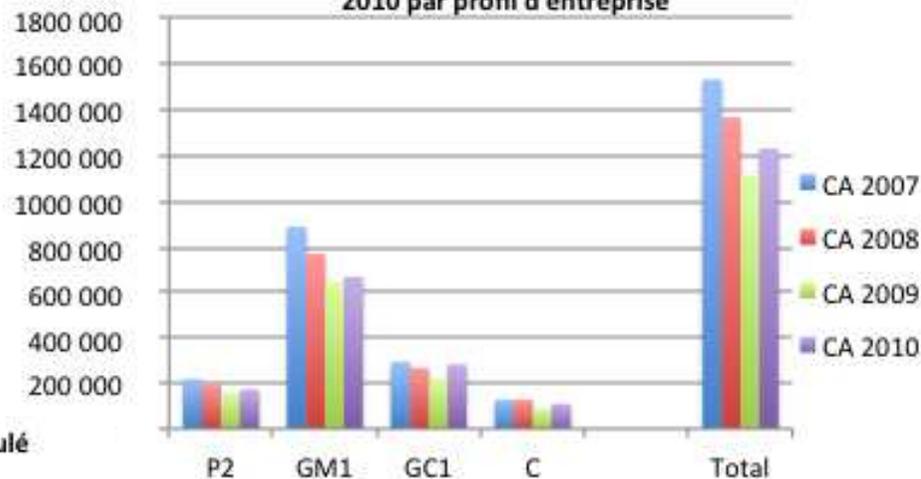
... mais cette flexibilité s'installe

- **La gestion de la période de crise a certainement créé un effet d'expérience, si une nouvelle baisse brutale des commandes survenait :**
 - ▶ probablement pas en 2012, avec davantage un creux sur le 2^{ème} – 3^{ème} trimestre,
 - ▶ ...le recours au chômage partiel, notamment APLD, pourra être jugé plus simple ;
 - ▶ Les dispositifs de formation et les aides pourront se mettre en place plus vite.
- **En attendant, les directions sont devenues plus prudentes :**
 - ▶ Si la crise a permis d'accélérer une restructuration déjà prévue pour 9 entreprises,
 - ▶ beaucoup déclarent que leur direction a repris le cours normal, mais en étant plus prudente dans les embauches et les investissements.
- **La reprise a renforcé le recours à la flexibilité :**
 - ▶ La reprise après le creux d'activité a été assez brutale et a posé des difficultés pour répondre aux commandes (9 cas / 21) ;
 - ▶ 13 équipes jugent que la flexibilité a été accrue, notamment via les heures supplémentaires défiscalisées.

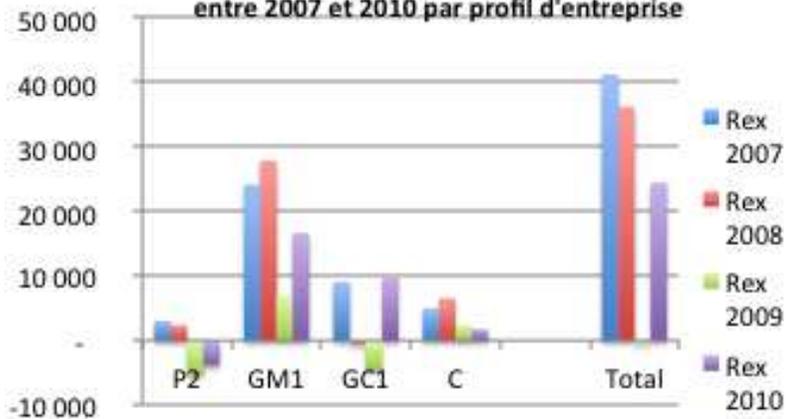
La crise a eu un impact très fort sur les performances économiques des entreprises

- Quelque soit la catégorie d'entreprises du panel, le chiffre d'affaires a fortement chuté entre 2007 et 2009,
 - ▶ Avec une amorce de reprise en 2010, plus marquée chez les sous-traitants de rang 1.

Evolution du chiffre d'affaires en k€ cumulé entre 2007 et 2010 par profil d'entreprise



Evolution du résultat d'exploitation en k€ cumulé entre 2007 et 2010 par profil d'entreprise



- Les PME de rang 2 ont éprouvé plus de difficultés que les autres à redémarrer après la crise. En effet leur résultat d'exploitation cumulé reste largement négatif, contrairement aux sous-traitants de rang 1 qui ont redressé leur rentabilité.

Les entreprises du panel sont très dépendantes de leurs premiers clients, parmi lesquels Renault et PSA

- Au-delà d'une forte dépendance au secteur automobile, les premiers clients sont surdéterminants :

- ▶ Près de 50% pour le 1^{er} client en moyenne
- ▶ ¾ du CA avec les trois 1^{ers} clients

- Renault(-Nissan), PSA et les «constructeurs allemands & premium » pèsent chacun autour de 300 M€ de ventes.

- ▶ Soit 20% chacun d'un total de 1,5 Md € (hors sites constructeurs).
- ▶ Les deux constructeurs français restent très présents parmi les donneurs d'ordres majeurs des rang1.

- En rajoutant les équipementiers français qui pèsent auprès des rang2, on peut pointer une responsabilité particulière de ces acteurs du FMEA.

▶Syndex

Catégorie	Nombre	CA 2010 (M€)	1 ^{er} client	3 1 ^{ers} clients%
C	3	251		
GC1	4	318	39%	70%
GM1	5	899	46%	75%
P2	7	202	48%	79%
Total	19	1 670	45%	75%

Podium des rang1 (sur 10 entreprises)	1 ^{er} client	2 nd Client	3 ^{ème} client
PSA	2	5	2
Renault-(Nissan)	5	1	
Clients Allemands & Premiun	2	3	4

... mais cela s'accompagne d'une forte part d'export, et plus encore d'importations depuis l'Asie

■ La forte présence de clients français s'accompagne néanmoins d'une forte part d'export...

- ▶ compte tenu de l'internationalisation des appareils productifs de Renault, PSA, Valéo, Faurecia, ...
- ▶ La zone Europe, en particulier de l'Ouest reste cependant très dominante dans les échanges.

Ventes en % du CA	France	Europe Ouest	Europe Est	Hors Europe
P2	45%	29%	17%	8%
GM1	29%	45%	20%	6%
GC1	28%	46%	20%	6%
C	44%	40%	8%	8%
Total	32%	43%	19%	6%

Appros en % des achats	France	Europe Ouest	Europe Est	Hors Europe
P2 (7)	47%	32%	5%	15%
GM1 (3)	19%	53%	5%	23%
GC1 (3)	37%	5%	1%	58%
C (2)	52%	48%	0%	0%
Total	32%	33%	3%	32%

■ Cette internationalisation des ventes se double de celle des achats

- ▶ avec une moindre part de l'Europe Hors France (Ouest et surtout Est),
- ▶ mais une part cruciale d'approvisionnement hors Europe, dont certainement de Chine

■ Ces échanges internationaux ressortent comme un atout et une fragilité :

- ▶ C'est un signe de leur compétitivité, notamment avec les clients allemands & premium
- ▶ Mais une plus forte exposition à la concurrence des pays de l'Est / proximité

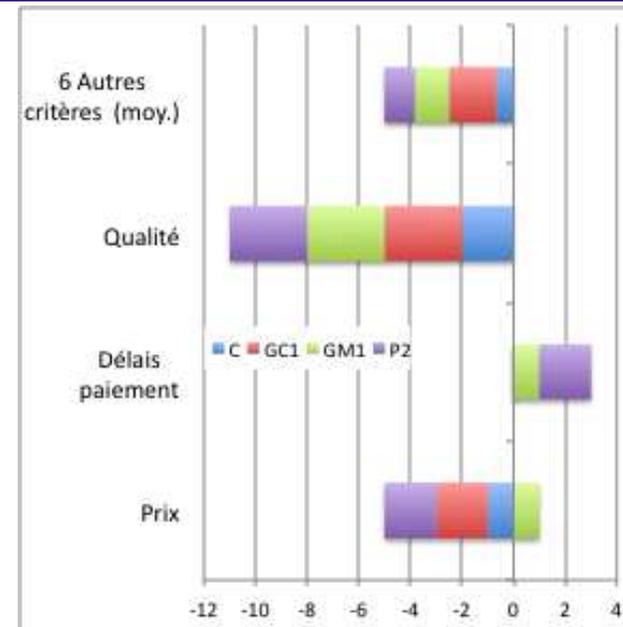
Les relations clients / fournisseurs ne se sont pas améliorées depuis la crise

- Le graphique ci-contre cumule les avis des équipes sur l'évolution des exigences clients par thématique.

- ▶ Durcissement : -1 ; stagnation ou NSP : 0, assouplissement : 1

- Hormis sur les délais de paiement (effet de la LME), les conditions se durcissent :

- ▶ Sur les prix, la pression n'est pas moins forte ;
 - ▶ Elles s'accroissent surtout sur la qualité, les livraisons, les capacités à résoudre les problèmes et sur les délais de développement.



- Cette évolution (confirmée encore plus durement par les 8 directions interrogées) va à l'encontre des différents dispositifs adoptés lors de la crise

- ▶ Code de Performance et bonnes pratiques, PFA, Etats Généraux, Charte Auto, ...

- En parallèle, les équipes jugent que les exigences auprès des fournisseurs se durcissent également (9 « durcissement », 1 seul « assouplissement »).

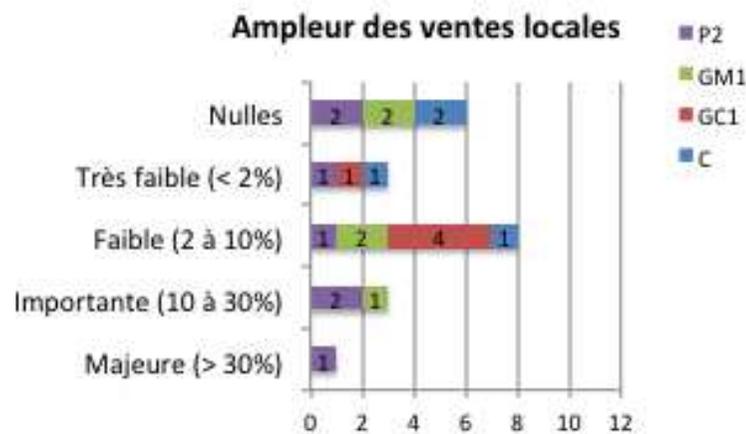
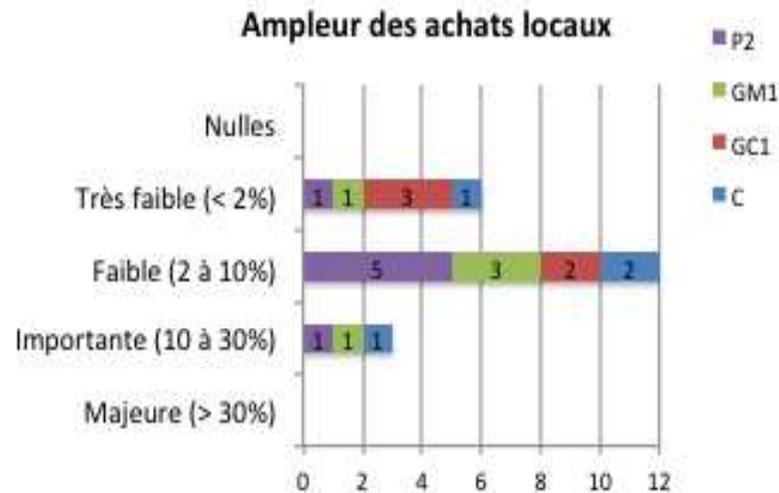
- ▶ Syndex

Toutefois, des évolutions des volumes, des produits et clients et des partenariats à signaler

- Le niveau d'activité en 2011 par rapport à 2008 apparaît inférieur dans 11 cas et supérieur dans 5. Mais le niveau d'emploi apparaît inférieur dans 16 cas et équivalent dans 5 cas. Il y a eu des gains de productivité.
- Cette période s'est accompagnée de changements :
 - ▶ De la clientèle, pour 8 entreprises (dont 5 rang2)
 - ▶ Des produits, davantage haut de gamme ou sophistiqués, dans 12 cas (dont 5 rang2)
- **Les démarches partenariales** (recherche et partage de gains conjoints) **sont plutôt rares** (au regard du volume de relations d'affaires) **et peu communiquées. On en dénombre néanmoins 8 avec des clients et 6 avec des fournisseurs :**
 - ▶ des partenariats techniques pour trouver des solutions en phase de conception, des améliorations en cours de vie série, des bonnes pratiques (Team Toyota)
 - ▶ des soutiens financiers, pour préserver des fournisseurs jugés stratégiques (rachat de stock, maintien d'activité), ou gérer les achats de matières (prix réduits obtenus par le client, gains en temps de négociations, ...).

Des flux économiques plutôt restreints dans la Région...

- Même si les entreprises du panel réalisent globalement peu d'achats en local, elles ont souvent recours à des prestations de deux types :
 - ▶ Les services de proximité et notamment la logistique
 - ▶ De la sous-traitance de spécialité comme l'outillage qui est souvent cité



- La faible présence de constructeurs automobiles à proximité et la concentration du CA sur des Donneurs d'Ordres internationaux, expliquent largement le faible niveau des ventes en local

... Et des acteurs institutionnels régionaux pas toujours visibles

- **Beaucoup d'équipes déclarent ne pas bien connaître l'état des relations entre leur entreprise et les organismes régionaux :**
 - ▶ Elles ont très peu de visibilité sur les actions du pôle ID4Car ou de l'Institut Automobile du Mans.
 - ▶ Une moitié d'entre elles ont à l'esprit des contacts avec le Conseil Régional ou la DIRECCTE, parfois à leur initiative (aide sur la formation ou pour des investissements, chômage partiel)
- **Pour celles qui en ont connaissance, elles sont nombreuses à considérer que leur direction n'est pas forcément « moteur » pour participer à des groupes de travail, des projets de développement inter-entreprises ou des réflexions plus globales sur la filière automobile régionale.**
- **Les organismes régionaux spécialisés sur l'Automobile ont un rôle important à tenir :**
 - ▶ En particulier par leur soutien aux entreprises dans le développement de produits innovants et l'amélioration des parts de marché (en particulier à l'export) qui devrait permettre de renforcer les emplois industriels régionaux de demain.
 - ▶ Se pose néanmoins la question de leur rôle respectif dans l'animation de la filière Automobile régionale et de leur contribution à la compréhension de ses enjeux ?

L'évolution des conditions de travail et l'impact du Lean Manufacturing : des bilans très mitigés

- ▶ 19 des 21 entreprises ont conduit des chantiers Lean
 - *sous diverses formes mais pour la plupart, au moins des chantiers 5S*
- ▶ Ils se conduisent avec une grande partie des acteurs de l'entreprise, mais assez peu le CHSCT et les ergonomes.
- ▶ Ces chantiers correspondent à une mise sous contrainte (8 cas, mais non exclusifs) dans les grands groupes. Ce sont plutôt des mises en œuvre progressives ou en chantiers successifs dans une majorité des cas.
- ▶ Les objectifs prioritaires du Lean sont :
 - *la productivité : objectif tenu dans 2/3 des cas, au moins partiellement mais avec un impact sur l'emploi difficile à mesurer (11 équipes / 16 notent un impact)*
 - *la propreté et l'ergonomie (5S) : impact plutôt positif*
 - *puis la qualité et délais : impact peu probant, lourdeur des « paperasses » qualité*
 - *les CdT ne sont pas prioritairement un objectif mais surtout, elles se dégradent : accroissement du stress et de la charge mentale (15/16), intensification du travail (13/16), la perte de communication (6/16) et des relations hiérarchiques tendues (9/16).*

L'évolution des conditions de travail : au-delà du Lean, une question d'ambiance et de confiance

- **Au-delà des impacts du Lean, sur l'évolution générale des CdT :**
 - ▶ Une moitié des équipes constate des améliorations quant aux aménagements des postes (dont automatisation), ainsi qu'un enrichissement des tâches lié à la polyvalence (mais peu de valorisation et agent d'intensification)
 - ▶ 15 équipes évoquent une dégradation, liée à l'intensification, à la charge mentale accrue et aux déficits de communication.
 - ▶ Les maladies professionnelles (déclarées dans l'année) sont plus nombreuses en 2010 qu'en 2008. Les postes « doux » tendent à disparaître avec la rationalisation des organisations alors que le besoin augmente.

- **L'expression sur les conditions de travail renvoie aussi à l'ambiance (manque de communication, individualisme) et aux perspectives d'avenir.**
 - ▶ Des salariés plus à l'aise lorsqu'ils participent à la refonte de l'organisation de travail, et lorsque les perspectives de l'entreprise s'améliorent. Certaines directions considèrent aussi que c'est un facteur clé de succès.

Des enjeux technologiques, notamment autour du développement durable

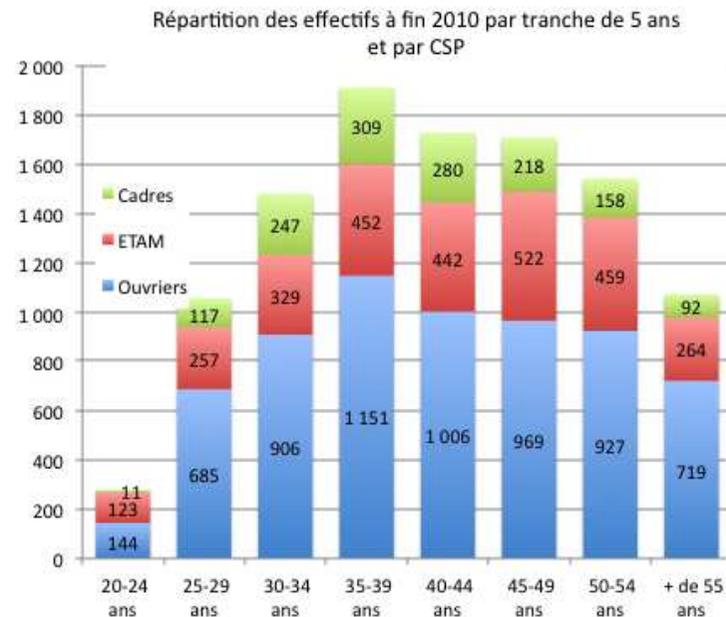
- **Les entreprises du panel ne réalisent que pour un tiers des responsabilités de R&D.**
 - ▶ Elles sont 12 à jouer un rôle dans le développement (labos, BE, ...) et trois seulement à ne faire que l'industrialisation de nouveaux programmes.
 - ▶ La région des Pays de la Loire est forte industriellement (4^{ème} en France) mais assez peu en R&D (17^{ème}).

- **Elles sont néanmoins confrontées à de nombreuses mutations, dont celles impulsées par les enjeux de développement durable :**
 - ▶ 9 entreprises se positionnent sur les débouchés VE et Hybrides, même si 3 seulement ont des perspectives claires de marché (/ Renault)
 - ▶ 8 entreprises citent explicitement les enjeux d'allègement de produit (qui induisent souvent des modifications dans les matières, les process, ...)
 - ▶ et une dizaine travaillent sur des économies d'énergie ou le recyclage des matières.

Des enjeux de renouvellement générationnels et de compétences (1/2)

- **Plus de 1 000 salariés ont 55 ans ou plus, dont deux tiers sont des ouvriers.**

- ▶ Cette classe d'âge n'est pas si importante, probablement du fait de nombreux départs pour mesure d'âge sur les dernières années
- ▶ La pyramide des âges est légèrement déséquilibrée, avec un âge moyen de 42 ans.
- ▶ La part des salariés de moins de 5 ans d'ancienneté traduit la faiblesse des plans d'embauches, en particulier pour les ouvriers, et au sein des rang2 et constructeurs



- **Un tiers seulement des entreprises du panel a signé un accord de GPEC ; mais ils ont peu vécus, hormis pour négocier des plans de départs volontaires.**

- ▶ Cela ne facilite pas la possibilité d'établir des perspectives sur les entreprises, et par suite, sur la filière régionale.

▶ Syndex

Des enjeux de renouvellement générationnels et de compétences (2/2)

- **La question reste entière de savoir comment orienter les plans de formation**
 - ▶ Les équipes des rang1 et constructeurs se sentent davantage associés au plan de formation (plus que les rang2) mais pas toujours pleinement écoutées.
 - ▶ L'effort de formation (h/salariés) des entreprises du panel est un peu supérieur à la moyenne du secteur. Il augmente en 2009 pour les constructeurs et caoutchoutiers de rang1, avant de nettement diminuer en 2010. A l'inverse, il ne progresse qu'en 2010 pour les rang1 de la métallurgie et les rang2.

- **Des besoins de compétences liés à l'automatisation des lignes et au Lean :**
 - ▶ La moitié des équipes pointe des besoins sur le métier de régleurs (GC1 et GM1 autant que P2), mais également sur les métiers de la maintenance des machines et de l'outillage (surtout chez les rang1 avec des lignes très automatisées) ; certaines évoquent les métiers d'ajusteurs, fraiseur, tourneur ou chaudronnier (cf. 6000 compétences).
 - ▶ Le Lean Manufacturing requiert de plus en plus de la polyvalence et des responsabilités de leader. Cela passera-t-il par des formations qualifiantes et reconnues en salaire ?
 - ▶ Un autre constat ressort : une plus faible compétence technique des ingénieurs et techniciens, davantage formés au management et à la gestion de projet. Un réel souci !?

Les équipes ont un niveau de connaissance satisfaisant sur la plupart des sujets ...

- Globalement, les équipes ont un bon niveau de connaissance des problématiques relatives à l'activité et l'emploi

Sujet / Niveau de connaissance	Inexistant	Insuffisant	Suffisant	Bon	Très bon	Total
Historique site			3	12	6	21
Perspectives		3	6	7	5	21
Relations commerciales		3	7	9	1	20
GPEC	1	2	9	8	1	21
Conditions de Travail			5	13	3	21
Relations institutionnelles	3	7	8	2		20
Partenariat R&D	1	11	6	2		20

- ▶ De part l'ancienneté des interlocuteurs rencontrés et leur implication dans l'entreprise, les sujets de l'historique du site et les conditions de travail sont particulièrement bien appréhendés.
 - ▶ Sur les relations Clients/Fournisseurs et les perspectives, les échanges avec leur Direction permettent aux élus d'avoir une vision sur ces thèmes mais cela n'est pas toujours suffisant pour certaines équipes.
 - A l'inverse, les relations institutionnelles et les partenariats, en particulier en terme d'innovation, sont assez mal connus
 - ▶ Souvent lié au fait que les Directions ne sont pas forcément moteurs sur la relation aux institutionnels et que d'autre part, sur les enjeux de R&D, elles ne souhaitent pas systématiquement communiquer.
- ▶ Syndex

... mais elles ne partagent pas toujours les points de vue des directions

Dans le cadre de notre étude, nous avons rencontré 8 directions d'entreprise du panel (4 PME de rang2 et 4 sous-traitants de rang1). Nous les avons interrogé sur les mêmes sujets que les équipes.

- **Il ressort de cette approche croisée que les points de vue concordent dans une moitié des cas, mais divergent, plus ou moins nettement, sur plusieurs sujets :**
 - ▶ Sur les perspectives à moyen terme, les directions d'entreprises ont une vision plus optimiste que celle des équipes pour PME de rang2. C'est l'inverse pour les équipementiers de rang1. Cela interroge sur la manière dont l'information est transmise par les uns (qui parle d'activité ?), et comprise voire interprétée par les autres (qui pensent aux évolutions de l'emploi?).
 - *Il en est de même sur la perception de l'évolution des clients et des produits sur les dernières années*
 - ▶ Sur la place tenue par les élus dans les discussions sur le plan de Formation, il n'y a pas non plus de consensus.
 - *2 équipes ne se sentent pas impliquées contrairement à ce qu'avance leur Direction. C'est l'inverse dans deux autres cas. Cela questionne sur le degré d'attente des uns et des autres en la matière.*
 - ▶ Sur l'organisation du travail, il y a aussi des divergences de point de vue :
 - *Alors que les Directions, que nous avons rencontré, semblent plutôt assumer en local la mise en place du Lean et de ses outils, les équipes pointent plutôt leur Client comme principal promoteur de la démarche.*
 - *Au niveau des conditions de travail, la moitié des équipes témoigne d'une dégradation qui n'est pas perçue par leur direction et c'est particulièrement marquant pour les PME de rang2. Les équipes font preuve de discernement en pointant aussi des évolutions positives alors que leur direction retiennent surtout une amélioration.*

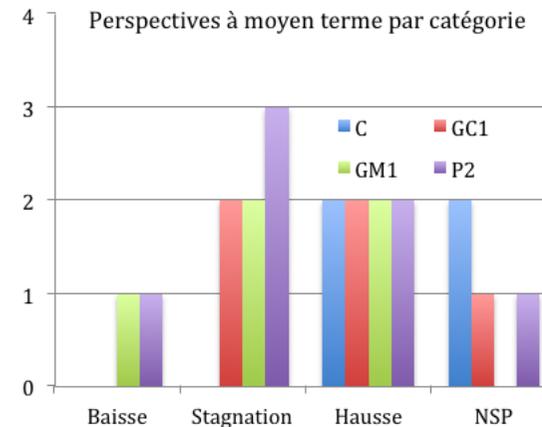
Les services à l'automobile sont également confrontés à des enjeux économiques, de conditions de travail et d'évolution des produits

Les services à l'Automobile regroupent principalement les activités de ventes et réparation de véhicules, à travers les réseaux constructeurs (1 entreprise de ce type fait partie du panel de l'étude), les centres automobiles, les garagistes indépendants et le contrôle technique. Ils incluent aussi les activités de location (longue et courte), les stations-services et les opérateurs de gestion de parc de stationnement. Dans les Pays de la Loire, en 2010, l'activité ventes et réparations de véhicules représente plus de 23 000 emplois.

- **Même s'il s'agit d'activité de services, elles sont confrontés également à des enjeux :**
 - ▶ économiques avec une dynamique de concentration des acteurs indépendants
 - ▶ de fragilisation des emplois du fait d'une concurrence par des ventes sur internet de véhicules ou de pièces de rechange (dématérialisation plutôt que délocalisation)
 - ▶ De conditions de travail avec des démarches Lean, avec une forte recherche de gains de productivité, passant également par un développement de la polyvalence peu valorisée
 - ▶ D'évolution des produits et des compétences avec le développement de l'électronique et des véhicules à motorisation hybride (puis électrique)

Des perspectives plutôt encourageantes mais toujours sous la menace de délocalisation

- Il faut d'abord noter dans une majorité de cas, des informations données au (C)CE sur les perspectives de l'entreprise, à 3 ou 5 ans.
- Les équipes envisagent dans 8 cas une hausse d'activité, dans 7 cas une stagnation
 - ▶ Et 2 prévoient une baisse, 4 ne sachant pas.



■ Parmi les facteurs pouvant expliquer l'évolution de l'activité :

- ▶ Le changement de périmètre d'activité est évoqué, le plus souvent sur l'internalisation d'opération, peu en terme d'externalisation (un peu sur l'assemblage) ;
- ▶ Le changement de localisation joue surtout négativement ; beaucoup d'équipes envisagent une poursuite de la délocalisation d'activité.
- ▶ L'accès à de nouveaux clients est souvent mentionné, notamment allemands
- ▶ Les changements technologiques sont très souvent évoqués, dont le passage du caoutchouc vers le thermoplastique, ou des innovations propres.

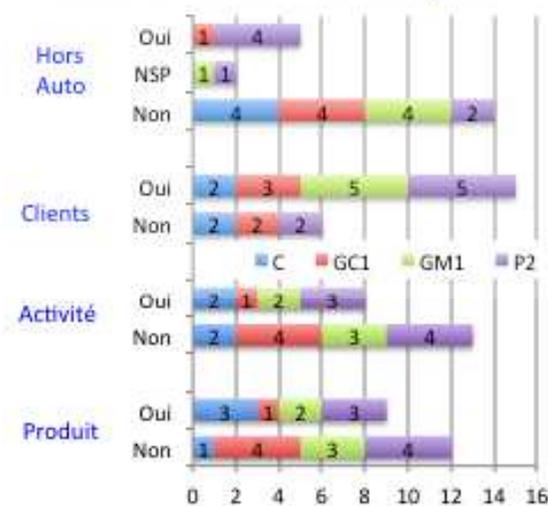
Des vellétés de diversification qu'il conviendrait d'encourager

- La question de la diversification est cruciale pour ne pas se laisser enfermer sur un produit ou une technologie obsolète, sur des clients trop dominants, ou dans un secteur trop difficile.

- On trouve dans les entreprises du panel des vellétés de diversification mais elles restent timides :

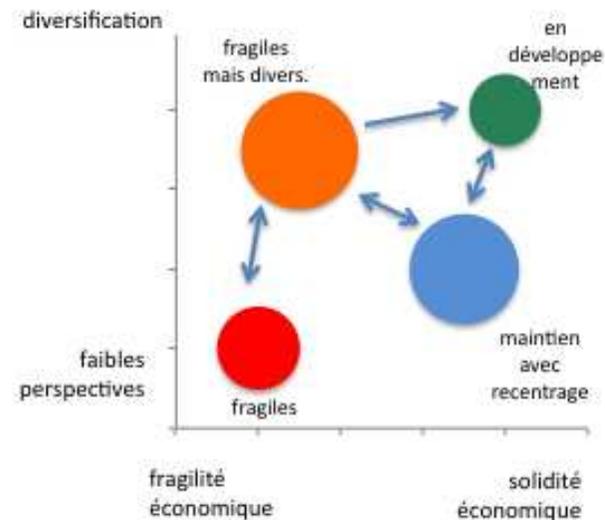
- ▶ Une petite moitié souhaiterait entamer ou poursuivre une diversification en termes d'activité ou de produits, mais cela paraît marginal.
- ▶ Elles sont plus nombreuses à vouloir diversifier leur portefeuille de clients, notamment pour travailler avec d'autres constructeurs que les deux nationaux, et en particulier les clients allemands & premium.
- ▶ Elles sont par contre très peu, à souhaiter se diversifier hors du secteur automobile, principalement des rang 2. Pourtant, cela pourrait apporter des solutions ?!

Volonté de diversification selon les registres



Mais en fin de compte, un certain nombre de cas « dilemmes »

- A partir de la richesse des entretiens et des données, nous avons reconstitués a posteriori, 4 catégories d'entreprise selon leurs perspectives.
 - ▶ **Fragile (3 dont 2 P2)** : la situation économique est mauvaise, la trajectoire est descendante et rien n'est réellement tenté pour l'inverser.
 - ▶ **Fragile mais diversification (8 dont 4 P2)** : les données économiques restent fragiles mais des pistes de diversification sont évoquées. Si elles débouchent et si la situation financière se maintient, elles peuvent être en développement.
 - ▶ **Maintien avec recentrage (7)** : pas de menace sur le site mais un recentrage sur ses métiers/marchés rentables et probablement des volumes délocalisés. Les pistes de diversification sont au second plan. L'emploi risque de continuer de baisser.
 - ▶ **En développement (3)** : trois entreprises nous paraissent être en développement assez probable dans la mesure où elles sont solides et dotées de perspectives sérieuses.



Des fragilités liées au secteur automobile, des atouts liés à l'industrie régionale

- **Les entreprises du panel présentent des points forts et des fragilités :**
 - ▶ De réels savoir-faire et des positions compétitives pour beaucoup d'entre elles ; mais aussi des projets d'avenir ;
 - ▶ Des fragilités liées à l'érosion des marges, à une mise en concurrence avec les pays « bas coûts » imposée par les clients ou les groupes d'appartenance ; mais aussi des réticences pour conduire leur diversification (prisonnières du secteur automobile ?).
- **Le contexte automobile n'est pas vraiment plus favorable qu'avant crise :**
 - ▶ La très forte baisse de l'emploi observée sur les dernières années, a été accélérée par le creux d'activité de 2008/09 mais résulte d'une restructuration plus profonde du secteur.
 - ▶ Un contexte automobile qui reste défavorable : éloignement (ouest de la France) et absence d'un segment fort et porteur sur le territoire ; une R&D interne et territoriale plutôt faible ; des centres de décisions souvent éloignés ; des donneurs d'ordres dominants et peu enclins à diminuer une pression sur les prix et la localisation en pays émergents.
- **Un contexte industriel régional offrant des atouts :**
 - ▶ Des savoir-faire pouvant être utilisés pour d'autres débouchés (aéronautique et navale, MATP, ...) avec des enjeux sur les matériaux (sur le composite avec EMC2, sur la passage du caoutchouc au thermoplastique) et l'électronique embarquée, sur les opportunités du VE (?)

Des enjeux sur l'emploi, les compétences et l'organisation du travail devant associer les OS

- **Au vu des trajectoires décrites précédemment, la période à venir peut conjuguer :**
 - ▶ Une gestion des restructurations avec des entreprises (dont rang2) et des populations (ouvriers, femmes, travailleurs précaires...) fragilisées ; une poursuite des délocalisations ?
 - ▶ Des recrutements liés au renouvellement de génération : 1 000 salariés de + de 55 ans sur le panel ; mais quel taux de renouvellement souhaité par les entreprises et sur quels profils ?
- **Des évolutions des process de production qui doivent guider la réflexion :**
 - ▶ L'automatisation des lignes requiert des compétences de régleur et de maintenance.
 - *Les enjeux techniques au cœur des formations (dont ingénieurs), avec une plus forte part d'alternance*
 - ▶ Le développement du Lean induit une intensification du travail, avec une polyvalence enrichissante mais peu reconnue.
- **Quelle implication des partenaires sociaux sur ces sujets ?**
 - ▶ Comment relancer la GPEC dont l'absence dans les entreprises ne favorise pas la GTEC ?
 - *Une déclinaison du plan 6000 compétences sur l'automobile et la Région (notamment Sarthe) afin de ne pas en rester au constat de « difficultés à recruter » ? Un bilan à faire des efforts de formations durant la crise ? Et une analyse des recrutements en CDI par métiers depuis 2008.*
 - ▶ Comment impliquer davantage les salariés dans l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail ? Comment faire reconnaître le « bien-être » au travail comme un Facteur Clé de Succès

Une action régionale devant s'appuyer sur des « bonnes pratiques » et un dialogue social territorial

- **Une dimension territoriale assez peu présente dans les entreprises de l'étude :**
 - ▶ Faiblesse des échanges économiques sur le Grand Ouest (moins de 10% en achat et ventes)
 - ▶ Peu de visibilité sur l'implication des entreprises, et sur l'action de l'IAM et d'ID4Car
- **Un accompagnement à la définition des stratégies :**
 - ▶ Une aide prioritairement aux rang2 : positionnement sur leur savoir-faire, plus de fragilité et d'enjeu de sauvegarde d'emplois, plus enclins à la diversification
 - *Mais des directions de rang1 qui peuvent aussi avoir besoin d'un accompagnement pour pérenniser leur site*
 - *Aider les représentants des salariés à tester la volonté d'ancrage territorial de leur direction*
 - ▶ Une aide qui doit être incitative, en recherchant les exemples et gains des « bonnes pratiques » :
 - *Valoriser les démarches partenariales : optique gagnant/gagnant mais aussi inciter à trouver des économies dans la relation DO/St soulageant le 2nd (négociation, qualité, logistique, développement) sans pénaliser le 1^{er}*
 - *la compétitivité de proximité (au-delà de la minimisation des coûts logistiques)*
 - *La diversification : produit, activité, clients ... mais aussi hors automobile (débouchés régionaux)*
- **Un diagnostic et dialogue territorial à dynamiser :**
 - ▶ Actions plus articulées entre l'IAM et le pôle ID4Car (avec un cahier des charges et bilans) et avec d'autres organismes intervenant sur d'autres secteurs dans la région
 - ▶ Un rôle de régulation du FMEA au regard de clients dominants participant à ce fonds
 - ▶ Une place plus grande pour les organisations syndicales désireuses de s'inscrire dans ce dialogue.